

Dagens Dagsorden

Tema: Overgangen til ny bestyrelsesperiode

Praktiske erfaringer fra en række bestyrelsesformænd, guide til at skabe overblik over økonomien, særlige juridiske pligter samt overblik over bestyrelsens opgaver og ansvar.

Udsigten bag bestyrelsesprotokollen

Et 'kig' på tværs af og bag om bestyrelsesprotokoller, regnskaber, budgetter, strategier mv. giver nye bestyrelsesmedlemmer og -formænd et solidt indblik i den institution, de får ansvaret for.

Undgå erstatningsansvar ved at kende tidligere bestyrelses beslutninger

Har man undladt at imødegå tab som følge af afgående bestyrelses beslutninger og dispositioner, kan man selv blive ansvarlig.

Brug revisionsprotokollen til at få indsigt i økonomien

Et tiltrædelsesprotokollat fra revisor giver nye bestyrelsesmedlemmer en samlet oversigt over bestyrelsens og revisorens ansvar i forbindelse med regnskabsafslæggelse.

Sæt udviklingsmål for både virksomheden og bestyrelsen

En ny bestyrelsesperiode bør begynde med at sætte tid af til at drøfte mål og retning for virksomheden og for bestyrelsens eget virke og udvikling.

Overblik over bestyrelsens rammer og kerneopgaver

Få et overblik over de seks delfunktioner, som tilsammen dækker bestyrelsens univers.

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Skiftedag - en ny begyndelse i en offentlig bestyrelse <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	4
^ Tema: Hurtig beslutningskraft <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i>	side	6
^ Tema: Udsigten bag bestyrelsesprotokollen <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i>	side	7
^ Tema: Fundament og fodslag i den nye bestyrelse <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i>	side	9
^ Artikel: Brug revisionsprotokollen til at få indsigt i økonomien <i>Af Søren Peter Nielsen, KPMG</i>	side	11
^ Artikel: Den nye formand skal lede bestyrelsen og sparre med ledelsen <i>Af Jens Steen Jensen, Kromann Reumert</i>	side	12
^ Artikel: Ny bestyrelse skal udarbejde årsrapport og indberette <i>Af Helle Lorenzen, KPMG</i>	side	14
^ Artikel: Nye bestyrelsesmedlemmer skal hurtigt kende virksomheden <i>Af Anders Stubbe Arndal, Kromann Reumert</i>	side	15
^ Artikel: Undgå erstatningsansvar: kend tidligere bestyrelses beslutninger <i>Af Jens Steen Jensen, Kromann Reumert</i>	side	17
^ Tema: Sæt udviklingsmål for både virksomheden og bestyrelsen <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	18

22

TIDSSKRIFT
FOR
OFFENTLIGE
BESTYRELSER

UDGAVE . 202. FEBRUAR . 2014

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

- ^ Artikel: Årshjul er et stærkt procedureredskab til at sikre rettidighed og skabe værdi side 21
Af Jens Steen Jensen, Kromann Reumert
- ^ Tema: Overblik over bestyrelsens rammer og kerneopgaver side 22
Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership
- ^ Case: Kontinuitet allerede i første bestyrelse for Museum Nordsjælland side 24
Af Finn Arvid Olsson, Museum Nordsjælland



Jørgen Ulrik Jensen er adm. direktør og partner i Pluss Leadership A/S og har herudover erfaringer som bestyrelsesformand for en række offentlige bestyrelser og organisationer.

Pluss Leadership bistår med udvikling af styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 800 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

SKIFTEDAG - EN NY BEGYNDELSE

Skrevet af: _ Jørgen Ulrik Jensen // Adm. direktør, Pluss Leadership

Kommunal- og regionsvalget er overstået. Konstitueringen har fundet sted i kommunalbestyrelser og regionsråd. Dermed er der også blevet valgt mange nye medlemmer ind i de offentlige bestyrelser. Ikke blot nye politikere.

Mange steder har man desuden valgt at lade bestyrelsesperioden og tidspunktet for udpegning eller genudpegning af bestyrelsesmedlemmer følge de samme fire år, som er gældende for de politisk valgte. Hertil kommer løbende nye elevrepræsentanter i skolebestyrelser samt fra 2014 også nye forbrugerrepræsentanter i vandselskabernes bestyrelser.

Derfor markerer starten af 2014 en slags skiftedag i mange offentlige bestyrelser. Præcis hvor mange nye bestyrelsesmedlemmer der starter i dette halvår, findes der ingen præcise opgørelser over. Men der er ikke mange af de ca. 4.000 offentlige bestyrelses sammensætning, der er helt uberørte af kommunal- og regionsvalgene. Et forsigtigt skøn er, at mellem halvdelen og tre fjerdedele af de omkring 25-30.000 offentlige bestyrelsesmedlemmer er på valg her ved overgangen til 2014. En væsentlig del af disse vil være helt nye medlemmer.

^ Giv procedurerne og strategien et review

Det er derfor en helt naturlig anledning til at starte på en frisk. De nye medlemmer skal introduceres til virksomheden og bestyrelsesarbejdet. Det er i den forbindelse naturligt at granske forretningsorden og bestyrelsens rutiner for at se, om der er noget, man bør gøre anderledes eller stramme op på. Både med baggrund i en evaluering af den hidtidige praksis og med inspiration fra de nye. Det er også ofte anledningen til at se på målene og strategien for virksomheden eller institutionen. Selvom turnus for strategilægningen selvfølgelig skal bestemmes ud fra virksomhedens behov, og ikke bestyrelsens, er det naturligt som minimum at gennemføre en slags strategisk review, når relativt mange nye tiltræder i bestyrelsen, eller man oplever at starte på en ny bestyrelsesperiode. Herigennem sikrer man ejerskabet til virksomhedens udvikling i den samlede bestyrelse, og det er helt

afgørende. Strategien er langt hen ad vejen „manuskriptet“ for samarbejdet mellem bestyrelse og daglig ledelse.

^ Nye bestyrelsesmedlemmer skal bidrage fra første bestyrelsesmøde

I „gamle dage“ var det et dogme, at et nyt bestyrelsesmedlem det første år skulle føre en tilbagetrukket rolle, lytte til de erfarne, stille og roligt finde ud af, hvad virksomheden er for en størrelse, og så hen ad vejen begynde at byde ind, når man havde forstået, hvordan „man gør tingene“ i denne her bestyrelse. Sådan er det ikke længere. Med de krav til udvikling, effektivitet, omstilling og forandringer, som alle virksomheder og institutioner i dag er underlagt, er der ikke råd til dødvægt i bestyrelsen. Flere og flere bestyrelsesmedlemmer vælges eller udpeges ud fra, at man har brug for netop deres kompetencer i det samlede bestyrelsesarbejde, og så skal de selvfølgelig i spil hurtigst muligt. Derfor skal indlæringskurven for nye medlemmer i forhold til at kunne bidrage til det konkrete bestyrelsesarbejde gøres betydeligt stejlere. Med en systematisk og begavet introduktion kan man reducere den tid betragteligt, der går fra et nyt medlem tiltræder, og til vedkommende begynder at bidrage med værdi til bestyrelsesarbejdet.

^ Vores temanummer om opstart af en ny bestyrelsesperiode

Dette er baggrunden for, at vi i dette nummer af Dagens Dagsorden har valgt at fokusere på overgangen fra gammel til ny bestyrelse, samt at give inspiration til, hvordan de nye bestyrelser og de nye bestyrelsesmedlemmer kommer godt i gang. Hvad arver man fra den gamle bestyrelse? Hvilket ansvar overtager man og hvornår? Hvilke dokumenter skal man have styr på? Hvad er i det hele taget bestyrelsens opgaver, formelt og funktionelt? Hvordan sætter vi mål for vores eget virke som bestyrelse etc.? Det er nogle af de spørgsmål, vi behandler i dette temanummer.

> > > Fortsættes næste side

>> SKIFTEDAG – EN NY BEGYNDELSE I EN OFFENTLIG BESTYRELSE

God opstart af en ny bestyrelsesperiode

Nedenfor har vi kort opsummeret nogle gode råd til nye bestyrelsesmedlemmer samt til bestyrelsesformanden ved indgangen til en ny bestyrelsesperiode. Vi håber, at vi gennem dette nummer – samt de mange faglige artikler og debatindlæg, som gratis kan følges i www.dagensdagsorden.dk – kan give vores lille bidrag til, at rigtig mange nye og gamle bestyrelsesmedlemmer må få gode oplevelser i forbindelse med den kommende bestyrelsesperiode. Til gavn for både virksomheden og deres egen personlige udvikling.

Gode råd til nyt bestyrelsesmedlem

- Døft med din udpegende organisation, hvordan de vil bakke op om din bestyrelsesindsats – primært i relation til at sikre informationsinput og spredning af information.
- Få en rundvisning på institutionen eller virksomheden, herunder introduktion til nøglemedarbejdere, så du får et direkte indtryk af dens aktiviteter og organisation.
- Bed direktionen om at introducere til rapporteringssystemet, så du fra starten kan overskue institutionens eller virksomhedens økonomiske udvikling.
- Læs revisors tiltrædelsesprotokol – få evt. revisor til at udarbejde et nyt tiltrædelsesprotokollat – og tidligere aflagte revisionsprotokoller, så du kender institutionens økonomiske situation og eventuelle bomber.
- Sæt dig ind i institutionen eller virksomhedens arbejds- og forretningsgrundlag, herunder målsætning for og risici ved dets hovedaktiviteter (produkter, tjenesteydelser og investeringer), relevante målgrupper og markeder, konkurrenter, konkurrenceparametre, leverandører mv.
- Læs de vigtigste nøgledokumenter: Bestyrelsens mødeprotokoller, vedtægter, bestyrelsens forretningsorden og instruks (retningslinjer) til direktionen, seneste årsrapporter (regnskab) og revisionsprotokoller.
- Deltag i bestyrelsesuddannelser – det øger i væsentlig grad dine muligheder for at få indflydelse og bidrage til en konstruktiv udvikling i bestyrelsen som helhed.

Gode råd til bestyrelsesformanden ved indgangen til ny bestyrelsesperiode

- Tag en individuel drøftelse med hvert bestyrelsesmedlem om, hvad der er deres særlige interesser, hvor de i særlig grad ønsker at bidrage, samt dine forventninger til deres bidrag.
- Gennemgå og drøft forretningsordenen.
- Gennemgå og drøft, hvad der måtte foreligge af relevante kodekser for godt bestyrelsesarbejde, eksempelvis *Kodeks for godt bestyrelsesarbejde i danske erhvervsskoler og sosu-skoler* (2012), samt Kulturministeriets *God ledelse i kulturinstitutioner* (2010).
- Sæt pejlemærker for bestyrelsesarbejdet og konsensus om selve bestyrelsesindsatsen på første bestyrelsesmøde.
- Etabler et årshjul for bestyrelsesarbejder.
- Læg en bestyrelsesevaluering sidst på året – det er et vigtigt redskab til, at bestyrelsesarbejdet og de enkelte bestyrelsesmedlemmer udvikler sig
- Afsæt hurtigt et langt bestyrelsesmøde til at gennemgå virksomhedens strategi og ikke mindst de „mellemregninger“, der var baggrunden for strategien, således at alle får et solidt fælles fundament for at lægge strategien for de næste fire år.

Er du ny formand, så er det desuden vigtigt at

- Drøfte indgående med direktøren, hvordan I praktisk kommunikerer med hinanden og om hvad, hvordan du sparrer med direktøren, og hvordan direktøren kan bidrage med effektivt bestyrelsesmateriale og understøtte godt bestyrelsesarbejde.
- Drøfte med direktion og afgangende bestyrelsesformand, om eller hvor de eksistentielle trusler er for institutionen – fysisk, f.eks. i form af brand, eller forretningsmæssigt, f.eks. imagetruende sager, en konkurrent der kan løbe med besøgende/elever eller afhængighed af store enkeltdonorer. Samt eventuelt truende retssager eller store forpligtigelser i forbindelse med f.eks. byggeri, fusioner el.lign.

Dagens Dagsorden har spurgt ti tilfældigt udvalgte bestyrelsesformænd i offentlige bestyrelser, som alle er på valg – nogle genopstiller, andre ikke – om deres overvejelser om overleveringen fra afgående bestyrelse til kommende bestyrelse.

Deres overvejelser og anbefalinger behandler vi i artiklerne „Udsigten bag bestyrelsesprotokollen“ side 7 og „Fundament og fodslag i bestyrelsen“ side 9.

HURTIG BESLUTNINGSKRAFT

Skrevet af: _ Jens Kristian Sommer// Redaktør, Dagens Dagsorden

Friske kræfter, nye ideer og andre holdninger til bestyrelsesarbejdet er gevinsterne ved en hel eller delvis udskiftning i bestyrelsen, men det fundament, de nye bestyrelsesmedlemmer skal lede virksomheden/institutionen på, skal skabes af den afgående bestyrelse.

At give hurtig beslutningskraft til nye bestyrelsesformænd og bestyrelsesmedlemmer er fællesnævneren for deres overvejelser. Og metoden er at give de nye indsigt og viden om virksomheden og dens udfordringer, så de har et sikkert fundament at kunne virke på fra første dag og uden at ‚fedte‘ dem ind i den afgående bestyrelses tanke-sæt. For så bliver alt det nye og livgivende til bestyrelsen væsentligt stækket.

^ Overvejelser fra ti bestyrelsesformænd landet over

De ti interviewede bestyrelsesformænd er:



Bodil Due, Risskov Gymnasium



Brian Bertelsen, Brønderslev Gymnasium



Charlotte Juhl Andersen, Horsens VUC og HF



Claus Hensing, CPH West



Finn Arvid Olsson, Museer Nordsjælland



Flemming Lindeløv, Designmuseum Danmark



Helle Munk, Guldborgsund Forsyning



Karina Boldsen, Aarhus Købmandsskole



Preben Astrup, SoSu Esbjerg



Thomas Johansen, Kold College

Erfaringer og anbefalinger fra ti rutinerede bestyrelsesformænd.

Deres viden og synspunkter har Dagens Dagsorden indhentet via telefoniske interviews ved årsskiftet 2013/14 med det formål at inspi-

rere til en god opstart for tiltrædende offentlige bestyrelser.

Læs om de ti bestyrelsesformænd i artiklen „Hurtig beslutningskraft“ side 6.

UDSIGTEN BAG BESTYRELSESPROTOKOLLEN

Skrevet af: _ Jens Kristian Sommer// Redaktør, Dagens Dagsorden

Et 'kig' på tværs af og bag om bestyrelsesprotokoller, regnskaber, budgetter, strateginotater mv. kan give nye bestyrelsesmedlemmer og formænd et solidt indblik i den institution/virksomhed, de får ansvaret for.

En kommende bestyrelse ,arver' direktøren, budgettet, strategien og ,alt det andet'. Selvom der er et omfattende skriftligt dokumentationsmateriale, kan det give en helt anden indsigt i virksomheden/institutionen, når kommende bestyrelse (formand) også kender afgående bestyrelses (formands) vurderinger af direktøren, budgettet og strategien og i tillæg hertil de risici og muligheder, de ser for virksomheden/institutionen fremover.

Baggrunden for strategiindsatsen, de konkrete handleplaner og proceserfaringerne er vigtige at kende for tiltrædende bestyrelse, fordi de er styrende for virksomheden/institutionen, og fordi det samtidig er inspiration til såvel indhold som proces i tiltrædende bestyrelses indsats med at skabe strategi og handling.

F.eks. har Designmuseum Danmark årlige strategiforløb – større forløb hvert tredje år. Her kigges der fremad, og der udarbejdes årlige handleplaner. Om handleplanerne fortæller Flemming Lindeløv, at der aktuelt arbejdes på at tiltrække flere turister blandt museums-gæsterne, og her kigger bestyrelsen også indad, nemlig om der er tilstrækkelige kompetencer på området, eller om den skal styrke sig med eksterne.

CPH West har udarbejdet et Strategikort (hent kortet [her](#)) ud fra bestyrelsens overordnede strategiske mål. Claus Hensing fremhæver, at strategikortet giver konkrete sammenhængende pejlemærker på alle niveauer af skolens liv. Dermed bliver strategien styrende for beslutningerne i hverdagen, og bestyrelsen får målepunkter på, i hvilken grad strategien bliver realiseret.

^ Se trusler og muligheder

Bag ved strategiprocesserne ligger analyser af virksomheden/institutionen – ofte systematiseret i en såkaldt SWOT. Men SWOT bliver aldrig bedre end den perception, bestyrelsen har. I processen er der ofte en lang række overvejelser og detailanalyser (mellemregninger), inden SWOT er færdig. Mellemregningerne om virksomheden/institutionen, dens interesser og det samfund/marked, den navigerer rundt i, kan tiltrædende bestyrelse have glæde af at forholde sig til på to måder:

- Vurderingerne og synspunkterne kan perspektivere tiltrædende bestyrelses analysearbejde forud for deres strategiudvikling for de næste fire år
- De giver en helt grundlæggende forståelse for afgående bestyrelses vurdering af virksomheden/institutionen og dermed en vigtig indsigt for tiltrædende bestyrelse til at forstå de drøftelser og beslutninger, afgående bestyrelse har foretaget.

^ Den nye bestyrelse skal have et opdateret „minekort“

For museer er brand, oversvømmelser og andre fysiske trusler livstruende, uanset hvor godt museet er forsikret. Derfor skal ny bestyrelse have en grundig introduktion til afgående bestyrelses vurdering af trusselsbilledet, og hvilke konkrete foranstaltninger man har gjort for at imødegå dem. En anden type „mine“ er verserende eller truende retssager om væsentlige forhold – det kan være alt fra tvister af direkte økonomisk betydning, f.eks. om ejendomsrettigheder eller byggesager, eller tvister, der kan skade imaget, f.eks. omkring fyringer af medarbejdere. Det afgørende er, at afgående bestyrelse fortæller tiltrædende bestyrelse om de miner, de ser, så tiltrædende bestyrelse kan vurdere, om de vil gøre noget særligt her og nu. Miner af en lidt anden karakter er de udfordringer man bl.a. har i Guldborgsund Forsyning, hvor man skal have rensset spildevandet fra de sidste 1.800 ejendomme uden for kloaknettet. Minerne består i, at mange husejere har svært ved at få finansieret deres eget bidrag.

> > > Fortsættes næste side

>> UDSIGTEN BAG BESTYRELSESPROTOKOLLEN

De 10 bestyrelsesformænd, der er kilder til denne artikel:**Bodil Due**

Risskov Gymnasium

Brian Bertelsen

Brønderslev Gymnasium

Charlotte Juhl Andersen

Horsens VUC og HF

Claus Hensing

CPH West

Finn Arvid Olsson

Museer Nordsjælland

Flemming Lindeløv

Designmuseum Danmark

Helle Munk

Guldborgsund Forsyning

Karina Boldsen

Aarhus Købmandsskole

Preben Astrup

SoSu Esbjerg

Thomas Johansen

Kold College

Helle Munk fremhæver, at de erfaringer med borgerhåndtering og udarbejdelse af finansieringsløsninger for de 2.300 ejendomme, der blev tilsluttet kloaknettet i hendes formandsperiode, er en afgørende viden for den nye bestyrelse.

^ Budget, likviditet og regnskab kræver særlig overlevering

Tiltrædende bestyrelse skal sikre virksomhedens/institutionens økonomi uden reelt at have indflydelse på den. I den første tid er virksomheden/institutionen i alt væsentlighed bundet op på dispositioner foretaget af afgående bestyrelse. Derfor er det helt afgørende, at tiltrædende bestyrelse får en dybtgående indsigt i økonomien og redskaberne til at overvåge den. F.eks. tilbyder Bodil Due sine nye bestyrelsesmedlemmer, at sekretariatschefen kan give en uddybende indføring i skolens økonomi-rapporteringsmetoder, så de hurtigt forstår strukturen og dermed kan følge udviklingen i skolens økonomi. Flemming Lindeløv anbefaler, at tiltrædende bestyrelsesformand tager et møde med revisor og her gennemgår f.eks. de seneste to regnskaber for at få et uvildigt syn på virksomhedens/institutionens økonomiske situation.

^ Direktørens formkurve kan afgående bestyrelse vurdere

Direktøren er bestyrelsens redskab til at realisere deres visioner. Det kræver et tillidsfuldt samarbejde mellem særligt bestyrelsesformand og direktør. Og derfor lægger de fleste interviewede bestyrelsesformænd vægt på, at der skabes så gode rammer som muligt for, at ny formand og eller ny direktør sammen kan finde den form, hvor de kan skabe fremdrift for institutionen. Brian Bertelsen fremhæver, at når der kommer nyt blod, opstår der nye muligheder. Derfor er kombinationen af en erfaren formand og en ny direktør eller omvendt ideelt for nytænkning. Flemming Lindeløv er enig i denne betragtning, men da kommende bestyrelsesformand 'arver' direktøren, skylder afgående bestyrelse ifølge Flemming Lindeløv den tiltrædende bestyrelsesformand en 'deklaration' af direktøren, f.eks. i form af en SWOT på direktøren, så tiltrædende bestyrelse ved, hvordan afgående bestyrelse har oplevet direktørens performance, svagheder og styrker.

^ Inspiration til den værdiskabende bestyrelsesindsats

Bestyrelsen i Aarhus Købmandsskole har i efteråret 2013 gennemført et heldagsstrategiseminar med ekstern oplægsholder om den „Værdiskabende Bestyrelse“. Efterfølgende har bestyrelsen kigget på egne roller og performance de senere år – hvor de har gjort det godt, og hvor de kan gøre det bedre. Ud fra dette har Karina Boldsen udarbejdet et strateginotat, der ligger klart til den nye bestyrelse, så de kan drage nytte af det fremadrettet, og den afgående bestyrelse får sat punktum for de resultater og den indsats, de har udøvet de sidste fire år. Blandt forbedringspunkterne er behovet for, at medlemmerne mere 'aggressivt' sikrer, at deres baglande får mere fokus på uddannelse, aktivt bakker op om Aarhus Købmandsskole og løbende sikrer, at relevant information tilgår baglandene. :::::

Institutionsudvikling

Strategisk potentiale, retning og ambition – hvor står din institution?

Pluss skaber professionel udvikling i virksomheder og institutioner gennem inddragende udviklingsprocesser, projektledelse og analyser inden for:

- Fusion og samarbejder
- Strategi, ledelse og organisation
- Bestyrelsesuddannelse og -evaluering
- Administrativ effektivisering
- Kultur- og værdiprocesser

Kontakt os og få mere at vide om, hvordan vi kan bistå udviklingen af din institution.

pluss
LEADERSHIP

T 7026 5126 □E post@pluss.dk □www.pluss.dk

Erfaringer og anbefalinger fra ti rutinerede bestyrelsesformænd.

Deres viden og synspunkter har Dagens Dagsorden indhentet via telefoniske interviews ved årsskiftet 2013/14 med det formål at inspi-

rere til en god opstart for tiltrædende offentlige bestyrelser.

Læs om de ti bestyrelsesformænd i artiklen „Hurtig beslutningskraft“ side 6.

FUNDAMENT OG FODSLAG I BESTYRELSEN

Skrevet af: _ Jens Kristian Sommer// Redaktør, Dagens Dagsorden

Overlevering af formandsposten skal sikre den nye formand et solidt vidensfundament til at være formand. Nye bestyrelsesmedlemmer skal både have viden og introduceres for formandens visioner for institutionen og ønsker til arbejdsmetoder i bestyrelsen, så der skabes fodslag fra første bestyrelsesmøde.

De ti bestyrelsesformænd er enige i, at der ved et formandsskifte skal ske en egentlig overlevering fra afgående bestyrelsesformand til kommende bestyrelsesformand, mens der ved nye bestyrelsesmedlemmer alene er behov for en introduktion til virksomheden og bestyrelsesarbejdet fra (den nye) formand. Ingen finder det hensigtsmæssigt, at afgående bestyrelsesmedlemmer overleverer til kommende bestyrelsesmedlemmer, men de fleste planlægger en bestyrelsesmiddag – ofte i forlængelse af sidste bestyrelsesmøde i afgående bestyrelse – for tiltrædende, afgående og fortsættende bestyrelsesmedlemmer. Selve overleveringen er derimod en enestående mulighed for, at (den nye) formand kan præsentere sine visioner og ønsker til bestyrelsens arbejdsindsats og metoder, så der både kommer retning og engagement i forhold til det kommende bestyrelsesarbejde.

^ Afgående og tiltrædende formand skal mødes

De interviewede bestyrelsesformænd er bredt enige om, at afgående og tiltrædende formand skal mødes for at skabe en relation mellem dem. Relationen bruges til, at tiltrædende formand kan få supplerende viden til den skriftlige dokumentation – protokoller, regnskaber mv. – forud for overdragelsen og mulighed for at trække yderligere viden fra afgående formand – de interviewede er alle enige om, at man som formand skal stille sig frit til rådighed for tiltrædende formand efter overtagelsen.

Mødet mellem tiltrædende og afgående formand er typisk et dagsmøde afhængigt af, hvor stort et forudgående kendskab tiltrædende formand har til bestyrelsen og virksomheden.

^ Direktøren uden for døren eller for bordenden

En af bestyrelsens vigtigste opgaver er ansættelse/fyring af direktøren. Spørgsmålet er derfor, om direktøren bør være med ved (alle) overleveringsmøder mellem afgående og tiltrædende formand.

„Den nye bestyrelsesformand skal kunne danne sig sit eget billede af institutionen som grundlag for det fremtidige samarbejde med direktøren,“ gør Flemming Lindeløv sig til talsmand for. Han bakkes op af Brian Bertelsen, som uddyber, at „afgående bestyrelsesformand skal italesætte selve bestyrelsesarbejdet og uddybe baggrunden for de beslutninger, bestyrelsen har taget,“ uden at han dog tager stilling til, om direktøren bør høre på eller ej. I den anden ende ser Karina Boldsen og Helle Munk overleveringen som et fælles anliggende for direktøren, afgående og tiltrædende formand. Helle Munk forventer at holde et møde i forbindelse med afgående bestyrelsens sidste møde i tillæg til, at tiltrædende og afgående formand får en uformel snak, mens Karina Boldsen forventer at holde et fælles heldagsmøde om overdragelsen. Preben Astrup ser det ligeledes som et parløb med direktøren – måske i virkeligheden med direktøren som den vigtigste i overleveringen, for direktøren er fortsættende og skal også fremover kunne fremskaffe såvel fakta som beslutningssammenhænge for tidligere beslutninger.

^ Udpegende organisation skal briefe deres bestyrelsesmedlemmer

De udpegende organisationer er strategisk valgte (nogle lovmæssigt strategisk valgte). Derfor er det afgørende, at de klargør over for dem, de udpeger til bestyrelsen, hvordan de forvalter dette strategiske mandat i bestyrelsen. På Aarhus Købmandsskole har Karina Boldsen sat det i system. Hun anbefaler, at de udpegende organisationer ved et møde briefe de medlemmer, de udpeger, om, hvad de skal bidrage med i bestyrelsen, og hvordan udpegende organisation vil understøtte det udpegede medlem i sit bestyrelsesarbejde – f.eks. om koordinering af information til/fra baglandet.

> > > Fortsættes næste side

>> FUNDAMENT OG FODSLAG I DEN NYE BESTYRELSE

De 10 bestyrelsesformænd, der er kilder til denne artikel:**Bodil Due**

Risskov Gymnasium

Brian Bertelsen

Brønderslev Gymnasium

Charlotte Juhl Andersen

Horsens VUC og HF

Claus Hensing

CPH West

Finn Arvid Olsson

Museer Nordsjælland

Flemming Lindeløv

Designmuseum Danmark

Helle Munk

Guldborgsund Forsyning

Karina Boldsen

Aarhus Købmandsskole

Preben Astrup

SoSu Esbjerg

Thomas Johansen

Kold College

Flere af bestyrelsesformændene påpeger, at en systematisk vidensindsamling og formidling af tiltag fra institutionen/virksomheden ud i de enkelte bestyrelsesmedlemmers bagland er en af de vigtigste funktioner for bestyrelsesmedlemmer, og derfor skal såvel den udpegede som den udpegede bakke aktivt op om denne funktion.

Charlotte Juhl Andersen fremhæver, at den rette strategiske forankring af bestyrelsen for VUC og HF Horsens har betydet, at de nu har gjort folkeskolen udpegningsberettiget. Baggrunden er, at VUC og HF Horsens de sidste ti år har udviklet sig til en ungdomsuddannelse – tidligere var eleverne +25. Skolen har derfor behov for et stærkere samarbejde med folkeskolen som fødekæde.

^ Direktøren indfører bestyrelsesmedlemmerne i institutionens virke

Alle interviewede bestyrelsesformænd er enige i, at nye bestyrelsesmedlemmer får en fysisk fremvisning af virksomheden/institutionen og introduktionen til de opgaver, virksomheden/institutionen udfører – herunder de særlige udfordringerne i produktionen – og at denne fremvisning varetages af direktøren. Fremvisning og introduktion vil ofte vare en dag. Her bruger bestyrelsesformændene direktørerne til at afklare detaljspørgsmål for bestyrelsesmedlemmerne.

^ Bestyrelsesformanden introducerer til bestyrelsesarbejdet

Alle interviewede bestyrelsesformænd er enige om, at det er helt afgørende fra starten at få skabt nogle pejlemærker for bestyrelsesarbejdet og konsensus om selve bestyrelsesarbejdet, og at det er formanden/formandsskabets ansvar, at det sker. Bodil Due, Karina Boldsen og Thomas Johansen er meget præcist formuleret om, at formanden tager et møde på nogle timer med nye bestyrelsesmedlemmer inden første bestyrelsesmøde. Her gennemgås det seneste års bestyrelsesbeslutninger, og i en dialog afdækker de sammen de interesseområder og kompetencer, det nye medlem bringer med, og de tanker, formanden har om organisering og det praktiske bestyrelsesarbejde. Målet er, at der på første bestyrelsesmøde kan skabes konsensus om bestyrelsesarbejdet, og hvordan medlemmernes kompetencer udnyttes bedst muligt. Thomas Johansen opfordrer også kraftigt såvel nye som fortsættende bestyrelsesmedlemmer til at uddanne sig. Thomas oplever, at uddannelse forløser det potentiale, bestyrelsesmedlemmerne har, hvilket bl.a. udtrykker sig i en meget kvalificeret spørgelyst hos medlemmerne, som dermed også er med til at udvikle hele bestyrelsens arbejde. Flemming Lindeløv fremhæver, at det er vigtigt med en successiv udskiftning i bestyrelsen – som heldigvis også er praksis de fleste steder – så der er sikret kontinuitet når en ny bestyrelsesperiode skal finde sin arbejdsform og sætte sine mål.

^ Flere ressourcer på introduktion i store private selskaber

Thomas Johansen sidder også i Arlas bestyrelse. Her indføres nye bestyrelsesmedlemmer til bestyrelsesarbejdet gennem et femdages introduktionsforløb. Flemming Lindeløv fremhæver, at potentielle bestyrelsesmedlemmer og i særdeleshed bestyrelsesformænd i store private virksomheder bruger dages researcharbejde – ofte flere møder med virksomhedens revisor – for at afdække udfordringerne i virksomheden, inden de accepterer et valg. Det gør de dels for at kunne overskue tidsforbruget på opgaven, dels for at værne om deres muligheder for fremover at få tilbudt attraktive bestyrelsesposter. Det er CV'et, der giver det næste tilbud om en bestyrelsespost, og derfor skal man i særdeleshed være helt sikker på at kunne håndtere udfordringerne i virksomheden. I Private Equity er der eksempler på rekruttering af bestyrelsesmedlemmer til helt særlige opgaver, hvor de typisk får ansvar for at lede et udvalg i en tidsafgrænset periode, og hvor der samtidig er taget stilling til vilkårene for fratrædelse i „utide“. Men som Brian Bertelsen fremhæver, er der principielt ikke den store forskel på overdragelsen af nøglerne til bestyrelseslokalerne i offentlige og i private virksomheder; forskellen ligger i, at 'ejereren' – for Brians vedkommende Undervisningsministeriet – lægger meget snævre rammer for, hvad bestyrelsen kan foretage sig, f.eks. kan bestyrelsen ikke frit aftale ansættelsesvilkår for rektor. :::::



Statsaut.revisor Søren Peter Nielsen, KPMG servicerer energi- og forsyningsvirksomheder, offentlige virksomheder samt produktions- og handelsvirksomheder. Inden for forsyningsområdet har Søren bl.a. beskæftiget sig med rådgivning og revision i vand- og spildevandssektoren samt varme og affald.

Han har løbende rådgivet ved planlægning af efterfølgende selvstændig drift i kommunale vand- og spildevandsvirksomheder, ved specialopgaver om værdiansættelse af energi- og forsyningsvirksomheder, køb og salg samt ved udskillelse i selskaber.

REVISIONSPROTOKOL: INDSIGT I ØKONOMIEN

Skrevet af: _ Søren Peter Nielsen // Partner, KPMG

I forbindelse med tiltrædelse i et hverv som bestyrelsesmedlem får man ansvar for og pligt til at holde øje med bl.a. selskabets økonomi, godkendelse af regnskaber mv.

^ Sæt mål og retning for virksomheden

Bestyrelsen skal som selskabets øverste ledelse varetage den overordnede og strategiske ledelse samt sikre en forsvarlig organisation af selskabet. Herudover skal bestyrelsen bl.a. påse, at bogføring og regnskabsaflæggelse foregår på en måde, der efter selskabets forhold er tilfredsstillende.

Bestyrelsesmedlemmer er altså overfor selskabet og dets interesser ansvarlig for, at driften foretages på en forsvarlig måde. Hvis et bestyrelsesmedlem tilsidesætter sine pligter – herunder har undladt at handle – kan personen ifalde ansvar. Bestyrelsesmedlemmers ansvar vurderes ud fra en almindelig culperegulering.

^ Ny bestyrelse skal forholde sig aktivt til revisionsprotokollen og bemærkninger i tidligere protokoller

I forbindelse med nytiltrådte medlemmer er spørgsmålet, hvornår disse bliver ansvarlige. Et nytiltrådt bestyrelsesmedlem vil blive givet en rimelig tid til at sætte sig ind i selskabets forhold og økonomi, inden dette medlem kan ifalde ansvar.

Som nyt bestyrelsesmedlem bør man sætte sig ind i virksomhedens forhold, herunder indhente tiltrædelsesprotokollen fra revisor, samt tidligere aflagte revisionsprotokoller. Læsning af tiltrædelsesprotokollen bør altid ske, således at bestyrelsesmedlemmet har klarhed over bestyrelsens og revisors ansvar i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Såfremt sådanne handlinger ikke foretages, og der opstår forhold, som man kunne have forudset ved gennemlæsning af revisors protokoller, vil et bestyrelsesmedlem ikke kunne frasige sig et ansvar ved at forholde sig passivt til tidligere perioder.

Ved tiltrædelse af en ny bestyrelse/bestyrelsesmedlem kan revisor vælge – eller bestyrelsen kan anmode revisor om – at udarbejde et nyt tiltrædelsesprotokollat, der kan give de nye bestyrelsesmedlemmer kendskab til bestyrelsens og revisors ansvar i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. For overblikkets skyld kan revisor i sin tiltrædelsesprotokol gengive relevante afsnit fra de seneste protokoller aflagt til de tidligere bestyrelsesmedlemmer.

^ Bestyrelsen skal løbende undersøge og forholde sig til selskabets økonomiske situation

Bestyrelsens pligter vedrørende vurdering af virksomhedens økonomi, budgetter og going concern er beskrevet i selskabslovens § 115. Her står, at bestyrelsesmedlemmer løbende skal undersøge og forholde sig til selskabets økonomiske situation, herunder tage stilling til, om situationen er økonomisk forsvarlig. Bestyrelsens ansvar for et forsvarligt kapitalberedskab i selskabet indebærer et ansvar for driften og i relation hertil en pligt til at standse selskabets virksomhed, når en forsvarlig videreførelse ikke længere er mulig.

Vurderingen af et forsvarligt kapitalberedskab vil variere fra selskab til selskab. Ordet kapitalberedskab dækker over det forhold, at selskabet råder over de nødvendige likvide ressourcer og den fornødne egenkapital sat i forhold til den løbende drift samt nuværende og fremtidige forpligtelser. Ved vurderingen af, hvorvidt kapitalberedskabet er forsvarligt, bør der lægges vægt på fremtiden, dvs. at afvejningen af ovenstående forhold bør ske i relation til selskabets budgetter mv.



Jens Steen Jensen, Kromann Reumert er forretningsgruppeansvarlig for forretningsgruppen for selskabsret og rådgiver i forbindelse med omstruktureringer og tilpasninger af koncerner, herunder deres ejerforhold.

Jens arbejder primært med finansiell regulering, virksomhedsoverdragelser, selskabs- samt børss- og kapitalmarkedsret.

LEDE BESTYRELSE OG SPARRER MED LEDELSE

Skrevet af: _ Jens Steen Jensen // Advokat, Kromann Reumert

Bestyrelsesformanden skal sikre, at bestyrelsen kan udøve sin rolle som selskabets øverste ledelse samtidig med, at vedkommende er direktørens nærmeste fortrolige sparringspartner. Det stiller krav om stor indsigt og dømmekraft i den konkrete situation. Opstart som ny bestyrelsesformand er derfor en krævende opgave.

Selskabsloven pålægger bestyrelsesformanden visse særlige pligter, bl.a.:

- at indkalde til bestyrelsesmøder, når det er nødvendigt eller foreskrives i forretningsordenen, eller når det forlanges af andre ledelsesmedlemmer eller af revisor,
- at udsende materiale forud for bestyrelsesmøder, hvilket som udgangspunkt bør ske minimum én uge før mødet af hensyn til de øvrige bestyrelsesmedlemmers forberedelse,
- at der udfærdiges referat af bestyrelsens møder,
- at så vidt muligt samtlige medlemmer har haft adgang til at deltage i sagernes behandling,
- kontrol med afstemningstemaers formulering og afstemningsresultater,
- at nye bestyrelsesmedlemmer er bekendt med bestyrelsens forretningsorden, og at denne løbende ajourføres,
- kontrol med, at revisionsprotokollen fremlægges og gennemgås på bestyrelsesmøder, og at enhver tilførsel til denne underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer.

I praksis delegeres visse af de ovenfor nævnte særlige pligter for formanden ofte til direktionen eller et andet medlem af bestyrelsen, uden at dette dog ændrer på, at opgaverne udføres på formandens ansvar og under formandens tilsyn.

^ Bestyrelsesformanden er bindeledet mellem direktion og bestyrelse

Ud over de lovfæstede pligter er det formandens opgave at lede bestyrelsens arbejde og være bindeledet mellem direktionen og bestyrelsens øvrige medlemmer.

Kernen i bestyrelsens arbejde er ledelsessamspillet med direktionen, hvor bestyrelsen blandt andet skal virke som direktionens engagerede og konstruktive sparringspartner.

^ Bestyrelsesmøderne binder direktion og bestyrelse sammen

Samspillet mellem hele bestyrelsen og direktionen sker først og fremmest på bestyrelsesmøderne, som direktionen har ret – og i praksis også pligt – til at deltage i. Her udveksles synspunkterne på de præsenterede oplæg til dagsordenspunkterne og den modtagne skriftlige information siden sidste møde. Det er afgørende for virksomhedens ledelse, at bestyrelsen er i stand til at kunne give direktionen et konstruktivt modspil.

I praksis opnås dette blandt andet ved, at direktionen - som regel den administrerende direktør, hvis der er flere direktører i selskabet - holder meget tæt kontakt til og løbende sparrer med bestyrelsesformanden (eller formandsskabet), og at de sammen sørger for at viderefordre alt relevant materiale, der bør tilgå den øvrige bestyrelse. Bestyrelsesformanden skal således være direktørens nærmeste fortrolige sparringspartner, og sammen skal de løbende tage stilling til, hvornår der er et problem, der skal tages op med den øvrige bestyrelse på et ekstraordinært bestyrelsesmøde, og hvornår det er noget, der kan vente til et ordinært bestyrelsesmøde. Bestyrelsesformanden fungerer dermed som formidler af det løbende samarbejde mellem bestyrelsen og direktionen.

> > > Fortsættes næste side

>> DEN NYE FORMAND SKAL LEDE BESTYRELSEN OG SPARRE MED LEDELSEN

^ Gensidig tillid sikrer den rigtige arbejdsdeling og den fornødne indsigt

Bestyrelsesformanden er i praksis ofte i den vanskelige situation at skulle vurdere, hvornår en given sag eller problemstilling er et bestyrelsesanliggende eller en opgave for direktionen. Bestyrelsen har som regel forsøgt at definere denne arbejdsdeling i deres instruks til direktionen, men generelle retningslinjer i en instruks kan i praksis ikke afklare alle enkelttilfælde af sager, der kan opstå. Der skal altid fortolkes i tvivlssager, og det gør formanden på bestyrelsens vegne, hver gang han får forelagt eller diskuterer sager med direktionen.

På netop dette punkt forudsætter samarbejdet mellem både bestyrelsen og formanden på den ene side, og formanden og direktionen på den anden side en høj grad af tillid. Tillid fra bestyrelsen til formanden til, at formanden udøver et skøn på bestyrelsens vegne, som bestyrelsen vil være enig i. Tillid fra formanden til direktøren til, at direktøren forelægger de sager, som formanden ønsker at blive involveret i eller orienteret om. :::::



Helle Lorenzen er director i KPMG. Helle er formand for branchegruppen for uddannelsesinstitutioner i KPMG Danmark og er medlem af KPMG's internationale branchegruppe for uddannelsesinstitutioner.

Siden 2005 har hun været ansvarlig for uddannelsesinstitutioner i KPMG og arbejder næsten udelukkende med kunder i dette område.

NY BESTYRELSE SKAL LAVE ÅRSRAPPORT

Skrevet af: _ Helle Lorenzen // Director, KPMG

Det fremgår af årsregnskabslovens § 8, at virksomhedens bestyrelse har ansvaret for, at årsrapporten udarbejdes og indsendes rettidigt til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Fratræder bestyrelsen på den ordinære generalforsamling, er det den afgående bestyrelse, som aflægger årsrapporten (regnskabet) i forbindelse med fratrædelse; denne aflagte årsrapport har den nye bestyrelse ikke del i. Har afgående bestyrelse imidlertid ikke afsluttet og indsendt regnskab for den periode, de har haft ansvaret for, så overgår dette ansvar til nuværende bestyrelse. De(n) nytildtrådte medlem(mer) har pligt til at underskrive årsrapporten. Det er afgørende for at have ansvaret for aflæggelse af årsrapporten, at de personer, der underskriver årsrapporten, er underlagt selskabslovens regler for direktion og bestyrelse på tidspunktet for underskrivelse. Til gengæld er det op til den nye bestyrelse, om den vil anvende det eksisterende regnskabsmateriale til deres aflæggelse af årsrapporten. Det er således altid bestyrelsen, som den er sammensat på tidspunktet, hvor årsrapporten (regnskabet) udarbejdes, der skal udarbejde den.

Denne problemstilling er særligt relevant her i 2013 – 2014, hvor der i forbindelse med kommunalvalg er afholdt ekstraordinære generalforsamlinger i mange offentlige selskaber for at få indsat en ny bestyrelse inden den ordinære generalforsamling.

^ Siddende bestyrelsen har ansvaret for at indsende årsrapporten

Jf. indsendelsesbekendtgørelsen, er det virksomhedens bestyrelse, som har ansvaret for, at årsrapporten indsendes. Ansvaret gælder, uanset om bestyrelsen har anmodet en anden (i praksis direktøren eller revisor) om at forestå indsendelsen.

Såfremt Erhvervs- og Selskabsstyrelsen ikke har modtaget årsrapporten inden udløbet af fristen for indsendelse, sender styrelsen et brev til bestyrelsen med påkrav om at indsende årsrapporten inden en frist på 8 dage. Udover fristen på 8 dage for indsendelse fremgår der i brevet også en frist på 4 uger efter brevet dateres, hvorefter Erhvervs- og Selskabsstyrelsen kan anmode skifteretten om at opløse selskabet. Såfremt styrelsen modtager årsrapporten i perioden mellem de 8 dage og 4 uger efter sidste tidsfrist, pålægger Erhvervs- og Selskabsstyrelsen hvert bestyrelsesmedlem en afgift. Afgifterne fremgår af Årsregnskabslovens § 154 og kan højst udgøre 3.000 kr. pr. bestyrelsesmedlem. Et bestyrelsesmedlem fritages ikke for afgiften, selvom det ansvarspådragende forhold er begået af virksomhedens ansatte eller rådgivere.

^ Bestyrelsesmedlemmer skal have tilstrækkeligt kendskab til virksomheden

Kravene til et bestyrelsesmedlem er, at denne skal have et tilstrækkeligt kendskab. Derudover er der ikke for f.eks. forsyningsvirksomheder og uddannelsesinstitutioner specifikke krav til faglige kompetencer, indsigt på økonomiske områder eller bestyrelses kundskaber.

Men netop kravet om 'tilstrækkeligt kendskab' betyder, at ingen kan undsige sig sit ansvar med henvisning til manglende kompetencer.



Anders Stubbe Arndal leder Kromann Reumerts energiretlige forretningsområde.

Anders har rådgivet i forbindelse med de fleste større transaktioner i den danske energisektor de seneste 10 år og har herigennem opnået

betydelig erfaring med rådgivning til bestyrelser og direktion i en række selskaber, såvel offentligt som privat ejede.

KEND HURTIGT VIRKSOMHEDEN

Skrevet af: [_ Anders Stubbe Arndal](#) // Advokat, Kromann Reumert

Der gælder ikke særlige regler i f.eks. selskabsloven for overleveringen af bestyrelsesarbejdet fra et bestyrelsesmedlem til det næste. Enkelte forhold kan være reguleret i bestyrelsens forretningsorden, f.eks. at nye bestyrelsesmedlemmer har pligt til at gøre sig bekendt med forretningsordenen og underskrive ved indtræden i bestyrelsen, eller at bestyrelsesmedlemmer ved deres udtræden af bestyrelsen er forpligtet til at tilbagelevere alt udleveret materiale. Det er dog ikke et lovkrav, at forretningsordenen regulerer disse forhold.

^ Viden på niveau til at varetage den overordnede og strategiske ledelse er et krav

Nye bestyrelsesmedlemmer må dog ved indtræden i bestyrelsen sørge for at gøre sig bekendt med virksomheden i et sådan omfang, at de på forsvarlig og betryggende vis kan udføre hvervet som bestyrelsesmedlem og dermed varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet.

Det nødvendige kendskabsniveau i det enkelte tilfælde afhænger af selskabets størrelse og type og kompleksiteten af selskabets virksomhed. Dog må det i alle tilfælde forventes, at bestyrelsesmedlemmerne opnår et sådan kendskab til selskabets virksomhed, at de har forudsætningerne for at kunne give direktionen et konstruktivt modspil i forbindelse med f.eks. drøftelse af forretnings- og strategiplaner, budgetter mv.

^ Forstå selskabets forretningsgrundlag og -model

Nye bestyrelsesmedlemmer må derfor forventes at sætte sig ind i og forstå selskabets forretningsgrundlag og -model, herunder selskabets målsætning for og risici ved dets hovedaktiviteter (produkter, tjenesteydelser og investeringer), relevante markeder og selskabets geografiske tilstedeværelse, hovedkonkurrenter, konkurrenceparametre, hovedkunder og -leverandører samt selskabets økonomi, strategi og interne organisation.

Det er såvel i selskabets som i det nye bestyrelsesmedlems interesse, at vedkommende hurtigst muligt får kendskab til virksomheden. I praksis sørger den siddende bestyrelse typisk for, eventuelt med bistand fra direktionen, at nye bestyrelsesmedlemmer får udleveret relevant materiale om virksomheden i forbindelse med deres indtræden i bestyrelsen.

^ Ti nøgledokumenter bør gennemgås

På et mere konkret plan bør nye bestyrelsesmedlemmer tilrådes at gennemgå i hvert fald følgende dokumenter:

- fuldstændig rapport for selskabet fra Erhvervsstyrelsen,
- koncern- og organisationsdiagram,
- selskabets vedtægter og eventuelle ejeraftaler,
- bestyrelsens forretningsorden og bestyrelsens instruks (retningslinjer) til direktionen,
- årsrapporter- og halvårsregnskaber for de seneste 3 år,
- bestyrelsens mødeprotokoller for de seneste 3 år,
- revisionsprotokoller og eventuelle management letters for de seneste 3 år,
- direktionens rapportering til bestyrelsen om driften,
- selskabets eksterne rapportering, f.eks. i forhold til corporate governance mv., og
- bestyrelsens (årlige) selvevalueringer af egen indsats og evaluering af direktionen.

Nye bestyrelsesmedlemmer bør herudover sørge for at gøre sig bekendt med en række forhold af betydning for varetagelsen af den overordnede ledelse af selskabet, herunder:

- selskabets kapitalberedskab og finansielle forhold,
- styringen af selskabets bogføringsfunktion,
- selskabets overordnede forsikringsforhold,

> > > *Fortsættes næste side*

>> NYE BESTYRELSESMEDELMER SKAL HURTIGT KENDE VIRKSOMHEDEN

- eventuelle særlige regulatoriske krav til selskabets virksomhed og bestyrelshvervet, og
- eventuelle mellemværender og aftaler med andre koncernselskaber, f.eks. aftaler om cash pool-ordninger af betydning for selskabets kapitalberedskab og finansielle forhold.

Det kan passende gøres til et fast punkt i bestyrelsens årsplan, at nye bestyrelsesmedlemmer bliver præsenteret for ovenstående forhold på førstkommende bestyrelsesmøde efter selskabets ordinære generalforsamling. Det skal dog understreges, at det nye bestyrelsesmedlem selv er ansvarlig for og selv har pligt til at søge at indhente oplysninger og gøre sig bekendt med forhold, der er nødvendige for en forsvarlig udførelse af hvervet som bestyrelsesmedlem. :::::



Kromann Reumerts vision er "Vi sætter standarden", fordi vi ikke vil nøjes med at være gode – vi vil være de bedste. Vi leverer værdiskabende løsninger og rådgivning med engagement og nærvær. Det opnår vi med fokus på værdierne kvalitet, forretningsforståelse, samarbejdsglæde og troværdighed. Vi er Danmarks førende advokatvirksomhed med mere end 580 medarbejdere, hvoraf omkring 300 er jurister. Vores kontorer er i København, Aarhus, London og Bruxelles.

www.kromannreumert.com

KROMANN
REUMERT



Jens Steen Jensen, Kromann Reumert er forretningsgruppeansvarlig for forretningsgruppen for selskabsret og rådgiver i forbindelse med omstruktureringer og tilpasninger af koncerner, herunder deres ejerforhold.

Jens arbejder primært med finansiell regulering, virksomhedsoverdragelser, selskabs- samt børss- og kapitalmarkedsret.

UNDGÅ ERSTATNINGSANSVAR

Skrevet af: _ Jens Steen Jensen // Advokat, Kromann Reumert

En ny bestyrelse er som udgangspunkt ikke ansvarlig for den tidligere bestyrelses beslutninger, handlinger eller undladelser. De vil derfor som det klare udgangspunkt alene kunne ifalde ansvar for beslutninger, handlinger eller undladelser, som de selv har foretaget som led i varetagelsen af deres hverv som bestyrelsesmedlemmer. Og netop undladelser af at sætte sig ind i afgående bestyrelses beslutninger og dispositioner kan gøre nuværende bestyrelse ansvarlig for tab, som andre måtte lide som følge heraf.

Erstatningsansvar opstår navnlig i det omfang, bestyrelsen eller bestyrelsesmedlemmerne tilsidesætter de pligter, der påhviler dem efter lovgivningen, herunder særligt selskabsloven.

^ Ansvar er individuelt

Bestyrelsesmedlemmer ifalder ansvar individuelt på grundlag af en konkret vurdering af det enkelte medlems ansvarspådragende handling eller undladelse. Har flere bestyrelsesmedlemmer handlet ansvarspådragende i en sag, hæfter disse dog solidarisk, men det er en betingelse for ansvar, at der statueres et ansvarsgrundlag i relation til hvert bestyrelsesmedlem.

^ Handlepligt over for tidligere bestyrelses dårlige dispositioner

Har den tidligere bestyrelse f.eks. truffet en ansvarspådragende eller tabsgivende beslutning, som den nye bestyrelse undlader at tage skridt til at omgøre eller begrænse skaderne af, handler den ansvarspådragende, fordi virkningen af den tidligere bestyrelses beslutning reelt opretholdes som følge af den nye bestyrelses undladelshandling.

Ansvarsgrundlaget, hvor der ikke gælder særlige regler om ansvarsgrundlag, er dansk rets almindelige retsgrundsætning om culpa. Dette betyder i praksis, at der kan ifaldes erstatningsansvar for skader, der er forvoldt ved en retsstridig handling eller undladelse, der kan tilregnes bestyrelsesmedlemmet som uagtsom eller forsættlig.

De nye bestyrelsesmedlemmer tænkes at ifalde erstatningsansvar i det omfang, den nye bestyrelses manglende indgriben over for den tidligere bestyrelses beslutning eller handling kan tilregnes de nye bestyrelsesmedlemmer som uagtsomt eller forsættligt, f.eks. ved at det påvises, at bestyrelsens manglende indgriben stred imod bestyrelsens særlige handlepligt. Ansvaret vil dog være baseret på bestyrelsens manglende indgriben (passivitet) og dermed ikke i form af en „hæftelse“ for den tidligere bestyrelses ansvarspådragende beslutning.

^ Bestyrelsen har pligt til at skaffe sig viden

Det påhviler bestyrelsen løbende at skaffe sig en viden om og indsigt i virksomhedens overordnede drift og udfordringer. På den måde sikres det, at bestyrelsen får lejlighed til at tage stilling til virksomhedens centrale problemer, og at dette sker på et forsvarligt grundlag. Bestyrelsen må derfor i et vist omfang, afhængigt af virksomhedens forhold, kræve løbende rapportering fra direktionen om driften af virksomheden, herunder virksomhedens kapitalberedskab, finansielle stilling, likviditet, påtænkte investeringers rentabilitet og finansiering mv., således at bestyrelsen løbende er i stand til at lokalisere centrale udfordringer og problemstillinger for virksomheden og opfylde sine særlige handlepligter efter selskabsloven.

Længere tids manglende indgriben fra en bestyrelse over for eksempelvis en forværring af selskabets kapitalberedskab eller likviditet vil være i strid med bestyrelsens handlepligter, og dette kan potentielt medføre et ansvar for bestyrelsen, uanset om forværringen skyldes forhold, som en tidligere bestyrelse (allerede) burde have grebet ind over for.



Jørgen Ulrik Jensen er adm. direktør og partner i Pluss Leadership A/S og har herudover erfaringer som bestyrelsesformand for en række offentlige bestyrelser og organisationer.

Pluss Leadership bistår med udvikling af styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 800 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

MÅL FOR SELSKABS- OG EGEN UDVIKLING

Skrevet af: _ Jørgen Ulrik Jensen // Adm. direktør, Pluss Leadership

Når man står ved indgangen til en ny bestyrelsesperiode er det oplagt at sætte tid af til både at drøfte mål og retning for virksomheden samt for bestyrelsens eget virke og udvikling. Vi kan allerede nu afsløre, at det også bliver rammen for årets offentlige bestyrelseskonference den 2. oktober 2014.

^ Sæt mål og retning for virksomheden

Fastlæggelse af en virksomheds eller institutions strategi er bestyrelsens ansvar. Man kan sige, at strategien udgør en slags manuskript for samarbejdet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse, og den er grundlaget for bestyrelsens og ledelsens afstemning af forventningerne hos interne og eksterne interessenter vedrørende virksomhedens indsatser, præstationer og bidrag til værdiskabelse. Uden en fælles opfattelse af strategien – det vil sige, hvad virksomheden er sat i verden for, hvad den skal stræbe efter, hvilke ydelser og produkter den skal levere til hvilke målgrupper og kunder, samt hvordan den indretter sine ressourcer med henblik på at blive så effektiv og konkurrencedygtig som muligt – er samarbejdet mellem en bestyrelse og en direktion vanskeliggjort og ofte decideret meningsløst.

Hvis ikke arbejdet og kommunikationen foregår inden for rammerne af en nogenlunde fælles opfattelse af strategien, er alle emner i princippet lige vigtige i bestyrelseslokalet. Vi har så en situation, hvor bestyrelsesmedlemmer byder ind med idéer, spørgsmål og forbedringsforslag fra alle mulige vinkler og perspektiver. Men alt kan naturligvis ikke være lige vigtigt, og alle typer spørgsmål er ikke lige relevante at bringe frem i bestyrelseslokalet. Bestyrelsen må ikke zigzagge fra møde til møde uden en rød tråd for arbejdet. Bestyrelsen skal derimod skabe ro og retning om virksomhedens udvikling ved at sikre, at den arbejder ud fra en strategi, der er bredt accepteret i interessentkredsen.

^ Nye vilkår for strategiarbejdet

I takt med at vilkårene for at drive virksomhed og forandre organisationer har ændret sig, har vilkårene for strategiarbejdet også ændret

sig markant over de seneste årtier. Virksomheder og organisationer skal manøvrere i en stadig mere kompleks verden, hvor vilkårene ændrer sig konstant. Man kan ikke forudsige fremtiden i samme udstrækning som tidligere, og strategiarbejdet handler derfor i dag i langt mindre udstrækning om at analysere sig frem til en fremtid, som man kan lægge planer for. At formulere skråsikre planer for fremtiden hører mere eller mindre fortiden til. Ligesom det at tro, at man i toppen af organisationen – i bestyrelseslokalet – kan formulere strategier og træffe beslutninger, som så efterfølgende implementeres i organisationen, må i dag betegnes som en illusion. Drivkræfterne for de forandringer, der foregår i virksomheder og organisationer, ligger i dag i langt større grad hos medarbejderne og kunderne.

Men det betyder ikke, at bestyrelsens arbejde med strategi bliver mindre vigtigt. Det er blot blevet anderledes. Bestyrelsen skal i dag interessere sig meget mere for, hvordan processen for udviklingen af strategien foregår, og at organisationen er gearet til hele tiden at opfange signaler fra medarbejdere og kunder og at forny sig i forhold til de ændrede krav og forventninger fra omgivelserne.

^ Læg en langsigtet strategi og tilpas den løbende

En bestyrelse kan hensigtsmæssigt arbejde med strategier på to niveauer. På det ene niveau i form af et afgrænset strategiudviklingsprojekt med et start- og et sluttidspunkt, som typisk gennemføres med et interval på 3-4 år. Her vendes alle sten i organisationen i princippet i forhold til den fremtidige strategi. Det sker typisk ved indgangen til en ny bestyrelsesperiode og har ofte en varighed på 3 til 6 måneder afhængig af, hvor mange analyser der er brug for, og hvor omfattende processen med interessentinvolveringen skal være. Resultatet af processen er et strategidokument – eller vigtigere: Et fælles mindset og sprog om institutionens strategi, som bidrager til at sætte retning for ledelsen og medarbejderne i dagligdagen, og i forhold til hvilken man løbende i bestyrelsen og i andre ledelsesfora kan diskutere behovet for forandringer og forbedringer.

> > > Fortsættes næste side

>> SÆT UDVIKLINGSMÅL FOR BÅDE VIRKSOMHEDEN OG BESTYRELSEN

En vigtig kilde til forbedringer er benchmarking, altså at bestyrelserne lader sig inspirere af bestyrelsesarbejdet i de virksomheder, de gerne vil sammenligne sig med. Det behøver ikke være realistiske sammenligninger i alle detaljer, men det kan det også være. Et udgangspunkt for en meningsfuld benchmarking og -learning findes f.eks. i det bestyrelsesbarometer, der i 2013 er lavet for alle ungdomsuddannelsesinstitutionerne. Læs mere [her](#)

De små fremskridt vil ikke flytte bestyrelsesarbejdet fra den ene dag til den anden, men over en længere periode vil det gøre en væsentlig forskel, om kursen lægges an efter vedvarende bestyrelsesudvikling. :::::



Skal vi guide din bestyrelses forår i den rigtige retning?

Vi samarbejder med og rådgiver mange bestyrelser i offentlige og halvoftentlige virksomheder. Vi har derfor fingeren på pulsen vedrørende den lovgivning og de driftsmæssige forhold, der berører jeres bestyrelsesarbejde.

Kontakt Søren Peter Nielsen
73 23 46 15 eller snielsen@kpmg.dk

kpmg.dk



Mette Rodenberg, Assistant Manager i KPMG.
Mette Rodenberg er uddannet cand.merc.aud. og har siden 2010 været ansat hos KPMG, hvor hun primært arbejder med energi- og forsyningsvirksomheder.

ÅRSHJUL - ET STÆRKT PROCEDUREREDSKAB

Skrevet af: **Mette Rodenberg** // Assistant Manager, KPMG

At indtænke bestyrelsesarbejde i et årshjul medvirker til, at bestyrelsens arbejde i løbet af året er sammenhængende og værdiskabende for virksomheden, og det sikrer tid til, at bestyrelsen kan drøfte og fastlægge strategi for selskabet.

Et årshjul kan være med til at sikre, at der er en rød tråd i bestyrelsens arbejde, samt at alle nødvendige punkter adresseres i løbet af året. Udarbejdelsen af et årshjul bør integreres med bestyrelsens forretningsorden samt med direktionens årshjul/planer. Et årshjul kan omfatte kvartalsrapportering fra ledelsen, regnskabsmøde, strategimøde samt budgetlægning for det kommende år.

Lovgivningen sætter ikke krav om et bestemt antal bestyrelsesmøder, dog skal bestyrelsen mødes regelmæssigt. Nedenfor er givet et eksempel på et årshjul. Såfremt antallet af møder varierer i forhold hertil, skal det huskes at tilpasse mødernes indhold herefter.

Planlagte møder	Planlagte punkter
1	Godkendelse og underskrivelse af referat fra sidste møde Gennemgang af revisionsprotokol Kvartalsrapportering Meddelelser fra direktionen Virksomhedsstrategi (kan udarbejdes for flere år) Økonomiudvalget orienteres om og drøfter selskabets årsrapport
2	Godkendelse og underskrivelse af referat fra sidste møde Godkendelse af årsrapport fra sidste år Strategi for de kommende år Kvartalsrapportering Meddelelser fra direktionen
3	Godkendelse og underskrivelse af referat fra sidste møde Budgetplanlægning, herunder f.eks. takstfastsættelse Anlægsaktiver Kvartalsrapportering Meddelelser fra direktionen Evaluering af ejerstrategi
4	Godkendelse og underskrivelse af referat fra sidste møde Kvartalsrapportering Meddelelser fra direktionen Borgmesteren orienteres om selskabets virke



Jørgen Ulrik Jensen er adm. direktør og partner i Pluss Leadership A/S og har herudover erfaringer som bestyrelsesformand for en række offentlige bestyrelser og organisationer.

Pluss Leadership bistår med udvikling af styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 800 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

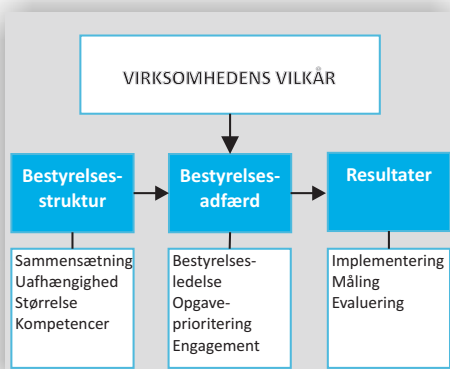
BESTYRELSENS KERNEOPGAVER OG RAMMER

Skrevet af: [_ Jørgen Ulrik Jensen](#) // Adm. direktør, Pluss Leadership

I denne artikel trækker vi viden frem om rammerne for det gode og professionelle bestyrelsesarbejde samt bestyrelsens kerneopgaver. Du kan se dem behandlet mere uddybende i [Dagens Dagsordens](#) temanumre, som der henvises præcist til under de enkelte afsnit.

^ Godt bestyrelsesarbejde

Udviklingen i den teoretiske og praktiske forståelse af det gode bestyrelsesarbejde kan opdeles i tre sæt af problemstillinger, se nedenstående figur.



Ud fra en institutionens eller virksomhedens situation er der en række overvejelser, der går på:

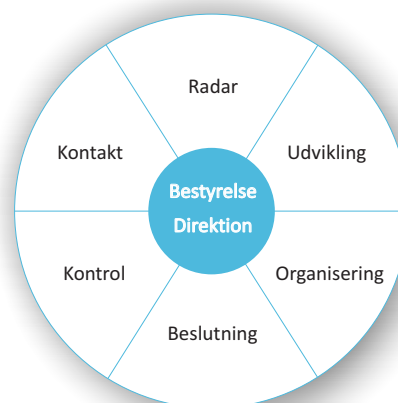
1. **Struktureringen af bestyrelsesarbejdet**, dvs. hvad er den optimale bestyrelsessammensætning, hvordan sikres de nødvendige kompetencer og den tilstrækkelige uafhængighed ved bestyrelsessammensætningen, hvad er den optimale størrelse, og hvordan organiserer man bestyrelsesarbejdet.
2. **Adfærd og processerne** omkring bestyrelsesarbejdet, dvs. hvordan ledes bestyrelsen, og hvad er formandens rolle, hvilket opgavemæssigt fokus har bestyrelsen, hvilket engagement i form af mødefrekvens, bidrag mellem bestyrelsesmøderne o. lign. skal man forvente af bestyrelsesmedlemmerne etc.

3. **Opfølgning** på bestyrelsens beslutninger, dvs. hvilke data og informationer skal bestyrelsen kræve for at kunne følge op på effekten af truffne beslutninger samt kunne udføre dens kontrolfunktion, hvilke målinger skal foretages, hvordan evaluerer bestyrelsen sit eget arbejde og performance etc.

Se uddybning i [Dagens Dagsorden nr. 13](#) eller de enkelte artikler: „[Den optimale bestyrelsesstruktur](#)“, „[Fokus på adfærd og ansvar](#)“ og „[Bestyrelsens opfølgning](#)“.

^ Bestyrelsens kerneopgaver

En helhedsforståelse af den professionelle bestyrelses kerneopgaver¹



Bestyrelsesmedlemmers univers kan beskrives i seks delfunktioner. De seks funktioner vil fylde forskelligt i forskellige virksomheder og organisationer og i forskellige situationer. Men set over tid skal alle bestyrelser principielt kunne stå på mål for, at de sikrer varetagelsen af disse seks funktioner.

> > > *Fortsættes næste side*

¹ Inspireret af „Bestyrelse for fremtiden“, Kjær Hansen og Dragsted, JP Forlag, 1999.



Finn Arvid Olsson er nyvalgt bestyrelsesformand for det nye Museum Nordsjælland. Han har som bestyrelsesformand for Folkemuseet været talsmand for bestyrelsesformandsgruppen, der ledte fusionsprocessen mellem Holbo Herreds Kulturhistoriske Centre, Hørsholm Egn

Museum og Folkemuseet frem mod Museum Nordsjælland.

Til daglig er han leder af det økonomisk-politiske sekretariat på Køge Handelsskole.

KONTINUITET ALLEREDE I FØRSTE BESTYRELSE

Skrevet af: _ Finn Arvid Olsson // Bestyrelsesformand, Museum Nordsjælland

Museum Nordsjælland er en fusion pr. 1. januar 2014 af Holbo Herreds Kulturhistoriske Centre i Gilleleje, Hørsholm Egn Museum og Folkemuseet. Det nye museum vil have godt 35 fastansatte medarbejdere og bl.a. blive det arkæologiske museum for Nordsjælland.

„Dem, der har truffet beslutningerne om fusionen, skal føre beslutningerne ud i livet. Alle skal hele tiden huske beslutningen om at holde fokus på det nye museum og se stort på ’geografi’,“ siger Finn Arvid, talsperson for de tre bestyrelsesformænd i fusionsbestyrelsen og fortsætter: „Derfor har de tre nu tidligere bestyrelsesformænd for de fusionerede museer tilbudt at tage en ekstra tårn i den første bestyrelse for Museum Nordsjælland på mandat fra de tre museumsforeninger, der stod bag de fusionerede museer, så fusionen bliver ført ud i livet med lokal opbakning.“

^ En lykkelig fornuftsforlovelse

Pistolen for panden tvang fusionen mellem de tre museer igennem. Ingen af museerne kunne selv løfte den arkæologiske forskningsforpligtigelse, og dermed ville de miste 80 % af deres indtægtsgrundlag. Fusionsbestyrelsens opgave var derfor at skabe – og ikke mindst fastholde opbakning bag – en fælles vision om at skabe et helt nyt museum i en ny liga. Og der har været mange ’tests’ undervejs. Selv udefra set banale beslutninger om, hvor direktøren skal have kontor, og hvad der skal være museets officielle postadresse, kan i den grad vække de lokalpatriotiske følelser, som kan forplumre den store vision.

„Momentum i beslutningsprocessen er helt afgørende for at holde fusionsprocessen på sporet; så snart en udfordring får liv til at ligge lidt, kan den vokse sig større og ændre karakter,“ siger Finn Arvid og fortsætter: „Derfor etablerede vi en beslutningsstruktur på tre niveauer, hvortil alle afgørelser blev allokert.“:

- Niveau A: 1x3 (Bestyrelsesformænd for de tre fusionsmuseer)
- Niveau B: 2x3 (Lederne for de tre fusionsmuseer + de tre bestyrelsesformænd)

- Niveau C: 3x3 (Byrådsrepræsentanter for de tre museumskommuner + de tre bestyrelsesformænd og de tre museumsledere)

De 3x3 skabte en fleksibel og hurtig beslutningsstruktur, som sikrede beslutningskraften og den nødvendige forankring bagud til de vigtigste interessenter i baglandene.

^ Politikere, frivillige og professionelle realiserer fusionsmuseet

De gode erfaringer fra fusionsbestyrelsen er videreført i den nye bestyrelse i en ny konstellation af 3x3 (+ en medarbejderrepræsentant) i den nye bestyrelse:

- De tre museumsforeninger fra fusionsmuseerne vælger 3 bestyrelsesmedlemmer
- De tre byråd vælger fra egne rækker 3 bestyrelsesmedlemmer
- 3 museumsfaglige nøglepersoner blandt professorer, forskere og museumsledere etc. uden lokal tilknytning udpeges af de 6 valgte

„De kompetencer og den nødvendige forankring til nøgleinteressenterne, der var til stede i fusionsbestyrelsen, er således videreført i den nye bestyrelse med den ændring, at de museumsfaglige kvalifikationer hentes eksternt mhp. at løfte museets faglige niveau,“ siger Finn Arvid.

^ Honoreret bestyrelse

Museum Nordsjælland bliver en stor institution med mange aktiviteter og udstillingssteder. Derfor har fusionsbestyrelsen lagt op til, at bestyrelsen for Museum Nordsjælland nu bliver honoreret – formand 25.000 kr., næstformand 15.000 kr. og menige medlemmer 8.000 kr. årligt. Finn Arvid vurderer, at også eksterne museumsfaglige kapaciteter kan tiltrækkes til bestyrelsen, for Museum Nordsjælland er så spændende en institution, at mange gerne vil have det stående på deres CV. Honoraret på 8.000 kr. lyder måske ikke af meget, men alene det, at der er et honorar, sender et vigtigt signal i museumsverdenen om en professionalisering, hvilket i sig selv er spændende. :::::

