



Selskabsloven

"Den juridiske banehalvdel"

Opgaver samt arbejdsdeling for
bestyrelse/direktion/generalforsamling
Tavshedspligt og inhabilitet
Aflønning af bestyrelse og direktion

Agenda:

Fokus på formalia

Ejernes beslutningsforum:
Generalforsamlingen

Selskabets ledelse: Bestyrelse og
direktion - arbejdsdelingen

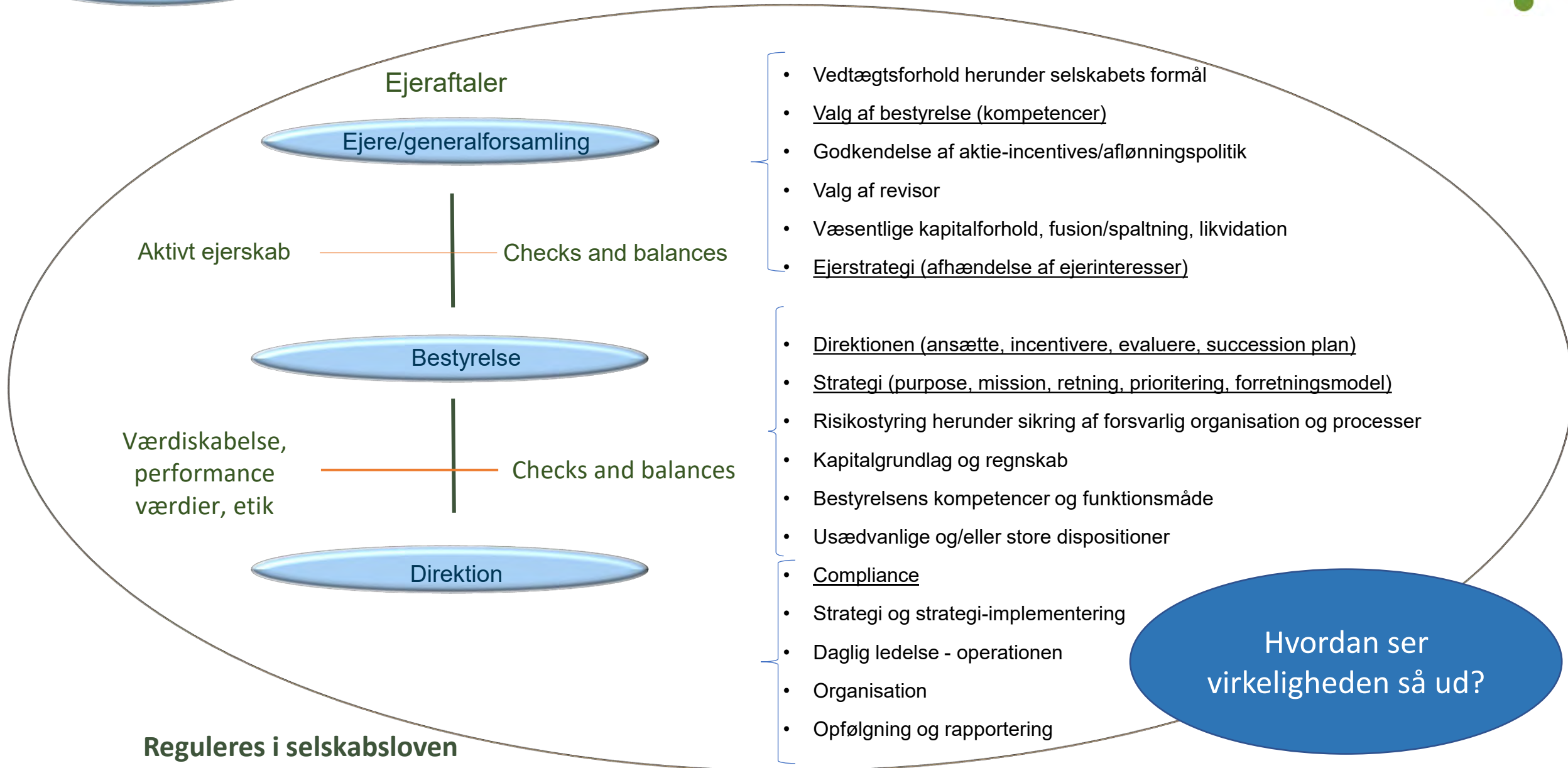
Tavshedspligten

Interessekonflikter i bestyrelsen



Ejere, bestyrelse
og daglig ledelse

Selskabsloven bygger på "Magtens 3-delning"



GENERALFORSAMLINGEN

EJERNES BESLUTNINGSFORUM

Generalforsamlingen:

Ejernes beslutningsforum

- Generalforsamlinger indkaldes og tilrettelægges af bestyrelsen
- Hvilke beslutninger behandles i aktionærernes beslutningsforum?
- Vedtægtsforhold, herunder kapitalforhold, godkendelse af årsrapport, valg af bestyrelse, revisor mv.

§ 88. På den ordinære generalforsamling skal der træffes afgørelse om

- 1) godkendelse af årsrapporten,
- 2) anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport,
- 3) eventuel ændring af beslutning om revision af kapital-selskabets kommende årsregnskaber m.v., hvis kapital-selskabet ikke er omfattet af revisionspligten efter års-regnskabsloven eller anden lovgivning, og
- 4) andre spørgsmål, som efter kapital-selskabets vedtægter er henlagt til generalforsamlingen.

Stk. 2. Ordinær generalforsamling skal afholdes i så god tid, at den godkendte årsrapport kan indsendes til Erhvervsstyrelsen, så den er modtaget i styrelsen inden udløbet af fristen i årsregnskabsloven. På generalforsamlingen skal den udarbejdede årsrapport fremlægges.

Generalforsamlingen: Hvornår og hvordan?



- Udgangspunktet er, at generalforsamlingen afholdes som et **fysisk møde**
- Eventuelt elektronisk generalforsamling (helt eller delvist) – skal kunne afholdes på betryggende vis
- Selskabets **ordinære** generalforsamling skal afholdes i så god tid, at den godkendte årsrapport kan indsendes til Erhvervsstyrelsen inden udløbet af fristen i årsregnskabsloven
- Afholdes på selskabets hjemsted eller nærmere angivet sted

Ekstraordinær generalforsamling skal indkaldes senest 2 uger efter, at det forlanges af:

- Bestyrelsen eller den generalforsamlingsvalgte revisor
- enhver anpartshaver (ApS), eller en aktionær (A/S), der ejer/repræsenterer 5 % af aktiekapitalen eller en mindre brøkdel, hvis vedtægterne bestemmer det
- en aktionær, som er tillagt ret hertil i vedtægterne

Dirigent

- Vælges blandt kapitalejerne eller uden for disses kreds af generalforsamlingen, medmindre ledelsen i selskabets vedtægter er tildelt en udpegningsret
- Skal lede generalforsamlingen og sikre, at generalforsamlingen afholdes på en forsvarlig og hensigtsmæssig måde. Påser indkaldelsens lovlighed, afgør alle spørgsmål vedr. sagernes behandlingsmåde, stemmeafgivning og dennes resultater og har beføjelse til at tilrettelægge drøftelser, beslutte hvornår debatten er afsluttet, afskære indlæg, spørgsmål mv.

Dagsorden og indkaldelse

Mulighed for afholdelse af "skrivebords-generalforsamling" f.eks. i koncerner dvs. fravigelse af frist og form



Dagsorden

- Enhver kapitalejer (aktionær) har som udgangspunkt **ret til at få et bestemt emne optaget** på dagsordenen til den ordinære generalforsamling
 - Krav om skriftlighed og tidsfrist på 6 uger i et A/S (der kan dispenseres herfra)
- **Sager, der ikke er på dagsordenen**, kan kun afgøres af generalforsamlingen, hvis samtlige kapitalejere samtykker (ikke kun samtlige tilstedeværende)
 - Der kan dog altid træffes afgørelse på den ordinære generalforsamling om sager, der skal behandles på den ordinære generalforsamling, eller indkaldelse til ekstraordinær generalforsamling

Indkaldelsen

- **Indkaldelsesvarslet** er, medmindre vedtægterne foreskriver en længere frist, **minimum 2 uger og maksimum 4 uger**
- Indkaldelsen skal ske i overensstemmelse med selskabets vedtægter og skriftlig indkaldelse til alle i ejerbogen noterede aktionærer, som har fremsat begæring herom
- Indkaldelsen skal angive **tid og sted** for generalforsamlingens afholdelse, **dagsorden**, samt det væsentligste indhold af eventuelle **forslag til ændring af vedtægterne**
- I et A/S skal dagsordenen og de fuldstændige forslag samt (for den ordinære generalforsamlings vedkommende) årsrapporten gøres tilgængelig til **eftersyn for aktionærerne** senest 2 uger før generalforsamlingens afholdelse

Møderet og stemmeret

- Enhver kapitalejer har ret til at **møde** på generalforsamlingen Mulighed for at r ved fuldmægtig og/eller sammen med en rådgiver
- Enhver kapitalejer har ret til at tage **ordet** på generalforsamlingen
- Et passende antal medlemmer af selskabets ledelse (direktion og bestyrelse) skal deltage på generalforsamlingen for at kunne besvare **spørgsmål**. Ledelsen er forpligtet til at besvare spørgsmål fra en kapitalejer om forhold:
 - der er af betydning for bedømmelsen af årsrapporten og selskabets stilling i øvrigt, eller
 - hvorom beslutning skal træffes på generalforsamlingen, medmindre
- de begærede oplysninger ikke kan gives uden væsentlig skade for selskabet (ledelsens skøn)
- Selskabets generalforsamlingsvalgte **revisor** har ret til at være til stede på generalforsamlingen og skal være til stede, hvis et medlem af ledelsen eller en kapitalejer har fremsat krav herom. Revisor har pligt til at besvare spørgsmål om årsrapporten
- En kapitalejer må **ikke deltage i afstemning** på generalforsamlingen om:
 - søgsmål mod kapitalejeren selv eller afstemning om vedkommendes eget ansvar over for selskabet
 - søgsmål mod andre eller afstemning om andres ansvar, hvis kapitalejeren har en væsentlig interesse deri, der kan være stridende mod selskabets



Afstemninger



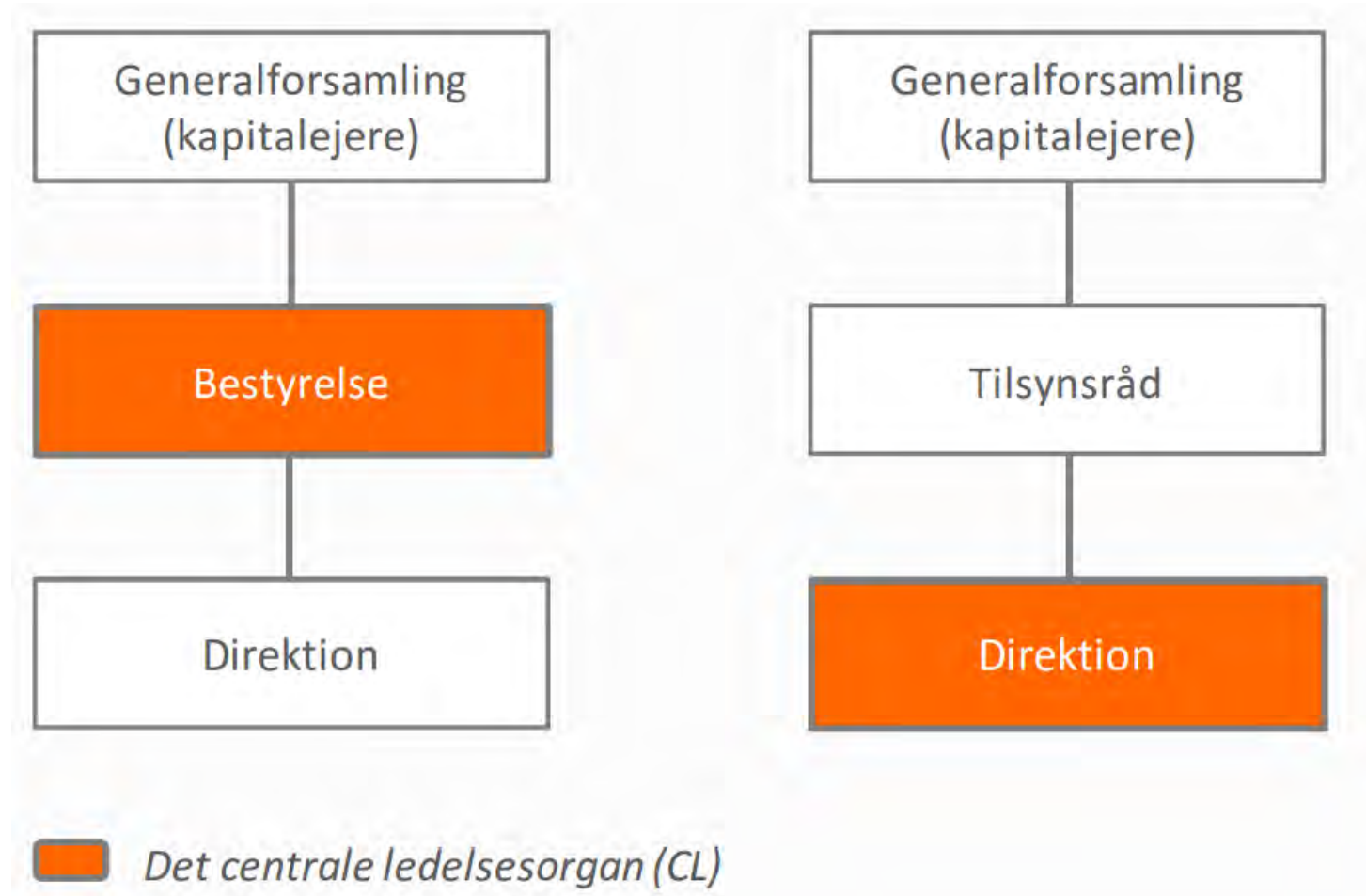
- Som **udgangspunkt** afgøres alle anliggender ved **simpelt stemmeflertal**, medmindre selskabsloven eller vedtægterne bestemmer andet
- **Personvalg** afgøres ved relativt simpelt stemmeflertal og evt. lodtrækning
- Dobbelt krav om kvalificeret majoritet ved **væsentlige beslutninger, herunder ændringer af selskabets vedtægter, kapitalændringer, fusion/spaltning mv.**
 - Tiltrædelse af mindst **2/3** af såvel af de stemmer, som afgives på generalforsamlingen, som af den del af selskabskapitalen, der er repræsenteret på generalforsamlingen
 - Flertalskravet kan i vedtægterne øges f.eks. til 3/4
- Skærpede krav (**enighed** eller **9/10** flertal) ved særlige vedtægtsændringer eller andre forhold
- Forbud mod at træffe beslutning, som åbenbart er egnet til at skaffe visse kapitalejere eller andre en utilbørlig fordel på andre kapitalejeres eller selskabets bekostning ("generalklausul")
- I tilfælde af ansvarsgrundlag f.eks. uagtsomhed og et dokumenteret økonomisk tab, kan domstolene idømme erstatningsansvar f.eks. ved majoritetsmisbrug
- Begrebet "Decharge" dvs. "ansvarsfrihed"

SELSKABETS LEDELSE

- BESTYRELSE OG DIREKTION



To modeller, men i praksis er tilsynsråd særdeles sjældne



Valg af ledelsen, konstituering, beslutninger mv.

Krav til medlemmerne af kapitalselskabets ledelse:

- Skal være myndige personer og må ikke være under værgemål
- Må ikke udføre eller deltage i spekulationsforretninger vedr. kapitalandele i selskabet eller i selskaber inden for samme koncern
- I et A/S skal der *oplyses* om de opstillede personers ledelseserhverv i andre erhvervsdrivende virksomheder
- Ingen krav i SL til kvalifikationer, uafhængighed, alder eller sammensætning

Bestyrelsen

- Flertallet skal vælges af generalforsamlingen (mulighed for udpegningsret i vedtægterne og/eller medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer)
- I et A/S skal bestyrelsen bestå af mindst 3 personer (ingen øvre grænse)
- Valgperiode på højst 4 år. Genvalg kan finde sted
- I et A/S skal flertallet af bestyrelsens medlemmer være personer, som ikke er direktører, og en direktør kan ikke også være formand/næstformand
- Et bestyrelsesmedlem kan altid udtræde. Meddelelse skal gives til den øvrige bestyrelse repræsenteret ved formanden
- Bestyrelsesmedlemmet kan til enhver tid afsættes af den (typisk generalforsamlingen), som har valgt medlemmet



Valg af ledelsen, konstituering, beslutninger mv.



- **Direktionen** ansættes og afskediges af bestyrelsen
Såfremt der er tale om et ApS ledet af en direktion alene (enstrengt ledelsesstruktur), vælges direktionen af generalforsamlingen
- Bestyrelsen vælger selv sin **formand**, medmindre andet er bestemt i vedtægterne. SL indeholder ikke regler om valg af næstformand.
- Formanden i et A/S skal sikre, at der i bestyrelsen afholdes **møde**, når dette er nødvendigt:
 - Et medlem af ledelsen eller selskabets generalforsamlingsvalgte revisor kan forlange, at der indkaldes til bestyrelsesmøde
 - En direktør har, selv om den pågældende ikke er medlem af bestyrelsen, ret til at være til stede og udtale sig (men ikke stemme) ved bestyrelsens møder, medmindre bestyrelsen i de enkelte tilfælde træffer anden bestemmelse
- Medmindre andet bestemmes i vedtægterne, er bestyrelsen **beslutningsdygtig**, når over halvdelen af samtlige medlemmer er repræsenteret
- Medmindre andet fremgår af vedtægterne, afgøres de på mødet behandlede anliggender ved **simpelt flertal**. Formandens stemme kan i vedtægterne tillægges afgørende vægt i tilfælde af stemmelighed
- **Forbud** mod at disponere således, at dispositionen er åbenbart egnet til at skaffe visse kapitalejere eller andre en utilbørlig fordel på andre kapitalejeres eller selskabets bekostning

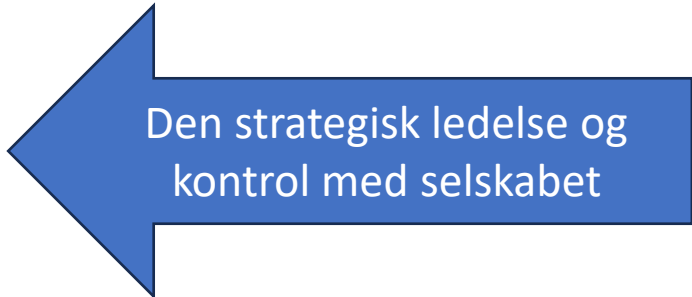


Arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion

Bestyrelsens opgaver

§ 115. I kapitalselskaber, der har en bestyrelse, skal denne ud over at varetage den overordnede og strategiske ledelse og sikre en forsvarlig organisation af kapitalselskabets virksomhed påse, at

- 1) bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende,
- 2) der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
- 3) bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalselskabets finansielle forhold,
- 4) direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer og
- 5) kapitalselskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og bestyrelsen er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.



Den strategisk ledelse og kontrol med selskabet

Direktionens opgaver

§ 117. I kapitalselskaber, der ledes efter § 111, stk. 1, nr. 1, varetager direktionen den daglige ledelse af kapitalselskabet. Direktionen skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet. Den daglige ledelse omfatter ikke dispositioner, der efter kapitalselskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning. Sådanne dispositioner kan direktionen kun foretage efter særlig bemyndigelse fra bestyrelsen, medmindre bestyrelsens beslutning ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for kapitalselskabets virksomhed. Bestyrelsen skal i så fald snarest muligt underrettes om den truffne disposition.

Stk. 2. I kapitalselskaber omfattet af § 111, stk. 1, nr. 2, skal direktionen varetage såvel den overordnede og strategiske ledelse som den daglige ledelse. Direktionen skal desuden sikre en forsvarlig organisation af kapitalselskabets virksomhed.

§ 118. Direktionen skal sikre, at kapitalselskabets bogføring sker under iagttagelse af lovgivningens regler herom, og at formueforvaltningen foregår på betryggende måde.

Stk. 2. Direktionen skal herudover sikre, at kapitalselskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder. Direktionen er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.



Den daglige ledelse



Bestyrelsens ”jobbeskrivelse” i § 115

Bestyrelse og tilsynsråd skal påse:

- Bogføring og regnskabsaflæggelse
- Risikostyring og interne kontroller
- Rapportering om selskabets finansielle forhold
- Direktionens udøvelse af sit hverv efter bestyrelsens retningslinjer
- Kapitalberedskabets forsvarlighed i forhold til selskabets drift
- Selskabet har tilstrækkelige likviditet

Opgaverne omfatter alle
bestyrelsesmedlemmer,
uanset hvem som de er
valgt af

Nærmere om bestyrelsesopgaverne



Bestyrelsens opgaver:

- Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse og sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed dvs. involveres i strategien
- F.eks. tilrettelæggelse af virksomheden, fastsættelse af rammer for investering i produktionsapparat og fast ejendom, finansiering af virksomhedens drift (egenkapital/fremmedkapital), størrelse af medarbejderstab, intern rapportering, IT, budgetter m.v. dvs. alle strategiske beslutninger skal træffes af bestyrelsen
- Konstituerer sig på første bestyrelsesmøde og efter afholdelse af ordinær generalforsamling, hvis der sker nyvalg til bestyrelsen
- Ansætter og afskediger direktionen

Øvrige bestyrelsesopgaver



Specifikke beslutninger, der henhører under bestyrelsen:

- a) Indkaldelse til og tilrettelæggelse af generalforsamling
- b) Vetoret ved fastlæggelse af det maksimale udbytte, som generalforsamlingen kan beslutte
- c) Forslag om nedsættelse af selskabskapitalen med henblik på udbetaling til kapitalejerne eller henlæggelse til en særlig reserve
- d) Oprettelse og underskrivelse af fusions- eller spaltningsplan

Direktionen – Selskabets daglige ledelse



Valg/udpegning af direktionen

Hovedregel: Bestyrelsen/tilsynsrådet

Undtagelse: Generalforsamlingen (hvis ingen bestyrelse)

Direktionen skal sikre at:

1. Bogføring er lovlig
2. Formueforvaltning er betryggende
3. Kapitalberedskabet er forsvarligt i forhold til selskabets drift
4. Selskabet har tilstrækkelig med likviditet



Direktions opgaver

Ledelsesopgaver

Direktionen forestår altid den daglige ledelse af selskabet f.eks.

1. Dispositioner vedrørende selskabets løbende drift
2. Udføre beslutninger truffet af bestyrelsen ("eksekutiv ledelse")
3. Ansættelse og afskedigelse af medarbejdere (inkl. andre direktører)
4. Træk på allerede etableret kreditfacilitet
5. Indgåelse af kontrakter om køb og salg af varer og tjenesteydelser
6. Direktionen forestår evt. også overordnede ledelse, hvis ingen bestyrelse





Direktørbegrebet i selskabsloven

Omfatter kun registrerede direktører

- Selskabsloven omfatter kun direktører, der er registreret hos Erhvervsstyrelsen
-
- Personer med titel af direktør (fx salgs- eller marketingsdirektør), men som ikke er registreret hos Erhvervsstyrelsen, er ikke omfattet af reglerne i selskabsloven
- Registrerede direktører er ikke omfattet af funktionærloven og ferieloven
- Ansættelsesforholdet reguleres i stedet udførligt i direktørens ansættelseskontrakt (direktørkontrakten) og evt. direktionsinstruks

Arbejdet i bestyrelsen Formalia, inhabilitet og tavshedspligt



- Et bestyrelsesmedlem kan i enkeltstående tilfælde give **fuldmagt** til et andet bestyrelsesmedlem, medmindre dette udelukkes i vedtægter eller af bestyrelsen
- I det omfang det er foreneligt med bestyrelsens hverv, kan **møder afholdes skriftligt**. Et medlem kan dog forlange, at mundtlig drøftelse finder sted
- Såfremt bestyrelsen består af flere medlemmer, skal der:
 - føres en **forhandlingsprotokol** (referat), som skal underskrives af samtlige tilstedeværende medlemmer. Tilstedeværende medlemmer, der ikke er enige i en beslutning, har ret til at få sine meninger indført i protokollen
 - ved en **forretningsorden** træffes nærmere bestemmelser om udførelsen af bestyrelsens hverv. Ved udformningen af forretningsordenen skal der tages udgangspunkt i kapitalselskabets virksomhed og behov
- Et medlem af ledelsen må *ikke* uberettiget videregive, hvad de under udøvelsen af deres hverv har fået kendskab til (**tavshedspligt**)
- Videregivelse af oplysninger til advokat, revisor eller bank, er i nogle tilfælde berettiget (de er alle underlagt professional tavshedspligt)
- Et medlem af ledelsen må bl.a. ikke deltage i behandlingen af spørgsmål om aftaler mellem kapitalselskabet og den pågældende selv eller om spørgsmål mod den pågældende selv, hvis vedkommende har en væsentlig interesse deri, der kan være stridende mod selskabets (**inhabilitet**)
- Er man inhabil, skal man "træde uden for lokalet", hvilket skal føres til protokols



Inhabilitet i bestyrelsen



- *§ 131. Et medlem af ledelsen må ikke deltage i behandlingen af spørgsmål om aftaler mellem kapitalselskabet og den pågældende selv eller om søgsmål mod den pågældende selv eller om aftale mellem kapitalselskabet og tredjemand eller søgsmål mod tredjemand, hvis vedkommende har en væsentlig interesse deri, der kan være stridende mod kapitalselskabets.*



Bunder i varetagelsen af selskabets interesse – principal/agent forholdet



- **Bestemmelsen indeholder 2 led:**
- 1) Selskabet (S) – Bestyrelsesmedlem (BM), 2) samt Selskabet (S) – tredjemand (3M):
- S – MB (1. led):
 - BM må ikke deltage i behandlingen af spørgsmål om:
 - 1) *Aftaler* med BM og S samt 2) *Søgsmål* mellem S og BM
- S – 3M (2. led):
 - 1) Aftaler mellem S og 3M eller
 - 2) søgsmål mellem S og 3M, hvis BM har en *væsentlig interesse* deri, som kan stride mod selskabets interesser

Dette beror på en konkret individuel vurdering heraf



Bestyrelsesmedlemmet sendes uden for døren...men



- BM har ret til at give en redegørelse af det pågældende emne, inden BM forlader bestyrelseslokalet dvs. af relevante faktuelle forhold
- Afgræsning:
- Angår ”kun” aftaler og søgsmål
- Det angår således ikke andre dispositioner f.eks. ændring af generelle samhandelsvilkår, som BM selv har økonomisk interesse i, kapitaludstedelser (inkl. rettede emissioner), udbyttespørgsmål mv.
- Typeeksemplet er, hvor BM ejer/sidder i bestyrelsen i 3M dvs. aktuel interessekonflikt
- Det angår ikke økonomiske fordele som tilkommer BM, som ikke er aftaler, ej heller fordele, som BM indirekte kan drage nytte af
- Søgsmål omfatter også voldgift, indgivelse af konkursbegæring

Retsvirkningen m.m.



- Ugyldighed
- Erstatning, forudsat at de almindelige betingelser er opfyldt dvs. ansvarsgrundlag (f.eks. uforsvarlighed), tab osv.
- Hvis bestyrelsen ikke kan træffe beslutning pga. inhabilitet, må det overlades til generalforsamlingen
- Krav om væsentlighed samt stridende mod selskabets interesse (2. led)
- Omfatter typisk sammenblanding af interesser ("kasketforvirring") og i praksis ofte majoritet vs. Minoritetsforhold
- Specifikt i 50/50 ejet selskaber, hvor begge er direktører, så vil habilitetsreglen have forrang i forhold til en i vedtægterne bestemt vetoklausul for væsentlige beslutninger (så selskabet ikke handlingslammes)
- Tilstedeværelsen af såkaldte "uafhængige bestyrelsesmedlemmer" jf. Anbefalingerne om God Selskabsledelse, anses ikke som retlige relevante, modsat f.eks. i USA (disinterested officers)



Et tænkt eksempel



- Jørgen er bestyrelsesmedlem i foreningen "Our Voice" som modtager penge, når musikeres værker afspilles på diverse internet fora
- "Our Voice" er en paraplyorganisation, bestående af musikforeninger inden for diverse musikgenre
- Bestyrelsen i "Our Voice" tildeler årligt forskellige musik genre økonomiske midler f.eks. inden for kategorierne, jazz, klassiske, orgelmusik, pop, rock osv.
- Jørgen er selv udøvende organist og repræsenterer den mindste musikforening, der kun består af 3 organister i Danmark
- Da bestyrelsen skal fordele midlerne til de forskellige musikforeninger, foreslår Jørgen at orgelmusikkens tilskud skal fordobles
- Er Jørgen inhabil? Hvorfor/hvorfor ikke?



Udfordringer: Nærmere om tavshedspligten

- Alle ledelsesmedlemmer er undergivet *tavshedspligt* dvs. man må ikke røbe noget fra bestyrelsesmøderne eller delagtiggøre andre i bestyrelsesmaterialet
- Selskabsloven § 132 bestemmer således, at ingen medlemmer af ledelsen, vurderings- og granskningsmænd samt disses medhjælpere og suppleanter ikke uberettiget må videregive, hvad de under udøvelsen af deres hverv har fået kendskab til
- Reglerne om tavshedspligt er ens for bestyrelsesmedlemmer, direktører dvs. alle de omhandlede personer, hvilket også gælder jer som medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer
- Det anerkendes, at det enkelte ledelsesmedlem, har en berettiget ret til at konsultere sin advokat, hvis vedkommende er i tvivl om sin retsstilling f.eks. risikoen for at ifalde erstatningsansvar for en handling eller undladelse, hvilket dog bør forudsætte, at vedkommende først har anmodet bestyrelsen om at få spørgsmålet forelagt en advokat
- Årsagen til at videregivelse af oplysninger i denne situation skyldes, at advokaten er undergivet en ganske strengtavshedsligt med hjemme i retsplejeloven



Tavshedspligten (fortsat)

- En sådan berettiget interessevaretagelse af det enkelte bestyrelsesmedlem er anerkendelsesværdigt, idet det kan være vanskeligt for det enkelte bestyrelsesmedlem alene at overskue de juridiske konsekvenser af en større disposition f.eks. ved en virksomhedsovertagelse, kommende fusion eller et større fravalg
- Samme hensyn gælder ikke medlemmer af advisory boards, som derfor ikke har denne ansvarsfrie mulighed for advokatkonsultation
- For børsnoterede selskaber gælder desuden reglerne i MAR (Markedsmisbrugsforordningen), som forbyder videregivelse af såkaldt intern viden dvs. hvilket gælder for alle, herunder medlemmer af bestyrelsen og advisory board
- Oplys de øvrige ansatte om tavshedspligten f.eks. på virksomhedens intranet, eftersom de jo ikke kender reglerne på området!

Særlige forhold



Ledelsens pligter ved kapitaltab

- Ledelsen i et kapitalselskab skal sikre, at generalforsamling afholdes senest 6 måneder efter, at det konstateres, at selskabets egenkapital udgør mindre end halvdelen af den tegnede kapital ("**kapitaltab**") – påses af revisor
- På generalforsamlingen skal bestyrelsen (eller direktionen, hvis der er tale om et ApS uden en bestyrelse):
 - redegøre for kapitalselskabets økonomiske stilling, og
 - om fornødent stille forslag om foranstaltninger, der bør træffes (herunder om selskabets opløsning)

Repræsentations- og tegningsret

- Medlemmer af bestyrelsen og direktionen **repræsenterer** selskabet udadtil, dvs.:
 - medlemmerne har kompetence til at optræde på selskabets vegne i alle forhold over for tredjemand
- Kapitalselskabet forpligtes ved aftaler (**tegningsret**), som indgås på selskabets vegne af:
 - den samlede bestyrelse
 - et medlem af bestyrelsen, eller
 - en direktør
- Tegningsretten kan i vedtægterne **begrænses**, således at tegningsretten kun kan udøves af flere medlemmer i forening eller af et eller bestemte medlemmer hver for sig eller i forening. Andre begrænsninger i tegningsretten kan ikke registreres
- Hvis nogen, der har tegningsret, har indgået aftale på kapitalselskabets vegne, **forpligter** dette kapitalselskabet, medmindre:
 - de tegningsberettigede har handlet i strid med begrænsninger i deres beføjelser fastsat i SL
 - aftalen eller tilsagnet falder uden for kapitalselskabets formål, og kapitalselskabet godtgør, at tredjemand vidste eller burde vide dette, eller
 - den tegningsberettigede har overskredet sin bemyndigelse eller væsentligt har tilsidesat selskabets interesser, og tredjemand vidste eller burde vide dette.

Kort om reglerne for aflønning af bestyrelsen



- Hovedreglen er, at alle bestyrelsesmedlemmer skal have same aflønning
- Undtagelse 1: Formand/næstformand kan modtage ekstra – typisk 2 - 1,5 gange et menigt medlem
- Undtagelse 2: Medlemsskab af udvalg kan udløse ekstra vederlag
- Der må således ikke være forskel på aflønningen, afhængigt af, hvem som har valgt bestyrelsesmedlemmet
- Man har ikke krav på vederlag, men der må ikke ske forskelsbehandling
- Ethvert medlem kan frasige sig vederlag – dog kun for sig selv!
- Bestyrelsesaflønningen er indarbejdet i årsrapporten (årsregnskabet), som skal godkendes på generalforsamlingen
- Der er ingen regler om, at aflønningen skal være fast eller variable, eller består af aktieoptioner eller andre goder
- Det anbefales, at bestyrelsen i børsnoterede selskaber ikke modtager variable aflønning
- Vederlagspolitikken skal godkendes på generalforsamlingen, indeholder også bestyrelsens vederlag