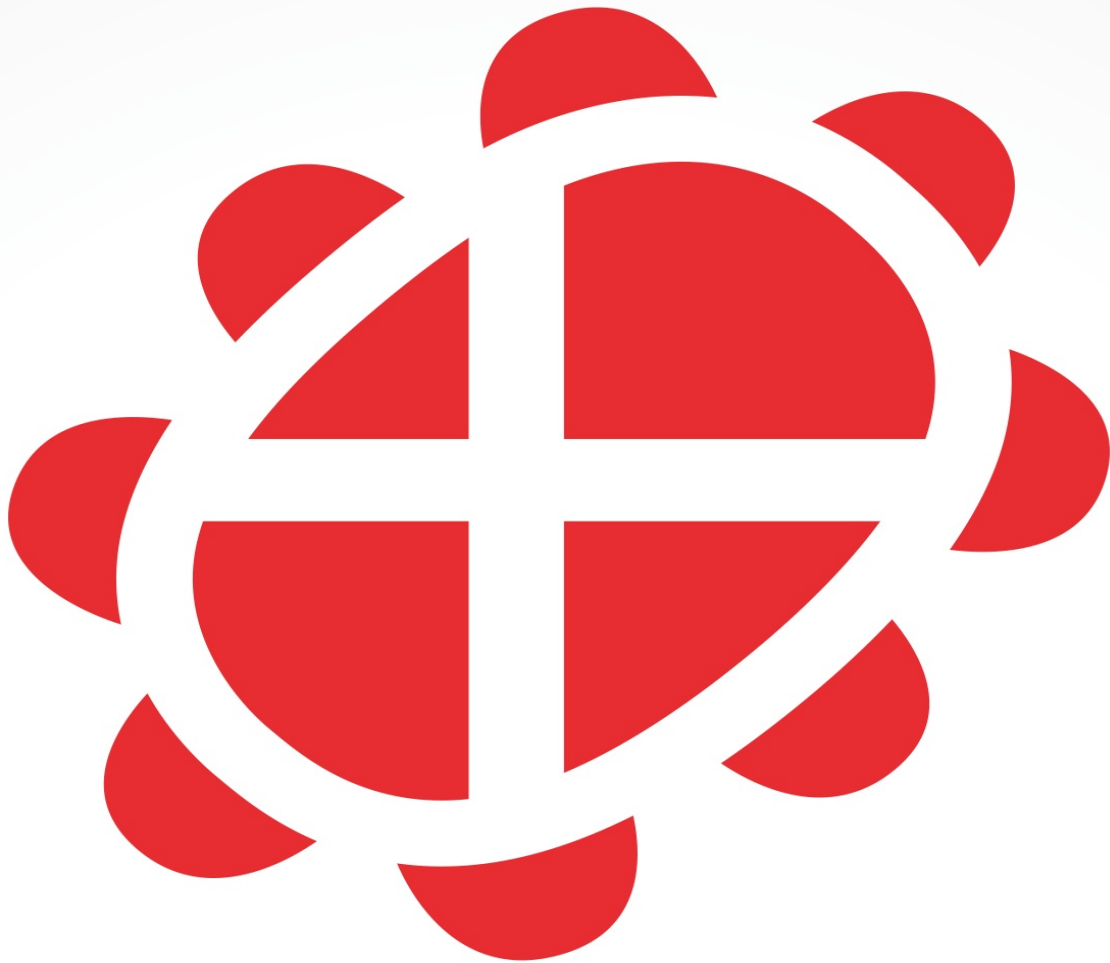




SUCCESS I EN DANSK BESTYRELSE

En guide til hvordan du får succes som
medlem af en dansk bestyrelse.

Forfatter
Ole Borch

[Om SuccessInTheBoardRoom.com](http://SuccessInTheBoardRoom.com)

[1 Introduktion til bestyrelsesarbejde i Danmark.](#)

[2 Hvad skal man kunne – og hvad skal man forvente?](#)

[3 Hvad skal man have kendskab til?](#)

[4 Hvordan lærer man at læse et regnskab og en dansk årsrapport?](#)

[5 Hvad er revisors rolle og virkemidler?](#)

[6 Hvordan foregår bestyrelsesarbejde i praksis?](#)

[7 Hvornår er man i risiko for ansvar?](#)

[8 Eksempler & Situationer!](#)

[Om Feedback](#)

[Om forfatteren, Ole Borch](#)

[Om ikonet og designet](#)

Dette er en e-bog er udgivet af SuccessInTheBoardRoom.com ApS.

Et dansk selskab registeret under CVR-nr. 39431475.

Guiden er en generel information, som ikke kan træde i stedet for konkret rådgivning i konkrete situationer.



Om SuccessInTheBoardRoom.com

*En digital guide for ambitiøse
bestyrelsesmedlemmer.*

De fleste i bestyrelsesarbejde har en ambition om at være med til at få succes igennem kommercielle resultater. Det er beslutningerne i relation til selve driften af virksomheden, der er spændende. Regelsættet omkring formalia og forpligtelser opfattes ofte som bagsiden af medaljen. Kedelige emner andre gerne må kunne og forhåbentlig tager sig af.

Men kunne man forestille sig en sportsudøver få succes og vinde turneringer, uden kendskab til reglerne i selve sportsgrenen? Eller ønsker man at møde en bilist i trafikken

uden uddannelse eller kørekort – måske endda i en lastbil? Absolut nej! Alligevel kan man desværre nemt forestille sig, at konkret fagligt eminente personer kommer i en bestyrelse uden at kende hvilke regler, der gælder for selve bestyrelsesarbejdet. For der er ingen lang tradition for at man skal have kendskab til (endsige uddannelse i) bestyrelsesarbejde for at blive valgt.

Det er derfor de færreste debutanter i bestyrelsesarbejde, der har et korrekt billede af, hvor stort arbejdet og ansvaret egentlig er, og hvor meget et bestyrelsesmedlem forventes at kunne og skulle forholde sig til fra dag et. Mange yngre debutanter har tværtimod en form for tunnelsyn. Med en stærk tro på egne evner inden for egne kernekompetencer forventer de, at de i bestyrelsesmæssig sammenhæng i det væsentligste kan nøjes med at forholde sig til netop dette område og så lade de øvrige bestyrelsesmedlemmer klare resten. Med andre ord kommer de til bestyrelsesmøderne med en stærk og sikker viden om spørgsmålene på lige netop det felt, de er specialister på – og lytter så relativt uforberedte til resten.

Sådan spiller klaveret ikke! Sådanne bestyrelsesmedlemmer vil risikere at godkende noget, de reelt ikke har sat sig ind i – eller har forstået. Måske godkende noget, som de givetvis ville have været imod, hvis de grundigt havde forstået indholdet. De bliver ansvarlige for mere, end de har regnet med.

Og ordet ansvar er centralt. For lige nu stiger ikke blot arbejdsbyrden men også ansvaret. Her tænkes ikke specielt på risikoen for erstatningsansvar eller strafansvar, men nok så meget i et bredere perspektiv på ansvaret for, at de

beslutninger, der træffes kommercielt, er på et højt niveau. Konkurrencen er hård. Og internettet husker fiaskoer.

Særligt i medierne, men også i retssale er der et stigende fokus på bestyrelsens arbejde. Derfor er der også fokus på bestyrelsesuddannelse på såvel kurser som i bøger. Men de fleste af uddannelserne og bøgerne synes at have som mål at videreuddanne allerede erfarne bestyrelsesmedlemmer til at opnå endnu større kompetencer. From good to great. Og typisk med vægten på at forbedre forretningsevnen. Kommercialisere. Interessen retter sig ikke nær så meget mod hverken det formelle eller begynderne.

SuccessInTheBoardRoom.com bygger på idéen om at gøre det kedelige interessant. At søge at skabe interesse for fundamentet i ethvert bestyrelsesarbejde – regelgrundlaget. Det skrevne som det uskrevne.

Motivationen: Hvis man skal have succes indenfor hvilket som helst område, så skal man kende reglerne.

Belønningen: En tryggere og bedre mavefornemmelse i bestyrelseslokalet.

Metoden: En altid opdateret digital guidebog som man altid har ved hånden og kan støtte sig til.

SuccessInTheBoardRoom.com er ambitionen om at etablere en digital e-learningplatform der *informerer* om de skrevne og skrevne regler, der gælder for det at være medlem af en bestyrelse. Som *ekviperer* bestyrelsesmedlemmer med en sådan grundviden, at de bedre kan bruge deres specielle

kompetencer omkring de forretningsmæssige og kommercielle beslutninger.

Målet er altså at motivere til ikke blot første gang, men hver gang at tænke grundigt over, hvad det vil sige at sidde i en konkret bestyrelse – blandt andet ved at forholde sig til arbejdsomængde og risiko, inden man siger ja. Det er absolut ikke min hensigt at *skræmme* bestyrelseskandidater fra at stille op. At *forventningsafstemme* vil være et bedre ord. *Opfordre* måske allerbedst. Men underliggende altså også at opfordre til at erkende, at det *er* et krævende job. Medlemsskab af en bestyrelse er ikke at ligne med en konsulentfunktion, hvor man kan nøjes med at have meninger inden for sine spidskompetencer. Selv om alle ikke skal være lige dygtige til alt, er der en pligt for alle i en bestyrelse til at forholde sig til alt. Det er bestyrelsen, der træffer alle overordnede beslutninger, så derfor skal man forstå alt.

Det er mit håb, at denne guidebog også inspirerer til, at nye bestyrelsesmedlemmer løbende søger at dygtiggøre sig også efter den første indlæring af det basale. Det kan ske ved løbende at indhente materiale, ved at læse artikler og bøger, ved at deltage i kurser. For kun på den måde vil de nye efterhånden komme til at besidde den kombination af viden og erfaring, der for alvor gør det nye medlem til et aktiv i bestyrelsen. *There is no quick fix.*

SuccessInTheBoardRoom.com søger at beskrive og besvare en række af de spørgsmål, et bestyrelsesmedlem bør/skal stille sig eller må forvente at blive præsenteret for, og herunder også spørgsmål et kommende bestyrelsesmedlem bør/skal stille sig selv, inden hun eller han indtræder i en bestyrelse.

SuccessInTheBoardRoom.com skal være en tjekliste, man kan betrykke sig i. Slå op i for at se, om der sket ændringer. Selv erfarne piloter anvender også tjeklister. Så kan de bruge mest energi på det væsentlige – at føre flyet frem.

SuccessInTheBoardRoom.com er ikke en ”kun en bog” – det er en digital applikation til smartphones/tablets. Og i modsætning til en traditionel, analog bog kan og vil den blive opdateret når og hvis der kommer nye regler – *og når og hvis læserne inspirerer hertil*. I feltet Feedback i hovedmenuen er en digital formular. Har du spørgsmål eller kommentarer? Fyld ud og send!. Det kan være ønsker om at få beskrevet emner, som aktuelt ikke er med. Det kan være konkrete spørgsmål til, hvordan noget skal forstås. Det kan være uenighed i noget af det, der er skrevet. Alt hvad der skrives og sendes på denne måde bliver læst – og ved kommende opdateringer, vil det blive overvejet, om disse kommentarer skal føre til ændringer. Feedback vil inspirere til ændringer i også guidebøger til andre lande. På denne måde vil indholdet hele tiden blive testet og prøvet – og guidebøgerne vil blive bedre og bedre. International inspiration.

Denne guide retter sig imod bestyrelser i Danmark. Men SuccessInTheBoardRoom.com er ikke rettet imod Danmark alene. Der er søsterbøger på vej også for andre lande. Hver bog er skrevet af specialister fra det land bogen retter sig imod. Men opbygningen af bøgerne er ens. Det er samme overskrifter i kapitlerne i de forskellige lande. Det er selve indholdet, der er skrevet konkret. Første søster guidebog udkommer allerede til maj. Den er skrevet af Chat Ortved fra Lawson Lundell LLP's kontor i Vancouver. Den guider til at få succes i en canadisk bestyrelse. Guidebøger i samme format fra andre lande er i proces. Hvornår de udkommer vil man kunne se på SuccessInTheBoardRoom.com og på

SuccessInTheBoardRoom.coms sider på LinkedIn og Facebook.

Nogle kapitler og overskrifter har udspring i eller henviser til gængse udtryk, ordspil og ordsprog – i det følgende vil de blive kaldt ordsprog. Jeg er på det rene med, at det af nogle måske bliver opfattet som at banalisere ledelse, og at det på andre virker poppet. Mit håb er, at de, der måtte have den opfattelse, giver det en tanke alligevel. Tænk på den Nobelpris vindende Niels Bohr, der om en hestesko over sin dør forklarede, at han havde hørt, at den skulle kunne bringe held, selv om man ikke troede på det! Ordsprog udtrykker jo netop det generelle og er opstået som udtryk for noget, der er genkendeligt og som kan beskrive en situation eller hændelse i få ord. Noget der kan fæstes i en mavefornemmelse eller ofte ud trykt med en drejning, der gør det nemt at huske. Skal man træffe en beslutning, der skal gå imod det almindelige og generelle, skal man have sin argumentation og dokumentation i orden. Skal man gå imod sin mavefornemmelse, skal man være sikker.

Når det kommer til stykket, skal man ikke gøre topledelse sværere, end det er. Overvejelser og mange beslutninger kan og bør være logisk drevne – og oftest følge det, der er normen, men man skal ikke være bange for at lade sig lede af sine mavefornemmelser. Heller ikke selv om de kan rummes i et ordsprog. Jeg var længe i tvivl, om jeg i bogform turde indrømme, at jeg i min egen ledelsesfunktion har et stort fokus på sådanne ordsprog. Min tvivl forsvandt, da jeg erfarede, at Warren Buffett – som givet er en af verdens dygtigste investorer – ikke er bange for at bekende, at han grundlæggende ledes af to enkle levesætninger.

Nr. 1 lyder: Tab aldrig penge.
Nr. 2 lyder: Glem aldrig nr. 1.

April 2018
Ole Borch
Forfatter og Udgiver.

1 Introduktion til bestyrelsesarbejde i Danmark.

Der sker en spændende og positiv udvikling hvad angår bestyrelsesarbejde i Danmark. Bestyrelsesarbejde med vægt på ordet *arbejde* er nu ikke længere forbeholdt store virksomheder. Bestyrelsesarbejde i små og mellemstore virksomheder tages stadig mere seriøst. Det betyder, at der stilles øgede krav til medlemmerne af bestyrelserne. Det betyder også, at man tilbyder bestyrelsesmedlemmer bedre økonomiske vilkår. Tingene følges ad.

Parallelt med dette viser statistikkerne, at der kommer stadig flere yngre personer i bestyrelserne. Bestyrelsesarbejde er ikke længere først og fremmest forbeholdt *det grå guld*. Der vælges til stadighed yngre personer, der selv er erhvervsaktive. Det synes som om, man i dag ved rekruttering lægger mere vægt på opdateret markedskendskab og aktivitet end på mange års generel erfaring – også i de mindre og ofte ejerledede virksomheder ses denne udvikling. Fra en situation præget af alt for mange *tantebestyrelser* i ejerledede virksomheder – hvor det er ejer og familiemedlemmer, som uden at holde møder sidder passivt i bestyrelsen – ses det nu oftere og oftere, at der er vilje hos ejerne til at vælge en bestyrelse med kvalifikationer, som gives reel indflydelse. *Det er en god udvikling*. Det gavner samfundet.

Det skaber øget grobund for vækst. Når en bestyrelse skal forholde sig til en direktionsstrategi, er det oplagt en fordel, at bestyrelsen ikke ligger generationer fra direktionen og tænkeligt nok også fra kundeunderlaget.

I Danmark er udgangspunktet, at et selskabs ledelse er opdelt i to lag: en bestyrelse og en direktion. Sammen forestår bestyrelse og direktion ledelsen af selskabets anliggender. Den centrale bestemmelse, der definerer en dansk bestyrelses ansvarsområder, er selskabslovens § 115, hvor jeg nedenfor har fremhævet centrale ord:

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 kapitalselskabet er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Bestyrelsen har med andre ord *den overordnede og strategiske ledelse*.

Bestyrelsen skal *sikre en forsvarlig organisation*.

Bestyrelsen sætter *rammerne* – det er direktionen, der skal varetage *den daglige ledelse* af selskabet og skal følge de retningslinjer og anvisninger, bestyrelsen har givet.

Selskabslovens § 111 fastslår, at en direktør i et selskab ikke samtidig kan være bestyrelsesformand i selskabet, og at flertallet af bestyrelsesmedlemmer i et aktieselskab skal bestå af personer, der ikke er direktører i selskabet.

Udgangspunktet efter dansk ret er altså, at en direktør nok *kan*, men *ikke skal* være medlem af bestyrelsen. Heri det todelte. Og går man lidt tættere på § 115, er det vel udgangspunktet, at direktionen *ikke er* medlem af den bestyrelse, der skal instruere og føre tilsyn med netop direktionen.

På en række områder er den vestlige verden blevet ensrettet. Normer og systemer arbejder for transparens og for fri bevægelighed. Inden for juraen går det ikke helt så hurtigt. Den engelsktalende del af verden er tæt knyttet til det, der kaldes Common Law. Kontinentaleuropas jura har sit udspring i Romerretten og kaldes Civil Law. Disse to retssystemer er ret forskellige.

Tilsvarende er ledelsesstrukturen i selskaber heller ikke ensrettet. Faktisk er der ganske store forskelle i forhold til de lande, vi typisk sammenligner os med.

Den danske model er som indledningsvis beskrevet – i hvert fald i sit udgangspunkt – en todelt model. Bestyrelse og direktion er som hovedregel adskilte. På engelsk Two Tier Model.

I mange engelsktalende lande anvender man det, man på engelsk kalder *One Tier Model*. Her er de ledelsesorganer, vi i Danmark kalder bestyrelse og direktion, samlet i et *Board of Directors*, som består dels af de *Non-Executive Directors*, hvis opgave er at være en del af *The Board*, men her primært at føre tilsyn med og deltage i drøftelserne med *Executive Directors*, der varetager den daglige ledelse, og som arbejder primært for selskabet. *Non-executive Directors* arbejder ikke primært for selskabet.

Det er i gruppen af Executive Directors, man finder de titler, man kender som Chairman/President – som altså er de øverste i ledelseshierarkiet – og derunder *The C-suite*:

- Chief Executive Officer (CEO);
- Chief Financial Officer (CFO);
- Chief Operations Officer (COO);
- Chief Reputation Officer (CRO);
- Chief Legal Officer (CLO)
- osv.

Titler som også er ved at vinde indpas i Danmark. Executive Directors svarer således til danske direktører.

I den *engelske One Tier Model* sidder direktionen altså med i det ledelsesorgan, som træffer alle beslutninger. Ikke blot som hovedregel – men som fast regel.

Og for lige at eksemplificere ulighederne i forhold til vore nære naboer endnu tydeligere: Tyskland anvender en helt tredje model, hvor det, der kan sammenlignes med en bestyrelse i Danmark, kaldes et Aufsichtsrat – men det har kun en overvågende funktion og må ikke tegne selskabet. Det, der i Tyskland svarer til vores direktion, kaldes Vorstand, og et medlem af Vorstand må ikke være medlem af Aufsichtsrat. I Tyskland eksisterer der dermed en klar skillelinje mellem de to ledelsesorganer i en ren todelt model.

1.1 Den danske ledelsesmodel i det virkelige liv

Det er mit skøn, at i 80 % af de danske aktieselskaber sidder den administrerende direktør i bestyrelsen.

Erhvervsstyrelsen har ikke en direkte måling, men har forespurgt herom fundet skønnet berettiget.

Det er også mit skøn, at 20 % af de danske aktieselskaber tilsammen repræsenterer 80 % af den samlede omsætning i samtlige aktieselskaber. Endelig er det mit skøn, at i denne gruppe af større selskaber har under 20 % af selskaberne deres direktør siddende med i bestyrelsen.

Eller sagt med andre ord: Jo større et selskab er, desto mere udpræget er det, at man opdeler stringent i forhold til den danske ledelsesmodel, så bestyrelsen og direktionen består af to forskellige persongrupper. I kapitel 6.5 nedenfor omtaler jeg de anbefalinger for god selskabsledelse der kan findes på www.corporategovernance.dk. Her anbefales direkte, at en direktør ikke sidder i bestyrelsen men som beskrevet er det reelt kun de største selskaber, der følger dette råd.

I det meget store flertal af danske selskaber, som tidligere nævnt typisk er små og mellemstore, ejerledede virksomheder, minder strukturen derfor reelt mere om den engelske *One Tier Model*, hvor bestyrelsen også rummer den daglige ledelse.

De fleste debutanter i bestyrelsessammenhæng begynder i ejerledede virksomheder – altså selskaber, hvor direktøren ejer en bestemmende aktiepost og herudover oftest sidder med i bestyrelsen. Altså typisk i kategorien små eller mellemstore ejerledede virksomheder. Det ses ikke sjældent, at aktieejere, der samtidigt er både direktør og bestyrelsesmedlem, opfatter bestyrelsesmøder som unødvendigt forsinkende. De ved, hvad de vil – og de opfatter det som deres ret at disponere. De ræsonnerer, at det jo er deres egne penge, de sætter på spil i form af værdien af deres aktier. De har en bestyrelse, fordi det kræver loven – men de bruger ikke som udgangspunkt konsekvent bestyrelsen aktivt.

Et af denne guidebogs mål er at gøre bestyrelsesmedlemmer klart, at det er enten-eller. En kvinde kan være gravid eller ikke-gravid – en kvinde kan ikke være lidt gravid! Tilsvarende med ansvar – det er enten-eller. Er man indtrådt i en bestyrelse, har man påtaget sig pligten til at være deltager på alle de ansvarsområder, der er defineret i selskabslovens § 115. Dermed har man også en ret til at have et beslutningsgrundlag eller, om man vil: en pligt til at sikre sig et beslutningsgrundlag. Sætter man det til side, fordi selskabets direktør de facto bestemmer og beslutter, har man gjort sig selv til det skældsord, der både på dansk og engelsk kaldes det samme: *et gummistempel – a rubber stamp*.

I større koncerner er ledelsesfunktionen ofte i praksis sådan, at det er i moderselskabet, at alle væsentlige beslutninger træffes. Det betyder, at de muligheder, bestyrelsen i et datterselskab har, er begrænsede. Ofte så begrænsede, at funktionen mere er kontrollerende end styrende.

Bliver man tilbudt en bestyrelsespost i et datterselskab i en større koncern, skal man være sig denne position bevidst. Den kan – nemt – komme til at ligne det at sidde som bestyrelsesmedlem i en dårlig ledet, ejerledet virksomhed. Og man vil derfor let kunne opfatte det sådan, at direktionen hellere lytter til og modtager instrukser fra ledelsen i moderselskabet end lader emner drøfte i det konkrete datterselskabs egen bestyrelse.

Igen må jeg understrege, at sidder man i en bestyrelse, har man et ansvar. Derfor er det ikke nok at lade sig nøje med, at andre nok har tænkt for én. Selv om de andre givet har tænkt, er det jo ikke sikkert, at de har tænkt med fokus på det konkrete ansvar. Som eksempler på selvstændige ansvar, som en datterselskabsbestyrelse skal forholde sig til, kan nævnes, om man vil medvirke til at pantsætte alle selskabets aktiver til sikkerhed for moderselskabets gæld, og om man vil medvirke til *cash-pooling*.

Cash-pooling er, når man accepterer, at al likviditet i en koncern samles på én konto tilhørende et af selskaberne i koncernen. Har man eksempelvis i en koncern et selskab, der ligger inde med likviditet, fordi kunderne forudbetaler, og et andet selskab i samme koncern, som skal bruge likviditet, kan det være nærliggende at samle disse selskabers likviditetssituationer ved at lade likviditeten fra det første selskab udlåne til det andet.

Men – tillader man som bestyrelsesmedlem i det første selskab det, skal man gøre sig klart, at det betragtes som et udlån, som man forventes at have forholdt sig til risikomæssigt. Hvis et sådan udlån – helt indlysende – er risikobetonet, risikerer bestyrelsen at blive gjort ansvarlig.

2 Hvad skal man kunne – og hvad skal man forvente?

At blive forfremmet er vel ambitionen for snart sagt enhver. De – få – personer, jeg har mødt, som var så blottede for ambitioner, at forfremmelse var dem ligegyldigt, er undtagelser fra en hovedregel. Og de søger så formentlig alligevel næppe imod et hverv i en bestyrelse.

At blive opfordret til sit første medlemskab af en bestyrelse er en forfremmelse. Det kan man glæde sig over, men der er ingen roser uden torne. Når man kommer i ledelsen, kommer man også i en position, hvor man skal være med til at tage de svære beslutninger. De beslutninger, som påvirker, og for nogle påvirker negativt. Vælger man at acceptere en ledelsespost, vælger man samtidig at tage ansvar for at skulle tage sådanne beslutninger. Det ikke blot kan være hårdt – det *er* hårdt. Det kræver mod at tage medansvar. Derfor er der gode grunde til, at man, hver gang man bliver opfordret til at indtræde i en bestyrelse, stiller sig selv nogle spørgsmål, inden man træffer sin beslutning.

2.1 Er jeg dygtig nok – alene eller sammen med de andre?

Er det svært at sidde i en bestyrelse? Det korte svar er langt: Man kan ikke som sådan bare svare ja eller nej til, om det er svært. Det afhænger jo af en række faktorer: Ens faglige evne er, hvad man kan og ikke kan, og herunder hvad man kan overkomme. Hvad der falder fagligt svært for den ene, kan være nemt for den anden. Og så selvfølgelig selskabets kompleksitet. Men når det er sagt, skal det understreges, at det for mange er overraskende, hvor megen tid der skal

sættes af, hvis man skal gøre bestyrelsesarbejdet ordentligt. Hvis man bliver medlem af en bestyrelse, påtager man sig forpligtelser, som går væsentligt videre, end man måske havde forventet, og som kræver en langt større arbejdsindsats, end de fleste bestyrelsesdebutanter har gjort sig klart. Det skrev jeg i indledningen til denne bog, og det gentager, beskriver og uddyber jeg i dette og de efterfølgende kapitler.

I relation til hvor megen tid man forventes at skulle anvende, vil der ofte være en tendens til, at den, der tilbyder en bestyrelsespost, *oversælger* hvervet og underdriver forventningerne til netop tid. Måske også for at forklare, hvorfor honoraret ikke er overvældende. Det bliver beskrevet, at der kun er en forventning om deltagelse i fire til seks bestyrelsesmøder om året. At møderne plejer at tage ca. en halv dag hver – bortset fra måske et heldagsmøde. Det er rigtigt, at sådan har det været – for ikke så lang tid siden. Men verden udvikler sig. Ikke mindst i relation til bestyrelsesarbejde – således også i Danmark. Fire til seks møder om året kan være rigtigt nok. Men tendensen går imod flere møder, både fysiske og telefonmøder. Tendensen er også, at mængden af materiale, man forventes at have læst til bestyrelsesmøderne, bliver stadig mere omfattende. Man modtager materiale fra selskabet, men man søger også gerne selv informationer.

Fra lovgivernes side stilles der – med få undtagelser – ingen krav. Man kan indtræde i en bestyrelse i et dansk selskab uden nogen form for uddannelse. Der er ingen krav til kvalifikationer. Det er en ret, man har, fra man er myndig, og som gælder, indtil man eventuelt mister denne ret. Man kan miste den igennem en straffedom eller på baggrund af reglerne om konkurskarantæne. En bestyrelse kan lovligt sammensættes af personer, der alle – i relation til

bestyrelsesarbejde – er fuldstændigt grønne og uerfarne. Der gælder det samme i relation til hvervet som direktør – der er ingen krav til en specifik uddannelsesmæssig baggrund.

Det kan godt virke som lidt af et paradoks, at der kræves uddannelse og et dokument som bevis for at kunne assistere i en kantine i en relativ sekundær funktion, mens man kan indtræde i en bestyrelse i et selskab med en millionomsætning og hundreder af arbejdspladser uden nogen form for uddannelsesmæssig baggrund.

Såvel de, der vælger en bestyrelse, som de, der vælges ind i en bestyrelse, bør altid gøre sig overvejelser om, hvilke erfaringer og uddannelser, der efter valget er samlet i bestyrelsen. Der er absolut et behov for, at mindst ét og helst to bestyrelsesmedlemmer allerede har en grundlæggende erfaring i det at sidde i en bestyrelse.

Typisk vil man også gøre den mest erfarne til bestyrelsesformand – især hvis vedkommende også udadtil er den mest velegnede til at tegne selskabet. Der kan være usædvanlige situationer, hvor det er relevant at lade en relativt uerfaren eller måske endda en debutanttegne selskabet udadtil som formand. Men da bør man på det første bestyrelsesmøde aftale, at møderne ledes af den rutinerede – og måske også refereres af den rutinerede.

Derudover bør man altid søge at sammensætte en bestyrelse efter kompetencer. Når en bestyrelse skal lede en virksomhed og dermed en organisation, giver det sig selv, at det skaber respekt, hvis både organisationen og omverdenen kan se, at selskabets øverste ledelse er sammensat af personer med relevante kompetencer set i et samlet hele.

Tre kernekompetencer, der altid bør eller rettere skal være repræsenterede i enhver bestyrelse, er:

Almen erfaring i selskabsledelse

Bestyrelseserfaring om man vil – og herunder solidt kendskab til de regler og funktioner denne bog beskriver som basale – herunder ikke mindst love og regler.

Fagkundskab i branchen

Fagkundskab som kan inspirere og udfordre direktionen inden for virksomhedens vigtigste områder.

En bestyrelse, der ikke besidder stærke faglige kompetencer inden for selskabets forretningsområde(r), bliver svag i forholdet til det helt afgørende at kunne forholde sig til direktionens faglige oplæg og performance. En sådan bestyrelse risikerer i sidste ende at blive mere afhængig af direktionens velvilje over for bestyrelsen end omvendt. Det kan skabe meget farlige situationer.

Økonomisk indsigt

Evne til at læse og forstå balancer, perioderegnskaber, årsrapporter og øvrige materialer, der kommer såvel fra virksomhedens egne regnskabsfunktioner som fra selskabets revisor. En bestyrelse, der ikke har kompetencerne til at forstå og dermed vurdere de relevante nøgletal, bliver svag over for den direktion, der vil søge at skjule en negativ trend. Den vil være udsat for en større

risiko for ikke at kunne forudse eksempelvis udfordringer med likviditeten.

Man bør altså foretage en forventningsafstemning og dermed nøje se på, om man sammen med de personer, man skal sidde sammen med i bestyrelsen, er i stand til at levere det, ejer(ne) forventer. Eller skulle man skrive *bør* forvente?

For så vidt angår kompetencer, har jeg anført stikord oven for. For uerfarne bestyrelsesmedlemmer vil det typisk være de faglige kompetencer inden for virksomhedens område, der søges. Det må altså også hos den, der opfordres til at indtræde i en bestyrelse, bero på en konkret bedømmelse, om man reelt kan *levere*. Om man besidder kompetencer, som både kan motivere, udfordre og kontrollere en direktion, respektive deltage i drøftelserne med den øvrige bestyrelse.

Derudover bør man altså ikke kun fokusere på, om man mener selv at kunne bidrage til et selskabs fremtid. Man må også altid se på, hvem man kommer til at sidde sammen med. Om bestyrelsen samlet repræsenterer de kompetencer, som man selv vurderer er relevante.

Det er legitimt at spørge, om de personer, man er udset til at sidde i bestyrelse sammen med, rent faktisk besidder de kompetencer, som man selv ønsker skal være til stede. Det er helt relevant at ønske at møde de pågældende til en drøftelse – eller alternativt få en fortrolig samtale med selskabets formand eller revisor, som må forventes at have et indtryk af den eller de pågældende personer.

Hvis det ikke er tilfældet, er det alt andet lige nemmere at give udtryk for sine betænkeligheder, før man bliver indvalgt. Det skal ske over for den eller de, der kommer med opfordringen til at indtræde i en bestyrelse. Hvis man først søger at motivere til, at nogle skal ud i den periode, hvor man er indvalgt, kan også et berettiget ønske herom virke mere *gøgeungeagtigt*.

Et tilbagevendende spørgsmål er, om der – selv om det ikke er skrevet i loven – alligevel findes nogle uskrevne mindstekrav hvad angår viden for at indtræde i en bestyrelse. Personligt vil jeg bestemt hævde, at det er tilfældet. Jeg vil påstå, at man for det første i relation til love, vedtægter og jura skal vide i hvert fald, hvad der beskrives senere i denne bog. Gerne mere, men absolut ikke mindre.

Jeg vil endvidere påstå, at *ingen* bør indtræde i nogen bestyrelse uden at besidde eller som det allermindste straks tilegne sig en fundamental regnskabsmæssig forståelse. Man skal kunne læse og forstå både budgetter, perioderegnskaber og årsrapporter. Og denne fundamentale regnskabsmæssige forståelse skal inden for en kortere periode udbygges til et sådant niveau, at man i det hele forstår indholdet af den årsrapport, man forudsættes at underskrive senest ca. et år efter sin indtræden.

Der er således naturligt forskel i krav til kvalifikationer mellem på den ene side et bestyrelsesmedlem i en overskuelig, lille virksomhed og et bestyrelsesmedlem i en stor koncern med avancerede finansielle transaktioner, datterselskaber, cash-pooling, koncerngarantier m.v. For begge yderpunkters vedkommende må det gælde, at det ikke er muligt at deponere sin beslutningskraft i sin tillid til de

øvrige bestyrelsesmedlemmer og selskabets revisor. Man skriver under på, at årsrapporten er rigtig, og man kan ikke afgive en sådan erklæring, uden at man har forstået, hvad det er, man skriver under på, og hvorfor man har skrevet under.

Man kan i dag vælge en godkendt revisor til medlem af en bestyrelse. Dermed kan man tilføre bestyrelsen regnskabsmæssige spidskompetencer, og da alle ikke skal være specialister i alt, kan man med større ret acceptere, at de øvrige bestyrelsesmedlemmers regnskabsmæssige kompetencer er på et lavere niveau.

I mange større revisionsfirmaer har man (det er fristende at sige desværre) valgt, at man ikke tillader firmaets revisorer at påtage sig bestyrelseshverv. Det kan derfor (igen desværre) være svært at finde egnede godkendte revisorer, der vil påtage sig et sådant hverv.

Det er her oplagt også at kommentere spørgsmålet om *advokaten i bestyrelsen*. Der er næppe nogen tvivl om, at der historisk i Danmark er mange advokater, der i forbindelse med generel rådgivning om selskabsstiftelse har givet det råd at sætte en advokat i bestyrelsen – og ofte den pågældende advokat selv. Men jura kan tilkøbes, og udgangspunktet er, at der ikke er nogen speciel grund til at indsætte en advokat pr. automatik. Undtagelsen til denne hovedregel er kriseramte selskaber. Her er det hensigtsmæssigt med netop de kompetencer, en advokat er i besiddelse af, til at bedømme, hvor og hvornår grænsen går imellem troen på overlevelse, og om hvornår håbløshedstidspunktet er indtruffet. Mere herom i kapitel 7. Og ser man på de meget store, danske selskaber, kan det

konstateres, at her sidder efterhånden næsten ingen praktiserende advokater længere.

Med reference til dette kapitels spørgsmål om man er dygtig nok, er svaret tricky: Man kan ikke blive for dygtig nok! Og det er ikke en skrivefejl.

Man skal indstille sig på en lang uddannelsesproces, hvor man hele tiden konstaterer, at der er mere viden og mere erfaring, man med fordel kan tilegne sig. Man skal også indstille sig på, at der i begyndelsen vil være et betydeligt arbejde at lære. Både med at forberede sig til bestyrelsesmøder og med at deltage i debatterne.

Forstå alt det udsendte materiale.

Forstå, hvad man kan forvente at modtage forud for et bestyrelsesmøde, og hvad man derfor kan forlange tilsendt eller eftersendt, for at man kan være forberedt.

Forstå, hvornår man skal sige *til* – forstå, hvornår man skal sige *fra*.

Lære at leve med det pres, som kommer, hvis eller når et selskab bliver udfordret.

Lære at være med til at træffe beslutninger, som kan påvirke andres *velfærd* – også selv om beslutningerne er åbenbart rigtige og nødvendige.

Lære som bestyrelsesmedlem at leve med at have truffet forkerte beslutninger.

Og på toppen af denne *learning by doing* skal man også udvikle sig igennem en fortsat *learning by education*. Gå på kurser – læse litteratur om management. Mindst to bøger om året. Der findes mængder af fantastisk inspirerende litteratur om ledelse, og det er efter min erfaring altid givende at forbedre sig igennem læsning.

Jeg overvejede at indsætte en litteraturliste med forslag til relevant litteratur, men fravalgte. Mit kendskab til al den relevante litteratur er langtfra stor nok, og dermed ville jeg givet komme til at undlade at nævne oplagte bøger og artikler. Rådet er derfor: Søg selv. Ved at søge på nettet og ved at spørge i netværket.

Jeg kan anbefale også at søge efter litteratur på fremmedsprog. Det giver den ekstra gevinst, at man udbygger sine sproglige kundskaber, men der er altså rigtig, rigtig mange, mange gode bøger udgivet på dansk. Man får altid noget med, som man kan bruge.

Nøgleordene er *tid og flid*. Talent er kun godt i kombination med flid. Har man ikke tid til flid, så skal man vente med at sige ja til en bestyrelsespost.

Morale er, at alle, der har varig succes – er flittige! De fleste ordsprog er rigtige – men nogle er rygende forkerte. Forkert er det f.eks., at *heldet følger de tossede*. Thomas Edison sagde: *Der findes ingen erstatning for hårdt arbejde*. Golfspilleren Gary Player citeres for på en pressekonference at have besvaret spørgsmålet om, hvorvidt han ikke i sine seneste turneringer havde været heldig med den udødelige sætning: *The harder I practice, the luckier I get*. Alle de topledere med succes, jeg kender, er flittige – nogle til det ekstreme. Ved siden af at de er dygtige.

Og det er nu rart, at der i det lange løb gælder den retfærdighed, at det er dem, der er flittige og dygtige, der når længst. Der er intet, der slår det lange, seje træk.

2.2 Lovgivningen

Man kan ikke sidde i en bestyrelse uden at have et overordnet kendskab til *lovgivningen* og de rammer, lovgivningen sætter. Det kaldes *Hard law*. Den lov, der fastlægger rammerne for danske selskaber – aktieselskaber, anpartsselskaber, iværksætterselskaber og partnerselskaber – hedder Lov om aktie- og anpartsselskaber. I daglig tale kaldes den ofte selskabsloven eller kapitalselskabsloven. I denne guidebog kaldes den selskabsloven.

Et selskab har regnskabspligt, og de mest relevante love på dette område er bogføringsloven og årsregnskabsloven. En revisors arbejde er reguleret i revisorloven. Selskabernes økonomi påvirkes af skattelovene – herunder momslovgivningen.

Det vil være at gøre grin med virkeligheden at hævde, at bestyrelsesmedlemmer i danske selskaber generelt er godt inde i indholdet af disse love. Men det vil heller ikke være rigtigt at hævde, at man som bestyrelsesmedlem forudsættes at kende disse love i detaljer.

Realiteten er dog nok, at bestyrelsesmedlemmer generelt har for ringe et kendskab til lovenes indhold. Det er love, som regulerer et selskabs adfærd, og som indeholder ansvars- og straffebestemmelser. Det er love, man på en ubehagelig måde risikerer at stifte bekendtskab med, når det er for sent.

Det er derfor love, bestyrelsesmedlemmer bør være i stand til at forholde sig til i situationer, hvor selskabet (måske) overtræder lovgivningen. Det kan være situationer, hvor bestyrelsesmedlemmer får – eller burde få – mistanke om, at noget ikke er rigtigt. Det kan være i situationer, hvor revisor skriver om det i revisionsprotokollen (se kapitel 5), eller det kan dreje sig om andre forhold, der omtales på et bestyrelsesmøde.

Selskabsloven indeholder regelsættet om, hvordan man etablerer, håndterer og opløser selskaber. Fra vugge til grav. Og loven angiver en vifte af muligheder om såvel etablering som udvikling. For et selskab er ikke *bare* et selskab. Der er forskellige typer med forskellige profiler. Og også forskellige hæftelsesforhold.

Bogføringsloven og årsregnskabsloven er to love inden for samme detailområde. Love, der regulerer, hvordan et selskab forudsættes at – som navnene siger – foretage sin bogføring og aflægge sine regnskaber (kaldet årsrapporter).

Det er en udbredt opfattelse hos mange bestyrelsesmedlemmer i mindre selskaber, at årsrapporten (og dermed regnskabet) er noget, der kommer fra revisor, og som man så i bestyrelsen forholder sig til. Læg derfor mærke til, at det juridiske udgangspunkt i Danmark er det modsatte:

Det er ledelsen i form af direktionen og bestyrelsen – ikke selskabets revisor – der aflægger årsrapporten.

Herefter reviderer revisor – og kommer altså med sine kommentarer. Kommentarerne kommer til bestyrelsen i

revisionsprotokollen og til omverdenen i revisionspåtegningen. Begge begreber uddybes i kapitel 5.

Her er det derfor også vigtigt at pointere, at noget af det, revisor skal kontrollere, er, om selskabet overholder lovgivningen. Herunder bogføringsloven og årsregnskabsloven. Og hvis der i revisionsprotokollen er bemærkninger (kaldet tilførsler), eller i årsrapporten er oplysninger om, at der er overtrædelse af disse eller andre love, påhviler det en bestyrelse straks at gribe ind. Det er let at få fat i disse love. På www.retsinformation.dk kan man til enhver tid slå gældende versioner op – og hvis man hører til den generation, der bedst kan lide at læse på papir, også at printe dem ud.

Jeg vil anbefale, at man sætter sig overordnet ind i selskabsloven, årsregnskabsloven og bogføringsloven. Med overordnet mener jeg, at man på den ene side læser så grundigt, at man har et billede af lovenes emner, opbygning og indhold, på den anden side ikke så grundigt, at man forventes at kunne håndtere de mange tekniske reguleringer. Men så ved man det basale om, hvad reguleringen går ud på.

2.3 Hvad skal man forvente at få i bestyrelseshonorar?

Det kan være hårdt at erkende, at man som uerfaren faktisk har et sværere udgangspunkt for at præstere. Uerfarne bestyrelsesmedlemmer begynder som regel i relativt små selskaber. Altså selskaber, der ikke har et bestyrelses- eller et direktionssekretariat. Derfor er det materiale, der sendes før bestyrelsesmøderne, oftere mindre gennemarbejdet end i (meget) store selskaber. Det gør det på den ene side

enklere at læse, men på den anden side ikke nemmere at arbejde med. Og det er samtidigt de små selskaber, der betaler mindst.

Nye bestyrelsesmedlemmer i mindre selskaber kan sammenligne sig selv med en nyuddannet fodbolddommer. Nyuddannede fodbolddommere begynder med at dømme i de lave serier. Alene og uden linjedommere og på et dårligt underlag skal den nyuddannede fodbolddommer i splitsekunder vurdere spillere, der ikke alle har den største erfaring og måske også kun er talenter. Det er sværere end som så at dømme en offside, uden linjedommer, hvis den ikke er tydelig, og der kan være meget, der foregår bag ens ryg, som man også skal forholde sig til.

Derfor skal man regne med at skulle bruge lang tid på at forberede sig til møderne. Og man skal være klar til at yde en ekstra indsats, hvis tingene udvikler sig sådan, at der er behov for indgriben eller omgående stillingtagen til en vanskelig situation.

Når man forholder sig til, om man har tiden, skal man også tage i betragtning, hvor mange penge, man vil have for sin tid. Betalingen for at sidde i en bestyrelse varierer meget. Nogle sidder uden at få noget væsentligt for det. Nogle får et fast vederlag, hvor formandens og somme tider næstformandens vederlag er betydeligt højere. Nogle sidder som konsulenter på en timebetaling.

Det er ikke sådan, at et selskab *skal* betale sine bestyrelsesmedlemmer ens. Man kan godt have bestyrelser, hvor hvert enkelt bestyrelsesmedlem har sin egen *pakke*. Når det er sagt, er normen, at medlemmerne i en bestyrelse betales ens. Formanden får typisk et vederlag, der er

imellem 50 og 100 % højere end de menige bestyrelsesmedlemmer. Næstformanden får typisk et tillæg, der er halvt så stort som formandens. I store selskaber og i børsnoterede selskaber er der komiteer, der får særlige vederlag. For ejervalgte bestyrelsesmedlemmer er udgangspunktet ren markedsmekanisme: udbud imod efterspørgsel. Man aftaler et vederlag – typisk aftalt som et årsvederlag. For medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er det lidt enklere – de skal aflønnes som øvrige (menige) bestyrelsesmedlemmer.

Det rigtige vederlag (for at man siger ja) må være op til en selv. Min anbefaling er:

Man skal have betaling for at sidde i en bestyrelse – og det skal være en ikke blot rimelig men seriøs betaling. For nybegyndere med ambitioner om at komme ind på markedet ses lejlighedsvis en adfærd, der tenderer vilje til at sælge sig selv billigt. Mit råd er – tænk dig om! Foretag en kalkule – også her, og tænk i den forbindelse på, at:

1. Det altid er svært at forhandle høje procentuelle stigninger, når man først er valgt.
2. Det altid i længden er surt at arbejde gratis eller næsten gratis.

Det skulle gerne være sådan, at de ejere, der ønsker at købe kompetencer, også er villige til at betale for dem.

At træde ind i en bestyrelse uden at få noget for det eller imod en betaling, som kan virke symbolsk, sender fra begyndelsen nogle forkerte signaler. Afstemningen af

forventninger bliver skæv. Man træder jo ikke ind i en bestyrelse – med den arbejdsforpligtelse, der ligger heri, og med det ansvar, der er knyttet hertil – som en gave til ejeren! Man træder ind, fordi det er parternes fælles opfattelse, at det nye bestyrelsesmedlem vil tilføre selskabet en værdi, der er større end det beløb, der udbetales i honorar. Selskabet har en forventning om, at bestyrelsesmedlemmet stiller den mængde tid til rådighed for selskabet, som er nødvendig for, at vedkommende kan udføre sin opgave, og det er selvsagt ikke gratis.

I små og mellemstore selskaber synes et årligt vederlag til et menigt bestyrelsesmedlem på 20.000 kr. at ligge på et bundniveau. Et årligt vederlag til et menigt bestyrelsesmedlem på under 40.000 kr. kan efterlade det spørgsmål, om selskabet overhovedet er stort nok til at have en bestyrelse. For med det ansvar, der følger med, bør det i mine øjne være den som udgangspunkt nedre grænse.

2.4 Bestyrelsesansvarsforsikring

Et af de spørgsmål, en person, der opfordres til at indtræde i en bestyrelse, bør stille, er, om der er tegnet en bestyrelsesansvarsforsikring – og hvis ikke, hvorfor ikke?

Allerede fordi man *kan* tegne bestyrelsesansvarsforsikringer, bør udgangspunktet være, at der er tegnet en bestyrelsesansvarsforsikring. Er man blevet indvalgt uden at have overvejet eller drøftet spørgsmålet, bør bestyrelsesansvarsforsikring bringes på dagsordenen.

En bestyrelsesansvarsforsikring kan også være en indikator for, hvilke risici man bliver stillet over for.

Er man indvalgt i en bestyrelse, hvor forsikringsselskaberne nægter at tilbyde en bestyrelsesansvarsforsikring, bør man genoverveje sin position, medmindre man selv kan se meget gode grunde til at fortsætte. Hvis der ikke er tegnet en bestyrelsesansvarsforsikring, fordi ejer ikke finder, det er omkostningen værd, bør man også overveje sin position. Hvis man ikke er forsikringsdækket, har man taget en risiko.

Hvis man i forlængelse af sin periode i bestyrelsen skal døje med en retssag for ansvar, hvor man risikerer sine egne midler, er prisen blevet høj. Her tæller også den familiære pris i form af den stress og frustration, der følger med en sådan retssag. Og hvordan forklarer man sin familie, at man da godt vidste, at der ikke var forsikringsdækning?

At det var et bevidst fravalg?

Også folk, der mener, de er fremragende bilister, kaskoforsikrer deres biler!

2.5 Et alternativ til en plads i bestyrelsen

Hvis de krav, der er nævnt ovenfor, fører til, at det virker for byrdefuldt, vil jeg henlede opmærksomheden på muligheden for at rådgive på et mindre formelt niveau. Hvis det, selskabet egentlig søger, kun er den faglige spidskompetence, men ikke hele paletten, kan man jo med selskabet drøfte en mere konsulentlignende funktion. At selskabet tilknytter en følgegruppe på en eller flere med faglig baggrund, som rådgiver bestyrelse og direktion om helt konkrete emner. Det vil stadig være bestyrelsen, der har det endelige ansvar, men på denne måde vil man – hvis man

får lejlighed til at deltage som gæst på bestyrelsesmøderne – kunne få en fornemmelse af processerne uden at have det tunge ansvar.

Det kan være fristende at bruge de engelske udtryk *advisory board* eller *supervisory board*, men jeg vil anbefale, at man ikke sætter sådanne titler på. Det kan skabe for store forventninger, som kan bringe én nærmere et ansvar.

Bliver man på denne måde en del af en følgegruppe, der rådgiver bestyrelse og direktion specifikt om særlige områder, skal man være opmærksom på det ansvar, man påtager sig! Der skal laves en klar aftale, der fastlægger vederlag og ansvarsbegrænsning i forhold til selskabet. Typisk får man et relativt lille vederlag for deltagelse i sådanne følgegrupper – så derfor skal man ikke omvendt stå med et stort ansvar.

3 Hvad skal man have kendskab til?

Selskabets struktur og dokumenter

Man træder ikke ind i en bestyrelse uden at have skaffet sig et betryggende kendskab til selskabets forhold. Når man forholder sig til, om man vil indtræde i en bestyrelse, skal man rekvirere og sætte sig ind i følgende dokumenter/forhold:

3.1 Generalforsamlingen

Generalforsamlingen er et selskabs øverste myndighed. Her træffer ejerne (aktionærerne) de store beslutninger. Her stiftes selskabet og efterfølgende:

Vedtages eller ændres et selskabs vedtægter.

Vælges selskabets bestyrelse.

Vælges selskabets revisor.

Træffes beslutninger, som bestyrelsen eller aktionærer har bedt om at få forelagt generalforsamlingen.

Generalforsamlingens råderum er afgrænset af dels selskabsloven, dels selskabets gældende vedtægter.

Man får et billede af ”stemningen” i et selskab med flere aktionærer ved at læse det eller de seneste referater fra

generalforsamlingen. I selskaber med kun én aktionær er referaterne ofte intetsigende.

3.2 Selskabets vedtægter

Et selskab har vedtægter. Vedtægterne vedtages og ændres på generalforsamlingen. Vedtægterne skal opfylde selskabslovens krav. Man skal – ubetinget – have læst selskabets vedtægter. Herunder skal man forholde sig til, hvad selskabets formål er – *formålsparagraffen* – og hvilken *tegningsregel*, selskabet har.

Formålsparagraffen

Et selskab skal have et formål – og formålet skal, jf. selskabslovens § 28 defineres i vedtægterne. Alle beslutninger, der træffes af bestyrelsen i selskabet, skal kunne holdes inden for formålsparagraffen.

Formålsparagraffen beskriver – som ordet siger – hvilket formål selskabet har. Formålsparagraffen er i rigtig mange selskaber formuleret ganske bredt, f.eks.:

Investering, handel og service

og dermed formuleret på en måde, hvor ganske meget er muligt. I nogle selskaber er formålet dog meget smalt – eksempelvis en helt konkret branche som f.eks.

”Investering i køb af entreprenørmaskiner til udlejning”. Man skal som bestyrelsesmedlem gøre sig klart, at man i forbindelse med bestyrelsens beslutninger hverken kan eller må gå ud over formålsparagraffen. Har en bestyrelse et

ønske om, at der i et selskab træffes en beslutning, der går ud over formålsparagraffen, påhviler det bestyrelsen at lade ejerne træffe beslutningen på en generalforsamling. Er der tale om en ejerledet virksomhed med kun en aktionær, kan det være en formalitet. Men bestyrelsen bør altid sikre sig en formel beslutning på en generalforsamling, sådan at der foreligger en skriftlig dokumentation. Bemærk i den forbindelse, at beslutningen skal være truffet med samme majoritet, som det vil kræve at ændre vedtægterne. Altså kvalificeret flertal.

Tegningsreglen

Man anvender i juraen ordet at *tegne* for det at forpligte. Tegningsreglen er altså et udtryk for, hvem der har fuldmagt til at forpligte selskabet.

Selskabsloven har i Danmark det – for mange måske overraskende – udgangspunkt, at medmindre andet konkret er reguleret i et selskabs vedtægter, kan ethvert bestyrelsesmedlem eller enhver registreret direktør tegne (altså forpligte) selskabet *alene*. Det fremgår af selskabslovens § 135, der dog samtidigt (i stk. 3) bestemmer, at man i vedtægterne kan begrænse denne adgang til at tegne selskabet.

I mange – vel formentlig de fleste – selskaber er der da også besluttet regler skrevet ind i vedtægterne, hvor der skal flere medlemmer af ledelsen til at tegne (forpligte) selskabet. Typisk skal der være mindst to eller ofte tre sammen. Eksempelvis formanden og en direktør – eller to bestyrelsesmedlemmer og en direktør.

Det ses dog ofte i ejerledede virksomheder, at direktøren – der samtidigt er ejer – har en *enetegningsret*. Samtidig med at bestyrelsesmedlemmernes tegningsret er indskrænket – de kan kun tegne flere sammen.

Man skal forholde sig til, om man tør sidde i en bestyrelse, hvor direktøren alene kan forpligte selskabet. Man udsætter sig selv for en risiko for, at direktøren udnytter sin formelle ret og derfor disponerer, før bestyrelsen orienteres. Altså i stedet for at spørge først. Det er ikke noget sundt miljø, og det bringer som udgangspunkt en bestyrelse på bagkant. Det ses for ofte, at stærke og (for) selvsikre ejere agerer på en sådan måde, at de anser det for nemmere at få tilgivelse end tilladelse. Læs: De disponerer, før det drøftes i bestyrelsen.

Har en bestyrelse oplevet denne situation blot én gang efter at have protesteret – og vælger samme bestyrelse herefter at blive siddende – er magtbalancen tippet. Bestyrelsen får den karakter af gummistempel, som tidligere er beskrevet.

3.3 Forretningsorden

Forretningsordenen er de i det konkrete selskab aftalte regler for, *hvem* der forventes at gøre *hvad* – og *hvornår*. Af selskabslovens § 130 følger, at et dansk selskab, der har en bestyrelse med mere end et medlem, skal have en forretningsorden.

Selskabslovens § 130 beskriver udgangspunktet, hvor jeg for tydelighedens skyld har markeret nøgleordene med fed skrift.

*Stk. 1. Hvis **bestyrelsen** eller tilsynsrådet i et kapitalselskab består af flere medlemmer, skal der ved en **forretningsorden** træffes nærmere bestemmelser om udførelsen af bestyrelsens eller tilsynsrådets hverv.*

*Stk. 2. Ved udformningen af forretningsordenen skal der tages **udgangspunkt i kapitalselskabets virksomhed og behov**. I den forbindelse **bør** bestyrelsen eller tilsynsrådet særligt **overveje**, om forretningsordenen skal indeholde bestemmelser om*
konstitution,
arbejdsdeling,
tilsyn med direktionens daglige ledelse,
føring af bøger, protokoller m.v.,
skriftlige og elektroniske møder,
tavshedspligt,
suppleanter,
regnskabskontrol,
underskrivelse af revisionsprotokol og
sikring af tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for
revision.

Stk. 3. Bestyrelsens eller tilsynsrådets forretningsorden i statslige aktieselskaber skal senest 4 uger efter udfærdigelsen offentliggøres i Erhvervsstyrelsens it-system. Samme frist gælder, når et aktieselskab bliver et statsligt aktieselskab efter kapitel 2.o, eller der sker ændringer i et statsligt aktieselskabs forretningsorden.

Bestyrelsesmedlemmerne skal underskrive forretningsordenen som en bekræftelse på, at de har påtaget sig at følge disse regler. Det forventes derfor, at bestyrelsesmedlemmer overvejer, om forretningsordenen svarer til deres forventninger til, hvordan bestyrelsesarbejdet skal foregå. Det kan være meget svært for et nyt bestyrelsesmedlem uden erfaring at forholde sig

til den forretningsorden, man præsenteres for. Derfor er det umiddelbart vigtigste at sikre sig, at der rent faktisk *er* en forretningsorden. Hvis et bestyrelsesmedlem erfarer, at der ikke foreligger en forretningsorden, skal vedkommende på første bestyrelsesmøde sørge for, at bestyrelsens formand pålægges at sørge for, at der udarbejdes og vedtages en forretningsorden.

Som inspiration til emner, en forretningsorden kan indeholde, kan følgende punkter anføres:

1. Bestyrelsens sammensætning, konstitution m.v.

- 1.1 Valg til bestyrelsen / udvælgelse og indstilling af bestyrelseskandidater
- 1.2 Formand og næstformand
- 1.3 Suppleanter for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer
- 1.4 Tegningsregel
- 1.5 Bestyrelseshonorar

2. Bestyrelsesmøder

- 2.1 Mødeinterval og -indkaldelse
- 2.2 Andre personers deltagelse i bestyrelsesmøder
- 2.3 Dagsorden
- 2.4 Beslutningsdygtighed
- 2.5 Habilitet – aldersgrænse
- 2.6 Tavshedspligt

3. Selskabets ledelse

- 3.1 Bestyrelsens opgaver og ansvar
- 3.2 Direktionens opgaver og ansvar
- 3.3 Direktionens incitamentsordning
- 3.4 Bestyrelsens tilsyn med direktionens ledelse af selskabet og dets datterselskaber

- 3.5 Bestyrelsesudvalg
- 3.6 Revisionskomité

4. Selskabets organisation

5. Risikostyring

6. Budget- og regnskabsmateriale

- 6.1 Budget
- 6.2 Kvartalsregnskab
- 6.3 Årsrapport

7. Revision

- 7.1 Ekstern revision
- 7.2 Intern revision

8. Bøger, fortegnelser og protokoller

- 8.1 Ejerbog
- 8.2 Ejerregister
- 8.3 Forhandlingsprotokol
- 8.4 Revisionsprotokol
- 8.5 Førelse af bøger, fortegnelser og protokoller

9. Information og kommunikation

10. Ændring i forretningsordenen

Hvis et bestyrelsesmedlem erkender, at den aktuelle forretningsorden ikke er hensigtsmæssig eller dækkende for det konkrete selskab, er det relevant og berettiget at kræve, at det drøftes at ændre forretningsordenen. Der skal være enighed om en forretningsorden. Hvis de øvrige

bestyrelsesmedlemmer vedtager en forretningsorden, som man ikke kan leve med, må man trække sig, for man kan ikke protokollere, at man arbejder efter egne regler.

3.4 Årsrapporten

Inden man siger ja til at indtræde i en bestyrelse, bør man som mindstemål have gennemlæst den seneste årsrapport. Indtræder man på en ordinær generalforsamling, da den årsrapport, der skal godkendes på denne generalforsamling. Men læs hellere de seneste årsrapporter for at få et billede af udviklingen.

Et selskabs årsrapport er – som ordet siger – en rapport, der beskriver det seneste regnskabsår. En årsrapport indeholder – som det meget centrale – selskabets seneste årsregnskab. Altså en opstilling af regnskabsårets økonomiske resultat og balancen ved regnskabsårets afslutning i form af aktiver og passiver. Alt sammen uddybende beskrevet i et antal noter.

Årsrapporten indeholder også en årsberetning. En – sommetider meget lang – tekst, der forud for selve regnskabet beskriver dels ledelsens beskrivelse af de elementer, der har indgået i det afsluttede regnskabsår, dels de forventninger, der er til det igangværende regnskabsår.

Derudover indeholder årsrapporten en beskrivelse af de regnskabsprincipper, der danner grundlag for regnskabsdelen. Som beskrevet ovenfor er det ledelsen – altså bestyrelsen sammen med direktionen – der aflægger årsrapporten og som sådan udtaler sig i tal og tekst om det forgangne år og om forventningerne til det følgende år. Det

eneste, revisor i henhold til loven har ansvaret for, er revisors påtegning.

Som anført ovenfor har man mindst gennemlæst den seneste årsrapport. Her skal man danne sig et billede af selskabets økonomiske sundhedstilstand på baggrund af de nøgletal, man kan læse om i selve regnskabet. Jeg har valgt at skrive mere udfyldende om nøgletal i kapitel 6 – konkret i afsnittet om gennemgang af perioderegnskab.

Det er de samme oplysninger, man skal søge, når man læser årsrapporten.

På dette sted er det mere relevant at påpege andre forhold, som kan ses som signaler om, at der måske er forhold, der kræver en nærmere overvejelse. Det kunne eksempelvis være, at:

- Årsrapporten – og måske tidligere årsrapporter – er afleveret for sent?
- Årsrapporten ikke har en blank revisionspåtegning. Se mere i kapitel 5 om revisors arbejdsform.
- Der er sket hyppige skift i ledelse eller revisor. Disse oplysninger kan findes ved at søge på selskabet på www.cvr.dk.
- Der er sket væsentlige ændringer i regnskabspraksis.
- Der er en uklar eller i hvert fald kompliceret koncernstruktur.

Det kan ikke understreges nok, at alle bestyrelsens medlemmer forudsættes at have forstået årsrapporten, og at et bestyrelsesmedlems underskrift på årsrapporten udtrykker dennes enighed i, hvad der står i rapporten.

Ledelsen skal i årsrapporten udtrykke, om den har været tilfreds med det afsluttede år og ikke mindst, hvilke forventninger der er til det igangværende år. Det er derfor en *god lakmusprøve*, at man – inden man indtræder i et selskabs bestyrelse – prøver at danne sig et billede af, om man forstår årsrapporten, og om man ville have haft lyst til at skrive under på den.

3.5 Revisionsprotokollen

I kapitel 5 beskrives revisors rolle og virkemidler – herunder revisionsprotokollen. Jeg henviser til dette kapitel for nærmere omtale af denne protokol. Som anført dér bør man i hvert fald læse det revisionsprotokollat, der hører til seneste årsrapport, forud for at man indtræder i en bestyrelse.

3.6 Budgetterne

Man kan sige, at hvis årsrapporten er et bakspejl, så er budgetterne forruden. Her ser man fremad.

Budgetter udtrykker de forventninger til fremtiden, som ledelsen i selskabet arbejder efter. Budgetter er et af de vigtigste arbejdsredskaber i en bestyrelse. Det er budgettet, bestyrelsen godkender som grundlaget for driften.

Et budget må derfor udtrykke direktionens og bestyrelsens fælles opfattelse af de muligheder, selskabet har. Hvis budgettet viser, at selskabet ikke kan overleve – betale sine kreditorer efterhånden som de forfalder – påhviler det bestyrelsen at skaffe finansiering. Eller bringe selskabet til ophør. Det er bestyrelsens pligt at agere, hvis driften afviger på en for selskabet truende måde.

Et selskab forudsættes at have budgetteret for det kommende regnskabsår, inden dette regnskabsår begynder. Når der budgetteres, skal der budgetteres for både drift og likviditet. Begge dele er vigtige. I et selskab, der budgetterer med tab, må bestyrelsen nødvendigvis forholde sig til, hvornår og hvordan underskuddet vendes. Og likviditet er livsnerven. Om vigtigheden af at følge med i likviditeten henvises dels til afsnittet herom i beskrivelsen af punktet likviditet på dagsordenen i kapitel 6, dels til kapitel 8 – *Cash is King*.

Indvælges man på den ordinære generalforsamling, kommer man altså ind, efter at typisk cirka en tredjedel af det igangværende regnskabsår er passeret.

Man bør forud for sin accept af at indtræde både have set og *forholdt* sig til budgettet og de angivne budgetforudsætninger. Er dette ikke sket, er det senest forud for det første bestyrelsesmøde, man skal have tilsendt selskabets budget i samme detaljeringsgrad, som det er godkendt af bestyrelsen. Og man bør sætte sig lige så godt ind i det, som man gjorde det med årsrapporten og med revisionsprotokollen.

På det første bestyrelsesmøde, man deltager i, skal man forvente – og dermed om nødvendigt forlange – at drift og

budget gennemgås, og at det sikres, at den aktuelle drift er i balance i forhold til det budget, der foreligger. I den bedste af alle verdener er man slet ikke indtrådt i en ny bestyrelse, før man har sikret sig, at man ikke begynder midt i en krise uden reelt at vide det. Men i den virkelige verden er mange blevet overtalt til at gå ind i bestyrelser på baggrund af både *skønmalerier* og decideret undertrykkelse af de barske realiteter.

Kommer man ind i en bestyrelse, og det viser sig, at situationen er dybt alvorlig, kan man vælge straks at trække sig – men igen med samme overvejelser, som er beskrevet nedenfor i beskrivelsen af årsrapporten i kapitel 6.

3.7 Bestyrelsesprotokollen

Bestyrelsesmøderne skal refereres. Det fremgår af selskabslovens § 128, der med mine fremhævninger siger:

Stk. 1. Hvis det øverste ledelsesorgan består af flere medlemmer, **føres der en protokol** over forhandlingerne, **der underskrives af samtlige tilstedeværende medlemmer.**

Stk. 2. Et tilstedeværende ledelsesmedlem, **der ikke er enig** i en beslutning, har **ret til at få sin mening** indført i protokollen.

Denne protokol kaldtes tidligere oftest forhandlingsprotokollen, men kaldes i dag oftere bestyrelsesprotokollen ud fra en forudsætning om, at referaterne er samlet i en protokol. Hvad man kalder den, er mindre vigtigt. Det vigtige er, at der *straks* efter hvert bestyrelsesmøde skal udarbejdes et referat. Referatet sendes

straks til mødedeltagerne, og det underskrives af bestyrelsesmedlemmerne på det følgende bestyrelsesmøde.

Bemærk anvendelsen af ordet *straks* to gange. Djævelen ligger i detaljen, og detaljer forsvinder med tiden. Hvis man tillader, at en referent bruger (for) lang tid til at skrive referatet, bliver det mindre præcist – og det samme gør det enkelte medlems evne til at korrigere.

Der er ikke nogen fast regel for detaljeringsgraden. Det afhænger af både selskabet og den konkrete bestyrelse. I store selskaber skrives der ofte meget lange og detaljerede bestyrelsesreferater. I meget store selskaber optages bestyrelsesmøderne ofte på en lydfil, som herefter – om der måtte være tvivl – kan dokumentere enkeltheder. I små og mellemstore selskaber er referaterne ofte beslutningsreferater, hvor der kun tilføjes detaljer, hvis det er nødvendigt for at forstå beslutningerne.

Det væsentlige ved bestyrelsesprotokollen er, at man ved at læse det materiale, bestyrelsen har haft til sin rådighed i sammenhæng med referatet, kan danne sig et billede af, hvad bestyrelsen har besluttet, og om bestyrelsen har truffet sine beslutninger på et ordentligt og velunderbygget såvel som veldokumenteret grundlag.

Det er relevant for nye bestyrelsesmedlemmer at have læst i hvert fald det referat, der knytter sig til årsrapportens godkendelse, og hvor man derfor kan se, hvorledes og med hvilke bemærkninger bestyrelsen har forholdt sig til udkastet til årsrapport og det dertilhørende revisionsprotokollat. Det skal dertil bemærkes, at i mange små selskaber godkendes årsrapporten først den dag, hvor der afholdes generalforsamling, og så er der ikke et sådant

referat – fordi referatet først skrives på selve generalforsamlingsdagen. Men så kan man typisk deltage på det pågældende møde – altså bestyrelsesmødet på generalforsamlingsdagen og overvære debatten. I selskaber med komplekse forhold kan det være relevant at udbede sig også tidligere referater. Det afhænger af de konkrete forhold.

Men bestyrelsesmedlemmer har, når de først er valgt, adgang til at læse også referater fra tidligere møder.

3.8 Tegningsprotokollen

Tegningsprotokollen er en protokol, hvor man skriver, hvilke dokumenter der siden seneste bestyrelsesmøde er underskrevet, uden at det var af den samlede bestyrelse, jf. også om tegningsreglen ovenfor.

Denne protokol er det sjældent nødvendigt at gennemgå for den tid, der er gået, før man selv kom ind i bestyrelsen. Ikke alle små selskaber har en sådan protokol. Men den er hensigtsmæssig at have, hvis selskabet er af blot nogen størrelse, og ikke mindst, hvis ikke alle bestyrelsesmedlemmer har en tæt kontakt til selskabet.

3.9 Generalforsamlingsprotokollen

Heri refereres generalforsamlinger. Der er – teknisk set – intet til hinder for, at man bruger en forhandlingsprotokol til at rumme både referater fra bestyrelsesmøder og generalforsamlinger. Men de fleste selskaber opdeler referaterne i to protokoller.

4 Hvordan lærer man at læse et regnskab og en dansk årsrapport?

Læsere, der allerede er fortrolige med at læse og forstå regnskaber, kan springe dette kapitel over.

Ambitionen med kapitlet er at give læsere uden eller med ringe erfaring i at læse og forstå årsrapporter og i særdeleshed regnskabsdelen en introduktion til at kunne forstå de grundlæggende principper og dermed også opnå et bedre udgangspunkt for at lære mere.

Betragt det at lære noget om regnskaber som det samme som at lære et nyt sprog. Man begynder med helt banale ord og sætninger, og efterfølgende bygger man flere ord og grammatik på. I denne proces vil det passive ordforråd (altså de ord, man forstår, når man hører dem) blive udbygget hurtigere end det aktive ordforråd (altså de ord, man selv er i stand til at anvende). Præsenteres man for en bog på et sprog, man dårligt (eller ikke) forstår, er man ikke i stand til at læse endsige forstå bogen. Til svarende med regnskaber. Kender man intet til regnskaber, vil man, når man første gang skal prøve at forstå en årsrapport, kunne blive noget overvældet over både opstilling og udtryk. Men når man først kender de enkelte delelementer og har en grundlæggende forståelse for, hvorledes regnskaber er bygget op, vil man blive i stand til at læse og forstå regnskabets indhold, selv om man ville have sværere ved at skulle opstille det.

Med dette udgangspunkt vil jeg i dette kapitel søge at forklare – helt fra bunden og ord for ord – hvad nogle af grundelementerne i en årsrapport består af. Kapitlet

erstatte ikke et kursus i regnskabslære for dem, der ikke igennem deres arbejde har opnået denne nødvendige viden.

En årsrapport indeholder en virksomheds årsregnskab. Årsrapporten indeholder noget mere – årsberetning og *regnskabsprincipper*, som omtales senere i dette kapitel.

Et årsregnskab består af dels en *resultatopgørelse* og dels en *balance*.

Resultatopgørelsen

Resultatopgørelsen er – som ordet siger – resultatet i form af indtægter fratrukket udgifter. Balancen er virksomhedens værdi – en opgørelse af selskabets aktiver og passiver (gæld), hvor forskellen viser egenkapitalen.

Jeg begynder med at sammenligne en virksomheds resultatopgørelse med et meget enkelt husholdningsregnskab.

Lad mig tage udgangspunkt i en person, der i løn efter skat (skat er i sig selv så kompliceret, at jeg ikke behandler det i denne bog) får udbetalt 25.000 kr. om måneden. Vedkommende bor til leje, og den månedlige udgift til leje, varme og el er nøjagtig 10.000 kr.

Næppe nogen vil anse det for kompliceret at regne ud, at denne person har et beløb til rådighed til resten af sit liv (mad, tøj, fornøjelser m.v.) på 15.000 kr. om måneden, eller 180.000 kr. om året.

Vedkommende er – helt usædvanligt – også så nøjeregnende, at han hver dag registrerer alle sine udgifter til tøj, mad, underholdning m.v. Altså hvor meget han har brugt af de 180.000 kr. Og hvis han f.eks. har brugt 150.000 kr., har året for vedkommende resulteret i, at han har kunnet spare 30.000 kr. op.

Indtægt		300.000
Husleje	-120.000	
Forbrug	-150.000	
“Overskud”		30.000

Man kan sige, at vedkommende har præsteret et årsresultat i form af et overskud på 30.000 kr.

Prøv at overføre disse principper til en meget enkel, lille virksomhed, som drives fra et lejet lokale.

Virksomheden har en månedlig fast omsætning på faste kunder på 40.000 kr.

Virksomheden har en ansat, som modtager en løn på 25.000 kr. om måneden.

Virksomheden har lejet et kontor, som koster 5.000 kr. om måneden.

Virksomheden har leaset et it-anlæg med bogholderiservice m.v. Månedlig udgift 2.000 kr.

Det opfattes næppe heller som hverken kompliceret eller overraskende, at denne virksomheds resultatopgørelse for et år kan opstilles som følger:

Indtægter:		
Omsætning		480.000
Udgifter:		
Lønninger	-300.000	
Lokaleleje	-60.000	
IT og bogføring	-24.000	
Total		384.000
Overskud før skat		96.000

Alle virksomheders resultatopgørelser er opbygget grundlæggende efter samme princip. Dog selvsagt noget mere udbygget. Reglerne for, hvorledes et årsregnskab skal opstilles, findes i Årsregnskabsloven.

Årsregnskabsloven har et bilag 2 med en beskrivelse af, hvilke delelementer et regnskab skal indeholde, og det fremgår heraf, hvordan årsresultatet er fremkommet med et udgangspunkt, som er omsætningen med fradrag af en række omkostningsarter. Slå det op på www.retsinformation.dk og læs bilag 2 – det er meget informativt.

Årsresultatet udtrykker altså :

Indtægterne – *omsætningen*

fratrullet udgifterne – *omkostningerne* – i form af lønninger og andre afholdte omkostninger.

Når man læser et regnskab i en årsrapport, der er offentliggjort eksternt, er det af konkurrencehensyn i medfør af årsregnskabslovens § 32 tilladt at "sløre" nogle vigtige tal: Nemlig forholdet imellem på den ene side den samlede omsætning og på den anden side, hvilke omkostninger der er afholdt. Det er tilladt at konsolidere disse tal ind i en kategori, der benævnes *bruttofortjeneste* eller *bruttotab*. I selskaber, hvor man vælger denne mulighed, udarbejdes der nærmest uden undtagelse samtidigt interne regnskaber til ledelsen, hvor disse tal er brudt ned, således at ledelsen kan se de enkelte delelementer.

Noget af det, der virkelig kan virke udfordrende, når man læser og ikke mindst selv skal godkende et regnskab, er at finde ud af, om *bruttofortjenesten* er korrekt opgjort. Ikke mindst i en produktionsvirksomhed. Ét er, at man kan opgøre, hvor meget der er faktureret, hvad der er betalt i løn

og for lokaler. Det er tal, der kan lægges sammen. Men der skal alligevel indlægges en række skøn. Hvis – og det er nærmest uden undtagelse reglen – virksomheden har udestående debitorer, skal man vurdere, om de forventes at blive betalt fuldt ud – og hvis ikke det er tilfældet, såregulere dem.

Man er også nødt til at indregne, hvordan værdierne af både råvarelager og færdigvarelager har udviklet sig, og også her er det nødvendigt med nogle skøn. Med udgangspunkt i, hvad der er betalt for råvarelageret respektive anvendt til at forarbejde råvarerne, beregnes en kostpris for færdigvarelageret. Ud fra det må man samlet skønne over, om det samlede varelager kan omsættes i det nye regnskabsår. Er de købte råvarer det værd, man har givet for dem? Er de færdigproducerede varer det værd, de er bogført til?

Regnskaber indeholder også nogle flere værdiregulerede poster i selve resultatopgørelsen.

Der er de værdireguleringer, der i løbet af året er sket på de øvrige aktiver, som virksomheden ejer ved regnskabsårets udløb. Det kaldes at *afskrive*.

Afskrivningerne knytter sig til, at når en virksomhed køber et aktiv, har det en købspris. Denne købspris bliver såkaldt *balanceført*, hvilket vil sige bogført som et aktiv. Jeg vender tilbage til opbygningen af en balance nedenfor. Balanceførte aktiver undergår altid en udvikling i værdi. Langt det meste af det, der købes til drift af en virksomhed, undergår slid og forringelse, og dette slid og denne værdiforringelse medtages i resultatopgørelsen. Ifølge loven skal der afskrives løbende over aktivets levetid – og man skal selv

forsigtigt fastsætte en levetid. På maskiner og inventar afskrives ofte efter faste regler og med faste procenter. Der kan dog være situationer, hvor selskabets ledelse – gerne efter vejledning fra revisor – erkender, at maskiner, udstyr eller for den sags skyld fast ejendom værdimæssigt har udviklet sig negativt i en væsentlig hurtigere hastighed end forudsat i de ellers programsatte faste procenter, og derfor må virksomheden i det givne regnskabsår foretage ekstraordinære *nedskrivninger*, som derfor også påvirker årets resultat. Samlet reguleres årets resultat altså med *afskrivninger* og *nedskrivninger*. Jeg beskriver i kapitel 6 i afsnittet 'Gennemgang af perioderegnskab' et eksempel på en – dramatisk – nedskrivning.

Derudover indeholder en resultatopgørelse de *finansielle poster*. De finansielle poster er renteindtægter og renteudgifter. Langt de fleste virksomheder har lånt penge for at kunne foretage de nødvendige investeringer i at opbygge deres produktionsapparat. Det kan være lån til køb af fast ejendom, lån til køb af maskiner eller lån blot til at finansiere driften. I de fleste virksomheder bliver udgifterne betalt, før indtægterne kommer – og man har derfor typisk en kassekredit. De samlede udgifter hertil – renteudgifter – er virksomhedens finansielle omkostninger. Der findes virksomheder, der er så velkonsoliderede, at de har netto renteindtægter, og her er de finansielle poster således en indtægt.

Til de finansielle poster hører også udviklingen på værdipapirer. Altså gevinster eller kurstab – og herunder udviklingen på værdier af andre selskaber, som virksomheden måtte eje helt eller delvist.

Der skal endelig ske en beregning af *skat*. Også denne beregning af skat opstilles i henhold til årsregnskabsloven som en del af *resultatopgørelsen*. En resultatopgørelse vil altså – typisk og helt forenklet – indeholde følgende hovedgrupper:

Indtægter:

Omsætning

Udgifter:

Lønninger

Andre omkostninger

Afskrivninger

Finansielle poster

Skat

Årsresultat

Men som skrevet ovenfor består et *regnskab* af dels *resultatopgørelsen*, dels af virksomhedens *balance*.

Balancen

Balancen opstiller værdierne af virksomhedens aktiver og passiver ved regnskabsperiodens udløb. I et årsregnskab er det ved regnskabsårets udløb, at forskellen imellem aktiver og passiver bliver benævnt virksomhedens *egenkapital*.

Balancen er altså opdelt i to dele: *aktiver* og *passiver*. Egenkapitalen står i balancen som en del af passiverne. Summen af aktiver og summen af passiver er altid lige store. Hvis summen af aktiver er større end summen af

passiver, er egenkapitalen positiv. Hvis det omvendte er tilfældet, er egenkapitalen negativ.

Tages igen udgangspunkt i den lille servicevirksomhed, jeg har nævnt ovenfor, og som bor til leje, og som har leaset sin IT, vil balancen være tilsvarende enkel. Der vil ved årets udgang forventeligt alene være tale om:

Aktiver Debitorer – altså tilgodehavender på baggrund af udskevne regninger, og

Kassebeholdning i form af de penge, som er gået ind, og som ikke er blevet forbrugt.

Passiver Hvis virksomheden ikke skylder penge væk, er der ingen gæld, og så indeholder passivsiden kun én post – egenkapitalen. Det kan være forvirrende for begyndere at vænne sig til, at den positive egenkapital skal findes på den side, hvor man anfører selskabets gældsforpligtelser – passivsiden. Man skal acceptere dette, fordi egenkapital udtrykker det beløb, som man kan sige, at selskabet skylder til sine ejere. Det er altså en form for gæld til ejeren eller ejerne.

Hvis virksomheden har optaget lån i forbindelse med sin etablering, har virksomheden en gæld i stedet for et indestående i banken, og derfor vil egenkapitalen være forskellen imellem på den ene side værdien af de udestående fordringer og på den anden side gælden i banken.

Udbygger man nu herfra til den lidt større virksomhed, der har købt en ejerlejlighed, hvorfra virksomheden drives, og

også har købt den IT, der anvendes, kommer disse poster ind i balancen. Ejerlejligheden vil typisk blive optaget på aktivsiden i det år, den er købt med en pris svarende til købesummen. Hvis ejerlejligheden er købt ved, at man har optaget gæld til realkredit for eksempelvis 80 %, vil den gæld stå på passivsiden. Tilsvarende, hvis virksomheden har købt sin IT. Hardware m.v. bogføres som et aktiv. Hvis man har lånt penge til at købe denne IT, vil anskaffelsessummen stå på aktivsiden og den tilhørende gæld stå på passivsiden.

Det giver i servicevirksomheden følgende forenkede balance:

Aktiver

Ejerlejlighed
Maskiner (IT)
Debitorer
Bankindestående

Passiver

Egenkapitalen
Gælden med pant i lejligheden
Bankgæld i øvrigt

Men i en balance opdeler man både aktiver og passiver yderligere efter art.

På *aktivsiden* er der to hovedkategorier: *Anlægsaktiver* og *omsætningsaktiver*.

Anlægsaktiver

Anlægsaktiver er de aktiver, som er erhvervet for at kunne foretage selve driften – og som man altså ikke sælger som en del af driften. Det er i eksemplet ovenfor ejerlejligheden og IT'en. Hvis disse aktiver sælges, er der ikke noget sted at drive virksomhed fra eller de maskiner, der skal bruges til at drive virksomheden.

Anlægsaktiver opdeler man ydermere i tre underkategorier: *immaterielle anlægsaktiver*; *materielle anlægsaktiver* og *finansielle anlægsaktiver*.

Immaterielle anlægsaktiver er den type aktiver, som man ikke rigtigt kan føle på: goodwill og projekter, som der er anvendt penge til at købe eller udvikle, og som ledelsen finder sig sikker på repræsenterer en sådan værdi, at de skal medtages, når man skal beregne virksomhedens samlede værdi.

Materielle anlægsaktiver er de (følbare) aktiver, som udgøres af grunde, bygninger, maskiner m.v.

Hvis virksomheden ejer andele i datterselskaber eller på anden måde tilknyttede virksomheder, eller hvis virksomheden har investeret i andre værdipapirer, benævnes sådanne aktiver i balancen som *finansielle anlægsaktiver*.

Omsætningsaktiver

Omsætningsaktiver er de aktiver, der indgår i selve driften. I servicevirksomheden er det debitorerne og bankindeståendet. I produktionsvirksomheden indgår her også varebeholdninger, forudbetalinger m.v.

På *passivside*n er der tre hovedkategorier: *Egenkapital*; *langfristet gæld* og *kortfristet gæld*.

Egenkapital

Selskaber er stiftet med en *egenkapital*. Her har ejerne altså begyndt med at indskyde penge i et selskab, og denne ved indskuddet positive egenkapital står øverst under passiverne og reflekterer netop som skrevet det beløb, selskabet alt andet lige skylder sine ejere i form af selskabets værdi. Altså indskudte beløb reguleret med de gevinster eller tab, der har været over årene. Udbetaler et selskab udbytte, går det også fra egenkapitalen.

Langfristet gæld

Typisk vil en fast ejendom være finansieret med realkredit, og en sådan realkredit er typisk optaget som et mangeårigt lån med rente og afdrag. Tilsvarende gælder, når der investeres i større maskiner. Sådanne mangeårige aftaler kaldes *langfristet gæld*.

Kortfristet gæld

Mindre maskiner, it og lignende er ofte købt ved anvendelse af virksomhedens driftskredit/kassekredit. En sådan gæld vil typisk blive forhandlet med banken for et år ad gangen. Derudover består en del af finansieringen af næsten alle virksomheder, at de har kredit hos deres leverandører – det er det, man kalder *kortfristet gæld*.

Balancesiderne i et regnskab består dermed af følgende basale poster:

Aktiver

Anlægsaktiver

Omsætningsaktiver

Passiver

Egenkapital

Langfristet gæld

Kortfristet gæld

Selve opstillingen af regnskabet er typisk gjort så forenklet som muligt – men således, at der efter årsresultat og balance kommer *noterne*. *Noterne* er en udbygning af de enkelte poster i årsresultatet og balancen, således at man i den enkelte note kan få en dybere indsigt.

Men en årsrapport er mere end regnskabet. Det er også en årsberetning, og der er *regnskabsprincipper*.

Årsberetningen er ledelsens beskrivelse i ord af det forløbne år og forventningerne til fremtiden.

Regnskabsprincipperne er – som ordet siger – en beskrivelse af, hvilke principper der er anvendt ved opstillingen af regnskabet. I virksomheder, hvis regnskaber revideres, er der også en *revisionspåtegning*. Læs mere herom i kapitel 5.

Hvorledes det hele skal stilles op, og hver meget der skal stå i regnskabet med noter, er reguleret i årsregnskabsloven og i såkaldte *regnskabsstandarder*. Det er langt over denne bogs

og dette kapitels ambitionsniveau nærmere at komme ind på dette. Men det er nødvendigt at lære – for når man skriver under på en årsrapport, skriver man under på, at regnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

5 Hvad er revisors rolle og virkemidler?

Hvor jeg stillede spørgsmålstegn ved behovet for en advokat i bestyrelsen, kan der omvendt sættes et udråbstegn bag ved behovet for, at selskabet har et tæt samarbejde med en dygtig revisor.

Indtil 2010 var der i lovgivningen i danske aktie- og anpartsselskaber en pligt til, at et dansk aktie- eller anpartsselskab skulle have deres årsrapporter revideret af en revisor. Nu kan man fravælge revision i selskaber op til en given størrelse. Helt generelt vil jeg fraråde ikke mindst uerfarne i at indtræde i bestyrelsen i et selskab uden revision. Selv om der kan etableres mellemløsninger, der giver en fornuftig betryggelse, er denne ikke det samme som egentlig revision. Og den i sammenhængen beskedne merudgift ved at tilkøbe sig en egentlig revision er i mine øjne givet godt ud. Det giver en helt anden tryghed.

I denne guidebog, der beskriver generelle hovedlinjer, tages der udgangspunkt i selskaber, der har valgt at have revision. Det vil sige, at selskabets regnskab revideres af en såkaldt *godkendt revisor*. En godkendt revisor er en revisor, der har bestået eksamen som enten registreret revisor eller statsautoriseret revisor.

Det juridiske udgangspunkt er, at revisors funktion – som ordet beskriver – er at *revidere*. At *revidere* vil sige at gennemgå og kontrollere de regnskabsmæssige poster. Man taler om, at revisor med sin gennemgang og kontrol sikrer sig, at der er et såkaldt *revisionsbevis* for de væsentlige poster og afslutningsvis i sin revisionspåtegning i årsrapporten

udtrykker sin mening om det, revisor har revideret. Gennemgangen er stikprøvevis. Altså ikke en fuldstændig kontrol af alle bilag.

Mange har den opfattelse, at det er revisor, der udarbejder selskabets regnskab. Opfattelsen kommer typisk af, at for bestyrelsen fremtræder regnskabet i det hele taget som revisors værk. I bestyrelsen har man typisk modtaget perioderapporteringer, der er udskrevet fra selskabets eget bogholderi, men når det kommer til regnskaber, fremtræder det på revisors papir og ofte også med en tekst, der næsten i det hele taget fremstår som forfattet af revisor.

At det forholder sig sådan, må ikke fjerne fokus fra, at lovens udgangspunkt er, at det er selskabets ledelse – i selskaber med en bestyrelse, altså bestyrelsen sammen med direktionen – der aflægger selskabets årsrapport, som også indeholder selskabets årsregnskab. Det er selskabets bestyrelse og direktion, der har det formelle ansvar – også i den situation, hvor selskabets ledelse har bedt revisor om at udarbejde et regnskabsudkast. I hvert fald tidligere blev det ofte set, at revisor havde gjort alt materialet færdigt og til selskabet fremsendt en pakke med årsrapport og revisionsprotokol, hvor årsrapporten er underskrevet af revisor og dermed *kun* manglede bestyrelsens underskrift. Denne fremgangsmåde bidrager desværre til at give bestyrelsen et forkert billede, for det juridiske udgangspunkt er – som nu understreget flere gange – at det er bestyrelsen, der skal begynde processen med at underskrive en årsrapport indeholdende et årsregnskab og herefter præsentere denne årsrapport for revisor, der på den baggrund udtrykker sin mening i form af en revisionspåtegning.

Med disse indledende bemærkninger om, hvad lovgivningen har forudsat, og hvordan det ses praktiseret i det virkelige liv, kommer her nogle supplerende beskrivelser af de arbejdsmetoder og de arbejdsredskaber, der er til rådighed i samarbejdet mellem et selskab, bestyrelsen og revisionen.

5.1 Revisors arbejdsform

Revisors ultimative opgave er som foran beskrevet at revidere – altså at have udtrykt sin mening om selskabets årsrapport. For at kunne udtrykke denne mening er revisor tillagt grundlæggende og omfattende rettigheder til at erhverve sig indsigt. Revisor har kort fortalt adgang til at læse og kontrollere *alt*. Det betyder ikke, at revisor også rent faktisk kontrollerer *alt*. Han vælger selv sine indsatsområder, som han kontrollerer for samlet set at kunne danne sig et billede af det betryggende i situationen.

Revisor har – naturligvis – tavshedspligt, og der gælder strenge habilitetsregler.

Revisor må ikke have andre økonomiske interesser i forbindelse med sin udtalelse (revision) end det honorar, revisor oppebærer for at udføre sit arbejde. Revisor har i forbindelse med sit arbejde med selskabet en dialog med selskabets bestyrelse, og denne dialog er i sit udgangspunkt udelukkende skriftlig. Dialogen har historisk indtil 2016 foregået i form af den såkaldte *revisionsprotokol*. Efter 2016 er revisionsprotokollen ikke længere et obligatorisk arbejdsinstrument. Men indtil videre synes revisorerne af fortsætte med denne arbejdsform.

Her vil jeg komme med en advarsel, som jeg håber, at revisorerne vil tilgive mig. Hvor bestyrelsesarbejde indeholder masser af spændende og inspirerende arbejdsområder, er læsning af revisionsprotokollen nok noget af det rent ud sagt kedeligste. Men revisionsprotokollen er heller ikke tænkt som underholdning! Den er ikke skrevet for morskabens skyld. Det er et dybt alvorligt dokument, hvis vigtighed ikke kan overvurderes. Et dokument, *alle* skal læse grundigt, og som man ikke kan forlade sig på, at det har de andre nok læst.

Revisionsprotokollen er fortløbende sidenummereret (pagineret). Det første protokollat i en revisionsprotokol er revisors såkaldte *tiltrædelsesprotokollat*. I tiltrædelsesprotokollatet beskriver revisor, at han har påtaget sig hvervet, og beskriver, hvilke arbejdsopgaver han vil udføre med henblik på til sidst at have revideret selskabets årsrapport. Man kan kalde tiltrædelsesprotokollatet for parternes gensidige forventningsafstemning.

Tiltrædelsesprotokollatet – og alle senere protokollater – sender (det kaldes forelægger) revisor til bestyrelsen, og den samlede bestyrelse skal datere, underskrive og returnere protokollaterne til revisor som dokumentation for, at bestyrelsen har læst (og forstået!), hvad han har skrevet.

Når revisor har foretaget revisionshandlinger, som han ønsker, at bestyrelsen skal forholde sig til, er det juridiske udgangspunkt, at revisor kommunikerer dette i form af såkaldte *tilførsler* til revisionsprotokollen.

Det betyder, at revisor udarbejder en redegørelse, som skrives ind i revisionsprotokollen. Revisionsprotokollen

sendes til selskabets ledelse (typisk enten til bestyrelsesformanden eller direktøren), og denne tilførsel præsenteres (forelægges) herefter på førstkommende bestyrelsesmøde. Igen skal bestyrelsen datere, underskrive og returnere det nye protokollat, og det skal fremgå af referatet fra bestyrelsesmødet i bestyrelsesprotokollen, at dette er sket. Da revisor har adgang til bestyrelsesprotokollen, kan han på denne måde efterfølgende se, hvilke overvejelser revisionsprotokollen har givet anledning til på bestyrelsesmødet og i selve revisionsprotokollen få bekræftet, at protokollatet er læst. Der er ingen lovkrav om, at der i løbet af et regnskabsår skal udarbejdes tilførsler til revisionsprotokollen bortset fra, at der ved udarbejdelsen af selskabets årsrapport skal være en tilførsel til revisionsprotokollen, hvor revisor skriver sine kommentarer i forbindelse med det foreliggende udkast til årsrapport med årsregnskab.

Revisor har ret til at være til stede på det bestyrelsesmøde, hvor bestyrelsen forholder sig til udkastet til årsrapport og samtidig behandler det revisionsprotokollat, der knytter sig hertil. Strengt formelt må revisor ikke selv tage ordet på bestyrelsesmødet, men skal svare på eventuelle spørgsmål.

Er man efterladt med det indtryk, at dialogen imellem selskabets ledelse og selskabets revision er meget formel, er det – i hvert fald i det juridiske udgangspunkt – korrekt. Selve indholdet af en revisionsprotokol er også nærmest undtagelsesfrit holdt i et meget formelt sprog, som det kræver koncentration at læse og forstå.

Det ses ikke sjældent, at bestyrelsesmedlemmer vælger at anvende deres energi på andre områder end netop revisionsprotokollen – måske i en misforstået opfattelse af,

at revisionsprotokollen er noget direktionen og formanden kan nøjes med at læse, sådan at de øvrige bestyrelsesmedlemmer kan koncentrere deres indsats om det driftsmæssige.

Det er derfor vigtigt at gentage: *Revisionsprotokollen er uomgængelig vigtig at læse og forstå.*

Det er i revisionsprotokollen, bestyrelsesmedlemmerne kan blive advaret, hvis der i selskabets struktur eller udvikling er indbyggede faremomenter, som revisor er blevet opmærksom på.

Det er i revisionsprotokollen, at revisor beskriver, hvis selskabets organisation kan skabe risici.

Det er i revisionsprotokollen, at revisor beskriver, hvilke handlinger eller forandringer han *anbefaler* med henblik på at afværge risici.

Nøgleordet er *anbefaler*.

Hvis eller når en revisor har anvendt ordet *anbefale*, og bestyrelsen ignorerer en sådan anbefaling, udsætter bestyrelsen sig for risiko for ansvar, hvis det efterfølgende viser sig, at der opstår problemer i selskabet, som kunne have været undgået, hvis revisors anbefaling var blevet fulgt.

Som eksempler på tilførsler til en revisionsprotokol, som man bør se som faresignaler, kan nævnes:

- Revisor har påpeget, at der er forretningsgange, som revisor anbefaler indført eller ændret. Det sker typisk, når revisor finder, at de aktuelle forhold indeholder svagheder med risiko til følge.
- Revisor har påpeget, at der er sket en sammenblanding af selskabets interesser og private interesser, og anbefalet, at dette ophører. Når det ses, er det typisk i ejerledede virksomheder.
- Revisor har påpeget, at der ikke er sikkerhed for likviditeten – og derfor også taget forbehold for, at værdiansættelsen kan ske til going concern. Meget mere om likviditet nedenfor både i kapitel 6 om likviditet og i kapitel 8 om *Cash is King*.

Mine anbefalinger er:

For det første:

Brug tid på at læse og forstå revisionsprotokollerne.

For det andet:

Ethvert bestyrelsesmedlem skal sikre sig, at kritiske bemærkninger i revisionsprotokollen udløser debat, der refereres i bestyrelsesprotokollen.

For det tredje:

Anbefalinger i revisionsprotokollen skal følges – medmindre bestyrelsen konkret igennem en drøftelse kan betrygge sig i, at den risiko, som revisor advarer mod, alligevel ikke eksisterer.

For det fjerde:

Revisor har ret til at være til stede på det møde, hvor årsrapporten og den tilhørende revisionsprotokol gennemgås. Jeg anbefaler, at revisor altid skal være til stede på dette møde. Her har revisor lov til at besvare spørgsmål, og et godt spørgsmål til revisor i afslutningen af en sådan debat er, om han efter at have overværet debatten er betrygget i, at bestyrelsen har forholdt sig – konkret og relevant – til alle anbefalinger; underforstået, at revisor herefter ikke finder, at der er andre forhold, bestyrelsen bør drøfte. Og så skal både spørgsmål og svar protokolleres i bestyrelsesreferatet.

Ovenfor er beskrevet, hvordan udgangspunktet for samarbejdet med revisor er et *tiltrædelsesprotokollat*. Der findes også udtrykket et *fratrædelsesprotokollat*. Hvis et selskab vælger at afsætte revisor på en ekstraordinær generalforsamling, eller hvis revisor vælger selv at fratræde i løbet af et regnskabsår, men uden at have revideret den kommende årsrapport, skal revisor udarbejde et fratrædelsesprotokollat, hvor han beskriver baggrunden for sin fratræden samt de iagttagelser, som han finder, at den kommende nye revisor bør være opmærksom på. På denne måde er det sikret, at et selskab med problemer ikke kan lukke munden på en kritisk revisor blot ved at fyre ham, inden en årsrapport måtte indeholde denne revisors kritiske bemærkninger. Og har man som bestyrelsesmedlem valgt at fratræde med en skriftlig begrundelse, som er sendt til

selskabets revisor – som beskrevet i kapitel 3 – kan man på denne måde være sikker på, at heller ikke udskiftning af revisor vil betyde, at ens bekymring ignoreres.

Bliver man indvalgt i en bestyrelse i et selskab, der i løbet af året har skiftet revisor, er det derfor vigtigt at sætte sig ind i dette fratrædelsesprotokollat. Hvor revisionsprotokollen er revisors kommunikation med ledelsen, er begrebet *revisionspåtegning* revisors kommunikation til omverdenen. Revisor påfører selskabets årsrapport en revisionspåtegning. Indholdet af den revisionspåtegning, revisor vil påføre årsrapporten, er gengivet i revisionsprotokollen i den tilførsel, der drejer sig om selskabets udkast til årsrapport. I samme tilførsel forklares også baggrunden for revisionspåtegningen.

Et kendt begreb er en såkaldt *blank revisionspåtegning*. En blank revisionspåtegning fra revisor på en årsrapport udtrykker, at revisor finder, at årsrapporten er retvisende. Altså at resultatet og balancen udtrykker de samme værdier, som revisor vurderer, at revisionen har bekræftet. Hvis revisor har anledning til at rejse spørgsmål, sker det i form af, at han i sin påtegning udtrykker, hvor der kan være forhold, en læser af årsrapporten skal være opmærksom på.

De to typiske forhold kan være værdiansættelsen af aktiver, og om selskabet har den fornødne likviditet til at være i drift – ofte kaldet om selskabet er going concern eller non going concern.

Bliver man som medlem af en bestyrelse det mindste i tvivl om, hvorvidt den foreliggende årsrapport og den tilknyttede revisionspåtegning rent faktisk er en årsrapport med en blank revisionspåtegning, er det relevant på det

bestyrelsesmøde, hvor årsrapporten og den ledsagende revisionsprotokollen behandles, at stille revisor spørgsmålet, om påtegningen nu også er en blank revisionspåtegning.

Er man usikker på, hvad årsrapportens regnskabsprincipper indeholder og betyder, er det sikrest at bruge det bestyrelsesmøde, hvor årsrapporten behandles, til at spørge revisor herom og at bruge den fornødne tid til at få og forstå forklaringerne. Foruden at være den strengt formelle og talorienterede revisor, er et revisionsfirma – ikke mindst i små og mellemstore virksomheder – en vigtig sparringspartner. Store selskaber har ofte en egen og stærk regnskabsfunktion ledet af en CFO med sin egen afdeling til at budgettere og rapportere. Små og mellemstore virksomheder har sjældent selv disse kræfter og kan derfor ofte have stor fordel i at bruge revisor til at udarbejde eller kontrollere de budgetter, der er ryggraden i enhver beslutning, og den opfølgende kontrol.

Tilsvarende er revisor en vigtig sparringspartner i den skatteplanlægning, der også er en del af enhver virksomheds naturlige drift. Men også her må man som bestyrelsesmedlem sikre sig ved at spørge ind til, hvad revisor råder til og hvorfor. For i sidste ende er disse beslutninger ledelsens. Og skat er i sig selv et så stort område, at det her kun nævnes en passant. Det skal her blot understreges, at ejere – generelt og som udgangspunkt – forventer, at direktion og bestyrelse søger at undgå at betale mere skat end nødvendigt.

6 Hvordan foregår bestyrelsesarbejde i praksis?

Når man først er medlem af en bestyrelse, er det væsentligt, at man gør sig klart, at der ikke er noget, der – i hvert fald formelt – hedder en *indkøringsfase*. Man er med – og med fuldt ansvar – fra dag et.

På bestyrelsesmøder er det også vigtigt fra begyndelsen at forstå, at man skal – jeg gentager *skal* – spørge om det, man ikke forstår. Det er helt afgørende vigtigt, at man ikke i misforstået blufærdighed eller generthed søger at gemme sin uvidenhed i forhold til de øvrige i bestyrelsen. Så bliver *den, der tier, samtykker* til en risiko.

Med andre ord: *Har man ikke modet til at stille spørgsmål til det, man ikke forstår, så har man heller ikke evnerne til at sidde i en bestyrelse.* Så bør man hellere undlade at stille op (eller straks sørge for at komme ud).

Der findes ikke dumme spørgsmål i en bestyrelse. Men der findes dumme bestyrelsesmedlemmer, der ikke stiller de spørgsmål, som de så brænder inde med.

Det sker ofte, at man i forbindelse med forberedelsen til et bestyrelsesmøde finder ud af, at det materiale, der er fremsendt sammen med indkaldelsen, giver anledning til spørgsmål. Her er det en balancegang at afklare, hvordan man forholder sig. Hvis man finder, at man er ude af stand til at forberede sig ordentligt til mødet – og man derudover finder, at selve bestyrelsesmødet vil komme til at mangle indhold, fordi en besvarelse af spørgsmålet vil kræve mere

og andet end stillingtagen fra andre i bestyrelseslokalet – så både kan og skal man stille de relevante spørgsmål før mødet.

Det gør man – hvis ikke andet er bestemt f.eks. i forretningsordenen – ved at stille spørgsmålet gennem bestyrelsesformanden, som herefter afklarer det videre forløb. Det kan være, at formanden opfordrer til en dialog direkte med direktionen – men indtil en sådan proces er aftalt, bør et bestyrelsesmedlem aldrig selv og direkte indgå i en dialog med direktionen.

6.1 Indkaldelse, dagsorden, møderække og kadence

Det første bestyrelsesmøde efter nyvalg bør afholdes rimeligt hurtigt. Ikke senere end en måned efter valget af den nye bestyrelse. På det første bestyrelsesmøde efter nyvalget bør der ske en gensidig præsentation i det omfang, man ikke allerede kender hinanden.

Medlemmernes baggrund og kvalifikationer bør under ledelse af bestyrelsesformanden blive præsenteret tillige med en gensidig afstemning af forventninger. Punktet bør være på dagsordenen, sådan at det er forberedt. I den forbindelse bør materialet, der udsendes for mødet, indeholde cv'er på alle med oplystning af de ledelseshverv, hver enkelt bestyrelsesmedlem har. Bemærk i den forbindelse selskabslovens § 120, stk. 3:

Stk. 3. Forud for valg af medlemmerne af bestyrelsen eller tilsynsrådet på generalforsamlingen skal der i aktieselskaber gives oplysning om de opstillede personers ledelseshverv i andre

erhvervsdrivende virksomheder bortset fra aktieselskabets egne 100 pct. ejede datterselskaber. Er den pågældende medlem af ledelsen i såvel et andet moderselskab som et eller flere af dets 100 pct. ejede datterselskaber, er det uanset 1. pkt. Tilstrækkeligt at oplyse navnet på dette moderselskab og antallet af dets datterselskaber, hvori den pågældende er ledelsesmedlem.

Aktionærerne kan i enighed beslutte at fravige bestemmelsen.

Udgangspunktet i selskabsloven er altså, at der foreligger en fortegnelse over alle bestyrelsesmedlemmernes ledelseshverv. Det ses ikke sjældent, at man i små selskaber benytter undtagelsesmuligheden i sidste punktum til at fravige denne hovedregel.

Forud for hvert bestyrelsesmøde skal udsendes en dagsorden – og forretningsordenen vil typisk indeholde en liste med de emner, der som minimum skal behandles på alle bestyrelsesmøder.

I snart sagt alle bestyrelser er der helt faste punkter, som går igen på de ordinære bestyrelsesmøder. En typisk dagsorden på bestyrelsesmøder kunne være:

1. Fremlæggelse af forhandlings- og revisionsprotokol
2. Meddelelser fra direktion og formand
3. Gennemgang af perioderegnskab
4. Forventninger til fremtiden, eventuelle korrektioner til strategiplan
5. Likviditetsudvikling
6. Konkrete beslutninger
7. Dagens tema – reference til årshjul

8. Bestyrelsens eget punkt

8. Eventuelt

Om pkt. 1 – Fremlæggelse af forhandlings- og revisionsprotokol

Nærmest uden undtagelse er i alle selskaber det første, der sker, efter at man har godkendt selve dagsordenen, at formalia i relation til tidligere møder, revisionsprotokol m.v. afklares.

Som udgangspunkt er referat af seneste møde det første punkt på dagsordenen. Hvis alle har deltaget i det foregående bestyrelsesmøde, og alle er enige i referatet, skrives det blot under. Direktøren beholder det af alle underskrevne referat og sender efterfølgende en kopi til alle bestyrelsesmedlemmerne, så de til deres dokumentation også har den underskrevne kopi.

Hvis der er indsigelser til referatet, er der alt andet lige to måder at forholde sig til dette på:

Den ene er, at der i referatet af det nye og nu igangsatte bestyrelsesmøde sker en tilførsel til protokollatet af de punkter, hvor der ikke er enighed. Denne metode kan være velegnet, hvis der er tale om at uddybe baggrunden for en given beslutning. Altså sådan, at det fremlagte referat fra det seneste møde ikke er forkert, men blot mangler relevante oplysninger, som indgik i behandlingen. Så tilføres under dagsordenens første punkt, at referatet blev godkendt med følgende supplerende bemærkninger: *Her indsættes bemærkningerne.*

Den anden er, når der i referatet efter en eller flere mødedeltageres opfattelse er noget, der er gengivet direkte forkert. Her bør den første fremgangsmåde ikke anvendes. Så må referatet rettes, og hvis det kan ske på stedet, uddeles og underskrives den rettede udgave. Hvis ikke, må den rettede udgave sendes sammen med referatet for det nu igangværende bestyrelsesmøde, og i dette referat bør også gengives beskrivelsen af netop denne behandling.

Bestyrelsesmedlemmer, der var til stede på det relevante, refererede bestyrelsesmøde, underskriver.

Bestyrelsesmedlemmer, som ikke var til stede, underskriver også, men med ordet set foran deres underskrift til påpegning af, at de ikke deltog i behandlingen, men nu er orienterede. Men i denne underskrift vil dermed også ligge, at de har taget de beslutninger, der er taget på dette bestyrelsesmøde til efterretning. Hvis der er truffet beslutninger på et møde, hvor et bestyrelsesmedlem ikke var til stede, og som vedkommende er afgørende uenig i, må vedkommende få taget emnet op igen. Det kan være ved at få sin protest tilføjet protokollen. Og hvis vedkommende mener, at emnet er afgørende udfordrende for selskabets levedygtighed eller vedkommendes egen integritet, må vedkommende træde ud.

Hvis der er tilførsler til revisionsprotokollen, er disse typisk sendt ud sammen med indkaldelsen og dermed læst. Men også hvis dette ikke er tilfældet, konstateres dette, og det refereres i referatet, at der ikke var tilførsler til revisionsprotokollen. Revisor har adgang til at læse bestyrelsesreferaterne, og dermed kan revisor kontrollere, at revisionsprotokoller er blevet læst. Når der forefindes revisionsprotokollater, skal bestyrelsesmedlemmerne underskrive disse og datere tidspunktet for gennemgangen i

bestyrelsen, som i øvrigt også beskrevet ovenfor i kapitel 6 om revision.

Det vil også være på det første bestyrelsesmøde efter nyvalg af bestyrelsesmedlemmer, at man underskriver forretningsordenen.

Om pkt. 2 – Meddelelser fra direktion og formand

Mange selskaber har ikke dette punkt som et fast, formelt punkt på dagsordenen. Jeg anbefaler at have det med for som indledning til mødet at få videregivet de informationer, direktion og formand måtte ligge inde med, og som kan være hensigtsmæssige at vide i forbindelse med bestyrelsesmødets videre forløb.

Det er vigtigt, at dette punkt ikke bruges som en formløs debat om løst og fast – altså har karakter af punktet *eventuelt*. Punktet bør kun bruges til at klæde den øvrige bestyrelse på, hvad angår viden om *overordnede, relevante forhold*.

Om pkt. 3 – Gennemgang af perioderegnskab

Bestyrelsen skal forvente – som en del af materialet udsendt sammen med indkaldelsen – at modtage en detaljeret redegørelse for den økonomiske udvikling i den periode, der er forløbet siden seneste bestyrelsesmøde, respektive fra regnskabsårets start til dato.

Det er ikke nok med et udtræk af edb-bogholderiet med saldobalance. Direktionen må i det skriftlige oplæg i

relevant omfang kommentere tallene – og her ikke mindst eventuelle afvigelser i forhold til budgettet.

Der skal være tale om en præsentation, der er så overordnet, at den giver et læsbart billede af helheden. På den anden side også så detaljeret, at bestyrelsen har mulighed for at forholde sig til, hvorfor helheden er, som den nu engang er. Herunder nøgletal med faktiske resultater målt i forhold til budget – eventuelt i forhold til tal fra samme tidspunkt foregående år, og kommenteret i relation til såvel de faktiske tal, såvel som de forventninger, disse tal giver i relation til fremtiden.

Negative afvigelser kan være mest alvorlige, men også positive afvigelser skal have opmærksomhed. Et selskabs likviditetsbudget er opbygget på baggrund af en budgetteret omsætning, og både positiv og negativ afvigelse i omsætning kan have kritisk indflydelse på likviditeten. Øget omsætning betyder typisk øget pengebinding i varelager og lønninger, og selv om det – senere – bør betyde øget indtjening, kræver det likviditet at komme derhen. Derfor skal man sikre sig, at selskabet råder over den nødvendige likviditet.

Derudover skal man også belyse positive afvigelser for at kunne vurdere, om direktionen – generelt – evner at skønne omsætningen korrekt, eller om direktionens skøn er for upræcist i forhold til udviklingen i markedet.

Hvis man ikke føler, at man kan overskue det regnskabsmateriale, der udsendes som perioderegnskab, er der alle gode grunde til straks at søge at dygtiggøre sig. Der findes mange forskellige muligheder for at tage kurser i regnskabslære, og sådanne kurser bør man følge, indtil man

er helt fortrolig med det niveau for viden om regnskab, som forudsættes som medlem af det konkrete selskabs bestyrelse. Man bør derudover være i stand til at forstå og anvende nøgletalsanalyser, hvor man ser på afkast på forskellige niveauer, omsætningshastigheder, forrentning, soliditet, rentabilitet osv.

Som introduktion til basale elementer i en økonomirapportering – og dermed også ultimativt i en årsrapport – som man fra første møde skal have fokus på, kan nævnes:

Sammenligningstal – overordnet set

Ved en rapportering er det hensigtsmæssigt at sammenholde periodens faktiske tal med dels budgettet for perioden og dels med tal fra samme periode sidste år. Afvigelser skal direktionen kunne forklare årsagen til. Rapporteringer uden sammenligningstal pålægger bestyrelsesmedlemmerne et uforholdsmæssigt stort arbejde, når de selv skal forsøge at efterspore udviklingen.

Bundlinjens delelementer

Bundlinjen er vigtig! Men vigtigere er, at den bundlinje, rapporteringen viser, er korrekt. Nedenfor nogle eksempler på forhold, der kan påvirke en bundlinje.

Omsætning

En virksomhed lever af at sælge med fortjeneste, og derfor er omsætningen selvsagt vigtig. Nogle vil sikkert antage, at

omsætning da må være nem at måle – det er vel bare indtægten for hvad, der er solgt. Men det er mere komplekst end som så. Hvis det drejer sig om varer i et supermarked – så, ja. Men når det drejer sig om ydelser, der forarbejdes, og som sælges på kontrakt, kan der være et stort element af skøn i forbindelse med, hvornår omsætningen kan regnes ind i regnskabet.

Omkostninger

Omkostninger dækker alt – og som en tommelfingerregel kan man sige, at der er direkte omkostninger forbundet med alt, hvad der bevæger sig. Medarbejdere og maskiner, hvortil kommer råvarer, som også kan siges at bevæge sig fra modtagelsen og indtil forarbejdningen. Rapporteringen skal afspejle de reelle omkostninger, og ikke kun reflektere over, hvad der er betalt. Skyldige omkostninger skal også med.

Udvikling i varelagre og debitorer

En korrekt værdiansættelse af ikke mindst varelagre og debitorer er af stor betydning. Bestyrelsen skal derfor med det samme træde i karakter, hvis en i øvrigt acceptabel bundlinje er kædet sammen med, at varelagre og/eller tilgodehavender hos debitorer er steget væsentligt mere end budgetteret. For hvis stigningen i varelagre er et udtryk for, at der ikke sælges så mange varer, og/eller hvis stigningen i, hvad man har til gode fra debitorer, skyldes, at der sælges til kunder, der ikke betaler og måske ikke kan betale, så kan bundlinjen give et falsk indtryk. Måske er der ikke tale om bevidst "sminkning" – men så er det dog udtryk for en for optimistisk vurdering.

Udvikling i gæld – herunder bankfinansiering

I de tilfælde, hvor varelagre og tilgodehavender fra debitorer er steget mere end budgetteret, er der næsten altid samtidig tale om, at gælden er steget tilsvarende. Og hvis gælden er steget, fordi selskabet er begyndt at trække betalingen til sine kreditorer, er risikoen for, at selskabet er på vej ud i en krise, stor. Hvis der "kun" er tale om et øget træk inden for en bevilget kreditramme, er faren, at denne kredit ikke bevilges igen, når banken næste gang skal forholde sig til varelagre og debitorer, som er steget uforholdsmæssigt.

Risici

Man har som bestyrelsesmedlem en pligt til at forholde sig til risici. Det kan eksempelvis være i forhold til råvarepriser i relation til det, virksomheden producerer, og det kan dreje sig om valutakurser. I 2014 og 2015 var der en periode, hvor prisen på olie faldt som en sten, og prisen på USD steg med rekordfart. Renten har nu (efteråret 2017) længe været historisk lav – men hvor længe holder det? En bestyrelse forventes at forholde sig til alle sådanne faktorer.

Det er også på et bestyrelsesmøde, at man godkender årsrapporten. Som beskrevet i kapitel 6 har revisor ret til at deltage i dette møde – og man bør som bestyrelsesmedlem sikre sig, at dette sker.

På dette bestyrelsesmøde forholder man sig til det billede, man vil sende til omverdenen i relation til balanceposter, som man måske ikke giver den store opmærksomhed i løbet af året, men som har betydning for, hvorledes årets endelige resultat kommer til at se ud – hvilken egenkapital man

signalerer ved årets slutning. Man forholder sig til alle værdier i balancen, og man skal regulere fra de bogførte til de faktiske værdier. Eksempelvis kan det dreje sig om immaterielle aktiver som goodwill eller om, hvorvidt man skal hensætte beløb til reservation for eventuelle retssager? Som et eksempel på en – dramatisk – regulering af en værdiansættelse kan nævnes, at Microsoft i september 2013 investerede over 40 milliarder danske kr. i købet af Nokias mobiltelefonaktivitet. I juli 2015 – altså mindre end to år senere – valgte Microsoft af nedskrive værdien med 95 % i erkendelse af, at den bogførte købspris ikke længere repræsenterede markedsværdien. Man kan også tænkes at skulle forholde sig til, om kautioner eller pantsætninger skal belaste resultatet?

Er man som medlem af en bestyrelse uenig på et eller flere punkter i det forelagte udkast til årsrapport, er der mulighed for, at det omtales i årsrapporten. Det sker ved, at uenigheden skrives ind. Men proces og beslutninger i den sammenhæng kan ikke med nogen mening skrives så kort, som en bog som denne forudsætter.

Det enkle råd i de tilfælde, hvor man sidder i et lille selskabs bestyrelse, er, at hvis man ikke føler, at regnskabet i årsrapporten er retvisende, og hvis man ikke kan overbevise sine kolleger i bestyrelsen om sin kritik, så bør man forlade bestyrelsen.

Der kan være situationer, hvor man som bestyrelsesmedlem har en mening, som andre i bestyrelsen prøver at undertrykke. Hvis man i en sådan situation mener eller decideret frygter, at andre kan lide tab, hvis ens viden/holdning holdes nede, bør man overveje at vente med at trække sig, til man er sikker på, at ens mening er blevet

hørt. En mulighed er at give udtryk for sin uenighed i et brev til bestyrelsesformanden.

Et brev som man samtidigt sender i kopi til selskabets revisor, så man på den måde er sikker på, at man har givet helt klart udtryk for sin uenighed eller sine bekymringer. Har man først meldt sig ud af bestyrelsen, mister man enhver autoritet til at være i dialog med revisor.

Men emnet er svært – og at søge råd hos en advokat, hvis man er i tvivl om, hvad man skal gøre, er anbefalelsesværdigt.

Om pkt. 4 – Forventninger til fremtiden, eventuelle korrektioner til strategiplan

Når bestyrelsen har forholdt sig til, hvordan driften har været og samtidig forholdt sig til de meddelelser fra direktion og formand, der generelt knytter sig til selskabets drift, kan der ofte være gode grunde til at træffe korrigerende beslutninger. Der kan være tale om justeringer, men også om mere indgribende ændringer.

Her er udgangspunktet, at det må være direktionen, der kommer med indstillinger. Direktionen skal redegøre for, hvilke – eventuelle – tiltag, den ønsker, at bestyrelsen skal beslutte. Ikke at bestyrelsen ikke må komme med forslag i den herefter følgende debat; men både serveret og servepligt ligger hos direktionen med mindre bestyrelsen konkret vedtager andet.

Direktionens forslag må forudsættes at være ledsaget af budgetter baseret på, at bestyrelsen godkender netop dette

forslag. Hvis bestyrelsesmødet ender med at beslutte noget andet, end direktionen har indstillet, bør bestyrelsen samtidigt pålægge direktionen at udarbejde og eftersende nye budgetter, der afspejler bestyrelsens beslutninger.

Om pkt. 5 – Likviditetsudvikling

Likviditet er af så afgørende betydning for en virksomheds drift, at likviditet bør have sit eget selvstændige punkt på dagsordenen. Der er ved fastlæggelsen af budgettet for virksomheden lagt et likviditetsbudget.

Ved en gennemgang af perioderegnskabet er denne likviditet – alt andet lige – blevet påvirket. De forventninger til fremtiden og eventuelle korrektioner i virksomhedens drift, som perioderegnskabet og beslutningerne under det foregående punkt har udløst, kan give anledning til at korrigere likviditetsbudgettet. Derunder hører også, at bestyrelsen skal forholde sig til, om der – fortsat – er den fornødne likviditet til stede.

Driften skal give overskud. Hvis der ikke er udsigt til overskud på længere sigt – så har forretningen ingen berettigelse. Det giver derfor sig selv, at det forventes, at direktionen skal kunne fremlægge et budget, der forudsiger et overskud.

Men at *likviditetsbudgettet* er lige så vigtigt, kan fortsat komme bag på nogle. Intet er imidlertid så farligt, og intet rammer med samme hastighed og hårdhed i en organisation, som når der mangler likviditet. Hvad hjælper det at kunne se et positivt resultat forude, hvis man ikke har finansieringen til at bringe sig fra A til B?

Manglen på likviditet rammer på flere niveauer i virksomheden. Det overrasker ingen, at en presset likviditet umiddelbart betyder, at ens råderum i forhold til investeringer er stærkt indskrænket. Heller ikke, at man straks får bankens opmærksomhed – og vel at mærke på en for en ledelse ubehagelig måde. Hvad der derimod ofte overrasker mange, er, at manglende likviditet omgående og negativt påvirker driften og det ret langt ned i en organisation.

Så snart en virksomhed kommer under et alvorligt likviditetspres, vil direktionen og bestyrelsen i første omgang blive udfordret, og når dét er situationen, vil en løsning på denne udfordring nødvendigvis få højeste prioritet. Andre spørgsmål – hvor vigtige de end er – vil næsten alle blive sekundære. I løbet af ingen tid bliver likviditetsudfordringen til det centrale.

Det er den problemstilling, som kan kvæle virksomheden. Uanset en på papiret flot egenkapital.

Når en virksomhed er *likviditetspresset*, bliver ledelsen *likviditetsstresset*. Og det gælder om den form for stress, ligesom det gælder om stress i øvrigt, at den i den indledende fase er mere synlig for omgivelserne end for den ramte. Ledelsen vil prøve at overbevise sig selv og sine omgivelser om, at den på den ene side nok tager udfordringerne seriøst, men at det på den anden side ikke er noget, der er alvorligt. Det skal den nok få styr på. Ofte vil ledelsen selv tro på, at den har fået beroliget de relevante medarbejdere i virksomheden. Men som oftest undervurderer ledelsen organisationens dømmekraft. Organisationen ved godt, at der er noget galt. Det sidder i væggene. Når en ledelse alligevel prøver at bilde

organisationen noget andet ind, så uddybes skaden. Dels undergraver ledelsen sin egen troværdighed, og dels skaber den risiko for, at der rundt om i organisationen skabes *lommer* i form af grupperinger, der taler sammen og måske begynder at tænke over en plan B.

Derfor er det en af bestyrelsens vigtige opgaver at have fokus på likviditet – og derfor skal likviditet have sit eget punkt på dagsordenen.

Og hvad kan og skal man som bestyrelse så gøre? Først og fremmest forstå virksomhedens cash flow og have et afklaret forhold til de risici, der knytter sig hertil. Altså *kende* og ikke mindst *godkende* de *markedsforudsætninger*, der ligger til grund for cash flow'et, og derfor også reagere, hvis disse forudsætninger ændrer sig.

I de fleste virksomheder vil ledelsens godkendelse af et budget basere sig på en forudsætning, som først senere hen kan opfyldes: bankens bevilling af den i budgettet forudsatte kreditramme.

Typisk bør et budget blive gjort færdigt til godkendelse i ledelsen i det sidste kvartal før et nyt regnskabsår. Men banker vil typisk først bevilge en kredit, når der foreligger et revideret udkast til årsrapport for det seneste afsluttede regnskabsår. Altså omkring seks måneder efter, at budgettet lægges. Netop derfor er der en fornuftig grund til mindst to gange om året at sætte skarpt fokus på likviditeten: ved godkendelse af budgettet og ved årsrapportens godkendelse. Derudover må og skal en bestyrelse i de situationer, hvor driften afviger væsentligt fra budgettet, også stille spørgsmål til likviditeten.

For det uerfarne bestyrelsesmedlem kan en omsætnings- og indtjeningsstigning virke som sundhedstegn, fordi vedkommende ikke er opmærksom på, at øget omsætning også som oftest fører til øget kapitalbinding. Men man kan ikke – og slet ikke efter seneste finanskriser – gå ud fra, at banken med glæde vil finansiere en sådan succes med yderligere kredit. En optimistisk holdning til en mulig succes kan derfor være anledning til en fremtidig krise.

Omvendt kan en omsætningsnedgang føre til mindre binding af arbejdskapital – og derfor er det set, at en direktion anvender en meget positiv likviditet i forhold til budgettet til at sløre, at omsætningen og dermed indtjeningen er faldende. Og selv om det i en periode kan give tryghed at have en bedre likviditet end budgetteret, kan det altså også være begyndelsen til den krise, der opstår, når banken på grund af den ringere indtjening ikke vil bevilge den nye og for virksomheden nødvendige finansiering.

Det kan i mange virksomheder være endog særdeles vanskeligt at have en anden fagligt kvalificeret mening om virksomhedens produkter, end den direktionen og det øverste ledelseslag besidder.

Men når det kommer til likviditet, er der ingen undskyldninger. Likviditet er sammenhængen imellem driften og mulighederne for finansiering. Finansieringsmulighederne bevilges af bankerne – og selv om bankernes finansieringseksperters virkeligt er fagligt højt kvalificerede, så er de – trods alt – også generalister. De vil have et for dem forståeligt grundlag for at bevilge en kredit. Forståeligt på den måde, at det ikke kræver en dyb specialiseret indsigt i produkterne, men en generel faglig indsigt.

Den viden og tilgang må man også have i bestyrelsen. Hvis man som bestyrelsesmedlem ikke føler sig i stand til at foretage samme vurdering som banken, bør man overveje, om man har forudsætningerne for at sidde i en ledelse med det ansvar, der følger med.

Jeg henviser i øvrigt til afsnittet *Cash is King* i kapitel 8.

Om pkt. 6 – Konkrete beslutninger

Under dette punkt behandles eventuelle forslag fra direktion, andre eller bestyrelsen, som rækker ud over de korrektioner, der er beskrevet ovenfor under pkt. 4. Det er altså konkrete og motiverede forslag, og disse forslag forudsættes at indeholde beregninger i relation til såvel drift, investeringsbehov, finansieringsmodel og likviditet på kort og på lang sigt.

Om pkt. 7 – Dagens tema – reference til årshjul

Det er blevet mere og mere almindeligt – og også ganske hensigtsmæssigt – at bestyrelsesarbejdet i et selskab foregår på den måde, at der er de faste punkter på dagsordenen, som netop er gennemgået, og at der herudover er punkter, der behandles mere dybtgående én gang om året. Det kalder man at oprette et årshjul, hvor konkrete temaer får en særlig dybtgående behandling en gang om året. Et årshjul i et selskab, der har kalenderåret som regnskabsår, kan eksempelvis opdeles i temaer for årets fire kvartaler:

Temaet for første kvartal (Q1) er færdiggørelse af årsregnskab for det forgangne år. Et møde, hvor revisor deltager, og hvor udkast til årsregnskab med årsrapport samt den tilknyttede

revisionsprotokol drøftes. Det er særligt på dette møde værdiansættelserne og dermed behov for nedskrivninger eller mulighederne for opskrivninger drøftes og vedtages. Der forberedes generalforsamling og rapportering til vigtige forretningsforbindelser, herunder bankforbindelser.

Det drøftes, hvordan årsrapporten vil blive opfattet, og typisk forhandles en virksomheds bankkreditter i umiddelbar forlængelse af, at der foreligger en godkendt årsrapport. Det er udgangspunktet, at banker for at ville (gen)bevilge en kredit forudsætter at have set et udkast til en årsrapport med blank revisionspåtegning.

Men det er også standard, at den blanke revisionspåtegning bygger på, at bankengagementet er blevet bevilget for det kommende år. Disse to standarder kan derfor gribe ind i hinanden, og der skal tilrettelægges en proces.

Temaet for andet kvartal (Q2) kan være verifikation af alle relevante forudsætninger for drift. Det kan være forsikring, it, operationelle risici, compliance, strategiske risici og finansielle risici. Er der på generalforsamlingen indvalgt nye bestyrelsesmedlemmer, er sådanne drøftelser en hensigtsmæssig måde straks at orientere nye bestyrelsesmedlemmer om de forhold, direktion og den øvrige bestyrelse tillægger vægt, når de ser på virksomhedens samlede forhold.

Temaet for tredje kvartal (Q3) kan være strategi. I selskaber af blot nogen størrelse er det relevant at holde et egentligt strategiseminar, hvor bestyrelsen mødes (mindst) én hel dag. På mødet fastlægges strategien for det eller de kommende år på baggrund af oplæg fra direktionen. Det er altid relevant at gennemføre en SWOTanalyse, hvor

bestyrelsen enes om såvel virksomhedens indre formåen (Strengths and Weaknesses) som omgivelsernes indvirkning på virksomheden (Opportunities and Threats). Gerne på en sådan måde, at den eller de foregående års SWOT-analyser bruges til såvel inspiration som efterretning, sådan at udviklingen i selskabets situation kan aflæses og følges.

Emner, der eksempelvis kan/bør indgå i strategidebatten, er selskabets position og mulighed for at udvikle sig under hensyntagen til alle de forhold, der har relevans for selskabet. Tendensen i dag er, at virksomheder har en rullende strategiplanlægning, fordi forhold i omverdenen ændrer sig stadig hurtigere. Hvor meget kan udledes af Microsofts køb og siden nedskrivning af Nokias mobiltelefonfondel.

Ikke mindst i de mindre selskaber kan det være svært for den daglige ledelse at forberede et strategiseminar. Måske er det ikke vedkommendes styrke? Måske har vedkommende ikke tiden? I sådanne situationer må bestyrelsen hjælpe aktivt til. Og også motivere til indkøb af ydelser hos konsulenter. Som et eksempel kan kundetilfredshed måles billigt og effektivt. Og være et meget vigtigt værktøj. Tilsvarende er det her, at bestyrelsesmedlemmer med særlig fagkundskab kan få mulighed for at gå mere i dybden med deres kompetencer.

Temaet for fjerde kvartal (Q4) kan være budgettet for det kommende år. Det lægges under hensyntagen til driften indtil da og de strategiske beslutninger, der er vedtaget under den strategidebat, der er foreslået lagt i Q3. Q4 kan som sådant ses som en opfølgning på strategidebatten, fordi det er under vedtagelsen af budgettet, man foretager de endelige beslutninger, der udspringer af

strategidrøftelserne. Det ses ikke sjældent, at ambitiøse strategier har måttet indrettes efter de muligheder, der kan rummes inden for et selskabs finansieringsmuligheder.

Om pkt. 8 – Bestyrelsens eget punkt

Dette punkt nævnes som en mulighed, men samtidig med den bemærkning, at de fleste (mindre) selskaber ikke har punktet som et fast punkt på dagsordenen. Punktet har også kun relevans i de situationer, hvor selskabets direktion ikke har sæde i bestyrelsen.

Ved at have punktet som et fast punkt på dagsordenen etableres et formaliseret og dermed også anerkendt frirum, hvor bestyrelsen uden direktionens tilstedeværelse kan drøfte de emner, som bestyrelsen finder relevant. Jeg vil dog nævne, at direktionen typisk har adgang til bestyrelsesprotokollen, og derfor vil referater fra dette punkt kunne være et følsomt emne i sig selv.

Der kan være situationer, hvor det for en bestyrelse er hensigtsmæssigt at holde møder uden direktionens tilstedeværelse – og at dette kan ske formelt. Møder, hvor en bestyrelse beslutter at afskedige og/eller ansætte ny direktion, skal selvsagt være formelle med referat. På sådanne møder kan der også løbende ske en evaluering af det materiale, direktionen præsenterer for bestyrelsen og dermed en evaluering af direktionen selv. Det kan være drøftelser om aktionærforhold og andre bestyrelsesanliggender.

Om pkt. 9 – Eventuelt

Dette punkt på dagsordenen anvendes til at samle op på emner, som ikke har deres naturlige placering under de foregående punkter. Det gælder dog for punktet 'eventuelt', at intet kan vedtages, medmindre der er enstemmighed herom. Man kan principielt kun vedtage noget, der er sat på som forslag på en dagsorden.

6.2 Hvad tager man med til et bestyrelsesmøde?

Det er et godt råd fra begyndelsen at have og holde en streng orden i papirerne. Det giver en indre ro, og det giver street credit blandt de øvrige i bestyrelsen – når man selv og andre kan iagttage denne orden, altså at man ikke skal bruge tiden til at rode rundt i bunker af papir.

Selv om dette er en digital guidebog kan man godt tillade sig at være af den opfattelse, at det er godt at have printede dokumenter ved hånden. Jeg bruger ringbind, så materialet altid er nemt tilgængeligt. Jeg kan anbefale den systematik, at man grundlæggende anvender to ringbind.

I det første ringbind – som man har med til bestyrelsesmødet – sætter man:

- Under første faneblad sættes alt om det kommende bestyrelsesmøde: indkaldelse og bilag hertil.
- Under andet faneblad sættes i kronologisk orden et sæt af alle referaterne fra man kom ind i bestyrelsen (eller så mange, som det er hensigtsmæssigt).

- Under tredje faneblad sættes selskabets forretningsorden.
- Under fjerde faneblad sættes selskabets gældende vedtægter.
- Under det femte faneblad sættes selskabets budget i sin grundform med eventuelle tilføjelser.
- Under det sjette faneblad sættes selskabets seneste årsrapport.
- Under det syvende faneblad sættes revisionsprotokollen for det igangværende regnskabsår.
- Under det ottende faneblad sættes ens egne personlige notater samt huskelister til det kommende bestyrelsesmøde m.v.

Så har man et ringbind, der samlet indeholder alt relevant materiale i relation til bestyrelsesmødet sammen med den relevante historik, regler og beslutninger.

I det andet ringbind har hvert afsluttet bestyrelsesmøde sit eget faneblad, så man møde for møde kan gå tilbage og genfinde referat, indkaldelse og bilag. Ja, så kommer referaterne med i to ringbind, men det er tit hensigtsmæssigt at komme til bestyrelsesmødet med dels indkaldelse og bilag og dels alle referaterne.

Det er også hensigtsmæssigt at have et ringbind, hvor al historik kan findes.

6.3 Et bestyrelsesmødes forløb

Selv om der ikke findes faste regler for, hvordan bestyrelsesmøder skal gennemføres, er det vel alligevel relevant at konstatere, at der findes en form for *best practice*.

Forud for bestyrelsesmødet udsendes det materiale, der skal behandles på mødet. En god regel er, at et sådant materiale skal søges udsendt mindst en uge i forvejen – eller som det mindste sådan, at man har i hvert fald en weekend forud for mødet.

Det er oppe i tiden at udsende alt digitalt. Jeg kender mange bestyrelsesmedlemmer, der er væsentligt yngre end mig, der også ønsker, at materialet også sendes ud på papir, således at man kan læse og skrive noter direkte i materialet.

Der kan være situationer, hvor materialet ikke er udsendt forinden. Hvis der er tale om komplekst materiale, som forudsættes gennemlæst og bearbejdet inden behandlingen, bør bestyrelsesmedlemmerne ikke acceptere en vedtagelse på det pågældende møde. Enten skal der holdes et nyt møde, eller også kan der – undtagelsesvis – blive tale om, at der foretages beslutninger med forbehold. Altså sådan, at der træffes en beslutning, men bestyrelsesmedlemmerne får adgang til inden for et antal dage at trække deres tilsagn tilbage, hvis en ny gennemgang giver dem anledning hertil.

Udgangspunktet er, at bestyrelsesmøderne ledes af bestyrelsesformanden. Det er formanden, der sammen med direktionen tager initiativet til at udarbejde dagsordener og indkaldelser, og formanden har – i hvert fald som udgangspunkt – gennemgået og godkendt det materiale, der

medsendes indkaldelsen. Undertiden godkendt i sin form uden at have specifikt kendskab til indholdet. I andre situationer har direktionen været med til at gennemgå og godkende indholdet, så formanden ved udsendelsen af materialet finder, at materialet egner sig til behandling.

Bestyrelsesformanden leder møderne og sikrer, at dagsordenens emner debatteres, og runder emnerne af på en sådan måde, at der ikke er tvivl om, hvad der er besluttet, og om der er enighed.

Nye bestyrelsesmedlemmer har ofte en udfordring i at finde deres plads i relation til at udtrykke deres meninger og give udtryk for enighed og uenighed. Her er udgangspunktet som nævnt tidligere, at den, der tier, samtykker. Bringes et emne op, og man ikke tilkendegiver andet, er man ikke uenig. Det er meget sjældent, at der afholdes afstemninger. Man konstaterer standpunkterne, og hvis der ikke er en generel enighed, forkastes et forslag. Man kan spørge, om denne form er hensigtsmæssig? Er man uenig i en given beslutning, kan og bør man få sin uenighed ført til protokols. Når man melder en sådan holdning ud, tvinger man de øvrige medlemmer til mere konkret at forholde sig hertil, og det gør det nemmere at tage emnet op senere, hvis det viser sig, at ens uenighed var berettiget.

Det er dog væsentligt her at slå fast, at man under ingen omstændigheder og på intet tidspunkt må medvirke til at godkende noget, som man ikke forstår. Man kan være lidt eller meget uenig i noget, man forstår, men man kan i praksis ikke være enig eller uenig i noget, man ikke forstår. Ordet 'forstår' skal her forstås i to betydninger.

Der kan være ord, sætninger, tal, formler, beskrivelser, som man ikke er i stand til at forstå. Her er man nødt til at lære sig de nødvendige ord og begreber, så man kan danne sig en mening.

Men der kan også blive sagt noget af andre i bestyrelsen eller direktionen, hvor man godt forstår ord og sammenhæng, men hvor man er i tvivl, om det sagte virkelig kan være rigtigt. Her er man nødt til at spørge ind til emnet for at få vished, hvis det sagte er relevant. Hvis en direktør forklarer, at der er store forventninger til et givent produkt, og man umiddelbart kan se, at det ikke kan være rigtigt, må direktørens forklaring afprøves eventuelt gennem yderligere dokumentation eller ved yderligere forklaringer fra andre i ledelsen. Man må aldrig deponere sin egen kritiske sans, hvis emnet er centralt. Jeg henviser i øvrigt her til kapitel 8 – *There is no such thing as a free lunch*.

Bestyrelsesformanden sørger for, at der *straks* udarbejdes et referat, og at det *straks* sendes til bestyrelsen, samt at en eventuel dialog om ændringer i referatet sker på en ordentlig måde. Det er for at sikre sig, at de meninger, man måtte have givet udtryk for, er blevet opfattet korrekt. Har man tilkendegivet sin uenighed så stærkt, at den svarer til, at man har været imod, skal det med i referatet.

Skal man så have en mening om alt, og skal alt med i referatet? Man kan vel næsten høre på spørgsmålet, at det mener jeg ikke. Hvis man har en mening om enhver lille detalje, kan ens mening om det mere væsentlige drukne i sammenhængen. Min anbefaling er, at man på bestyrelsesmødet underkaster sig selv den mødedisciplin, at det er *need to have* og ikke *nice to have*, der præger ens udmeldinger.

Man svarer selvsagt, når man bliver spurgt. Man gør indsigelse, hvis man er uenig. Men man beder ikke om små ændringer, som mere er udtryk for kosmetik end for substans. Så lyttes der mere til én, når man siger noget væsentligt.

6.4 Retten til at udtale sig – tavshedspligt

Det gælder for så vidt for alle dele af denne bog, at det er svært at generalisere. Det gælder ikke mindst i overvejelserne om, hvem der i en ledelse må tale med hvem og om hvad. Det praktiske udgangspunkt er, at det for enhver virksomhed gælder, at det er hensigtsmæssigt at have klare regler for, hvem der må sige hvad. Da en bestyrelsesformand i hierarkiet er den øverste i ledelsen, må udgangspunktet også være, at en bestyrelsesformand altid har en legitim ret til at udtale sig om et selskabs forhold og til at bestemme, hvem der må sige hvad og hvornår.

Generelt er det efter min mening uhensigtsmæssigt at have bestyrelsesformanden som det informationsmæssige omdrejningspunkt.

I de fleste situationer er det mere hensigtsmæssigt, at bestyrelsesformanden og direktionen aftaler, at det er den administrerende direktør – eller i store virksomheder den person, den administrerende direktør udpeger hertil – der har ansvaret for kommunikationen. Det væsentlige og for enhver virksomhed hensigtsmæssige er, at man fra begyndelsen vedtager, hvem der har ret til at udtale sig, og at man samtidig aftaler, at der ikke er andre, der gør det. Det er hensigtsmæssigt i almindelighed, og det er afgørende i kritiske situationer, at kommunikationen på denne måde koordineres. I kritiske situationer vil medier på enhver

måde søge at finde åbninger i et informationsmæssigt forsvarsværk, og ingen åbninger er værre end muligheden for at spille to udtalelser fra samme organisation ud imod hinanden.

Betyder det så, at man som bestyrelsesmedlem har tavshedspligt? At det er forbudt at omtale, hvad der går for sig på et bestyrelsesmøde? Svaret afhænger igen af situationen. Man kan forholde sig til spørgsmålet i forretningsordenen. Hvis ikke der står noget om det i forretningsordenen, må man fortolke. Det hensigtsmæssige udgangspunkt må være, at menige bestyrelsesmedlemmer betragter deres arbejde i bestyrelsen som omfattet af en tavshedspligt.

Dette udgangspunkt er i nogle sammenhænge blot hensigtsmæssigt. I andre sammenhænge følger det af lovgivningsmæssige forpligtelser. Børsnoterede virksomheder har en pligt til, at informationer, der er eller kan være kurspåvirkende, tilgår markedet via selskabsmeddelelserne (tidligere kaldet fondsbørsmeddelelser). Det sker under et eget regelsæt. Overtrædelse af disse regler kan være strafbart.

Jeg anbefaler derfor, at man både i forretningsordenen og i praksis arbejder efter det princip, at bestyrelsesmedlemmerne er enige om, at bestyrelsesmøderne er fortrolige, og at kommunikationen fra bestyrelsesmøderne alene foregår via en bestemt person og eventuelt via skriftlige meddelelser. At holde det som hovedregel bidrager til, at bestyrelsesmøder bliver et forum, hvor bestyrelsesmedlemmerne åbent kan og vil tage relevante drøftelser om emnerne. Bestyrelsesmøder, der foregår i en atmosfære af frygt for, at

positioner/standpunkter bliver *hængt ud*, vil af logiske grunde gøre bestyrelsesarbejdet ineffektivt. Det vil føre til, at der kan være bestyrelsesmedlemmer, der ikke ønsker at blotte deres positioner.

Det klassiske eksempel er i de situationer, hvor en virksomhed nødvendigvis skal spare og derfor gennemfører opsigelser, og hvor medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan frygte at deltage konstruktivt i sådanne drøftelser, idet de måske føler, at de har pligt til at varetage medarbejderinteresser over for overordnede selskabsholdninger.

Jeg anbefaler, at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer som udgangspunkt noterer sig dette. Det er farligt at begynde med at orientere udadtil (formelt eller uformelt) for herefter senere at være nødt til at tie, når det begynder at blive vanskeligt. Så er det bedre at have fulgt den samme linje hele vejen, også selv om det kan gøre det sværere at opnå genvalg.

Det er fristende at skabe sig sympatier ved at dele fortrolige oplysninger, men det er ødelæggende på både kort og langt sigt. For viser man, at man ikke kan holde på en hemmelighed, skaber man sig på samme tid en ven og fjende. Vennen er vedkommende, der pleases med en oplysning, men det bliver samtidig en fjende, fordi den pågældende person jo nu ved, at det med fortrolighed er relativt. Respekten er gået fløjten og gør det i hvert fald på det tidspunkt, den nye ven deler fortroligheden med en tredjemand.

Her er der kun den rigtige – men også ensomme – måde at gøre det på. Del kun oplysninger og overvejelser med de, der

berettiget har adkomst hertil, og tål, at du dermed skuffer andre, der havde håbet at få del i interne oplysninger. Tænk i denne sammenhæng også på, at ca. halvdelen af alle ægteskaber opløses ved skilsmisse. Hvor mange venskaber holder livet ud? Og hvor mange hemmeligheder er det sjovt at tænke på, at andre ved, man har plapret op om?

Om det at kommunikere i almindelighed og set fra en bestyrelse i særdeleshed henvises i øvrigt til afsnittet *Matthæusevangeliet, kapitel 5, vers 37* i kapitel 8.

6.5 Regler for god selskabsledelse

I 1990'erne kom der til Danmark med inspiration fra udlandet fokus på regler og normer for god selskabsledelse – *Good Corporate Governance*. Der blev nedsat et udvalg og udvalget udgav i 2001 sit første regelsæt. Siden har udviklingen været, at der i stadig stigende grad er kommet fokus på de normer, som et selskab skal følge. Nogle af disse normer er nedfældet i love. De fleste i anbefalinger – såkaldt *soft law*. Soft law er anbefalinger, der ikke er lovpligtige, men som dog har den tyngde, at store selskaber i deres årsrapporter skal forholde sig til, om anbefalingerne følges, og i benægtede fald beskrive hvorfor ikke.

I de fleste mindre selskaber har disse regler ofte ikke stor betydning. Ikke desto mindre kan det kun anbefales, at man bruger tid på at læse anbefalingerne, da der er megen sund fornuft i dem. Anbefalingerne reflekterer *læren på bjerget* og kan altid inspirere. Så læs mere på:

www.corporategovernance.dk.

Kommer man ind i et stort selskab som begyndelsen på ens bestyrelsesarbejde – f.eks. som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem – bør man på grund af reglernes betydning for store selskaber ubetinget sætte sig ind i disse anbefalinger og normer, for den sags skyld både nationalt og internationalt.

6.6 CSR – *Corporate Social Responsibility*

Et selskab forventes at udvise en ordentlig adfærd. Ikke blot ubevidst, men som et led i en erklæret forretningsførelse. Selskabets politik på området kaldes, at selskabet har en CSR-politik. For små eller mellemstore virksomheder er en sådan politik mere *nice to have* end *need to have*. For man skal ikke være i tvivl om, at man som bestyrelse i enhver virksomhed i dag forventes at lede virksomheden efter en social ansvarlig linje.

CSR-normerne er ikke opstillet på samme formaliserede måde, som anbefalingerne for god selskabsledelse. Dog gælder for de største virksomheder, at de skal oplyse i deres årsrapport om deres arbejde med CSR.

7 Hvornår er man i risiko for ansvar?

Næsten alle bestyrelsesmedlemmer kommer på et tidspunkt ud for at skulle spørge sig selv: Hvad nu! Kan jeg her risikere at blive gjort økonomisk ansvarlig?

I dette kapitel vil jeg prøve at skrive herom så kort som muligt, men der er grænser for, hvor kort det kan blive, hvis det også skal give nogen mening. Kapitlet er måske nok det sværest tilgængelige i hele bogen.

Udgangspunktet er, at det af selskabslovens § 361, stk. 1 fremgår:

Stiftere og medlemmer af ledelsen, som under udførelsen af deres hverv forsætligt eller uagtsomt har tilføjet kapitalselskabet skade, er pligtige til at erstatte denne. Det samme gælder, når skaden er tilføjet kapitalejere eller tredjemand.

Fortolkningen af rækkevidden af denne bestemmelse skal udledes af talrige domme, bøger og artikler.

For at beskrive risikoen for at ifalde et personligt erstatningsansvar introduceres to normer:

Culpa

Culpa er en norm, der tager sit udspring i den gamle romerret. *Culpa* udspringer af det latinske udtryk eller ord for skyld, og når man i dansk ret taler om erstatningsansvar

i almindelighed, forudsætter man, at der er optrådt culpøst. Begrebet culpa udgør dansk rets almindelige erstatningsgrundlag.

En person, der volder skade, siges at have handlet culpøst eller have overtrådt culpareglen, hvis vedkommende ved sin handling vidste eller burde have vidst, at han med handlingen udsatte en anden person for skade eller risiko for skade. Om der herefter opstår et erstatningsansvar forudsætter, at nogle yderligere betingelser er opfyldt:

- at der skal være en relevant årsagssammenhæng imellem skaden og den skadegørende handling,
- at denne skade skal være *forudseelig*, og
- at der lides et *tab*.

Sætter man dette almindelige begreb om erstatningsansvar ind i en forretningsmæssig sammenhæng, kan der meget hurtigt være situationer, hvor mange vil finde, at der burde være baggrund for at ifalde ansvar. Typisk når en virksomhed i krise er blevet drevet videre – og hvor mange så vil mene, at det ikke skete forsvarligt, fordi selskabet senere gik konkurs. Også rigtig mange kommercielle satsninger kan – sprogligt – falde ind under disse regler.

Men så strengt skal culpareglen ikke forstås i forretningssammenhænge. Det viser domspraksis, og det er den norm, der – også på moderne dansk – kaldes:

The Business Judgement Rule

The Business Judgement Rule udtrykker, med et citat fra professor Bernhard Gomard, at: "hvis en ledelse bygger sine i god tro og med god vilje udøvede skøn på et tilsyneladende forsvarligt beslutningsgrundlag, medfører det ikke – eller i hvert fald som udgangspunkt ikke – ansvar, selv om det senere konstateres, at der var tale om tabsgivende fejlskøn".

Citatet er måske svært at forstå, men læs det langsomt et par gange, og læs så videre nedenfor, for citatet er meget præcist.

Afgørende er den gode tro og det forsvarlige beslutningsgrundlag. Bestyrelsen skal til brug for sine skøn sikre sig, at der er forelagt bestyrelsen en samling af relevante data. Bestyrelsen skal herefter med den nødvendige omhu behandle og vurdere disse data. Et sådant skøn, som en bestyrelse kan udøve, er eksempelvis, om en kriseramt virksomhed kan holdes i drift og i den forbindelse fortsætte med at modtage ydelser på kredit.

Hvis bestyrelsen havde et beslutningsgrundlag, som den i god tro kunne stole på, og hvis bestyrelsens skøn var, at der forelå en ikke urealistisk mulighed for overlevelse, så har bestyrelsen ikke noget ansvar, selv om dens skøn senere måtte vise sig at være forkert – være et fejlskøn.

Med The Business Judgement Rule er der en retstilstand, hvor en bestyrelse kan føle en grad af frihed. Uden at det må være en sovepude, for der er grænser.

7.1 Men hvor går så grænserne?

At der er grænser, som en ledelse skal holde sig inden for, demonstrerer domspraksis.

Det *første* væsentlige kriterium for, at en bestyrelse kan holde sig fri af ansvar, er, at bestyrelsen kan dokumentere, at den løbende har sikret sig et behørigt beslutningsgrundlag. Her er selskabslovens forventninger til forretningsordenens mindsteindhold i et selskab retningsgivende. Det er ikke ansvarspådragende i sig selv ikke at have en forretningsorden, der lever op til selskabsloven – endsige slet ikke at have en forretningsorden. Det er de faktiske handlinger eller undladelser, der bedømmes, men det tyder på forsømmelighed, hvis man ikke har en forretningsorden. Eller ikke har fulgt den, man har.

Hvor tæt opdateret ledelsen skal forlange at være, kan ikke udtrykkes formelt. Enhver sag bliver afgjort meget konkret. Når det er sagt, synes ansvar først at ramme den bestyrelse, der med nogen grad af ansvarsløshed har undladt at sætte sig tilstrækkeligt ind i baggrunden for og indholdet af de dispositioner, som bestyrelsen har fået forelagt til godkendelse.

Domspraksis viser, at det ikke forventes eller forlanges, at en bestyrelse generelt følger en virksomhed ugentligt, endsige fra dag til dag. Det forhold, at en virksomhed har vist krisetegn, får ikke domstolene til at forvente, at bestyrelsen overtager direktionens funktion. Bestyrelsen må imidlertid forventes at forlange sig opdateret med rimelige og relevante intervaller og til at reagere, hvis der modtages kritiske signaler. Bestyrelsen må deltage i tilrettelæggelsen af direktionens bestræbelser for at få virksomheden til at overleve, og skønnes disse bestræbelser

relevante og tilstrækkelige, må bestyrelsen kunne afvente udfaldet heraf. Det vil bidrage til at bringe bestyrelsen i sikkerhed, hvis den i en kritisk fase også aktivt viser, at den har forhøjet beredskab. Omvendt er der større risiko for at blive tillagt ansvar, hvis krisesignaler blot noteres, og at bestyrelsen herefter venter til næste ordinære bestyrelsesmøde for at høre, hvor galt det så gik.

Det *andet* væsentlige kriterium er grænsen for erhvervsmæssigt fejlskøn. Der er domme, hvor Højesteret har tilsidesat bestyrelsens skøn om, at der var forretningsmæssig mulighed for overlevelse. Domstolene accepterer ikke kritikløst, at har man blot skønnet, er man ansvarsfri. Men er der skønnet på et rimeligt grundlag, er bevisbyrden for, at skønnet var uforsvarligt, kreditors eller konkursboets.

Findes der undskyldende omstændigheder, når ansvar ellers er til stede?

Domstolene har behandlet en række forsøg på at undsige sig ansvar. Fra denne domspraksis kan udledes:

7.2 Kollektivt eller individuelt

Udgangspunktet for ledelsesansvar efter dansk ret er, at ansvaret er kollektivt. Hvis man har accepteret at deltage i en ledelse, bærer man også risikoen herved, og man hæfter som udgangspunkt solidarisk. Et typisk spørgsmål er her, om man kan slippe fri for ansvar, hvis man i bestyrelsesprotokollen har fået indskrevet, at man var uenig. Her kan ikke svares rent ja eller nej – det vil afhænge af beslutningens art. Men udgangspunktet vil være, at hvis

man fortsætter som medlem af en bestyrelse, så må omverdenen have det indtryk, at man er enig i den måde, som virksomhedens ledes på. Omverdenen kan jo ikke se, at man har tilkendegivet en uenighed.

Rådet er derfor, at er man grundlæggende uenig, og mener man, at flertallet udsætter andre for risiko for tab, så må man trække sig fra bestyrelsen for at markere, at man her ikke længere vil tage noget ansvar.

7.3 Nationalitet/sprogkundskaber

Skal der tages hensyn til, om en person er udlænding og på den baggrund har vanskeligere ved at læse og forstå det materiale, der præsenteres – på dansk – om virksomhedens forhold? Domspraksis viser, at dette ikke er tilfældet.

Manglende sprogkundskaber er ikke en undskyldelig grund til ikke at sætte sig behørigt ind i selskabets forhold.

Hvis man ikke mestrer det sprog, der anvendes i bestyrelsen, bør man overveje, om man har evnerne til at sidde i bestyrelsen. Det gælder eksempelvis, hvis man som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem indvælges i en bestyrelse, hvor koncernsproget er engelsk – og man ikke er flydende i engelsk. Hvor svært engelsk kan være, kan jeg med et eksempel, jeg selv har oplevet, beskrive: Jeg fandt det oplagt, at et *overdraft facility* måtte være betegnelsen for et *overtræk* på en kredit. Men udtrykket betyder en *egentlig trækingsret*.

Der er utallige eksempler, hvor man uden dybt kendskab til et fremmedsprog kan tro, at man har forstået sagens

indhold, men hvor virkeligheden er en anden.

7.4 Det forretningsukyndige familiemedlem

Skal bedømmelsen være identisk over for egentlige forretningsfolk med formodet faglig indsigt og – alt andet lige – ukyndige familiemedlemmer, som af den ene eller anden grund har accepteret indvalg i en bestyrelse?

I en dom fra Højesteret fra 2006 var et af bestyrelsesmedlemmerne på tidspunktet for sin indtræden i bestyrelsen en 72-årig pensioneret, tidligere specialarbejder. Han var far til den oprindelige initiativtager, der ikke selv kunne sidde i bestyrelsen. Han havde i en årrække ikke haft kontakt til sin søn, men i glæde over, at kontakten var genoptaget, sagde han ja til sønnens ønske om, at han indtrådte i bestyrelsen – uden i øvrigt at gøre sig mange (nogle?) overvejelser om, hvad dette kunne eller burde indebære. Han underskrev de dokumenter, der blev lagt foran ham, og besøgte en enkelt gang virksomhedens lokaler, da han i anden sammenhæng var i København. Han havde i øvrigt overhovedet ingen kontakt med hverken virksomheden eller for den sags skyld sin søn. Det er svært at forestille sig en mere perifer kontakt. Højesteret afviste, at dette skulle være ansvarsfritagende, og dømte ham ansvarlig.

Man kan spørge, om et sådant forhold kan begrunde en lempelse af erstatningskravet. Dommen pålagde ham at betale det samme beløb, som de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Udgangspunktet er derfor, at der ikke gives rabat.

7.5 Formand eller menigt medlem

Selv om ansvaret er kollektivt, kan der være grund til at antage, at der alligevel alt andet lige hviler et forøget ansvar på formandens skuldre. En formand forventes at have den direkte kontakt til direktionen. Direktionen refererer til formanden, og dermed må også formanden forholde sig til, om oplysningsniveauet i forbindelse med delrapporteringer er tilstrækkeligt, respektive om der skal indkaldes til (ekstraordinært) bestyrelsesmøde. Hvis en formand undlader at involvere resten af bestyrelsen, vil det derfor kunne ramme formanden – og ikke resten af bestyrelsen. Men er alle lige orienterede, er ansvaret ens.

7.6 Hvor megen tid skal man bruge?

Går man ind i en bestyrelse, er det naturligt med nogle forventninger og forudsætninger om den arbejdsbyrde, man påtager sig. Så er spørgsmålet, om en krise i en virksomhed kan udløse et krav om, at man som ledelse yder mere i tid og kræfter. Teoretisk antages det alt andet lige, at er man i ledelsen af en virksomhed, har man på det ressourcemæssige plan forpligtet sig til at yde alt, hvad man har i sig.

Domspraksis giver grund til at spørge, om praksis svarer til teorien. En bestyrelse må tage de overordnede beslutninger baseret på sine kvalificerede vurderinger. Og så må den med rette kunne forvente, at afvigelser i forhold hertil rapporteres behørigt af den daglige ledelse med mulighed/pligt for bestyrelsen til at skønne og agere i forhold hertil. Bestyrelsen forudsættes efter dansk ret ikke at have konkret fagkundskab, men alene at være udstyret

med en almindelig (sund) fornuft. I juraen taler man om en *bonus pater* over for en *vir optimus*. Og *bonus pater* er nok!

7.7 Professionel eller amatør – med eller uden vederlag

Som ovenstående viser, er der i domspraksis ikke større råderum for den (glade) amatør set i forhold til den (kolde) forretningsmand. Man kan rejse spørgsmålet, om en ledelse, der erkender, at den ikke selv besidder den fornødne fagkundskab, kan bringe sig i sikkerhed ved blot at spørge nogle andre og formodet klogere personer? Der kan være tale om at købe konsulentbistand, og det kan være personer med fagkundskab, som man kender.

Men det er i givet fald en farlig rute, fordi det kan tjene til at etablere et forvirrende billede. Har de, der i givet fald spørges til råds, noget ansvar for deres vurderinger? Ellers opstår der en situation, hvor de rådspurgte er ansvarsfri, fordi de i sammenhængen har svaret uden ansvar, og hvor bestyrelsen samtidig bliver ansvarsfri, fordi den har spurgt nogen til råds?

Domspraksis synes dog at pege i den retning, at en bestyrelse, som er i tvivl, og som henter rådgivning, kan argumentere med, at den derigennem opfylder kravet i The Business Judgement Rule – hvis rådsøgningen er kvalificeret, og bestyrelsen følger rådene.

7.8 Kan andre end den registrerede ledelse gøres ansvarlig?

At også de, der spørges, kan gøres ansvarlige, fastslår domspraksis også. Der er sket domfældelse over personer, der deltog i alle beslutninger, såvel rådgivere som personer, der blot uformelt sad med ved bordet. Det er som sådant ikke det formelle i personens position i relation til registrering, der afgør vedkommendes mulige ansvar – det er de konkrete handlinger eller undladelser, der er udslagsgivende.

Netop det er grunden til, at jeg i kapitel 2 har rådet til at være varsom med at blive indsat i et advisory board.

7.9 Sammenfatning

Derfor, hvis en ledelse sørger for at tilrette virksomheden, så ledelsen kan og faktisk får et tilsyneladende forsvarligt beslutningsgrundlag i form af tilsyneladende korrekt og ajourført viden om drift og status, og på denne baggrund behørigt vurderer situationen og agerer med relevante skøn og beslutninger, og disse skøn viser, at virksomheden på baggrund af beslutningerne har en mulighed for at overleve, da er risikoen for, at bestyrelsen efterfølgende gøres erstatningsansvarlig, ikke stor, medmindre kreditor eller boet kan løfte bevisbyrden for, at de foretagne skøn var helt uforsvarlige.

Det gælder, uanset om man kan lægge til grund, at en leverandør, der måtte besidde samme viden som bestyrelsen, givetvis ville afstå fra at levere på kredit i lyset af den risiko for at lide tab, der var til stede.

Det er derfor op til enhver leverandør at gøre sig de nødvendige og relevante overvejelser om, hvorvidt han vil

tage den risiko, der ligger i at give en kunde kredit. Kreditgivning skal ikke gives på basis af en grundlæggende forventning om, at danske domstole vil holde købers bestyrelse erstatningsansvarlig, alene fordi det kan bevises, at selskabets betalingsmulighed byggede på nogle skønnede forudsætninger, som viste sig ikke at være realistiske.

7.10 Dokumentation

Det vigtige for en ledelse er dermed at træffe de rigtige beslutninger. Men det er lige så vigtigt at sikre sig, at der er en ordentlig dokumentation for trufne beslutninger.

Hvis man kommer direkte ind som ny bestyrelsesformand, har man en naturlig mulighed for at etablere den fyldestgørende dokumentation i form af indkaldelser og referater med alle relevante bilag. Men kommer man som den nye dreng i klassen, kan det være sværere at få den gamle garde til at rette ind, hvis man har ønsker om en anden praksis.

Også derfor skal man sikre sig, at der til brug for bestyrelsesmøderne er en sådan dokumentation, at man er i stand til at træffe en beslutning, og man skal i referaterne sikre sig, at det er dokumenteret. Uden at gå på kompromis.

7.11 Friholdelseserklæring

I situationer, hvor personer opfordres til at indtræde i bestyrelsen for en kriseramt virksomhed, ses det ikke sjældent, at det bliver drøftet, om de, der opfordres vedkommende til at indtræde, skal afgive en friholdelseserklæring over for vedkommende.

En friholdelseserklæring går ud på, at hvis den, der har modtaget friholdelseserklæringen, efterfølgende bliver dømt erstatningsansvarlig for handlinger i bestyrelsen, da skal den, der har afgivet friholdelseserklæringen, betale, hvad den friholdte er dømt for.

Med viden om, at jeg her kan møde kraftig modstand, er det min anbefaling, at man ikke opererer med sådanne friholdelseserklæringer. Indtræder man i en bestyrelse, får omverdenen det indtryk, at man nu er en del af selskabets ledelse, og at omverdenen kan tro, at de dispositioner, selskabet herefter træffer, sker i et miljø, hvor det nye bestyrelsesmedlem i alle ordets betydninger står til ansvar. Også herunder inden for de erstatningsansvarlige grænser, der gælder, jf. The Business Judgement Rule, og eventuelt med den betryggelse, der ligger i, at der er tegnet bestyrelsesansvarsforsikring.

Her vil det sløre billedet, hvis realiteten er, at bestyrelsesmedlemmet nok lægger navn, men ikke risiko, til. At man så kan sige, at den, der har afgivet friholdelseserklæringen, måske har større økonomiske kræfter og derfor er et bedre papir, er i sammenhængen i mine øjne uden betydning. Et selskabs aftaleparter skal kunne regne med, hvem de laver aftaler med i relation til den konkrete juridiske persons finansielle styrke, såvel som at det alene er bestyrelsesmedlemmernes egne overbevisninger. Man skal ikke forvente, at et bestyrelsesmedlem sidder for en anden virksomheds regning og risiko. Og de bestyrelsesmedlemmer, man sidder sammen med i bestyrelsen, skal kunne føle sig sikre på, at alle sidder med samme risiko, når beslutningerne træffes.

Sidder man i en bestyrelse, hvor der efter "inspiration" fra en bank indsættes et eller flere nye bestyrelsesmedlemmer, er det helt i orden at spørge, om de har modtaget en friholdelseserklæring. Når det er sagt, har jeg endnu aldrig oplevet bestyrelsesmedlemmer med friholdelseserklæring, der ikke har ageret med lige så stor ydmyghed over for ansvaret, som hvis de ikke havde modtaget denne erklæring.

7.12 Forsikring

Der henvises til afsnittet om bestyrelsesansvarsforsikring i kapitel 2.

8 Eksempler & Situationer!

At være bestyrelsesmedlem involverer beslutninger i en bred vifte af sammenhænge og kræver, at du danner en informeret mening om hver af disse beslutninger. Ikke alle beslutninger vil være komfortable og velkendte.

Lejlighedsvis vil du finde dig selv i en situation, hvor de øvrige bestyrelsesmedlemmer motiverer dig til at følge et forslag eller indrømme deres syn på en bestemt strategi, men hvor din intuition siger til dig at du er uenig. Folk med mange års erfaring vil have set og været i eksemplerne og situationerne mange gange før. Reagerer derfor med rutine. Ved hvilke kampe de skal kæmpe. Men der er en første gang for alt. Og for uerfarne er der mange første gange!

Det er gennem års praktiske erfaringer, at du bliver et rigtigt værdifuldt bestyrelsesmedlem. Det kan du ikke læse dig til – heller ikke i denne guide. Den græske lyriske digter Archilochos krediteres for dette credo: “Under pressure, you don’t rise to the occasion – you sink you the level of your training.” Flere siges at have taget dette til sig som motto – herunder USA’s elitesoldater Navy Seals.

Den generelle besked i denne guide er, at også i disse situationer, bør du være tro mod dine mavefornemmelser. Det er ikke at sige, at du bør træffe dine beslutninger på basis af dyreinstinkter. Langt fra. Din pligt er at informere dig selv, når din forståelse af et givet spørgsmål er utilstrækkeligt. Men hvor dine mavefornemmelser opfordrer forsigtighed, lyt til det, og tag den tid, det fortæller dig at tage for at forstå de relevante problemer. Du blev ikke bedt om at deltage i bestyrelsen for at tjene som et stemmekvæg i forhold til andres holdninger eller for at

godkende noget, som du grundlæggende ikke forstod. Du er der for at bibringe virksomheden din dømmekraft, integritet og visdom til de beslutninger, virksomheden står overfor.

Du må ikke støtte beslutninger på en baggrund, som du opfatter som konkret forkert eller for dårligt belyst. En beslutning, der træffes på et fuldt belyst grundlag, vil være en, som du meget lettere kan forsvare. Og fordi de beslutninger, du laver som bestyrelse, ikke altid vil være populære hos alle interessenter, skal du være selvsikker nok på den måde du har truffet beslutningen om, at du kan stå bag den, forsvare den og dele ansvaret.

Dette sidste kapitel er en samling af råd fra ”erfaringer”, som forhåbentlig vil være nyttigt for dig. I denne udgave af guiden kommer alle rådene fra mig. De bygger alle på eksempler og situationer jeg har siddet i – og som jeg forudsiger at også andre kommer i. Nok ikke alle – men flere.

Over tid vil disse eksempler og situationer – lige som resten af guiden – blive opdateret. Bl.a. med eksempler og situationer, som andre landes forfattere tilføjer. Nogle vil gå ud – andre vil komme til. Som illustration af dynamikken.

8.1 Sig mig, hvem du omgås, og jeg skal sige dig, hvem du er

Hverken da jeg i 1983 kom i min første bestyrelse – i et lille anpartsselskab – eller for den sags skyld i de første mange år derefter, gjorde jeg mig særlige tanker om, at min historie i den sammenhæng senere kunne være et emne af interesse for andre. Men det spillede nok også ind, at det

ikke var muligt blot at slå op i, hvilke selskaber hvem havde siddet i.

Det var i den analoge tidsalder. Nu er vi i den digitale tidsalder, og enhver kan – endda ret nemt – ved få opslag finde historik i flere niveauer. I hvilke selskaber har hvem siddet og sammen med hvem, og hvordan er det generelt gået. Enhver kan trække oplysninger ud af baserne; vurdere og konkludere.

Der er for så vidt ikke noget galt i at have siddet i en bestyrelse i et selskab, som senere går konkurs, og heller ikke at sidde der på det tidspunkt, hvor det går konkurs. Men har man ikke siddet i andet end selskaber, der er gået konkurs, kan man risikere, at det i sig selv fører til, at andre opfatter én som en ulykkesfugl – eller det kan ligefrem opfattes som et tegn på inkompetence.

Man skal derfor vurdere konkret, om det selskab, man opfordres til at træde ind i, har en fremtid, man ønsker at være en del af, ligesom man skal vurdere, om de personer, man sidder sammen med, har en historie, man ønsker at blive forbundet med.

Det er ved at trække sådanne oplysninger fra baserne, at omverdenen vil begynde sin bedømmelse af én, inden man bliver spurgt om at indtræde i en bestyrelse. Det vil givet være afgørende for, om man får nye opfordringer, hvis man mest har siddet i nitter sammen med nitter. For hvis man sidder og vejer kandidater op imod hinanden, fravælger man dem, som man er i tvivl om. Det er vist Napoleon, der er citeret for, at han ikke ville forfremme officerer, der var uheldige!

Når andre fravælger dig, fordi de er i tvivl om dig og din omgangskreds eller dømmekraft – (hvis de ser dig i et *forkert selskab*), så bør du komme denne problemstilling i forkøbet, og dermed selv fravælge de selskaber og/eller personer, hvor du er i tvivl. *When in doubt – don't*. Også her.

8.2 *Der er ingen, der takker*

Man skal gå ind i bestyrelsesarbejde, fordi man har lyst til at lede. Fordi man synes, det er spændende at være med til at træffe de rigtige beslutninger på både kort som lang sigt, og fordi man har lyst og vilje til at være med til at træffe også de svære beslutninger.

Men man skal gå ind i processen med den realistiske vurdering af virkeligheden, at ofte er der ingen, der takker.

Det kan være en ganske hård erkendelse – ikke mindst, hvis man tager udgangspunkt i, hvad de fleste store psykologer og sociologer er enige om: Mennesket motiveres af jagten på andres anerkendelse. Så giv derfor påstanden om, at ofte er der ingen, der takker, en tanke.

Det giver næsten sig selv, at personer, som rammes af for dem negative beslutninger, ikke vil møde én med tak. Enkelte vil måske tilkendegive en form for forståelse af situationen generelt. Men det er også naturligt, at der spørges, om ikke noget kunne være gjort anderledes, om der ikke havde været muligheder for at disponere på en anden måde, som havde påvirket den eller de pågældende mindre hårdt.

Selv om det i en virksomhed generelt – også af de ansatte – anerkendes, at en bestyrelses opgave er at drive selskabet økonomisk bedst muligt, vil enhver beslutning fra alle ansattes side blive udfordret med spørgsmål om, hvad beslutningen betyder for vedkommende personligt. Typisk kan der være tale om tre spørgsmål:

- Vil beslutningen påvirke vedkommendes aktuelle arbejdsform negativt?
- Vil beslutningen påvirke vedkommendes mulige indtjening negativt?
- Vil beslutningen i vedkommendes øjne påvirke virksomheden som sådan negativt?

Enhver, der kan svare ja til blot et af spørgsmålene, vil formentlig være imod en sådan beslutning. Det siger også noget om, hvor svært det er at gennemføre besparelser.

Det betyder ikke, at der er en slags balance, i form af at der omvendt er en lige så stor mængde (hvis noget sådant kunne måles) af ros fra dem, der ikke berøres af den konkrete beslutning, eller som måske endda opnår en fordel. Disse personer opfatter som oftest ikke den form for beslutninger som svære, men blot som rigtige. Bestyrelsesarbejde er i relation til ris eller ros ikke et *nulsumsspil*.

Hvis du så indimellem oplever taknemmelighed og oprigtig anerkendelse for dit arbejde, så nyd det, så længe det varer! Men sig så straks til dig selv, at det jo ikke er for den hurtige tak, at man gør det nødvendige. Lader man sig lede

af taknemmeligheden, så er der en risiko for, at man lader sig lede af den kortsigtede og måske lidt for populære strategi.

For personer, der lader sig vælge som medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, giver dette afsnit måske anledning til ekstra eftertanke. For de bestyrelsesmedlemmer, der sidder på et ejermandat, kan det så tjene som opfordring til at vise ekstra forståelse for, at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer må gøre sig nogle overvejelser, som kan være ekstra vanskelige.

Det er ikke helt så hårdt som i ordsproget, der lyder i fodbold: I fodbold er det sidste spark ikke et, du giver – det er et, du får. Men når man stopper i en ledelsesfunktion, skal man vide, at når man er ude, så er man ude og det nærmest uanset, hvor kurant og værdifuld viden man end sad med, i det øjeblik man stoppede.

Efterspørgslen efter sådan en viden, når man ikke har den formelle magt, er lille – nærmest ikke-eksisterende. *Der er intet så forhenværende som en forhenværende.* Eller på engelsk: *There is nothing as past as a past president.*

8.3 Revolution eller evolution – tryk avler modtryk

Mange nye bestyrelsesmedlemmer ønsker at gøre en forskel – straks. Revolutionere. Det er prisværdigt, men også farligt. Revolutioner udløser næsten uden undtagelse tab på begge sider af fronten.

At være en del af en ledelse er at skulle træffe beslutninger og få disse beslutninger gennemført. Til tider i situationer, hvor der er modstand, og måske endog meget stor modstand.

I sådanne situationer – som i en lang række andre – kan det være af værdi at erindre den basale lov fra fysikkens verden: *Tryk avler modtryk*. Også formuleret som: *Aktion = reaktion*.

Man opnår ingen store resultater i denne verden ved at buldre, tromle, råbe eller på anden måde mase sine synspunkter igennem. For den sags skyld heller ikke, selv om man har ret!

At være ledelse forpligter til – til enhver tid – at optræde, så modparten ikke mister respekten for ens evner, og man kommer altid længst, hvis modparten føler sig respekteret.

Det er vigtigt, at man som leder tør tage nogle beslutninger, og det er vigtigt, at man som leder sørger for, at de beslutninger, man tager, bliver ført ud i livet. Men det er også vigtigt, at denne implementering sker på en sådan måde, at man kan se alle i øjnene bagefter. Giv derfor processerne den tid, der skal til.

8.4 Vil du frem i verden, så buk

Det er ikke ambitionen i denne bog at skrive om ledelse i traditionel forstand. Skrive om, hvordan man i ledelsen samarbejder for at opnå store kommercielle resultater. Ambitionen er – som skrevet i indledningen – at klæde bestyrelsesmedlemmer på til at forstå hvad der er forbundet med hvervet som et succesfuldt bestyrelsesmedlem. Og her

er det vigtigt at forstå (sam)spillet imellem direktionen og bestyrelsen og samspillet i bestyrelsen. Imellem nye og gamle bestyrelsesmedlemmer.

I den forbindelse fremhæver jeg vigtigheden af en god begyndelse – *You never get a second chance to make a first impression*. Det gælder selvsagt også, når man skal gøre sig i en bestyrelse.

Det siges i politik, at der ikke er grænser for, hvad man kan få gennemført, hvis man lader andre få lov til at tage æren for det. Tænk over det! Du får masser af tid til at vise dine evner og sætte dine fingeraftryk. Du er valgt, fordi den eller de, der har valgt dig, mener, du er den rigtige. Principielt har du derfor ikke noget, du som udgangspunkt skal bevise. Du skal alene bekræfte over for dem, du sidder i ledelsen med, at du ikke er den forkerte.

Du vil møde en direktion og nogle bestyrelseskolleger, der alt andet lige kender virksomheden meget bedre, end du gør. Giv dig derfor tid til at læse på og lytte til deres forslag. Spontan kritik fra et nyt bestyrelsesmedlem er aldrig udtryk for en optimal begyndelse. Er det så endda kritik, som (relativt) nemt kan tilbagevises, giver det en decideret dårlig begyndelse. Tænk her igen på, hvad snart sagt alle betydningsfulde psykologer og sociologer mener: Mennesket motiveres af jagten på andres anerkendelse. Det gælder også for direktionen og dine kolleger i bestyrelsen. Indledende støtte til det bestående giver derfor en bedre begyndelse.

Kan du være med til at gennemføre de ændringer, du mener, er relevante, på en måde, hvor de øvrige i ledelsen fremstår, som om de er de kreative, du lytter til og inspireres af, giver

du dig selv et godt udgangspunkt. Sagen er nemlig, at også de usagte ord høres, og de usynlige processer opfattes.

I min ungdom var et hit, der hørtes igen og igen, *Admiralens vise* fra Gilbert & Sullivans operette *H.M.S. Pinafore* med Jørgen Reenberg. Den kan findes på YouTube. Teksten kan googles. Grin af den – og tænk så over den alligevel. Jeg gør ikke grin med dig, når jeg foreslår det. Nok er det en parodi – men alle parodier har et afsæt.

Alt det her er skrevet med den fortsatte understregning af, at du ikke må medvirke til noget, du ikke forstår eller er uenig i.

Men vælg dine kampe med omhu.

8.5 *When in doubt – don't*

Med – store – mellemrum har jeg mødt topledere, som hævder, at de aldrig sover dårligt om natten. Men jeg har mødt flest ledere, der har bekræftet, at de i den ene eller anden sammenhæng har prøvet at ligge søvnløs eller er vågnet badet i sved. Jeg selv har – desværre – også for mange gange været i situationer, hvor nattesøvnen er blevet påvirket af dagligdagen.

Er man blot lidt ambitiøs, tror jeg, det er vanskeligt at forestille sig kritiske situationer, hvor man ikke er påvirket af, hvordan det vil udvikle sig. Her kan nævnes to typer af ”problemer”:

De selvskabte problemer, som er opstået i forlængelse af, at man har været med til på den ene eller på anden måde at tage en chance – man har foretaget en disposition, selv om man var i tvivl. Og hvor problemet så bliver reelt.

De usete problemer, der opstår, uden at man – og det kan så i sig selv være kritisabelt eller ej – har gjort sig overvejelser om, hvorvidt det nu vil være klogt eller ej at foretage den disposition, der har skabt problemet.

Målt på antal søvnløse nætter fylder de selvskabte problemer – altså hvor man har taget en chance – langt mere end de usete problemer.

Tidligere i guiden er beskrevet rammerne for at blive udsat for et erstatningsansvar. Man kan sagtens få søvnløse nætter, også selv om der ikke er skyggen af risiko for et personligt erstatningsansvar.

Det er søvnløse nætter fremkaldt af ærgrelsen over udfaldet i sig selv.

Refleksioner under en orlov i 2008, hvor jeg havde tid til refleksion, lagde grunden til, at jeg besluttede mig for, at jeg fremover – betingelsesløst – i ledelsessituationer såvel som i forbindelse med øvrig rådgivning ville søge at henholde mig til sætningen *when in doubt – don't*. Det har jeg ikke fortrudt. Ikke at det er lykkedes til perfektion, og ikke at jeg har fået udryddet de dårlige nætter – men der er blevet langt færre af dem!

Ordkløvere vil herefter kunne spørge, om det ikke også kan være en fejl *ikke* at gøre noget. Her er det væsentligt at

pointere, at det kan det selvfølgelig være. Men det er heller ikke det, jeg lægger op til. Den sproglige vending skal understrege, at når et givent spørgsmål er stillet – når man skal forholde sig til det ene eller det andet – så er der kun én udvej: at få fjernet tvivlen. Hvor mange undersøgelser, der skal til, før man ikke længere er i tvivl, beror på spørgsmålets art. Men så længe man har en tvivl, der nager, er mit råd at lade være med at tage en chance, men at fortsætte undersøgelserne, så overvejelser kan munde ud i en beslutning, der står på et grundlag, der er så solidt, at man kan sige til sig selv: *Nu er jeg ikke længere i tvivl om, at jeg har forholdt mig til alt relevant.*

Det skal man gøre i respekt for sin egen nattesøvn, men det skal man absolut også gøre i forhold til dem, man leder eller er i ledelse med, og det er der flere grunde til:

Har man medvirket til en disposition på et grundlag, man var i tvivl om, har man vist organisationen, at det er en mulighed at tage en chance. Glem alt om, at de øvrige i ledelsen ikke ser det eller hører om det. Viser det sig, at det går godt, har sejren som bekendt et utal af fædre – går det skidt, har nederlaget ingen. Der vil altid blive set kritisk på ledelsen, som traf den ultimative beslutning på et tvivlsomt grundlag.

Går det skidt, vil skaden ikke blot bestå i det tab, virksomheden økonomisk lider, men den svækker også den ledelse, der traf beslutningen. Blandt andet fordi denne ledelse jo vil være klar over, at her blev der taget en chance, og at der derfor er et ansvar. Hos enhver samvittighedsfuld leder vil denne viden tynde. De søvnløse nætter vil både i direkte og i overført betydning påvirke ledelsen.

Beslutningen og dens udfald vil trætte, og den vil uvægerligt også gøre én mere usikker.

8.6 *There is no such thing as a free lunch*

En bestyrelse træffer de overordnede beslutninger. Fastlægger strategien. Til strategien hører, at bestyrelsen skal vedtage det budget, som skal afspejle de økonomiske konsekvenser af den lagte strategi.

Det er direktionen, der udarbejder et oplæg til strategi, men bestyrelsen, der godkender. Det er direktionen, der udarbejder et udkast til budget, men bestyrelsen, der godkender. Når disse beslutninger skal træffes, skal overskriften på dette afsnit huskes.

En ledelse må aldrig træffe en beslutning, som bygger på den forudsætning, at den i en kommerciel situation kan få sin modpart til at forære sig noget.

Man kan være en dygtig forhandler, dygtig til at læse markedet, have en fornem track record, men når noget *næsten er for godt til at være sandt* – så skal man tænke sig ekstra godt om. Så er det som udgangspunkt ikke sandt. I kommercielle forhandlinger er der ingen, der forærer den anden en fordel. Man kan i sådanne situationer være i den positive situation, at der er en konkret og attraktiv efterspørgsel efter det, man har at tilbyde, men det vil i enhver situation være naivt at lægge til grund, at der er nogen, der vil betale mere end markedsprisen.

Er der da nogen fare i, at en ledelse tror på, at den har opnået og fortsat kan opnå ufatteligt gode resultater, som

reelt er bedre, end hvad markedet tilsiger? Ja – for CEO eller bestyrelse, der i alvor tror på, at den er i stand til at slå markedet, tillægger sig selv evner, som den sandsynligvis ikke har. Det er udtryk for manglende realitetssans og dømmekraft, og det er endog særdeles farligt. For det kan få ledelsen til at begynde at budgettere urealistisk.

Derfor bør glæden over gode resultater straks efterfølges af en analyse af, hvilke årsager der var til det konkret gode resultat. Om ens tilgang til markedets muligheder generelt har været for pessimistiske, eller om der er tale om enkeltstående forhold, som har været til virksomhedens fordel. Om man slet og ret har været heldig.

Og har man bare været heldig, så nyd det. Men budgettér ikke med, at det gentager sig.

8.7 *Cash is King*

Jeg har i kapitel 6 gjort en del ud af begrebet likviditet. Jeg vil som supplement til det knytte nogle beskrivelser sportens verden. Det er min erfaring, at mange kan forholde sig til sport. Der er vel få områder, der har så mange *back seat drivers* som sportens.

Det er min overbevisning, at hvis man ser på de sportslige resultater i en given sportsklub og prøver at sætte dem i relation til kendt viden om eventuelle økonomiske problemer, vil man meget ofte se en direkte sammenhæng.

Dårlig økonomi er lig med dårlig sportslig performance.

Dertil vil skeptikeren så typisk sige – at det er da klart. Det er, fordi de ikke har råd til at købe eller lønne de gode spillere. Men så enkelt er det ikke. Tværtimod kommer dårlige økonomiske resultater ofte i hælene på, at klubben har overinvesteret i gode, men dyre, spillere, som herefter har tynget økonomien, selv om de har spillet godt. Spillerstaben er derfor ofte tæt på ønskværdig og i hvert fald ikke billig.

Når de sportslige resultater alligevel er dårlige, er det ikke, fordi spillerne er blevet dårligere. Nej, hele organisationens præstationsevne påvirkes, når ledelsen er usikker. Der er få ting, der gør en ledelse så usikker, som når den er i tvivl om, hvorvidt der er penge til at udbetale lønninger ved næste lønkørsel!

Denne usikkerhed hos ledelsen forplanter sig, og den ro, ledelsen skal udstråle, afløses af en undertrykt desperation, der sætter sig hele vejen ned igennem organisationen og altså også i fodboldholdet. Alle bliver angste.

Jeg har i flere sammenhænge rådgivet virksomheder om økonomiske problemer i en sådan sammenhæng. Det drejer sig om sportsvirksomheder, men også firmaer i andre brancher, som af banker og/eller investorer *betinget* havde fået stillet midler til rådighed, *hvis* de kan klare nogle definerede mål, men som ikke har kunnet levere de krævede resultater.

Jeg har givet sådanne virksomheder – såvel som banker og investorer – det råd, at de skal vende det på hovedet. Sørge for, at likviditeten var sikret uden betingelser, og sørge for, at der var aftaler om økonomi, som kunne skabe ro i direktionen. Så skulle de ønskede resultater nok komme.

For hvis direktionen er rolig, vil medarbejderne/ spillerne yde på en anden måde. Indtil nu har det hver gang vist sig at holde stik, endda på overbevisende måde. Ikke næsten hver gang, men hver gang.

Jeg påstår ikke, at en virksomhed med en sund likviditet pr. automatik vil præstere godt. God likviditet er ikke lig med sportslig eller kommerciel succes. Men jeg påstår, at enhver virksomhed, hvor likviditeten er presset, underpræsterer på alle niveauer, fordi der i hele organisationen skabes en usikkerhed, som gør, at medarbejderne kommer til at mangle fokus.

Derfor: Der er ikke meget, der er så giftigt for en virksomhed som en presset likviditet.

8.8 Sinuskurven

Den gennemsnitlige levetid for danske selskaber er syv år! Kun syv år. Og ser man på store, internationale virksomheder, er den gennemsnitlige levetid angiveligt kun ca. 12 år. Og nogle hævder, at tallet er faldende. Nogle lever længere – andre kortere. Det giver sig selv, at hurtige fiaskoer trækker gennemsnittet ned, men hvorfor er virksomheder med succes ikke i stand til at trække gennemsnittet op? Bl.a. fordi ledelsen ikke respekterer *sinuskurven*!

Sinuskurven er et begreb i fysikkens verden. Den fysiske formel og baggrunden herfor er i relation til dette kapitel ligegyldig. Det afgørende er, at den ser sådan ud:



Og det bliver den ved med. Bølge op og bølge ned. Brug sinuskurven som både advarsel og motivation. Den illustrerer, at uanset hvad man gør, og uanset hvor rigtigt, man prøver at agere, så vil man også i virksomheders drift opleve modgang og medgang. I perioder vil det gå forrygende, og i andre perioder vil det se endog meget svært ud.

Men tænk på, at sådan er det også for konkurrenternes virksomheder. Der findes ikke virksomheder, hvor det hele kun og konstant går bedre og bedre. Der findes måske nogle, som med den relative korte tidshorisont, der i dag betegner *mands minde*, hele tiden synes at have haft succes. Men hvis tidsperspektivet bare forøges en anelse, er hovedreglen nærmest uden undtagelser, at alle virksomheder før eller siden kommer i problemer. Derimod er der ikke nogen lige så fast regel, der siger, at alle virksomheder på et eller andet tidspunkt går godt.

Sinuskurven gælder altså også for konkurrenter og leverandører. Se eksempelvis LEGO. LEGO har de seneste år præsenteret det ene fantastiske resultat efter det andet, men man skal erindre, at LEGO for kun godt ti år før var i reel krise med betydeligt underskud på driften. Man måtte sælge Legoland delvis fra for at bevare familieejerskabet til resten.

LEGO knækkede altså den nedadgående kurve for godt ti år siden og præsterede i 2016 all time high både omsætning og indtjening. For herefter i 2017 at konstatere et omsætningsfald på ca. 10 % og et indtjeningsfald på ca. 20 %. LEGO er stadig meget profitabel – men hvor på sinuskurven er LEGO?

At sidde i en bestyrelse er derfor også at være med til konstant at være opmærksom på, hvordan man knækker kurven. I virksomheder, hvor det går godt, gælder det om at foretage det knæk, der gør, at virksomheden ikke toppe, men på det tidspunkt, hvor bølgen er ved at bryde for at gå ned, at man da formår at udvikle sig til at begynde en ny bølge, der går op. Udvikle nye produkter/nye ydelser/nye produktionsformer/nye et eller andet, som gør, at virksomheden kan fortsætte fremdriften i det marked, hvor konkurrenterne jo givetvis har fået øje på succesen og derfor prøver at kopiere med de udfordringer, der følger heraf. Og i denne digitale tidsalder gælder dette mere end nogensinde. Tingene har aldrig ændret sig så meget og så hurtigt før.

I virksomheder, hvor det går skidt, gælder det om at bryde kurven på vej ned, sådan at virksomheden kommer op igen.

Kunne man så – spørger ordkløveren – forestille sig, hvis teorien om sinuskurven er korrekt, at også virksomheder, det går dårligt for af sig selv skifter kurs, og det vil begynde at gå godt? At ledelse betyder mindre end tid? Svaret er selvsagt nej. Lige så sikkert som det er, at en virksomhed ikke kan ride på en bølge af succes, lige så sikkert er det, at en virksomhed med konstant dårlig performance på et tidspunkt stopper. Det behøver ikke være i en konkurs, men fordi folk holder op med at investere i virksomhedens fortsættelse. Den forsvinder ud af markedet. Det kan være

ejernes beslutning, hvor det bliver besluttet at lukke ned uden tab hos kreditorerne, eller det kan ske ved en konkurs, når ejerne ikke kan eller vil finansiere lukningen.

Virksomheder med gode resultater over en lang tidshorisont er ofte karakteriseret ved, at ledelsen – både bestyrelse og direktion – har formået konstant og aktivt at presse udviklingen frem. At man ikke har hvilet på succesen, men udviklet nye produkter og nye områder. At man med tanke på sinuskurven eller ej har knækket kurven, inden den gik ned.

8.9 Ja eller Nej! Matthæusevangeliet, kapitel 5, vers 37

I mange år har jeg i en række sammenhænge opfordret folk til at bruge Matthæusevangeliet, kapitel 5, vers 37 som både en huskeregel og læresætning. Tidligere var der ingen, der overhovedet overvejede, hvorvidt det kunne være politisk forkert at involvere noget, der har med religion at gøre i sin undervisning eller sit arbejde.

Jeg håber ikke, jeg i dag støder nogen.

Matthæusevangeliets kapitel 5 er den såkaldte Bjergprædiken, og hele Bjergprædikenen er nærmest én lang række af alment gyldige læresætninger. Vers 37 lyder:

Men i jeres tale skal et ja være et ja og et nej være et nej. Hvad, der er ud over det, er af det onde.

Det gælder i beslutninger, som det gælder i kommunikation. At udtrykke sig klart og entydigt er eller burde være en dyd, og det gælder i særdeleshed for en ledelse. De signaler i form af beslutninger, som kommer fra en ledelse, skal være så klare, at der ikke kan være tvivl om indholdet.

Husk på, at hvad der ikke kan forklares, kan ikke forsvares. Jo større en organisation man er kommet i ledelsen af, desto vigtigere er god kommunikation. I overført betydning svarer det til forskellen imellem at skyde med et haglgevær og at skyde med riffel. Spredningen i haglbygen fra et haglgevær betyder, at man rammer længere og længere forbi selve målet, jo større afstanden bliver – og kommunikation er som bekendt ikke, hvad der bliver sagt, men hvad der bliver hørt.

Det er bydende nødvendigt, at de beslutninger, der træffes i en bestyrelse, er klare. Det er også bydende nødvendigt, at man som en del af sin ledelse sikrer, at ens meddelelser bliver kommunikeret på en sådan måde, at de bliver forstået korrekt.

Det er endnu vigtigere, hvis der er tale om en virksomhed i krise. Når en virksomhed er i krise, er alle påvirkede – også og ikke mindst medarbejderne, og man må ikke lade sig forlede til at tro, at medarbejderne ved den blotte tilstedeværelse af en ny ledelse vil reagere med ro. Måske endda tværtimod.

Man er derfor nødt til at tage det udgangspunkt, at det, man kommunikerer, bliver modtaget af nogle medarbejdere, hvis fokus måske nok er på samme overordnede emne, men hvis evne til at kapere informationerne er påvirket af, at de

samtidig søger at bringe dem ind i den kontekst, de selv befinder sig i.

Som et eksempel på en sådan kommunikation har jeg oplevet managementkonsulent Mikael Trolle på et kursus vise optagelser fra en timeout i en volleyballkamp. På et minut skal træneren søge at ændre holdets taktik, og det samtidig med at nogle af spillerne på holdet ønsker at give deres besyv med, mens andre blot søger at motivere alle. Her er aldeles klare budskaber en absolut nødvendighed. Her er ikke plads til indpakninger eller omsvøb, og det hele foregår tillige med under tilskuernes enorme larm.

Det samme gælder dog også, selv om man ikke er presset på tid, og det ikke mindst, hvis ens budskab bliver opfattet negativt hos modtagerne. Her må man ikke af misforstået hensyn til modtageren forsøge at pakke budskabet ind til uigenkendelighed eller på anden måde efterlade modtageren med et budskab om, at der er tale om et *måske*, eller *nu skal vi se, hvad vi kan gøre, men det ser lige nu sort ud*.

Hvis man som leder ikke umiddelbart er i stand til at give et klart svar på et konkret spørgsmål, så er det klare svar, at spørgsmålet er forstået, men at et endeligt svar først kan gives på et senere tidspunkt.

8.10 Fejl forbedrer – sejre sløver

Alle elsker sejre, og det er da også helt sikkert, at der er rigtig megen god energi gemt bag udtrykket at *ride på en bølge af succes*.

Men når du lider et nederlag, så husk, at medaljen nok har en bagside, men også en forside!

På kaminhylden i forkontoret hos min første mentor – advokat Jørgen Hoffmeyer – stod et skilt, der pointerede, at den, der ikke laver fejl, laver for lidt. Den, der gentager en fejl, har et problem. Den nøjagtige formulering kan jeg ikke huske. Men budskabet blev for mig stående.

I dag er et af mine mantraer, at det, man virkelig lærer af, er nederlagene – ikke sejrene, og at denne viden kan bruges til at gøre nederlag positive. Man bør bruge nederlag til at overveje, hvordan man undgår fremover at komme i samme situation. Det er ens trøst, når nederlagene svider. For selv om man elsker at tænke tilbage på sejrene, er det sjældent, at en sejr giver anledning til samme eftertanke og bearbejdning som et nederlag?

Når man har sejret, har man en tendens til kun at nyde resultatet og undlade at fordybe sig i, hvilke skridt i forløbet som muligvis kunne have givet et andet udfald – for det gik jo godt. Man nyder de anerkendende ord. Er man ansat i en stor virksomhed, erfarer man måske endda om det i medierne.

Men hvor ofte er det som nævnt, at man efter sejren sætter sig ned og reflekterer over, om der under forløbet var ting, man reelt gjorde helt fjollet? Hvor ofte laver man regler for at afværge fejl i fremtidige lignende situationer.

Derimod har en begået fejl givetvis betydet, at der er indført nye rutiner, der fremtidigt har forhindrede lignende fejl. Man skal med andre ord bruge nederlag til at afværge fremover at

få nye nederlag. Det er en af grundene til, at nogle definerer begrebet goodwill som ”knowhow om alt det negative”.

Der er ikke nødvendigvis nogen sammenhæng imellem fejl og nederlag. Man kan sagtens gøre alt principielt rigtigt og alligevel lide et nederlag (i sportens verden kaldet *stolpe ud*). Et nederlag kan også skyldes udefrakommende omstændigheder, som ingen har kunnet gardere sig imod. Men det er vel trods alt hovedreglen, at et nederlag blandt andet skyldes en beslutning eller en handling, som man efterfølgende har fortrudt.

Det kan og bør derfor være en trøst, mens man ærgrer sig over et nederlag, at man kan have lært noget af det. I de fleste tilfælde vil man finde begrundelsen for en sejr i egne evner, eller man vil måske indse, at den skyldtes lykkelige sammentræf af gode omstændigheder.

Men sjældnere er det nok, at man begynder at fundere over, at sejren har andre grunde.

Kommer man i en situation, hvor virksomheden lider (et nyt) nederlag på baggrund af en gentagen fejl, så er det, man for alvor skal tænke sig om, for så begynder det at blive farligt. For så har den eller de personer, som har haft ansvaret for den nye, gentagne fejl en risikoprofil, som man som ledelse bliver nødt til at forholde sig til. Hvem skal man bebrejde den dag, den eller de samme person(er) tredje gang laver samme fejl? Er det mon ikke den ledelse, der havde kendskab til de gentagne fejl?

8.11 Ringenes herre

De fleste vil vel hævde, at de mest læste bøger om topmanagement er skrevet til og læst af forretningsfolk. Jeg vil påstå, at den mest læste bog om topmanagement er læst og af mange nærmest slugt som ren populærlitteratur – og af de fleste uden at tænke på referencen til topmanagement. Jeg påstår, at Tolkiens *Ringenes herre* kan betegnes som verdens mest kendte bog om topmanagement.

For læsere, der ikke har læst eller set *Ringenes herre*, er her et ultrakort resumé: Frodo er en *hobbit* – et menneskelignende væsen, som lever i smådoven fredsommelighed i en stille landsby. En god og i området elsket og respekteret troldmand, Gandalf, betror Frodo en opgave. Frodo får udleveret en magisk ring (det er selve denne ring, der bliver kaldt *Ringenes herre* eller *the Master of the Rings*), som indeholder al magt på jord.

Frodo skal bringe ringen igennem fjendeland ind i et bjerg, hvor den skal smides i en glødende lavastrøm, som vil kunne smelte ringen og dermed hindre de onde i at få fat i den. Frodo påtager sig modvilligt opgaven og bringer sig efter en række uheld og tvivlsomme beslutninger helt frem til bjerget og lavastrømmen, men kan herefter ikke få sig selv til at smide ringen.

Kun fordi et andet væsen – Gollum – kaster sig over Frodo for at få ringen, mister han ringen. Gollum bider simpelthen fingeren af Frodo, men Gollum (og ringen) styrter herefter ned i lavastrømmen. Ringen bliver smeltet. Det gode vinder over det onde.

I *Ringenes Herre* er der – og det i den grad – helte og skurke. Som udgangspunkt vil de fleste ikke have problemer med at foragte skurkene og tilbede heltene. Skurkene i *Ringenes*

Herre vil ondskaben for ondskabens skyld, og målet for at opnå dét er jagten på den ring, der giver den, der bærer ringen, den fuldkomne magt.

Umiddelbart er der næppe heller nogen, der tvivler på, at Frodo er en helt. At han kun vil det gode. Men kan beskrivelsen af Frodo som en helt holde til at blive trykprøvet? Er Frodo en helt uden mørke sider?

Læserne ser Frodo som en *helt*. Han modtager en opgave, som han som udgangspunkt egentlig helst ikke vil have. Af dovenskab og frygt. I respekt for troldmanden, som han ser op til, modtager han alligevel opgaven. Men det interessante ved *Ringenes Herre* er, vil jeg påstå, at læserne desværre reelt ukritisk over for Frodo *accepterer*, at magten også korrumpere ham. Som læser forarges man inderligt over, hvordan andre – der beskrives som skurke – sætter alt til side for at få ringen i deres besiddelse. De gør det med forskellige motiver. Dybest set er Gollum vel blot tilfreds med at besidde den – han ønsker ikke at udnytte den magt, der følger med, mens andre har mindre ædle motiver.

Men hvad med vores *helt* Frodo? Han påtager sig efter instruks fra Gandalf at sikre, at den fare for verden, der følger med ringen, elimineres. Han bæres i bogstaveligste forstand frem af hjælpere, der dør som fluer, for at han kan løse sin opgave, men da han står med muligheden for at opfylde missionen, ikke bare tøver han.

Han ombestemmer sig, han kan ikke afgive magten.

Ved bogens afsluttende dramatiske højdepunkt ved Frodo, at alt det, han står for, er ved at blive udslettet. At den onde

sorte hær vil dræbe alle hans venner i et udslettende slag, og at en begsort sky vil lægge alt i mørke. Han ved, at han kan forhindre det ved at give slip på magten – ved at smide magtens ring ned i flammehavet. Man på trods af det vil han ikke give slip på ringen. Den eneste grund til, at verden overlever, er, at en anden begærer ringen så voldsomt, at han tager kampen op med ham, og da denne anden – Gollum – bider fingeren af ham, mister Frodo ringen – og fingeren.

Når verden reddes, er det, fordi Gollum falder med magtens ring ned i flammehavet. Så bliver vi lettede – og er ikke vrede på Frodo.

Ringenes Herre bør give anledning til eftertanke. Moralen lyder: Selv det venligste, bedste og blødeste menneske korrumpes af magten. Selv når det venligste, bedste og blødeste menneske står med valget imellem enten at redde hele den gode del af verden – der ellers står foran udslettelse – eller at beholde magten på hele den gode verdens bekostning, da slipper dette menneske ikke magten frivilligt. Magt skal fjernes ved hjælp af en anden magt.

Prøv at sætte dette i relief. I politisk og erhvervsmæssigt perspektiv.

Prøv at tænke over, hvor mange topledere, der har magtet at blive siddende for længe på deres post. Alt for længe. Fordi de reelt selv har haft muligheden for at bestemme, om og hvornår de ville gå. Fordi de selv har haft direkte indflydelse på deres position, fordi de først faldt, da f.eks. medietrykket blev for stort. Tænk på, hvor lang snor man får, hvis man begynder med at gøre et godt indtryk – *first impressions last*.

Her til slut er det derfor min stille opfordring, at man med mellemrum forholder sig til, om bestyrelsesformanden er blevet til en *Frodo*, for så er det den øvrige bestyrelses opgave at turde og ville medvirke til at stille skarpt herpå.

Måtte den spirende bestyrelseskarriere udvikle sig til at blive en succes, og må den kommende formand indimellem minde sig selv om, at man selvfølgelig ikke er blevet til en *Frodo*, men at man af sig selv træder tilbage, når nye kræfter kan forvalte magten bedre.

Også selv om man gerne *lige* vil præstere et år mere for at bringe selskabet lidt videre.

Om Feedback

Feedback-feltet er et *din* vej til en endnu bedre bog!

Har du spørgsmål eller kommentarer? Fyld ud og send!

Det kan være ønsker om at få beskrevet emner, som aktuelt ikke er med.

Det kan være konkrete spørgsmål til, hvordan noget skal forstås.

Det kan være din uenighed i noget af det, der er skrevet.

Alt hvad der skrives og sendes på denne måde bliver læst – og ved kommende opdateringer, vil det blive overvejet, om disse kommentarer skal føre til ændringer. Feedback vil inspirere til ændringer i også guidebøger til andre lande. fra På denne måde vil indholdet hele tiden blive testet og prøvet – og guidebøgerne vil blive bedre og bedre. International inspiration.

Klik for at give din feedback [her](#).



Om forfatteren, Ole Borch

Jeg er født i 1956. Mit professionelle liv begyndte da 1981 blev cand.jur. fra Københavns Universitet og begyndte mit arbejde i advokatverdenen.

Ledelse har altid haft min interesse. Min første bestyrelsespost fik jeg i 1983. Uden megen (eller skulle jeg skrive nogen) viden om hvad hvervet indebar. Siden har jeg siddet i ledelsen for over 300 primært små og mellemstore selskaber.

Mine ledelseshverv har bragt mig rundt i en meget stor variation af brancher og sektorer. Det brede kendskab, man

får ved at beskæftige sig med en række meget forskelligartede problemstillinger, er meget inspirerende. Det har også bekræftet, at grundlæggende er ledelsesarbejde meget ens. Uanset om der tale om fødevarer eller fodbold. Tung industri eller konsulentbranchen.

På min liste er en majoritet af små og mellemstore selskaber – og de fleste uden skyggen af offentlig opmærksomhed. Men jeg har også siddet i bestyrelser, hvor opmærksomheden var endog overordentligt stor. Blandt disse skiller især en sig ud. I syv år fra 1996 til 2003 var jeg formand for børsnoterede Brøndbyernes I.F. Fodbold A/S (det var syv år, hvor klubben vandt fire gange guld, tre gange sølv, en pokaltitel og deltagelse i Champions League!). Ved siden af glæden ved at være en del af et vinderhold lærte det mig nok så meget betydningen af konstant hård træning. Lucky punch er ikke noget man kan satse på – det er blot et udtryk for held.

Ser jeg tilbage, har der ikke fra min side været tale om en bevidst linje i forhold til, hvilke brancher jeg har ladet mig involvere i. Det har haft tilfældighedens præg. Hvem spurgte! Op til finanskrisen i 2008 kunne man derfor have svært ved at finde en rød tråd i min bestyrelseskarriere. Under finanskrisen tog min karriere i den sammenhæng en vending. Min erfaring med konkurser, insolvens og rekonstruktion bragte mig typisk i bestyrelser for kriseramte virksomheder. I disse "krisebestyrelser" har opgaven først og fremmest været at søge at få selskabet til at overleve, og med færrest mulige tab. På det professionelle plan var finanskrisen en stejl læringskurve – og et ekstremt arbejdspress.

I 2016 valgte jeg at stoppe som partner i Bech-Bruun Advokatfirma. Jeg ønskede at fokusere på bestyrelsesarbejde – og på at opbygge ”projektet www.SuccessInTheBoardRoom.com”. Selve denne proces viste sig at være langt mere tidskrævende end jeg havde forestillet mig. Men jeg glæder mig nu meget til nu at se reaktionerne på de to første lande – Canada og Danmark. Og til at de andre lande, som er i proces, kommer med. Og til at nye lande kommer i proces

Jeg retter en stor tak til alle jer, jeg har siddet i bestyrelser med over tid. Og til alle jeg har sparret med under processen. Ingen nævnt, ingen glemt.

April 2018
Ole Borch

Om ikonet og designet

Har du givet ikonet en tanke? Egentlig håber jeg, at du bare har noteret dig ikonet og af dig selv tænkt: Det er et godt ikon – det er et bestyrelsesbord med nogle stole. De mange farver skal nok symbolisere forskellighed – og flagmodellen tilknytningen til Danmark.

Er det sådan – så er jeg glad. Men at nå dertil var i sig selv en lang proces. Den kreative anker-person i processen er den danske designer Emma Jorn – se mere på www.emmajorn.dk.

At nå fra tanker og ønsker til vi kom frem til bordet og videre til at bordet havde den rette størrelse med det rette antal stole og de rette farver tog i sig selv lang tid. Den visuelle identitet betyder meget – og er langt sværere at fastlægge, end jeg havde forestillet mig.

I denne proces blev en række personer spurgt – og nogle havde meget stærke meninger. For flagversionen af Emma Jorns bord og stole står www.lyngeolsen.dk, som også står bag selve udviklingen af hjemmeside, e-bog mm.

Stor tak til både Emma Jorn og til Rasmus Lahrman og Thomas Fredborg fra Lynge Olsen Group!

