



Bestyrelses -arbejdet i praksis

SAMT

REVISORS ROLLE

Samspil med revisor og revisors rolle

”Skåret ind til benet”

Revisors rolle

- Revisor skal give øget troværdighed til de finansielle oplysninger hvor om revisor afgiver erklæring til gavn for brugerne af de finansielle oplysninger
- Revisor er offentlighedens tillidsrepræsentant ved afgivelse af afgivelse af revisionspåtegninger på regnskaber, herunder revisors udtalelser om ledelsesberetninger i henhold til årsregnskabsloven, og ved revisors afgivelse af andre erklæringer med sikkerhed, der ikke udelukkende er bestemt til hvervgiverens eget brug
- Revisor skal være uafhængig ved afgivelse af revisionspåtegninger på regnskaber og ved afgivelse af andre erklæringer med sikkerhed



Revisors tiltræden og fratræden



- Selskabet ønsker at skifte revisor
- Revisor vælges som udgangspunkt på den ordinære generalforsamling
- Tiltrædende revisor skal kontakte fratrædende revisor og høre om årsagerne til fratræden. Fratrædende revisor har oplysningspligt
- Revisor kan vælges på en ekstraordinær generalforsamling (valg i utide)
- Tiltrædende revisor skal kontakte fratrædende revisor og høre om årsagerne til fratræden. Fratrædende revisor har oplysningspligt.
- Fratrædende revisor skal orientere Erhvervsstyrelsen om årsagen til fratræden i utide.
- Ledelsen skal orientere Erhvervsstyrelsen om årsagen til revisorskift i utide.
- Ledelse skal have en god grund til at skille sig af med revisor i utide
- Revisor ønsker at fratræde i utide
- Revisor må ikke fratræde i utide, hvis det vil stride mod god skik.
- Ved uenigheder med ledelsen er udgangspunktet – **bliv og skriv** i påtegningen
- Revisor skal have en god begrundelse, hvis revisor på eget initiativ fratræder

Ledelsens pligter



Ledelsens pligter efter selskabsloven

Ledelsens pligter i et selskab omfatter bl.a.:

- Den daglige bogføring
- Føring af bøger og protokollater
- Aflæggelse af en årsrapport efter årsregnskabslovens regler og selskabets vedtægter

Ledelsen i et kapitalselskab skal give revisor:

- De oplysninger, som må anses af betydning for bedømmelsen af kapitalselskabet og, hvis kapitalselskabet er et moderselskab, dets koncern i henhold til årsregnskabsloven
- **Adgang** til at foretage de undersøgelser, denne finder nødvendige, og skal sikre, at revisor eller granskningsmand får de oplysninger og den bistand, som den pågældende anser for nødvendig for udførelsen af sit hverv
- Ledelsen i et dansk kapitalselskab, der er datterselskab i en koncern, har tilsvarende forpligtelser over for modervirksomhedens revisor

Revisors pligter



Revisors pligter efter selskabsloven

- Efterkomme de krav vedrørende revision, som generalforsamlingen stiller, for så vidt de ikke strider mod lov, mod selskabets vedtægter eller mod god revisionsskik
- Påse, at ledelsen overholder sine pligter til at udarbejde forretningsorden, oprette og føre bøger, fortegnelser og protokoller, samt om reglerne om forelæggelse og underskrivelse af revisionsprotokoller er overholdt, hvis revisor fører en sådan

Det vil sige:

- Påse, at der føres en forhandlingsprotokol over de af den øverste ledelse førte forhandlinger. Gælder, hvis den øverste ledelse (dvs. bestyrelsen, direktionen eller tilsynsrådet) består af flere medlemmer
- Påse, at der føres en fortegnelse over samtlige af selskabets aktier/anparter i ejerbogen.
- Påse, at den øverste ledelse fører en forretningsorden, hvori den øverste ledelse har truffet nærmere bestemmelser om udførelse af sit hverv
- Påse, at enhver tilførsel til revisionsprotokollen er underskrevet af samtlige medlemmer i den øverste ledelse

Revisors involvering



Deltagelse på ordinær generalforsamling

- Den generalforsamlingsvalgte **revisor har ret** til at være til stede på generalforsamlingen.
- Kapitalselskabets generalforsamlingsvalgte **revisor skal være til stede** på generalforsamlingen, hvis et medlem af det øverste eller det centrale ledelsesorgan eller en kapitalejer anmoder herom.
- På generalforsamlingen **skal revisor besvare spørgsmål** om den årsrapport m.v., som behandles på den pågældende generalforsamling.

Deltagelse på bestyrelsesmøder

- Den generalforsamlingsvalgte **revisor har ret** til at deltage i det øverste ledelsesorgans møder under behandlingen af årsrapporter m.v.
- **Revisor har pligt** til at deltage i det øverste ledelsesorgans møder under behandlingen af årsrapporter m.v, hvis blot ét medlem af det øverste ledelsesorgan anmoder herom.
- **Revisor kan forlange**, at det øverste ledelsesorgan indkaldes til møde.

Rollerne



Bestyrelse og direktion (ledelsen)

- Har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven
- Har i alle henseender ansvaret for årsrapporten
- Bestemmer valg af regnskabspraksis
- Bestemmer indregning og måling i årsregnskabet
- Bestemmer hvilke oplysninger der gives i årsrapporten
- I praksis assisterer revisor typisk ledelsen med opstilling af årsrapporten i SMV-virksomheder. Dette fritager ikke ledelsen for ansvaret for årsrapporten. Revisor har et almindeligt ansvar for den assistance som revisor leverer

Revisor

- Revisor **afgiver erklæring** om det af ledelsen udarbejdede og aflagte årsregnskab
- Revisor afgiver erklæring (med høj eller begrænset sikkerhed) om hvorvidt årsregnskabet giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven – dvs. om årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation
- Arten og omfanget af revisors arbejder afhænger af den valgte type erklæring på årsregnskabet
- Revisor assisterer typisk ledelsen med opstilling af årsrapporten
- Revisor rapporterer til direktionen og bestyrelsen ved revision (og udvidet gennemgang)

Revisors deltagelse på bestyrelsesmøder



Omfang af revisors deltagelse på bestyrelsesmøder varierer

- Afhænger af bestyrelsens konkrete ønsker

Deltagelse på løbende bestyrelsesmøder

- Deltagelse på løbende bestyrelsesmøder er ikke udbredt
- Kompetencer i bestyrelsen inden for økonomi og regnskab
- Opfølgning på løbende økonomirapportering
- Gennemgang af budget
- Orientering om ny lovgivning af relevans for selskabet

Bestyrelsesmøde hvor årsrapporten behandles

- Revisor deltager ofte på bestyrelsesmøde hvor udkast til årsrapporten behandles
- Gennemgang af årsrapporten
- Gennemgang af revisionsprotokollat
- Orientering om ny lovgivning af relevans for selskabet

Revisionsprotokollen

- 1



- Kravet om en revisionsprotokol blev ophævet for virksomheder, der ikke er af interesse for offentligheden (Klasse D) i 2016
- I praksis benyttes revisionsprotokollen dog stadig i vidt omfang i selskaber med bestyrelse, da en række revisionsstandarder indeholder krav om rapportering af forskellige forhold til den øverste ledelse (bestyrelse eller direktion)
- Revisionsprotokollen er revisors formelle rapportering til den øverste ledelse

Revisionsprotokollen

- 2



Revisionsprotokollen indeholder revisionsprotokollater, der er fortløbende sidenummeret:

Tiltrædelsesprotokollat

- Beskriver revisionens formål samt pligter og ansvarsfordeling for ledelse og revisor m.v.
- Fremsendes ved tiltrædelse som revisor

Ajourføringsprotokollat

- Ajourføring af beskrivelsen af revisionens formål samt pligter og ansvarsfordeling for ledelse og revisor m.v.
- Fremsendes ca. hvert 5 år eller når der sker væsentlige ændringer i den relevante lovgivning eller i ledelsen

Revisionsprotokollat vedrørende revision i året

- Beskriver revision udført i løbet af året – f.eks. uanmeldt beholdningseftersyn

Revisionsprotokollat vedrørende årsrapport

- Beskriver revisionen af årsregnskabet

Fratrædelsesprotokollat

- Beskriver årsagen til fratrædelse som revisor

Revisionsprotokollen

- 3



Rapportering i revisionsprotokollat vedrørende årsrapport:

- Konklusion på revision af årsregnskabet og ledelsesberetningen
- Revisionspåtegningen: Blank, forbehold, fremhævelser, rapportering om overtrædelser af selskabsloven, bogføringsloven eller skatte- og afgiftslovgivning.
- Revisionsstrategi
- Substansrevision og/eller systemrevision

Kommentarer vedrørende betydelige forhold:

- Beskrivelse af revisionen af regnskabsposter med betydelig risiko for væsentlige fejl
- Beskrivelse af svagheder i interne forretningsgange og kontroller af betydning for regnskabsaflæggelsen
- Typisk manglende funktionsadskillelse og alene-fuldmagter til bankkonti
- Anbefalinger til afhjælpning af svagheder i interne kontroller

Revisionsprotokollen

- 4



- Revisors syn på betydelige kvalitative aspekter ved virksomhedens regnskabsprincipper, herunder regnskabspraksis, regnskabsmæssige skøn og noteoplysninger
- Øvrige kommentarer til revisionen af årsregnskabet
- Generel omtale af den udførte revision og/eller omtale af den udførte revision vedrørende enkelt poster i regnskabet.
- Udtalelse om ledelsesberetningen
- Udført arbejde vedrørende ledelsesberetningen – ikke revision – kun konsistenscheck.
- Øvrige forhold i tilknytning til revisionen
- Omtale af om **ledelsen har overholdt sine formelle pligter** til at udarbejde forretningsorden og til at oprette og føre bøger, fortegnelser og protokoller, samt at reglerne om forelæggelse og underskrivelse af revisionsprotokollen er overholdt.
- Ledelsens regnskabserklæring og ikke-korrigerede fejl.

Revisors erklæringer på årsregnskabet

Forskellige grader af sikkerhed

Revisor kan give fire forskellige erklæringer på et årsregnskab. Erklæringerne giver forskellig grad af sikkerhed for oplysningerne i årsregnskabet. Valget af sikkerhed bør ske ud fra en konkret vurdering af din virksomheds behov, lovens krav og det signal, du ønsker at sende til omverdenen, for eksempel til din bank samt dine kunder og leverandører.

INGEN ERKLÆRING

Virksomheden alene står på mål for informationerne i regnskabet, og at regnskabet er udarbejdet i henhold til lovgivningen.

ASSISTANCE FRA GODKENDT REVISOR

Ved en assistance hjælper revisor ledelsen med at opstille årsregnskabet i henhold til lovgivningen. Ved en assistance giver revisor en erklæring uden sikkerhed for oplysningerne i årsregnskabet, da revisor ikke udfører kontroller af oplysningerne i regnskabet. En godkendt revisor kan dog ikke afgive en assistanceerklæring, hvis regnskabet indeholder åbenlyse fejl.

REVIEW AF REGNSKABET

Et review giver begrænset sikkerhed for oplysningerne i årsregnskabet. I et review tager revisor **udgangspunkt** i oplysninger fra ledelsen, og gennemgangen af regnskabet er primært baseret på analytiske handlinger og forespørgsler til ledelsen. Revisor foretager **kun yderligere kontrol af oplysningerne**, hvis analyserne og forespørgslerne giver anledning til det.

UDVIDET GENNEMGANG

Udvidet gennemgang giver begrænset sikkerhed for oplysningerne i årsregnskabet. I en udvidet gennemgang tager revisor **udgangspunkt** i oplysninger fra ledelsen, og gennemgangen af regnskabet er primært baseret på analytiske handlinger og forespørgsler til ledelsen. For at opnå **yderligere sikkerhed i forhold til et review** gennemfører revisor derudover en række specifikke supplerende handlinger.

REVISION

En revision giver høj grad af sikkerhed for oplysningerne i årsregnskabet. Ved en revision foretager revisor analyser og forespørgsler til ledelsen samt relevante kontroller af **væsentlige poster** i regnskabet ved hjælp af eksempelvis **fysisk kontrol, observationer, indhentelse af eksterne bekræftelser** med videre. Kontrollen af oplysninger udgør en stor del af arbejdet i en revision.

Ingen sikkerhed

Begrænset sikkerhed

Høj grad af sikkerhed

Mini Case



Du sidder i bestyrelsen i Byggeselskabet A/S, sammen med selskabets tre kapitalejere. Den ene kapitalejer ejer 60% af selskabet og er også direktør i selskabet.

Selskabet havde ved udgangen af regnskabsåret 2020 et tilgodehavende på 3 mio. kr. hos en af selskabets største kunder. Tilgodehavendet var væsentligt overforfaldent på dette tidspunkt. I forbindelse med udarbejdelse af udkast til årsrapport er tilgodehavendet indregnet til fuld værdi, i det selskabets direktør var af den opfattelse, at tilgodehavendet ville blive betalt.

Selskabets udkast til årsrapport udviser et resultat på 1 mio. kr. og en egenkapital på 2 mio. kr.

Den 15. marts 2021 hvor udkastet til årsrapport for 2020 skal behandles på et bestyrelsesmøde modtager selskabet, bestyrelsen og revisor besked om, at den pågældende kunde er taget under konkursbehandling den samme dag og at der kan forventes en dividende på 0% af tilgodehavendet på 3 mio. kr.

Selskabets direktør og hovedaktionær mener ikke, at konkursen bør påvirke årsrapporten for 2020, da konkursen først er indtruffet 2021. Han er stålfast omkring dette.

- Drøft hvordan I som bestyrelse vil forholde jer til kundens konkurs i relation til regnskabsaflæggelsen for 2020
- Drøft hvordan I som bestyrelse vil forholde jer til uenighed mellem jer og hovedaktionæren om konkursens betydning for regnskabsaflæggelsen
- Drøft hvordan I tror konkursen vil påvirke revisors revisionspåtegning på årsregnskabet, afhængig den endelige behandling af konkursen i relation til årsrapporten



Nogle ”røde flag” i forhold til regnskabet

- Manglende oplysninger vedr. en anlagt retssag
- Værdiansættelse af varebeholdninger er for højt
- Væsentlige usikkerhed i forhold til fortsat drift (going concern)
- Ulovligt kapitalejerlån – manglende oplysning i årsregnskabsloven
- Utilstrækkelig interne kontroller
- Budgettet skrider og evt. konstatering af kapitaltab
- Uregelmæssigheder konstateret af revisor
- Væsentlige begivenheder efter balancedatoen



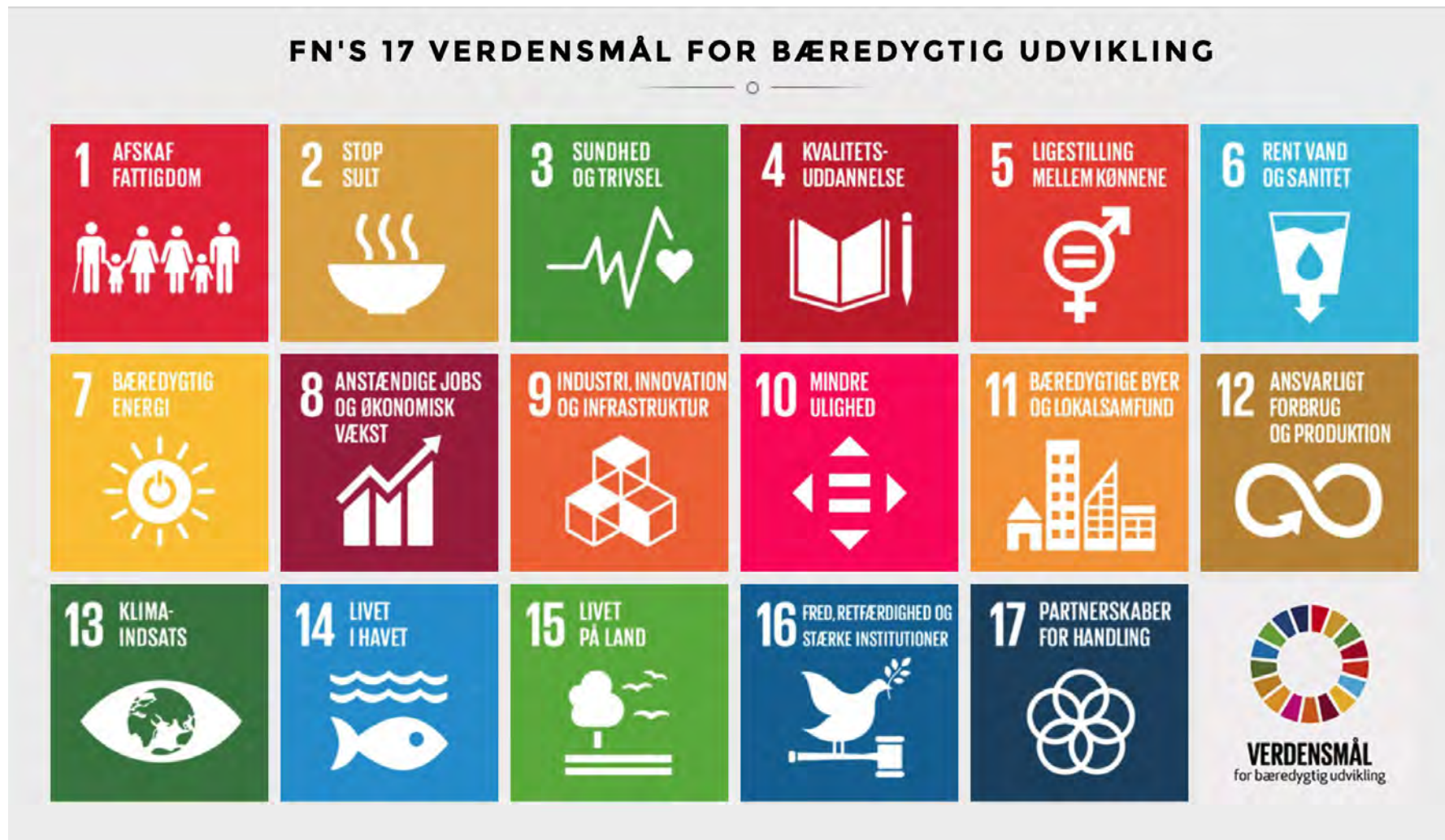
Pointer for bestyrelsen

- Bestyrelsen skal have en klar forståelse for, i hvor høj grad den valgte strategi skaber økonomisk værdi dvs. hvad er bestyrelsens økonomiske kompas?
- Bestyrelsen skal sikre sig, at den daglige ledelse rapporterer om virksomhedens økonomiske status sml. "røde flag" bl.a hvor ofte og hvor meget skal rapporteres til bestyrelsen? – dette kan ændre sig over tid
- Bestyrelsen skal sikre, at virksomheden til enhver tid har et "forsvarligt kapitalberedskab" = tilstrækkeligt likviditet



Hvorfor og hvilke bæredygtigheds mål

Gruppe arbejde: 



1. Hvilke verdensmål er vigtigst for din virksomhed?
2. Hvilke verdensmål kan du som MABer påvirke direkte?
3. Hvilke verdensmål påvirker du som MABer indirekte?

ROLLEFORDELING: - SAMSPILLET MELLEM FORMAND, BESTYRELSE OG DIREKTION OG EJERE

”UNDGÅ KASKETFORVIRRING”!





Bestyrelsen og direktionen - samspil



- Et bestyrelsesmøde kan være noget at se frem til, en mulighed for at få truffet nødvendige beslutninger
- at skabe klarhed om væsentlige overordnede spørgsmål for virksomheden og ledelsen heraf
- at skabe energi og samles om selskabets vision og strategi
- at blive klogere, at modtage råd og guidance
- at teste ideer, at blive udfordret
- at diskutere fortrolige emner
- at få resultater og organisation gået igennem og lakmusprøvet
- at blive tvunget til at samle sammen på og gennemtænke planer, performance mv.



Præmisser for bestyrelsesarbejde

- Bestyrelsen er ansvarlig for selskabet
- Bestyrelsen varetager **aktionærernes/selskabets (langsigtede) interesser**
- Bestyrelsen skal **bidrage til værdiskabelsen**
- Der er sammenhæng mellem **bestyrelsens kultur, ledelse og arbejdsform** og selskabets **langsigtede resultater**
- Der er **sammenhæng mellem bestyrelsens sammensætning** og selskabets **langsigtede resultater**
- **Bestyrelsens sammensætning** er den vigtigste enkeltfaktor for bestyrelsens performance, **men resultaterne skabes gennem bestyrelsens arbejde**



Vigtigt

- Bestyrelsesarbejde handler om værdiskabelse
- Bestyrelsens kultur, ledelse, arbejdsform og sammensætning er de vigtigste faktorer for bestyrelsens bidrag til værdiskabelsen





BESTYRELSENS OPGAVER I RELATION TIL CEO

- Ansættelse, fastholdelse og succession planlægge CEO
 - Direktionens struktur og sammensætning
 - Evaluere CEO og direktion
 - Løn og incentive struktur samt udformning for direktion
 - Drive værdiskabelsesprocessen ambitiøst og med stort engagement - fastlægge strategiproces og beslutte om strategi – opfølgning, evaluere og korrigere
- Fastlægge mål og opfølgningsmetode i forhold til CEO og direktion
 - Værdier og kultur
 - Revisionen, revisionsplan mv.
 - Fastlægge rammer for organisation, opgave- og ansvarsfordeling i selskabet
 - Kontrolopgaver – rapportering, kapitalgrundlag, likviditet, intern revision, risikostyring
 - Udfordre, motivere og udvikle direktionen samt i visse sager rådgiver/konsulent
 - Talent management
 - Ambassadør for virksomheden



Relationen mellem bestyrelse og CEO - I

Formandens opgave

- Bestyrelsens sammensætning
- Tilrettelægge bestyrelsesarbejdet, lede møder og sikre beslutninger
- Forløs kompetencer og energi
- Team work i bestyrelsen
- Vise handlekraft når nødvendig
- Dialog med ejerne
- Forberede og køre GF
- Samarbejde med CEO omkring forberedelse af møder mv.
- Tilrettelægge hyppig kommunikation og interaktion med bestyrelsen og CEO og direktion i øvrigt
- Afstemme bestyrelsens forventninger med CEO, melde tilbage på evaluering af møder og i øvrigt
- Mentor og sparringspartner for CEO
- Stille kritiske spørgsmål
- Være engageret, energisk og tilgængelig



Relationen mellem bestyrelse og CEO - II



Adm. direktørs opgaver

- Tell the bad news, ingen rygende problemstillinger, få det fortalt i tide
- Openness, søge råd og input i tide
- Søge input fra bestyrelsen og anvende kompetencerne
- Beslutningsgrundlag og information
- Rettidig og relevant ledelsesrapportering
- Gennemføre det som er besluttet i bestyrelsen
- Formidle info i organisationen
- Friholde bestyrelsen for drift
- Sikre succession og synliggørelse, give adgang til øvrige ledelsespersoner
- Bygge uformelle (professionelle) relationer til bestyrelsesmedlemmer
- Kommunikere åbent og være transparent – ingen politik
- Forstå vigtigheden af mangfoldighed i bestyrelsen
- Balancere stærke synspunkter med fleksibilitet og modtagelighed for andre synspunkter/idéer

Bestyrelsens opgave – hvilken vej skal vi gå?

- Støtte ledelsen – give gode råd
- Udfordre ledelsen
- Træffe beslutninger – også de ubehagelige
- Være engagerede, energiske og velforberedte
- Ansætte og fyre CEO
- Forretningsorden for bestyrelse og direktion
- Årsregnskabet
- Sparring
- Træffe beslutninger
- Få teamet til at fungere
- Åben kommunikation





Bestyrelsen og direktionen - samspil

- Forestillinger om hvordan direktør og ledelsesgruppe har det efter et bestyrelsesmøde?
 - Som her?



Mange bestyrelser løser ikke opgaven

- Gummitempling
- Tantebestyrelser
- Bureaukrati/kontrolfokus
- Konsensusdiktatur
- Kompetenceproblemer
- Øget mangfoldighed?...





Arbejdsdeling og indflydelse?

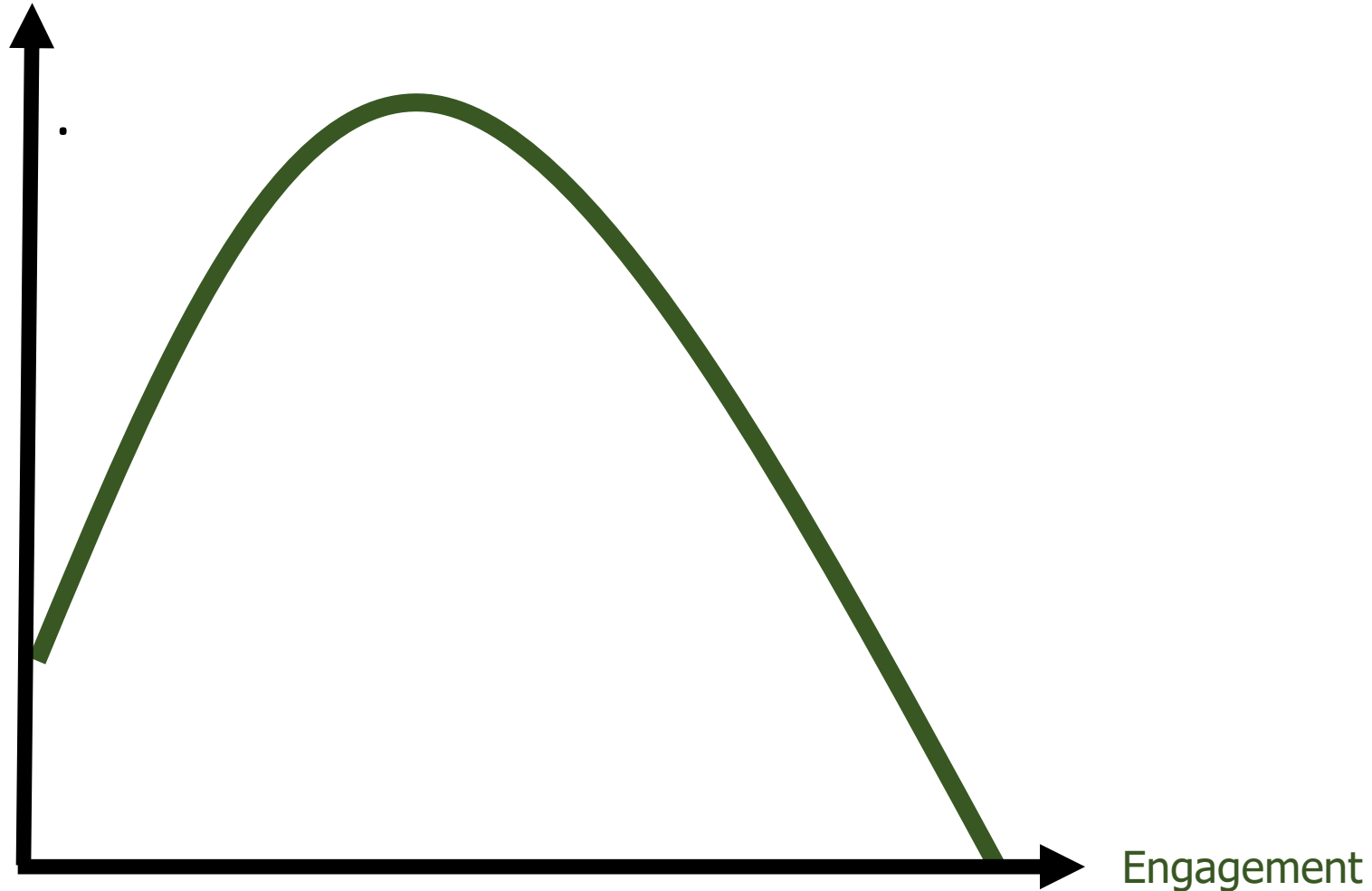
	Svag formand	Stærk formand
Svag direktør	Forvirrede møde Lange diskussioner	Mikro- management?
Stærk direktør	Gummistempling Høflige spørgsmål	Professionalisme (sammenstød?)



Bestyrelsens engagement og værdiskabelse



Værdiskabelse



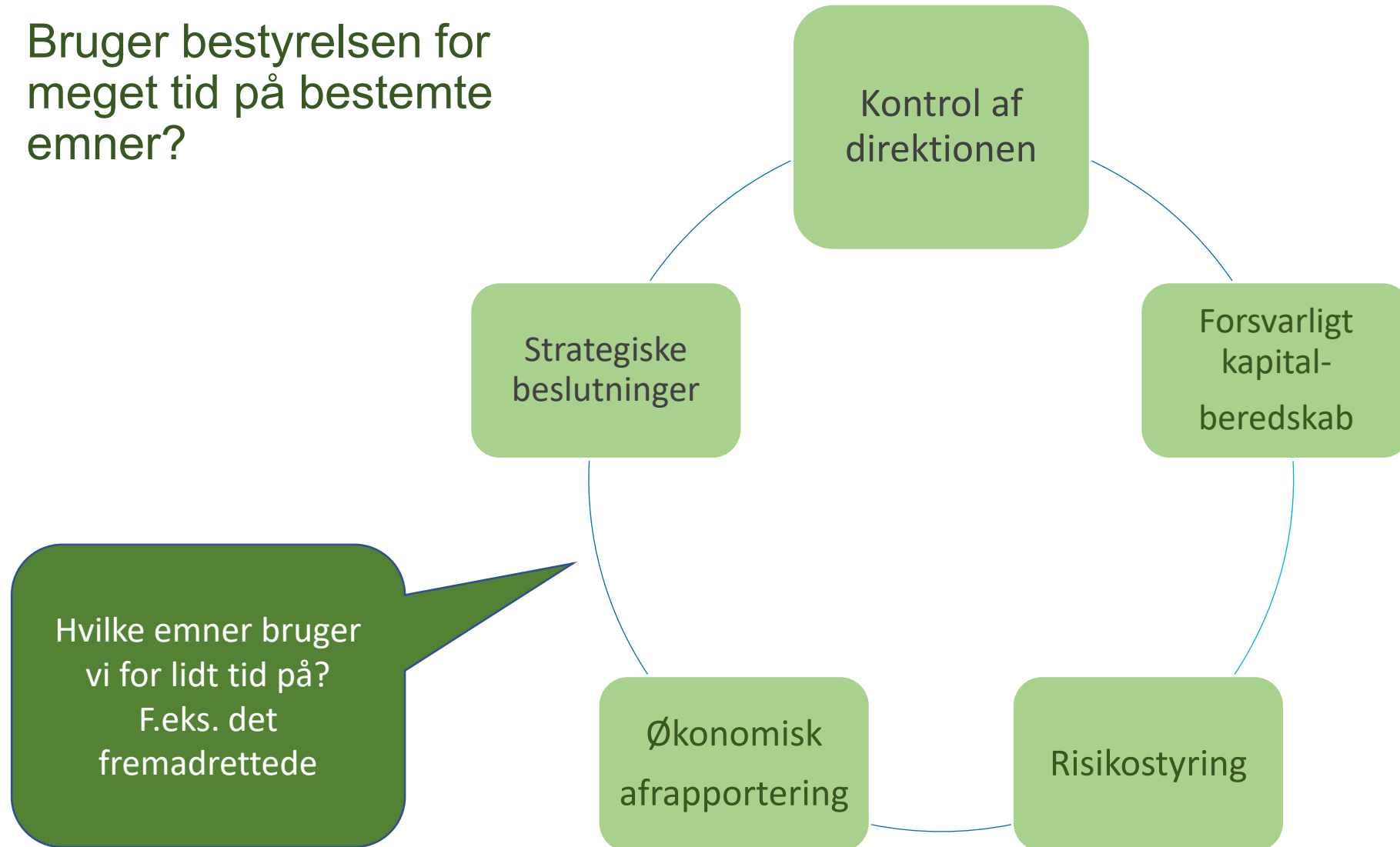
God planlægning sparer tid

- Årshjul kan lette planlægningen af årets møder (samt generalforsamlingen) og deres forskellige temaer
- Book kalenderen i god tid, herunder mødet med revisor
- Overvej et årligt strategiseminar
- Overvej evt. brug af bestyrelsesudvalg
- Formanden har ansvaret for mødernes afholdelse og agerer mødeleder
- Sørg for at alle medlemmer ”bringes i spil”
- Vær opmærksom på uformelle magtstrukturer
- Inddrag de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer på lige fod





Bruger bestyrelsen for meget tid på bestemte emner?



Eksempel på årshjul

Kun emner omfattet af anbefalingerne for God Selskabsledelse



Tilrettelæggelse af generalforsamling

(1.2.1; 1.2.2; 3.1.2; evt. 3.1.4; 3.1.5; 3.5.2)

Planlægning kommende år (2.1.1.)

Bestyrelsens kompetencer og sammensætning (3.1.1; 3.2.1)

Kvartalsrapport (1.1.3)

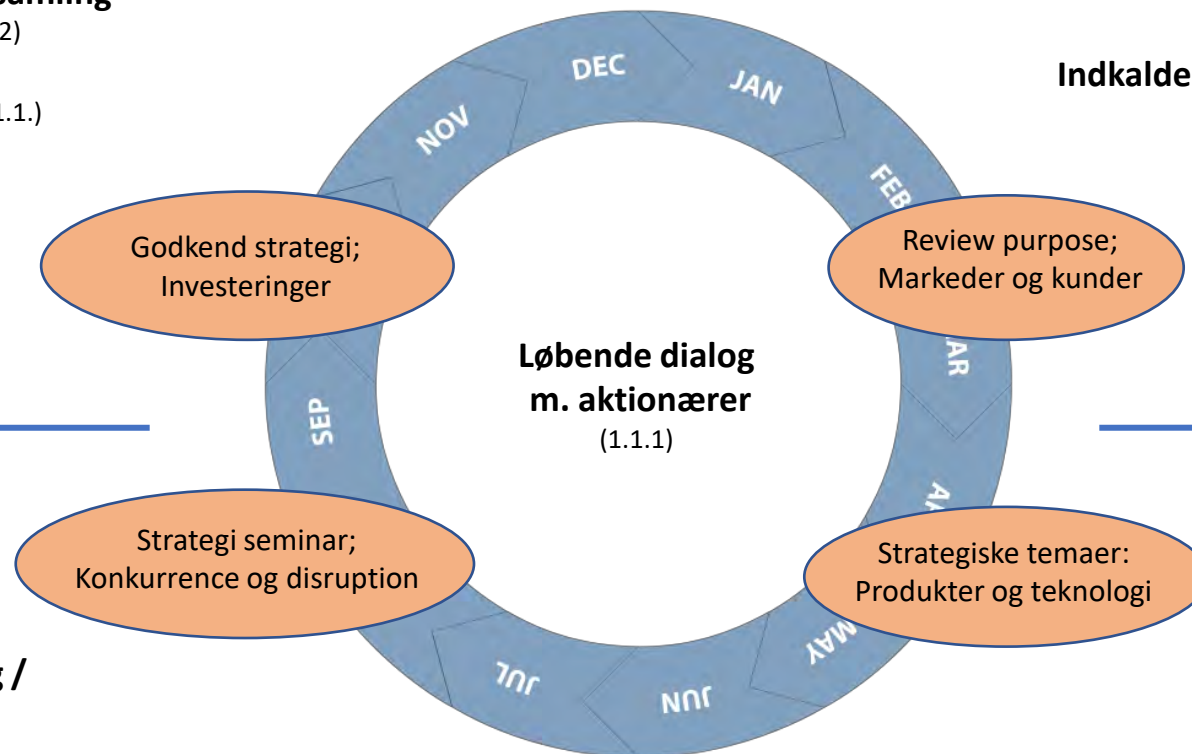
Intern revision (3.4.5; 5.3.1)

Mangfoldighed (2.1.6)

Direktionens sammensætning / retningslinier (2.1.4; 2.1.5; 3.5.3)

Evaluering af bestyrelse /direktion (3.5.1; 3.5.4)

Kvartalsrapport (1.1.3)



Andet:

- Formanden udøver driftsopgaver (2.3.2)
- Udvalg (3.4.1; 3.4.8)
- Aflønning (4.1.3; 4.1.4; 4.1.5)
- Whistleblower (5.2.1)

Årsregnskab

(3.3.2; 3.4.4; 4.2.3; 5.1.1; 5.3.1)

Indkaldelse til Generalforsamling (3.1.3)

Generalforsamling

(1.2.1; 4.2.1; 4.2.2)

Bestyrelsens konstituering

(2.3.1; 3.4.2; 3.4.3; 3.4.6; 3.4.7)

Kvartalsrapport (1.1.3)

Revisionsaftale (5.3.2)

Strategi -review (2.1.2; 2.1.3)

Politikker

(1.1.2; 2.2.1; 4.1.1; 4.1.2)

Beredskabsprocedure (1.3.1)



Notice to attend Board Meeting

To: Board members
Søren Jørgensen
Jørn Jørgensen
Peter (P.A.) Jørgensen, Bus. Dev. Dir.
Herman (HR)

Oftest bruger
bestyrelsen mest tid på
det bagudrettede!

Place:

Time: 10.00 – 16.00, September 10, 201X

Agenda meeting #4, 201X, September 10

Item	Type	Resp.	Est. Timing	MA*
1. Opening of meeting	Formalia	SSH	5 min	No
2. Minutes of last meeting	Formalia	SSH	10 min	Yes
<i>RUNNING THE BUSINESS</i>				
3. CEO report	Information	OT	15 min	No**
a. Competitive information				
b. Status Q3 campaign				
4. Financial status		BS	45 min	Yes***
a. Year to date 201X	Information			
b. Forecast and contingencies	Discussion			
5. New offering		XX	30 min	Yes
a. Status Norway/Finland	Discussion			
b. Actions Sweden	Decision			
<i>DEVELOPING THE BUSINESS</i>				
6. Reorganisation of Adm	Discussion	CF	30 min	Yes
7. Re-structuring Norway	Disc/Dec	BS	XX	Yes
8. Danmark plan	Disc/Dec	BS	XX	Yes
9. Other items			5 min	No
10. BoD's own point			15 min	No

* Material attached

** Will be presented at the meeting

*** Will likely be updated to the meeting, to hold main insight of May

Struktureret dagsorden er afgørende

Balance !!!

1. Historie: resultater, forretningen her og nu
2. Fremtid = udvikling af den fremtidige forretning

Agenda = Mødeplanlægningsværktøj

- især vigtigt når formanden skal strukturere mødet



Forretningsordenen – mere end ”bare” et compliance dokument

Ofte en fordel at
forretningsordenen er
affattet på engelsk
– især hvis virksomheden
ønskes solgt til
international køber

Årshjul og dagsorden
skabelon skrives ind i
forretningsordenen

- Indkaldelse af møder
- Faste punkter på agendaen
- Bestyrelsens opgaver
- Beskriv arbejdsdelingen mellem direktion og bestyrelse
- Beslutningskompetence
- Referatet
- Revision
- Tavshedspligt



Bestyrelsens årshjul

- Letter bestyrelsens planlægning af årets arbejde og sikrer, at man kommer rundt om alle emner
- Benyt et årshjul til at sikre, at ALLE selskabskritiske strategiske områder bliver dækket
- Sørg også for at sikre, at emner omkring governance er dækket – men fokuser også på strategi og forretning

Bestyrelses kalender - Årshjul			
Bestyrelsesmøde/ Tema	Primære emner	Sekundære emner	Andre emner
Februar RISICI	- Review af risikostyring	- Udkast til årsregnskab	- Bestyrelsens input til strategi processen - Ledelsesoversigt og evaluering
Marts / April ÅRSREGNSKAB	- Årsregnskab - Revisionsrapport - Indkaldelse til generalforsamling	- Rapport fra Fuchs	- Dagsorden for strategi seminar - Review af investeringsplan
Juni STRATEGI	- Strategi seminar - Industri analyse	- Evaluering af forretningsorden - Indstillinger fra komiteerne	
August SUPPLY CHAIN & DRIFT	- Rapport om gruppens vigtigste råmateriale - Produktivitetsudvikling	- Årshjulet - General plan for succession	- Opfølgning på strategi seminaret
Oktober MARKETING & INNOVATION	- Opfølgning på investeringer - Revisor rapporterer om halvårsrapport	- Forbrugerpræferencer og trends - Branding strategi	- Indledende diskussion om handlingsplan og budget for næste år
December ÅRLIG PLAN	- Handlingsplan og budget til beslutning	- Rapport fra nomineringskomiteen - Diskussion om medarbejderundersøgelse - Diskussion om revisionsplan	- Incentive plan (LTI) justering

Bestyrelsens "eget kvarter"

- Bestyrelsens "eget kvarter" – fast punkt efter hvert møde
- Hvordan gik mødet? Havde mødet en passende længde etc.
- Hvordan klarede direktionen sig?
- Fik vi udfordret direktionen på en proaktiv måde?
- Hvad bidrog bestyrelsen selv til og "gjorde vi en forskel på dagens møde?"





Bestyrelsesudvalg

Påvirkning af
bestyrelsesansvaret?

- Et bestyrelsesudvalg bør bestå af mindst tre personer. I selskaber med små bestyrelser kan udvalget bestå af kun to medlemmer. Udvalgets medlemmer bør vælges under hensyntagen til deres kvalifikationer.
- Med henblik på at sikre udvalgets selvstændighed og objektivitet bør andre ledelsesmedlemmer kun deltage i udvalgets møder efter opfordring fra udvalget.
- Udvalgene kan indbyde eller indkalde bestemte medarbejdere eller sagkyndige til sine møder.”



Uafhængighed

Med henblik på at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser **anbefales det, at mindst** halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige dvs.

- være ansat i eller have været ansat i selskabet inden for de sidste 5 år.
- være eller have været medlem af direktionen i selskabet.
- være professionel rådgiver for selskabet eller ansat i eller have en økonomisk interesse i en virksomhed, som er professionel rådgiver for selskabet.
- i øvrigt have en væsentlig strategisk interesse i selskabet andet end som aktionær.

Er uafhængighed relevant i
ejer- og familieledede
virksomheder?

Uafhængighed



- Derudover anses hovedaktionæren eller personer, der har nære bånd til selskabets hovedaktionær, ikke for uafhængige.
- Familiemæssige relationer til personer, der ikke kan anses for uafhængige, medfører ligeledes, at der ikke kan være tale om uafhængighed”
- Det **anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt oplyser hvilke bestyrelsesmedlemmer, der ikke anses for at være uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til bestyrelsen anses for at være uafhængige, og at dette begrundes.
- Det **anbefales**, at medlemmer af et selskabs direktion ikke indgår i selskabets bestyrelse



Bestyrelsesevaluering

Komitéen for god Selskabsledelse anbefaler (anbefaling 3.5.1.), at bestyrelsen en gang årligt gennemfører en bestyrelsesevaluering og mindst hvert tredje år inddrager ekstern bistand i evalueringen.

Komitéen anbefaler, at evalueringen har fokus på anbefalingerne om bestyrelsens arbejde, effektivitet, sammensætning og organisering, jf. anbefaling 3.1. - 3.4., og som minimum altid omfatter:

- Bestyrelsens sammensætning med fokus på kompetencer og mangfoldighed.
- Bestyrelsens og det enkelte medlems bidrag og resultater.
- Samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen.
- Formandens ledelse af bestyrelsen.
- Udvalgsstrukturen og arbejdet i udvalgene.
- Tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet og kvaliteten af bestyrelsesmaterialet.
- Bestyrelsesmedlemmernes forberedelse til og aktive deltagelse i møderne.

Formål med bestyrelsesevaluering

- Evalueringsprocessen skal danne baggrund for en objektiv og konstruktiv bedømmelse af kvaliteten af bestyrelsesarbejdet, herunder bestyrelsens arbejdsform, samarbejde (såvel internt i bestyrelsen som med direktionen), formandens mødetilrettelæggelse og effektivitet samt kvaliteten af bestyrelsesmaterialet (såvel forud for mødet som den efterfølgende dokumentation) samt medlemmernes forberedelse til og aktive deltagelse i møderne.
- Et specielt vigtigt - og erfaringsmæssigt vanskeligt - formål med bestyrelsens selvevaluering er at sikre, at bestyrelsen til enhver tid gennem sin sammensætning og virke på bedst mulig måde varetager selskabets interesser under hensyntagen til aktionærer, investorer og øvrige interessenter inklusive det omkringliggende samfund..
- Denne vejledning vil primært fokusere på de personrelaterede aspekter i bestyrelsens selvevaluering. Det er vigtigt, at den rette balance mellem kontinuitet og fornyelse findes. Fornyelse er nødvendig for at sikre:
- at der sker en forsvarlig succession i bestyrelsen,
- at bestyrelsens kompetencer og sammensætning modsvarer virksomhedens nuværende og fremtidige muligheder og udfordringer,
- at der i bestyrelsen til stadighed er medlemmer, som kan forholde sig uafhængigt og objektivt til tidligere truffne beslutninger, og
- at et bestyrelsesmedlem, der ikke tilfører tilstrækkelig værdi, udskiftes. Erfaringen viser, at udskiftning af et bestyrelsesmedlem "i utide" kan være en vanskelig proces, hvorfor en årlig, transparent og objektiv proces kan understøtte den nødvendige fornyelse.



Mange on-line alternativer

- <https://boardmeter.com/bestyrelseevaluering/>
- <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/audit/articles/bestyrelseevaluering-med-fokus-paa-compliance-og-effektivitet.html>
- <https://www.pwc.dk/da/services/bestyrelse/bestyrelseevalueringer.html>
- <https://www.onlineboardevaluations.com/da/>
- <https://www.board-governance.com/dk/>
- M.fl.



Opsummering og de vigtigste læringspunkter

- Bestyrelsens relation til direktøren
- Rollefordeling, samspillet mellem formand, bestyrelse og direktion og ejere
- Bestyrelsens opgaver i relation til CEO
- Relationen mellem bestyrelse og CEO
- Formandens opgaver og tilrettelæggelse af bestyrelsesarbejdet
- Bestyrelsesevaluering

Indflydelse er ikke noget man får
- det er noget man tar!