



Tjekliste til advokaters bestyrelsesarbejde

- *til advokater, der bliver spurgt, om de vil indtræde i en bestyrelse for et erhvervsdrivende selskab.*


Indledning

Deltagelse i bestyrelsesarbejde er en sædvanlig del af mange advokaters arbejde, da advokaten med sin unikke kombination af juridisk viden og forretningsmæssig forståelse kan skabe værdi i virksomhederne. Danske Advokater har derfor udarbejdet denne tjekliste om forhold, som advokaten bør undersøge og tage stilling til i forbindelse med at påtage sig og udføre sådanne hverv.

Advokatens undersøgelser skal selvsagt tilpasses selskabets størrelse og forhold, og de praktiske råd og vink i tjeklisten er blot eksempler - og på ingen måde udtømmende. Tjeklisten er fortrinsvis rettet mod bestyrelsesposter i mindre- og mellemstore ejerledede virksomheder og kun i begrænset omfang mod store hhv. aktionærejede og børsnoterede virksomheder.

Til tjeklisten knyttes der enkelte bemærkninger til hvervet som formand for en bestyrelse, idet advokater ganske ofte tilbydes denne post.

Endelig er der til tjeklisten knyttet et notat om de advokatetiske reglers (AER) betydning for advokaters bestyrelsesarbejde. Udgangspunktet er, at bestyrelsesarbejde ikke omfattes af AER, da bestyrelsesarbejde ikke er advokatvirksomhed i traditionel forstand. Reglerne er dog retningsgivende for, hvilke advokatopgaver advokaten og/eller dennes advokatfirma kan påtage sig. Notatet kan læses på www.danskeadvokater.dk



A Tiltag ved indtræden i en bestyrelse

1. Få en drøftelse med ejeren om årsagen til og forventningerne ved at få dig ind i bestyrelsen. En forventningsafstemning er central i denne situation.
2. Få en tilsvarende drøftelse med bestyrelsens formand. Beder ejeren om, at du påtager dig formandshvervet, er en drøftelse med den tidligere formand gavnlig. Formålet er forventningsafstemning og vidensindsamling.
3. Undersøg, hvem der er de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Her er Google, LinkedIn og lignende gode og nemt tilgængelige redskaber.
4. Gennemgå følgende dokumenter:
 - a. Resumé fra Erhvervsstyrelsen
(evt. også for datterselskaber)
 - b. Selskabets vedtægter
 - c. Eventuel(le) ejeraftaler, herunder om deltagerne kræver, at bestyrelsesmedlemmet underskriver disse aftaler
 - d. Seneste tre årsrapporter – helst den "interne" version, hvis den udarbejdes
 - e. For børsnoterede selskaber: Børsmeddelelser fra de seneste tre år
 - f. Mødeprotokoller/bestyrelsesmødereferater fra bestyrelsen tre år tilbage
 - g. Revisionsprotokoller og evt. management-letters tre år tilbage
 - h. Årsbudget for indeværende regnskabsår og fra de seneste tre år
 - i. Måned- eller kvartalsregnskaber (interne perioderegnskaber) med budgetopfølgning for indeværende og de seneste tre år for at få et indblik i, hvor god virksomheden er til at følge egne budgetter.
 - j. Forretningsorden for bestyrelsen
 - k. Direktionsinstruks
 - l. Direktørkontrakter
 - m. Optionsprogram for ledelsen
 - n. Senest vedtagne strategiplan (hvis en sådan findes)
 - o. Referater og forretningsordener for særlige udvalg, f.eks. revisionsudvalg

5. Afhængig af resultatet af gennemgangen under pkt. 4 og samtaler under pkt. 1 og 2 kan samtaler med revisor og hovedbankforbindelse være tilrådelig.
6. Få ledelsen til at præsentere produkter, markeder, konkurrenter, hovedkunder og – leverandører, datterselskaber/joint ventures i ind- og udland, overenskomstforhold, evt. faglige eller andre tvister, særlige miljø-/arbejds miljøforhold og andre for virksomheden relevante oplysninger.
7. Interessekonflikter
 - a. Selve bestyrelsesposten er efter Danske Advokaters opfattelse ikke omfattet af de advokatetiske regler. Men de almindelige habilitetsregler i selskabsloven gælder for advokatmedlemmet ligesom for andre bestyrelsesmedlemmer.
 - b. Medmindre selskabets corporate governance-regler indeholder andet, er der intet til hinder for, at advokaten eller andre i advokatens firma udfører juridisk arbejde for virksomheden, enten eksklusivt eller sammen med andre advokatfirmaer.
 - c. Modpartsrepræsentation vil undtagelsesvis kunne ske for større og børsnoterede selskaber, men bestyrelsesmedlemmet og dennes advokat virksomhed skal udvise stor agtpågivenhed på området.

Om hele dette emne henvises til notatet om interessekonflikter, som kan findes på www.danskeadvokater.dk.

Det er tilrådeligt allerede inden indtræden i selskabet at få afklaret med den øvrige bestyrelse og direktion, om de forventer, at du vil påtage dig advokatopgaver for selskabet – og om du har mulighed for det.

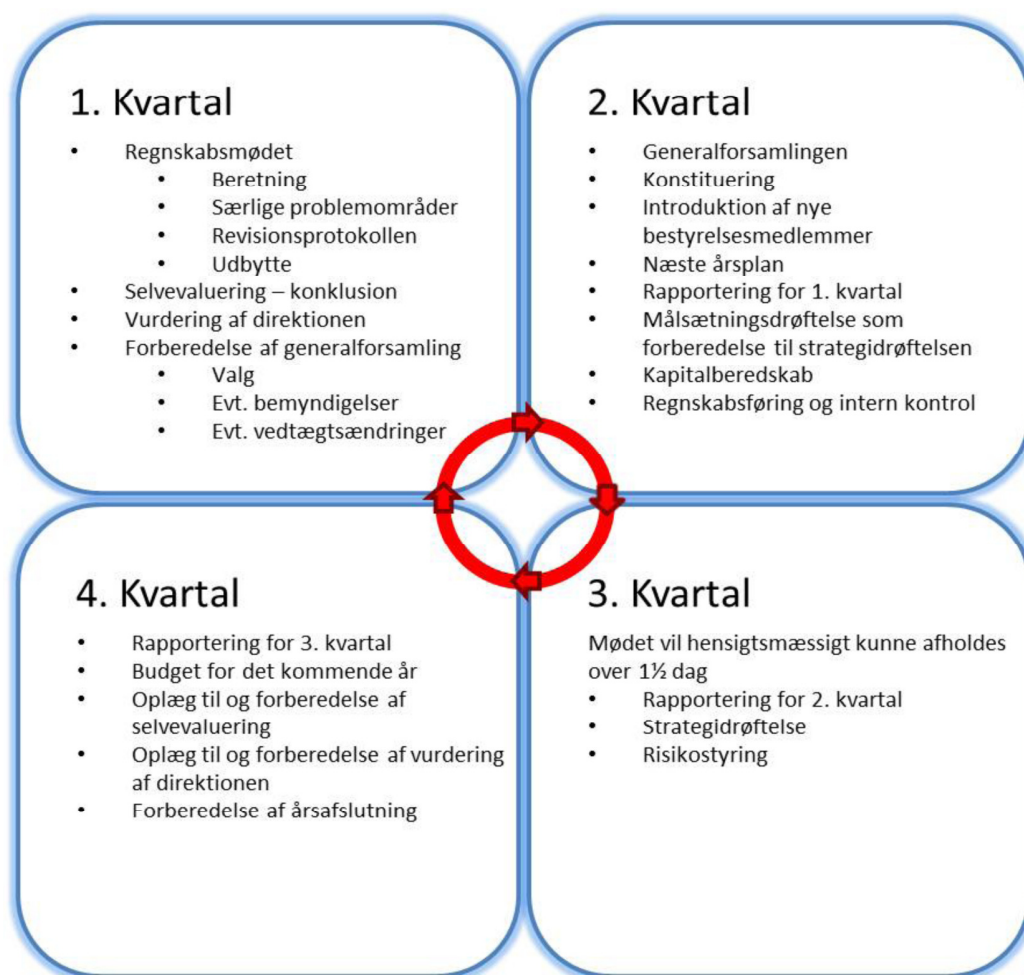
8. Tavshedspligt – særlige forhold
 - a. Hvis man udpeges til bestyrelsen på foranledning af selskabets pengeinstitut, hovedkreditor eller lignende stakeholder, er det vigtigt at holde sig for øje, at tavshedspligten også gælder ubetinget i forhold til denne stakeholder – med mindre ens tavshedspligt – helt eller delvist - ophæves af selskabet/bestyrelsen.



- b. Tilsvarende har den valgte advokat også en fortroligheds/ tavshedspligt i forhold til sine kolleger i advokatfirmaet – og uanset at disse er omfattet af en generel tavshedspligt, må selskabets forhold ikke drøftes med dem. Kun i situationer, hvor advokaten søger en egentlig rådgivning – og hvor rådgiveren (advokatkollegaen) er omfattet af en strengere fortrolighedspligt, må man drøfte selskabets forhold.
9. Det bør afklares, om virksomheden har en bestyrelsesansvarsforsikring. Hvis ikke, bør advokaten enten anbefale (eller forlange), at en sådan tegnes med en ansvarsdækning, der er passende for selskabets størrelse og aktiviteter.
- Alternativt bør advokaten sørge for, at advokatfirmaets egen ansvarsforsikring dækker bestyrelsesarbejdet. Husk at anføre selskabet på "listen over bestyrelseshverv", hvis det kræves, at en gang om året deklarerer sine bestyrelseshverv.
- Tegning af bestyrelsesansvarsforsikring tilrådes ikke alene på grund af risikoen ved at ifalde et erstatningsansvar, men også for at få dækket de ofte ganske omfattende sagsomkostninger ved at "forsvare" sig mod uberettigede sagsanlæg.
10. Honorarets størrelse, beregning (fast eller timebaseret), kategorisering (A- eller B-indkomst), udbetalingstakt og evt. regulering bør drøftes og fastlægges, inden bestyrelseshvervet accepteres. Det er vigtigt at få præciseret, hvor grænsen går mellem bestyrelseshvervet og evt. advokatydelse.
11. Få undersøgt evt. regulatoriske krav til bestyrelseshvervet, f.eks. "fit & proper"-krav under lov om finansiel virksomhed og nationalitetskrav (ved udenlandske selskaber/datterselskaber).
12. Hvis bestyrelsesposten er i et udenlandsk selskab, bør du undersøge ansvarsforhold, pligter, og om forsikringen dækker i det/de relevante land(e). Tilsvarende kan gælde for bestyrelsesposter i sportsklubber og andre "fritids-prægede" selskaber med formål af mindre kommerciel karakter.
13. Overhold advokatfirmaets egne regler om bestyrelsesposter. Ikke sjældent kræver indtræden i en bestyrelse godkendelse af et ledelsesorgan eller af de øvrige partnere.

B. Forhold under bestyrelshvervets forløb

1. Foretag en løbende evaluering af egen indsats. Bestyrelsesmedlemmer skal deltage i værdiskabelsen i selskabet, sikre at selskabet følger en fastlagt strategi og via sin ledelses- og kontrolfunktion medvirke til, at der løbende sker en forretningsudvikling.
2. Vær opmærksom på, at de kontinuerlige bestyrelsesopgaver bør være afpasset efter selskabets forhold. Nedenfor er vist en række opgaver, der skal løses i løbet af året – også kendt som et "årshjul":



Figuren er udarbejdet efter inspiration fra "årshjulet" i "Bestyrelsens Værktøjskasse" af Teddy Wivel og bringes med forfatterens tilladelse.

3. Påse løbende, at de opgaver, der følger af vedtægter, forretningsorden mv. behandles i bestyrelsen på de relevante tidspunkter, og at de – sammen med andre vigtige beslutninger – føres til protokol/referat. Protokollaterne bør altid angive hvornår, hvor, hvem, der var til stede, dagsorden, referat eller beslutning vedrørende de enkelte punkter og afslutningstidspunkt.

Ud over vigtigheden for styringen af selskabet kan protokollen være af stor betydning ved potentielle efterfølgende ansvarssager. Derfor er det også afgørende at få indført eventuelle dissenser til protokollen.

4. Bestyrelsens forretningsorden bør tilpasses den konkrete virksomhed, og bør det bl.a. sikres, at der er fokus på "early warnings", hvorved der inkorporeres processer, der kan indikere, at budgettet måske ikke overholdes.
5. Bestyrelsesmøderne bør som udgangspunkt holdes på selskabets adresse. Kun rent undtagelsesvis bør bestyrelsesmøderne afholdes på advokatkontoret. På den måde lærer du bedre virksomheden og dens relevante medarbejdere at kende og opnår en bedre "føling" med virksomheden.
6. Det er vigtigt at holde sig for øje, at bestyrelsesmøder der – helt eller delvist - afholdes som "telefon- og/eller videokonferencer", er omfattet af helt de samme regler som for fysiske møder.
7. Det er afgørende kontinuerligt at overvåge og håndtere mulige interessekonflikter, som advokatvirksomheden kan have i enten ved modpartsrepræsentation eller ved anden form for konflikt med de advokatetiske regler. Ud over en vurdering af de advokatetiske regler bør advokatvirksomheden også foretage en rent forretningsmæssig vurdering af situationen.
8. Er du blevet bedt om at indtræde som bestyrelsesformand, har du ansvaret for at indkalde og lede møderne og for at følge op på, om de aftalte beslutninger udføres. Derudover er opgaverne i samarbejde med den daglige ledelse at:
 - a. Fastlægge dagsorden, mødeindkaldelse og udsende relevant materiale. Det kan i den forbindelse tilrådes, at der senest fem dage før hvert bestyrelsesmøde udsendes en skriftlig direktionsberetning.
 - b. Led bestyrelsesmøderne og sikre dels, at alle bestyrelsesmedlemmer høres, dels at der konkluderes, og at tidsspild undgås.



- c. Sørge for, at der udarbejdes og udsendes referater med det forskriftsmæssige indhold og inden for de fastlagte tidsfrister. Det vil sjældent være formanden selv, der udarbejder referaterne.
 - d. Stå for kontakten til vigtige aktionærer.
 - e. Løbende at vurdere de øvrige bestyrelsesmedlemmers kvalifikationer i forhold til virksomhedens situation.
 - f. Have kontakten til pressen.
9. Sørg for at føre et omhyggeligt arkiv over bestyrelsesmaterialet – både det fysiske og det elektroniske. Dels af hensyn til at kunne dokumentere sin viden – dels til brug for eventuelle retssager mod bestyrelsen – og dels for ved udtræden let at kunne tilbagelevere den del af materialet, som skal tilbageleveres. Vær også her opmærksom på eventuelle særlige regler i persondatalovgivningen og i lov om finansielle virksomheder.



C Tiltag ved udtræden

1. Det er altid svært at fastslå, hvornår det er det rette tidspunkt at udtræde af en bestyrelse særligt hvis virksomheden er i finansielle eller juridiske vanskeligheder. På den ene side kan selskabet bringes i yderligere risiko, hvis et bestyrelsesmedlem for slet ikke at tale om formanden forlader bestyrelsen i stedet for aktivt at forhandle om en redningsplan med aktionærer og kreditorer. På den anden side kommer der et tidspunkt, hvor hensynet til selskabet må vige for risikoen for personligt ansvar ved at fortsætte i bestyrelsen. Det skal påpeges, at det kan være særdeles vanskeligt og forbundet med svære overvejelser at udtræde af en bestyrelse for et selskab, der er i krise.
2. Virksomhedens faresignaler vil oftest være dårlig likviditet, faldende dækningsbidrag eller bruttoavanceprocenter og hyppige personaleudskiftninger. Også manglende økonomisk rapportering eller en drift, der på ingen måde stemmer overens med budgetterne, og ændrede regnskabsprincipper, der markant forøger overskuddet eller egenkapitalen, er faresignaler.
3. Husk at tilbagelevere alt skriftligt materiale og at slette alt elektronisk materiale i overensstemmelse med forretningsordenens bestemmelser herom.
4. Den selskabsretlige tavshedspligt er for så vidt tidsubegrænset, så husk, at al viden, som du har fået som led i dit bestyrelseshverv, er fortrolig.
5. Børsretlige insiderregler kan i en periode bevirke, at såvel du, som et tidligere bestyrelsesmedlem, som din advokatvirksomhed er afskåret fra at handle aktier i selskabet. Advokatvirksomheden bør have interne regler, der regulerer disse situationer.