

KAPITEL 5

Drift af en bestyrelse

5.1 Bestyrelsens arbejdsopgaver

5.1.1 Bestyrelsens overordnede beslutninger

5.1.2 Bestyrelsens kontrolfunktion

5.1.3 Typiske problemer

5.1.4 Rapportering til bestyrelsen

5.1.5 Sammenhæng imellem internt regnskab og budget

5.1.5.1 Budgetplanlægningen

5.1.5.2 Budgetstyringen

5.1.5.3 Budgetopfølgningen

5.2 Bestyrelsens arbejdsredskaber

5.2.1 Vedtægter

5.2.2 Forretningsorden for bestyrelse og direktion

5.2.3 Dagsorden og møder

5.2.4 Bestyrelsens møder

5.2.5 Bestyrelsesprotokol

5.2.6 Revisionsprotokol

KAPITEL 5

Drift af en bestyrelse

5.1 Bestyrelsens arbejdsopgaver

Bestyrelsen udgør sammen med direktionen virksomhedens øverste ledelse og skal sikre, at virksomheden ledes på en forsvarlig måde.

Bestyrelsens første opgave er ansættelse af direktionen. Her er situationen som regel den i en ejerledet virksomhed, at ejeren ofte selv er direktør eller selv foretrækker, at vælge sin direktør, uanset at ansvaret for denne ansættelse formelt ligger hos bestyrelsen. Er der uenighed mellem ejer og bestyrelse i direktionens anliggender, vil konsekvensen normalt være, at ejeren vælger en ny bestyrelse, som ansætter en direktion i overensstemmelse med ejerens ønsker

Bestyrelsens arbejdsopgaver fremgår af Aktieselskabsloven § 54, som præciserer opgavefordelingen mellem direktion og bestyrelse. For børsnoterede selskaber og offentlige selskaber er bestyrelsens arbejdsopgaver yderligere udbygget i ASL § 56 stk. 5, hvoraf fremgår, at forretningsordenen skal indeholde bestemmelser omkring:

- 1) Bestyrelsens konstitution og beslutningsdygtighed. Dvs. regler for valg af formand og næstformand. Antal tilstedeværende bestyrelsesmedlemmer for at bestyrelsen kan træffe afgørelse. Hertil kommer regler om antal bestyrelsesmøder, indkaldelser til bestyrelsesmøder etc.
- 2) Fastlæggelse af retningslinjer for arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion. Herunder udarbejdelse af forretningsgange, som præciserer arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion samt bestemmelser, som angiver tildeling af prokura og bemyndigelser til direktionen, ledende medarbejdere eller selskabsorganer.
- 3) Fastlæggelse af regler for hvorledes bestyrelsen skal føre tilsyn med direktionen. Dvs. fastlægger regler for hvilke rapporter bestyrelsen ønsker at modtage, direktionens rapportering til bestyrelsen ved møder samt regler og principper for det løbende samarbejde mellem bestyrelse og direktion.
- 4) Fastlæggelse af regler for førelse af bøger og protokoller jf. ASL.
- 5) Bestyrelsen skal ligeledes tage stilling til og vurdere selskabets organisation, edb-systemer og øvrige administrative rutiner og sikre, at disse er tilfredsstillende.
- 6) Bestyrelsen skal efter loven selv sikre, at den modtager og fremskaffer de informationer og data, som er nødvendige for, at den kan udføre sin opgave.

- 7) Pålægger bestyrelsen at følge op på planer, budgetter og rapporter om overordnede forhold f.eks. forsikringsforhold, ordrebeholdning, væsentlige risici, likviditet, mv. og sikre, at de nødvendige forholdsregler bliver truffet.
- 8) Pålægger bestyrelsen at gennemgå perioderegnskaber og budgetter i årets løb og tage stilling til afvigelser herfra.
- 9) Pålægger bestyrelsen at sikre, at det nødvendige grundlag for revision er til stede, herunder tage stilling til behov for intern revision.

5.1.1 Bestyrelsens overordnede beslutninger

Det er vigtigt at fastholde fokus på arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion, så bestyrelsen ikke inddrages i de daglige problemer og den daglige styring, men fastholder det overordnede sigte, så bestyrelsen primært arbejder med de overordnede strategiske beslutninger.

Eksempler på strategiske beslutninger kan være beslutninger omkring:

- Markeder, dvs. beslutninger vedr. indtræden i nye markeder eller udtræden af eksisterende markeder.
- Produkter, dvs. beslutninger om udvikling eller tilkøb af nye produkter til styrkelse af virksomhedens produktportefølje. Tilsvarende gælder beslutning om afvikling af gamle produkter. Evt. kan bestyrelsen gå ind i overvejelser omkring, hvorvidt et produkt bør outsources til anden producent.
- Beslutninger om større investeringer, idet det altid er vanskeligt at vurdere, hvad der skal forstås ved begrebet ”en større investering”. Her kan en rettesnor være investeringer over et givet beløb f.eks. 50.000 kr. eller investeringer, som udgør mere end 10 % af virksomhedens balance.
- Andet

Det er vigtigt, når bestyrelsen skal træffe beslutninger omkring de overordnede strategiske problemer, at bestyrelsens tager sig god tid, og at beslutningsgrundlaget i form af skriftligt og gennearbejdet materiale er grundigt gennearbejdet og i orden.

5.1.2 Bestyrelsens kontrolfunktion

Efter selskabslovgivningen er bestyrelsen foruden ansvaret for selskabets udvikling tillagt en kontrollerende funktion i forhold til direktionen. Disse opgaver omfatter tilsyn med og kontrol af:

- Direktionen og direktionens arbejde, hvor bestyrelsen er pligtig til at udstikke retningslinjer for direktionens arbejde, ansætte en kompetent direktion og skride ind, hvis direktionen ikke viser sig sin opgave voksen.
- Bogføringen, hvor bestyrelsen er pligtig til at føre tilsyn med, at virksomhedens bogføring foregår på forsvarlig vis.
- Formueforvaltningen skal foregå på forsvarlig vis.
- Dispositioner, som efter selskabets forhold må anses for væsentlige eller usædvanlige kræver ligeledes bestyrelsens deltagelse. Her vil direktøren normalt kontakte formanden, som herpå vurderer om bestyrelsen bør indkaldes for at tage stilling til et givet problem.

5.1.3 Typiske problemer

De typiske problemer, som bestyrelsen skal være opmærksom på er f.eks.:

- Virksomhedens forretningsgrundlag og dets bæredygtighed. Her skal bestyrelsen vurdere, om virksomhedens produkter eller serviceydelser kan sikre virksomhedens økonomi på længere sigt. Herunder vurdere den nuværende produktporteføljes sårbarhed overfor ændringer i efterspørgselsmønstre, fremkomst af nye konkurrenter, osv. Ved vurdering af direktionens oplæg kan bestyrelsen f.eks. stille følgende spørgsmål:
 - Ved vi præcist hvilke produkter vi i dag sælger til hvilke kunder på hvilke markeder?
 - Hvordan er vækstmulighederne på disse markeder på 3 – 5 års sigt?
- Virksomhedens økonomi og likviditet.
- Ledelsens kvalifikationer.
- Virksomhedens interne organisering, dvs. er der sammenhæng mellem virksomhedens formelle organisering og virksomhedens strategiske hovedopgaver.
- Virksomhedens forretningsgange.
- Virksomhedens forsikringsforhold.

- Virksomhedens juridiske organisering.
- Generationsskifte.

5.1.4 Rapportering til bestyrelsen

Ved fastlæggelse af rapporteringen til bestyrelsen er det vigtigt at sikre, at bestyrelsen dels ikke overinformeres dels sikre, at bestyrelsen får den *nødvendige og relevante* information.

5.1.5 Sammenhæng mellem internt regnskab og budget

Udgangspunktet for fastlæggelse af bestyrelsen informationsbehov / løbende rapportering er typisk ønsket om rapportering af periodens aktiviteter sammenholdt med de planer, som blev udtrykt / formuleret i forbindelse med udarbejdelsen af virksomhedens budget. Typisk vil det interne regnskab i en veldreven virksomhed fungere som kontrol / opfølgning af budgettet.

Ofte aflægges det interne regnskab efter samme retningslinjer og i samme udformning som budgettet. Herved bliver samvirket budget / internt regnskab et væsentligt værktøj for ledelsen (bestyrelse og direktion) i dens styring og vurdering af virksomhedens aktiviteter. Det betyder, at det interne regnskab og budgettet skal være opbygget, så de understøtter ledelsens muligheder for at vurdere virksomhedens enkeltaktiviteter.

Opgaverne i relation til budget og internt regnskab kan groft inddeles i tre faser:

- *Budgetplanlægningen*, hvor de principper og mål, som leder frem til det godkendte budget fastlægges.
- *Budgetstyringen*, hvor budgettet gennem perioden benyttes som styringsværktøj, idet budgettet løbende sammenholdes med den faktiske udvikling.
- *Budgetopfølgningen*, hvor der f.eks. én gang årligt foretages en opfølgning og dybtgående analyse af tekniske koefficienter, vurdering af manglende målrealisering samt af virksomhedens aktiviteter og enkeltprodukter.

5.1.5.1 Budgetplanlægningen

Budgettet kan beskrives som virksomhedens handlingsprogram og de forventede konsekvenser heraf udtrykt i økonomiske termer. Grundlaget for handlingsprogrammet og de tilhørende aktiviteter fremkommer ved nedbrydning af virksomhedens overordnede målsætninger.

Stort set alle bestyrelser deltager i budgetprocessen gennem vedtagelse af budgettet, men bestyrelsens involvering i den forudgående proces er meget forskellig fra virksomhed til virksomhed. Spændende fra ingen deltagelse til aktiv deltagelse gennem diskussion af principper, enkelte afdelingers budgetter og tekniske koefficienter. Arbejdet med udarbejdelse af budgettet kan beskrives som omfattende følgende indbyrdes overlappende opgaver:

- *Planlægningsopgaven*, som skal sikre, at der vedtages sammenhængende planer for virksomheder som helhed og for virksomhedens enkelte funktioner.
- *Ressourcefordelingsopgaven* skal sikre, at de disponible ressourcer fordeles hensigtsmæssigt mellem afdelinger, opgaver, formål, mv.
- *Opfølgingsopgaven*, som indebærer løbende sammenhold mellem planlagte og realiserede mål. Herunder opfølgning på tekniske koefficienter og skønnede økonomiske sammenhænge.
- *Delegeringsopgaven*, hvor der i budgettet fordeles opgaver og ansvar for virksomhedens ressourcedisponering og arbejdets udførelse.
- *Koordineringsopgaven*, som sikrer, at beslutninger træffes i sammenhæng og i overensstemmelse med virksomhedens overordnede mål.
- *Interaktionsopgaven* sikrer, at ledelse og medarbejdere indgår i et socialt samvirke omkring fastlæggelse og fordeling af ressourcer.
- *Motivationsopgaven*, hvorved sikres, at ledere og medarbejdere tager ansvar for realisering af mål og planer.

5.1.5.2 Budgetstyringen

Aktivitetsbudgetterne bør specificeres, så de ansvarlige ledere kan planlægge og følge op på de resultatelementer, de selv kan påvirke. Det betyder, at bestyrelsen skal inddrage dette forhold, når den beslutter hvilke budgetter, der skal udarbejdes.

- Hvilke budgetter, der skal udarbejdes, afhænger af den enkelte virksomheds forhold, men følgende eksempler kan anføres:

- Stykomkostningsbudgetter med standardkalkulationer.
 - Kapacitetsomkostningsbudgetter.
 - Budget over finansielle ind- og udbetalinger.
 - Driftskapitalbudget med opgørelse af forskydninger i beholdninger af debitorer, lagre, kreditorer, osv.
 - Statusbudget med opgørelse af aktiver og passiver
- Det er afgørende, at bestyrelsen sikrer, at der er *indre sammenhæng* mellem de enkelte budgetter.

5.1.5.3 Budget opfølgningen

Ved *budgetopfølgningen* bliver det interne regnskab et kontrolredskab for bestyrelsen, som gennem den løbende sammenholdning af internt regnskab med budget kan kontrollere, at virksomhedens mål realiseres, og at de forventede tekniske koefficienter f.eks. varelagerets omsætningshastighed, debitorernes betalingsædvaner osv. følger de forventede og planlagte normer.

5.2 Bestyrelsens arbejdsredskaber

Bestyrelsens arbejde og effektivitet er helt afhængig af de oplysninger, den modtager fra virksomhedens direktion og revisor. Her skal man være opmærksom på, at ASL pålægger bestyrelsen selv at sikre, at den modtager de oplysninger, som er nødvendige for dens arbejde. Man må således som bestyrelsesmedlem selv aktivt være med til at udvirke, at det nødvendige og lødige beslutningsgrundlag er til stede.

5.2.1 Vedtægter

En selskabsbestyrelse skal under sit arbejde sikre, at den overholder selskabsloven og selskabets vedtægter. Derfor er vedtægterne et vigtigt arbejdsredskab for bestyrelsen. I kapitel 8, "Bilag", Bilag 4 er anført eksempel for et anpartsselskab.

I vedtægterne er anført selskabets formål, hvor bestyrelsen må sikre, at aktiviteterne ikke går ud over selskabets formål. Endvidere indeholder vedtægterne oplysninger om kapitalforhold samt regler for:

- Selskabets ledelse.
- Regnskab og revision.

5.2.2 Forretningsorden for bestyrelse og direktion

I forretningsordenen, kapitel 8, "Bilag" er anført regler for bestyrelsens arbejde og for samarbejdet mellem bestyrelse og direktion. Reglerne omfatter de almindelige bestemmelser omkring de for hvervet gældende regler, ledelsens gensidige orienteringspligt samt den nødvendige tavshedspligt.

Særligt for bestyrelsen er præciseret arbejdsform med angivelse af mødefrekvens, mødeindkaldelse, dagsordenindhold, mødeledelse, beslutninger og referat samt protokoller.

Det enkelte bestyrelsesmedlem er pligtig til, at gøre sig bekendt med bestyrelsens forretningsorden og bekræfter ved sin underskrift herpå, at vedkommende er bekendt med indholdet af forretningsordenen.

5.2.3 Dagsorden og møder

Det er en lettelse for bestyrelsen i dens arbejde, at bestyrelsesmøderne gennemføres i fast struktur. I forretningsordenen er fastlagt følgende dagsorden, idet denne naturligvis skal tilpasses det enkelte selskab og dets specielle forhold:

Dagsordenen for et ordinært bestyrelsesmøde kan som minimum indeholde følgende punkter:

- 1) Underskrift af protokollen for foregående bestyrelsesmøde.
- 2) Gennemgang af hovedtallene for den forløbne del af regnskabsåret.
- 3) Direktionens bedømmelse af udviklingen, herunder forventningerne til indværende regnskabsår.
- 4) Forelæggelse af revisionsprotokollen og eventuelt andre skriftlige tilkendegivelser til direktionen eller bestyrelsesmedlemmerne fra selskabets revisor.

På det første bestyrelsesmøde efter en ordinær generalforsamling konstituerer bestyrelsen sig med valg af formand. Er den hidtidige bestyrelsesformand ikke genvalgt til bestyrelsen afholdes det konstituerende bestyrelsesmøde i umiddelbar continuation af generalforsamlingen.

På bestyrelsesmødet i oktober kvartal skal der forelægges et budget for det kommende år.

Ønsker et bestyrelsesmedlem andre end de i dagsordenen nævnte punkter behandlet, skal han straks efter modtagelse af indkaldelsen meddele dette til formanden eller direktionen

5.2.4 Bestyrelsens møder

Bestyrelsesmøderne ledes af formanden, eller i hans fravær af en person udpeget af formanden. Det bør tilstræbes, at alle bestyrelsesmedlemmer normalt er enige i bestyrelsens beslutninger, men beslutninger vedtages i øvrigt med almindeligt flertal. Bestyrelsesmedlemmer må ikke deltage i afstemninger, hvor de selv har særlig interesse.

Mødereferaterne indføres i selskabets forhandlingsprotokol, der føres af formanden eller en af ham / hende udpeget person. Alle beslutninger skal fremgå af referatet. Hvis ikke andet er besluttet påhviler det formanden at sikre opfølgning på trufne beslutninger.

Referatet udsendes til samtlige bestyrelsesmedlemmer senest 14 dage efter afholdelse af bestyrelsesmøde. De bestyrelsesmedlemmer, som måtte være uenige i referatet, skal inden 8 dage rette henvendelse herom til formanden eller direktionen

5.2.5 Bestyrelsesprotokol

Bestyrelsesreferaterne skal være fortløbende nummeret og underskrives af alle tilstedeværende bestyrelsesmedlemmer. Medlemmer, som ikke deltog i sidste møde, bekræfter ved deres underskrift, at de er bekendt med bestyrelsesprotokollens indhold.

Bestyrelsesreferatet skal være kort og præcist, idet alle beslutninger skal være anført. Tilsvarende skal udtrykkeligt være anført, hvis et af bestyrelsesmedlemmerne, har været uenig i bestyrelsens beslutning og har ønsket denne uenighed ført til protokol. Et bestyrelsesreferat kan f.eks. have følgende udformning:

Ad 1) Underskrift af protokollen for foregående bestyrelsesmøde:

Referatet blev godkendt og underskrevet af bestyrelsesmedlemmerne

Ad 2) Gennemgang af hovedtallene for den forløbne del af regnskabsåret:

Direktionen gennemgik hovedtallene (internt regnskab) for forløbne del af regnskabsåret (bilag 1). Eventuelle bemærkninger og synspunkter fra bestyrelsesmedlemmerne refereres.

Ad 3) Direktionens bedømmelse af udviklingen, herunder forventningerne til indeværende regnskabsår:

Direktionen uddybede og begrundede sine forventninger til regnskabsåret.

Der var forinden mødet udsendt forecast for året (bilag 2), som anførte en meromsætning på kr. 1 mol. og et merresultat i forhold til budget på tkr. 250. Bestyrelsen tog dette til efterretning.

Ad 4) Forelæggelse af revisionsprotokollen:

Revisionsprotokollen blev rundsendt. Der forelå ingen indføjelser fra revisionen.

Ad 5) Der forelå beslutningsforslag om...

Bestyrelsen tiltrådte enstemmigt forslaget (bilag 3), idet NN ønskede uddybet meromkostningen på kr. xx. Direktionen oplyste, at vurderingen af meromkostningen kr. xx skyldes yy, hvilket blev taget til efterretning.

Ad 6) Eventuelt:

Der forelå intet til dette punkt

Ad 7) Næste møde:

Næste møde aftales yy-dag kl. 16.00 på selskabets kontor.

5.2.6 Revisions- protokol

Formålet med revisionsprotokollen er at orientere selskabets bestyrelse. Protokollen skal føres når det er angivet i lovgivningen, i selskabets vedtægter eller når ledelsen måtte ønske dette. Bestyrelsen kan således stille krav om protokoloplysninger i det omfang, den måtte ønske dette. Endelig kan revisor også indføre meddelelser i revisionsprotokollen, når han / hun måtte ønske dette.

Typisk opdeles revisionsprotokollen i oplysninger, som vedrører:

- Revisors tiltrædelse (tiltrædelsesprotokollat), hvor revisor redegør for revisionens formål, revisors ansvar, tilrettelæggelse og udførelse af revisionen samt revisors rapportering.
- Revisionsprotokollat i årets løb afgives, når der er udført revisionsarbejder, som kan danne grundlag for revisionsmæssige delkonklusioner. Det kan f. eks. være gennemgang og vurdering af udvalgte forretningsgange og interne kontroller. Eller gennemgang af bogføring med stikprøvevis dokumentation for bogførte transaktioner.

Konstaterer revisor i årets løb mangler ved selskabets interne kontrol, bogføring eller regnskabsvæsen, skal der afgives protokollat, hvis revisor finder at manglerne er af en karakter, at de bør forelægges bestyrelsen. Revisor kan undlade at udarbejde protokollat i årets løb, når selskabets karakter eller revisionsarbejdets udførelse tilsiger dette.

- Revisor skal udarbejde årsregnskabsprotokollat med redegørelse for det udførte revisionsarbejde og konklusion herpå. Protokollatet udarbejdes evt. i udkast, så det foreligger til bestyrelsens behandling og godkendelse af selskabets årsregnskab.