



## Derfor skal der indgås en bestyrelseskontrakt

*Den kommende tid er det sæson for generalforsamlinger i Danmark. Og dermed også for valg af bestyrelser. Men der er meget stor forskel på bestyrelser. Forskellene ligger i de meget forskellige mandater som ejerstruktur, ejer-aftaler, vedtægter etc. og ikke mindst sædvane giver de forskellige bestyrelser. At sige ja til en bestyrelsespost i et erhvervsdrivende selskab kan være at påtage sig meget forskellige opgaver, skriver bestyrelseseksperten Teddy Wivel i denne kommentar om bestyrelseskontrakter.*

For at undgå skuffede forventninger hos selskabernes ejere eller hos kandidaterne er det mere og mere almindeligt, at der indgås en bestyrelsesaftale mellem bestyrelsesmedlemmet og ejerne eller selskabet.

Aftalen er måske i sig selv ikke det vigtigste. Men det, at der sker en klarlæggelse af forventninger til kompetencer, opgaver, tidsanvendelse og honorering er med til at undgå en del frustrationer siden hen.

Men inden man når til aftalen, er det vigtigt for kandidaten at gøre sig de faktiske magtstrukturer i virksomheden og dens ejerkreds klart. Hvilken rolle spiller bestyrelsen i forhold til ejerkreds og direktion? Er bestyrelsen reelt den øverste ledelse eller betyder sædvaner, ejerstrukturer etc., at visse beslutninger afstemmes med eller afgøres af andre? Man kan sige, at bestyrelsen reelt ikke har ledelsesmandatet til en række beslutninger.

Der vil typisk være tale om følgende situationer og man skal her være opmærksom på, at der kan være tale om både små og meget store virksomheder og om såvel børsnoterede som ikke-noterede virksomheder:

- Ejerledede virksomheder, hvor indehaveren sidder som direktør. Her vil bestyrelsens funktion mere være en slags advisory board, der kan rådgive, men dels træffes en række beslutninger mellem møderne, og dels er det direktøren, som vælger bestyrelsen. Er der uenighed, er det bestyrelsen, der må trække sig.
- Samme forhold kan være gældende med en majoritetsaktionær, som sidder enten i eller uden for ledelsen. De faktiske beslutninger træffes af denne, og igen er der mere tale om sparring og rådgivning. Der kan her være tale om både personer og om f.eks. fonde eller andre organisationer.

- Datterselskaber, hvor der mere er tale om en formel funktion af hensyn til lovgivningen, medens de reelle beslutninger træffes i en koncernledelse.
- Virksomheder med meget stærke direktioner, som gennem direktionsekretariatet og kontakt til advokater og revisorer styrer informationsstrømmen og forslagsudarbejdelsen til bestyrelsen. Bestyrelsen har ikke de ressourcemæssige muligheder for at være den overordnede ledelse.

Man bør som bestyrelsesmedlem ikke lade sig skræmme af ovenstående situationer, men gøre sig situationen klar ved indtræden og aftale samt i det løbende arbejde. Dette ikke mindst i relation til bestyrelsens kontrolfunktion og de præciseringer af bestyrelsens opgaver og ansvar, som rummes i den nye selskabslov.

Ud over at varetage den overordnede og strategiske ledelse kan de kontrolopgaver, der påhviler bestyrelsen sammenfattes således:

- bogføring og regnskabsaflæggelse sker på en måde, der er tilfredsstillende efter selskabets forhold
- der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og intern kontrol
- bestyrelsen modtager den fornødne rapportering om virksomhedens finansielle forhold
- direktionen udøver sit hverv på behørig måde og efter bestyrelsens anvisninger
- kapitalberedskabet er til enhver tid forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde virksomhedens nuværende og fremtidige forpligtigelser, efterhånden som de forfalder. Man er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Det er helt afgørende, at man som bestyrelsesmedlem sikre sig, at bestyrelsesmøder afholdes, og at det af referaterne klart fremgår, at bestyrelsen har varetaget sin opgave på betryggende vis. Og hele tiden være opmærksom på, om aftaler overholdes, så man kan føle sig tryk ved, at tingene fungerer som forudsat. Og ikke mindst være klar til at tage konsekvensen og fratræde, hvis man ikke længere mener, at man kan tage ansvaret.