

# GOD SELSKABSLEDELSE

*– i mindre og mellemstore virksomheder*



Foreningen af Statsautoriserede Revisorer  
Kronprinsessegade 8  
1306 København K  
[www.fsr.dk](http://www.fsr.dk)



FORENINGEN AF STATS AUTORISERED E REVISORER

NOVEMBER 2004

# Indhold

## *God selskabsledelse - i mindre og mellemstore virksomheder*

Forord . . . . .	3
God selskabsledelse - hvad handler det om? . . . . .	5
1. Ejernes rolle . . . . .	12
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar . . . . .	17
3. Bestyrelsens sammensætning . . . . .	22
4. Bestyrelsens arbejdsform . . . . .	28
5. Aflønning af direktion og bestyrelse . . . . .	32
6. Risikostyring . . . . .	34
7. Regnskab og revision . . . . .	37
8. Hvordan kommer man i gang? . . . . .	41

## *Bilag*

<i>A. Lovens krav til en bestyrelse (selskabsret)</i> . . . . .	44
<i>B. Skema til analyse af risikoprofil</i> . . . . .	47
<i>C. Skema til selvevaluering af bestyrelsen</i> . . . . .	49
<i>D. Følgegruppens arbejde og medlemmer</i> . . . . .	51





# Forord

God selskabsledelse er den danske fortolkning af „corporate governance“, som i de senere år er blevet diskuteret meget. Selskabsledelse drejer sig om, hvordan ejere og bestyrelse øver indflydelse på virksomheden. Der er ikke tale om ledelse i gængs forstand, men om hvordan ejerne og bestyrelsen påvirker ledelsens arbejde.

Den danske debat på området har i høj grad været centreret om god selskabsledelse i store virksomheder. Foreningen af Statsautoriserede Revisorer (FSR) har i erkendelse af den danske erhvervsstruktur - præget af mange mindre og mellemstore virksomheder - følt, at kernevirksomheden er blevet overset i debatten. Derfor blev publikationen „God selskabsledelse i mindre og mellemstore virksomheder“ udgivet i december 2003.

Publikationen blev særdeles positivt modtaget, og som opfølgning på den efterfølgende debat indkaldte FSR en følgegruppe af ejerledere, bestyrelsesmedlemmer, investorer og andre sagkyndige med henblik på at sikre en videreførelse af arbejdet. Følgegruppens medlemmer fremgår af bilag D.

På baggrund af en frugtbar og konstruktiv debat i følgegruppen udgives hermed version 2.0 af „God selskabsledelse i mindre og mellemstore virksomheder“. Fremstillingen er gjort mere læsevenlig og anvendelig. Der er endvidere tilføjet en række nye anbefalinger, som er direkte møntet på at forbedre praksis i mindre og mellemstore virksomheder.

Publikationens anbefalinger tager udgangspunkt i mindre og mellemstore virksomheders særlige vilkår. Anbefalingerne må ikke opfattes som regler. Der er regler nok. De er arbejdsredskaber, som kan medvirke til at skabe udvikling og værdi i virksomhederne.

Publikationen er i lighed med den første udgave udarbejdet af:

- Statsautoriseret revisor Anders Bisgaard, Mortensen & Beierholm  
Statsautoriseret Revisionsaktieselskab
- Professor Steen Thomsen, Handelshøjskolen i København

Publikationen er gennemgået og kommenteret af:

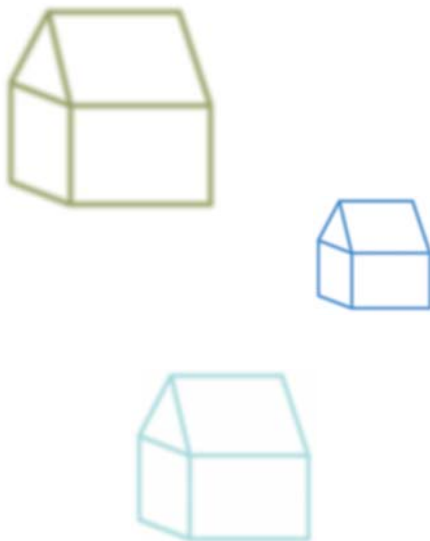
- Professor Mette Neville, Handelshøjskolen i Århus

Foreningen skal her takke følgegruppen og forfatterne for det store arbejde, der er udført i forbindelse med udarbejdelsen.

Der skal ligeledes rettes en stor tak til FSRs Studie- og Understøttelsesfond, som har ydet økonomisk støtte til publikationen.

*November 2004*

Rådgivningsudvalget  
Foreningen af Statsautoriserede Revisorer



# God selskabsledelse – hvad handler det om?

God selskabsledelse handler om, hvordan ejerne i samspil med bestyrelsen og direktionen sikrer sig en god ledelse af virksomheden. Det vil sige at have de rigtige folk i bestyrelsen, og at deres kompetencer udnyttes til virksomhedens fordel gennem en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af arbejdet. Men også en rigtig udøvelse af ejerskabet, passende aflønning af bestyrelsen og direktionen samt et godt samspil med revisor er en del af god selskabsledelse.

Der er mange fordele ved god selskabsledelse - både for ejerne og for virksomheden:

- En god bestyrelse medvirker til at sikre virksomhedens vækst og fortsatte udvikling. Bestyrelsen tilføjer ledelsen nye synsvinkler og inspiration, som åbner nye forretningsmuligheder og forbedrer den eksisterende virksomhed
- En god bestyrelse styrker virksomhedens ledelse ved, at direktionen får lejlighed til at vende vigtige beslutninger med erfarne og engagerede bestyrelsesmedlemmer, der kan se tingene „udefra“
- *Et godt samspil mellem ejere og virksomhed*, for eksempel i forbindelse med udarbejdelse af og opfølgning på planer for virksomhedens udvikling, generationsskifte, køb og salg samt relevant beredskab i forbindelse med ulykke o.lign.
- *Et godt samspil med andre interessenter*. Kunder, leverandører, medarbejdere, banker, forsikringselskaber og andre forretningsforbindelser interesserer sig i stigende grad for selskabsledelsen i de virksomheder, de har med at gøre. Åbenhed og professionelle forretningsgange kan medvirke til at skabe tillid til virksomheden og blandt andet få en håndfast betydning i form af bedre og billigere kredit eller lavere forsikringspræmie
- *Sikring af et forsvarligt økonomisk grundlag for virksomhedens fortsatte drift*
- *Håndtering af vigtige risikomomenter - før de indtræffer.*

Ikke desto mindre er der mange mindre og mellemstore virksomheder, som ikke udnytter det potentiale, som en bestyrelse udgør. Mange vælger ek-

sempelvis at have små „tantebestyrelser“, hvis møder betragtes som en ren formalitet, og kun omkring 1/5 har en plan for generationsskifte. Barriererne består blandt andet i usikkerhed over for nye begreber, uvillighed mod at fragive ledelsesansvar og et ønske om at bevare privatlivets fred. I ejerledede virksomheder kan god selskabsledelse kun lade sig gøre, hvis ejerne åbner mulighed for det.

Denne publikation er henvendt til de virksomheder, der er klar til at tage fat i selskabsledelsen og bruge den konstruktivt til virksomhedens fordel. En anden gruppe virksomheder føler sig måske ikke klar til at tage udfordringen op og vælger i stedet at vente og se tiden an og lade sig inspirere af andres erfaringer. En sidste gruppe ønsker måske slet ikke at udvikle sig på dette område. Det er vores overbevisning, at fremtiden for dansk erhvervsliv ligger hos de udviklingsorienterede virksomheder, og derfor henvender vi os i særlig grad til de 2 førstnævnte grupper.

### Rammerne

Vores udgangspunkt for god selskabsledelse er aktieselskabslovgivningen, der bygger på en såkaldt tostrengt ledelsesmodel, hvor direktionen udgør den daglige ledelse af virksomheden, mens bestyrelsen udgør virksomhedens overordnede ledelse.

Det er langt fra alle mindre og mellemstore virksomheder, der er aktieselskaber, men vi anbefaler, at også anpartsselskaber, interessentskaber mv. arbejder med god selskabsledelse og derved drager fordel af godt ejerskab og af at etablere en bestyrelse.

## Bestyrelsen og direktionen forestår ledelsen af selskabets anliggender

### Bestyrelsen

- skal varetage selskabets overordnede ledelse
- skal sørge for en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed
- skal tage stilling til, om selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt i forhold til selskabets drift
- skal påse, at bogføringen og formueforvaltningen kontrolleres på en efter selskabets forhold tilfredsstillende måde
- skal varetage dispositioner, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning.

### Direktionen

- skal varetage den daglige ledelse af selskabet og skal derved følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet
- må ikke foretage dispositioner, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning
- skal sørge for, at selskabets bogføring er i overensstemmelse med lovgivningens regler, samt at formueforvaltningen foregår på betryggende måde.



## Tilpasning til den enkelte virksomhed

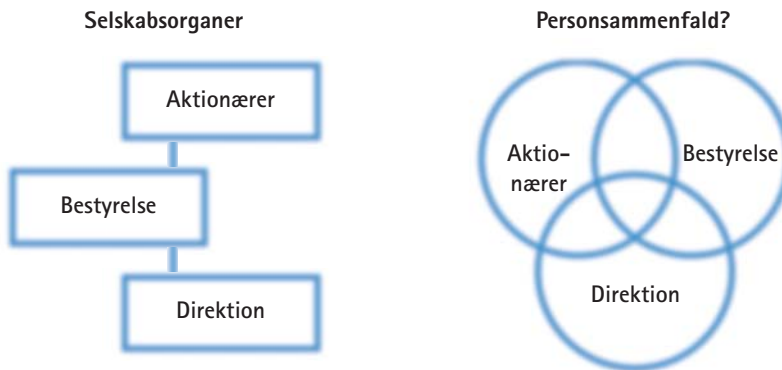
Vores udgangspunkt er, at styringen må tilpasses den enkelte virksomheds behov. Virksomheder er forskellige for eksempel i personkreds, branche, ejerforhold og stadie i livscyklus, hvilket stiller forskellige krav til ejerskab og bestyrelse.

### Ejerskabet

Ejerskabet er på mange måder den ejerledede virksomheds vigtigste ressource. I mindre og mellemstore virksomheder er ejerne ikke bare investorer, men tilfører arbejdskraft, kompetence og initiativ, som er virksomhedens fundament. Det betyder, at et rigtigt match mellem ejerskab og virksomhed er en afgørende forudsætning for at skabe gode resultater.

### Personssammenfald

De mindre og mellemstore virksomheder er kendetegnet ved en høj grad af personsammenfald blandt aktionærer, bestyrelse og direktion.



I bestyrelse og direktion indgår ofte ejere eller familie, der har en anden tilknytning til virksomheden end direktører og bestyrelsesmedlemmer udefra. Der er grund til at skelne mellem ejerledere, eksterne bestyrelsesmedlemmer og eksterne direktionsmedlemmer:

	Hovedaktionær eller nærtstående hertil	Andre personer
Bestyrelsen	Internt bestyrelsesmedlem	Ekstern bestyrelsesmedlem
Direktionen	Ejerleder	Ekstern direktør

### Personssammenfald påvirker bestyrelsesarbejdet

Personssammenfald mellem daglig leder og ejer stiller særlige krav til bestyrelsens arbejde, der i den mindre og mellemstore virksomhed normalt har mindre fokus på kontrol med ledelsen og mere fokus på strategisk spar-



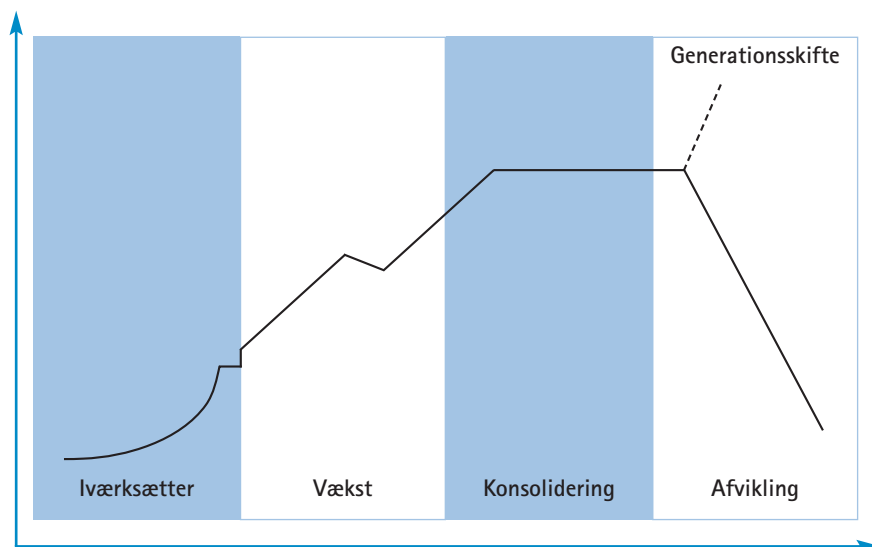
ring med direktionen, overordnet ledelse samt varetagelse af hensyn til mindretalsaktionærer og kreditorer. Det er karakteristisk, at ejerledere ikke skelner skarpt mellem deres egne og virksomhedens aktiviteter, hvilket netop på mange måder er en fordel ved denne ejerform. Dette indebærer, at psykologiske forhold har en væsentlig betydning i ejerledede virksomheder, som stiller særlige krav til bestyrelse og rådgivere. Der er brug for en forståelse for ejernes stærke tilknytning til virksomheden kombineret med en evne til at se tingene udefra.

### *Livscyclus*

Også virksomhedens stadi i livsløbet stiller forskellige krav til ejernes, bestyrelsens og ledelsens opgaver:

- Iværksætterfasen, hvor virksomheden etableres og gør sine første erfaringer
- Vækstfasen, hvor den levedygtige virksomhed oplever markant stigende salg og vækst i medarbejderstab og aktiver
- Konsolideringsfasen, hvor virksomheden nyder godt af et mere stabilt forretningsgrundlag
- Afvikling eller generationsskifte, hvor virksomheden enten ophører, får nye ejere eller går videre til en ny fase i sin udvikling.

Vækstfaserne foregår ikke som i menneskelivet automatisk, og mange virksomheder kan forny sig og opleve fornyet vækst. Vækst medfører ikke i sig selv forøget indtjening. Det er derfor naturligt, at virksomhederne veksler mellem vækst og konsolidering. I konsolideringsfasen kan der ske de for-



nødne tilpasninger af aktiviteter og organisation, så virksomheden kan skabe indtjening på den opnåede vækst. Her vil vi blot gøre opmærksom på, at de forskellige faser stiller forskellige krav til god selskabsledelse.

De forskellige faser i livsforløbet medfører hver deres ledelsesudfordringer for de mindre og mellemstore virksomheder, der eksempelvis kan være:

	Iværksætter	Vækst	Konsolidering	Afvikling
Karakteristika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usikkert marked og teknologi</li> <li>• Langsom vækst i salget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accelererende salg og markedsføring</li> <li>• Begyndende konkurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langsom vækst i salg</li> <li>• Stabile priser og teknologi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krævende og kræsne kunder</li> <li>• Overkapacitet</li> </ul>
Ledelsesudfordringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansiering</li> <li>• Investering</li> <li>• Forretningsplan, strategi, ejerskab, aktionær-overenskomst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysere efterspørgsel</li> <li>• Salgsindsats</li> <li>• Økonomistyring, kontrol, forretningsgange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle salgskanaler og produktvarianter</li> <li>• Styrkelse af kundereationer, fravalg og omstrukturering af aktiviteter, tilpasning af organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overtage/gå sammen med konkurrenter</li> <li>• Stoppe på "bedste tidspunkt"</li> <li>• Planer for ejer- og generationsskifte, salg af virksomhed, fusion osv.</li> </ul>

### Virksomhedens størrelse

I mindre virksomheder er der en tendens til, at bestyrelses- og direktionsopgaver flyder sammen. Det er ikke ualmindeligt, at bestyrelsen involveres i såvel strategiske, taktiske som operationelle opgaver, idet den daglige ledelse ikke har de fornødne kompetencer.



I større virksomheder varetages opgaver på operationelt og taktisk niveau af direktion og øvrige medarbejdere. Bestyrelsens forsøg på involvering vil her ofte blive betragtet som utidig indblanding. Under alle omstændigheder er det dog vigtigt, at bestyrelsen opretholder sin uafhængighed af direktionen.

### *Teknologi*

Højteknologiske virksomheder - der for eksempel er finansieret af venturekapital - arbejder på et andet grundlag end mere modne virksomheder, og det stiller særlige krav til selskabsledelsen. Kapital er en kritisk faktor. Det er særligt vigtigt at fastholde bestemte kompetencer i virksomheden, og usikkerheden om fremtiden er stor. Optioner til ledelse og bestyrelse udgør blandt andet af disse grunde en større del af den samlede aflønning. Bestyrelsen deltager ofte mere aktivt i virksomhedens ledelse.

### *Øvrige vilkår*

Blandt de øvrige vilkår, der i særlig grad er grund til at tage hensyn til, er:

- Virksomhedens (ejerens) alder
- Kapitalgrundlag og finansieringsvilkår
- Rentabilitet og vækst - kan driften selvfinansieres?  
Er det en vækstvirksomhed?
- Brancheforhold
- Virksomhedens strategi - vækst eller konsolidering
- Personkredsen omkring virksomheden og dens kompetencer, herunder forholdet mellem ledelsens, ejernes og bestyrelsens erfaringer og kompetencer
- Ejerforhold og selskabsform (ejernes holdninger).

### **Regler eller anbefalinger?**

I det følgende giver vi en række anbefalinger til, hvordan god selskabsledelse kan tilrettelægges i virksomhederne.

Anbefalingerne er *ikke* regler, men et arbejdsværktøj, som forhåbentlig kan medvirke til at skabe de positive resultater, som blev fremhævet ovenfor. Undertiden fremhæver vi dog en adfærd, som aktieselskaber er forpligtet til i forhold til lovgivningen - for eksempel at aflægge retvisende regnskaber eller at udarbejde en forretningsorden for bestyrelsens arbejde. Dette skyldes et ønske om at betone disse opgaver som andet og mere end formalia, der skal overstås.

Som følge af forskelle i virksomhederne imellem er det vigtigt at tilpasse god selskabsledelse konkret til virksomhedens særlige vilkår, og derfor er det ikke hensigtsmæssigt at udstikke generelle regler. Lovgivning og regler vil på dette område gøre mere skade end gavn. Men det er ikke det samme

som, at der ikke er ting, der kan gøres bedre i den enkelte virksomhed. Det er i denne ånd, de foreliggende anbefalinger er fremsat. Anbefalingerne skal opfattes som en inspirationskilde og ikke som et regelsæt.

### **Kan man være for lille til en bestyrelse?**

Den enkelte virksomhed må vurdere, hvordan den bedst kan opnå fordelene ved godt ejerskab og etablering af en bestyrelse. Det er i det hele taget en beslutning i den enkelte virksomhed, om den overhovedet vil udfylde de selskabsretlige rammer med god selskabsledelse, som vi beskriver i denne publikation. Virksomheder kan være for små til at bære omkostningen ved god selskabsledelse, herunder aflønning af en bestyrelse. Derfor henvender vi os ikke til de små virksomheder, men til de mindre og mellemstore virksomheder.

Som udgangspunkt er anbefalingerne her rettet til virksomheder af en vis størrelse, f.eks. med 25 ansatte eller flere. Virksomhedens art kan dog være sådan, at den selv med flere end 25 ansatte ikke vil have fornøden gavn af vores anbefalinger til god selskabsledelse. Omvendt kan en udviklingstung virksomhed med bare 5 ansatte eller en meget ekspansiv virksomhed have stor gavn af god selskabsledelse.

Ejerne må vurdere, hvad der tjener deres interesser bedst i den sammenhæng.



# 1. Ejernes rolle

## 1.1. God selskabsledelse begynder med ejerne

Ejerne er ofte den vigtigste ressource i mindre og mellemstore virksomheder både som drivkraft for virksomheden, arbejdskraft, ledelse og finansieringskilde. Derfor er det vigtigt at værne om ejerskabet og ejernes interesser, planlægge generationsskifte, sikre et rigtigt match mellem ejerskab og virksomhed samt opnå et afkast, der modsvarer risiko og indsats.

God selskabsledelse kræver et klart mandat fra virksomhedens ejere. Er ejerlederen villig til at dele ledelsesopgaven med en bestyrelse? Evner flere ejere at sætte hver deres egen interesse igennem? Er der en vilje til at informere tilstrækkeligt? Vil man investere i etablering af forretningsgange og økonomisystemer, som muliggør et effektivt bestyrelsesarbejde? Ønsker man at udfærdige budget og forretningsplan? Før denne vilje er til stede, vil arbejdet ikke kunne få noget væsentligt resultat. Ejerlederen sikrer bestyrelsens arbejdsgrundlag.

## 1.2. Virksomheden bør drives, så den skaber værdi for ejerne

Det er op til ejerne at fastlægge, hvilke værdier der skal lægges vægt på i driften, og mange personligt ejede og familieejede virksomheder lægger vægt på andre hensyn end virksomhedens rentabilitet alene. For mange ejerledere er det en livsstil at være selvstændig, og de motiveres ikke alene af ønsket om højere indtjening eller udvikling af virksomheden. Men som udgangspunkt er et afkast svarende til obligationsrenten ikke tilfredsstillende i betragtning af den arbejdsindsats og risiko, der er forbundet med ejerskabet. Familie, medarbejdere og tradition er ikke på længere sigt tjent med en utilfredsstillende drift.

## 1.3. Virksomheden fortjener det bedst mulige ejerskab

Derfor er det vigtigt, at ejerne med mellemrum overvejer deres engagement i virksomheden: Er driften tilfredsstillende? Står resultaterne mål med indsatsen? Er der brug for styrkelse af ledelsen eller ny kapital? Er ejerne økonomisk set bedre tjent med at sælge virksomheden eller dele af den? Hvordan ser det ud fra virksomhedens synsvinkel? Kunne den overleve med et nyt ejerskab? En simpel målestok er, om andre vil give en højere pris for virksomheden end den værdi, der kan skabes med det eksisterende ejerskab.

## 1.4. Fokus på kerneforretningen

I mange tilfælde vil der være bestemte kerneopgaver, som virksomheden er særlig god til at løse, og som har ejerens særlige interesse. Det kan være opgaver inden for produktion, markedsføring og kundekontakt, udvikling el-

ler andet. Kernen er meget forskellig fra virksomhed til virksomhed. Der kan være gode argumenter for at koncentrere sig om netop disse opgaver og overlade de øvrige til andre - for så vidt som dette ikke truer kerneforretningen. Ud fra „bedste ejer-princippet“ skal virksomheden koncentrere sig om at drive de aktiviteter, hvor den kan gøre det bedre end andre, men overlade de øvrige opgaver til disse. En gennemgang af virksomhedens aktiviteter fra denne synsvinkel kan medvirke til at sikre, at de skaber værdi fra ejernes synsvinkel.

### 1.5. Adskillelse mellem ejere og virksomhed

Med etablering af et selskab er der sket en adskillelse mellem ejerne og virksomheden. Det er vigtigt for at opnå gode resultater, at adskillelsen mellem selskabets og ejernes økonomi respekteres, og at der værnes om selskabets interesser, hvilket ikke mindst er i ejernes langsigtede interesse. Aktiviteter, som ikke hænger sammen med forretningsgrundlaget, bør derfor lægges uden for virksomheden. En sammenblanding af privatforbrug og virksomhedsdrift skal undgås. Alternativet er en svækkelse af selskabet samt manglende klarhed om virksomhedens økonomi og strategi. Eventuelt kan ejeren vælge at etablere flere selskaber som ramme om forskelligartede økonomiske aktiviteter. Bestyrelsen er ansvarlig for, at selskabets interesser varetages blandt andet i forhold til virksomhedens kreditorer.

### 1.6. Aktionæroverenskomst bør sikre ejere og virksomhed

Hvis der er flere ejere, bør der udarbejdes en aktionæroverenskomst til at supplere hensigtsmæssige vedtægter. Aktionæroverenskomsten skal sikre en for alle parter hensigtsmæssig udøvelse af ejerskabet, herunder aftaler om ledelse og bestyrelse, udtræden og indtræden mv. Hvis den ikke foreligger i et eksisterende selskab, bør bestyrelsen tage initiativ til, at det sker.

Aktionæroverenskomsten bør indgås ved selskabets stiftelse og ajourføres ved ændringer i ejerkredsen. Forholdet mellem aktionærene, for eksempel vilkår for indtræden og udtræden af selskabets ejerkreds, bør aftales for at skærme selskabet mod problemer i forbindelse med konflikter i ejerkredsen og dermed sikre et stabilt grundlag for virksomhedens udvikling og værdiskabelse. Virksomheden må ikke fastlåses i en situation, hvor delt ejerskab 50:50 blokerer for væsentlige beslutninger. Endvidere bør aktionæroverenskomsten anvise metoder til værdiansættelse af ejerandele ved udtræden, der giver mindretalsaktionærer en rimelig sikkerhed for værdien af deres investerede kapital ved afhændelse af aktier, for eksempel ved ophør af ansættelsesforhold.

### 1.7. Aktionærkonflikter bør "løses"

Selskabslovgivningen indeholder ingen regler for løsning af konflikter mellem aktionærer, medmindre der for eksempel er tale om overtrædelser af lovgivning eller selskabets egne vedtægter.



Bestyrelsen har ikke noget formelt ansvar for løsning af konflikter. Bestyrelsen er valgt af ejerne, og derfor kan bestyrelsen ikke "diktere" ejerne en bestemt løsningsmodel. Ved længerevarende konflikter vil et flertal indstætte en bestyrelse, der repræsenterer deres synspunkter, og derved vil et mindretal miste deres talerør i selskabets ledelse.

I de tilfælde aktionærkonflikter har en negativ effekt på virksomhedens drift og udvikling, bør bestyrelsen søge at få konflikten løst. Bestyrelsen kan efter accept af de involverede parter søge selv at mægle i konflikten, eller bestyrelsen kan søge at inddrage en tredjemand, der kan påtage sig en mæglerrolle. I praksis består opgaven dog ofte i at finde en køber til mindretallets aktier.

Hovedaktionæren har betydelige muligheder for at fastsætte udbytte og egen løn samt vilkår og værdi ved samhandel med egne virksomheder og overdragelse af aktiviteter. Ledelsen i et selskab må ikke foretage dispositioner, der er åbenbart egnet til at skaffe visse aktionærer eller andre en utilbørlig fordel på andre aktionærers eller selskabets bekostning. Bestyrelsen skal særligt i konflikttilfælde beskytte minoritetsaktionærer ved at sikre sig, at samhandel med og ydelser til hovedaktionærer foregår på markedsvilkår.

### **1.8. Generationsskifte i familien og ejerskifte uden for familien bør planlægges**

Generationsskiftet er akilleshælen i den ejerledede virksomhed, men der er heldigvis mange eksempler på en vellykket videreførelse af virksomheden til næste generation.

Der bør foreligge en plan for ejerskabet med henblik på generationsskifte eller tanker om salg af virksomheden, herunder også overvejelser om ansættelse af en ekstern direktion. I denne plan bør indgå et tidsforløb, der muliggør en harmonisk udvikling. Det er også vigtigt, at der i denne plan overvejes alternativer, for eksempel et generationsskifte inden for familien og et ejerskifte uden for familien.

Hvis næste generation påtænkes at videreføre virksomheden, er det naturligvis vigtigt, at der foregår en tilfredsstillende oplæring og uddannelse til det store ansvar.

Hvis ejerskab ikke ønskes videreført i familien, bør ejere og bestyrelse i fællesskab overveje, hvilken alternativ model der tjener ejerne og virksomheden bedst, herunder afhændelse af virksomheden til en ekstern ledelse eller nøglemedarbejdere, fusion/salg til en anden virksomhed eller (i sjældnere tilfælde) børnotering. Også disse løsninger har større chance for succes, hvis de forberedes i god tid.

Det kan være hensigtsmæssigt at opdele et generationsskifte inden for familien tidsmæssigt, således at den nye generation først indtræder i ledelsen og senere overtager ejerskabet.

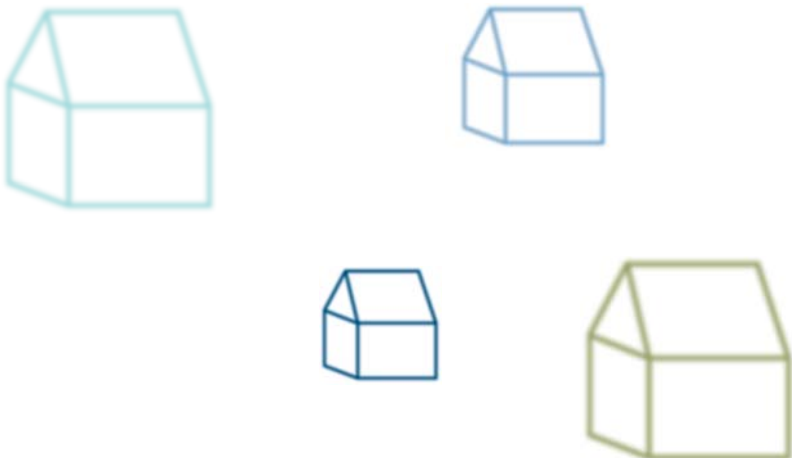
Ved fuldstændigt generationsskifte og ejerskifte forlader den hidtidige ejerleder virksomheden. Ejerlederen bør i samspil med bestyrelsen modne virksomheden til denne situation gennem for eksempel opbygning af en selvstændig organisation, et kundekartotek og dokumenterede forretningsgange. Modningsprocessen har afgørende betydning for prisfastsættelsen af virksomheden i forbindelse med salg.

Virksomheder bør ikke tvinges til at lukke, når ejeren ophører med sin erhvervsaktivitet. Det er op til ejerne og bestyrelsen at sikre sig, at der foreligger et tilstrækkeligt beredskab.

### 1.9. Beredskab, hvis ejeren falder bort i utide

I ejerledelede virksomheder bør der også foreligge et beredskab for udøvelse af ejerskab og ledelse i tilfælde af dødsfald, ulykke eller uforudsete omstændigheder. Beredskabet bør tage form af en kortfattet handlingsplan for, hvem der i givet fald skal overtage ledelsen af selskabet både på kort sigt (en dag-til-dag nødplan) og på længere sigt som en varig løsning i overensstemmelse med planerne for generationsskifte og ejerskifte. Muligheden for at lave en forsikring på ejerlederen eller andre nøglepersoner med udbetaling til virksomheden kan indgå i et sådant beredskab.

Under alle omstændigheder er det vigtigt både af hensyn til ejerne selv og af hensyn til virksomheden, at forretningsgange, rutiner og aftaler dokumenteres så godt som muligt, da det ellers i givet fald kan være umuligt at videreføre dem. Det er op til ejerne og bestyrelsen at sikre sig, at der også på dette område foreligger et sådant beredskab.





### 1.10. Generalforsamlingen er det formelle forum for ejernes indflydelse, og blandt andet vælges her den bestyrelse, der skal forestå god selskabsledelse

Generalforsamlingen er selskabets øverste myndighed. Et selskab etableres på en stiftende generalforsamling, og herefter skal der årligt holdes en ordinær generalforsamling.

Selskabslovgivningen indeholder en række krav til afholdelse af generalforsamling, herunder krav til, hvor mange stemmer der kræves til vedtagelse af forskellige beslutninger. Ejerne kan på en lang række områder tilrette denne regulering i selskabets vedtægter eller en aktionæroverenskomst. I ejerledede virksomheder vil vedtægterne ofte kun regulere de lovkrævede forhold og eventuelt relevante forhold til tredjemand, mens aktionæroverenskomsten bruges til at regulere det indbyrdes forhold mellem flere ejere.

Generalforsamlingsbeslutninger kan kun ændres på en ny ordinær eller ekstraordinær generalforsamling. Dette omfatter f.eks. udskiftning af bestyrelsesmedlemmer og revisor eller ændring af selskabets vedtægter. Dog kan et bestyrelsesmedlem altid vælge at gå af.

I ejerledede virksomheder vil de overordnede beslutninger ofte i praksis være aftalt forud for afholdelse af generalforsamlingen. Generalforsamlingen bliver derfor ofte opfattet som en formalitet, der skal overstås - men kravene om formalisering af en række beslutninger skal respekteres.

Selskabets bestyrelse vælges på generalforsamlingen, og dette valg har afgørende betydning for kvaliteten af selskabsledelsen i den enkelte virksomhed.



## 2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen kan opfattes som en formalitet, men det er også muligt at investere i god selskabsledelse ved at gøre mere ud af det. Hvis der er vilje til det, kan rekruttering af de rigtige bestyrelsesmedlemmer, forberedelse og mødeledelse gøre bestyrelsen til et aktiv for virksomheden. Den kan tilføre kompetencer og rådgivning. Medlemmerne kan fungere som ambassadører for virksomheden og udadtil garantere for redelighed og god ledelse. Bestyrelsen kan hjælpe med ideer og kontakter, og den kan være et forum for en kvalificeret diskussion af ledelsens planer - strategisk sparring. På den måde kan den give virksomheden et skub i den rigtige retning og støtte virksomhedens udvikling.

### 2.1. Bestyrelsen har ansvar for selskabets overordnede ledelse, den skal sikre en tilstrækkelig daglig ledelse af virksomheden og tilstedeværelsen af fornødne kontroller med virksomhedens aktiviteter.

En bestyrelse har 3 grundlæggende opgaver:

<b>Overordnet ledelse</b>	Ansvar for udvikling og strategi, herunder at fungere som strategisk sparringspartner for den daglige ledelse
<b>Ledelsessikring</b>	Virksomheden skal have en kompetent daglig ledelse
<b>Kontrol</b>	Økonomi, forretningsgange, interne regler mv.

### 2.2. Bestyrelsen er ansvarlig for virksomhedens strategi

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for virksomhedens ledelse, og i den forbindelse er dens vigtigste opgave at beslutte virksomhedens strategi.

Virksomhedens strategi vil sige, hvad virksomheden overordnet set skal beskæftige sig med, hvilke mål der er med virksomheden, og hvad dette indebærer for dens udvikling i de kommende år. Der findes mange lærebøger i virksomhedsstrategi og mange konsulenter på området.

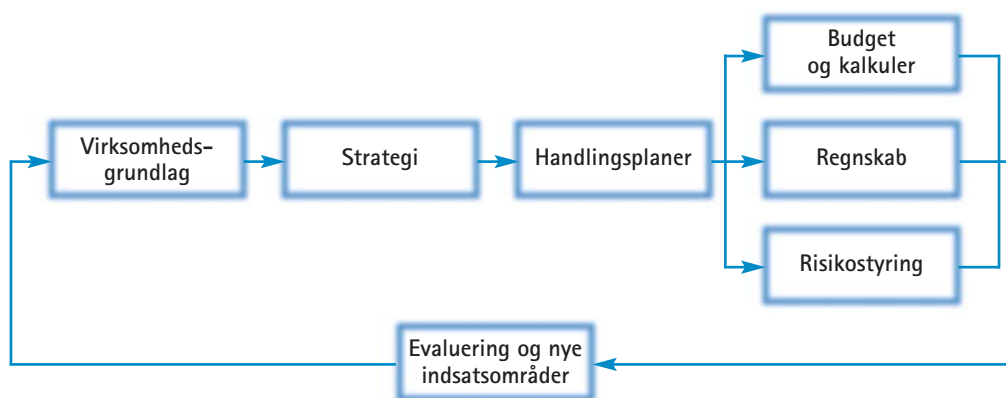
Bestyrelsens rolle er ikke nødvendigvis at lægge strategien selv, men at tilsige, at virksomhedens ledelse arbejder konsistent og rationelt ud fra en overordnet forståelse af virksomhedens ressourcer og markedssituation. Bestyrelsen er således direktionens strategiske sparringspartner. I mindre og mellemstore virksomheder vil bestyrelsen ofte være den erfarne og pro-

fessionelle part i strategiarbejdet og lægger derfor typisk rammerne for strategiarbejdet. Den daglige ledelse har det bedste kendskab til virksomhedens faktiske forhold, og derfor vil udfyldelsen af rammerne oftest ske efter oplæg fra direktionen. I nogle tilfælde vil direktionen fremsætte strategiforslag, som så drøftes og eventuelt modificeres på bestyrelsesmøderne. I andre tilfælde deltager bestyrelsen mere aktivt i udarbejdelse af strategien.

Bestyrelsens rolle i de mindre og mellemstore virksomheder er ikke mindst at få udarbejdet en strategi, der afspejler ejerlederens ambitioner for virksomheden. Ejerlederen bør på sin side ikke afvige fra den strategi, der en gang er lagt for at tjene virksomhedens bedste, uden at dette drøftes med bestyrelsen.

### 2.3. Strategien bør gøres operationel og målbar gennem handlingsplaner

Strategi og tilhørende handlingsplaner er omdrejningspunktet i samarbejdet mellem bestyrelse og ejerleder. Forretningsplanen og strategien bør lægge rammerne både for bestyrelsens overordnede ledelse af virksomheden og for direktionen som den daglige ledelse. Forretningsplanen er en konkret beskrivelse af virksomhedens aktiviteter på kortere sigt. Handlingsplaner bør gøres operationelle ved at blive udmøntet i ansvarsområder, tidsfrister og mål for succesopfyldelse. Hermed bliver det muligt at følge op på virksomhedens aktivitet



Strategi og forretningsplaner bør opdateres løbende efter behov. Handlingsplaner lægges årligt i forbindelse med budgettet og justeres efter behov.

### 2.4. Bestyrelsen må selv sikre sig, at den har adgang til den nødvendige information

En betingelse for, at bestyrelsen kan følge op på virksomhedens aktiviteter og træffe de rigtige beslutninger er, at den har adgang til pålidelig, relevant

og rettidig information. Bestyrelsen må derfor etablere en praksis for, hvilken information den løbende bør have adgang til, og hvilken den ønsker hurtig orientering om i særlige tilfælde. Den løbende information bør ledsages af en kort, skriftlig kommentar fra direktionen og kan omfatte:

- Måned- og kvartalsregnskaber med opfølgning på budget
- Ordrebeholdning
- Likviditetsrapporter og finansieringsforhold
- Overordnede forsikringsforhold
- Særlige risici
- Andre forhold af væsentlig betydning for virksomheden.

De relevante oplysninger vil variere fra virksomhed til virksomhed, således at de har en passende detaljeringsgrad i større virksomheder og ikke er unødvendigt omfangsrige for mindre og mellemstore virksomheder.

Herudover bør der etableres en praksis, hvor alle større nyheder straks tilflyder bestyrelsen.

Orienteringen fra direktion til bestyrelse på bestyrelsesmøderne bør også foreligge i skriftlig form

## 2.5. Samspillet mellem bestyrelse og direktion bør aftales

Bestyrelsen udgør den overordnede ledelse, og direktionen udgør den daglige ledelse. Arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion varierer fra virksomhed til virksomhed afhængigt af blandt andet personspørgsmål, erfaring o.lign., men vil i praksis ofte kunne beskrives således:

- Direktionen foreslår strategier, planer og investeringsbeslutninger
- Bestyrelsen drøfter, justerer, godkender eller forkaster forslagene
- Direktionen omsætter beslutningerne i handling
- Bestyrelsen fører tilsyn hermed – herunder specielt økonomien.

Arbejdsdelingen bør fastlægges i en instruks til direktionen, for eksempel at investeringer eller transaktioner over en vis størrelse skal godkendes af bestyrelsen.

## 2.6. Bestyrelsen styrker virksomhedens daglige ledelse

Internt har bestyrelsen en væsentlig funktion i at supplere og styrke virksomhedens daglige ledelse ved at tilføre kompetencer og inspiration udefra. Behovet vil variere i takt med udviklingen i virksomheden. Eksempelvis vil ejerlederen i en vækstfase af og til udgøre en flaskehals som følge af manglende vilje og evne til delegering af opgaver, og her har bestyrelsen en opgave i at udvikle ejerlederen.



Udadtil har eksterne bestyrelsesmedlemmer også funktioner som ambassadører eller bindeled i forhold til forretningsforbindelser og det omgivende samfund.

### **2.7. Bestyrelsen skal overveje, om ledelseskapaleten i den daglige ledelse er tilstrækkelig**

Bestyrelsen skal sikre, at der er en tilstrækkelig ledelse af virksomheden. Bestyrelsen skal derfor overveje, om ledelsen skal styrkes. I ejerledede virksomheder er ejerens deltagelse i ledelsen som udgangspunkt ikke til diskussion. Bestyrelsens overvejelser om ledelsen og eventuel styrkelse heraf udmønter sig i praksis i drøftelser om sammensætning af en ledergruppe med udgangspunkt i ejerlederens styrker og svagheder. Ejerlederens kvaliteter har bragt virksomheden til sit nuværende stadie – hvordan skal disse kvaliteter suppleres for at give den ønskede udvikling og vækst?

Bestyrelsen må også overveje, om ledergruppen er i stand til at "sætte sig igennem" over for ejerlederen, således at virksomheden drager fordel af ledergruppens kvaliteter. Virksomhedens art og omfang er udgangspunktet for overvejelserne.

Som led i sit arbejde er bestyrelsen også forpligtet til at sikre sig, at selskabet har en organisation, der kan varetage vigtige funktioner som regnskab, økonomistyring og it på en forsvarlig måde. Bestyrelsen må derfor også interessere sig for, om virksomheden har en velfungerende og velorganiseret ledergruppe under direktionsniveau.

### **2.8. Bestyrelsen står inde for direktionen – eller vælger at gå**

Juridisk set er det ligeledes bestyrelsens opgave at afskedige direktionen, hvilket er en naturlig rolle i virksomheder med en ekstern direktion. I ejerledede virksomheder er det i praksis omvendt, da bestyrelsen ikke kan afskedige en ejer. Men også i ejerledede virksomheder må bestyrelsen kunne stå inde for direktionen – eller vælge at gå af.

Beslutning om alle spørgsmål af væsentlig betydning for virksomheden træffes i bestyrelsen. Bestyrelsen kan og må ikke acceptere, at der tages væsentlige beslutninger uden dens samtykke. Spørgsmål af væsentlig betydning for virksomhedens fremtid skal diskuteres på et bestyrelsesmøde, hvor medlemmerne har mulighed for at give deres mening til kende. Dette er en selvfølge i professionelt ledede virksomheder. Men der er eksempler på, at ejerledere eller moderselskaber i koncerner træffer væsentlige beslutninger uden at vende dem i bestyrelsen eller ligefrem glemmer at orientere bestyrelsen. Denne situation er naturligvis utilfredsstillende i betragtning af det juridiske og moralske ansvar, der påhviler bestyrelsen. I alvorlige tilfælde – eller hvis situationen gentager sig – bør bestyrelsen reagere ved at gå af. I princippet uanset om bestyrelsen er enig i beslutningen eller ej.

## 2.9. Bestyrelsen har en rolle i forhold til virksomhedens interessenter

Bestyrelsen spiller en særlig rolle i forhold til virksomhedens interessenter, idet den over for disse står som garant for en redelig adfærd og en sund økonomi. Dette gælder eksempelvis i forhold til banker og øvrige kreditorer samt medarbejdere og leverandører. Bestyrelsen fungerer i denne henseende som et bindeled mellem virksomheden og omverdenen – altså virksomhedens "tillidskæde" med det omgivende samfund. Bestyrelsen kan også spille en rolle ved at formidle kontakt til forretningsforbindelser og ved kommunikation med omverdenen. Dette kan være tilfældet, når virksomheden gennem sit valg af bestyrelsesmedlemmer søger at skabe kontakter til finansverdenen, teknologimiljøer, udenlandske markeder eller ved tilførsel af ressourcer af betydning for de fremtidige udviklingsmuligheder.

## 2.10. Bestyrelsen fører tilsyn med virksomhedens økonomi

Selv om opgaven med at repræsentere ejerne i forhold til direktionen er meningsløs i ejerledede virksomheder, skal bestyrelsen føre tilsyn med økonomien blandt andet af hensyn til kreditorer og forretningsforbindelser. Dette sker eksempelvis ved, at bestyrelsen diskuterer og eventuelt modificerer virksomhedens budget, strategi- og investeringsplaner, samt at den holdes orienteret om afvigelser fra budgettet, likviditeten, uforudsete tab og andre vigtige økonomiske forhold.

Bestyrelsen har også en rolle i at bistå ejerlederen med at få skabt det fornødne tilsyn med virksomhedens økonomi.



## 3. Bestyrelsens sammensætning

### 3.1. Ejerlederen bør kunne sidde i virksomhedens bestyrelse

For at undgå kunstige, formelle skel bør ejerledere kunne sidde med i virksomhedens bestyrelse, hvis de ønsker det. Det er dog ikke foreneligt med aktieselskabsloven, at bestyrelsesformanden også er direktør. I debatten om corporate governance tales meget om uafhængighed. Hermed menes uafhængighed af den eksterne ledelse, som bestyrelsen skal kontrollere på ejernes vegne. En bestyrelsespost til ejerlederen er ikke et emne i den debat.

Der kan dog også være grunde til, at ejerledere vælger ikke at sidde i bestyrelsen. Eksempelvis hvis eksterne investorer ser en bestyrelse sammensat af eksterne ("professionelle") bestyrelsesmedlemmer som en nødvendig forudsætning for at investere i virksomheden, idet en ekstern bestyrelse kan være en yderligere garanti for en professionel beslutningsproces.

### 3.2. Større ejere bør også kunne sidde med i bestyrelsen

Hvis der er flere større ejere, bør de normalt også kunne sidde i bestyrelsen i den udstrækning de føler sig egnede til det. Dette dels for at de kan varetage deres interesser og dels for at sikre ejerne regelmæssig information om og indflydelse på væsentlige beslutninger. Bestyrelsen i mindre og mellemstore virksomheder kan herved i tillæg til sine øvrige opgaver fungere som et forum for koordination af ejernes interesser og synspunkter. Endvidere kan vigtige beslutninger vendes på et bestyrelsesmøde og skal ikke først afklares i „baglandet“. Der kan naturligvis også være gode grunde til, at en ejer ikke ønsker at være repræsenteret i virksomhedens bestyrelse, hvilket selvfølgelig bør respekteres.

### 3.3. Mindst 2 eksterne bestyrelsesmedlemmer

Vi anbefaler som udgangspunkt, at der udpeges mindst 2 eksterne bestyrelsesmedlemmer, der ikke sidder i direktionen, har større aktieposter eller på anden måde deltager aktivt i selskabets drift. Aktieselskabsloven stiller krav om, at bestyrelsen har mindst 3 medlemmer, hvoraf flertallet ikke samtidig må sidde i virksomhedens direktion. Mindst 2 medlemmer skal altså findes uden for direktionen.

En væsentlig fordel ved at optage eksterne bestyrelsesmedlemmer er, at de kan se på virksomhedens forhold „udefra“, men for at udfylde denne funktion må de være uafhængige såvel af navn som af gavn, herunder at de kan og tør modsige ledelsen, hvis dette måtte være nødvendigt. Ejere kan vælge bestyrelsesmedlemmer fra samme branche for at sikre, at de har et godt kendskab til forretningsgrundlaget, eller de kan søge andre kompetencer uden for branchen.

Eksterne bestyrelsesmedlemmer bør tage et særligt ansvar i beslutnings-

processen ved indgåelse af aftaler mellem virksomhed og ejerledere samt andre nærtstående parter, for eksempel om aflønning eller vilkår for samhandel.

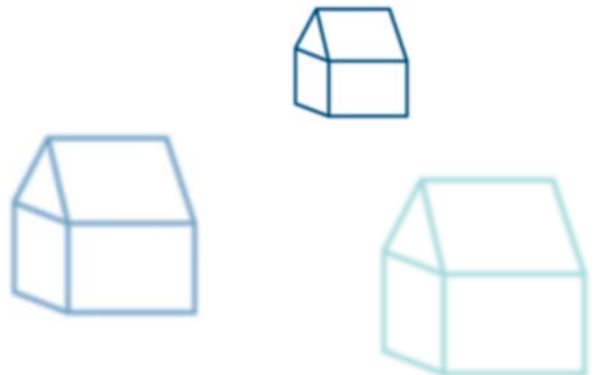
### 3.4. Bestyrelsesevaluering

Bestyrelsen kan hvert eller hvert andet år - for eksempel på sidste møde inden en generalforsamling - evaluere sig selv og sin arbejdsform, eksempelvis med udgangspunkt i et spørgeskema. Men evalueringen kan også foregå mere uformelt ved samtaler mellem ejere, bestyrelsesformand og øvrige bestyrelsesmedlemmer. Det er bestyrelsesformandens og ejernes opgave at sikre sig, at bestyrelsesarbejdet forløber tilfredsstillende. Løbende udskiftning i bestyrelsen må betragtes som lige så naturlig som for andet arbejde. Ændringer i bestyrelsens arbejdsform, for eksempel mødeledelse og adgang til relevant information, kan også drøftes. Ligeledes er det op til den øvrige bestyrelse at foretage en løbende vurdering af formandens indsats.

### 3.5. Kompetencer skal være afgørende for en plads i bestyrelsen

Bestyrelsens sammensætning skal ske ud fra en analyse/beskrivelse af virksomhedens behov samt ejerlederens kompetencer og ressourcer. Ejere og bestyrelse kan spørge sig selv, om virksomheden er „klædt på“ til de næste 3-4 års udvikling. Foreligger der en strategiplan, kan overvejelserne tage udgangspunkt i de væsentlige opgaver, der er beskrevet heri.

Eksterne bestyrelsesmedlemmer kan tilføre særlige, professionelle kompetencer og erfaring i økonomi, markedsføring, teknik osv. Det kan også være menneskelige egenskaber - for eksempel evne til at få nye ideer, evne til at få en dialog i gang i bestyrelsen eller at kunne provokere ejere og ledelse på en frugtbar måde. Udpegningen af nye bestyrelsesmedlemmer bør derfor ske velovervejet med disse formål for øje. Vi anbefaler, at bestyrelsen med et par års mellemrum udarbejder en „kompetenceprofil“, en ønskeliste for bestyrelsens fremtidige sammensætning set fra virksomhedens synspunkt samt en plan for, hvordan man fremover kan bevæge sig i den ønskede retning. I disse overvejelser bør det indgå, at bestyrelsesmedlemmerne supplerer hinanden og har en god menneskelig kemi indbyrdes. Også ejerne bør regelmæssigt (for eksempel årligt) vurdere, om bestyrelsen er hensigtsmæssigt sammensat.





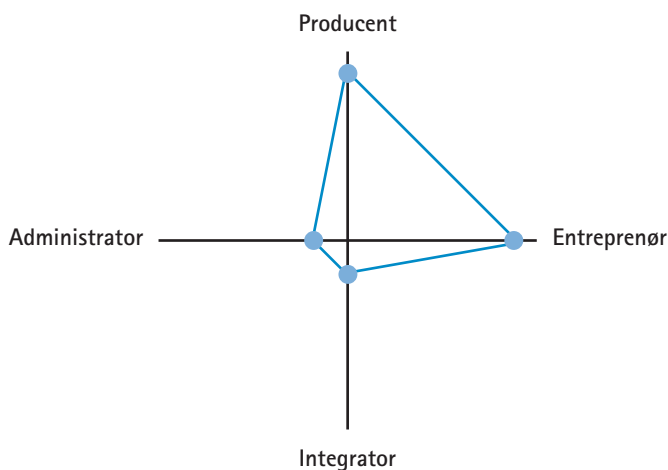
Der bør lægges særlig vægt på at finde en god bestyrelsesformand, da han har en hovedrolle i bestyrelsesarbejdet (jf. 4.1.).

Det sker også, at virksomhedens udvikling stiller nye krav til bestyrelsens professionelle og menneskelige kompetencer. Det er naturligt, at dette afspejles i bestyrelsens sammensætning.

### Kompetencer og profiler i virksomheden

Ejerlederens profil er typisk idéskabende og resultatorienteret

Virksomhedens kompetenceprofil skal typisk styrkes på administration og ledelse samt integration – at få tingene til at gå op i en helhed



Det er naturligt, at bestyrelse og ejere giver sig tid til at tænke over bestyrelsens sammensætning. Det er for at hjælpe denne proces på vej, at arbejdet med en „kompetenceprofil“ foreslås. Kompetenceprofilen giver ideer til, hvem man skal lede efter. Dette behøver ikke at være en fast plan, men kan bestå af nogle profiler eller blot ideer til, hvem det kunne være godt at få ind i bestyrelsen. At skemalægge forløbet sikrer, at det kommer på dagsordenen og diskuteres af alle medlemmer.

### 3.6. Det er naturligt, at der skiftes ud i bestyrelsen

Udskiftning af bestyrelsesmedlemmer er ligeså naturlig som udskiftninger blandt virksomhedens øvrige medarbejdere, ikke mindst fordi der er behov for løbende at matche bestyrelsens sammensætning med virksomhedens behov. En virksomhed i udvikling vil således stille krav om tilførsel af nye kompetencer. Et generationsskifte med en ny ejerleder vil også stille krav om en overvejelse af bestyrelsens sammensætning.

Det er ønskeligt, at der indkaldes flere mulige bestyrelsesemner til samtale i forbindelse med udpegning af et nyt medlem. Nye bestyrelsesmedlemmer kan rekrutteres gennem personlige og faglige netværk, gennem rådgivere eller specialiserede organisationer.



### 3.7. Valgperioder og aldersgrænser

Bestyrelsens medlemmer bør som udgangspunkt vælges for et år ad gangen. Effektivt bestyrelsesarbejde vil ofte kræve et grundigt kendskab til virksomheden, som erhverves ved at gøre erfaringer over tid. Det bør derfor tilstræbes, at medlemmer sidder i bestyrelsen i flere år. Omvendt kan et behov for fornyelse tale for en overgrænse for, hvor længe de sidder, men beslutninger herom må tilpasses virksomhedens vilkår og personkredsen. Bestyrelse og ejere bør sikre sig, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer varetager deres hverv tilfredsstillende, herunder om deres situation ændrer sig på grund af alder eller andre forhold.

Nogle virksomheder vælger at indføre aldersgrænser på for eksempel 70 år, andre ikke. Det anføres eksempelvis, at aldersgrænser sikrer en automatisk fornyelse, der ikke giver anledning til unødigt diskussion. Pinlige konfrontationer med enkelte bestyrelsesmedlemmer kan undgås. Omvendt er der mange eksempler på ældre bestyrelsesmedlemmer, der varetager deres hverv på en fremragende måde.

Tilsvarende bruger nogle virksomheder faste valgperioder, således at et medlem ikke kan sidde i bestyrelsen i mere end for eksempel 6 eller 9 år. Andre vælger ikke at fastsætte valgperioder. På den ene side er det hensigtsmæssigt at sikre en fornyelse af bestyrelsen uden unødigt diskussion. På den anden side kan et medlem, der har siddet længe, have et indgående kendskab til virksomheden, som man nødig vil miste. Det kan ligeledes være rimeligt at sikre fortsat repræsentation af ejere i bestyrelsen.

Fravær af faste regler stiller større krav til løbende evaluering af bestyrelsens arbejde og sammensætning som følge af ændringer i virksomhedens situation. En mellemform er, at bestyrelsen vender det enkelte medlems tilknytning, når det når en bestemt alder.

Under alle omstændigheder bør det enkelte bestyrelsesmedlem søge at få bekræftet ejernes opbakning til fortsat medlemskab af bestyrelsen, når han har siddet for eksempel 10 år i en bestyrelse eller når den generelle pensionsalder på arbejdsmarkedet.

### 3.8. Små bestyrelser på 3-6 medlemmer foretrækkes

Som udgangspunkt er en lille bestyrelse at foretrække. For det første er der udgifter i forbindelse med aflønning og tid, der kunne have været anvendt på en anden måde. For det andet er der tegn på, at små bestyrelser er mere arbejdsduelige - det er lettere at komme til orde og at nå til enighed. I virksomheder med medarbejdervalgt repræsentation kan flere generalforsamlingsvalgte også udløse krav om flere medarbejdervalgte repræsentanter. Alligevel kan der være gode grunde til at have flere medlemmer - for eksempel et ønske om, at ejerne eller næste generation er repræsenteret, et

ønske om at inddrage nye kompetencer, eller at der viser sig en særlig mulighed for at tiltrække en speciel person.

Principielt kan et ulige antal bestyrelsesmedlemmer være at foretrække for at undgå situationer, hvor bestyrelsen ikke kan træffe beslutninger som følge af stemmelighed. En alternativ mulighed er at lade formandens stemme være afgørende ved stemmelighed.

### **3.9. Bestyrelsesarbejde tager tid og kræver aktiv deltagelse i møder**

Det er vigtigt, at bestyrelsesmedlemmer afsætter den nødvendige tid til at forberede og deltage i bestyrelsesmøderne. Deltagelse, mødefrekvens og mødernes varighed bør føres til protokol og kan eventuelt afrapporteres i forbindelse med årsrapporten. En forberedt bestyrelse kræver, at direktionen drager omsorg for, at perioderegnskaber, budgetter og oplæg til drøftelse på bestyrelsesmøderne udsendes i tilpas god tid, for eksempel en uge inden møde afholdes.

Posten som bestyrelsesformand kræver et ekstra tidsforbrug. I mange mindre og mellemstore virksomheder bruger bestyrelsesformanden 1 dag om måneden i virksomheden.

### **3.10. Antal bestyrelsesposter**

Tiden sætter en overgrænse for antallet af bestyrelsesposter, en enkelt person kan varetage. Denne grænse er dog individuel, og der er ikke noget galt i, at et enkelt medlem har mange bestyrelsesposter. I realiteten kan dette i mange tilfælde være en fordel, fordi det indebærer et stort erfaringsgrundlag og en god kontaktflade, som kan komme den enkelte virksomhed til gode. Men hvert enkelt medlem af bestyrelsen må have tilstrækkelig tid til en sikker og ansvarlig håndtering af bestyrelsesopgaven.

Det enkelte bestyrelsesmedlems øvrige bestyrelsesposter kan indgå i den løbende evaluering af bestyrelsens arbejde.

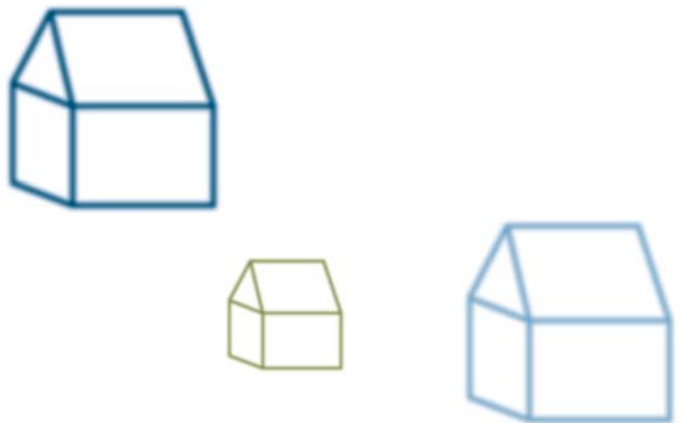
### **3.11. Der må ikke være interessekonflikter**

Bestyrelsesmedlemmerne må ikke samtidig sidde i bestyrelsen for en konkurrerende virksomhed eller på anden måde stå i en interessekonflikt i forhold til varetagelse af virksomhedens tarv. Der må for eksempel ikke kunne rejses tvivl om et medlems uvildighed i forhold til kunderelationer, valg af leverandører eller valg af rådgivere. På samme måde er det i virksomhedens interesse, at der ikke kan rejses tvivl om, at dens bestyrelsesmedlemmer varetager andre bestyrelsesposter på en moralsk og juridisk forsvarlig måde.

Bestyrelsesmedlemmer har i henhold til loven tavshedspligt om et selskabs forhold. Bestyrelsesmedlemmer udpeget af andre end ejerne kan derfor

ikke orientere om bestyrelsens arbejde og drøftelser til for eksempel den långiver eller de arbejdskolleger, der har valgt ham.

Der kan løbende opstå interessekonflikter. Et bestyrelsesmedlem kan for eksempel være valgt ind i bestyrelsen i to forskellige virksomheder, der skal handle en ejendom eller driftsaktivitet. Bestyrelsesmedlemmet skal ifølge loven i begge bestyrelser forlade bestyrelseslokalet, mens den pågældende sag drøftes, og der træffes beslutning herom. Alternativt bør bestyrelsesmedlemmet vælge at træde ud af en af bestyrelserne. Den konklusion kan også træffes efterfølgende af ejerne eller af bestyrelsesmedlemmet selv.



## 4. Bestyrelsens arbejdsform

### 4.1. Bestyrelsesformanden spiller en nøglerolle for, at bestyrelsen er velfungerende

Bestyrelser skal også ledes. Bestyrelsesformanden spiller en særlig vigtig rolle i bestyrelsens arbejde, idet han har ansvar for indkaldelse og ledelse af møder samt opfølgning mellem møderne på, at de aftalte beslutninger udføres.

Bestyrelsesformandens umiddelbare rolle udspiller sig på og omkring bestyrelsesmøderne:

- Fastlæggelse af dagsorden, mødeindkaldelse og udsendelse af relevant materiale
- Ledelse af bestyrelsesmøderne (prioritering af væsentlige emner og sikring af en fyldestgørende diskussion uden tidsspilde)
- Overholdelse af frister for referat, udsendelse af bilag mv.

Bestyrelsesformanden har herudover en række andre funktioner, der er lige så vigtige:

- Regelmæssig kontakt til direktionen for at holde sig ajour med virksomhedsudviklingen
- Kontakt til vigtige aktionærer
- Vurdering af de enkelte bestyrelsesmedlemmers funktionsduelighed, herunder forhold som alder, andre bestyrelseshverv, forretningsmæssige relationer til virksomheden mv.
- Udskiftning af bestyrelsesmedlemmer og opstilling af nye bestyrelsesemner i samarbejde med ejerne. Det må undgås, at bestyrelsesmedlemmer sidder for længe som følge af vanens magt og sociale relationer. Formanden må kunne sætte hensynet til virksomhedens vel i højsædet
- Sikring af en bred diskussion i bestyrelsen, således at alle medlemmer kommer til orde i fornødent omfang.

### 4.2. Bestyrelsesformanden bør være uafhængig af den daglige ledelse

Bestyrelsesformanden må ifølge loven ikke samtidig være medlem af direktionen. Hermed er den første betingelse for uafhængighed opfyldt, så-

ledes at bestyrelsesformanden kan have en upartisk stillingtagen til virksomhedens problemer. Bestyrelsesformanden bør derfor normalt heller ikke udvikle sig til arbejdende bestyrelsesformand eller overdirektør, hvorved tilsynet med den daglige ledelse svækkes.

Samtidig bør bestyrelsesformandens samspil med direktionen ikke blive indspist, således at vigtige bestyrelsesbeslutninger på forhånd handles af med direktionen. Herved sættes den øvrige bestyrelse uden for indflydelse. Det er op til bestyrelsesformanden at sikre, at alle bestyrelsesmedlemmer kommer til orde i drøftelserne, og at bestyrelsen fungerer som „team“, herunder at det er legitimt og ønskeligt, at forskellige opfattelser kommer til orde på møderne.

Hvis formanden som følge af ejerskab eller familierelationer har en tæt tilknytning til direktionen, påhviler der andre eksterne bestyrelsesmedlemmer et særligt ansvar for at sikre en upartisk vurdering af virksomhedens situation, herunder direktionens duelighed og bestyrelsens sammensætning.

#### **4.3. Der bør være en god møde- og bestyrelseskultur**

Bestyrelsen bør stræbe imod at etablere et tillidsfuldt samarbejde, hvor det er acceptabelt at stille spørgsmål om og drøfte alle væsentlige forhold, herunder at give udtryk for uenighed.

Direktionen bør normalt være til stede ved alle møder, og bestyrelsen bør også sikre sig, at den nødvendige faglige ekspertise er repræsenteret. Bestyrelsens aktive deltagelse sikrer en passende balance mellem medspil og modspil til direktionen.

Materiale til bestyrelsesmøderne bør tilsendes bestyrelsesmedlemmerne i god tid, for eksempel en uge inden møderne afholdes. Et referat af beslutninger og vigtige synspunkter bør udsendes kort efter hvert bestyrelsesmøde, for eksempel inden for en uge efter mødets afholdelse. Referatet indgår i forhandlingsprotokollen, som skal underskrives af samtlige medlemmer, der var til stede ved mødet.

#### **4.4. Mødefrekvens bestemmes af virksomhedens behov**

Mødehyppigheden må variere med selskabets behov. Som udgangspunkt er 4-5 årlige møder normalt, men hyppigere møder er naturlige, hvor selskabet er i en usædvanlig situation, herunder har økonomiske problemer eller står over for beslutninger om større investeringer, opkøb eller fusion af virksomheder. En „tantebestyrelse“ vil typisk kun blive indkaldt som en formalitet et par gange om året. Et seriøst bestyrelsesarbejde vil dog normalt kræve hyppigere bestyrelsesmøder. Omvendt er der ved meget hyppige bestyrelsesmøder måske ikke fremkommet tilstrækkelig ny informa-

tion til at give møderne et tilfredsstillende indhold.

Det er naturligt at indkalde til ekstraordinære bestyrelsesmøder i forbindelse med beslutninger, der kræver en hurtig reaktion. Bestyrelsen kan dog også bemyndige direktionen til i samråd med formanden at tage beslutninger i spørgsmål, som på forhånd vides at kunne blive aktuelle.

#### **4.5. Kontakt til virksomheden mellem bestyrelsesmøder**

Bestyrelsesformanden mødes sædvanligvis med den daglige ledelse mellem bestyrelsesmøderne. Art og omfang vil variere afhængig af den daglige ledelses behov. Møderne kan for det første medvirke til at fastholde den daglige ledelses fokus på de beslutninger, der er truffet i bestyrelsen. For det andet kan bestyrelsesformanden hjælpe med at afklare nogle af de problemer, der måtte være opstået ved gennemførelse af bestyrelsens beslutninger.

De øvrige bestyrelsesmedlemmers kontakt med virksomheden bør ske i form af periodisk orientering om virksomhedens aktiviteter. Orienteringen kan medføre behov for kontakt med den daglige ledelse. Kontakten bør ikke tage form af uanmeldte kontrolbesøg, men alene have orienterende karakter.

#### **4.6. Konsulentopgaver bør undgås**

Bestyrelsesarbejde medfører, at der kan opstå behov for udarbejdelse af notater og analyser. Dette vil særligt være tilfældet i de mindre virksomheder.

Bestyrelsen bør dog sigte mod at undgå, at bestyrelsesmedlemmer udfører konsulentopgaver for virksomheden, ud over hvad der måtte være indeholdt i normalt bestyrelsesarbejde og aflønnet gennem det almindelige honorar. Det kan således skabe habilitetsproblemer, hvis et bestyrelsesmedlem indirekte træffer beslutning om at engagere sig selv eller sit firma som rådgiver for virksomheden eller på anden måde indgår i forretningsmæssige forbindelser med den.

#### **4.7. Bestyrelsen skal vedtage forretningsorden og arbejdsplan**

Vi anbefaler, at selskabets bestyrelse udarbejder en grundig og gennemtænkt forretningsorden. I aktieselskaber skal bestyrelsen ifølge selskabslovgivningen udarbejde en forretningsorden.

Vi anbefaler en skemalægning af årets opgaver i en arbejdsplan, hvorunder bestyrelsen tager stilling til:

- Med hvilket interval der skal afholdes møder, og om der i givet fald er bestemte emner, der i særlig grad behandles på de enkelte møder (strategi, budget, årsrapport mv.)

- Fastlæggelse af retningslinjer for arbejdsdelingen mellem direktion og bestyrelse (forretningsgange, bemyndigelser og instrukser)
- Hvorledes bestyrelsen fører tilsyn med direktionen
- Selskabets organisation såsom regnskabsfunktion, it-organisation og budgettering
- Hvilken information bestyrelsen vil have og hvornår, for eksempel om likviditet, ordrebeholdning, forsikring, finansiering, pengestrømme og særlige risikomomenter
- Hvordan der skal følges op på planer og budgetter o.lign.

Bestyrelsen kan vedtage at henlægge en dybere diskussion af særlige temaer til bestemte møder, hvortil ledende medarbejdere i virksomheden så udarbejder oplæg, eller ressourcpersoner udefra indkaldes.

Ved første møde efter selskabets generalforsamling kan årets bestyrelsesmøder aftales, og en arbejdsplan kan herefter skitseres således:

Måneder	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gennemgang af årsrapport for forrige regnskabsår				x								
Generalforsamling					x							
Konstituering af bestyrelse, herunder fastlæggelse af forretningsorden og mødehyppighed					x							
Ordinære bestyrelsesmøder	x			x				x		x		
Strategiseminar						x						
Arbejdsdeling og kommunikation med direktion						x						
Godkendelse af budget for næste regnskabsår										x		

#### 4.8. Information af nye bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelsen bør sikre, at nye medlemmer opnår et grundigt kendskab til virksomheden gennem besøg på virksomheden, samtaler med direktionen og kendskab til relevant skriftlig information om virksomhedens forhold.

Bestyrelsen bør også sikre, at nye bestyrelsesmedlemmer kender og forstår deres forpligtelser. Dette gælder eksempelvis deres ansvar for virksomhedens økonomi og overordnede ledelse, tavshedspligt og pligt til at varetage virksomhedens tarv. For nye og uerfarne bestyrelsesmedlemmer kan dette ske ved en samtale med bestyrelsesformanden forud for optagelse i bestyrelsen, hvor der også bør orienteres grundigt om bestyrelsens forretningsorden og virksomhedens forhold i øvrigt.



## 5. Aflønning af direktion og bestyrelse

### 5.1. Aflønningen må tilpasses virksomheden

Aflønningen af bestyrelse og direktion må afhænge af virksomhedens karakter og ressourcer. Men samtidig er det indlysende, at det kræver en konkurrencedygtig aflønning at tiltrække og motivere gode direktører og bestyrelsesmedlemmer. Aflønningen fastsættes af ejerne.

Bestyrelseshonoraret bør afspejle det enkelte medlems bidrag til virksomheden, herunder det ansvar, man påtager sig og arbejdets omfang. Der er forskellige holdninger til niveauet. Et synspunkt er, at det ikke er vanskeligt at tiltrække bestyrelsesmedlemmer med et honorar på 30-50.000 kr. om året, idet honoraret i sig selv ikke er den væsentligste motivation. Erfarne, professionelle bestyrelsesmedlemmer får dog normalt højere honorarer, eksempelvis omkring 100.000 kr. om året.

#### *Et regneeksempel*

Regner man med 4 årlige bestyrelsesmøder a 3 timer og 3 timers forberedelse pr. møde (hvilket er lavt sat), indebærer et bestyrelseshverv 24 arbejdstimer om året plus transport. Regner man med en timeløn for en ekstern konsulent på 1.000-1.500 kr., indebærer dette et honorar på 24-36.000 kr. Dette for at anslå et minimumsniveau, selv om mange bestyrelsesmedlemmer erfaringsmæssigt aflønnes med et lavere beløb. Vi anbefaler en fast årlig aflønning.

#### *Et andet regneeksempel*

I en bestyrelse med 3 menige medlemmer med et årligt vederlag på hver 50.000 kr. og det dobbelte til bestyrelsesformanden, bliver det samlede bestyrelsesvederlag 250.000 kr. Vederlaget til den overordnede ledelse er hermed ikke større end gagen til en faglært arbejder.

Bestyrelsesformandens større ansvar og flere arbejdstimer honoreres højere, for eksempel med et dobbelt så stort honorar som menige bestyrelsesmedlemmer. Også næstformanden får ofte et særligt honorar.

Ejere, der sidder i bestyrelsen, har allerede en stærk økonomisk tilknytning til virksomheden og behøver derfor ikke nødvendigvis modtage honorar.

### 5.2. Som udgangspunkt fast honorar til bestyrelsen

Et fast honorar til bestyrelsen er som udgangspunkt at foretrække i de fleste

selskaber. Dog er det almindeligt og naturligt, at optioner indgår som en del af bestyrelses aflønningen i venturekapitalfirmaer og højteknologiske virksomheder, særligt i startfasen.

### 5.3. Resultatløn til eksterne direktører

Principielt er det fordelagtigt, at direktionens løn varierer med virksomhedens økonomiske resultat, som den har en væsentlig indflydelse på. Aktieoptioner er som hovedregel ikke hensigtsmæssige i ikke-børsnoterede virksomheder, men bonusordninger (for eksempel andel af overskud) kan komme på tale. Det er i den sammenhæng naturligt, at der udarbejdes en direktørkontrakt for ejerdirektører og eksterne direktører, som specificerer løn- og ansættelsesvilkår (herunder konkurrenceklausuler, pension og andre personalegoder), og som bestyrelsen godkender efter en grundig diskussion.

Aflønningen bør være gennemskuelig, således at det for eksempel står klart, hvilken bonus der udløses, når virksomheden når bestemte mål. Dette kan anskueliggøres ved regneeksempler. Resultatlønsordninger kan være komplicerede at administrere og kan med fordel udelades i ejerledede virksomheder, hvor ejerskabet i sig selv indebærer et væsentligt incitament. Bestyrelsen kan og bør vælge at honorere en ekstraordinær indsats fra eksterne direktørers side med en ekstraordinær bonus, såfremt økonomien tillader det.

### 5.4. Undgå at komplicere ejerstrukturen unødigt

Trods værdien af at knytte en dygtig ledelse til selskabet gennem medejerskab kan det være u hensigtsmæssigt at honorere ledelsen med mindre aktieposter i selskabet, idet dette kan komplicere selskabets struktur og administration på en måde, som ikke står i forhold til de økonomiske fordele for ledelsen.

### 5.5. Aftrædelsesperiode på 9-12 måneder til direktionen

Aftrædelsesordninger vil normalt indebære, at direktionen oppebærer løn i en periode på 9-12 måneder. Længere aftrædelsesperioder bør som hovedregel undgås. Der vil normalt ikke være behov for aftrædelsesordninger for bestyrelsesmedlemmer.

Det er sædvanligt at aftale særlige aftrædelsesordninger for eksterne direktører i situationer, hvor virksomheden står over for salg eller fusion. I disse situationer vil stillingen som direktør ofte blive overflødig, og derfor bør direktøren sikres en væsentlig indtjening for at drive virksomheden videre i denne fase, i stedet for at koncentrere sig om at finde et nyt arbejde.



## 6. Risikostyring

### 6.1. Overblik over risikomomenter i virksomheden

Enhver virksomhed løber risici. Den samfundsmæssige udvikling stiller konstant krav om forandring og tilpasning til nye vilkår. Virksomhederne må derfor vende sig til skiftende risici. Jo større forandring, jo større risiko, da der ikke er opsamlet den fornødne erfaring. Der kan være en risiko ved at gøre noget, og der kan være en risiko ved ikke at gøre noget. Virksomhederne er forskellige, og dermed er deres risici også forskellige. Nogle risici knytter sig til en branche, andre til den måde en virksomhed udfører sin aktivitet på.

En ting står dog klart. Jo mere opmærksom en virksomhed er på en konkret risiko, jo før registreres problemerne, og jo bedre forberedt virksomheden er på det konkrete problem, jo bedre beslutning kan der træffes for at reducere eller eliminere effekten.

Vi har i et bilag til vore anbefalinger lavet en tjekliste til gennemgang af virksomhedens risici. Vi anbefaler, at bestyrelsen med hjælp fra direktionen skaber et overblik over virksomhedens risici, herunder:

- a) De største kunder/leverandører og risiko forbundet med at miste en af disse
- b) Kapital- og likviditetsberedskab
- c) Valutakursrisiko i forbindelse med udenlandske mellemværender
- d) Debitorrisici
- e) Besvigelser, herunder misbrug af virksomhedens midler
- f) Produktforældelse og udviklingsprojekter
- g) Produktionsprocesser
- h) It-afhængighed og andre risikomomenter
- i) Udsiftning blandt nøglemedarbejdere
- j) Miljørисici
- k) Trusler mod virksomhedens omdømme
- l) Trusler mod virksomhedens forretningsgrundlag.

Det er ikke muligt at gardere virksomheden mod alle risikomomenter, men det er hensigtsmæssigt at forsøge at danne sig et overblik over, hvori de består, og hvor meget de i givet fald kan betyde for virksomheden.

I visse tilfælde kan risikoen opgøres økonomisk. Her bør virksomhedens økonomifunktion regelmæssigt udarbejde følsomhedsberegninger, der viser effekten af ændringer i væsentlige forhold (eksempelvis effekten på omsætning og resultat, hvis den amerikanske dollar stiger eller falder med

10%). Disse beregninger bør diskuteres i bestyrelsen.

## 6.2. Håndtering af risici

Risici kan håndteres på forskellige måder. Bestyrelsen bør tage stilling til, om og hvordan virksomheden kan reducere eller eliminere identificerede risici. En sådan stillingtagen kan man kalde en risikopolitik.

Et eksempel på en risikopolitik i forhold til valutakursrisiko er følgende. En virksomhed kan have en politik om at afdække mellemværender i udenlandsk valuta med forfald inden for 12 måneder. Dette kan med henblik på opfølgning for eksempel indbygges således i rapporteringen:

Valuta	Betaling /udløb	Tilgodehavende	Gæld	Termins-kontrakter	Netto-position
Dollar	0-12 måneder	2.025	300	1.700	25
	+ 12 måneder	215	0	0	215

Andre risici kan reduceres ved forretningsmæssige tiltag. Virksomheden kan måske gøre en indsats ved at sprede sin kundekreds for at blive mindre afhængig af bestemte store kunder. Forretningsforbindelser kan også sikres ved at indgå kontrakter og samarbejdsaftaler. It-problemer kan imødegås ved at sikre tilstrækkelig intern kapacitet eller ved at indgå aftaler med flere it-firmaer.

Det er ikke alle risici, der bør afdækkes eller undgås. Hvis der ikke løbes en risiko, vil det i reglen være vanskeligt at opnå en tilfredsstillende indtjening. Det er op til direktion og bestyrelse at vælge, hvilke risici virksomheden har kompetence til at løbe.

## 6.3. Interne kontroller og forretningsgange bør sikres

Forretningsgange og interne kontroller afpasset efter virksomhedens størrelse og karakter forebygger mod uforudsete tab i virksomheden, understøtter bestyrelsens tilsyn og sikrer større pålidelighed i rapporteringen.

Bestyrelsen bør som led i risikostyringen vurdere kvalitet og pålidelighed af virksomhedens forretningsgange og drøfte effektiviteten heraf med revisor. Revisor rapporterer om effektiviteten af regnskabssystemet i revisionsprotokollen, herunder om risikoen for besvigelser.

## 6.4. Bestyrelsen bør drøfte væsentlige og risikofyldte områder med revisor

Revisionen tilrettelægges med henblik på at afdække risikoen for væsentlige fejl i årsrapporten. For eksempel risikoen for at give en blank påtegning

på regnskabet for en virksomhed, der umiddelbart efter går konkurs. Revisors og bestyrelsens interesse i at klarlægge væsentlige risici i virksomhedens økonomi og regnskabsaflæggelse er her sammenfaldende. Bestyrelsen bør derfor drøfte væsentlige og risikofyldte områder med revisor med henblik på dels at opnå overblik herover og dels at vurdere muligheden for at reducere eller eliminere usikkerheder på disse poster.

### 6.5. Bestyrelsen har ansvaret for at indstille aktiviteten

Bestyrelsen har ansvaret for at vurdere, om selskabets kapitalberedskab er tilstrækkeligt:

- Er der på kort sigt likviditet til at indfri virksomhedens forpligtelser i takt med, at de forfalder?
- Er der på længere sigt tilstrækkelig soliditet til virksomhedens aktiviteter, også henset til risikoen for tab og svigt i budgetforudsætninger?

Er dette ikke længere tilfældet, har bestyrelsen pligt til at undersøge mulighederne for fremskaffelse af den nødvendige kapital, så virksomheden efter tilførsel af egenkapital eller lånekapital kan videreføres på en tilfredsstillende måde. Alternativt må bestyrelsen vurdere, om aktiviteterne skal indstilles, og i givet fald påse, at selskabet ikke påtager sig yderligere forpligtelser.



## 7. Regnskab og revision

Virksomheders regnskabsaflæggelse og revisionen heraf er foreskrevet i lovgivningen. I et vist omfang er der dog tale om rammelovgivning, hvor virksomheden for eksempel kan vælge mellem et antal metoder til regnskabsmæssig behandling af samme post.

### 7.1. Virksomheden skal aflægge retvisende regnskaber

Bestyrelsen har sammen med direktionen ansvaret for aflæggelse af virksomhedens årsrapport. Ansvarret bekræftes i regnskabet i en såkaldt ledelsespåtegning, der typisk formuleres således:

*„Vi aflægger hermed selskabets årsrapport for 20xx. Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med dansk regnskabslovgivning. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, således at årsrapporten giver et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, finansielle stilling samt resultat.“*

Resultat og egenkapital påvirkes af valg i regnskabsaflæggelsen. Bestyrelsen bør derfor særligt tage stilling til:

- Valg af anvendt regnskabspraksis, for eksempel valg af afskrivningsperiode på bygninger og goodwill
- Rimeligheden i de regnskabsmæssige skøn foretaget af direktionen, for eksempel skøn over tab på tilgodehavender eller igangværende retsager samt nedskrivninger på varelager og anlægsaktiver.

Verbale beskrivelser i ledelsesberetning og noter er også en del af regnskabslæseres billede af virksomheden. Bestyrelsen bør som led i deres gennemgang af udkast til regnskab vurdere:

- Om den samlede præsentation giver et retvisende billede af selskabets aktiviteter og resultaterne heraf
- Om de enkelte noter giver en kort relevant og dækkende beskrivelse, for eksempel af usædvanlige transaktioner og transaktioner med nærtstående parter.

### 7.2. Revisor er offentlighedens tillidsrepræsentant

Aktionærene vælger selskabets revisor på generalforsamlingen, og revisor stiler sin påtegning af virksomhedens regnskab til aktionærene.

Revisor er ifølge lovgivningen offentlighedens tillidsrepræsentant ved afgivelse af påtegning på årsrapporter og andre erklæringer, der ikke kun skal bruges internt i virksomheden. Se også 7.3. nedenfor. Revisor skal derfor i lige så høj grad varetage hensyn til virksomhedens långivere og leverandører m.fl. som til selskabets aktionærer, når der skal tages stilling til virksomhedens regnskabsaflæggelse. Revisor bliver derved en vigtig brik i god selskabsledelse, da han gennem sine erklæringer sikrer troværdig information til en række aktører i og omkring virksomheden.

Rapporteringen om årsrapporten fra selskabets revisor omfatter:

Emne	Modtager	Formål og indhold
Revisionspåtegning på selskabets årsrapport	Regnskabslæser	Revisionspåtegningen tilføjer årsrapporten troværdighed fra en uafhængig og kompetent person. I påtegningen udtrykker revisor sin konklusion på revision af årsrapporten, herunder eventuelle forbehold og supplerende oplysninger.
Revisionsprotokol	Bestyrelsen	Uddybende omtale af revisionen og konklusionen herpå samt revisors vurdering af regnskabsystemet, herunder effektiviteten af interne kontroller.

### 7.3. Bestyrelsen bør sikre overholdelse af regler – store og små

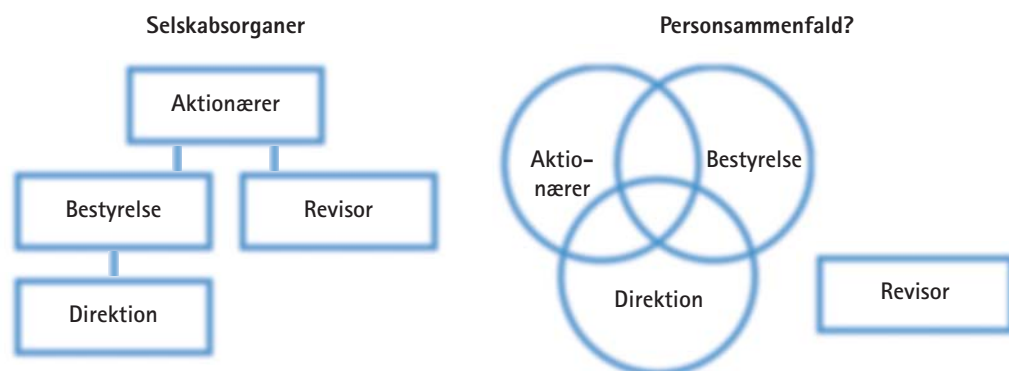
Revisor har som offentlighedens tillidsrepræsentant i visse situationer en forpligtelse til at rapportere om virksomhedens, bestyrelsens eller direktions eventuelle manglende overholdelse af regler. Rapporteringen afhænger af, hvilken type overtrædelse der i givet fald er tale om, således som det er vist herunder:

Emne	Modtager	Formål og indhold
Revisionspåtegning på selskabets årsrapport	Regnskabslæser	Revisionspåtegningen skal indeholde supplerende oplysning, hvor revisor får en begrundet overbevisning om, at direktion eller bestyrelse kan ifalde erstatnings- eller strafansvar.
Erklæring om overholdelse af selskabets retlige formalia	Generalforsamlingen	Erklæringen fremlægges kun til aktionærerne, hvis bestyrelsen ikke lever op til krav om føring af fortegnelser og protokoller.
Indberetning til myndigheder	Statsanklageren for særlig økonomisk kriminalitet	Underretning af myndigheder om tilfælde af grovere økonomisk kriminalitet.

#### 7.4. Revisor skal være uafhængig ved afgivelse af erklæringer - også selv om han rådgiver virksomheden om økonomiske forhold

Revisors kompetence er vigtig for udførelsen af arbejdet, men revisors uafhængighed er lige så vigtig for at kunne tilføre troværdighed til virksomhedens regnskab.

Der må som vist i figurens højre side ikke være personsammenfald overhovedet, da revisor skal være uafhængig af den virksomhed, som revisor afgiver erklæring om. Revisor må i det hele taget ikke have økonomisk, familiemæssig eller anden relation til virksomheden, dens aktionærer eller ledelse, der er egnet til at vække tvivl om revisors uafhængighed hos en velinformeret tredjemand.



De mindre og mellemstore virksomheder har ofte begrænsede ressourcer. Revisor opnår et betydeligt klientkendskab og kan med fordel inddrages som rådgiver, når virksomheden fra tid til anden har brug for økonomisk ekspertise. Revisors rådgivning og assistance må ikke have karakter af beslutningstagen på bestyrelsens vegne, og revisor må i det hele taget ikke deltage i opgaver, der er egnet til at vække tvivl om revisors uafhængighed ved en efterfølgende erklæringsafgivelse over for tredjemand.

Revisor oplyser som en del af revisionsprotokollen om arbejder udført for virksomheden, og dermed sikres bestyrelsen indsigt i for eksempel art og omfang af assistance til direktionen.

#### 7.5. Bestyrelsen bør overvåge forholdet til revisor

Selskabets revisor vælges formelt på generalforsamlingen. Bestyrelsen bør spille en central rolle ved valg af revisor og ved forhandling af vilkår i forbindelse med revisors arbejde, herunder honorar. Revisors arbejde indeholder elementer af kontrol med direktionen, og derfor bør bestyrelsen indtage rollen som aftalepartner med revisor. Bestyrelsen bør endvidere vurdere forholdet mellem direktion og revisor i løbet af revisors funktionsperiode. Ved vurderingen bør indgå arten og omfanget af revisors levering af andre ydelser end revision.



Det er naturligt, at valget af revisor genovervejes med jævne - for eksempel 3 års - mellemrum, og at bestyrelsen i samarbejde med ejerne vælger at udskifte revisor, hvis der ikke er tilfredshed med revisors ydelser.

### 7.6. Bestyrelsen bør sikre sig et godt samspil med revisor

Bestyrelsen bør etablere et samarbejde med virksomhedens revisor, der afhængigt af virksomhedens størrelse og organisation kan omfatte:

- Deltagelse i møder med behandling af årsrapport og budget for det kommende regnskabsår
- Drøftelse af revisionsprotokollen, herunder revisors vurdering af virksomhedens regnskabssystem og forretningsgange
- Drøftelse af risikoen for besvigelser af virksomheden og muligheden for at reducere eller eliminere sådanne risici
- Ad hoc deltagelse i bestyrelsesmøder på bestyrelsens foranledning
- Sparringspartner ved drøftelse af virksomhedens forretningsudvikling og investeringsplaner
- Orientering af revisor om bestyrelsens arbejde ved tilsendelse af dagsorden for bestyrelsesmøder inklusive relevante bilag og efterfølgende forhandlingsprotokol.

### 7.7. Revisor skal have adgang til oplysninger og undersøgelser

Bestyrelsen og direktionen skal give revisor de nødvendige oplysninger og give revisor adgang til at foretage de undersøgelser, som revisor anser for nødvendige for udførelsen af sit hverv. Revisor er pligtig til at tage forbehold i påtegningen af virksomhedens årsrapport, hvis der har været begrænsninger i revisionens omfang.

### 7.8. Revisor bør ikke fratræde i utide

Revisor kan til enhver tid fratræde sit hverv, for eksempel hvis revisor finder, at ledelsen lægger vedvarende hindringer for revisionen. Revisor bør dog som udgangspunkt „blive og skrive“, således at kritiske forhold fremgår af påtegning og protokol. Revisor kan herefter vælge at fratræde.



## 8. Hvordan kommer man i gang?

### 8.1. God selskabsledelse handler om indhold, ikke formalia

Bestyrelserne bliver ofte omdrejningspunktet for god selskabsledelse. Nogle virksomheder har en bestyrelse af formelle grunde, og her er effekten på god selskabsledelse stort set lig nul. Andre virksomheder har en aktiv og engageret bestyrelse, der støtter ejerlederen og den øvrige daglige ledelse i de vigtige beslutninger om udvikling af virksomheden, og som samtidig tilfører troværdighed til virksomheden over for samarbejdspartnere.

God selskabsledelse handler om at skabe et reelt indhold i de formelle rammer, der findes for virksomhedernes aktiviteter. De formelle rammer er skabt af lovgiver til den juridiske form, ejerne har valgt at drive deres virksomhed i. Det reelle indhold skabes af ejerlederen og den øvrige ejerkreds til de mindre og mellemstore virksomheder, og god selskabsledelse er kendetegnet ved at være tilpasset den enkelte virksomheds behov.

### 8.2. God selskabsledelse starter med, at ejerlederen gør sit hjemmearbejde

Ejerlederen skal afklare med sig selv, hvilke ønsker han har til selskabsledelse af sin egen virksomhed.

Ejerlederen skal være parat til en bestyrelse. Ejerlederen skal have behov for et konstruktivt samspil med en bestyrelse, ellers er der ikke grund til at bruge tid og penge på møderne. Ejerlederen bør derfor have opgaver til sin bestyrelse. Bestyrelsen vil naturligvis også sætte emner på dagsordenen, som ejerlederen endnu ikke har set er vigtige for udviklingen af virksomheden. Ejerlederen bør dog starte med at gøre sig klart, hvilke konkrete opgaver han ønsker en ledelsesmæssig bearbejdning af. Det kan for eksempel være:

- Virksomhedsgrundlag og strategi - mission, målsætning, handlingsplaner
- Kunder - salg, markedsføring
- Konkurrentforhold - konkurrenceevne
- Produkter - produktudvikling, kvalitetsstyring
- Ledelse og medarbejdere - etablering af ledergruppe, bonusordninger
- Ejerforhold - generationsskifte, ejerskifte

- Økonomi - investering, finansiering, risikostyring, opfølgingsværktøjer.

Listen er ikke udtømmende. Ejerlederen bør selv afklare, hvordan bestyrelsen bør prioritere sine arbejdsopgaver i startfasen. Det centrale er, at ejerlederen får en aktiv og engageret bestyrelse, der som en integreret del af virksomhedens ledelse har det bedste udgangspunkt for at træffe de rigtige og nødvendige beslutninger.

### **8.3. God selskabsledelse giver energi og plads til at udvikle virksomheden**

Ejerlederen er ofte bange for utidig indblanding, og at en bestyrelse kan træffe beslutninger, der kan virke som en spændetrøje for ham selv og virksomheden. Bestyrelsens primære opgave er dog at repræsentere ejerkredsen, og derfor vil bestyrelsen kun være interesseret i at sikre den bedste kvalitet i de beslutninger, der træffes i virksomheden - og at de nødvendige beslutninger bliver taget på det rigtige tidspunkt.

God selskabsledelse giver ejerlederen et forum at diskutere virksomhedens udvikling i. Bestyrelsesmøder er derfor et pusterum i de daglige problemer, der kan tage fokus væk fra den mere langsigtede udvikling af virksomheden. Det drejer sig ikke kun om at gøre tingene rigtigt - det drejer sig også om at gøre de rigtige ting.

### **8.4. Hvem kontakter man, når man skal sammensætte sin bestyrelse?**

Det kræver en indsats at få en velfungerende bestyrelse, der kan give den nødvendige støtte og sparring til ejerlederen. Det er vigtigt at finde de rigtige personer til bestyrelsen, og det har vi beskrevet i mange af vore anbefalinger ovenfor.

Vi anbefaler, at ejerlederen foretager en meget bred søgning efter kandidater til sin bestyrelse. Der må være samme grundighed i valget af nye bestyrelsesmedlemmer som i ansættelse af ledende medarbejdere. Revisor og advokat har som rådgivere for virksomheden og ejerlederen gode forudsætninger for at gå i dialog om kravene til de enkelte bestyrelsesmedlemmer og vil også ofte have et netværk, hvor kandidater kan findes. Der findes formaliserede sammenslutninger og netværk af personer, der ønsker at deltage i bestyrelsesarbejde. Der er også en meget bred skare af virksomheder og organisationer, der arbejder med at formidle kontakter mellem virksomheder og bestyrelsesmedlemmer. Netværk og formidlere har en god kontakthold, men ikke noget kendskab til virksomheden, og ejerlederen bør derfor informere dem grundigt, så der opnås et godt resultat. Endelig bør ejerlederen bruge sit eget personlige netværk og spørge, hvordan de har fået sammensat deres bestyrelse. Der vil være mange gode råd at hente på baggrund af gode oplevelser, og der vil være dårlige oplevelser, der ikke behøver gentagelse.

Den videre procedure for kontakt og aftale med mulige kandidater kan være mere eller mindre formel. Vi anbefaler dog, at der tages en egentlig samtale mellem ejerlederen og kandidaten til bestyrelsesposten, hvor rammerne for arbejdet kan drøftes.



## Bilag A

# Lovens krav til en bestyrelse (selskabsret)

### Ledelse – fordeling af ansvar

Bestyrelsen og direktionen forestår efter aktieselskabslovens § 54 ledelsen af selskabets anliggender.

Bestyrelsen skal:

- Varetage selskabets overordnede ledelse
- Sørge for en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed
- Tage stilling til, om selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt i forhold til selskabets drift
- Påse, at bogføringen og formueforvaltningen kontrolleres på en efter selskabets forhold tilfredsstillende måde.

Direktionen:

- Varetager den daglige ledelse af selskabet og skal derved følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet
- Sørger for, at selskabets bogføring sker under iagttagelse af lovgivningens regler herom, og at formueforvaltningen foregår på betryggende måde.

### Krav til aftaler

Dispositionsberettigede må efter aktieselskabslovens § 63 ikke disponere på en sådan måde, at dispositionen er åbenbart egnet til at skaffe visse aktionærer eller andre en utilbørlig fordel på andre aktionærers eller selskabets bekostning.

Aftaler mellem eneaktionær og selskab skal efter aktieselskabslovens § 63, stk. 2, være skriftlige, medmindre der er tale om aftaler på sædvanlige vilkår som led i et løbende mellemværende.

Bestyrelsesmedlemmer og direktører kan efter aktieselskabslovens § 64 lønnes såvel med fast vederlag som med tantieme, der ikke må overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang, samt hvad der må anses for forsvarligt i forhold til selskabets økonomiske stilling.

## Kapitaltab

Bestyrelsen skal efter aktieselskabslovens § 69a foranledige, at generalforsamling afholdes senest 6 måneder efter, at selskabet har tabt halvdelen af sin aktiekapital, hvor bestyrelsen:

- Skal redegøre for selskabets økonomiske stilling
- Om fornødent skal stille forslag om foranstaltninger, der bør træffes, herunder selskabets opløsning.

Reglerne for kapitaltab er skrappe for anpartsselskaber, idet der som udgangspunkt skal stilles forslag til beslutning, der fører til fuld dækning af anpartskapitalen eller til opløsning af selskabet.

## Udbytte

Selskabet kan efter aktieselskabslovens § 110 til udbytte anvende beløb, som i selskabets senest godkendte årsrapport er opført som overført overskud. Udbyttet må ikke overstige, hvad der er forsvarligt under hensyn til selskabets økonomiske stilling.

Generalforsamlingen må efter aktieselskabslovens § 112 ikke beslutte uddeling af højere udbytte end foreslået eller tiltrådt af bestyrelsen.

Der skal efter aktieselskabslovens § 111 foretages de henlæggelser, der er nødvendige efter selskabets økonomiske stilling.

## Aktionærlånsbestemmelser

Et selskab må efter aktieselskabslovens § 115 ikke yde lån til eller stille sikkerhed for aktionærer, anpartshavere, bestyrelsesmedlemmer eller direktører i selskabet eller et moderselskab til dette.

Et selskab må ikke yde lån til finansiering af erhvervelse af aktier i selskabet eller aktier eller anpart i dets moderselskab. Et selskab må heller ikke stille midler til rådighed eller sikkerhed i forbindelse med sådan erhvervelse.

Lån til et moderselskab og sikkerhedsstillelse for et moderselskabs forpligtelser er undtaget efter aktieselskabslovens § 115a.

## Formalia

Revisor skal efter aktieselskabslovens § 85 påse, om bestyrelsen overholder sine pligter til at udarbejde forretningsorden og til at oprette og føre bøger, fortegnelser og protokoller, samt om reglerne om forelæggelse og underskrivelse af revisionsprotokollen er overholdt. Ved manglende overholdelse skal revisor udarbejde særskilt erklæring, der vedlægges årsrapporten til generalforsamlingen.

### **Granskning**

Aktionærer kan efter bestemte regler i aktieselskabslovens § 86 for eksempel vedtage krav om ekstraordinær granskning af selskabets stiftelse eller af nærmere angivne forhold vedrørende selskabets forvaltning eller af visse regnskaber.

### **Oplysning om ledelsesaflønnning**

Årsrapporten skal indeholde oplysning om samlet vederlag mv. for regnskabsåret til medlemmer af ledelsen for deres funktion fordelt på hvert ledelsesorgan:

- Pension
- Ved særlige incitamentsprogrammer for medlemmer af ledelsen oplyses ledelseskategori, ydelser og hvad der er nødvendigt for at kunne vurdere værdien heraf, jf. årsregnskabslovens § 69.

Der er dog ikke krav om oplysning, hvor der vises beløb for et enkelt medlem af en ledelseskategori.

### **Oplysning om nærtstående parter**

Årsrapporten skal indeholde oplysning om de såkaldte nærtstående parter, der er personer eller selskaber med bestemmende indflydelse i virksomheden. Der skal oplyses:

- Navn
- Bopæl (for virksomheders vedkommende hjemsted)
- Grundlaget for den bestemmende indflydelse (f.eks. aktier, stemmeret).

Der skal herudover indarbejdes en beskrivelse af forretningsmæssige aftaler med en lidt videre kreds af nærtstående parter, idet der kan være tale om transaktioner med nærtstående med:

- Bestemmende indflydelse
- Betydelig indflydelse,

ligesom grundlaget for de pågældende parter forbindelse med virksomheden skal oplyses, jf. årsregnskabslovens § 70.

## Bilag B

### Skema til analyse af risikoprofil

Hvorledes vurderes risikoen	LAV	MIDDEL	HØJ
<b>1. Markedsmæssige forhold</b>			
a) At branchen er uddøende/uddør	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Afhængighed af en eller flere kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Utilstrækkelig produktudvikling og markedskendskab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) En ustabil ordrebeholdning/-tilgang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Afhængighed af en eller flere leverandører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Tab som følge af:			
– Garantiforpligtelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Produktansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Valutatransaktioner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Andet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Kapitaltilpasning</b>			
a) At varebeholdning ikke er afpasset aktivitetsniveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Tab på igangværende arbejder pga. forkert kalkulation, bøder eller garantiarbejder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Manglende tilpasning af anlægsaktiverne til aktivitetsniveauet og deres udsigt til snarlig teknisk/økonomisk forældelse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Ledelse</b>			
a) Ledelsesmæssige problemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Tab som følge af tab af nøglepersoner i virksomheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) At personalet ikke kan tilpasses ændringer i aktivitetsniveau uden væsentlige omkostninger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Finansielle forhold</b>			
a) Øjeblikkelige eller forudseelige likviditetsproblemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) At kapitalberedskab (A/S § 54, stk. 3) ikke er forsvarligt, dvs. risikoen for, at likviditet og soliditet ikke er tilpasset virksomhedens drift	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Manglende refinansiering af større lån, der forfalder inden for de nærmeste år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) At evt. udarbejdede drifts-/balance-/likviditetsbudgetter ikke er realistiske	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) At bestyrelsen ikke har rettidig og fornøden information til at følge selskabets økonomiske udvikling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Hvorledes vurderes risikoen	LAV	MIDDEL	HØJ
<b>5. Fejl og besvigelser</b>			
a) At der kan forekomme fejl og besvigelser som følge af:			
– Utilstrækkelig ledelsesovervågning eller svigt hos ledelsesmedlemmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Sløring af faktiske forhold omkring virksomheden, herunder ved resultatafhængig aflønning af ledelsen, usædvanlige eller komplekse transaktioner omkring årsafslutningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Problemer med fremskaffelse af regnskabsdokumentation, herunder ved mangelfuld bogføring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
– Mangelfuld intern kontrol (funktionsadskillelse).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. It</b>			
a) At drift er afhængig af it-anvendelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) At hard-/software ikke kan forventes vedligeholdt fra leverandør.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7. Øvrige</b>			
a) At forsikringsbehovet ikke løbende vurderes, således at der er væsentlige uafdækkede forhold	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) At virksomheden kan trues af ændret lovgivning inden for miljø, skat eller andre forhold.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Bilag C

### Skema til selvevaluering af bestyrelsen

Selvevaluering af bestyrelsen	LAV	MIDDEL	HØJ
<b>Bestyrelsen</b>			
1) Afvikles bestyrelsesmøderne effektivt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Er der fokus på de virkelige problemer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Er der tilstrækkelig tid på bestyrelsesmøderne til at udveksle synspunkter og ideer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Er den information, bestyrelsen modtager forud for møderne</b>			
1) Relevant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Passende, dvs. hverken for omfattende eller sparsom?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Kommenteret i nødvendigt omfang, dvs. for eksempel ikke bare talmæssige opstillinger/specifikationer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Fremsendt i tilstrækkelig god tid til forberedelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kontrolfunktionen</b>			
1) Modtager bestyrelsen tilstrækkelig information til at opfylde kontrolfunktionen (kapitalberedskab, formueforvaltning, forretningsgange, bogføring)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Modtager bestyrelsen rettidig og relevant information om væsentlige aktiviteter og tiltag fra direktionen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Samarbejde i bestyrelsen og bidrag til værdiskabelsen</b>			
1) Er velforberedte og deltager effektivt i møder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Arbejder godt sammen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Drøftelser er åbne, og alle siger deres mening	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Forstår selskabets forretning og strategi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Fokuserer på forretningsmæssigt væsentlige problemstillinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Tilfører værdifuld erfaring fra forretningsverdenen og generel viden til bestyrelsens drøftelser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Selvevaluering af bestyrelsen	LAV	MIDDEL	HØJ
<b>Samarbejde med direktionen</b>			
1) Formår direktionen at gennemføre den lagte strategi og handlingsplaner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Er virksomheden organiseret fornuftigt henset til størrelse og aktiviteter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Udnytter direktionen virksomhedens personalemæssige ressourcer optimalt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Er der områder i virksomheden, der forsømmes af direktionen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Videregiver direktionen positiv og negativ information rettidigt og dækkende?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Giver bestyrelsen relevant og tilstrækkelig tilbagemelding til direktionen på dens evne til at opfylde strategi og handlingsplaner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Skal ledelsesmæssig indsats til forbedring af virksomhedens indtjening komme fra direktionen eller bestyrelsen - eller begge?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Bilag D

### Følgegruppens arbejde og medlemmer

Den 10. december 2003 blev publikationen "God selskabsledelse – i mindre og mellemstore virksomheder" – med økonomisk støtte fra FSRs Studie- og Understøttelsesfond – lanceret under omfattende mediebevågenhed.

Publikationen – som blev igangsat af FSRs Rådgivningsudvalg tilbage i juni måned 2003 – blev udarbejdet af professor Steen Thomsen, Handelshøjskolen i København, og statsautoriseret revisor Anders Bisgaard, Mortensen & Beierholm.

"God selskabsledelse – i mindre og mellemstore virksomheder" blev udsendt til alle FSRs medlemmer til brug for videredistribution til klienter og andre interessegrupper – og fra alle sider har der været positive tilbagemeldinger på initiativet. Publikationen har endvidere dannet baggrund for orienteringsmøder, som ovennævnte forfattere har afholdt i foråret 2004 for diverse organisationer og netværksgrupper.

På orienteringsmøderne fremkom der mange konstruktive og interessante kommentarer til publikationens indhold. I et samarbejde mellem forfatterne og FSR blev der derfor den 3. juni 2004 indkaldt til en mini-konference med deltagelse af et bredt udsnit af interessenter (følgegruppen) – og i forlængelse af den vellykkede konference blev der udarbejdet et omfattende referat indeholdende de mange bemærkninger, der fremkom i løbet af dagen.

Den overordnede konklusion fra mini-konferencen var således, at publikationen "God selskabsledelse – i mindre og mellemstore virksomheder" generelt set er et fremragende produkt, men at en opfølgende version 2 passende kunne komme med detaljer på det operationelle plan.

På baggrund af tilbagemeldingerne fremsendte FSR i september 2004 et nyt udkast til "God selskabsledelse – i mindre og mellemstore virksomheder (version 2)" til følgegruppen. Udkast til publikation var igen udarbejdet af Steen Thomsen og Anders Bisgaard – og materialet blev endelig gennemgået på et møde i følgegruppen den 6. oktober 2004. På mødet blev der givet bred opbakning til den nye version, og der var enighed om, at slutproduktet ville blive meget anvendeligt for de forskellige interessenter. De fremsatte kommentarer til version 2 blev taget til efterretning af de to forfattere – og det færdige produkt er det De her sidder med i hænderne.

### **Følgegruppens medlemmer:**

Porteføljemanager Torben Agerup, LD  
Direktør Arne Andersen, Jydsk Vindueskompagni  
Porteføljemanager Bente Anderskov, LD  
Malermester Ole Blegvad  
Direktør Svend Bang Christiansen, ASNET  
Partner Flemming Dyppel, ASNET  
Niels Elvstrøm, Bellahøjgård ApS – Foreningen af Ejerledere  
Direktør Peter Hagens, Hagens Fjedre A/S  
Direktør Jørgen Jensen, Mezzanin Kapital  
Direktør John Klindt Jørgensen, Klindt International A/S  
Chefkonsulent Jens Valdemar Krenchel, Dansk Industri  
Direktør Christian Lundblad, Ret & Råd  
Hanne Lunddal, Foreningen af Ejerledere  
Direktør Bjarne Nielsen  
Udviklingschef Flemming Nielsen, Teknik  
Bestyrelsesformand Elsebeth Stryhn, Stryhn's A/S  
Direktør Sven Wolff-Jacobsen, Bestyrelsesforum

***God selskabsledelse***

*- i mindre og mellemstore virksomheder*

© Foreningen af Statsautoriserede Revisorer

November 2004

Omslag og grafisk design: Henriette Tost

Tryk: Nørhaven Book, Viborg

1. udgave, 1. oplag

Printed in Denmark 2004

ISBN 87-619-0764-2