

Håndbog for medarbejderrepræsentanter

404 begreber om valgproceduren,
arbejdet og ansvaret suppleret med
gode råd til medarbejderrepræsentanter
i kapital selskabers bestyrelser

Håndbog for medarbejderrepræsentanter

**404 begreber om valgproceduren,
arbejdet og ansvaret suppleret med
gode råd til medarbejderrepræsentanten
i kapitalselskabers bestyrelse**

5. udgave, 2026
Martin Lavesen og Jesper Herrmann

5. udgave, 1. oplag 2026

Forfattere:

Martin Lavesen, advokat

Jesper Herrmann, advokat

Redaktion:

Jens Henneberg Andersen, CO-industri

© CO-industri. Redaktionen er afsluttet juni 2026



HANDELSOMRÅDETS
KOORDINATIONSUDVALG

Design og medieproduktion: PBJ Grafisk og Re-public

ISBN: 978-87-94489-44-7

Indholdsfortegnelse

Kartellernes introduktion	16
Forfatterens forord.....	17
Læsevejledning	18
A	
Advisory Board.....	20
Advokatbistand, behov for	21
Afgifter og A-skat, manglende betaling af	22
Aflønning med kapitalandele, modeller	24
Aflønning med kapitalandele, skat.....	25
Afsættelse af et bestyrelsesmedlem.....	26
Aftalefrihed, kontraktretligt	27
Aftalefrihed, selskabsretlig.....	28
AI	29
Aktie, anparter og andre begreber	30
Aktiver.....	31
Aktivt ejerskab	32
Aldersdiskrimination	33
Andelsselskab	34
Anmeldelse af medarbejderrepræsentanter	35
Ansvar	36
Ansvarsforsikring	38
Ansættelsesbevis.....	39
Ansættelsesophør.....	41
Antallet af koncernrepræsentanter.....	42
Antallet af selskabsrepræsentanter	43
Anti-korruption.....	44
Arbejdsgiver-/arbejdstageransvar	46
Arbejdstidsregistrering	47
Associeret selskab.....	48

B

Balancen	50
Beskyttelse af medarbejderrepræsentanter	51
Beskyttelse ved virksomhedsoverdragelse	52
Beslutningsdygtighed	53
Bestyrelsen	54
Bestyrelsens effektivitet	55
Bestyrelsens ejerinteresser	56
Bestyrelsens kompetencer	57
Bestyrelsens værdiskabelse	58
Bestyrelsesansvarsfraskrivelse og friholdelse	59
Bestyrelseskandidater	60
Bestyrelseskontrakten	61
Bestyrelsesmappe/-portal	62
Bestyrelsesmødet	63
Bestyrelsesprotokollen	65
Betingelser for koncernrepræsentation	66
Betingelser for selskabsrepræsentation	68
Bopælskrav	69
Budget	70
Business Judgment Rule	71
Bæredygtighed	72
Børsnotering	73
Børsselskaber	74

C

CO2-kvoter	76
Compliance	77
Corporate Governance	78
Crowdfunding	80
CSDDD	82
CSR	83
CSRD	85
Culpa-reglen	86
Cyberrisici	87

D

Dagsorden for bestyrelsesmødet	89
Datterselskab	90
Decharge	91
Deklaratoriske regler.....	92
Deltagelse i generalforsamlinger	93
Deltagelse i bestyrelsesmøder.....	94
Derivater	95
Digitalisering af erhvervslivet.....	96
Direktionen	97
Direktør, forholdet til.....	98
Direktør, rekruttering.....	99
Direktørkontrakt	100
Dirigent på generalforsamling	101
Disclosure Letters	102
Diversitet.....	103
Dominerende virksomhed	104
Due diligence.....	105
Dupont-pyramiden	106
Død.....	107

E

Efterfinansiering ved udlodning	109
Efterstiftelse	110
Egenkapital	111
Egne kapitalandele.....	112
Ejeraftale.....	113
Ejerbog.....	114
Ejerregister	115
Eksporthjælp	116
Ekstern rapportering.....	117
Elektronisk generalforsamling	118
Elektronisk kommunikation.....	119
Elevatormodellen.....	120
Erhvervsdrivende fonde	121

Erhvervsstyrelsen	122
Erstatningsansvar	123
Etiske sociale regnskaber.....	125
Europæiske samarbejdsudvalg, lov om.....	126
Europæisk Økonomisk Firmagrube.....	127
Evaluering af bestyrelsen og dens medlemmer.....	128

F

Favørkurs	130
Fejlskøn (bestyrelsens forkerte beslutning).....	131
Filial	132
Finansielle instrumenter	133
Finansielle virksomheder.....	134
Finansieringsmuligheder.....	135
Finanstilsynet	136
Firmapensionskasser	137
Fit & Proper	138
Fondsandele, udstedelse af	139
Formanden, begrænsninger i arbejdet.....	140
Formanden, valg af og kompetencer.....	141
Formål	142
Forretningsområdet, Boston-modellen	143
Forretningsorden.....	144
Forretningsplan	146
Forsikringer for selskabet.....	147
Forslagsret på ordinær generalforsamling	148
Forsyningsvirksomheder, love om	149
Frasalg af selskabets aktiver.....	150
Fredsvalg	151
Friholdelseserklæring	152
Fristberegning	153
Frivillig ordning om medarbejderrepræsentation	154
Frivillig udtræden	155
Fuldmagt.....	156
Fusion.....	157
Fusionskontrol	158

G

Gaver	160
GDPR.....	161
Gearing	162
Generalforsamlingen.....	163
Generalforsamlingen, stemmeregler	164
Generalforsamlingsprotokollen	166
Generalforsamlingsvalgte medlemmer.....	167
Geopolitik.....	168
Goodwill	169
Granskning.....	170
Greenwashing	171
Gruppesøgsmål	172
Grænseoverskridende omdannelse.....	173
Grænseoverskridende fusion og spaltning	174
Grønlandske selskabsformer.....	175

H

Habilitetskrav.....	177
Hard law.....	178
Hensigtserklæring.....	179
Hensættelser	180
Hjemsted.....	181
Holdingselskab.....	182
Hvidvask og terrorfinansiering.....	183
Hæftelsesgennembrud	184

I

Indkaldelse af generalforsamling	186
Indkaldelse af møder i bestyrelsen.....	187
Indløsning af kapitalandele.....	188
Indsendelse af årsrapport	189
Information og høring, lov om	190
Infrastrukturselskaber	191
Inhabilitet.....	192
Innovation	193
Insiderhandel, regler	194

Insiderhandel, retspraksis (Grøngaard-sagen)	195
Insiderliste	196
Interessenter	197
Interessentskaber	198
Intern revision.....	199
Intern viden.....	200
Internationale regler om ansvar	201
Intern rapportering.....	202
Investeringer.....	203
Investeringsforeninger	205
Investor Relations.....	206
IT-sikkerhed.....	207

J

Ja/nej-afstemning, anmodning om	209
Ja/nej-afstemning, gennemførelse af.....	210
Jobklausuler	212
Joint Venture	213

K

Kandidatlister	215
Kapitalandele og ejerbeviser	216
Kapitalejerlån.....	217
Kapitalfonde	218
Kapitalforhøjelse	219
Kapitalklasser	221
Kapitalkrav	222
Kapitalnedsættelse	223
Kapitalstruktur.....	225
Kapitaltab.....	226
Kartellerne, kontaktinformation	227
Kartellerne, fælles tilbud.....	228
Kaution.....	229
Klageadgang	230
Klimaforhold.....	231
Kollektive afskedigelser, varsling	232
Kommanditselskaber	233

Kommunale aktieselskaber.....	234
Kompetencer hos et bestyrelsesmedlem.....	235
Koncern.....	236
Koncernregnskab.....	237
Koncernrepræsentation, retten til.....	238
Konfliktløsning i ejerkredsen.....	239
Konkurrencebegrænsende aftaler.....	240
Konkurrenceforvridende offentlig støtte.....	241
Konkurrenceklausuler.....	242
Konkurrencestrategi.....	244
Konkurs.....	245
Konkursbegæring, indgivelse.....	246
Konkurskarantæne.....	247
Konkursprivilegium.....	248
Kontrolmiljø, selskabets.....	249
Kontrolundersøgelser (dawn raids).....	250
Konvertible obligationer.....	251
Kortfristet gæld.....	252
Kundekendskabsprocedure, KYC.....	253
Kursværdi og markedsmanipulation.....	255
Kønsbalanceloven.....	256
Kønskvotering.....	258

L

Langfristet gæld.....	261
Ledelsen (centralt – øverste organ).....	262
Ledelsesberetning.....	263
Ledelseserklæring, overdragelse.....	264
Ledelseserklæring, årsrapport.....	265
Ledelsesorganer.....	266
Ledelsesstruktur, valg af.....	267
Leveringsklausuler (Incoterms 2024).....	269
Ligeløn og løntransparens.....	270
Ligestillingsprincippet.....	271
Likviditet.....	272
Lovgivning, kendskab til.....	273

Lovlig og forsvarlig administration.....	274
Lovregler for medarbejderrepræsentation.....	275
Loyalitetspligt	276
Lønkonto indestående i selskabet.....	277
Lønmodtagerbeskyttelse	278

M

Management Buy-Out	280
Mangfoldighed	281
Markedsmisbrug	282
Materiale til bestyrelsesmødet.....	283
Medarbejderaktier, skattefri.....	284
Medarbejderinvesteringsselskab.....	285
Mediation	287
Mediationsklausuler	288
Minoritetsbeskyttelse	289
Moderselskab.....	290
Myndigheder, offentlige	291
Myndighedskrav (værgemål)	292
Mødested for generalforsamlingen	293

N

Nationalitet	295
Navn, selskabets.....	296
Negativ erklæring.....	297
Noter	298
Noterede og unoterede selskaber, oplysninger.....	299
Nyvalgt medarbejderrepræsentant	300
Nøgletal.....	301

O

Observatør.....	305
Offentlig-privat partnerskab	306
Omdannelse fra drifts- til holdingselskab	307
Omdannelse mellem selskabsformer.....	308
Omnibuspakke.....	309
Omstrukturering, medarbejdere.....	310

Opgaver i bestyrelsen.....	311
Oplysningsforpligtelse	313
Opløsning af selskab ved erklæring	314
Ordinært valg og valgperiode	315
Ordningens ophør, afstemning.....	316
Ordningens ophør, bortfald af betingelser	317
Ordningens ophør, bortfald af koncern	318
Organisationsstruktur	319
Orientering af medarbejderne.....	320
Outsourcing og udflagning	321
Overkurs, indbetaling til.....	322
Overtagelse	323

P

Pantsætning	325
Partnerselskaber.....	326
Passiver	327
Passivitet (ledelsens unladelser)	328
Pengeinstitutter, kassekredit og lån i	329
Pengestrømsanalyse.....	330
Perioderegnskaber.....	331
Personligt ejede virksomheder	332
Personvalg i bestyrelsen, metoder	333
Produktansvar	334
Produktudvikling	335
Prokura.....	336
Prospekt.....	337
Protokoller og andre dokumenter	338
Purpose.....	339

R

Realkreditinstitutter	341
Reassumption.....	342
Reelle ejere	343
Registrering af nyt selskab.....	344
Registrering og frister	345
Regnskabsanalyse, operationel	346

Regnskabsanalyse, strategisk	348
Regnskabsklasser	349
Regnskabsprincipper	350
Regnskabsår	351
Regreskrav	352
Rekonstruktion, frivillig	353
Rekonstruktion, regler	354
Renteswap	356
Repræsentantskab	357
Repræsentationsret	358
Resultatopgørelsen	359
Revisionsprotokollen	360
Revisionspåtegningen	361
Revisionsudvalget	362
Revisor, funktion	363
Revisor, rollefordelingen	365
Revisoransvar, årsagssammenhæng	366
Risikostyring, fokusområder	367
Rådgiveransvar	368

S

Samarbejdsudvalget	370
Sammenslutning	371
Sammensætning af bestyrelsen	372
SCE-selskabet	373
Selskabskapital, indbetaling af	374
Selskabsloven, historik	375
Selskabsrepræsentation, retten til	376
Selskabsretlige krav til bestyrelsen	377
Selskabsskat	378
Selskabstyper	379
Selvfinansiering	380
SE-selskabet	381
SFO (Det Særlige Forhandlingsorgan)	382
Skibsbesætninger, afstemninger for	384
Soft law	385

Solvent likvidation.....	386
Spaltning.....	387
Special Purpose Entities (SPE).....	388
Sprog.....	389
Spørgsmålsret på generalforsamling.....	390
Statslige aktieselskaber.....	391
Stemmeregler i bestyrelsen	392
Stemmeret på generalforsamling.....	393
Stemmesedler	394
Stiftelse.....	395
Storkapitalejerens ændringsmeddelelser	396
Strafansvar	397
Strategi	398
Strategiske alliancer (ikke karteller)	399
Strategisk profilanalyse	400
Støtteerklæring	401
Suppleant, midlertidig indtræden	402
Suppleant, permanent indtræden.....	403
SWOT-analyse.....	404
T	
Takeover bids (overtagelsestilbud)	406
Talentudvikling i bestyrelser	407
Taleret på generalforsamling.....	408
Tavshedspligt	409
Tegningsret for bestyrelsen	410
Tegningsretter til kapitalandele (warrants)	411
Tilbagebetaling af ulovligt udbytte	412
Tilbagetrædelseserklæring	413
Tilskud.....	414
Tilsynsrådet.....	415
Time-/sagsregnskab.....	416
Titler	417
Tvangsindløsning	418
Tvangsopløsning	419
Tvingende årsager, afskedigelse	420

U

Uafhængighed.....	422
Udbytte	423
Udbyttegivende gældsbreve.....	424
Uddannelse, medarbejderrepræsentanters	425
Udenlandske datterselskaber (frivillig udvidelse)	426
Udgifter til valg.....	427
Udlæg	428
Udtræden	429
Udvalg.....	430
Udviklingsstadier for selskabet.....	431
Uforsvarlige udlån (Capinordic-sagen)	432
Underskud	433
Uoverensstemmelse om brug af regelsæt	434

V

Valgbarhed, koncern.....	436
Valgbarhed, selskab.....	437
Valgdato, fastsættelse.....	438
Valgdato, offentliggørelse	439
Valgets afholdelse, koncern	440
Valgets afholdelse, selskab.....	442
Valgkomité	444
Valgmandskollegiet.....	445
Valgprocedure, koncern (tidslinje)	446
Valgprocedure, selskab (tidslinje).....	447
Valgret.....	448
Valgudvalgets fravigelsesmuligheder.....	449
Valgudvalgets opbygning, koncern.....	451
Valgudvalgets opbygning, selskab	452
Valgudvalgets opgaver, koncern.....	453
Valgudvalgets opgaver, selskab	454
Valutakurs, risiko	455
Valutakurs, sikring.....	456
Vederlag.....	457
Vederlagsudvalget	459

Vedtægter.....	460
Vedtægtsændringer.....	461
Virksomhedsobligationer.....	462
Virksomhedsoverdragelse.....	463
Virksomhedspant.....	464
Voldgift.....	465
Værdiansættelse af selskaber.....	467
Værneting.....	468
W	
Warrants.....	470
Whistleblower.....	471
Y	
Yderligere viden via internettet.....	474
Ytringsfrihed, medarbejdere.....	475
Ø	
Økonomisk overvågning.....	477
Å	
Årsplan for bestyrelsen.....	479
Årsrapport, opbygning.....	480
Årsrapport, proces.....	481
Årsrapport, uenighed.....	482
Årsregnskabet.....	483
Forkortelser og litteraturhenvisninger.....	484
Domsregister.....	486
Lovhenvisninger.....	490
Litteraturliste.....	491
Bilagsfortegnelse.....	493

Kartellernes introduktion

Vi er nu nået til femte udgave af "Håndbog for medarbejderrepræsentanter". Igennem de mere end 25 år, hvor opgaven med at yde rådgivning mv. til medarbejderrepræsentanter i selskabsbestyrelser har ligget hos kartellerne, er der flere gange blevet ændret i det lovgrundlag, som ligger til grund for medarbejderrepræsentanternes arbejde.

Det er der også sket i de sidste otte år, og da vi samtidig ved, at mange anvender bogen som værktøj dagligt, var en opdatering nødvendig. Der er også sket meget på den teknologiske front siden sidste udgivelse. Håndbogen udgives denne gang i digital form, hvorfor der løbende vil komme opdateringer, så bogen hele tiden fremstår aktuel.

Opgaverne som medarbejderrepræsentant bliver mere og mere omfattende, og det er derfor vigtigt at kende til og forstå den regeljungle, som der skal navigeres i. Vi skal derfor sikre, at vi sammen løbende udvikler medarbejdernes uddannelse til bestyrelsesarbejdet, så der er mulighed for at indfri den enkelte deltagers forventninger og behov ud fra den enkeltes indsigt og erfaring. Uddannelsen udvikles i samarbejde med Konventum, er beskrevet på skolens hjemmeside og gennemføres som FIU-uddannelse.

Ved såvel opstart af valg af medarbejderrepræsentanter som ved efterfølgende valg rejser der sig altid en række spørgsmål om regelgrundlaget, herunder om valgudvalget. Kartellerne har derfor udgivet en pjece, som specielt belyser valgudvalgets opgaver i forbindelse med forberedelse og gennemførelse af valg. "[Guide til valgudvalget](#)", som kan læses online eller kan fås ved henvendelse til et af kartellerne.

Arbejdet med at repræsentere sine kolleger som medarbejderrepræsentant i en bestyrelse stiller mange udfordringer og deraf mange afledte spørgsmål, som håndbogen søger at give svar på. Det er også håbet, at håndbogen sætter medarbejderrepræsentanter i stand til at søge indflydelse på strategiske overvejelser og de beslutninger, der træffes i bestyrelsen.

Ud over at anvende håndbogen, er der selvfølgelig også altid mulighed for ved personlig henvendelse til kartellerne at få assistance til at løse eventuelle problemer, som måtte opstå i arbejdet som repræsentant for kollegerne. Også ved denne udgave skylder vi en stor tak til advokaterne Martin Lavesen og Jesper Herrmann for igen at have stillet sig til rådighed som forfattere af håndbogen.

København, juni 2026

CO-industri

Danske Byggefag

Grafisk Industri- & Medie Kartel

Handelsområdets Koordinationsudvalg

Forfatternes forord

Rollen som bestyrelsesmedlem er vigtig og skal tages alvorligt. Nyvalgte bestyrelsesmedlemmer skal sætte sig ind i et område, der er præget af regler, rammer og særlige "spilleregler", som omfavner arbejdet i bestyrelseslokalet. Mere erfarne bestyrelsesmedlemmer møder hele tiden nye udfordringer som følge af en omskiftelig verden. Gevinsten ved at deltage er til gengæld målbar, i den forstand at der er god mulighed for at opnå indsigt i og indflydelse på udviklingen og driften af det selskab, hvori man er valgt.

Medlemmerne i en bestyrelse repræsenterer ofte både fælles og forskellige interesser, hvorfor et godt kendskab til "spillereglerne" og virksomheden er en nødvendig forudsætning for, dels at bestyrelsesarbejdet bliver en positiv oplevelse for det enkelte medlem, dels at medlemmet bliver en god repræsentant i bestyrelsen for sine kolleger og for selskabet.

Denne håndbog giver en oversigt over bestyrelsens opgaver, rettigheder og pligter i bred forstand med fokus på de typiske spørgsmål, som det enkelte medlem af bestyrelsen kan blive stillet over for i bestyrelseslokalet. Vi håber, at også denne version af håndbogen vil blive anvendt af både nye og mere erfarne bestyrelsesmedlemmer.

Siden håndbogen for første gang kom på gaden i 2001, har det været vores mål at skabe et lettilgængeligt opslagsværk, der er med til at sikre, at medarbejderrepræsentanter og andre medlemmer af bestyrelsen er godt rustede til at spille "bestyrelsesspillet", særligt i lyset af den professionalisering, den verden, vi lever i, og den ansvars eksponering, som de danske bestyrelser er udsat for.

Denne udgave af håndbogen indeholder en ajourføring af regler og praksis og en mindre udbygning af indholdet med fokus på de emner, som især har været på bestyrelsernes dagsorden i de seneste små ti år. Samtidig er der lagt vægt på temaer, der angår verden, som den ser ud i dag, og andre temaer, der rækker ud i fremtiden.

Vi vil være taknemmelige for kommentarer til håndbogen og vil gerne høre om konkrete problemstillinger, der giver anledning til tvivl i det daglige arbejde. Henvendelse kan ske via e-mail til co@co-industri.dk.

I forbindelse med opdateringen er vi blevet godt støttet af stud.jur. nu advokatfuldmægtig Mette Sofie Hansen, som især har båret arbejdet med informationssøgning og opdatering. Samtidig har Mette Sofie løbende skubbet på og sikret, at vi blev færdige med denne version af håndbogen – tak for det.

København, juni 2026

Martin Lavesen og Jesper Herrmann

Læsevejledning

Håndbogen er bygget op som et leksikon og indeholder en gennemgang af 404 temaer med udgangspunkt i bestyrelsesarbejdet og selve valgproceduren. Formålet er at give en overskuelig fremstilling af de regler, som direkte eller indirekte har betydning for medarbejderrepræsentanter.

Gennemgangen af begreber er opbygget alfabetisk i en håndbogspræget stil. Nuancer i begreberne beskrives ikke, da målet er, at læseren får en forståelse og derved kompetent kan deltage i drøftelser i bestyrelsen om et givet emne eller medvirke til de nødvendige procedureskridt. Der er flere steder indarbejdet eksempler på de centrale dokumenter, ligesom der gives gode råd i tekstbokse.

Overordnet afdækkes fire kerneområder, nemlig:

- Procedure ved valg af medarbejderrepræsentanter til det øverste ledelsesorgan. For at få et overblik foreslås det, at der tages udgangspunkt i "Valgprocedure...", idet der herfra kan udledes de relevante temaer, som andre steder er beskrevet i flere detaljer.
- Strategisk arbejde i det øverste ledelsesorgan. Det foreslås, at der startes ved beskrivelsen i afsnittet "Strategi" og de begreber, der er afledt heraf.
- Juridiske aspekter i det øverste ledelsesorgan. Baseret på reglerne i selskabsloven gennemgås forskellige begreber. Bestemmelser om bestyrelsens arbejde og rolle på generalforsamlingen er vigtige – især i relation til ansvaret, rettighederne og pligterne.
- Økonomiske forhold i det øverste ledelsesorgan. Beskrivelser med et regnskabsmæssigt fokus er medtaget og afsnittet "Årsrapport, opbygning" kan med fordel gennemgås for at tilegne sig et overblik.

Kendskab til denne opdeling vil forhåbentlig gøre det lettere at finde rundt i håndbogen. Henvisninger til andre begreber er markeret for at gøre det lettere at slå op på kryds og tværs. Indholdsfortegnelsen er god at kigge i, da den ved den valgte opbygning fremstår som et stikordsregister.

A

Advisory Board

En bestyrelse kan beslutte at tilknytte en følgegruppe, der har en særlig baggrund, så denne kan rådgive ledelsen om konkrete emner. Dette ændrer ikke på, at det er bestyrelsen, som har det endelige ansvar. En sådan følgegruppe bliver ofte benævnt et Advisory Board.

Der bør indgås en klar aftale, der fastlægger vederlag og rolle i forhold til selskabet. Ofte ydes alene et begrænset vederlag for at sidde i et Advisory Board, ligesom der ikke er noget formelt [ansvar](#) forbundet med at sidde i et Advisory Board.

Advokatbistand, behov for

En medarbejderrepræsentant kan som følge af sit ledelseshverv få behov for at kontakte en rådgiver for at få vurderet sin egen retsstilling konkret eller generelt som følge af den tilstand, som selskabet befinder sig i. Der kan fx hos medarbejderrepræsentanten være en usikkerhed om et muligt **erstatningsansvar** som følge af en truffen beslutning, eller der kan være opstået et spørgsmål om **inhabilitet**.

Forud for en henvendelse til en ekstern rådgiver skal medarbejderrepræsentanten være opmærksom på den **tavshedspligt**, som ethvert bestyrelsesmedlem er underlagt. Hvis selskabet er **børsnoteret**, er kravene sædvanligvis skærpet, og medarbejderrepræsentanten skal forholde sig til reglerne i KML, MAR og udstederreglerne for Nasdaq Copenhagen A/S, som indeholder visse begrænsninger i den viden, der kan videreformidles for at undgå risiko for **insiderhandel**.

En medarbejderrepræsentant kan altid rette henvendelse til en advokat – der via sin profession er underlagt en tavshedspligt – for at søge råd og vejledning. Medarbejderrepræsentanten kan kontakte advokaten uden først at bringe spørgsmålet om ekstern rådgivning op i bestyrelsen. Advokatbistanden indhentes dog i så fald for egen regning.

Det er derfor hensigtsmæssigt indledningsvis at drøfte et konkret behov for advokatbistand i den samlede bestyrelse. Ofte vil det være fornuftigt, at den samlede bestyrelse kontakter selskabets faste advokat for fx at afklare lovligheden af en beslutning. Hvis der ikke er opbakning til en sådan henvendelse, kan medarbejderrepræsentanten herefter søge egen rådgivning og beslutte, om den øvrige bestyrelse skal orienteres.

Situation

Du har brug for advokatbistand til et spørgsmål.

Gode råd

Du kan få advokatbistand via dit kartel. Kontakt derfor dit kartel, inden du eventuelt kontakter en advokat.

Situation

Du er i tvivl om, hvorvidt en beslutning, der er truffet, er lovlig, og du frygter at være ansvarlig for denne muligvis ulovlige beslutning.

Gode råd

Foreslå resten af bestyrelsen, at selskabets faste advokatforbindelse kontaktes og kommer med sin uafhængige redegørelse. Søg eventuelt samtidig juridisk bistand gennem din organisation.

Afgifter og A-skat, manglende betaling af

Selskabet opkræver en række afgifter (fx moms) for staten og afregner A-skat fra de ansatte til staten. Selskabet har disse penge til rådighed indtil betalingsforfald, men skal styre sin [likviditet](#), så pengene kan betales til det offentlige på det krævede tidspunkt.

Visse selskaber med anstrengt likviditet kan alligevel finde på at tilbageholde betalingen. Det er ansvarspådragende at undlade at betale indeholdte beløb til det offentlige. Det offentlige har et øget fokus på inddrivelse af skyldige beløb. Bestyrelsen skal være opmærksom på, at det offentlige ikke bliver påført tab som følge af manglende betalinger.

Retspraksis om manglende betaling af A-skat er fortsat hård, men der er eksempler på en blødere tilgang, jf. fx UfR 1985.29 H, hvor en hovedejer frifandtes for manglende betaling af A-skatter.

Werlauff beskriver bestyrelsens [erstatningsansvar](#) for det offentliges tab på afgifter mv. således:

- Systematisk anvendelse af det offentlige som finansieringskilde medfører erstatningsansvar.
- Optimistisk tro på selskabets levedygtighed og en heraf følgende forøgelse af skat-terestancen medfører ikke i sig selv erstatningspligt – fejlskøn.
- Erstatningspligt indtræder kun, såfremt selskabet fortsætter sin drift ud over "håbløshedspunktet", hvor ledelsen burde have indset, at det ikke var muligt at videreføre selskabet.

I UfR 2002.2263 H blev statueret erstatningsansvar, da selskabets direktør og hovedejer disponerede efter "håbløshedspunktet" baseret på et grundløst påstået modkrav; og i UfR 2006.243 H blev fondsbestyrelsen dømt erstatningspligtig for at have videreført fondens restaurant ud over håbløshedspunktet.

I en nyere dom, UfR 2019.304 V, blev selskabets direktør pålagt konkurskarantæne i tre år som følge af, at direktøren havde forsømt sine pligter efter skatte- og afgiftslovgivningen, herunder afregning af moms og A-skat, hvorved SKAT havde lidt et tab på ca. 1,5 mio. kr.

Hvis ledelsen ikke har vilje, eller selskabet ikke har evne, til at betale, bør der søges advokatbistand.

Situation

Du erfarer, at der er truffet beslutning om at udskyde indbetalingen af indeholdte og forfaldne A-skatter.

Gode råd

Du kan blive erstatningsansvarlig, hvis selskabet undlader at betale offentlige kreditorer – og i stedet betaler andre kreditorer. Forholdet bør straks adresseres på et møde i det øverste ledelsesorgan. På mødet bør spørgsmålet om tilførsel af ny likviditet til selskabet overvejes, så det sikres, at der kan ske betaling af de forfaldne skatter.

Aflønning med kapitalandele, modeller

Der findes i praksis en række forskellige aktieaflønningsordninger for ansatte, hvoraf nogle falder ind under aktieoptionsloven. Denne lov forudsætter, at der er en ret til at købe eller tegne **kapitalandele** (aktietegningsretter) på et senere tidspunkt.

Som hovedregel gælder det, at aktieoptionsordninger falder inden for lovens anvendelsesområde, mens lønmodtageres erhvervelse af kapitalandele (**medarbejderaktier**) modsat falder uden for lovens anvendelsesområde. Ordninger, som ikke er omfattet af den særlige regulering i aktieoptionsloven, reguleres af almindelige aftaleretlige principper og i visse tilfælde af funktionærloven eller funktionærlignende bestemmelser. I det følgende beskrives typerne af aktieaflønning:

Navn	Indhold	Omfattet af loven
Aktieoption/aktiekøbsret	Ret til på nærmere bestemt tidspunkt og kurs at købe allerede udstedte kapitalandele.	Ja
Aktietegningsret /warrant	Ret til på nærmere bestemt tidspunkt og kurs at tegne nyudstedte kapitalandele.	Ja
Umiddelbar erhvervelse	Tildeling af kapitalandele ved køb til markeds- eller favørpris.	Nej
Fantomaktie	Bonusordning baseret på kursudvikling på kapitalandelene.	Nej
Restricted stock	Tildeling af gratis kapitalandele og straks opnåelse af ejerskab, men betinget af fortsat ansættelse.	Nej
Restricted stock units	Ret til på et senere tidspunkt at erhverve et antal kapitalandele betinget af fortsat ansættelse på et angivet tidspunkt.	Ja
Shared performance stock awards (SPSA)	Løfte om tildeling af betingede kapitalandele efter en vis periode. Endeligt antal afhænger af visse fastsatte mål.	Ja
Konvertible obligationer	Lån med ret til senere at vælge at konvertere til kapitalandele til en fastsat kurs.	Ja
Employee Stock Purchase Plans (ESPP)	Løbende tilbageholdelse af en procentdel af løn i en given periode for at spare op til at købe kapitalandele til favørkurs.	Ja
Matching Shares	Køb af kapitalandele til dagskurs mod løfte om at få tildelt et tilsvarende antal gratis kapitalandele efter en på forhånd defineret periode.	Ja

Kilde: Enkegaard med enkelte tilpasninger.

Aflønning med kapitalandele, skat

Beskatningen af aktieaflønningsordninger fraviger udgangspunktet om, at beskatning af løn og lignende sker på det tidspunkt, hvor medarbejderen har modtaget lønnen. Der eksisterer to sideordnede regelsæt for beskatning af aktieaflønningsordninger (aktier, købe- og aktietegnere-tigheder), nemlig ligningslovens § 28 og ligningslovens § 7P.

Begge ordninger medfører, at beskatning ikke sker på erhvervelsestidspunktet, men enten på udnyttelsestidspunktet (§ 28) eller på tidspunktet for afståelse (§ 7P). I det følgende fremgår nærmere om de forskellige regelsæt:

Regelgrundlag	Ligningslovens § 28	Ligningslovens § 7P
Type af ordning	Købe-/tegningsretter til kapitalandele.	Købe-/tegningsretter til kapitalandele og kapitalandele.
Tildeles	Ledelsesmedlemmer, medarbejdere m.fl.	Direktører og medarbejdere.
Pris for option	Betaling for tildeling skal være lavere end markedsværdien.	Betaling for tildeling skal være lavere end markedsværdien.
Begrænsninger ved tildeling	Ingen.	Værdien må ikke udgøre mere end 10% af årslønnen.
Begrænsninger i rådighed	Ingen.	Ikke overdragelig.
Yderligere krav	Udstedt af det selskab, der giver købe-/tegningsretten eller et koncernforbundet selskab.	Aftalt, at bestemmelsen skal være gældende.
Beskatning	Beskattes som løn på udnyttelseseller afståelsestidspunktet.	Beskattes som aktieavance ved afståelse af de erhvervede kapitalandele.

Kilde: Enkegaard med enkelte tilpasninger, inkl. L149/2016.

Afsættelse af et bestyrelsesmedlem

Et medlem af bestyrelsen kan til enhver tid afsættes af dem, som har valgt eller udpeget medlemmet, uanset at valgperioden for medlemmet ikke er udløbet og uanset årsag til afsættelsen (intet krav om saglighed), jf. SL § 121, stk. 1.

Medarbejderrepræsentanter kan kun afsættes af de ansatte i selskabet, jf. MBK § 52. Afstemning om afsættelse sker efter MBK § 54 og skal iværksættes i følgende to tilfælde, jf. MBK § 25, stk. 2 og § 26, stk. 3:

- Der er et flertal blandt medarbejderne i [samarbejdsudvalget](#) eller faglige organisationer i selskabet (ved koncernrepræsentation: inkl. datterselskaber), der repræsenterer mindst 1/10 af selskabets medarbejdere.
- 1/10 af selskabets (ved koncernrepræsentation: inkl. datterselskabers) medarbejdere ønsker det.

En medarbejderrepræsentant kan ikke indgå en bindende aftale med de medarbejdere, som har valgt ved valget af medarbejderrepræsentation, om ikke at kunne afsættes, da det er i strid med reglerne, fordi en sådan aftale vil binde medarbejdere, som senere bliver ansat og får valgret. Hvis aftalen alligevel indgås, vil den ikke binde nye medarbejdere, der samtidig kan erklære aftalen ugyldig.

Afstemning kan kræves over for alle medarbejderrepræsentanter eller blot et bestemt medlem. Ingen kan uden videre kræve bestyrelsesmedlemmet afsat, men kan alene kræve afstemning herom afholdt. Igangsætning af en afstemning kan medføre, at medlemmet selv vælger at [udtræde](#).

[Valgudvalget](#) gennemfører afstemningen. Beslutning om afsættelse kræver alene, at et simpelt flertal af deltagerne i afstemningen stemmer for. Der er ikke krav om en vis deltagelse, men for at bestyrelsesmedlemmet kan afsættes, kræves der et flertal for dette forslag, jf. MBK § 54.

Situation

Bestyrelsen indleder en procedure om at afsætte dig som medarbejderrepræsentant, da andre synes, at du ikke er god for samarbejdet i bestyrelsen.

Gode råd

Beslutningen eller initiativet er ugyldigt, forudsat du er valgt efter reglerne i MBK. Det er alene medarbejderne, som kan afsætte dig som medarbejderrepræsentant.

Aftalefrihed, kontraktretligt

En aftale danner rammen om, hvordan to eller flere parter skal optræde. En gyldig aftale kendetegnes ved at forpligte sine parter til at opfylde aftalen (positiv opfyldelsesinteresse – et surrogat for det lovede, som oftest penge) eller til naturalopfyldelse (selve det lovede aktiv).

Aftaleloven indeholder regler om aftalers indgåelse og om aftalers ugyldighed. Aftaleloven er resultatet af et fællesnordisk arbejde. En aftale er indgået, når A mundtligt, skriftligt eller underforstået over for B har markeret sin vilje til at være forpligtet (afgivet tilbud), og B har accepteret dette.

Der er aftalefrihed i dansk ret, som betyder, at hvis aftaleloven gør en undtagelse, kan private parter indgå de aftaler, de vil. Denne frihed er et væsentligt grundlag for et liberalistisk samfund. Talrige særlove har gennem ufravigelige regler begrænset aftalefriheden, fx ved udlejning af lejligheder, i funktionærforhold og i forbrugeraftaler.

Der gælder ingen formkrav om skriftlighed, registrering eller godkendelse som betingelse for en gyldig aftale. En aftale mellem A og B kan ikke forpligte en tredjemand C, men parterne bag en aftale kan godt tildele tredjemand særlige rettigheder, fx ved livsforsikring.

En aftale kan erklæres helt eller delvis ugyldig, hvis et eller flere af de løfter, den består af, rammes af en ugyldighedsgrund. De fleste ugyldighedsgrunde fremgår af aftaleloven. Hvis et løfte er afgivet under forudsætninger, der senere viser sig at være urigtige, har domstolene dog fritaget løftegiveren.

Fremstår et løfte som afgivet af en person, der intet har med løftet at gøre, eller er det blevet forfalsket af en anden, er løftegiveren ikke bundet. Her taler man ikke om, at løftet er ugyldigt – det eksisterer slet ikke. Har et løfte ved en fejltagelse fået et andet indhold, end afgiveren havde tænkt sig, kan afgiveren blive frigjort, hvis modtageren indså eller burde indse, at der forelå en fejltagelse.

Aftaleloven indeholder i § 36 en bestemmelse om, at en aftale kan tilsidesættes helt eller delvis, hvis det "vil være urimeligt eller i strid med redelig handlemåde at gøre den gældende". Domstolene kan tage hensyn til forholdene ved aftalens indgåelse, aftalens indhold og senere indtrufne omstændigheder.

Aftalefrihed, selskabsretlig

På trods af selskabers store betydning for den almindelige erhvervsudøvelse og samhandel er en væsentlig del af selskabsretten ikke lovreguleret i Danmark. Dansk selskabsret bygger dermed på en grundsætning om aftalefrihed. Udgangspunktet er, at det står ejeren frit for at vælge den retlige ramme for sin virksomhed, som findes hensigtsmæssig. [Interessenterne](#), herunder kreditorer og offentlige myndigheder, må respektere stifterens beslutninger om kapitalforhold, ledelse mv. Bestemmelser om begrænset gældshæftelse for deltagerne kan vedtages, men disse vil kun kunne håndhæves i tilfælde, hvor der er tale om en forsvarlig og kendelig begrænsning.

Grundsætningen om den selskabsretlige aftalefrihed modificeres dog af SL, der indeholder en grundig regulering af kapitalselskaber. I de senere år har der været fokus på afbureaukratisering, fleksibilitet og modernisering af regelgrundlaget for at styrke danske selskabers konkurrencesituation. Som ledelse i et selskab er det væsentligt at være opmærksom på, at der er tre grupper, som hver især har en beskyttelsesværdig interesse, der skal værnes om, hvilket kan illustreres som følger:

Beskyttelsesinteresse	Forhold, der skal iagttages
Enkelte kapitalejere	Mindretallet og flertallet
Kreditorer	Kapitaltilgangs-/kapitalafgangsregler
Samfundet	Myndigheder og arbejdstagere

Ledelsens ret til at træffe egne beslutninger er også afhængig af selskabets ejerkreds, og aftalefriheden skal også ses i dette lys. Uagtet at bestyrelsen skal sikre en lovlig og forsvarlig administration af selskabet, er bestyrelsens mulighed for at træffe beslutninger forskellig. Beslutningsgraden kan illustreres som følger (de facto beslutningskreds):

Børsnoteret selskab	Spredt ejerkreds	
Børsnoteret selskab	Få ejere	
Privatejet selskab	Spredt ejerkreds	
Privatejet selskab	Få ejere	
Privatejet selskab	Ejet af kapitalfond	
Privatejet selskab	Direktøren er hovedejer	
Privatejet selskab	Direktøren er eneejer	
Datterselskab	100 % koncernejet	
Statsselskab	Ejet af staten	

AI

Kunstig intelligens – på engelsk: Artificial Intelligence (AI) – har udviklet sig markant de seneste år og spiller en stadig større rolle i vores samfund. Dette gælder også i erhvervslivet, hvor AI kan bidrage med alt fra automatisering af processer til avancerede analyser.

Når AI integreres i virksomhedernes daglige drift, kan det skabe mange nye fordele og muligheder og derved blive et konkurrenceparameter for virksomheden. Det skaber dog også nye risici og problemstillinger som fx [cyberrisici](#), datasikkerhed og manglende gennemsigtighed.

En af de store udfordringer ved AI er den såkaldte "black box", som refererer til, at det er svært at gennemskue og forstå, hvordan og hvorfor den kunstige intelligens når frem til sine resultater. Det kan være et problem, da kunstig intelligens kan være trænet på skæv data, og hvis man ikke er opmærksom herpå, kan AI videreføre eller forstærke diskriminerende mønstre baseret på køn, religion, seksuel observans mv.

Derfor er det et anliggende for [bestyrelsen](#) at tage stilling til, hvordan AI skal indarbejdes og udnyttes i den enkelte virksomhed. Bestyrelsen skal derfor sikre sig, at virksomheden har en [strategi](#) samt interne retningslinjer for en ansvarlig anvendelse af AI i virksomheden.

Aktie, anpart og andre begreber

En del af SL's bestemmelser angår både aktie- og anpartsselskaber, og derfor anvendes der i mange af lovens bestemmelser, der dækker begge selskabsformer.

De tidligere kendte udtryk anvendes fortsat i de bestemmelser, der kun vedrører den ene af selskabsformerne, og suppleres samtidig af fællesbetegnelser. Dette gælder fx:

- **Kapitalandel** (aktie eller anpart).
- Kapital ejer (aktionær eller anpartshaver).
- Kapitalselskab (aktieselskab, herunder et partnerselskab eller anpartsselskab, herunder et iværksætterselskab).
- **Fondsandele** (aktier eller anpart, der udstedes i forbindelse med en fondsudstedelse).
- **Ejerbog** (fortegnelse over alle aktionærer eller anpartshavere).
- **Ejeraftale** (aftale om ejer- og ledelsesforhold i selskabet mellem aktionærer eller anpartshavere).
- **Selskabskapital** (aktie- eller anpartskapital).

Også adgangen til fremover at anvende andre ledelsesstrukturer end dem, der tidligere var kendt, har medført et behov for at fastlægge fællesbetegnelser, så det i en given sammenhæng lettere kan fastslås, hvilket organ en ret tilkommer eller pligt påhviler.

Disse udfordringer er søgt imødekommet ved, at der i SL er indsat en bestemmelse, som indeholder definitioner af lovens begreber.

Aktiver

Et aktiv er en ressource, fx penge, maskiner, varelagerbeholdning eller fordringer på kunder, som virksomheden kontrollerer og har en økonomisk nytte af. En anden betegnelse for aktiver er "kapitalanvendelsen" – altså hvordan selskabet har placeret sin kapital. Aktiver indgår i selskabets **balance**.

Aktiver opdeles i anlægs- og omsætningsaktiver. Anlægsaktiver er defineret som aktiver, der er bestemt til vedvarende eje eller brug for selskabet. Øvrige aktiver er forbundet med salg og betegnes derfor omsætningsaktiver. Omsætningsaktiver er i modsætning til anlægsaktiverne ikke en vedvarende ressource men udskiftes derimod løbende som led i virksomhedens drift.

Anlægsaktiver er typisk opdelt i tre undergrupper, nemlig:

- Materielle anlægsaktiver, der er det fysiske produktionsanlæg, herunder grunde, bygninger, tekniske anlæg og maskiner.
- Immaterielle anlægsaktiver, fx erhvervede patentrettigheder, goodwill og it-systemer.
- Finansielle anlægsaktiver, som typisk er kapitalandele i og lån til datterselskaber.

Omsætningsaktiver underopdeles i fire grupperinger, nemlig:

- Varebeholdninger, der er en opgørelse over værdien af varelageret på statusdagen.
- Tilgodehavender fra salg og mellemværender med tilknyttede virksomheder.
- Værdipapirer og kapitalandele med kort tidshorisont.

Likvide beholdninger, der er den kontante kassebeholdning og indeståender på bankkonti, idet beholdningen skal være til fri disposition og uden vanskeligheder, skal kunne omsættes til rede penge.

Aktivt ejerskab

I de seneste år har en række børsnoterede selskaber oplevet, at flere investorer, herunder pensionskasser og udenlandske kapitalforvaltere, er blevet mere aktive på generalforsamlinger – investorerne skruer op for deres aktive ejerskab.

Dette sker oftest gennem såkaldte proxy-rådgivere, som er eksterne rådgivere, der via fuldmagt får til opgave at stemme på generalforsamlingerne på vegne af investoren. Herved udøves indflydelse som følge af investorernes stemmeandele i de kapitalselskaber, hvori de har investeret. Resultatet bliver, at investorerne kan udøve indflydelse fx på bestyrelsens struktur og sammensætning.

Tidligere var det ikke et krav, at danske virksomheders politikker for aktive ejerskaber skulle være offentligt tilgængelige. Et større fokus herpå både på EU og nationalt plan har dog medført, at der i dag er regler, som stiller krav om øget gennemsigtighed i børsnoterede selskaber og fremmer virksomheders samfundsansvar gennem tilskyndelse til aktivt ejerskab.

Som eksempel herpå kan nævnes SL § 139, hvorefter det øverste ledelsesorgan i børsnoterede aktieselskaber skal udarbejde en vederlagspolitik for ledelsesmedlemmerne, der skal offentliggøres på selskabets hjemmeside. Vederlagspolitikken skal være klar og forståelig og bidrage til selskabets forretningsstrategi, langsigtede interesse og bæredygtighed, jf. SL § 139 a.

Aldersdiskrimination

I praksis er der ofte fastsat en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen på 70 år i vedtægterne. Sådant en aldersgrænse er næppe i strid med forbuddet mod aldersdiskrimination, jf. lov om forskelsbehandling.

Loven finder alene anvendelse i forholdet mellem en arbejdsgiver og de ansatte og ansøgere til ledige stillinger. I loven er således angivet, at en arbejdsgiver ikke må forskelsbehandle lønmodtagere eller ansøgere til ledige stillinger ved ansættelse, afskedigelse, forflyttelse, forfremmelse eller med hensyn til løn- og arbejdsvilkår.

Bestyrelsesmedlemmer, herunder medarbejderrepræsentanter, er ikke lønmodtagere i denne lovs forstand. Der er tale om ledelsesmedlemmer i selskabets øverste ledelsesorgan for hvem, der gælder særlige regler.

Aldersspørgsmålet har derfor ingen betydning for medarbejderrepræsentanter. Hertil kommer, at en vedtægtsbestemmelse af denne karakter alene vil vedrøre de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.

Andelsselskab

Et andelsselskab har det som sit formål at virke til fremme af deltagernes fælles interesser gennem deltagelse i virksomheden som aftagere, leverandører eller lignende (andelsformålet). Afkastet bliver stående i virksomheden eller fordeles blandt andelshaverne i forhold til deres omsætning med selskabet, bortset fra normal forrentning af den indskudte kapital.

Andelsselskaber er omfattet af LEV, hvad enten deltagerne hæfter personligt, ubegrænset og, hvis der er flere, solidarisk, eller ingen af deltagerne hæfter personligt, ubegrænset eller solidarisk. I førstnævnte tilfælde er virksomheden organiseret som et ansvarligt andelsselskab (interessentskab eller kommanditselskab) og i sidstnævnte som et andelsselskab med begrænset hæftelse (AMBA).

Organisationen af et andelsselskab beror på den aftale, som de oprindelige deltagere har indgået ved stiftelsen af selskabet. Bestemmelserne herom gives i almindelighed i form af en vedtægt for selskabet. Der findes dermed ingen lovgivning, som regulerer andelsselskabers ledelse eller organisation, hvilket skyldes, at andelsselskabers formål er at opfylde andelshavernes forsynings- og afsætningsbehov. Strukturmæssigt arbejdes ofte med en organisation, der minder om et kapital-selskab, nemlig med en [generalforsamling](#) (andelshavermøde), en [bestyrelse](#) (styrelse) og en [direktion](#).

Der er ikke regler om medarbejderrepræsentation i andelsselskaber. Der har dog været visse tiltag i denne retning, hvilket nok beror på, at der i Danmark er tradition for, at der eksisterer en række større andelsselskaber, fx mejerier. Visse andelsselskaber har indarbejdet regler om medarbejderrepræsentation i sine [vedtægter](#).

Situation

Direktionen foreslår, at virksomheden ændrer selskabsform til et andelsselskab.

Gode råd

For at et andelsselskab kan blive registreret, kræves det, at selskabet opfylder andelsformålet. Det er således langt fra alle selskaber, der kan ændres til andelsselskaber. Derfor skal det undersøges om selskabet i det hele taget opfylder kravene til at blive et andelsselskab.

Anmeldelse af medarbejderrepræsentanter

Medarbejderrepræsentanter og suppleanter for medarbejderrepræsentanter skal anmeldes til [Erhvervsstyrelsen](#) ved deres indtræden, jf. MBK § 61, jf. SL §§ 9 og 10.

Oplysninger om ledelsesændringer skal være angivet i Erhvervsstyrelsens it-system eller anmeldelse skal være modtaget senest to uger efter, at der er truffet beslutning herom. Det centrale ledelsesorgan har ansvaret for, at ændringer anmeldes efter reglerne.

Medarbejderrepræsentanter indtræder i bestyrelsen efter selskabets førstkommende ordinære generalforsamling, efter de er blevet valgt. Anmeldelsen skal derfor være modtaget to uger efter den ordinære generalforsamling, og altså ikke to uger efter afholdelse af valget af medarbejderrepræsentanter eller suppleanter.

Anmeldelsen af medarbejderrepræsentanter skal som for andre anmeldelser indeholde de valgtes navn, stilling og adresse. CPR-nummer skal angives ved anmeldelsen. For så vidt angår suppleanter, skal det fremgå, at suppleanten er valgt for en specifik medarbejderrepræsentant, såfremt dette er tilfældet.

Der skal ved anmeldelsen medsendes dokumentation for, at beslutningen, der anmeldes, er gennemført efter reglerne. Efter styrelsens praksis skal der indsendes en kopi af [valgudvalgets protokol](#) som dokumentation for valgresultatet.

Situation

Bestyrelsen får ikke anmeldt medarbejderrepræsentanter over for Erhvervsstyrelsen, uagtet at de to uger efter den ordinære generalforsamling er passeret. Det er muligt at kontrollere dette via opslag i Erhvervsstyrelsens it-system.

Gode råd

Giv formanden for bestyrelsen besked om, at det påhviler det centrale ledelsesorgan at sikre, at anmeldelse sker. Foretages der fortsat ikke anmeldelse, kan du selv foretage anmeldelsen. Meddel samtidig styrelsen, at det centrale ledelsesorgan ikke har overholdt sine pligter. Du bør være opmærksom på, at manglende anmeldelse kan være symptom på, at selskabet ikke tager opfyldelse af lovkrav alvorligt.

Ansvar

Hvis det øverste ledelsesorgan handler i strid med selskabslovgivningen og påfører selskabet forpligtelser og/eller ansvar, der strider mod selskabets interesse, kan bestyrelsen ifalde erstatningsansvar, jf. SL § 361, og i grove tilfælde strafansvar, jf. SL §§ 366 og 367. Medlemmer af ledelsen, som forsætligt eller uagtsomt har tilføjet selskabet skade, er pligtige til at erstatte skaden. Samme pligt gælder også, når skade er tilføjet kapitalejere, kreditorer eller tredjemand.

Medarbejderrepræsentanter har samme rettigheder og pligter som de øvrige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og derfor også det samme ansvar, jf. MBK § 20. At et medlem af bestyrelsen er valgt af medarbejderne, medfører ikke i sig selv en mildere bedømmelse. Hvis en medarbejderrepræsentant ikke er i stand til at påtage sig de naturlige pligter, der udspringer af bestyrelshvervet, må denne:

- Uddanne sig hertil.
- Undlade at kandidere til bestyrelsen (eller tilsynsrådet).

I praksis kan det dog blive tillagt betydning, at medarbejderrepræsentanter ikke har den fornødne indsigt i de trufne dispositioner eller ikke er blevet inddraget fuldt ud i debatten, jf. SL § 363.

Der gælder ikke et kollektivt ansvar for medlemmer af det øverste ledelsesorgan. Hvis flere bestyrelsesmedlemmer er ansvarlige, hæfter de i fællesskab. Har et enkelt medlem ikke deltaget i en ansvarspådragende beslutning eller handling, vil medlemmet være ansvarsfri. Det er derfor vigtigt, at medlemmet får indført i [bestyrelsesprotokollen](#), at medlemmet stemte imod en given beslutning. I særlige situationer kan det endda være nødvendigt at udtræde af det øverste ledelsesorgan, hvis det ikke kan sandsynliggøres, at selskabet kan overleve på kort sigt.

Bestyrelsesopgaver, der umiddelbart virker som formelle pligter, fx underskrivelse af forhandlingsprotokollen, kan have væsentlig betydning ved ansvarsbedømmelsen, da medlemmet ved sin underskrift erklærer at kende til de forhold, der fremgår af protokollen.

De fleste sager i relation til bestyrelsen drejer sig netop om ansvar for [passivitet](#) snarere end ansvar for aktivitet. Det er lettere at bebrejde et bestyrelsesmedlem, som ikke handler, end et bestyrelsesmedlem, der handler, selv om det efterfølgende viser sig ikke at være optimalt.

Det er således ikke godt nok, hvis bestyrelsen ikke sørger for en [lovlig og forsvarlig](#) organisation af selskabets virksomhed, jf. SL § 115, eller ikke sørger for, at bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en tilfredsstillende måde, jf. SL § 116. Der stilles fra domstolens side krav om, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan skal være deres tilsynspligter bevidst.

Dette fremgår af UfR 1962.452 H, hvor et ejendomsselskabs bestyrelse ikke havde opdaget, at låneprovenuet fra pantsætning af selskabets ejendomme ikke blev anvendt i selskabet, men til uvedkommende formål. Højesteret fremhævede, at bestyrelsesmedlemmerne ikke havde haft pligt til nøje indseende med alle detaljer i de omfattende transaktioner, men at de ikke havde foretaget de undersøgelser og den kontrol, der kunne kræves af dem.

Dette fremgår ligeledes af Vestre Landsrets dom af 22. oktober 1984, der har sammenhæng med UfR 1985.940 H, hvor bestyrelsen forholdt sig passiv over for hoved ejerens udtræk af midler i selskabet, og hele bestyrelsen fandtes ansvarlige. At bestyrelsesmedlemmerne (bl.a. som medarbejdere i selskabet) hver for sig havde befundet sig i et afhængighedsforhold, og at de havde følt sig begrænset i deres mulighed for at reagere, blev ikke tillagt betydning af domstolene.

Werlauff sammenfatter retstilstanden om tilsyns- og kontrolpligter således:

- Bestyrelsesmedlemmet må ikke være eftergivende og passiv.
- Bestyrelsesmedlemmet skal overvåge selskabet grundigt.
- Bestyrelsesmedlemmet skal sørge for effektivt tilsyn med ansatte, som disponerer over selskabets midler.
- Bestyrelsesmedlemmet har ikke pligt til nøje indseende med alle detaljer i komplicerede sager, men skal foretage de undersøgelser og den kontrol, som konkret er nødvendig.
- Bestyrelsesmedlemmet må ikke forholde sig passiv over for noget, der kan indebære, at penge strømmer ud af selskabet.
- Hvis bestyrelsesmedlemmet får mistanke om misbrug, kan bestyrelsesmedlemmet ikke altid nøjes med at udtræde, men skal også underrette selskabets ejere, sikre selskabets midler mv.

Det centrale område for ansvaret i dag er manglende kontrol. Derfor er det vigtigt, at en medarbejderrepræsentant er opmærksom på at sikre procedurer i bestyrelsesarbejdet, der underbygger, at fornøden kontrol iagttages. Bestyrelsen (eller tilsynsrådet) bør overveje at afdække sin risiko gennem tegning af en [ansvarsforsikring](#) for bestyrelsen.

Situation

Det øverste ledelsesorgan afholder kun et par meget korte møder om året, hvor direktionen hen over en kop kaffe løst orienterer om selskabets virksomhed. Der udleveres ikke noget materiale.

Gode råd

Meddel formanden, at denne fremgangsmåde ikke er god nok. Ingen bestyrelsesmedlemmer kan på denne måde varetage deres opgaver, herunder foretage den nødvendige kontrol af, at selskabet ledes forsvarligt.

Ansvarsforsikring

Selskabet kan forsikre sig mod tab, som medlemmer af ledelsen via deres hverv påfører selskabet, kapitalejere, kreditorer eller tredjemand. Forudsætningen for, at et tab er omfattet af forsikringen, er typisk, at der er rejst et krav om erstatning, og at der er faldet en dom herfor, eller at forsikringsselskabet accepterer [ansvaret](#) for ledelsen. Ansvarsforsikringer er i dag sædvanlige i de fleste bestyrelser og er et "must".

I retspraksis er det sådan, at hvis kun ét bestyrelsesmedlem er forsikringsdækket, er domstolene tilbøjelige til at anvende lempelses- og regresreglerne på en sådan måde, at det ultimative ansvar endte hos den forsikringsdækkede. Dette er ofte en advokat, jf. fx afgørelsen UfR 1998.1137 H om fodboldselskabet, der fortsatte sin drift for længe. Ved at tegne en generel ansvarsforsikring opnås en mere rimelig fordeling.

Forsikringen dækker typisk ikke de forsikredes egne interesser, forsætlig (og måske groft uagtsom) skadeforvoldelse, og ofte heller ikke ved overtrædelse af skattelovgivningen. Hverken personskade eller tingsskade er normalt indeholdt i en ansvarsforsikring for ledelsen – alene det civile retlige [erstatningsansvar](#) er dækket.

Forsikringsaftalelovens hovedregel er, at en ansvarsforsikring dækker skader, som har deres årsag inden for den periode, hvor forsikringen er i kraft (skadesårsagsprincippet), men de konkrete vilkår kan – og bør – være sådan, at der tillige dækkes skader, hvis virkning viser sig i den periode, hvor forsikringen er i kraft (skadevirkningsprincippet). Det øverste ledelsesorgan bør undersøge, hvad der er anført herom i forsikringsbetingelserne.

Præmien på en ansvarsforsikring for det øverste ledelsesorgan afhænger af forsikringssummens størrelse, der er det maksimale beløb, som forsikringsselskabet skal betale ved en skade. Herudover vurderer forsikringsselskabet selskabet individuelt, bl.a. en vurdering af [årsregnskab](#), ledelsen og branchefølsomheden.

Situation

Bestyrelsen overvejer at tegne en ansvarsforsikring.

Gode råd

Hvis der tegnes en ansvarsforsikring for selskabets regning, skal den omfatte alle medlemmer af det øverste ledelsesorgan. Det skal forud for tegning nøje undersøges, hvad forsikringen dækker, og hvad den ikke dækker.

Ansættelsesbevis

Ansættelsesbevisloven omfatter alle lønmodtagere, hvis forudbestemte eller faktiske arbejdstid udgør mere end gennemsnitligt tre timer pr. uge i en referenceperiode på fire på hinanden følgende uger. Loven finder kun anvendelse, hvis arbejdsgiverens pligt til at oplyse om ansættelsesforholdet ikke fremgår af en overenskomst.

Arbejdsgiveren har pligt til at oplyse lønmodtageren om alle væsentlige vilkår for ansættelsesforholdet senest syv kalenderdage efter ansættelsesforholdets påbegyndelse. Oplysningspligten omfatter mindst:

1. Arbejdsgivers og lønmodtagers navn og adresse.
2. Arbejdsstedet.
3. Beskrivelse af arbejdet eller angivelse af stilling.
4. Ansættelsesforholdets begyndelsestidspunkt.
5. Ansættelsesforholdets forventede varighed.
6. Brugervirksomhedernes identitet, så snart denne er kendt, hvis der er tale om en vikaransat.
7. Varigheden af og vilkårene for en eventuel prøvetid.
8. Varigheden af fravær med løn, som lønmodtageren har ret til, herunder ferie.
9. Opsigelsesvarsel.
10. Begyndelsesløn og angivelse af udbetalingstidspunkt.
11. Arbejdstid.
12. Visse nærmere angivne forhold, hvis arbejdsmønsteret er helt eller overvejende uforudsigeligt.
13. Retten til uddannelse, som arbejdsgiveren eventuelt tilbyder.
14. Kollektive overenskomster, der regulerer arbejdsforholdet.
15. Identiteten på de socialsikringsinstitutioner, som modtager sociale bidrag knyttet til ansættelsesforholdet.

Oplysningerne i pkt. 6, 8, 9 og 13-15 kan arbejdsgiveren dog vente med at give indtil senest én måned efter, at ansættelsesforholdet er påbegyndt.

Oplysningerne i pkt. 7-11, 13 og 15 kan gives ved henvisning til de love, administrative bestemmelser, vedtægtsmæssige bestemmelser eller kollektive overenskomster, der gælder for ansættelsesforholdet. Væsentlige vilkår kan fx være aftaler om overarbejde, forlængede opsigelsesvarsler, prøvetid, optionsaftaler, krav om kørekort eller rejseaktivitet.

Arbejdsgiveren kan opfylde sin oplysningspligt bl.a. ved en skriftlig arbejdskontrakt eller et ansættelsesbrev. Oplysningspligten gælder også ved senere ændringer af ansættelsesforholdet. Hvis arbejdsgiveren ikke har overholdt sin oplysningspligt, kan lønmodtageren tilkendes en godtgørelse ved domstolene.

Det påhviler ikke som sådan det øverste ledelsesorgan at sikre, at alle selskabets medarbejdere har et ansættelsesbevis, der er i overensstemmelse med loven. Såfremt det øverste ledelsesorgan får en ansættelseskontrakt til godkendelse, bør det dog sikres, at de ovenfor anførte punkter er iagttaget

Ansættelsesophør

Det er en forudsætning for valgret og for valgbarhed som medarbejderrepræsentant, at medarbejderen er ansat i selskabet.

En medarbejder, der er opsagt, men stadig arbejder i eller er til rådighed for selskabet i opsigelsesperioden, er ansat. Den medarbejder, der er bortvist eller fratrædt efter aftale, er ikke ansat og har derfor ikke valgret og er ikke valgbar. Hvis medarbejderen er fritstillet og derfor ikke har nogen arbejdsforpligtelse over for selskabet, har medarbejderen ikke længere valgret og er ikke valgbar, selv om medarbejderen fortsat modtager løn fra selskabet. Er medarbejderen alene suspenderet – arbejdsgiveren ønsker ikke arbejdstagerens arbejdskraft indtil videre – har medarbejderen både valgret og er valgbar.

Fra det tidspunkt hvor medarbejderrepræsentanten ansættelsesretligt ikke længere er ansat, eller selskabet ubetinget har givet afkald på medarbejderens arbejdskraft, indtræder suppleanten i det øverste ledelsesorgan. Konsekvensen af ansættelsesophør er således, at medarbejderrepræsentanten udtræder af det øverste ledelsesorgan.

Hvis en koncernrepræsentant får ansættelse i et andet koncernselskab, skal repræsentanten ikke udtræde af moderselskabets øverste ledelsesorgan, hvis medarbejderen ansættes i et selskab, hvor moderselskabet har bestemmende indflydelse. Omvendt gælder, at hvis en medarbejder, der er ansat i moderselskabet og valgt som selskabsrepræsentant, tager ansættelse i et datterselskab, skal medlemmet udtræde.

Medarbejderen kan bevare medlemskabet af det øverste ledelsesorgan, hvis medarbejderen udlånes fra det selskab, hvor medarbejderen formelt er ansat, til et andet selskab.

Situation

Bestyrelsen meddeler i forbindelse med et ja/nej-afstemning, at en opsagt medarbejder ikke kan stemme.

Gode råd

Dette er ikke et anliggende, som det øverste ledelsesorgan skal forholde sig til, da dette henligger hos valgudvalget. Opfattelsen er ikke korrekt. Alle medarbejdere, der ikke er endeligt fratrædt, har stemmeret.

Antallet af koncernrepræsentanter

Antallet af medarbejderrepræsentanter i et moderselskabs **bestyrelse** afhænger som udgangspunkt af, hvor mange bestyrelsesmedlemmer, der er valgt af generalforsamlingen og andre. Medarbejderne har ret til at vælge et antal **koncernrepræsentanter** og **suppleanter** herfor svarende til halvdelen, dog mindst tre, af det antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan, som vælges af generalforsamlingen og af andre i henhold til selskabets **vedtægter**, jf. SL § 141, stk. 2 og MBK § 11, stk. 1. Hvis reglen medfører, at der skal vælges et antal medarbejdere, der ikke udgør et helt tal, skal der afrundes opad.

Er der **selskabsrepræsentanter** i **moderselskabet**, påvirker det antallet af koncernrepræsentanter, der skal vælges. I disse tilfælde reduceres antallet af koncernrepræsentanter med to.

Ordningen påvirker en allerede etableret selskabsrepræsentationsordning i moderselskabet, da medarbejderne i moderselskabet fremover kun vil have ret til at vælge to selskabsrepræsentanter – uanset antallet af generalforsamlingsvalgte medlemmer.

Det samlede antal medarbejderrepræsentanter i moderselskabet vil dog stadig udgøre halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, dog mindst tre. Ordningen kan illustreres som følger:

Generalforsamlingsvalgte og udpegede medlemmer	4	5	6	7	8
Koncernrepræsentation (ingen selskabsrepræsentation) ELLER	3	3	3	4	4
Koncernrepræsentation (også selskabsrepræsentation)	1	1	1	2	2
Bestyrelse/tilsynsråd i alt	7	8	9	11	12

Det er muligt for medarbejdere at vælge et lavere antal koncernrepræsentanter og suppleanter end tre, jf. MBK § 11, stk. 4, hvilket dog forudsætter, at det ikke er muligt at opstille det antal kandidater, som medarbejderne har ret til at vælge. Dermed kan koncernvalgudvalget i enighed vælge at gennemføre valget, selv om der ikke er opstillet det antal kandidater, der kan vælges, jf. MBK § 40, stk. 3, og samtidig kan medarbejderne i udvalget – i samme situation – i enighed beslutte at etablere ordningen med koncernrepræsentation, jf. MBK § 43, stk. 1.

Der er ikke i regelsættet taget stilling til den situation, hvor der er etableret såvel selskabsrepræsentation som koncernrepræsentation, og selskabsrepræsentationen ophører. Det er generelt opfattelsen, at det begrænsede antal koncernrepræsentanter vil sidde valgperioden ud, og herefter vil medarbejderne i koncernen have mulighed for at vælge et antal koncernrepræsentanter svarende til halvdelen af de øvrige medlemmer af det øverste ledelsesorgan. Omvendt gælder der efter MBK § 55 en regel om, at der skal ske udvidelse af antallet af selskabsrepræsentanter, såfremt ordningen med koncernrepræsentation nedlægges.

Antallet af selskabsrepræsentanter

Antallet af medarbejderrepræsentanter i et selskabs bestyrelse afhænger af, hvor mange medlemmer af det øverste ledelsesorgan, der er valgt af generalforsamlingen og andre.

Medarbejderne har ret til at vælge et antal [selskabsrepræsentanter](#) og [suppleanter](#) svarende til halvdelen, dog mindst to, af det antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan, der vælges af [generalforsamlingen](#) og af andre i henhold til selskabets vedtægter, jf. SL § 140, stk. 1 og MBK § 10. Hvis beregningsreglen medfører, at der skal vælges et antal medarbejdere, der ikke udgør et helt tal, skal der afrundes opad. Ordningen kan illustreres som følger:

Generalforsamlingsvalgte og udpegede medlemmer	3	4	5	6	7
Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer	2	2	3	3	4
Bestyrelse i alt	5	6	8	9	11

Hvis selskabets vedtægter har fastsat antallet af generalforsamlingsvalgte medlemmer til et interval, fx tre-fem medlemmer, er antallet af medlemmer valgt på tidspunktet for bekendtgørelsen af valgdatoen afgørende for beregningen. Der ændres ikke på antallet af medarbejderrepræsentanter, hvis antallet af medlemmer valgt af andre ændres i løbet af valgperioden.

Såfremt der indføres [koncernrepræsentation](#), påvirker dette selskabsrepræsentationen i [moderselskabet](#). Medarbejderne i moderselskabet har så kun fremover ret til at vælge to selskabsrepræsentanter – uanset antallet af de øvrige medlemmer af det øverste ledelsesorgan, jf. SL § 141, stk. 1. Hvis koncernrepræsentationen ophører, vil der ske udvidelse af antallet af selskabsrepræsentanter efter MBK § 55.

Situation

Det er uklart, hvor mange medlemmer bestyrelsen vil have efter den kommende ordinære generalforsamling.

Gode råd

Valgudvalget bør anmode formanden for bestyrelsen om at fremkomme med den relevante oplysning, idet det må forventes, at ejerkredsen tidligt lægger sig fast herpå. Alternativt kan samarbejdsudvalget anmodes om at rette henvendelse til formanden.

Anti-korruption

Anti-korruption har i dag en vis betydning inden for selskabsretten, og de danske bestikkelsesregler har fået øget opmærksomhed. Korruption kan medføre strafferetlige sanktioner og påvirke en virksomhed negativt via fx erstatningskrav, faldende omdømme, tab af forretningspartnere eller tilbagekaldelse af offentlige licenser.

Ledelsen skal være opmærksom på, at medarbejderne og ledelsen ikke udøver korruption i form af bestikkelse over for offentlige myndigheder eller andre private virksomheder.

Straffeloven indeholder et forbud mod bestikkelse i den offentlige sektor, jf. lovens § 122 og § 144. Reglerne indebærer, at der ikke må gives gaver eller fordele til personer, der arbejder i dansk, udenlandsk eller international offentlig tjeneste for at få den pågældende til at gøre eller undlade noget (aktiv bestikkelse). Tilsvarende er det forbudt for personen i offentlig tjeneste at modtage en gave eller fordel (passiv bestikkelse).

Inden for den private sektor er det forbudt at modtage gaver eller fordele, når andres formueanliggender varetages (passiv returkommission). Tilsvarende er det forbudt at give en sådan gave eller fordel (aktiv returkommission), jf. straffelovens § 299, stk. 2. Det er afgørende, om den pågældende begår en pligtstridig handling ved modtagelse af gaven. I praksis sker dette, hvis en tredjemand giver en gave til en medarbejder, mod at medarbejderen i strid med sine pligter over for selskabet foretager eller undlader at foretage en handling.

Et selskab kan ifalde straf for bestikkelse, hvis overtrædelsen begås (1) af personer, der er tilknyttet selskabet, eller (2) af selskabet som sådan. Hvis overtrædelsen hænger direkte sammen med selskabets aktiviteter, kan selskabet også straffes for sine medarbejders kriminelle handlinger. Strafansvar for selskabet udelukker ikke individuelt strafansvar for personer.

Hvis et selskab indgår i en koncern, er udgangspunktet, at der rejses tiltale mod datterselskabet og ikke moderselskabet, hvis datterselskabet overtræder reglerne. Et moderselskab kan dog ifalde ansvar, hvis:

- moderselskabet bemyndiger datterselskabet til at udøve bestikkelse,
- moderselskabet accepterer, at datterselskabet udøver bestikkelse,
- moderselskabet forsætligt holder sig uvidende om, at datterselskabet udøver bestikkelse, eller
- moderselskabet ikke tager nødvendige skridt for at hindre, at datterselskabet udøver bestikkelse.

I situationer, hvor selskabet fusionerer med et andet selskab eller foretager opkøb af et andet selskab, er det også vigtigt at være opmærksom på korruptionsrisici og træffe forholdsregler, fx:

- det købende selskab bør gennemføre en anti-korruption due diligence, hvor omfang, indhold og resultat kan dokumenteres,

- hvis det under due diligence konstateres, at der er sket overtrædelse af korrupsionsreglerne, skal dette standses, og andre tiltag skal overvejes, herunder inddragelse af de relevante myndigheder, og
- en købsaftale bør indeholde bestemmelser, der forholder sig til konsekvenserne af overtrædelser af korrupsionsreglerne.

Situation

Salgschefen har givet en gave til indkøbschefen hos en kommune.

Gode råd

Oplys ledelsen herom og foreslå, at der tages hånd om det hurtigst muligt, da det ellers kan medføre strafansvar for selskabet.

Situation

Bestyrelsen overvejer at købe et selskab i Indien.

Gode råd

Gør opmærksom på en mulig korrupsionsrisiko og foreslå, at der foretages tilstrækkelig anti-korruption due diligence, herunder at der reageres straks, hvis det sandsynliggøres, at der er handlet i strid med anti-korrupsionsreglerne.

Arbejdsgiver-/arbejdstageransvar

En virksomheds ansvar for sine ansattes fejl er reguleret af en gammel regel i Danske Lov 3-19-2, der pålægger en "husbond" ansvar for, hvad hans tjener forvolder af skade over for tredjemand under hvervets udførelse. De gamle udtryk, husbond og tjener, skal oversættes til moderne sprogbrug, og reglen har i dag fået en langt større anvendelse end oprindeligt tiltænkt.

Efter reglen hæfter en arbejdsgiver for den skade, som de ansatte uagtsomt forvolder under udførelse af deres arbejde. Ansvar er dog begrænset til, at det kun er skadegørende handlinger, som står i naturlig forbindelse med arbejdets udførelse, som arbejdsgiveren bærer ansvaret for. Arbejdsgiveransvaret er traditionelt et hæftelsesansvar, da virksomheden hæfter over for tredjemand, hvis den ansatte er ansvarlig. Hvis kravet rettes mod arbejdsgiveren og ikke mod den ansatte, kan arbejdsgiveren gøre regres (fremsætte krav) mod den ansatte.

I dag kan forholdet mere præcist beskrives således, at en arbejdsgiver er endelig ansvarlig for de skader, der forvoldes ved uagtsomhed i virksomheden, uanset hvem der har udvist uagtsomhed – medmindre én bestemt ansat har forvoldt skaden forsætligt eller groft uagtsomt. Arbejdsgiveren kan i så fald gøre regres mod arbejdstageren, hvis det findes rimeligt.

Dette viser sig bl.a. ved, at arbejdsgiveren er ansvarlig også for anonyme fejl. Det samme gælder, hvor en række i sig selv ubetydelige fejl og ikke ansvarspådragende svigt (kumulerede fejl) begået af forskellige personer tilsammen udgør en fejl, som er ansvarspådragende.

Da et medlem af det øverste ledelsesorgan ikke er ansat af virksomheden, kan medlemmet ikke blive fri for ansvar efter bestemmelsen i Danske Lov. For medarbejderrepræsentanten må der således foretages en opdeling i rollen som ansat og som medlem af det øverste ledelsesorgan.

Situation

Der rejses et krav mod selskabet som følge af påstået mangelfuldt arbejde udført af en af medarbejderne.

Gode råd

Sagen skal nok anlægges mod selskabet som følge af reglen om arbejdsgiveransvaret. Inden selskabet tager stilling til, hvorvidt ansvaret skal anerkendes, bør de faktiske forhold nærmere afklares, herunder om medarbejderen har disponeret inden for sine beføjelser.

Arbejdstidsregistrering

Der er trådt nye regler i kraft om registrering af arbejdstid efter arbejdstidsloven pr. 1. juli 2024. Reglerne baserer sig på en dom fra EU-Domstolen, C-55/18, der angår fortolkning af arbejdstidsdirektivet. Dommen indebærer, at arbejdsgivere er forpligtet til at indføre et objektivt, pålideligt og tilgængeligt system, der gør det muligt at måle længden af hver enkelt arbejdstagers daglige arbejdstid.

Reglerne betyder, at lønmodtagere fremover skal tidsregistrere deres arbejdstimer, som ikke må overstige 48 timer i løbet af en syvdagesperiode beregnet over en periode på fire måneder. Loven stiller samtidig krav om, at arbejdsgiveren indfører et objektivt, pålideligt og tilgængeligt arbejdstidsregistreringssystem, som gør det muligt for hver enkelt lønmodtager at måle deres daglige arbejdstid.

Loven indebærer umiddelbart ikke, at der skal ske en registrering af, hvornår arbejdstiden starter og slutter. Om dette er i overensstemmelse med EU-retten, kan der være tvivl om, da det af en ny afgørelse fra EU-Domstolen følger, at registreringen skal omfatte "såvel det antal arbejdstimer, som arbejdstageren har udført, og hvornår de er udført, som det antal arbejdstimer, der udføres ud over den normale arbejdstid som overarbejde",

Herudover skal arbejdstiden tilrettelægges på en sådan måde, at de ansatte får en hvileperiode på mindst 11 sammenhængende timer inden for hver periode på 24 timer, og inden for hver periode på syv døgn skal de ansatte have et ugentligt fridøgn, der så vidt muligt skal falde på søndage.

Loven gælder som udgangspunkt for alle lønmodtagere, herunder også offentligt ansatte. Undtaget herfra er alene de medarbejdere, der er "selvtilrettelæggere". Efter loven er en medarbejder selvtilrettelægger, hvis:

- arbejdstidens længde som følge af særlige træk ved det udførte arbejde ikke kan måles og/eller fastsættes på forhånd,
- medarbejderen selv kan fastsætte hele arbejdstiden, eller
- der er tale om personale med ledelsesfunktioner eller andet personale, der har beføjelse til at træffe selvstændige beslutninger.

I kendelse fra en faglig voldgift af 7. januar 2025 er angivet, at begrebet selvtilrettelægger skal fortolkes indskrænkende efter såvel praksis fra EU Domstolen som forarbejderne til den nye arbejdstidslov. Det er en betingelse for at være selvtilrettelægger, at det er aftalt mellem arbejdsgiveren og medarbejderen typisk ved et tillæg til ansættelseskontrakten. Medarbejderrepræsentanter er ikke umiddelbart selvtilrettelæggere efter loven.

Alle arbejdsgivere er herudover forpligtet til at have en politik om arbejdstidsregistrering, som skal være tilgængelig for medarbejderne, fx i en personalehåndbog.

Associeret selskab

Et selskab, hvori et andet selskab udøver en indflydelse, som er betydelig, men ikke bestemmende, betegnes som et associeret selskab. Et selskab, der besidder 20 % eller flere af stemmerne i et andet selskab, formodes at have en betydelig indflydelse i dette selskab, jf. definitionerne i ÅRL.

Hvis selskabet besidder mere end 50 % af stemmerne i et andet selskab, har selskabet bestemmende indflydelse i dette andet selskab. Altså forstås der ved "betydelig interesse" en stemmeandel på mellem 20 % og 50 % af stemmerne, jf. også SL § 7.

Resultat og kapitalandel i en associeret virksomhed skal vises særskilt i [resultatopgørelsen](#) og [balancen](#) i ejerselskabets [årsregnskab](#). Det øverste ledelsesorgan i et moderselskab/selskab, der besidder kapitalandele i andre selskaber, skal være opmærksom på udviklingen i sine associerede selskaber.

Situation

Bestyrelsen overvejer, om et selskab er et datterselskab eller et associeret selskab.

Gode råd

Spørgsmålet har betydning for, på hvilken måde det pågældende selskab skal behandles i koncernregnskabet. Hvis der er tale om et datterselskab, skal der ske fuld udligning af gevinst og tab på handel med moderselskabet. Hvis der er tale om et associeret selskab, skal udligningen kun stå i forhold til moderselskabets ejerandel. Samtidigt skal der kun ske udligning i det omfang, at moderselskabet har de nødvendige oplysninger til rådighed. I tvivlstilfælde bør revisionen konsulteres.

B

Balancen

Balancen er en oversigt over virksomhedens **aktiver** og **passiver** ved regnskabsperiodens udløb. Balancen er meget central i selskabets årsregnskab, da den måler virksomhedens formuestilling. Et andet begreb for aktiver og passiver er kapitalanvendelse henholdsvis kapitalfremskaffelse. Med andre ord, hvordan virksomheden er blevet finansieret (passiverne), og hvordan virksomheden har valgt at placere sin finansiering (aktiverne). De samlede aktiver og passiver er lig hinanden (de balancerer).

Aktiverne er inddelt i anlægsaktiver og omsætningsaktiver. Anlægsaktiverne er de aktiver, som er bestemt til vedvarende eje eller brug for selskabet, og således udtryk for de investeringer, som selskabet foretager. Alle andre aktiver er omsætningsaktiver. De består bl.a. af selskabets tilgodehavender og likvider.

Passiverne er inddelt i **egenkapital**, herunder selskabskapital, og gældsforpligtelser. Egenkapitalen er et udtryk for den kontante sum, som ejerne ville få udbetalt, såfremt aktiverne blev solgt til den værdi, som de står anført til i balancen. Egenkapitalen udtrykker dermed ejernes formue i virksomheden. Egenkapitalen beregnes som værdien af aktiverne fratrukket værdien af gæld og eventuelle hensættelser.

Ved opgørelsen af balancen er værdisætningen af aktiverne som regel mest vanskelig. De anvendte **regnskabsprincipper** bør så vidt muligt være de samme som det foregående år. Selskabets balance på sidste dag i regnskabsåret skal indgå i årsregnskabet og skal være opstillet efter regnskabskemaerne i ÅRL.

Situation

Direktionen foreslår ændring af regnskabsprincipper.

Gode råd

Ændringen skal være begrundet i, at balancen bliver mere retvisende. En ændring skal angives i årsrapporten. Foreslå, at direktionen – eventuelt med bistand af revisionen – fremkommer med en redegørelse for baggrunden før bestyrelsens stillingtagen.

Beskyttelse af medarbejderrepræsentanter

Der er ikke fastsat udtrykkelige regler i SL om beskyttelse af medarbejderrepræsentanter. Ved indførelsen af reglerne om medarbejderrepræsentanter blev det dog forudsat, at der skulle gælde en ansættelsesretlig beskyttelse.

[Erhvervsstyrelsen](#) kan fastsætte regler om beskyttelse i ansættelsen af de medarbejderrepræsentanter, herunder medlemmer, der er valgt ved frivillige ordninger, og om behandling af [uoverensstemmelser](#), jf. SL § 143. Medarbejderrepræsentanter er beskyttet mod afskedigelse og anden forringelse af deres ansættelsesforhold på samme måde som tillidsrepræsentanter, jf. MBK § 21, stk. 1. For suppleanter gælder, at det antal suppleanter, der svarer til antallet af medarbejderrepræsentanter, er beskyttet på tilsvarende måde som medarbejderrepræsentanten.

Af MBK § 21, stk. 2, følger, at uoverensstemmelser om beskyttelsen (spørgsmål om, hvilke regler der skal finde anvendelse i denne sammenhæng, og om der foreligger et brud på reglerne) kan afgøres på forskellig måde. Såfremt medarbejderrepræsentanten er medlem hos den organisation, der har indgået overenskomsten, skal sagen afgøres ad fagretlig vej. En sag om en medarbejderrepræsentants ansættelse behandles ved faglig [voldgift](#), jf. arbejdsretslovens § 22, stk. 1. Hvis vedkommende ikke er medlem af en overenskomstdækkende organisation, indbringes sagen for domstolene.

Medarbejderrepræsentantens beskyttelse mod afskedigelse er ikke absolut. Den beskyttelse, som medarbejderrepræsentanter har, svarer til den, der gælder for tillidsrepræsentanter. På de fleste overenskomstområder kan tillidsrepræsentanter kun opsiges, hvis der foreligger "tvingende årsager». Dette betyder, at der skal foreligge meget stærke grunde til opsigelse og stærkere end over for øvrige medarbejdere. Selskabet har bevisbyrden for, at betingelserne for afskedigelse er opfyldt. Foreligger der ikke tvingende årsager, og/eller kan dette ikke bevises, kan medarbejderen kræve sig genansat eller kræve godtgørelse, ligesom der kan foreligge overenskomstbrud.

Det forudsættes, at den relevante tillidsrepræsentant nyder en særlig beskyttelse. Hvis dette af en eller anden grund ikke er tilfældet, har medarbejderrepræsentanten ikke nogen beskyttelse. Kravet til saglighed i opsigelsen vil dog nok være skærpet.

Beskyttelse ved virksomhedsoverdragelse

Ved en [virksomhedsoverdragelse](#) vil medarbejderrepræsentanter og disses suppleanter være beskyttet af reglerne i VOL. Efter lovens § 4 bevarer lønmodtagerrepræsentanter, herunder medarbejderrepræsentanter, der berøres af en overdragelse af en virksomhed eller en del heraf, som udgangspunkt deres hidtidige retsstilling og funktion efter overdragelsen.

Medarbejderrepræsentanter og suppleanter fastholder ikke altid deres rolle og beskyttelse ved en virksomhedsoverdragelse. For at opretholde beskyttelsen forudsættes nemlig, at den overdragne virksomhed videreføres under nyt ejerskab uden at blive integreret i købers virksomhed. I praksis vil dette være forholdsvis sjældent, da overdragelse af aktier ikke omfattes af loven. Derfor opstår denne situation alene, hvor en overtagelse sker som en overdragelse af aktiviteter til et nyt selskab.

De medarbejderrepræsentanter, som omfattes af overdragelsen, vil således typisk reelt ikke bevare deres ret til at virke som medarbejderrepræsentanter og har ikke ret til at indtræde i købers bestyrelse. For at sikre de overdragne medarbejders rettigheder gælder dog nok, at hvis køber ikke har medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, kan de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer fortsætte deres virke, uanset om de nødvendige betingelser er til stede efter overdragelsen, indtil nyvalg skal finde sted. Nyvalg skal foretages ved udløb af valgperioden, og en fortsættelse af ordningen forudsætter da, at betingelserne for repræsentation er opfyldt.

I UfR 1985.965 V er der taget stilling til forståelsen af VOL § 4, og det er fastslået, at bestemmelsen ikke forhindrer, at der ved opgørelsen af tre års-reglen medregnes aktiviteten/antallet af medarbejdere i det overdragne selskab. Efter MBK § 56 har Erhvervsstyrelsen adgang til at fravige reglerne om [ja/nej-afstemning](#), [valgbarhed](#) og tre års-reglen i tilfælde af [omstrukturering](#).

Hvis der i forvejen er valgt medarbejderrepræsentanter i det købende selskab, har de overdragne medarbejdere ikke et krav på at være repræsenteret. Den repræsentation, der allerede findes, udgør repræsentation efter reglerne i SL.

Hvis det selskab, hvorfra aktiviteter er blevet overdraget (sælger), havde medarbejderrepræsentation, bevares ordningen, hvis det sælgende selskab fortsætter, efter overdragelsen er gennemført. Hvis medarbejderrepræsentanterne er overdraget, indtræder deres suppleanter, og findes der ingen af disse, afholdes suppleringsvalg efter de almindelige regler i MBK.

Beslutningsdygtighed

Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når over halvdelen af samtlige bestyrelsesmedlemmer er til stede, medmindre der efter vedtægterne stilles større krav, jf. SL § 124. Ud fra ligestillingsprincippet vil en bestemmelse i forretningsordenen om, at fx mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte medlemmer skal være til stede, for at bestyrelsen er beslutningsdygtig, være ugyldig.

Beslutning må ikke tages uden, at samtlige bestyrelsesmedlemmer i videst muligt omfang har haft adgang til at deltage i sagens behandling. Dette forudsætter, at alle bestyrelsesmedlemmer har modtaget [indkaldelse til bestyrelsesmødet](#) med behørigt varsel, jf. SL § 123 med mulighed for at være "til stede", hvilket skal påses af formanden. Udtrykket til stede udelukker ikke [elektronisk kommunikation](#), eller at enkelte sager behandles skriftligt, jf. SL § 125.

Bestyrelsen træffer afgørelse ved almindeligt stemmeflertal blandt de fremmødte medlemmer, medmindre andet fremgår af vedtægterne, der kan indeholde bestemmelser om [stemmeregler i bestyrelsen](#). Det kan fx i vedtægterne bestemmes, at formandens stemme er afgørende i tilfælde af stemmelighed, jf. SL § 124, stk. 3. I modsat fald gælder, at såfremt stemmerne står lige, falder forslaget bort. Ved valg af formand trækkes der lod i tilfælde af stemmelighed, jf. SL § 122. Da flertallet af medlemmerne af bestyrelsen er valgt af generalforsamlingen, jf. SL § 120, kan de medlemmer, som er valgt af kapitalejerne, såfremt de er enige, sætte deres vilje igennem.

En beslutning, der træffes i bestyrelsen uden deltagelse af alle bestyrelsesmedlemmer, kan godt være gyldig. Det fremgår fx af UfR 1967.41 H, hvor de ejerrvalgte bestyrelsesmedlemmer bad direktøren om at afskedige en servicedirektør. Medarbejderrepræsentanterne blev orienteret umiddelbart efter afskedigelsen, uden at de reagerede herpå.

I praksis stilles næppe store krav til en bemyndigelse eller efterfølgende godkendelse, der kan ske stiltiende ved, at mindretallet underrettes om en beslutning, som er truffet. Såfremt mindretallet ikke er enig i beslutningen, skal denne uenighed anføres under drøftelsen. Konsekvensen ved beslutningen afhænger af beslutningens omfang, men uenigheden bør begæres indført i bestyrelsesprotokollen som en dissens, så den efterfølgende kan dokumenteres.

Situation

Formanden meddeler, at kun de generalforsamlingsvalgte medlemmer kan deltage i stemmeafgivningen.

Gode råd

Denne opfattelse er i strid med princippet om, at alle medlemmer har de samme rettigheder og pligter. I bestemte sager kan enkelte medlemmer være afskåret fra at deltage grundet inhabilitet.

Bestyrelsen

Et aktieselskab skal have en bestyrelse (eller et tilsynsråd) på mindst tre medlemmer, jf. SL § 111, stk. 2. Flertallet af medlemmerne skal vælges af kapitalejerne, som møder op på generalforsamlingen. Vedtægterne skal indeholde en bestemmelse om ledelsesorganer samt –strukturen og for aktieselskaber også antallet af medlemmer af bestyrelsen, jf. SL § 28. I anpartsselskaber, hvor der er valgt medarbejderrepræsentanter, skal der være en bestyrelse, jf. SL § 111, stk. 3.

Medlemmer af bestyrelsen, bortset fra medarbejderrepræsentanter, vælges ved simpel stemmeflerhed på en generalforsamling, hvor valg er på dagsordenen. Sådanne medlemmer vælges for en periode fastsat i vedtægterne fra mindst et til højst fire år, jf. SL § 120, stk. 4. Generalforsamlingen kan når som helst med simpelt flertal afsætte bestyrelsesmedlemmer, som ikke er på valg, men er valgt for en bestemt længere periode, som ikke er udløbet, jf. SL § 121.

Der kan i selskabets vedtægter gives andre end generalforsamlingen ret til at udpege medlemmer af bestyrelsen. En sådan udpegningsret kan være givet til en enkelt kapitalejer eller en gruppe af kapitalejere. Da flertallet af den samlede bestyrelse skal vælges af generalforsamlingen i aktieselskaber, jf. SL

§ 120, stk. 1, og da medarbejdere kan vælge halvt så mange medlemmer af bestyrelsen som valgt på generalforsamlingen og udpeget af andre, er udpegningsretten begrænset.

Bestyrelsen forestår sammen med [direktionen](#) ledelsen af selskabet, og der eksisterer i denne sammenhæng en række særskilte [opgaver for bestyrelsen](#). Ofte findes supplerende regler i selskabets vedtægter og i retningslinjer, som bestyrelsen kan og i [børselskaber](#) skal vedtage i sin forretningsorden.

Bestyrelsens indsats bør være fokuseret på at fastlægge selskabets generelle [strategi](#) og at træffe beslutning i større anliggender, da det er bestyrelsens [ansvar](#) at varetage den strategiske og overordnede ledelse og sikre en forsvarlig organisation. Af SL § 115 fremgår, at bestyrelsen skal påse:

- At bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en tilfredsstillende måde.
- At der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller.
- At bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om finansielle forhold.
- At direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer.
- At selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.

Reglerne i SL §§ 111, 115 og 117 angår den interne opgave- og kompetencefordeling mellem bestyrelse og direktion. Repræsentation af selskabet udadtil er reguleret i SL §§ 135-137 om [tegningsret](#). En bestyrelse kan og skal dog ikke følge og tage ansvar for den daglige ledelse.

Der er nok en tendens til at kræve og forvente større medleven og indsats fra bestyrelsen, end det tidligere har været tilfældet. Hverken direktion eller hovedejer kan gyldigt træffe afgørelser på egen hånd i bestyrelsesanliggender.

Bestyrelsens effektivitet

Hvis et bestyrelsesmedlem eller en samlet bestyrelse ønsker at øge bestyrelsens effektivitet, kan der overvejes en række tiltag. En kompetent bestyrelse udfører sin funktion effektivt, hvis kræfterne bruges på at forstå og lede selskabet, herunder via et godt samspil med direktionen. Følgende tiltag kan overvejes i denne sammenhæng:

- Engagement mellem bestyrelsesmøderne: Det enkelte bestyrelsesmedlem bør bruge tid mellem møderne på at holde sig opdateret om virksomhedens marked og brancheforhold. Selskabet kan understøtte dette ved løbende at sende information om udviklingen i virksomheden og omverdenen. Bestyrelsen bør sørge for at være i jævnlig dialog med direktionen og sikre et godt samarbejde ved løbende input til direktionen med overvejelser og idéer. Dette skal ske med hensyntagen til arbejdsfordelingen i selskabet.
- Engagement i strategi: I de seneste år er der sket et skift fra, at det kun er direktionen, der arbejder med strategiudvikling, til at bestyrelsen har tiltaget sig en stadig større rolle med dette arbejde. Dette kan yderligere understøttes ved, at bestyrelsesmedlemmer med ledelseserfaring inddrages så tidligt som muligt i strategiprocesen. Herved er der basis for en samarbejdsmodel, hvor alle gode idéer introduceres fra starten af strategiprocesen.
- Engagement i talentudvikling: Bestyrelser har i de seneste år fået en større rolle i arbejdet med talentudviklingen i selskabet, herunder i HR-strategien. Når bestyrelsen involverer sig i dette arbejde, øges muligheden for, at talenter ansættes, fastholdes og udvikles.
- Engagement i udviklingsområder: En nyere tendens er, at udvalgte medlemmer af bestyrelsen får til opgave at håndtere afgrænsede udviklingsområder såsom [cyber-risici](#), [risikostyring](#) og [CSR](#). På denne måde får bestyrelsen større indsigt i, hvad status i selskabet er på disse identificerede områder, og samtidig sikres det, at der i ledelsen er fokus på disse temaer.
- Brancheindsigt: Det kan være nyttigt at have erhvervsfolk i bestyrelsen med erfaring fra samme branche. Herved sikres det, at der er en løbende ajourføring og et samspil med direktionen i håndteringen af forhold, der kræver brancheindsigt.

Bestyrelsens ejerinteresser

Medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktører skal ved deres indtræden oplyse om deres besiddelse af kapitalandele i selskabet. Imidlertid gælder der en regel om, at bestyrelsesmedlemmer og direktører ikke må deltage i spekulationsforretninger vedrørende kapitalandele i selskabet eller i koncernselskaber, jf. SL § 113. Reglen har til hensigt at sikre mod [insiderhandel](#).

I [børsselskaber](#) skal bestyrelsesmedlemmer, direktører og ledende medarbejdere, herunder disses nærtstående, underrette selskabet og Finanstilsynet om transaktioner for egen regning, som vedrører:

- aktier eller gældsinstrumenter fra selskabet, herunder derivater eller andre finansielle instrumenter forbundet hermed, og
- emissionskvoter, auktionsprodukter baseret herpå eller dertil tilknyttede derivater.

Underretningen skal ske straks og senest tre arbejdsdage efter, at transaktionen er foretaget, hvis den ledende medarbejder eller dennes nærtståendes transaktioner samlet når en bestemt kursværdi indenfor ét kalenderår, jf. MAR artikel 19.

I Danmark er denne kursværdi fastsat til EUR 20.000, jf. KML § 223 og Finanstilsynets bekendtgørelse 2020-05-05 nr. 580. Pligten til at underrette henholdsvis selskabet og Finanstilsynet opstår først, når der foretages transaktioner, efter at beløbsgrænsen på EUR 20.000 er nået.

Bestyrelsesmedlemmer, direktører og ledende medarbejdere har pligt til skriftligt at underrette deres nærtstående om pligten til at indberette.

Bestyrelsens kompetencer

En bestyrelse bør sammensættes efter kompetencer, så den fremstår som en enhed. Der bør foretages en forventningsafstemning i bestyrelsen, så det sikres, at hvert bestyrelsesmedlem kan levere det, som forventes. Følgende tre kompetencer bør dog altid være til stede i en bestyrelse:

Almen erfaring i ledelse	Solidt kendskab til de regler, som vedrører arbejdet i en bestyrelse.
Fagkundskab i branchen	Viden om branchen, som kan udfordre direktionen inden for virksomhedens centrale områder.
Økonomisk indsigt	Evne til at forstå det materiale, som kommer fra virksomhedens interne økonomiafdeling såvel som fra revisor.

Hvert enkelt bestyrelsesmedlem bør overveje, om vedkommende kan motivere og kontrollere en direktion samt deltage i drøftelserne med den øvrige bestyrelse. Samtidig bør hvert enkelt medlem sikre sig, at der er tale om en homogen og kompetent bestyrelse, som vil kunne fungere sammen.

Bestyrelsens værdiskabelse

Godt branchekendskab, god markedsposition og en god strategi skaber god værdi for en. Men værdiskabelsen sker også via bestyrelsen, og følgende syv punkter kan øge værdien:

- Sammensætning af bestyrelsen. **Bestyrelsens kompetencer** er vigtige, ligesom en mangfoldig sammensætning af bestyrelsen. Ud fra disse præmisser søges der efter de stærkeste navne, idet der også bør lægges vægt på, at bestyrelsen kan arbejde sammen.
- Udnyt medlemmernes styrker. Selv om et medlem bliver valgt på grund af en speciel kompetence, er det ikke altid, at denne kompetence også bliver anvendt optimalt. Det er ofte hensigtsmæssigt at gennemgå, hvad de forskellige medlemmer kan, og hvordan hvert medlem kan bidrage.
- Klarhed om roller og ansvar. Ofte er det ikke klart defineret, hvem i bestyrelsen der har ansvar for hvad, hvorved der kan opstå områder, hvor ingen tager ansvar.
- Formulering af en fælles vision. Visioner er ofte noget, der blot opfattes som flotte og uforpligtende ord. Det er dog vigtigt, at der er enighed om visionen, og at alle har taget ejerskab til denne.
- Evnen til at løse konflikter mellem bestyrelse og daglig ledelse. Det er væsentligt, at bestyrelsen gør en aktiv indsats for at være en respekteret part i beslutningsprocesserne også i forhold til virksomhedens kultur.
- Strukturen i bestyrelsesarbejdet. Uagtet, at der er visse formalia i bestyrelsers arbejde, er strukturen ofte uformel og bygget på traditioner. Af hensyn til nye medlemmer kan det være hensigtsmæssigt at gøre arbejdet mere struktureret.
- Opfølgning. Der bør løbende følges op på, hvordan bestyrelsesarbejdet fungerer.

Bestyrelsesansvarsfraskrivelse og friholdelse

Der er en risiko for [ansvar](#) ved at deltage i arbejdet i det øverste ledelsesorgan. Derfor skal det overvejes at tegne en [ansvarsforsikring](#). Det ses ofte i dag, at kapitalselskaber af en vis størrelse tegner bestyrelsesansvarsforsikring, som dækker bestyrelsens medlemmer.

Ansaret vil også kunne begrænses gennem aftaler med selskabet om ansvarsfraskrivelse eller ansvarsmaksimering. Sådanne aftaler har dog kun betydning i det indbyrdes forhold med selskabet. I forhold til tredjemand er ansvarsfraskrivelsen uden betydning.

I USA er det almindeligt, at kapitalselskaber giver et tilsagn til ledelsen om friholdelse med hensyn til erstatningsansvar over for tredjemand. Sådanne friholdestilsagn har været set i enkelte tilfælde i Danmark. Friholdestilsagnet har dog ingen værdi, hvis selskabet går konkurs.

Bestyrelseskandidater

Kravene til bestyrelsesmedlemmer bliver stadig flere. Dette sker både som følge af krav fra bestyrelsens øvrige medlemmer, direktionen, myndighederne og kapitalejerne, men også som følge af en række sager om bestyrelsesansvar.

Før beslutning om kandidatur til bestyrelsen, herunder som medarbejderrepræsentant, træffes, bør en række forhold overvejes. Dette skyldes bl.a. risikoen for [ansvar](#). Følgende tiltag bør gøres, inden tilsagn om at stille op til et valg endeligt gives:

- Grundlæggende research: Undersøg selskabet nærmere, herunder gennemgå seneste regnskaber, eventuelle fondsbørsog pressemeddelelser, analyserapporter og mediehistorier. Herved fås et rids af selskabets situation og position, og eventuelle problemer vil måske blive afdækket.
- Personlige møder: Book personlige møder med relevante personer, fx formand eller direktør. På sådanne møder kan fås et indblik i ledelsens tankegang og en forståelse for den information, der er afdækket ved researchen.
- Forstå eventuelle stridspunkter: Via de personlige møder kan der ofte også opnås et indtryk af stemningen i den samlede ledelse og af ledelsens forhold til kapitalejerne. Det er vigtigt at få afklaret, om der er væsentlige uenigheder i kredsen.
- Tjek grunden til udskiftning i ledelsen: Undersøg, om der er ledelsesmedlemmer, som er fratrukket inden for det seneste år, herunder om dette er sket som følge af stridigheder, og hvad baggrunden i givet fald har været.
- Søg juridisk hjælp: Bestyrelsen er ansvarlig for sine beslutninger, men det er vigtigt at kende til eventuelle forpligtelser og forsikringer mv., som regulerer bestyrelsens ansvar. Til en gennemgang af disse forhold kan det være hensigtsmæssigt at søge juridisk hjælp.
- Undersøg compliance: Det bør overordnet afdækkes, hvilke systemer og procedurer ledelsen anvender for at leve op til de love og regler, som selskabet er underlagt. Tag fx en drøftelse med selskabets [revisor](#).

Bestyrelseskontrakten

De fleste selskaber ejes af en enkelt eller få personer. Ejeren vil ofte selv stå for den daglige ledelse og også vælge sin egen bestyrelse. Den selskabsretlige aftalefrihed giver mulighed herfor. Ledelsesstrukturen er derfor anderledes, end der er lagt op til i SL, da bestyrelsen i sådanne selskaber vælges af den eller de samme personer, som sidder i direktionen. Dette lidt komplerede forhold har ført til, at der af og til indgås aftaler med medlemmer af bestyrelsen om udførelsen af deres hverv.

En sådan kontrakt er et godt udgangspunkt for at afstikke gensidige forventninger til arbejdet i bestyrelsen. Kontrakten bør præcisere bestyrelsesmedlemmets opgaver, arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion samt gensidige forventninger.

Wivel foreslår, at en aftale med et generalforsamlingsvalgt bestyrelsesmedlem i hvert fald skal forholde sig til følgende forhold, idet der bør ske jævnlig evaluering:

- Bestyrelsens forretningsorden skal respekteres af ejeren.
- Der skal være mindst to eksterne bestyrelsesmedlemmer.
- Bestyrelsen skal involveres i alle større beslutninger og skal løbende informeres om selskabets resultater.
- Der skal regelmæssigt holdes bestyrelsesmøder og mindst ét årligt strategimøde.
- Honorar skal være klart aftalt.
- Der skal tegnes bestyrelsesansvarsforsikring.
- Samarbejdet skal tages op til vurdering inden for fastsatte perioder.
- Kontraktens varighed og forhold ved opsigelse (ophør som medlem) bør være reguleret.

Reglerne i SL om opgaver og rollefordeling mellem bestyrelse og direktion er generelle og fleksible. En bestyrelseskontrakt kan medvirke til at finde den ordning, som er bedst for det enkelte selskab. Kontrakten kan dog ikke håndhæves i bestyrelseslokalet, da der er tale om aftaleforhold, hvori selskabet ikke er part.

En medarbejderrepræsentant har derfor heller ikke ret til at få indsigt i en bestyrelseskontrakt, da det er en aftale mellem ejeren og bestyrelsesmedlemmet.

Situation

Ejeren vil indgå en bestyrelseskontrakt med hele bestyrelsen – også medarbejderrepræsentanterne.

Gode råd

Som medarbejderrepræsentant bør du ikke indgå en sådan kontrakt, da dit mandat er baseret på et valg foretaget af selskabets medarbejdere og aftalen vil næppe være gyldig, såfremt den indeholder begrænsninger eller indskrænkninger i medarbejderrepræsentantens arbejde.

Bestyrelsesmappe/-portal

Et medlem af bestyrelsen bør konstant være ajour med selskabets forhold og skal derfor kende til alt relevant materiale af betydning for arbejdet i bestyrelsen.

En ofte anvendt måde at sikre dette på er, at selskabet enten udarbejder en bestyrelsesmappe eller giver adgang til en bestyrelsesportal for bestyrelsens medlemmer, hvor der løbende sker opdatering med materiale fra afholdte og kommende bestyrelsesmøder.

Ved konsekvent anvendelse af en bestyrelsesmappe/-portal bliver forberedelsen til møderne bedre, da det er let at slå op i tidligere udleveret materiale. Herudover undgås problemer med, at fortroligt materiale flyder, og endelig er det let at tilbagelevere eller videregive materiale i forbindelse med [udtræden](#). Wivel foreslår følgende disposition for en bestyrelsesmappe:

- [Dagsorden](#) samt materiale til det aktuelle bestyrelsesmøde.
- Referat af seneste bestyrelsesmøder (bestyrelsesprotokoller).
- Organisationsplan og selskabsoversigt.
- Adresse-, telefon- og mailliste for bestyrelse m.fl.
- [Vedtægter](#).
- [Ejeraftale](#)/aktionæroverenskomst (hvis bekendt med denne).
- Aftale med [direktionen](#).
- [Forretningsorden](#) for bestyrelsen.
- Beskrivelse af mission, mål og [strategi](#).
- Referat af [generalforsamlinger](#) (generalforsamlingsprotokol).
- Årsrapporter med eventuelle specifikationer.
- [Revisionsprotokollater](#).
- Løbende [budget](#).
- Forsikringsoversigt (herunder særligt [ansvarsforsikring](#)).
- Sammenskrevet resume fra [Erhvervsstyrelsen](#).

Hvis bestyrelsesmateriale ikke gøres tilgængeligt via en bestyrelsesportal, så bør en bestyrelse have klare regler for, hvordan udsendelse af materiale sker (sikker e-mail eller brev), også så [tavshedspligten](#) overholdes.

Bestyrelsesmødet

Bestyrelsesmødet er det helt centrale i bestyrelsesarbejdet, og det er derfor vigtigt at deltage i alle møder. For at gøre sin indflydelse gældende er det nødvendigt at møde velforberedt op, bl.a. ved at læse det materiale, der er blevet sendt ud før mødet. Forberedelsen til et bestyrelsesmøde kan kræve en del tid. SL indeholder en række regler af mødeteknisk karakter om bestyrelsens konstitution (fx valg af formand) og virke. Disse regler er i vidt omfang udtryk for almindelig dansk tradition om afholdelse af møder.

Bestyrelsen vælger blandt sine medlemmer en **formand**, jf. SL § 122, og kan tillige vælge en næstformand, som træder i formandens sted ved dennes forfald. Formanden vælges med simpelt flertal af bestyrelsen. Det kan bestemmes i **vedtægterne**, at formanden vælges på en anden måde, fx ved direkte valg på **generalforsamlingen**.

Bestyrelsen kan også beslutte, eller det kan fremgå af **forretningsordenen**, at der skal nedsættes **udvalg** under bestyrelsen.

For at sikre et udbytterigt arbejde i bestyrelsen kan det være hensigtsmæssigt at lave en årsplan for, hvilke mål bestyrelsen sætter sig for arbejdet i det kommende år. Planen har sædvanligvis tre hovedpunkter, nemlig lovmæssige forhold (årsrapport, generalforsamling), forretningsmæssige forhold (strategi, målsætning mv.) og kontrolmæssige forhold (information, kontrol af den løbende drift).

Formanden for bestyrelsen sørger for, at bestyrelsen holder møde, når det er nødvendigt. Det kan bestemmes i vedtægterne eller i bestyrelsens forretningsorden, at bestyrelsen (mindst) skal holde et vist antal møder, fx en gang om måneden eller i kvartalet. Ethvert bestyrelsesmedlem og **direktionen** kan forlange bestyrelsen indkaldt. Formanden udsender **indkaldelsen**. Samtlige medlemmer af bestyrelsen skal indkaldes til bestyrelsesmøderne, jf. SL § 123, og skal så vidt muligt have haft adgang til at deltage i behandlingen af alle sager.

Formanden varetager den formelle mødeledelse og påser, at forskrifter om quorum (nødvendigt antal deltagere er til stede), afstemninger, referater mv. overholdes, men i øvrigt er formanden ligestillet med de øvrige medlemmer i bestyrelsen. Vedtægterne kan dog give formanden en afgørende stemme ("casting vote") i tilfælde af stemmelighed.

Direktionen deltager i bestyrelsesmødet, medmindre bestyrelsen beslutter at mødes alene, fx ved spørgsmål om afskedigelse eller udnævnelse af en direktør. En direktør har taleret, men kun en direktør, der også er bestyrelsesmedlem, har stemmeret i bestyrelsen. Bestyrelsen er **beslutningsdygtig**, når over halvdelen af samtlige dens medlemmer er til stede, jf. SL § 124.

Møderne refereres i **bestyrelsesprotokollen**, som kun er tilgængelig for bestyrelsen selv og for revisor, jf. SL § 128. Både medlemmer af bestyrelsen og direktionen kan kræve, at det indføres i bestyrelsesprotokollen, at de har gjort et særligt standpunkt gældende, jf. SL § 128 stk. 2.

Det er meget forskelligt, hvor lang tid et bestyrelsesmøde bør vare, da det afhænger af dagsordenen, men en tommelfingerregel er, at mødet ikke bør strække sig over mere end tre-fire timer. Mødet skal styres stramt, og de orienterende punkter bør ikke tage mere end (højst)

halvdelen af mødet, så der er god tid til at drøfte emner af mere strategisk karakter, ofte som fastlagt i årsplanen.

Hvis selskabet er et [børselskab](#), skal bestyrelsen vurdere, om der er truffet beslutninger, som skal meddeles Nasdaq Copenhagen A/S. Også i andre selskaber bør der tages stilling til, om der er truffet beslutninger, som bør meddeles medarbejdere, kunder, offentligheden mv. I så fald bør det afklares, hvem der forestår meddelelse, såvel som hvordan og hvornår dette sker. Medarbejderne har krav på at blive orienteret, jf. MBK §§ 57 og 58.

Uagtet at bestyrelsen har meget vide beføjelser som følge af den lovfæstede opgave om at skulle lede selskabet, er der sager, der ikke er bestyrelsesanliggender. Dette er fx ansættelsesforhold, som forstås af direktionen, og andre sager, der typisk klares af tillidsrepræsentanterne eller hører hjemme i [samarbejdsudvalget](#). Bestyrelsen skal være sig dette bevidst i sit arbejde.

Situation

Materialet, der følger med dagsordenen, er på et fremmed sprog.

Gode råd

Bestyrelsen må ikke træffe beslutning, uden samtlige bestyrelsesmedlemmer så vidt muligt har haft adgang til at deltage i behandlingen. Bestyrelsesmedlemmet har krav på dels at få materialet oversat, dels at diskussionen foregår på dansk, medmindre koncernsproget er svensk, norsk eller engelsk. Gør formanden opmærksom på problemet. Visse selskaber tilbyder sprogkurser for ikke-sprogkyndige medlemmer.

Bestyrelsesprotokollen

Over forhandlingerne i det øverste ledelsesorgan skal der tages referat, jf. SL § 128. Protokollen er kun tilgængelig for [bestyrelsesmedlemmer](#) og revisor. Protokollen skal ikke kun indeholde beslutninger, men også referere de forhandlinger, som er foregået. Bestyrelsesprotokollen skal underskrives af samtlige tilstedeværende medlemmer. Det er ikke umiddelbart klart, hvad der skal forstås hermed, men det må være de medlemmer, der var til stede på det møde, der refereres fra.

Underskrivelse sker ikke blot som bekræftelse på, at medlemmet er bekendt med indholdet, men indebærer også en godkendelse af, at referatet er i overensstemmelse med, hvad der faktisk er passeret. Derfor skal protokollen gennemgås nøje af medlemmerne før underskrift.

Deltager et medlem af det øverste ledelsesorgan ikke i et møde, har medlemmet ret og pligt til at sætte sig ind i beslutningerne ved en gennemgang af protokollen. Det er sædvanligt – men ikke et krav – at et fraværende bestyrelsesmedlem markerer at have læst protokollen med et "læst", "set" eller tilsvarende. Et bestyrelsesmedlem kan kræve at modtage en kopi af protokollen.

Ethvert bestyrelsesmedlem kan kræve et afvigende standpunkt (dissens) indført i protokollen, jf. SL 128, stk. 2. Bestyrelsesmedlemmet bør normalt have ret til selv at formulere sine særstandpunkter, men denne ret fremgår ikke af loven. Flertallet kan nægte en meget detaljeret angivelse af et særstandpunkt, dog forudsat, at det som anføres i protokollen, er en loyal gengivelse.

Et særstandpunkt tilført protokollen kan efter omstændighederne fritage det pågældende bestyrelsesmedlem for [ansvar](#) for en ulovlig eller uforsvarlig beslutning. Det vil dog ofte være nødvendigt at foretage sig noget andet og mere for at hindre, at en given beslutning bliver gennemført, ligesom [udtræden](#) kan være nødvendig for at undgå ansvar.

Situation

Du har været forhindret i at deltage i et bestyrelsesmøde.

Gode råd

Bestyrelsesmedlemmer, der ikke har været til stede på et møde, skal efterfølgende gøre sig bekendt med indholdet af protokollen og påtegne protokollen. Eventuelle forbehold over for de beslutninger, som den øvrige bestyrelse har truffet, skal samtidig anføres.

Betingelser for koncernrepræsentation

Hvis et [moderselskab](#) og/eller dets i Danmark registrerede [datterselskaber](#) enkeltvis eller samlet i de sidste tre år gennemsnitligt har beskæftiget mindst 35 medarbejdere, kan medarbejderne i datterselskaberne kræve, at der afholdes en [ja/nej-afstemning](#) om, hvorvidt der skal vælges koncernrepræsentanter og suppleanter til moderselskabets bestyrelse, jf. MBK § 26, jf. MBK § 25. Moderselskabets ledelse skal ikke selv orientere om, at betingelserne for [koncernrepræsentation](#) er opfyldt, men skal besvare en forespørgsel fra medarbejderne herom inden fire uger efter, at forespørgslen er modtaget, jf. MBK § 13. Ledelsens manglende beregning af antallet af ansatte kan medføre en bøde.

Selskabsretligt består en [koncern](#) af et moderselskab og dets datterselskaber, jf. SL §§ 6 og 7. Det er afgørende, om et selskab har bestemmende indflydelse over et andet selskab, hvilket er tilfældet, når selskabet har:

- Ejerskab over mere end halvdelen af stemmerettighederne i en virksomhed, medmindre det klart påvises, at ejerskabet ikke medfører bestemmende indflydelse.
- Råderet over mere end halvdelen af stemmerettighederne via aftale med andre investorer.
- Beføjelse til at styre de finansielle og driftsmæssige forhold qua en vedtægt eller aftale.
- Beføjelse til at udpege eller afsætte flertallet af medlemmerne i det øverste ledelsesorgan, og hvor dette organ besidder den bestemmende indflydelse i selskabet, eller
- Råderet over det faktiske flertal af stemmerne på generalforsamlingen eller i et tilsvarende organ, og derved besidder den faktiske bestemmende indflydelse.

Ved beregningen af treårsperioden skal der regnes tre år bagud fra det planlagte tidspunkt for ja/nej-afstemningen. Der tages således ikke udgangspunkt i antal medarbejdere for fx de tre seneste regnskabsår. Det er i en koncern tilstrækkeligt, at ét af koncernselskaberne, herunder moderselskabet, opfylder betingelsen om at have beskæftiget mindst 35 medarbejdere i tre år, jf. MBK § 1, men betingelsen kan også opfyldes ved, at flere koncernselskaber tilsammen opfylder kravet.

Det er ikke et krav, at selve koncernen skal have bestået i tre år. En koncern anses for i de seneste tre år at have beskæftiget gennemsnitligt mindst 35 medarbejdere, når et eller flere af koncernselskaberne tilsammen for de seneste 12 kvartaler har indbetalt et beløb svarende til 105 gange 45,5 ugebidrag til ATP, dog efter fradrag af bidrag fra direktører anmeldt til Erhvervsstyrelsen og medarbejdere, der permanent har deres arbejdssted uden for Danmark, jf. MBK § 12 sammenholdt med MBK §§ 2 og 3.

Medarbejdere i udenlandske datterselskaber har krav på koncernrepræsentation i et dansk moderselskab efter MBK § 48. Medarbejdere i et dansk selskab, der ejes af et udenlandsk moderselskab, har ikke krav på koncernrepræsentation i det udenlandske moderselskab efter de danske regler.

Betingelser for selskabsrepræsentation

Hvis et selskab i de sidste tre år gennemsnitligt har beskæftiget mindst 35 medarbejdere, kan medarbejderne kræve, at der afholdes en [ja/nej-afstemning](#) om, hvorvidt der skal vælges selskabsrepræsentanter og suppleanter til selskabets bestyrelse, jf. MBK § 25.

Selskabets ledelse skal ikke selv orientere om, at betingelserne for [selskabsrepræsentation](#) er opfyldt, men skal besvare en forespørgsel fra medarbejderne herom, jf. MBK § 13. Ledelsens manglende beregning af antallet af ansatte kan medføre en bøde.

Ved beregningen af treårsperioden skal der regnes tre år bagud fra det planlagte tidspunkt for ja/ nej-afstemningen. Der tages således ikke udgangspunkt i antal medarbejdere for fx de tre seneste regnskabsår. Hvis ja/nej-afstemningen afholdes før det tidspunkt, hvor selskabet i tre år har beskæftiget gennemsnitligt mindst 35 medarbejdere, kan det senere valg af selskabsrepræsentanter være ugyldigt.

Et selskab anses for i de seneste tre år at have beskæftiget gennemsnitligt mindst 35 medarbejdere, når selskabet for de seneste 12 kvartaler har indbetalt et beløb svarende til 105 gange 45,5 ugebidrag til ATP, dog efter fradrag af bidrag fra direktører anmeldt til Erhvervsstyrelsen og medarbejdere, der permanent har deres arbejdssted uden for Danmark, jf. MBK § 12.

Situation

Det er uklart, om selskabet opfylder betingelserne for medarbejderrepræsentation.

Gode råd

Såfremt det ikke er åbenbart, om betingelserne er opfyldt eller ej, må initiativtagerne i medarbejdergruppen anmode selskabets ledelse om indsigt i de relevante indbetalinger foretaget af selskabet til ATP i de sidste tre år og på basis heraf beregne, om antallet af medarbejdere er tilstrækkeligt. I de fleste tilfælde forestår selskabets bogholderi denne beregning for medarbejdergruppen.

Bopælskrav

Der gælder ikke noget krav om, at bestyrelsesmedlemmer i danske selskaber skal have bopæl i Danmark. Der har tidligere eksisteret et krav om, at mindst halvdelen skulle have bopæl i Danmark eller i en anden EU- eller EØS-stat, men denne "begrænsning" er ophævet.

Situation

På generalforsamlingen udskiftes hele bestyrelsen, så alle de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er bosat uden for Danmark.

Gode råd

Der er ikke noget til hinder for dette, da der ikke kan stilles krav til, hvor medlemmerne af ledelsesorganerne har deres bopæl. Imidlertid indebærer dette ikke, at der er længere krav til bestyrelsesmødernes frekvens og indhold.

Budget

Budgettet er en forudsigelse af selskabets økonomiske udvikling. Et realistisk budget er derfor et vigtigt instrument i relation til den økonomiske styring af et selskab. I budgettet kan ses, hvilket resultat der forventes i det kommende år, og om der sker ændringer i udgifter og indtægter. Fremgår det fx af budgettet, at lønomkostningerne skal mindskes, kan det være en indikation af, at der skal afskediges medarbejdere.

Bestyrelsen vedtager på et bestyrelsesmøde budgettet efter forslag fra **direktionen**. Godkendelsen bør ske inden starten af det **regnskabsår**, som budgettet vedrører. Bestyrelsen bør ikke uden videre acceptere direktionens oplæg til budget, men skal forholde sig kritisk hertil, herunder forudsætningerne for det. Usikkerheden kan på visse områder være så stor, at det er svært at opstille præcise budgetforudsætninger. I så fald bør der udarbejdes flere udgaver af budgettet, der tilsammen mere præcist viser betydningen af usikkerheden.

Budgetperioden kan være længere end regnskabsåret, hvilket typisk vil afhænge af selskabets forretningsområde og størrelse. Budgetter for en periode på et-to år er mest anvendt. Såfremt forudsætningerne for budgettet ændrer sig, kan bestyrelsen kræve, at budgettet ajourføres. Kravet herom kan fremsættes af det enkelte medlem af bestyrelsen. Tilsvarende kan det enkelte bestyrelsesmedlem bede om prognoser for en længere periode, fx 5 eller 10 år.

Werlauff har opstillet en række punkter til overvejelse i forbindelse med budgetbehandling:

- Årsbudget bør senest foreligge én måned før regnskabsårets start.
- Budgettet bør indeholde resultat- og balancebudget såvel som investerings- og likviditetsbudget.
- Direktionen bør hvert kvartal udsende budgetopfølgning med angivelse af målopfyldelse og målforskydelse såvel som forklaringer på forskydelser.
- Budgettet bør indeholde oplysning om, at der eksisterer usikkerhedsfaktorer (fx rente), og om der er der tegn på, at kapitalberedskabet er uforsvarligt.

Budgettering er også vigtig i forhold til ansvar. En god og grundig budgettering, som forekommer realistisk, vil i en sag om ansvar tale for, at der ikke ifaldes **ansvar**.

Situation

Der udarbejdes ikke budget for selskabet.

Gode råd

Gør opmærksom på, at der i ledelsesberetningen til årsrapporten skal gives oplysninger om selskabets forventede udvikling. Foreslå, at direktionen udarbejder et budget.

Business Judgment Rule

Professor Bernhard Gomard har for en række år siden om ansvaret ved bestyrelsesarbejde beskrevet "the business judgment rule" således, at "hvis en ledelse bygger sit 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 et tabsgivende fejlskøn."

Citatet er ikke let læst, men præcist – også i dag, hvilket senest af domstolene er fastslået i banksagerne i kølvandet på finanskrisen. Det centrale er den gode tro og det forsvarlige beslutningsgrundlag. Bestyrelsen skal forud for sit skøn have modtaget relevant materiale og herefter i god ro og orden behandle dette materiale. Såfremt bestyrelsen herefter i god tro træffer en beslutning, bliver bestyrelsen ikke ansvarlig, selv om beslutningen efterfølgende viser sig at være forkert.

Business judgment rule medfører således, at en bestyrelse kan agere med en vis grad af frihed også i svære situationer – men der er grænser, se [ansvar](#).

Bæredygtighed

Bæredygtighed er i dag blevet et centralt tema i enhver virksomhed, især når det kommer til at opretholde konkurrenceevnen og skabe en langsigtet værdi.

Et selskabs bæredygtighed dækker over flere aspekter, herunder økonomisk, finansiel og innovationsmæssig bæredygtighed. Det indebærer også virksomhedens engagement i Corporate Social Responsibility (CSR), dens påvirkning på miljø, sociale forhold og ledelse (ESG), samt dens rolle som en positiv kraft i samfundet.

I de nyeste Anbefalinger for god selskabsledelse fra 2020 er "bæredygtighed" introduceret som nyt begreb. Komitéen vurderer, at det er væsentligt for selskabernes værdiskabelse, at selskaberne forholder sig til bæredygtighed i bred forstand, dvs. ikke kun til den økonomiske bæredygtighed men fx også til den miljømæssige, medarbejdermæssige og sociale samfundsmæssige bæredygtighed. Komitéen anbefaler i den forbindelse, at bestyrelsen godkender en politik for selskabets samfundsansvar, og at politikken er tilgængelig i selskabets ledelsesberetning og/eller på selskabets hjemmeside.

Begrebet er herudover tæt forbundet med nyere EU-reguleringer, fx CSRD og CSDDD, som stiller krav til, hvordan virksomheder rapporterer om deres bæredygtighedsindsatser og håndterer risici relateret til menneskerettigheder, miljø og arbejdsforhold.

Bestyrelsen spiller en central rolle i at sikre, at lovkravene om bæredygtighed overholdes, og at bæredygtighed generelt integreres som en del af virksomhedens langsigtede værdi- og risikostyring.

Børsnotering

Et aktieselskab kan som en af flere [finansieringsmuligheder](#) foretage en børsnotering af kapitalandele. Baggrunden herfor er ofte, at selskabet skal bruge yderligere kapital til vækst eller omlægning af selskabets aktiviteter. Der kan fx være behov for kapital til [overtagelse](#) af virksomheder, indførelse af ny teknologi, styrkelse af forskning eller opdyrkning af nye markeder.

Forud for en børsintroduktion vil der ofte gå en længere periode, hvor [bestyrelsen](#) og [direktionen](#) sammen med en række rådgivere forbereder børsnoteringen. For at selskabet kan opfylde kravene til at være et [børselskab](#), vil der normalt skulle ske organisatoriske, finansielle, regnskabsmæssige og juridiske ændringer. I denne periode skal det øverste ledelsesorgan gøre sig fortrolig med de specifikke krav – særligt øget offentlighed om selskabets forhold – som er en konsekvens af en børsnotering.

For at gennemføre en børsnotering, i form af en børsintroduktion eller en [kapitalforhøjelse](#), skal reglerne i SL overholdes. Herudover opstiller børslovgivningen, bl.a. KML, en række krav og betingelser, som skal opfyldes i forbindelse med optagelse af kapitalandele på en fondsbørs, herunder:

- **Kapitalkrav og eksistens.** Der er visse krav til minimum selskabskapital og samlet kursværdi, ligesom selskabet skal have afleveret mindst tre årsrapporter.
- **Frit omsættelige.** Børsnoterede kapitalandele skal være frit omsættelige.
- **Spredning.** Kapitalandelene skal senest på optagelsestidspunktet være tilstrækkeligt spredt i offentligheden.

I forbindelse med en børsnotering skal der udarbejdes og offentliggøres et [prospekt](#). Prospektet skal indeholde de oplysninger, som er nødvendige for, at investorerne kan danne sig et fornuftigt skøn over selskabets [aktiver](#) og [passiver](#), finansielle stilling, resultater og udsigter.

De formelle krav til prospektet og dets indhold er omfattende reguleret i prospektforordningen og i de udstedte regler for den pågældende børs. Selskabets ledelse har ansvaret for udarbejdelsen af prospektet. Det bliver dog i praksis til i et samarbejde mellem ledelsen og en række professionelle rådgivere.

Børsselskaber

Såfremt aktieselskabets kapitalandele er noteret på en fondsbørs eller optaget til handel på en autoriseret markedsplads, gælder der særlige pligter for [bestyrelsen](#). Disse pligter træder i kraft, når [børsnotering](#) er sket.

Efter SL § 130 skal bestyrelsen i et selskab ved en [forretningsorden](#) træffe nærmere bestemmelse om udførelsen af sit hverv. Reglen indeholder en opregning af forhold, som der skal tages stilling til, og som ikke er udtømmende. Hensigten er, at indholdet af pligterne efter forretningsordenen skal fastlægges ud fra både lovgivningen og de konkrete forhold i det enkelte selskab.

Bestyrelsen skal sikre, at [formanden](#) i et børsselskab ikke udfører hverv for selskabet, der ikke er en naturlig del af hvervet som formand, bortset fra enkeltstående opgaver, som den pågældende bliver anmodet om at udføre af og for bestyrelsen.

Efter MAR artikel 17 er der pligt til at offentliggøre nye oplysninger af betydning for kursdannelsen over for markedet så hurtigt som muligt og på en sådan måde, at offentligheden kan foretage en fuldstændig, korrekt og rettidig vurdering af den nye viden ([Intern viden](#)). Der skal udarbejdes interne regler for ledelsens egen handel med kapitalandele i selskabet.

Børsselskaber kan nedsætte visse særlige [udvalg](#). Børsselskaber skal have et [revisionsudvalg](#). Mindst et medlem af dette udvalg skal være uafhængig af virksomheden og have kvalifikationer inden for revision og regnskabsvæsen. Medarbejderrepræsentanten kan ikke være det uafhængige medlem i dette udvalg, da medarbejderrepræsentanten i kraft af sit ansættelsesforhold ikke er [uafhængig](#).

Situation

Selskabet bliver børsnoteret. Hvad betyder det for bestyrelsen?

Gode råd

Som udgangspunkt fortsætter den samme regulering som hidtil, idet selskabet fortsat er undergivet SL's regler. Dog er selskabet nu også underlagt supplerende regler og får nye opgaver, ligesom der vil være større fokus på tavshedspligten. Alle bestyrelsesmedlemmer bør gøre sig bekendt med KML's og MAR's regler.

C

CO2-kvoter

En CO2-kvote er en ret til at udlede en afgrænset mængde CO2. Med kvoterne fastsættes en markedspris på udledningen af CO2. Muligheden for at handle kvoter på tværs af grænser skal sikre, at reduktionerne sker der, hvor det økonomisk er mest hensigtsmæssigt. Med henblik på at efterleve forpligtelserne i Kyoto-aftalen vedtog EU's medlemslande i 2005 at etablere et fælles handelssystem til handel med CO2-kvoter, der i dag er koblet sammen med Schweiz' kvotesystem.

CO2-kvoter tildeles de virksomheder, der er omfattet af CO2-kvoteordningen. Det er især flyselskaber, store industrivirksomheder og kraftværker. Fra 1. januar 2025 er søfartssektoren tillige blevet en del af kvoteordningen.

CO2-kvoter og CO2-kreditter findes kun i elektronisk form, hvilket betyder, at der findes elektroniske registre, hvor kvoterne og kreditterne opbevares, og hvor det registreres, hvem kvoterne og kreditterne tilhører. De forskellige kvoteregistre er koblet sammen i et elektronisk netværk, hvilket gør det muligt at udveksle kvoter og kreditter mellem konti i registrene. Kvoteregistrene administreres i Danmark af Energistyrelsen.

Compliance

Compliance refererer til en virksomheds overholdelse af gældende love, regler, standarder og etiske retningslinjer. I dag er listen af compliance-krav stigende for virksomheder, og derfor er det vigtigt, at virksomheden har et solidt fundament for at kunne opfylde de relevante krav.

Compliance kan forstås på to måder. For det første handler det om de handlinger, en virksomhed udfører for at overholde regler og retningslinjer. For det andet beskriver det den tilstand, virksomheden befinder sig i, når den faktisk følger disse regler og retningslinjer.

I en forretningsmæssig sammenhæng handler compliance om at sikre, at virksomheden opererer lovligt og etisk korrekt. Det kan omfatte en række forskellige områder, afhængigt af branchen, såsom finansiel rapportering, databeskyttelse, arbejdsmiljø og miljøreguleringer. God compliance indebærer følgende:

- Lovgivningsoverholdelse: Sikring af, at virksomheden følger alle relevante love og regler.
- Interne politikker: Implementering og overholdelse af interne politikker og procedurer, der understøtter lovgivningen og etisk adfærd.
- Risikostyring: Identificering og håndtering af risici forbundet med manglende overholdelse.
- Uddannelse og træning: Uddannelse af medarbejdere i relevante love, regler og interne politikker for at sikre, at de forstår og følger dem.
- Overvågning og rapportering: Løbende overvågning af overholdelsen og rapportering af eventuelle brud eller manglende overholdelse.

Compliance strækker sig ud over blot at følge reglerne; det handler også om at fremme en kultur af ansvarlighed og etisk adfærd inden for organisationen. God compliance betyder, at virksomheden ikke kun undgår juridiske problemer, men også opbygger tillid hos interessenter og skaber en bæredygtig forretningsmodel.

Corporate Governance

Anbefalinger for god Selskabsledelse (på engelsk benævnt "Corporate Governance") kom ind i selskabsretten via det såkaldte Nørbyudvalg i december 2001.

Anbefalingerne er blevet revideret flere gange siden og senest i december 2020, hvor der skete en forenkling, idet anbefalinger, der allerede fremgår af lovgivningen eller gængs selskabspraksis, blev udeladt. Samtidig er vigtigheden af selskabers langsigtede værdiskabelse, herunder øget dialog med aktionærene, bæredygtighed og ledelsesaf lønning, blev samtidig fremhævet. Ansvar for anbefalingerne samt tilsynet med selskabernes overholdelse heraf udøves af Nasdaq Copenhagen A/S, Finanstilsynet og Erhvervsstyrelsen.

Anbefalingerne rummer et sæt spilleregler for samspillet mellem ejerne af et selskab og dem, der er sat til at varetage ejernes interesser. Anbefalingerne skal hele tiden anvendes med det formål at gavne selskabet og dets [interessenter](#) samt medvirke til at afdække, hvilke mere overordnede målsætninger selskabet forfølger.

Herudover medvirker anbefalingerne til at afklare, hvordan det enkelte selskabs ledelsesstrukturer og opgaver mest hensigtsmæssigt skal tilrettelægges. Der er tale om en fleksibel standard, som løbende kan ændres efter [soft law](#)-princippet for at afspejle den bedste praksis inden for ledelse i selskaber, der handles på Nasdaq Copenhagen A/S.

Anbefalingerne retter sig mod [børselskaber](#), men indeholder aspekter, som kan bruges i alle selskaber, herunder særligt statslige selskaber og visse fondsejede virksomheder. De fleste af anbefalingerne gælder kun for de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det centrale ledelsesorgan, men der er særlige aspekter heri, som også har betydning for medarbejderrepræsentanter, jf. også Schaumburg-Müller:

- For det første bør det sikres, at selskabet er konkurrencedygtigt, kan skabe værdi og tilpasse sig udviklingen. I denne forbindelse er positivt samspil mellem ledelse, investorer og interessenter, herunder medarbejdere, væsentligt. Der anbefales en løbende dialog.
- For det andet er medarbejderrepræsentanter ikke [uafhængige](#) grundet deres ansættelse i selskabet. Dette kan skabe tvivl om bestyrelsens uafhængighed, hvis ordningen ikke forklares over for især udenlandske investorer. Det anbefales derfor, at modellen med medarbejderrepræsentation forklares i årsrapporten.
- For det tredje er medarbejderrepræsentanter ikke underlagt nogen aldersgrænse, da der ikke kan fastsættes bindende regler herom, som går ud over bestemmelserne i SL. Dette står i kontrast til de generalforsamlingsvalgte medlemmer, hvor der i vedtægterne kan fastsættes en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmerne.

- For det fjerde er der en anbefaling om (selv)evaluering af arbejdet i det centrale ledelsesorgan, som må gælde alle. En evaluering, der udviser en ringe indsats fra en medarbejderrepræsentant, kan dog ikke medføre sanktioner og må nok heller ikke offentliggøres over for de øvrige medarbejdere, medmindre der generelt er truffet beslutning om at offentliggøre bestyrelsens evalueringer.

Anbefalingerne har indført et følg eller forklar-princip ("comply or explain"). Princippet indebærer, at selskabet har valget mellem at følge normen eller at undlade at følge normen og i stedet begrunde, hvorfor normen ikke følges, samt hvordan selskabet i stedet har valgt at indrette sig. Selv om selskabet frit kan vælge ikke at følge anbefalingen, kan selskabet ikke undlade at give en begrundelse. Dette er for at skabe den nødvendige transparens for eventuelle investorer, da selskabets valg og begrundelse har betydning for investorernes vurderinger og beslutninger om at investere eller ej.

De nyeste anbefalinger er opdelt i fem afsnit, som hver forholder sig til væsentlige dele af Corporate Governance problemerne:

1. Selskabets samspil med sine aktionærer, investorer og øvrige interessenter.
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar.
3. Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering.
4. Ledelsens vederlag.
5. Risikostyring.

De fleste anbefalinger supplerer eller uddyber SL og må også ses i sammenhæng med kravene i ÅRL, EU-selskabslovgivningen og OECD's Principles of Corporate Governance. Anbefalingerne bliver som følge af den nationale og internationale udvikling løbende revideret.

Crowdfunding

Crowdfunding (equity crowdfunding) er en finansieringsform, der er i stor vækst verden over. Fra 1. januar 2025 blev det fx muligt for anpartsselskaber at udbyde anparter til offentligheden via godkendte crowdfunding-platforme og dermed nå ud til en langt bredere gruppe af mulige investorer. De nye regler giver også adgang til, at selskabet kan udbyde anparter på egen hjemmeside under visse betingelser, fx ved udbud, der alene er rettet mod kvalificerede investorer. Det er dog fortsat ikke tilladt at optage anpartsselskabers kapitalandele til handel på et reguleret marked eller en multilateral handelsfacilitet.

Hvis selskabet har fået en projektidé, kan det være hensigtsmæssigt at udforske mulighederne for at få projektet finansieret via crowdfunding. Finansieringsformen er en del af den digitale deleøkonomi, hvor alle kan bidrage økonomisk til de iværksætterprojekter, som de ønsker at støtte. Især mange opstartsvirksomheder anvender crowdfunding som primær finansiering og salgskanal. Der er fire former for crowdfunding:

- **Rewardbaseret crowdfunding:** Ved denne finansiering får virksomheden et kontant bidrag til sit projekt mod at levere en modydelse, fx visse rettigheder til det projekt, som virksomheden udvikler. Dette er den mest udbredte form for crowdfunding på internationalt plan. Af platforme på det danske marked er Kickstarter, Indiegogo og Boomerang.
- **Donationsbaseret crowdfunding:** Ved donationsbaseret crowdfunding sker finansieringen gennem donationer til den virksomhed, der søger herom. En række internationale platforme tilbyder denne form for crowdfunding, herunder de danske platforme Caremaker og Boomerang.
- **Aktiebaseret crowdfunding:** Investorer indskyder et kontant beløb mod at få ejerandele i den virksomhed, der søger finansiering. Af aktiebaserede crowdfunding-platforme kan nævnes Wefunder, Funderbeam og Seedrs.
- **Lånebaseret crowdfunding:** Flere långivere kan give del af et lån til virksomheden. Renten fastsættes normalt på platformen eller på baggrund af en kreditvurdering af låntageren. Af danske platforme kan nævnes Lendino, Flex Funding og Kreditmatch.

En virksomhed, der søger finansiering gennem crowdfunding, skal være opmærksom på flere forhold. Det er vigtigt at få afdækket, hvilke forpligtelser der er over for den platform, der anvendes, og over for investorerne. Dette både af hensyn til tilrettelæggelsen og budgetteringen af den daglige drift, men også således at finansieringen kan dokumenteres, fx til brug for et senere salg af virksomheden.

Dernæst bør der tages stilling til, hvorledes der skal ske markedsføring af virksomhedens projekt, så der skabes fornøden opmærksomhed for at tiltrække (de rette) investorer. Inden markedsføringen går i gang, bør der udarbejdes en fokuseret markedsføringsstrategi, og det bør sikres, at der er tilstrækkelige midler hertil.

Da crowdfunding ikke er risikostyret, er der en risiko for, at det projekt, som selskabet ønsker at få finansiering til, bliver stjålet, når det bliver tilgængeligt på en platform. Hvis projektet er afhængigt af varemærker, designs, patenter mv., bør det derfor undersøges, om rettighederne forud skal registreres.

Inden virksomheden lægger sit projekt ud på en platform, er det fornuftigt at foretage en grundig forundersøgelse af de mulige platforme. Det bør fx undersøges, hvilken form for crowdfunding den enkelte platform formidler, og hvilken slags honorar platformen beregner sig.

CSDDD

CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) er et EU-direktiv, som blev vedtaget 24. april 2024. Direktivet har til formål at fremme bæredygtighed og ansvarlig virksomhedsadfærd ved at indføre krav om due diligence-processer for virksomheder.

Due diligence-processerne er baseret på eksisterende internationale principper og retningslinjer fra FN og OECD. De skal hjælpe virksomhederne med at identificere, forebygge og håndtere negative indvirkninger på mennesker og miljø i og uden for Europa. For borgerne sikrer dette bl.a. en bedre beskyttelse af menneskerettigheder, herunder arbejdstagerrettigheder, samt et sundere klima. For virksomheder sikrer reglerne bl.a. et harmoniseret juridisk regelsæt, der er med til at sikre retssikkerhed og lige vilkår.

Direktivet trådte i kraft 25. juli 2024, men bliver gradvist indfaset, så de største virksomheder bliver omfattet af reglerne først. Dette var først sat til at blive i 2027, men EU-Kommissionen har i sin [omnibuspakke](#) foreslået, at fristerne udskydes med ét år, dvs. til 2028.

[Bestyrelsen](#) har en central rolle i overholdelsen af CSDDD, idet direktivet kræver en omfattende kortlægning af virksomhedernes forsyningskæder for at forebygge og/eller afbøde krænkelse af fx menneskerettighederne eller ødelæggelse af miljøet. For at kunne kortlægge dette, er det nødvendigt at indhente detaljerede oplysninger fra producenter og leverandører af produkter og komponenter.

Bestyrelsen skal aktivt integrere due diligence-processer i virksomhedens [strategi](#) og strategiske beslutninger, så der tages hensyn til menneskerettigheder, klimaforandringer og miljømæssige konsekvenser i virksomhedens beslutningsprocesser. Herudover skal implementeringen af bæredygtighedsinitiativer overvåges. Dette omfatter regelmæssig evaluering af virksomhedens påvirkning på menneskerettigheder og miljø samt tilpasning af politikker og procedurer for at opfylde direktivets krav.

Manglende overholdelse af reglerne kan medføre ansvar i form af fx bøder baseret på virksomhedens omsætning fra tilsynsmyndigheder eller anlæggelse af erstatningssager, fordi forpligtelserne i direktivet ikke er overholdt. Det er derfor af afgørende betydning for virksomheden, at bestyrelsen er opmærksom på, at reglerne i CSDDD overholdes.

CSR

Ved CSR (der er en forkortelse for "Corporate Social Responsibility") forstås traditionelt virksomhedernes sociale ansvar og en række andre tilgrænsende betegnelser. I Danmark anvendes begrebet CSR dog oftere som en betegnelse for virksomheders samfundsansvar.

Grundlæggende handler CSR om, at virksomheder skal handle globalt og samfundsmæssigt ansvarligt, fx ved at tage hensyn til menneskerettigheder, sociale forhold, miljø- og klimamæssige forhold og bekæmpelse af korruption.

Hvis CSR udgør en integreret del af en virksomheds [strategi](#) med henblik på også at skabe værdi for virksomheden, anvendes betegnelsen "forretningsdrevet samfundsansvar" eller blot "strategisk CSR". Dermed kommer CSR til at dække over en række virksomhedsinitiativer, hvor virksomheden tager hensyn til alle sine [interessenter](#). Initiativerne er kendetegnet ved, at virksomheden tit går længere for det sociale ansvar, end den er pålagt ved lov.

Siden 2008 har afrapportering om samfundsansvar for større virksomheder (regnskabsklasse C og D) været et lovkrav i Danmark. Kravene til afrapporteringen er dog blevet væsentligt udvidet med årene, idet store virksomheder i dag i [ledelsesberetningen](#) skal medtage en bæredygtighedsrapportering i et særskilt afsnit, jf. ÅRL § 99 a.

Kravet om et særskilt afsnit indebærer, at det ikke længere er muligt at placere redegørelsen i en supplerende beretning til årsrapporten eller i en særskilt rapport på virksomhedens hjemmeside. Bæredygtighedsrapportering vil som følge heraf også skulle leve op til de generelle krav til ledelsesberetningen, der fastsættes i ÅRL § 11.

I ÅRL § 99 a er oplyst en lang række krav til de oplysninger, bæredygtighedsrapporteringen skal omfatte. Dette omfatter bl.a. oplysninger om:

- Selskabets forretningsmodel i korte træk, herunder bl.a. selskabets forretningsmodel og -strategis modstandsdygtighed over for risici i forbindelse med bæredygtighedsspørgsmål.
- Selskabets fastsatte og tidsfæstede mål vedrørende bæredygtighed, herunder hvor det er relevant bl.a. absolutte mål for reduktion af drivhusgasemission for i hvert fald 2030 og 2050.
- Den rolle som selskabets ledelse spiller med hensyn til bæredygtighedsspørgsmål, og en beskrivelse af dens ekspertise og færdigheder mhp. at varetage denne rolle.
- Selskabets politikker vedrørende bæredygtighedsspørgsmål dvs. oplysninger om, hvordan der arbejdes med bæredygtighed.
- Hvorvidt der foreligger incitamentsordninger tilknyttet bæredygtighedsspørgsmål, som tilbydes medlemmer af virksomhedens ledelse.

- Due diligence-procedurer, væsentlige aktuelle eller potentielle negative indvirkninger vedrørende selskabs egne aktiviteter og dens værdikæde samt eventuelle tiltag, selskabet har taget, for at forebygge og/eller afhjælpe aktuelle eller potentielle negative indvirkninger, herunder resultatet af disse tiltag.
- De væsentligste risici ved selskabets forretningsaktiviteter og håndteringen heraf.
- Indikatorer, som er relevante for oplysningerne nævnt ovenfor.

Oplysningerne i bæredygtighedsrapporteringen skal afgives i overensstemmelse med de for virksomheden til enhver tid relevante standarder for bæredygtighedsrapportering, jf. ÅRL § 99 a, stk. 6.

Et selskab kan i særlige tilfælde undlade at give de krævede oplysninger, hvis offentliggørelse af oplysningerne kan forventes at volde betydelig skade for selskabet i forbindelse med igangværende forhandlinger eller retstvister. En undladelse må dog ikke forhindre, at rapporteringen giver en rimelig og afbalanceret forståelse for bl.a. selskabets udvikling og resultat, ligesom selskabet skal oplyse om undladelsen i sin rapportering.

Herudover kan et datterselskab i visse tilfælde undlade at medtage de krævede oplysninger, fx hvis moderselskabet i sin konsoliderede ledelsesberetning for den samlede koncern opfylder de oplysningskrav, som ÅRL § 99 a fastsætter.

Efter ÅRL § 135, stk. 7, skal revisor afgive en udtalelse om, hvorvidt oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og et eventuelt koncernregnskab. Herved omfatter denne udtalelse også ledelsens bæredygtighedsrapportering.

Ud over de danske regler i ÅRL, er der også et EU-direktiv, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), som stiller krav til virksomheders bæredygtighedsrapportering.

CSRD

CSRD står for Corporate Sustainability Reporting Directive og er et EU-direktiv, der stiller krav om virksomheders bæredygtighedsrapportering.

Formålet med direktivet er at sikre, at virksomheder på tværs af EU rapporterer om bæredygtighed på samme måde, og rapporteringen bidrager til øget gennemsigtighed, så det bliver nemmere for fx investorer at forstå en virksomheds bæredygtighedstiltag. Samtidig hjælper reglerne også virksomhederne selv med at undgå [greenwashing](#), da de ved rapporteringen kan dokumentere deres bæredygtige indsatser.

Bæredygtighedsrapporteringen har været et krav for store børsselskaber og statslige aktieselskaber med mere end 500 ansatte siden 2024, mens øvrige store virksomheder blev omfattet af kravene fra regnskabsåret, der startede 1. januar 2025. Oprindeligt var det meningen, at børsnoterede små og mellemstore virksomheder også skulle leve op til kravene fra 2026, men EU har med sin [omnibuspakke](#) foreslået en væsentlig reduktion af de virksomheder, der skal omfattes af kravene, så det fremover kun skal være de største virksomheder, der skal bæredygtighedsrapportere.

Alle virksomheder, der er omfattet af CSRD, skal rapportere efter en række fælles europæiske standarder, der hedder ESRS. Der er tale om i alt 12 standarder, som sætter detaljerede krav til indholdet og oplysningerne i rapporteringen. Herudover skal virksomhederne udarbejde en dobbelt væsentlighedsvurdering, som skal indgå i [ledelsesberetningen](#) i [årsrapporten](#). Dobbelt væsentlighed bruges som begreb, fordi væsentlighed skal vurderes ud fra følgende to perspektiver:

1. Hvordan virksomheden har indvirkning på omverdenen. Dette kaldes også indvirkningsvæsentlighed (på engelsk: impact materiality).
2. Hvordan omverdenen har påvirket virksomheden. Dette kaldes også finansiell væsentlighed. Her vurderer din virksomhed risici og muligheder (på engelsk: financial materiality).

Da væsentlighedsvurderingen kan være en omfattende proces, har [Erhvervsstyrelsen](#) udarbejdet en skabelon, der kan hjælpe de omfattede virksomheder med at danne et overblik over vurderingen.

Endeligt stiller CSRD krav til, at bæredygtighedsrapportering skal foretages på niveau med den finansielle rapportering. Der skal derfor også være en erklæring fra [revisor](#) eller en uafhængig erklæringsafgiver om virksomhedens bæredygtighed.

Culpa-reglen

En person eller en virksomhed, der uforsvarligt beskadiger en person eller en ting, ifalder ansvar, hvis adfærden kan tilregnes skade-volderen som forsættelig eller uagtsom – medmindre der foreligger særlige fritagelses- eller undskyldningsgrunde, eller skaden er så atypisk, at den objektivt set ikke kan anses som påregnelig.

Denne regel er dansk rets almindelige erstatningsregel. Den er ikke fastslået i lovgivningen, men bygger på retspraksis. Reglen betyder, at der er ansvar for de skader, en skadevolder kunne og burde have undgået at forvolde.

Reglen kaldes culpa-reglen. Anvendelsen af det latinske ord "culpa" i erstatningsretten i stedet for det danske ord "skyld" er begrundet i, at culpa over tid har fået en betydning som en teknisk-juridisk betegnelse for de krav, der stilles til at pålægge [erstatningsansvar](#).

Hvorvidt erstatningsansvar foreligger, vurderes af domstolene efter en objektiv culpabedømmelse, der tager udgangspunkt i, om den handling eller undladelse, der foreligger til pådømmelse, afviger fra et på handlingens eller undladelens tidspunkt anerkendt adfærdsmønster.

Lider nogen et tab, der kan henføres til en bestyrelses handling eller undladelse, kan bestyrelsen således ifalde et [ansvar](#), hvis denne fx ikke har varetaget de forpligtelser, der følger af selskabsloven. Reglerne i selskabsloven, der forpligter bestyrelsen til at handle på en bestemt måde, kan derfor ses som en ramme for det anerkendte adfærdsmønster for en bestyrelse.

Virksomheden er ansvarlig for sine ansatte efter reglerne om [arbejdsgiver-/arbejdstageransvar](#). Dette ændrer ikke på, at vurderingen af, hvorvidt der i det hele taget foreligger ansvar, sker efter culpa-reglen, medmindre der foreligger særlige ansvarsregler inden for et givet område, fx [produktansvar](#).

Culpa-reglen gælder alene erstatning uden for kontrakt, fx hvor det øverste ledelsesorgan via sin ageren måske ifalder et ansvar over for selskabets ejere. Såfremt selskabet har indgået en kontrakt med en medkontrahent, vil spørgsmålet om erstatning blive vurderet med udgangspunkt i det enkelte kontraktforhold (erstatning i kontrakt).

Cyberrisici

Med den hurtige it-udvikling, som vi oplever, står mange bestyrelser med et dilemma. På den ene side er det positivt at kunne øge effektivitet, hastighed og innovationsmuligheder i den nye digitale verden. På den anden side følger nye trusler og risici med i forhold til it-sikkerhed og særligt såkaldt cyberrisici.

I 2024 udarbejdede Center for Cybersikkerhed en rapport om cybertruslen mod Danmark, hvor det bl.a. vurderes, at truslen fra cyberspionage og cyberkriminalitet mod Danmark er meget høj. Der er således ingen tvivl om, at cyberrisici i dag udgør en betydelig trussel for både virksomheder, staten og privatpersoner.

Trusler spænder bredt og omfatter alt lige fra hacking og phishing til mere moderne former for angreb, fx via sociale medier. Særligt sociale medier har de seneste år været genstand for opmærksomhed for at udgøre en cyberrisici, og i 2023 anbefalede Center for Cybersikkerhed også statslige myndigheder, at medarbejderne ikke måtte have TikTok downloadet på tjenstlige enheder.

Det er derfor ikke længere tilstrækkeligt, at selskaber i dag kun har fokus på individuel og organisatorisk ansvarlighed i forhold til at beskytte de mest følsomme data som fx kundeoplysninger, fortrolig produktinformation og regnskabsdata.

Bestyrelsen bør også have fokus på de udfordringer, it-udviklingen medfører, herunder grundlæggende cyberforståelse, risikoappetit, trusselsforståelse, regulering, netværksstabilitet, potentielle modsvar og generel adfærd. Bestyrelsen bør derfor arbejde med at opbygge en ansvarlighedskultur, hvor cybersecurity indarbejdes i virksomhedens almindelige [corporate governance](#) og [strategi](#).

D

Dagsordenen for bestyrelsesmødet

Bestyrelsens [forretningsorden](#) vil ofte angive, hvilke faste punkter der er på dagsordenen på de ordinære møder i bestyrelsen. Et bestyrelsesmedlem kan til enhver tid få et punkt ført til dagsordenen, hvis punktet vedrører forhold, som hører under bestyrelsens kompetence, jf. SL § 123.

En dagsorden for et [bestyrelsesmøde](#) indeholder typisk følgende punkter:

- Godkendelse af forhandlingsprotokol fra det seneste møde og underskrivelse heraf.
- Tilføjelser til [revisionsprotokol](#) og selskabets øvrige protokoller samt underskrivelse heraf.
- Meddelelser fra [formanden](#) og øvrige bestyrelsesmedlemmer.
- Orientering fra [direktionen](#) om selskabets udvikling, herunder:
- Gennemgang af seneste perioderegnskab med afvigelser i henhold til [budget](#) og vurdering af selskabets [likviditet](#).
- Forhold af betydning for bestyrelsen til orientering eller godkendelse og eventuelle særlige emner.
- Eventuelt.

Som særlige emner til dagsordenen nævner Wivel følgende: godkendelse af regnskab, godkendelse af budget, forberedelse af general-forsamling, konstituering, strategidrøftelse, risikostyring, de forsikringsmæssige forhold, den beskæftigelsesmæssige situation og udvikling, salgets udvikling, markedsføringsmæssige tiltag og bestyrelsens evaluering. De særlige emner indplaceres på årets møder i forhold til bestyrelsens årsplan, hvis der arbejdes med en sådan.

Under eventuelt bør der på hvert møde tages stilling til, hvorledes selskabets medarbejdere skal orienteres, jf. MBK §§ 57 og 58. Det kan overvejes at gøre dette emne til et fast punkt på dagsordenen.

Et møde i [tilsynsrådet](#) vil i højere grad fokusere på tilsynspligten, jf. SL § 116, og dette vil blive afspejlet i dagsordenen.

Datterselskab

Et selskab er et datterselskab i de tilfælde, hvor et andet selskab besidder den bestemmende indflydelse efter SL §§ 6 og 7. Ordet "besidder" omfatter ejere og panthavere, hvis panthaveren kan udøve stemmeretten på de pantsatte kapitalandele i egen interesse.

SL indeholder enkelte særregler om forholdet mellem et [moderselskab](#) og dets datterselskab, der tilsammen udgør en koncern. Selskaber, der ikke er datterselskaber, men hvor et andet selskab udøver en indflydelse, som er betydelig, men ikke bestemmende, kaldes [associerede selskaber](#).

Et datterselskab har sine egne [ledelsesorganer](#), men er reelt undergivet moderselskabets indflydelse på [generalforsamlinger](#) og koncernledelsens fastlagte forretningspolitik. Mange koncerner har også fælles ejerskab og i praksis en fælles ledelse, der driver en samordnet virksomhed. Det er i almindelighed anerkendt, at en fælles ledelse er en forsvarlig og hensigtsmæssig driftsmåde.

En afgørelse i et bestyrelsesanliggende truffet af moderselskabet er ikke gyldig, men den kan gøres gyldig af bestyrelsen i et datterselskab ved efterfølgende samtykke eller passivitet.

Som medlem af bestyrelsen i et datterselskab kan der af og til opstå problemer i forholdet til moderselskabet. Det sker særligt, hvor moderselskabet er et større selskab. Problemer kan bl.a. opstå ved udbetaling af meget stort [udbytte](#) til moderselskabet, der svækker datterselskabets likviditet, overførsel af gunstige kontrakter til moderselskabet, eller betaling af store administrationsbidrag til moderselskabet. Opstår der en situation som nævnt, giver Werlauff følgende råd til et bestyrelsesmedlem i datterselskabet:

- At medlemmet stedse forholder sig kritisk til instrukser og ønsker fra moderselskabet.
- At medlemmet overvejer, om medlemmet på selskabets vegne ville indgå en tilsvarende aftale med andre, der ikke havde en bestemmende indflydelse over selskabet.
- At medlemmet sikrer sig, at datterselskabet har tegnet en [ansvarsforsikring](#) for bestyrelsen.

Såfremt et bestyrelsesmedlem efter at have fulgt de angivne råd fortsat er utryg, bør medlemmet få protokolleret sin holdning i [bestyrelsesprotokollen](#) og om nødvendigt udtræde af bestyrelsen.

Decharge

I nogle selskaber er der i vedtægternes bestemmelse om dagsorden for den ordinære generalforsamling indeholdt et punkt om, at bestyrelsen stiller forslag om, at [generalforsamlingen](#) giver [direktionen](#) og [bestyrelsen](#) decharge, hvilket vil sige ansvarsfrihed for ledelsen i det afsluttede regnskabsår, jf. SL § 364.

Også i tilfælde, hvor der ikke findes nogen vedtægtsbestemmelse om ansvarsfrihed, kan bestyrelsen på generalforsamlingen foreslå, at ledelsen gives en særlig decharge. Vedtagelse af sådant forslag kræver alene vedtagelse med simpel majoritet.

En generalforsamlingsbeslutning om ansvarsfrihed forhindrer ikke en kapitalejer i at anlægge en sag om [erstatningsansvar](#) mod ledelsen, såfremt der ikke er blevet givet rigtige og fuldstændige oplysninger til [generalforsamlingen](#) forud for beslutningen om decharge, jf. UfR 1962.151 H og SL § 364.

Hvis ledelsesmedlemmer selv har stemt for at give decharge – fordi de selv er kapitalejere og/eller under anvendelse af indkomne fuldmagter – og deres stemmer bliver afgørende, kan beslutningen om decharge efterfølgende tilsidesættes allerede af denne grund.

Hvis 1/10 af selskabskapitalen modsætter sig at give decharge, kan enhver kapitalejer inden for visse frister udtage stævning på selskabets vegne, jf. SL § 364, stk. 3. Den pågældende [kapitalejer](#) fører da erstatningssagen for egen regning og risiko, men vindes den, og indgår der herved et beløb til selskabet, får kapitalejeren dog sine sagsomkostninger betalt. Sådanne minoritetssøgsmål er ikke set i Danmark, og modellen motiverer heller ikke hertil.

Situation

Bestyrelsen stiller forslag om decharge, men der opnås ikke flertal herfor på generalforsamlingen.

Gode råd

Kapitalejerne er i deres gode ret til ikke at ville meddele bestyrelsen ansvarsfrihed. Det kan være, at der er brug for mere tid til at overveje forslaget. Bestyrelsen bør dog i et sådant tilfælde overveje sin situation, herunder bør hvert medlem tage stilling til, om hvervet ønskes opretholdt.

Deklaratoriske regler

En virksomheds køb og salg af aktiver såvel som en virksomhedsoverdragelse (både ved aktie- og aktivoverdragelse) bliver anset for et obligationsretligt køb, der reguleres af købeloven.

Alle købelovens bestemmelser er deklaratoriske, når der er tale om et handelskøb (hvilket som absolut hovedregel vil være tilfældet); det betyder, at købelovens bestemmelser kan fraviges ved parternes aftale herom.

Ved virksomhedsoverdragelser er det den absolutte hovedregel, at der sker en sådan fravigelse i større eller mindre omfang. Parternes dispositioner (og manøvfrihed) er desuden reguleret (og begrænset) af selskabsloven og anden relevant lovgivning såsom konkurrencelovgivning, arbejdsretslovgivning og skattelovgivning.

Mange køb og salg af aktiver, herunder også virksomhedsoverdragelser, vil derfor typisk være styret af traditioner, kutymen og de involverede parter ønsker og behov.

[Aftalefriheden](#) og den manglende køberetlige regulering giver således parterne stor frihed og fleksibilitet både ved planlægning af selve processen og ved udarbejdelse af de relevante handelsdokumenter.

Deltagelse i generalforsamlinger

En **generalforsamling** er et lukket møde. Udenforstående har ingen adgang, medmindre bestyrelsen giver særlig adgang til mødet, jf. SL § 76, stk. 4. I **børselskaber** og i **statslige selskaber** er generalforsamlinger dog åbne for pressen. Enhver kapitalejer i selskabet har adgang til at deltage i selskabets generalforsamling og har også taleret, jf. SL § 78.

SL indeholder ikke regler om bestyrelsens rettigheder i forhold til generalforsamlingen. Imidlertid er der ingen tvivl om, at medlemmerne af selskabets bestyrelse har ret og pligt til at være til stede på generalforsamlingen for at forelægge bestyrelsens **forslag** og deltage i diskussionen. Desuden er bestyrelsens deltagelse på generalforsamlingen nødvendig for at kunne besvare spørgsmål fra kapitalejerne, jf. SL

§ 102, og for at overhøre eventuelle spørgsmål til og svar fra revisor.

Taleretten for bestyrelsesmedlemmer kan ikke begrænses til at vedrøre den egentlige afrapportering på generalforsamlingen. Bestyrelsesmedlemmer har ikke **stemmeret**, medmindre medlemmet selv er kapitalejer eller har fået **fuldmagt** fra en kapitalejer til at stemme på dennes vegne.

En generalforsamling kan ikke afholdes som en "skrivebordsgeneralforsamling", hvor ingen deltager fysisk, uden at der foreligger udtrykelig eller stiltiende accept fra alle kapitalejere, jf. § 76, stk. 2. Generalforsamlingen skal afholdes ved fysisk fremmøde, hvis kapitalejere, der ejer mere end 10 % af selskabskapitalen, kræver det. Der kan i selskabets vedtægter optages en generel bestemmelse om fravigelse af lovens regler om form og frist, jf. § SL § 76, stk. 3.

Sanktionen for manglende indkaldelse af hele bestyrelsen til generalforsamling er ikke fastlagt i praksis. I særlige tilfælde kan konsekvensen være ugyldighed, men det vil afhænge af de konkrete omstændigheder.

Situation

Du indkaldes ikke til generalforsamlingen.

Gode råd

Gør formanden opmærksom herpå. Giv udtryk for, at det forudsætningsvis følger af SL, at bestyrelsesmedlemmer skal indkaldes til generalforsamlingen, da de har pligt til at besvare spørgsmål på generalforsamlingen. Denne forpligtelse kan alene efterleves, hvis du er til stede på generalforsamlingen.

Deltagelse i bestyrelsesmøder

Alle medlemmer af bestyrelsen har ret til at deltage i alle [bestyrelsesmøder](#), jf. SL § 123. Retten til deltagelse kan ikke bortfalde ved flertalsbeslutninger eller fjernes på anden måde. I meget grove tilfælde kan der nok ske suspension af et bestyrelsesmedlem, men dette forudsætter en åbenbar og væsentlig misligholdelse af hvervet som bestyrelsesmedlem, fx et erkendt misbrug af selskabets midler.

Forud for bestyrelsesmøderne skal [formanden](#) drage omsorg for at udsende en [indkaldelse](#) og medfølgende materiale, der underbygger punkterne på [dagsordenen](#). I praksis er det ofte [direktionen](#), der forestår udsendelsen.

For at diskussionerne på møderne kan have et reelt indhold, er det afgørende, at hvert medlem har haft lejlighed til at overveje de temaer, som skal drøftes på mødet, herunder gennemgå oplæg og andet relevant materiale. De nærmere regler herom vil ofte være fastlagt i [forretningsordenen](#) for bestyrelsen.

Formanden har ikke særrettigheder under møder, men varetager den formelle mødeledelse og påser, at forskrifter om beslutningsdygtighed (quorum), afstemninger, referater mv. overholdes. Herudover kan [vedtægterne](#) give formanden den afgørende stemme i tilfælde af stemmelighed.

Hele direktionen, herunder direktører, der ikke er medlemmer af bestyrelsen, deltager i bestyrelsesmøder. Bestyrelsen kan dog beslutte at mødes uden direktionen, jf. SL § 123, hvilket især sker, når forhold, der relaterer sig til direktionen, er på dagsordenen.

Situation

Du bliver på et møde i bestyrelsen præsenteret for et omfattende materiale, der vedrører beslutning om køb af en ny maskine.

Gode råd

Meddel, at du ikke ser dig i stand til at tage stilling til en beslutning herom, da du ikke har haft nogen mulighed for at sætte dig ind i grundlaget for at foretage investeringen. Foreslå, at beslutningen udskydes til et senere – eventuelt ekstraordinært – møde og få fastlagt eller præciseret de gældende retningslinjer for udsendelse af materiale.

Derivater

Et derivat er et finansielt instrument, hvis værdi er afledt af udviklingen i et underliggende aktiv. Det underliggende aktiv kan være alt lige fra en aktie eller rente til råvarer og valutakurser. Et derivat er en finansiell kontrakt, der indgås med en anden part, fx en bank.

Som ejer af et derivat opnås ikke de samme rettigheder, som hvis det underliggende aktiv var ejet. Dette betyder, at hvis der fx købes et derivat med en aktie som underliggende aktiv, bliver køberen ikke aktionær, og køberen får ikke rettigheder til at deltage i generalforsamlingen m.m.

Derivater er interessante, da de fx kan bruges til risikoafdækning, gearing eller til at få eksponering mod ting, der ellers kan være svære at få direkte eksponering mod. Derivater sælges enten i standardiserede former på børser eller OTC (Over The Counter). Nogle af de mest anvendte typer af derivater er følgende:

- Forwards er en kontrakt mellem to parter, der siger, at et aktiv skal skifte hænder mod betaling på en bestemt dato. Ingen penge skifter hænder før udløb af forwarden. Af typiske forwards ses råvareforwards og valutaforwards.
- Futures er en type derivater, der minder meget om forwards. Forskellene ligger i, at mens forwards kun handles privat mellem to parter, så er futures ofte standardiserede, likvide og handles på børser. Af typiske futures ses futures på indeks og futures på råvarer.
- Optioner er en type derivater, der giver en rettighed til at købe eller sælge det underliggende aktiv til en aftalt pris. Enten på et aftalt tidspunkt eller i en aftalt periode. Af typiske optioner ses fx amerikanske optioner og europæiske optioner.
- Swaps er en aftale om at bytte (eller "swappe") fremtidige pengestrømme. Af typiske swaps ses fx renteswaps og valutaswaps.

Hvilken type derivat, der benyttes, afhænger af, hvilken form for eksponering mod det underliggende aktiv der ønskes.

Digitalisering af erhvervslivet

Danmark er historisk et af de lande, som har været bedst til at udbrede brugen af IT og til at skabe vækst ved at anvende de digitale teknologier. Det potentiale, som den teknologiske udvikling løbende skaber for nye forretningsmodeller, effektivisering af arbejdsgange og processer samt brug af data, betyder, at der skal være fokus på optimering.

Der bør derfor i bestyrelsen arbejdes med en IT-strategi, således at der skabes overblik over de digitale muligheder, sættes fokus på opbygning af kompetencer og viljen til at investere. Der kan søges inspiration i den redegørelse, som Digitaliserings- og ligestillingsministeriet årligt udgiver om Danmarks Digitale Vækst.

Direktionen

Bestyrelsen i et aktieselskab skal ansætte en direktion bestående af ét eller flere medlemmer, jf. SL § 111, stk. 1, nr. 1. Ansættelse og afskedigelse af direktionen kan ikke henlægges til en dominerende kapitalejer eller til generalforsamlingen. I anpartsselskaber er der frihed til at vælge en bestyrelse eller en direktion, jf. SL § 111, stk. 3. Dog gælder, at såfremt der er valgt medarbejderrepræsentanter, skal der være en bestyrelse i et anpartsselskab.

Kun den eller de personer, der udøver den øverste daglige ledelse af selskabet, er direktør(er) i SL's forstand og skal anmeldes som direktør(er) over for [Erhvervsstyrelsen](#). Der er ikke noget til hinder for, at et selskab giver sine mellemledere titlen "direktør". I praksis benyttes titlerne direktør, vicedirektør og underdirektør i flæng som stillingsbetegnelse for dem, der har lederstillinger under direktionen. En direktør – i SL's forstand – er hverken omfattet af funktionærloven eller ferieloven og kan ikke vælges som eller deltage i valget af medarbejderrepræsentanter. Ansættelsen er reguleret i en [direktørkontrakt](#) mellem direktøren og selskabet.

I et kapitalselskab, hvor der er en bestyrelse, varetager direktionen den daglige ledelse af selskabet efter de retningslinjer, som bestyrelsen giver, jf. SL § 117, stk. 1. Bestyrelsen skal ikke blande sig i den daglige drift, men overlade denne til direktionen. Samarbejdet mellem bestyrelse og direktion er vigtigt for et effektivt og værdiskabende bestyrelsesarbejde. Direktionen må ikke foretage usædvanlige eller store beslutninger uden særlig bemyndigelse fra bestyrelsen.

I et kapitalselskab, hvor der er et tilsynsråd, varetager direktionen både den overordnede og den daglige ledelse. Direktionen skal sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed, jf. SL § 117, stk. 2, og økonomi, jf. SL § 118.

Direktionen deltager i bestyrelsesmøder, jf. SL § 123. Mellem møderne kommunikerer bestyrelsen med direktionen gennem formanden. Det enkelte bestyrelsesmedlem har formelt ikke nogen direkte adgang til direktionen mellem møderne.

Situation

Bestyrelsen er utilfreds med direktionens arbejdsindsats.

Gode råd

Bestyrelsen har ledelsesansvaret over for direktionen og bør løbende vurdere direktionens indsats. Foreslå derfor, at formanden tager problemet op med direktionen.

Direktør, forholdet til

Medarbejderrepræsentanter er samtidig ansatte i virksomheden. Via deres hverv i det øverste ledelsesorgan opstår der ofte et særligt forhold mellem disse og direktionen, som jo også deltager på møder i [bestyrelsen](#). Den tættere dialog accepteres sædvanligvis, også uden at [formanden](#) deltager eller hver gang er underrettet om kontakten.

I visse selskaber er der praksis for, at formanden sammen med direktøren med faste intervaller holder kontaktmøder med medarbejderrepræsentanterne. Hvis formanden ikke deltager i disse møder, bør medarbejderrepræsentanterne orientere formanden om dette og om de emner, der drøftes på møderne i hvert fald, hvis drøftelserne omfatter emner, som også drøftes eller skal besluttes i bestyrelsen.

Omvendt ses det desværre også fra tid til anden, at direktionen chikanerer medarbejderrepræsentanterne. Dette er nogle gange alene grundet i almindelig irritation over ordningen med medarbejderrepræsentation. En sådan adfærd er uacceptabel. Forholdet skal adresseres over for formanden eller bringes op i bestyrelsen.

En medarbejderrepræsentant i bestyrelsen skal naturligvis være opmærksom på, hvad der rører sig i selskabet og bringe sådanne relevante observationer til den øvrige bestyrelses kendskab. Alternativt kan sådanne forhold rejses over for [samarbejdsudvalget](#). Dette kan også være forhold, som vedrører direktionens ageren i relation til udførelsen af den daglige ledelse.

Situation

Samarbejdet mellem direktionen og medarbejderne fungerer ikke.

Gode råd

Det er normalt tillidsrepræsentanterne og/eller samarbejdsudvalget, som tager sig af dette problem. Imidlertid kan der forekomme tilfælde, hvor situationen går i hårdknude. I en sådan situation kan medarbejderrepræsentanterne overveje at få sagen sat på dagsordenen på et møde i bestyrelsen. Direktionen bør på forhånd informeres om overvejelserne. En anden mulighed er at ventilere problemstillingerne i de mere uformelle sammenhænge, som knytter sig til hvervet som bestyrelsesmedlem.

Direktør, rekruttering

Ingen bestyrelse ønsker at rekruttere en forkert direktør. Det er dyrt både i form af spildte søgeomkostninger og spildte muligheder for virksomheden, ligesom det skaber organisatorisk uro. Ved rekruttering bør bestyrelsen derfor i hvert fald have følgende for øje:

- Flere kandidater: Det er vigtigt, at det ikke kun er én kandidat, som bliver præsenteret, men at der er to eller tre at vælge mellem.
- Samklang mellem strategi, behov og profil: Det er væsentligt, at det nøje overvejes, hvilken profil der er brug for, afhængigt af hvor selskabet befinder sig.
- Tænk kreativt: Der bør bruges god tid på at vurdere et bredt udvalg af interne og eksterne kandidater, herunder bør det også overvejes, om kandidaterne kunne have kvalifikationer i forhold til nye udfordringer for branchen og virksomheden.
- Husk kulturen: Den valgte topchef skal fungere i selskabets kultur og skal også kunne føre an, såfremt der er behov for en ændring.
- Vurder helheden: Der skal laves en helhedsvurdering, som omfatter faglige kvalifikationer, ledelsesmæssige evner og kulturelt match, men hvor også fx sociale evner og selvtillid bør indgå.
- Efter ansættelsen: Der bør lægges en plan for de første 100 dage efter tiltræden, hvor formanden også bør følge den nyansatte direktør tæt.

Direktørkontrakt

Direktionens ansættelsesforhold reguleres i en ansættelsesaftale mellem direktøren og selskabet. Aftalen forhandles sædvanligvis af **formanden** på selskabets vegne. I de seneste år har der været øget fokus på direktørers aflønning, idet nogle direktører via en gunstig udvikling på deres **aktietegningsretter** har opnået meget store lønninger. Inden for visse brancher er der nu indført begrænsninger i relation hertil.

En direktørs ansættelsesvilkår kan på nogle punkter, fx med hensyn til løn og opsigelsesvarsel, være væsentlig bedre end andre medarbejders, men kan på andre punkter være mere restriktive, fx med hensyn til adgang til bijob og **konkurrenceklausuler**. En direktør har en særlig **loyalitetforpligtelse** over for selskabet, også uden at der aftalt noget særskilt herom i direktørkontrakten, jf. markedsføringslovens §§ 1 og 23.

Sædvanligvis har direktørkontrakten fokus på de ansættelsesmæssige aspekter. Afgrænsningen mellem **bestyrelsen**, formanden og **direktionen** reguleres ofte gennem en **forretningsorden**. Det er fornuftigt for både det øverste ledelsesorgan og direktionen at have en mere præcis angivelse af samspillet, især hvis formanden er meget aktiv i selskabet.

Derfor kan direktørkontrakten også forholde sig til denne afgrænsning i et særskilt afsnit. Wivel anfører, at følgende punkter bør overvejes i denne sammenhæng:

- Direktionens kompetenceområder.
- Arbejdsdeling mellem direktion og bestyrelsens formand.
- Direktionens repræsentation af selskabet udadtil.

Situation

Der skal ansættes en ny administrerende direktør.

Gode råd

Bestyrelsen ansætter den administrerende direktør, hvilket ofte sker efter indstilling fra formanden eller et ansættelsesudvalg, som er valgt af og blandt medlemmerne af bestyrelsen. Bestyrelsen bør dog forinden i plenum have haft en drøftelse af, hvilke kvalifikationer den nye direktør skal have, og hvilke overordnede vilkår der skal gælde for direktørens ansættelse.

Dirigent på generalforsamling

[Generalforsamlingen](#) ledes af en dirigent, der i princippet er udenforstående og upartisk. Dirigenten vælges af generalforsamlingen ved simpelt stemmeflertal eller udpeges, alt efter hvad der fremgår af vedtægterne, jf. SL § 101, stk. 1. Altså kan det være anført i vedtægterne, at dirigenten udpeges af [bestyrelsen](#), hvilket efterhånden er sædvanligt.

En dirigent valgt af generalforsamlingen kan afsættes af generalforsamlingen på selve mødet. Dette kræver også simpel majoritet. En kvalificeret og upartisk dirigent udpeget af bestyrelsen kan derimod ikke afsættes af generalforsamlingen. En ny dirigent kan annullere eller ændre afgørelser truffet af den afsatte dirigent.

SL indeholder ikke bestemmelser om, at en dirigent ikke må være inhabil. En kapitalejer eller et medlem af bestyrelsen kan derfor godt modtage valg eller at lade sig udpege som dirigent. Det kræver dog, at dirigenten kan være upartisk, da der kan opstå diskussion og uenighed på en generalforsamling.

Dirigenten leder generalforsamlingen og træffer afgørelse om spørgsmål af mødeteknisk og juridisk karakter, som måtte opstå, og hvor en afgørelse er påkrævet. Dirigenten skal sikre, at mødet afvikles inden for rammerne af SL og selskabets vedtægter. Selskabets vedtægter indeholder typisk ikke særlige retningslinjer om dirigentens opgave.

Som en del af ansvaret for overholdelse af formalia skal dirigenten afklare, om indkaldelsen er lovlig, om indholdet af [dagsordenen](#) er i overensstemmelse med vedtægterne, om de diskussioner, der finder sted, er relevante, og om hvorledes afstemninger tilrettelægges og gennemføres.

Dirigenten bør normalt træffe afgørelse om formalia selv og ikke overlade tvivsspørgsmål til afgørelse ved afstemning i forsamlingen. Ofte spørger dirigenten dog generalforsamlingen om dens holdning, forud for at dirigenten træffer sin afgørelse. En dirigent kan på generalforsamlingen omgøre sine beslutninger.

Beslutninger skal refereres i [generalforsamlingsprotokollen](#), og dirigenten skal bekræfte rigtigheden af referatet med sin underskrift, jf. SL § 101, stk. 3. [Erhvervsstyrelsen](#) kan foretage en vis formel kontrol med lovligheden af truffene beslutninger, der skal anmeldes.

Disclosure Letters

Et disclosure letter er en erklæring afgivet af sælger til køber ved en virksomhedsoverdragelse og indeholder væsentlig information, som sælger ønsker, at køber skal være bekendt med. Disclosure letters erstatter ikke en [due diligence](#).

Disclosure letters har betydning på den måde, at sælger giver visse oplysninger til køberen om virksomhedens forhold. Et disclosure letter kan fx indeholde nærmere information om omfanget af en retstvist, som selskabet er involveret i. For køberen har det den fordel, at køberen får detaljeret indsigt i den virksomhed, som køberen er ved at erhverve.

For sælgeren har det den fordel, at hvis sælger i et disclosure letter giver tilstrækkelig information om et forhold, vil det hindre køberen i efter overdragelsen at rejse et krav i anledning af de beskrevne forhold. Et disclosure letter er ofte delt i to dele. Den første del indeholder mere generelle, offentligt tilgængelige oplysninger, mens den anden del indeholder mere specifikke oplysninger.

Diversitet

Diversitet og [mangfoldighed](#) er blevet centrale temaer i moderne virksomheder, ligesom der på lovgivningsniveau er taget flere initiativer, som fremmer diversitet og mangfoldighed i erhvervslivet, fx i form af vedtagelsen af loven om [kønsbalance](#).

Ved at inkludere mennesker med forskellige baggrunde, køn, etniciteter, aldre og kompetencer, sikres mangfoldighed i virksomheden, hvilket bidrager til både økonomisk succes og et bedre arbejdsmiljø. Herudover ser særligt yngre generationer diversitet som en indikator på en attraktiv arbejdsplads, hvorfor dette også kan være en måde at tiltrække og fastholde talenter.

Der er således mange gode grunde til, at [bestyrelsen](#) bør have disse temaer på dagsorden på bestyrelsesmøderne og sikre, at virksomheden er mangfoldig.

Dominerende virksomhed

På det danske marked er det forbudt at misbruge en dominerende stilling. Der er i konkurrenceovens § 11 indeholdt et forbud herom. Bestemmelsen finder kun anvendelse, hvis den eller de pågældende virksomheder har markedsdominans.

Konkurrencerådet vil på forespørgsel træffe særskilt afgørelse om, hvorvidt en eller flere virksomheder indtager en dominerende stilling. Konkurrencerådet vil til brug herfor stille krav om, at selskabet fremskaffer relevante markeds- og virksomhedsrelaterede oplysninger.

Hvis et selskab herefter findes at have en dominerende stilling, vil den således være advaret om, at dens adfærd risikerer at blive bedømt som misbrug af denne markedsmagt. Er virksomheden i tvivl om, hvorvidt en given adfærd udgør et misbrug, er der mulighed for at få tvivlen afklaret ved anmodning om en negativ attest. Hvis Konkurrencerådet omvendt meddeler, at en virksomhed ikke findes at indtage en dominerende stilling, er denne meddelelse bindende, indtil Konkurrencerådet tilbagekalder denne.

Misbrugsbegrebet er ikke begrænset til tiltag, der er rettet direkte mod den dominerende virksomheds kunder, samhandelspartnere eller konkurrenter (fx i form af urimelige priser eller vilkår), men kan omfatte enhver adfærd, der rummer uheldige virkninger for konkurrencen eller konkurrencestrukturen på markedet, uanset hvilke midler eller metoder der benyttes.

Konkurrencerådet kan på eget initiativ eller efter klage give en dominerende virksomhed påbud om at bringe en konkurrencebegrænsende adfærd i strid med bestemmelsen til ophør.

Due diligence

I forbindelse med en [virksomhedsoverdragelse](#) gennemføres ofte en "due diligence" for at vurdere den virksomhed, der eventuelt skal skifte ejer. Der er ikke nogen dansk oversættelse af begrebet, men det dækker over den undersøgelse, som gennemføres ved køb af en virksomhed, herunder en vurdering af de oplysninger, som sælger stiller til rådighed for køber.

Under en due diligence gennemgår køber og købers eksterne rådgivere (fx advokater, revisorer, teknikere) sælgers virksomhed. Der indgås ofte en aftale mellem køber og sælger om den praktiske gennemførelse af due diligence. Due diligence består typisk af en detaljeret gennemgang af virksomhedens juridiske og økonomiske forhold, måske suppleret af en teknisk og kommerciel due diligence. Gennemgangen omfatter ofte følgende:

- Virksomhedsbeskrivelse, herunder den historiske udvikling, forretningsgrundlag (markeder, konkurrenter, produkter, kunder, leverandørforhold) og strukturgrundlag (produktionsapparat, ledelse, nøglepersoner, ansættelsesforhold).
- Selskabsretlige forhold, herunder [datterselskaber](#), ejerkreds, referat af [generalforsamlinger](#), referater af [bestyrelsesmøder](#), tildelte [aktietegningsretter](#) og andre [finansielle instrumenter](#).
- Kontraktmæssige forhold, herunder en gennemgang af selskabets kommercielle aftaler, fx licensaftaler, udviklingsaftaler, serviceaftaler, lejeaftaler, ansættelsesaftaler og samarbejdsaftaler.
- Registrerings- og informationssystemer for beskrivelse af it, interne kontroller og rapportering.
- Regnskabspraksis og principper for aflæggelse af årsregnskaber såvel som en regnskabsanalyse af effektivitet, rentabilitet, [likviditet](#) og soliditet såvel som vurdering af budgetplanlægningsprocedurer.
- Drift og balance, herunder omsætningsstruktur fordelt på produkttyper, markeder, divisioner og geografiske markeder og vurdering af aktiver.
- Skatteforhold og forsikringsforhold såvel som undersøgelse af eventuelle retssager.

Due diligence-gennemgangen afsluttes typisk med udarbejdelse af en rapport, som giver det centrale ledelsesorgan hos køber grundlag for at foretage en nuanceret vurdering af sælgers virksomhed.

Dupont-pyramiden

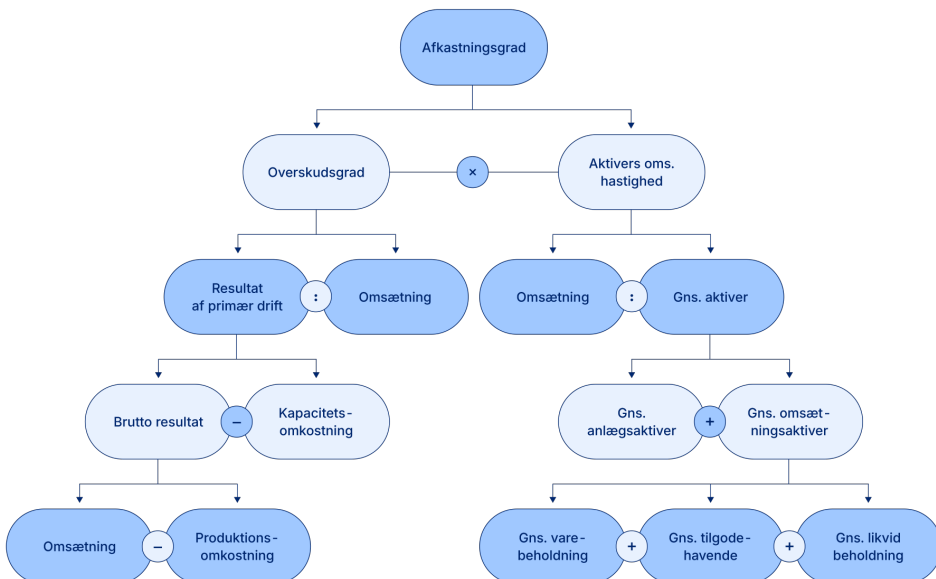
Dupont-pyramiden er et regnskabsmæssigt hjælpemiddel, der kan anvendes til nærmere at undersøge afkastningsgraden, der er et centralt [nøgletal](#). Afkastningsgraden beskriver virksomhedens rentabilitet, dvs. virksomhedens evne til at skabe afkast af de indsatte ressourcer – med andre ord: Hvor god selskabet er til at forrente den investerede kapital.

Afkastningsgraden består af to elementer – overskudsgraden og aktivernes omsætningshastighed. En virksomhed kan opnå en god rentabilitet ad to veje: For det første gennem en effektiv indtægtsomkostningstilpasning, hvilket belyses ved overskudsgraden. Er overskudsgraden høj, er virksomheden god til at skabe indtægter med små omkostninger. Det påvirker afkastningsgraden positivt.

For det andet gennem en effektiv kapitaltilpasning, dvs. hvor stor en indsat kapital der skal bruges til at skabe omsætningen, hvilket belyses ved aktivernes omsætningshastighed. Er der en høj omsætningshastighed på aktiverne, betyder det, at virksomheden er god til at skabe en høj omsætning med små investeringer i aktiver.

Industrivirksomheder vil ofte have en relativt lav omsætningshastighed på aktiverne, da det som regel kræver store investeringer i fx maskiner og produktionsfaciliteter at skabe omsætning (i modsætning til fx et rengøringsfirma, der i princippet kan nøjes med en spand og en klud). Det er derfor nødvendigt for de fleste industrivirksomheder at have relativt høje overskudsgrader, hvis de skal være rentable.

Dupont-pyramiden anvendes til at analysere et regnskab, når der skal sættes fokus på ændringer i afkastningsgraden. Pyramiden ser grafisk ud som følger:



Død

Ethvert medlem af bestyrelsen (eller tilsynsrådet) udtræder automatisk af bestyrelsen, hvis medlemmet afgår ved døden. **Udtræden** sker på dødsdagen, hvilket i Danmark konstateres ved en dødsattest. Når en medarbejderrepræsentant er konstateret død og udtrådt af bestyrelsen, indtræder **suppleanten** straks i det afdøde bestyrelsesmedlems sted, jf. MBK §§ 52 og 53.

E

Efterfinansiering ved udlodning

Det er lovligt at lave en form for selvfinansiering ved at gennemføre udbyttebetaling fra et nyligt erhvervet selskab. Dette kaldes efterfinansiering.

Udbyttebetaling er fortsat en brugbar fremgangsmåde ved overtagelse af et selskab, hvor køberen gældsætter sig for at præstere købesummen, og hvor køberens gæld efterfølgende ønskes nedbragt med **udbytte** fra selskabet.

Hvis køberen ikke vil vente til aflæggelse af selskabets næste årsregnskab og udbetaling af ordinært udbytte i sammenhæng hermed, kan køberen anvende reglerne om ekstraordinært udbytte i årets løb. Selv om denne fremgangsmåde kan opleves som om, at selskabet "tømmes" for likvider, er der ikke noget til hinder herfor, forudsat at betingelserne for udbyttebetaling er til stede.

Efterstiftelse

Når et selskab stiftes helt eller delvist ved apportindskud, skal der foretages en vurdering af **aktivernes** værdi af en vurderingsmand. Formålet er at sikre, at selskabet får tilført værdier, som mindst svarer til det beløb, der er tegnet **kapitalandele** for. Reglerne i SL §§ 42a-44 sikrer dette formål, så der ikke kan ske en "efterstiftelse" (nachgründung).

Reglerne går ud på, at køb fra en stifter eller en kapitalejere i et aktieselskab i tiden fra stiftelsen og indtil 24 måneder efter registreringen skal vurderes på samme måde som apportindskud, hvis værdien er 1/10 af selskabskapitalen eller mere, jf. SL § 43. Kravet om efterfølgende indskud gælder ikke, hvor stifterne allerede i stiftelsesdokumentet havde truffet bestemmelse om erhvervelsen.

Selskabets efterfølgende erhvervelser, der er omfattet af SL § 43, skal godkendes af **generalforsamlingen**. Det centrale ledelsesorgan skal forelægge **forslag** om godkendelse med en redegørelse for erhvervelsen sammen med en vurderingsberetning, der indsendes til **Erhvervsstyrelsen**. Selskabets bestyrelse er ansvarlig for, at erhvervelse af aktiver ikke er til skade for selskabet eller dets kapitalejere eller kreditorer.

Reglerne anvendes ikke på sædvanlige forretningsmæssige dispositioner.

Situation

Bestyrelsesformanden foreslår, at selskabet – der endnu ikke har eksisteret i 24 måneder – skal erhverve en patentportefølje fra sin stifter.

Gode råd

Gør opmærksom på, at når selskabet endnu ikke er 24 måneder gammelt, er det nødvendigt forud for erhvervelsen dels at få udarbejdet en vurderingsberetning, der dokumenterer værdien, dels at få erhvervelsen godkendt af generalforsamlingen. Der kan dog indgås en betinget købsaftale med stifteren.

Egenkapital

Egenkapitalen kan betegnes som det, der bliver tilbage, når værdien af virksomhedens gældsforpligtelser trækkes fra virksomhedens **aktiver**. Et selskabs egenkapital er altså selskabets formue og viser, hvor stor ejernes opsparing er i selskabet.

Egenkapitalen kan aflæses i **balancen** i **årsregnskabet**. Egenkapitalen er ikke i sig selv et udtryk for virksomhedens værdier (det er aktiverne). Den er derimod et "abstrakt tal", der kun findes i regnskabet. Under antagelse af, at aktiverne kan sælges til den værdi, de står opgjort til i regnskabet, er egenkapitalen det beløb, som ejerne vil stå tilbage med, hvis alle aktiver sælges.

Regnskabsteknisk er egenkapitalen en forpligtelse over for ejerne og består af ejernes indskud, opskrivninger og reserver. Mere specifikt består egenkapitalen af følgende elementer:

- Selskabskapital.
- Overkurs ved emission.
- Opskrivningsshenlæggelser.
- Reserver.
- Overført resultat.

Selskabskapitalen udgør kapitalandelenes samlede pålydende værdi. Overkurs ved emission opstår, når tegningskursen ved en kapitaludvidelse overstiger den nominelle værdi. Opskrivningsshenlæggelser fremkommer, når der foretages opskrivning af værdien af materielle og finansielle anlægsaktiver, varebeholdninger eller værdipapirer.

Reserven for indre værdis metode øges, når værdien af datterselskaber stiger. Reserven for egne kapitalandele øges, hvis selskabet har købt egne kapitalandele. Andre reserver kan være bestemt i vedtægterne eller af generalforsamlingen.

Overført resultat er udtryk for den del af selskabets indtjening, som generalforsamlingen endnu ikke har disponeret over, herunder udbetalt som udbytte. Det overførte resultat kan være negativt, dvs. være et underskud.

Kravet om kontinuitet i årsregnskaberne, der muliggør sammenligning fra år til år, er et væsentligt **regnskabsprincip** i ÅRL. Ændringen af egenkapitalen fra det beløb, der blev vist i balancen det foregående år til beløbet i det nuværende årsregnskab, skal derfor specificeres, jf. ÅRL § 86 a.

Denne ændring betegnes "egenkapitalopgørelsen" og viser årets bevægelser i egenkapitalen. Der skal ikke anvendes noget skema, og alene primo-ultimo-bevægelser skal vises. Opgørelsen kan præsenteres selvstændigt eller i **noterne**.

Egne kapitalandele

Et selskabs køb af egne kapitalandele har samme økonomiske virkning som en [kapitalnedsættelse](#) med de købte kapitalandeles pålydende værdi. Købet af egne kapitalandele øger de resterende kapitalejeres andel i selskabets formue, da den udestående del af selskabskapitalen bliver mindre.

Ingen kan stemme på de egne kapitalandele, som selskabet ejer, jf. SL § 85. Endvidere indgår disse kapitalandele ikke i beregningen af stemmer eller selskabskapital ved afstemning på en [generalforsamling](#).

Et selskab må ikke selv tegne egne kapitalandele i selskabet, jf. SL § 205, stk. 1. Selskabet kan derfor ikke udnytte en fortegningsret til at tegne kapitalandele på sine egne kapitalandele. Selskabet kan dog sælge tegningsretten. Ved [fondsemission](#) har selskabet ret til fondskapitalandele.

Et selskab må kun erhverve egne kapitalandele, hvis det centrale ledelsesorgan har fået en bemyndigelse af generalforsamlingen, medmindre der foreligger helt særlige forhold, der vil medføre skade for selskabet, jf. SL §§ 198 og 199. Bemyndigelse skal gives for et bestemt tidsrum, der ikke må overstige fem år.

Generalforsamlingens beslutning om bemyndigelsen skal angive den største værdi, som de egne kapitalandele må have, og det mindste og højeste beløb, som selskabet må yde som vederlag for kapitalandelene. Vederlaget for de egne kapitalandele i selskabet må ikke overstige selskabets frie reserver. Det er selskabets frie reserver på erhvervelsestidspunktet, der er afgørende for, hvor mange egne kapitalandele selskabet kan erhverve.

Et selskabs beholdning af egne kapitalandele optages i [årsregnskabet](#) som et særligt [aktiv](#). Kapitalandelene kan ikke indregnes som aktiver i [balancen](#). De skal i stedet fratrækkes direkte i egenkapitalen.

Situation

Bestyrelsen overvejer at bede om bemyndigelse til køb af kapitalandele.

Gode råd

Du skal sørge for at få belyst formålet med bemyndigelsen. Er ønsket begrundet i at ville gennemføre en kapitalnedsættelse, øge omsætteligheden på selskabets kapitalandele eller at anvende disse som betaling ved køb af virksomhed?

Ejeraftale

Selskabets kapitalejere kan uden nærmere formkrav indgå aftaler med hinanden om indbyrdes rettigheder og pligter og om varetagelsen af interesser i selskabet, medmindre andet følger af ufravigelige lovbestemmelser. Sådanne aftaler er meget sædvanlige og betegnes efter SL's terminologi ejeraftaler (tidligere aktionæroverenskomster).

Der kan blandt ejerkredsen træffes bestemmelser om emner, som kan eller skal være aftalt i selskabets **vedtægter**, fx om fordelingen af poster i **bestyrelsen**, om forkøbsret til kapitalandele og om valg af revisor. Aftaler om sådanne spørgsmål er gyldige for aftalens parter og kræver ikke, at spørgsmålene bringes op på en generalforsamling i selskabet.

Som andre aftaler kan en ejeraftale tilsidesættes helt eller delvist, hvis aftalen er urimelig og strider mod aftalelovens regler, fx kan en aftale om en åbenbart urimelig pris ved handel med kapitalandele tilsidesættes. De kapitalejere, der har indgået en ejeraftale, kan frit vælge, om aftalen skal holdes hemmelig, eller om bestyrelsen skal gøres bekendt med aftalen og/eller indholdet.

Af og til fremgår det direkte af vedtægterne, at der er indgået en ejeraftale. Ejeraftaler er dog ikke bindende for selskabet og de beslutninger, der træffes af generalforsamlingen, jf. SL § 82. Dette betyder også, at selskabet ikke bindes af fx en aftalt omsættelighedsbegrænsning. Selskabet har derfor både ret og pligt til at notere ejerskiftet i en situation, hvor vedtægterne foreskriver fri omsættelighed, men hvor overdragelse er sket i strid med en ejeraftale.

Bestemmelsen kan også få betydning på ledelsesniveau. Såfremt ejerne ønsker at "binde" de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, må dette ske via begrænsende bestemmelser i vedtægterne. Hvervet som bestyrelsesmedlem er personligt, og medlemmet skal varetage selskabets interesser. Såfremt et bestyrelsesmedlem er valgt efter indstilling fra én kapitalejer, er virkeligheden nok, at dette medlem inden for rimelige rammer varetager denne kapitalejers interesser.

Situation

Selskabets kapitalejere ønsker, at bestyrelsen skal gøre sig bekendt med deres ejeraftale.

Gode råd

Der er ikke noget til hinder for, at bestyrelsen gennemgår aftalen, men uagtet bestemmelserne i denne er bestyrelsen forpligtet til at iagttage selskabslovgivningen og selskabets vedtægter.

Ejerbog

Det centrale ledelsesorgan skal føre en fortegnelse i form af en ejerbog over alle selskabets kapitalejere, jf. SL § 50. Selskabets [vedtægter](#) kan bestemme, at ejerbogen føres af en af selskabet valgt person på selskabets vegne, fx selskabets bank eller en værdipapircentral, hvis selskabet er et [børselskab](#).

Ved udstedelsen af navneaktier skal kapitalejerens navn indføres i ejerbogen. For at få ret til udbytte og stemmeret skal en senere erhverver af navneaktier anmelde sin erhvervelse af kapitalandele til selskabet, og noteringen i ejerbogen skal da ændres, jf. SL § 49. Ved ihændehaveaktier indføres kun nummeret i ejerbogen. Ejeren af en ihændehaveaktie godtgør sin legitimation som ejer ved sin besiddelse af aktien.

Ejerbogen er ikke offentligt tilgængelig, men offentlige myndigheder har dog altid adgang hertil. I vedtægterne kan det bestemmes, at ejerbogen tillige skal være offentligt tilgængelig for kapitalejerne, herunder elektronisk. I anpartsselskaber skal ejerbogen altid være tilgængelig for enhver kapitalejer.

Medarbejderrepræsentanter har som øvrige medlemmer af bestyrelsen (eller tilsynsrådet) ret til indsigt i ejerbogen. Denne regel er undergivet de almindelige regler om [tavshedspligt](#) i SL § 132.

I selskaber, der opfylder kravene til medarbejderrepræsentation, men hvor der ikke er valgt medarbejderrepræsentanter, har en repræsentant for medarbejdere ret til at efterse ejerbogen, jf. SL § 51, stk.2. Denne ret fremgår også af MBK § 59.

I en koncern gælder, at medarbejderne i datterselskaber har ret til indseende i moderselskabets ejerbog, dog under forudsætning af, at der ikke er valgt medarbejderrepræsentanter i moderselskabet, og at datterselskabet opfylder betingelserne for medarbejderrepræsentation, jf. SL § 51 og MBK § 59. En medarbejder, som får indsigt i ejerbogen efter disse regler, må som andre også være underlagt tavshedspligt.

Situation

Du ønsker oplysning om selskabets ejerkreds.

Gode råd

Hvis kapitalandelene er navneaktier, kan alle ejernes navne findes i ejerbogen, som du har adgang til som bestyrelsesmedlem.

Ejerregister

Enhver, der besidder **kapitalandele** i et kapitalselskab, skal give meddelelse herom til selskabet, når kapitalandelens stemmeret udgør mindst 5 % af selskabskapitalens stemmerettigheder eller udgør mindst 5 % af selskabskapitalen. Det samme er tilfældet, når der sker ændring i et allerede meddelt besiddelsesforhold, og når grænserne på 5, 10, 15, 20, 25, 50, 90 eller 100 % og grænserne på 1/3 eller 2/3 af selskabskapitalens stemmerettigheder eller selskabskapitalen nås eller ikke længere er nået, jf. SL § 55. Disse regler gælder også for kapitalejere, som har hjemsted i udlandet. I **børselskaber** skal anmeldelse tillige ske til Finanstilsynet.

Ejes kapitalandelen af et eller flere selskaber, der indgår i samme koncern, anses de for at være ejet af én kapitalejer, og pligten til anmeldelse påhviler moderselskabet. Ved opgørelsen af kapitalandele medregnes tilfælde, hvor kapitalandele, hvis stemmeret tilkommer et selskab, som den pågældende kontrollerer, jf. SL § 7. Kapitalandele, der ejes af kapitalejere, som har fælles interesser, lægges ikke sammen, og disse er kun anmeldelsespligtige, hvis de hver især overstiger grænserne.

Anmeldelse skal ske senest to uger efter, at grænsen er nået eller ikke længere nås, jf. SL § 56, og selskabet skal indføre oplysningerne i ejerbogen. Er kapitalandelene børsnoterede, skal anmeldelsen ske straks. Kapitalejeren skal til brug for registeret opgive eget navn – modsat fx ejerbogen, der ikke nødvendigvis indeholder kapitalejerens navn. Endvidere skal der oplyses om bopæl eller hjemsted, antallet af kapitalandele og eventuelt kapitalandelens klasse. Alle disse oplysninger medtages i registeret.

Offentlige myndigheder, kapitalejere, bestyrelsesmedlemmer og eventuelle andre interesserede har adgang til ejerregisteret, idet dette er offentligt tilgængeligt. Oplysningerne fremgår også af selskabets årsrapport.

Situation

Bestyrelsen konstaterer, at flere af selskabets 5 % ejere framelder deres registrering i ejerregisteret.

Gode råd

Det kan være et tegn på, at kredsen af kapitalejere er blevet større, hvorved de tilbageværende store kapitalejere måske vil søge at opnå mere indflydelse. Det kan også være tegn på et opkøbsforsøg, hvor en investor søger at tilegne sig kontrol med selskabet. Bestyrelsen bør følge udviklingen nøje.

Eksporthjælp

Det danske hjemmemarked er i international målestok af begrænset størrelse. Derfor søges nye markeder i udlandet, hvilket kan betegnes som eksporthjælp, da det på sigt kan sikre virksomheden nye indtægter på andre markeder. Et eksporthjælp er en investering i øgede afsætningsmuligheder. For mange industrivirksomheder udgør eksportomsætningen den største andel af den samlede omsætning.

Selskaber, som ikke har erfaring med at eksportere, kan deltage i et eksportnetværk eller på anden måde samarbejde med virksomheder, der kender til de relevante eksportmarkeder.

Det offentlige bidrager også med en række forskellige hjælperedskaber til virksomheder, der har besluttet sig for at prøve kræfter med eksportmarkedet. Et af de steder, hvor der kan søges råd og vejledning, er The Trade Council (tidligere Eksportrådet). The Trade Council er en enhed under Udenrigsministeriet, der kan hjælpe virksomheder, som planlægger at trænge ind på nye markeder. Fx tilbyder The Trade Council rådgivning inden for agenda setting og positionering af danske virksomheders interesser.

I første omgang bør et selskab uden eksporterfaring koncentrere indsatsen om et eller meget få lande. Et selskabs eksportindsats til et bestemt land vil ofte foregå i følgende tre faser, der gradvist øger interessen for og investeringen i det nye marked.

- Salg gennem lokale agenter – det kræver en relativt begrænset investering at indlede eksport på denne måde, men agenten beregner sig ofte en pæn provision for sin indsats.
- Salg gennem datterselskab – efter at have opnået et større lokalt markedskendskab kan det være fordelagtigt at oprette eget salgsselskab.
- Salg og produktion gennem datterselskab – med en tilstrækkelig stor afsætning på et marked kan det måske betale sig at etablere et decideret operativt selskab.

Situation

Selskabet har ledig produktionskapacitet og overvejer at bevæge sig ind på et nyt geografisk marked.

Gode råd

Foreslå, at selskabet i første omgang søger oplysninger hos relevante ambassader, brancheorganisationer og Eksportrådet.

Ekstern rapportering

Omverdenens billede af et selskab baseres på den information, som selskabet mere eller mindre bevidst giver. Ledelsen skal arbejde for, at interessenterne får et rigtigt og positivt billede af selskabet. Dette sker typisk på to måder.

For det første ved udformningen af årsrapporten. Hovedformålet med denne er at give troværdige oplysninger om selskabets økonomiske situation. Disse oplysninger skal give et "retvisende billede" af selskabet, og det påhviler [bestyrelsen](#) at sikre dette.

For det andet ved, at bestyrelsen er sig bevidst om den samlede kommunikation udadtil og sikrer sig, at der består en sammenhæng mellem fx personalepolitik og markedsføring. Selskabet kommunikerer udadtil på mange måder, bl.a. gennem annoncer, opslag om rekruttering, pressemeddelelser og via medarbejdernes omtale af selskabet. Der bør være en "rød tråd" i denne kommunikation baseret på selskabets sædvanlige ønske om en samlet profilering, der tegner et pænt billede af selskabet.

Wivel anfører, at bestyrelsen – ud over medarbejderne – bør være opmærksom på særligt to væsentlige eksterne interessenter:

- Minoritetsejere kan give selskabet unødvendige problemer, hvis selskabet ikke sikrer sig, at disse føler sig godt behandlet og trygge ved selskabets ledelse.
- Finansieringskilder, herunder selskabets bankforbindelse, skal informeres løbende – ikke kun ved at sende økonomisk information, men også ved møder, der sikrer forståelse for forretningsområdet og selskabets finansieringsstruktur.

Kommunikation er vigtig, da det er med til at skabe troværdighed og tryghed hos modtageren om selskabets udvikling.

Situation

Selskabets minoritetsejere anmoder bestyrelsen om et møde for at få en opdatering om selskabets forhold.

Gode råd

Bestyrelsen bør tage imod anmodningen, da et sådant møde er en god måde at udøve "ejerpleje" på. Normalt vil alene formanden og direktionen deltage.

Elektronisk generalforsamling

Efter SL § 77 kan det centrale ledelsesorgan beslutte, at der afholdes en delvis elektronisk [generalforsamling](#), medmindre andet fremgår af vedtægterne. Dette indebærer, at der som supplement til at møde fysisk frem på generalforsamlingen gives adgang til, at kapitalejerne kan deltage elektronisk i generalforsamlingen, herunder ved at stemme elektronisk.

Herudover kan generalforsamlingen beslutte, at generalforsamlingen afholdes som en fuldstændig elektronisk generalforsamling, hvilket betyder, at generalforsamlingen afholdes uden adgang til fysisk fremmøde. En beslutning herom skal indeholde oplysning om, hvordan elektroniske medier anvendes i forbindelse med deltagelse i generalforsamlingen. Samtidig skal beslutningen skrives ind i [vedtægterne](#).

Såfremt der træffes beslutning om en af de to ovenstående modeller, skal det centrale ledelsesorgan fastsætte de nærmere krav til de elektroniske systemer, som skal anvendes ved en delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling. Endvidere skal [indkaldelser](#) til generalforsamlinger, der afholdes på denne måde, oplyse, hvordan der sker tilmelding til generalforsamlingen, og det skal fremgå, hvordan en kapitalejer kan finde oplysninger om den elektroniske deltagelse.

Såfremt generalforsamlinger afholdes elektronisk, skal det centrale ledelsesorgan sikre, at afviklingen sker på betryggende vis. Det er et krav, at kapitalejerne skal have adgang til at deltage i, ytre sig og stemme på generalforsamlingen. Det skal kunne fastslås, hvilke kapitalejere der deltager i generalforsamlingen, hvilken kapital og stemmeret de repræsenterer samt resultatet af afstemningerne.

Den øgede fleksibilitet, som elektroniske generalforsamlinger tilbyder, har ført til en øget anvendelse af denne form for generalforsamling. Dette er yderligere blevet forstærket efter COVID-19, hvor det blev sædvanligt at afholde digitale generalforsamlinger.

Elektronisk kommunikation

Efter SL § 92, stk. 1 kan [generalforsamlingen](#) beslutte at anvende elektronisk dokumentudveksling og elektronisk post, når der skal kommunikeres mellem kapitalselskabet og kapitalejerne.

Såfremt generalforsamlingen træffer beslutning om at anvende elektronisk kommunikation, skal det fremgå, hvilke meddelelser der er omfattet heraf, og måden hvorpå elektronisk kommunikation skal eller kan anvendes. Beslutningen skal også angive, hvor kapitalejerne kan finde oplysning om kravene til de anvendte systemer.

Beslutning om at anvende elektronisk kommunikation skal som udgangspunkt skrives ind i selskabets [vedtægter](#). Dog gælder det, uanset generalforsamlingen ikke har besluttet at indføre elektronisk kommunikation, at kommunikationen kan foregå elektronisk mellem selskabet og en eller flere kapitalejere, hvis der er indgået aftale herom.

Elektronisk kommunikation kan ikke træde i stedet for offentlig indkaldelse eller bekendtgørelse i Statstidende eller via [Erhvervsstyrelsens](#) it-system, hvis selskabets meddelelser til kapitalejere efter lov skal ske ved offentlig indkaldelse mv.

Hvis der anvendes elektronisk kommunikation, er selskabet forpligtet til at anmode kapitalejere, der er navnenoteret i [ejerbogen](#), om en elektronisk adresse, hvortil meddelelser kan sendes. Det er kapitalejerens ansvar at sikre, at selskabet er i besiddelse af den korrekte elektroniske adresse. De udgifter, selskabet har ved elektronisk kommunikation, afholdes af selskabet selv.

Kommunikationen er i dag i høj grad elektronisk, og i mange selskaber er det kun efter anmodning, at selskabets kapitalejere modtager materiale på papir.

Situation

Formanden foreslår, at indkaldelse til generalforsamling fremover alene sker via e-mail.

Gode råd

En sådan fremgangsmåde kan være legitim, hvis der er optaget bestemmelse herom i selskabets vedtægter. Er dette ikke tilfældet, vil en indkaldelse fremsendt via e-mail ikke være tilstrækkelig.

Elevatormodellen

Elevatormodellen beskriver en [kapitalnedsættelse](#) og en efterfølgende [kapitalforhøjelse](#). Den sælgende aktionær sælger sine aktier til det udstedende selskab, og samtidig sker der en kapitalforhøjelse ved, at den eksisterende eller en nye aktionær tegner aktier.

Hvis kapitalnedsættelsen nedsættes til under SL's minimumskrav efter SL § 4, stk. 2, skal der samtidig foretages en forhøjelse af selskabskapitalen. Såfremt egenkapitalen er negativ, skal der ske kapitalforhøjelse med indbetaling til overkurs, så egenkapitalen efter transaktionen mindst udgør den nominelle selskabskapital.

Modellen kan bl.a. anvendes til at fjerne alle likvider fra et selskab gennem udlodning mv. for at muliggøre en virksomhedsovertagelse uden større låneoptagelse eller pengebinding end nødvendigt. Ligeledes kan elevatormodellen anvendes, hvis selskabet har lidt et så omfattende kapitaltab, jf. SL § 119, at ledelsens reaktionspligt udløses. I disse tilfælde kan ledelsen bl.a. foreslå en rekonstruktion via elevatormodellen.

Erhvervsdrivende fonde

Fonde har en række karakteristika, som adskiller sig fra selskaber, nemlig:

- En fond er en selvejende institution, hvorfor ingen ejer fonden.
- Det øverste ledelsesorgan i en fond er fondsbestyrelsen.
- En fond skal have en formue, der er uigenkaldeligt udskilt fra stifterens formue, og fondens midler kan ikke tilbageføres.
- En fond skal have en selvstændig ledelse i forhold til stifteren.
- En fond er forpligtet til at foretage uddelinger i overensstemmelse med fondens formål.

Det følger af Lov om erhvervsdrivende fonde, at reglerne om medarbejderrepræsentanter finder tilsvarende anvendelse på en fond og dens datterselskaber, idet der typisk er tale om [koncernrepræsentation](#). Der må dog ske de nødvendige tilpasninger som følge af, at en fond er en selvejende institution, og derfor fx ikke har en generalforsamling.

[Ligestillingsprincippet](#) kan give særlige udfordringer. Fonde er underlagt de fondsretlige krav, bl.a. om, at de skal foretage uddelinger til de formål, der er fastlagt i fondens vedtægter. Sådanne formål kan have et almengørende islæt, som ikke har noget med fondens øvrige virksomhed at gøre. Medarbejderrepræsentanter deltager som udgangspunkt kun i behandlingen af spørgsmål, som vedrører erhvervsvirksomheden. Hvis medarbejderrepræsentanten ikke deltager i det arbejde, der ligger uden for fondens erhvervsvirksomhed, vil dette udgøre en saglig begrundelse for en reduktion af vederlag.

Bestemmelserne om medarbejderrepræsentation finder ikke anvendelse på moderfonde, hvor den erhvervs-mæssige virksomhed består i drift af massemedier og beslægtet virksomhed (mediefonde). Dette skyldes et ønske om at bevare en redaktionel uafhængighed.

Når et bestyrelsesmedlem fratræder, udpeges et ny medlem efter vedtægternes bestemmelser, der ofte angiver, at bestyrelsen skal være selvsupplerende. Dette gælder ikke for medarbejderrepræsentanter, og resten af bestyrelsen skal således ikke udpege et nyt medlem. [Suppleanten](#) indtræder for den resterende del af valgperioden, hvorefter der foretages nyvalg, hvis betingelserne er opfyldt, jf. reglerne i MBK.

[Ansaret](#) i erhvervsdrivende fonde adskiller sig ikke væsentligt fra, hvad der gælder for kapital-selskaber. Fonden har ganske vist ikke nogen ejerkreds, der kunne tænkes at gøre et [erstatningsansvar](#) gældende som følge af tab, men i stedet har fonden sit vedtægtsmæssige uddelingsformål at varetage, og det er ansvarspådragende at forringe en fonds egenkapital gennem fejl-dispositioner. Derfor er det muligt for [Erhvervsstyrelsen](#) at iværksætte granskning, ansvar-sag mv. mod en sådan fondsbestyrelse, jf. Østre Landsrets dom af 4. december 1998.

Erhvervsstyrelsen

Alle selskaber, der har [hjemsted](#) i Danmark, jf. SL § 9, skal registreres i Erhvervsstyrelsen og skal indsende årsrapporten dertil. Styrelsen opkræver ikke årsgebyr for selskaber, men kræver gebyr for at registrere selskaber og ændre i selskabets ledelse, vedtægter mv. Styrelsen er en central, landsdækkende administrativ myndighed med det formål at sikre alle registreringer om selskaber.

Registreringen har to formål: dels at gøre vedtægter og årsrapporter mv. tilgængelige for offentligheden, dels at foretage en vis legalitetskontrol af de modtagne anmeldelser og årsrapporter. Registrering skal således nægtes, hvis en anmeldelse er i strid med eller ikke er blevet til på den måde, som er foreskrevet i SL eller i selskabets vedtægter, jf. SL §§ 15, 16 og 17.

Registreringer sker i dag elektronisk via digital selvbetjening på styrelsens side "Virk Indberet", som findes på www.virk.dk. Der er dog fortsat enkelte tilfælde, hvor selskabsblanketten skal anvendes. Anmelderen indestår for at have nødvendig fuldmagt, at anmeldelsen er lovlig foretaget, og at de elektronisk indsendte dokumenter er gyldige. Styrelsen kan forlange bevis herfor.

Styrelsen skal straks bekendtgøre registreringer om selskaber i sine registre. Modtagelsen af fusionsplaner mv. bekendtgøres i styrelsens it-system. Anmeldelse og bilag skal være på dansk – eller svensk, norsk eller engelsk, hvis dette er koncernsprog.

Erhvervsstyrelsen undersøger ved stikprøver om de modtagne årsrapporter mv. indeholder åbenbare overtrædelser af ÅRL og SL. Styrelsen kan forlange at modtage oplysninger, som er nødvendige for at tage stilling til, om der foreligger lovovertrædelser.

Eftersom styrelsen er en registreringsmyndighed, kan styrelsen ikke bruges af en utilfreds kapital ejer til at gribe ind over for bestyrelsens forvaltning af selskabet.

Situation

Du ønsker ikke at fortsætte i bestyrelsen, men du bliver ikke frameldt i de offentlige registre.

Gode råd

Medlemmet skal sikre sig, at meddelelse om udtræden også sker over for Erhvervsstyrelsen.

Erstatningsansvar

Erstatningspligten for arbejde i det øverste ledelsesorgan følger dansk rets almindelige erstatningsregler (*culpa-reglen*). Et bestyrelsesmedlem ifalder dermed **ansvar** for retsstridige handlinger og undladelser, hvis det enkelte medlem har ageret anderledes, end hvad der kan forventes af et bestyrelsesmedlem, der opfylder sine forpligtelser.

Erstatningskrav for tab rejses ofte af enkelte kreditorer eller af selskabets konkursbo. Culpa-reglen gælder, uanset hvem der påføres et tab, der kræves erstattet. Bevisbyrden påhviler skadelidte, altså den som har lidt et tab.

Ifølge SL § 361 er bestyrelsesmedlemmer, som forsætligt eller uagtsomt tilføjer et selskab skade under udførelsen af deres hverv, pligtige at erstatte denne. Det samme gælder, når skade er tilføjet kapitalejere, selskabets kreditorer eller tredjemand ved overtrædelse af SL eller **vedtægterne**. Som følge af **ligestillingsprincippet** er medarbejderrepræsentanter undergivet det samme erstatningsansvar som de øvrige medlemmer af det øverste ledelsesorgan.

Der er mulighed for, at erstatningen, når det findes rimeligt under hensyn til skyldgraden, skadernes størrelse og omstændighederne i øvrigt, kan nedsættes, jf. SL § 363 og i øvrigt EAL § 24. Lempelsesreglerne indebærer en faktisk fravigelse af princippet om ensartet ansvarsbedømmelse for alle til fordel for medarbejderrepræsentanter.

Er flere erstatningsansvarlige, hæfter disse solidarisk (alle for én) for erstatningen. Hvis et bestyrelsesmedlem har betalt erstatningen, kan dette medlem afkræve de øvrige ansvarlige for deres andel af erstatningen (regres). I øvrigt gælder EAL § 25 om fordeling af ansvaret mellem flere skadevoldere.

Erstatningsansvaret er individuelt, men det omfatter også beslutninger, som et bestyrelsesmedlem har været modstander af, men måske har affundet sig med, eller ligefrem har stemt imod. For at gardere sig mod et eventuelt senere erstatningsansvar er det nødvendigt, at det enkelte medlem får tilført sin indsigelse til protokollen over forhandlingerne i det øverste ledelsesorgan, jf. SL § 128. Dette er dog ikke nødvendigvis tilstrækkeligt til at undgå erstatningsansvar, og det kan være nødvendigt at **udtræde** af bestyrelsen.

Af retspraksis kan udledes, at bestyrelsesmedlemmer er ansvarlige for uhæderlig og grov forsømmelighed og for at negligere kontrollen med direktionens ledelse af virksomheden. Den adfærd, der kan medføre ansvar, er af Gomard & Schaumburg-Müller delt op i følgende:

- Overordnet politik og strategi. Et bestyrelsesmedlem skal være kvalificeret til at varetage hvervet, herunder tage overordnede beslutninger og udøve kontrol med den daglige ledelse. Det er særligt passivitet, som fører til ansvar, hvorfor det enkelte bestyrelsesmedlem skal være opmærksom og sætte sig ind i de informationer, som modtages.

- Selskabets økonomi og betalingsevne. Det er uforvarsligt i erstatningsretlig forstand at udsætte kreditor for en for denne upåregnelig kreditrisiko, hvor det endda er sandsynligt, at kreditor vil lide tab, jf. fx UfR 1998.1137 H, hvor bestyrelsen et år før konkursens indtræden burde have indset, at en videreførelse af selskabet ikke var mulig uden yderligere tab. Ligeledes er det uforvarsligt, hvis bestyrelsen ikke har fulgt virksomheden og ikke har grebet ind over for dispositioner, som en normal rapportering ville afdække, og hvor bestyrelsen normalvis vil kræve en aktiv handling.
- Omstødelsessituationer. Hvis et selskab er i økonomiske vanskeligheder, ses det af og til, at nogle kreditorer fyldestgøres umiddelbart før selskabets konkurs, så det insolvente selskabs aktiver ikke fordeles ligeligt mellem selskabets kreditorer. Bestyrelsen ifalder ansvar, såfremt den foretager eller godkender en planlagt eller dog åbenbar skævfordeling af midler til kreditorerne. I UfR 2007.2128 H blev der fx statureret bestyrelsesansvar over for SKAT, da bestyrelsen ikke havde sikret en ligelig fordeling af aktiverne ved afviklingen.
- “[The business judgment rule](#)”. En afgørelse, som en bestyrelse har truffet, der bygger på et skøn, og som denne har udøvet i god tro – med god vilje – på et tilsyneladende forsvarligt beslutningsgrundlag, medfører ikke ansvar, selv om beslutningen må betegnes som et [fejlskøn](#), og afgørelsen får skadelige følger. Det er forbundet med risiko at drive virksomhed, og er en bestyrelse ikke parat til at tage en afvejet risiko, er det ikke en god bestyrelse.
- Særlige lovfæstede bestemte pligter. Bestyrelsen er ansvarlig, hvis bestemte pligter, som lovgivningen har pålagt bestyrelsen at opfylde eller at påse bliver opfyldt, er tilsidesat. Dette er bl.a. reglerne i SL § 179 om [udbytte](#), i SL §§ 206-209 om [selvfinansiering](#), og i SL §§ 192 og 193 om [kapitalnedsættelse](#).

Situation

Selskabet er i økonomiske problemer. Formanden foreslår, at selskabets mellemregning med sit moderselskab betales af selskabet, selv om der er tale om et stort beløb.

Gode råd

Meddel, at du ikke kan medvirke til en sådan ekstraordinær betaling, der sker på bekostning af selskabets øvrige kreditorer. Såfremt selskabet går konkurs, er der stor sandsynlighed for, at betalingen vil blive omstødt og bestyrelsen udsætter sig for erstatningsansvar.

Etiske sociale regnskaber

Det etisk sociale regnskab tager udgangspunkt i virksomhedens **interessenter**. Regnskabet giver udtryk for, i hvilken udstrækning et selskab lever op til de værdier, som selskabet gennem dialog er blevet enig med sine interessenter om. Interessenterne er medarbejdere, kunder, ejere, leverandører, lokalsamfund mv. Målet er at udarbejde et fælles værdigrundlag for selskabet og dens interessenter ved at inddrage andet end økonomiske værdier.

Rationalet er, at jo bedre selskabet tilfredsstillere sine interessenter, jo bedre vil det gå. Der skal være enighed mellem selskabet og dets interessenter om, hvilke værdier der er væsentlige i deres indbyrdes forhold. Det etisk sociale regnskab er ikke en lovfæstet del af årsrapporten, men derimod et kvalitetsledelsesværktøj. Et etisk socialt regnskab indeholder typisk:

- Driftsregnskab med en beskrivelse af, hvad selskabet i periodens løb har foretaget sig over for interessenterne.
- Status baseret på en måling blandt interessenterne, der viser, i hvilken grad interessenterne vurderer, at selskabet lever op til de fælles værdier.
- Budget, som beskriver, hvilke værdier selskabet vil fremme i den kommende periode.

Da det etisk sociale regnskab indgår i en tæt dialog med interessenterne, er selve processen ofte mere værdifuld end regnskabet. Det gode forløb kommer til at danne et godt grundlag for selskabets fremtidige beslutninger og handlinger.

En række virksomheder lægger vægt på holdninger og viser interesse for etik og socialt ansvar. Corporate Social Responsibility (**CSR**) har vundet indpas og bruges aktivt af virksomheder til at illustrere, at disse virksomheder lægger vægt på ansvarlighed og bæredygtighed særligt ved produktion i tredje verdenslande. Samtidig pålægger **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** krav om virksomheders bæredygtighedsrapportering.

Situation

Lige før selskabet aflægger etisk socialt regnskab, foreslår formanden, at et sæt af nye værdier for selskabet offentliggøres.

Gode råd

Gør opmærksom på vigtigheden af, at selskabets interessenter inddrages i beslutningen for at sikre, at der er opbakning.

Europæiske samarbejdsudvalg, lov om

Loven om europæiske samarbejdsudvalg stammer fra 1996 og udgør en implementering af et EU-direktiv. Reglerne har til formål at forbedre lønmodtagernes muligheder for information og høring om spørgsmål, der berører virksomheder i flere lande inden for EØS-området. Der kan oprettes et europæisk samarbejdsudvalg, eller der kan indføres en informations- og høringsprocedure. Reglerne finder anvendelse på fællesskabsvirksomheder og fællesskabskoncerner.

Ved en fællesskabsvirksomhed forstås en virksomhed, der (1) beskæftiger mindst 1.000 lønmodtagere i EU- og EØS-landene, (2) omfatter bedrifter i mindst to af disse lande, og (3) beskæftiger mindst 150 lønmodtagere i hvert af mindst to af disse lande.

Ved en fællesskabskoncern forstås en koncern, der (1) beskæftiger mindst 1.000 lønmodtagere i EU- og EØS-landene, (2) omfatter virksomheder i mindst to af disse lande, og (3) har en virksomhed, der beskæftiger mindst 150 lønmodtagere i et land, og har en virksomhed, der beskæftiger mindst 150 lønmodtagere i et andet land.

Processen med information og høring skal foretages af modervirksomheden, der skal tilvejebringe vilkår og midler til brug for nedsættelsen af et europæisk samarbejdsudvalg eller indførelsen af en informations- og høringsprocedure. Det centrale ledelsesorgan skal tage initiativ til, at der nedsættes et **SFO** (særligt forhandlingsorgan), der sammen med ledelsen forhandler den skriftlige aftale om nedsættelsen af samarbejdsudvalget.

Mødet i det europæiske samarbejdsudvalg og proceduren med information og høring kan fx vedrøre den økonomiske og finansielle situation, den forventede udvikling i produktion og salg, beskæftigelsessituationen, investeringer og indførelsen af nye arbejdsmetoder.

Medarbejdervalgte medlemmer af et europæisk samarbejdsudvalg har ikke direkte medbestemmelse, da der er tale om en høring. Visse beslutninger kan dog ikke træffes af ledelsen uden forudgående høring.

Det er utvivlsomt, at i de større europæiske selskaber, hvor der er etableret et europæisk samarbejdsudvalg, modtager de medarbejdere, som har sæde i udvalget, en række oplysninger, som kan være til gavn for arbejdet i en bestyrelse. Medlemmerne kan i konkrete tilfælde blive pålagt **tavshedspligt**.

Europæisk Økonomisk Firmagruppe

En Europæisk Økonomisk Firmagruppe (EØFG) hører til kategorien af de europæiske selskabsformer, der er baseret på en forordning. EØFG blev indført ved forordning 2137/85 om indførelse af europæiske økonomiske firmagrupper. Forordningen muliggør samarbejde mellem [interessentskaber](#) i joint ventures eller lignende på tværs af medlemsstaterne i EU. Dette betyder, at der gælder de samme EU-regler for EØFG, uanset i hvilket land inden for EU det stiftes.

EØFG er dog underlagt særlige registreringsbestemmelser, som adskiller sig fra dem, der kendes fra de danske virksomhedsformer, fx skal etableringen af et EØFG bekendtgøres i EU-Tidende. Et EØFG, der er stiftet og registreret i Danmark, er både omfattet af forordningens regler og de regler, som gælder i dansk ret for interessentskaber, hvilket vil være LEV, såfremt virksomheden er erhvervsdrivende.

Et EØFG ledes af en eller flere forretningsførere, og der skal oprettes en vedtægt, der skal offentliggøres hos Erhvervsstyrelsen. Vedtægten regulerer bl.a. det interne forhold mellem deltagerne og det eksterne forhold til kreditorerne. Der gælder ikke noget krav om mindstekapital i et EØFG, hvilket beror på, at deltagerne hæfter personligt, ubegrænset og solidarisk.

Et EØFG anvendes typisk, hvor virksomheder fra flere lande i fællesskab vil afgive bud på fx en entreprise hos EU eller en national myndighed.

Evaluering af bestyrelsen og dens medlemmer

Bestyrelsen er valgt til at forestå den overordnede ledelse af selskabet, og det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt gennemfører en bestyrelsesevaluering med henblik på at vurdere bestyrelsens arbejde, effektivitet, sammensætning og organisering. Det anbefales, at bestyrelsen mindst hvert tredje år inddrager ekstern bistand til evalueringen.

Hvis bestyrelsen træffer beslutning om at igangsætte en evalueringsproces, er det vigtigt, at der bliver tale om en positiv oplevelse, og det er derfor afgørende at få fastlagt formålet med evalueringen, nemlig fremover at gøre det endnu bedre som bestyrelse. Der bør både ske en evaluering af bestyrelsen under ét og af det enkelte bestyrelsesmedlem.

Der eksisterer efterhånden en række skemaer, som danner rammen for spørgsmålene i en evaluering. Der er i det følgende medtaget eksempler på et kollektivt skema, et individuelt skema, og et skema målrettet mod **formanden** såvel som et skema, der evaluerer **direktionen**, idet der er hentet inspiration fra Nørby-udvalget og Wivel.

Resultatet af den foretagne evaluering – som ofte koordineres af formanden – bør drøftes i den samlede bestyrelse. Der skal tages stilling til, om der skal ske offentliggørelse af resultatet, eller om der skal foretages en sammenskrivning. Det er ikke ualmindeligt, at de overordnede konklusioner lægges ud på selskabets intranet. Evalueringen kan muligvis bruges til at afklare, om der er mangler i bestyrelsens samlede profil, således at en kandidat med de manglende kompetencer kan efterspørges. Om der skal drages konsekvenser af en negativ evaluering må afhænge af den konkrete situation.

Medarbejderrepræsentanterne er forpligtet til at deltage i en evaluering, såfremt bestyrelsen beslutter, at der skal ske en evaluering, og ligeledes må medarbejderrepræsentanterne acceptere, at der sker offentliggørelse, såfremt der generelt sker offentliggørelse af resultatet. Medarbejderrepræsentanter vil ikke blive udskiftet som følge af en negativ evaluering, medmindre medarbejdergruppen afsætter dem.

Det enkelte medlem kan også løbende evaluere sin egen indsats ved at overveje en række spørgsmål. Eksempler på sådanne evaluerende spørgsmål er:

- Fik medlemmet læst materialet udsendt til mødet?
- Fremkom medlemmet med supplerende oplysninger, der belyste det relevante emne?
- Kunne medlemmet dokumentere og underbygge sine synspunkter?
- Lyttede medlemmet uden at lade sig dominere?
- Undlod medlemmet at være påståelig og respekterede andres synspunkter?
- Undlod medlemmet at afbryde?
- Bevarede medlemmet roen?

På tilsvarende vis bør også et **tilsynsråd** overveje, om der skal ske en evaluering af tilsynsrådet og dets medlemmer. Som følge af de mere begrænsede funktioner er behovet dog mindre end i en bestyrelse.

F

Favørkurs

Ved en [kapitalforhøjelse](#) i kapital-selskaber opstår spørgsmålet om favørkurs. Der er tale om favørkurs, når nye [kapitalandele](#) udbydes til en tegningskurs, der på tidspunktet for kapitalforhøjelsen ligger under markedskursen for selskabets kapitalandele. Tegning til favørkurs indebærer, at de investorer, som får adgang til at tegne de udbudte kapitalandele, høster en umiddelbar økonomisk gevinst på bekostning af de kapitalejere, som ikke får adgang til at tegne disse.

Tegning til favørkurs kan således som udgangspunkt kun finde sted, hvis der er fortegningsret for samtlige hidtidige kapitalejere, jf. SL § 162. Dette gælder dog ikke, hvis der udbydes kapitalandele til selskabets medarbejdere, typisk som led i en aktieaflønningsordning.

Kravet om fortegningsret ved udbud til favørkurs kan imidlertid fraviges. Dette gælder, hvis ejere af 9/10 af selskabskapitalen (kræver både vedtagelse med 9/10 af de afgivne stemmer og 9/10 af den repræsenterede selskabskapital) på en [generalforsamling](#) beslutter, at de udbudte kapitalandele tilbydes en kapitaltegner, som ikke allerede er kapitalejer, jf. SL § 107. En kapital-ejer, der modsætter sig en sådan ændring, kan forlange sig indløst til kapitalandelenes virkelige værdi (således som denne er forud for ændringerne).

En fravigelse af fortegningsretten, hvor kapitalandele udbydes til en favørkurs til ikke alle kapital-ejere, vil herudover som udgangspunkt være i strid med lighedsgrundsætningen i SL § 45.

Fejlskøn (bestyrelsens forkerte beslutning)

Bestyrelsen har en ganske bred margin for at foretage fejlskøn uden at ifalde erstatningsansvar, så længe det er selskabets interesser, der varetages. Dette skøn kaldes ofte "the Business Judgement Rule" og er underlagt en mild ansvarsbedømmelse.

Hvis bestyrelsen imidlertid lader sig påvirke af andre interesser end selskabets, påhviler det bestyrelsen at sandsynliggøre, at den alligevel efter bedste skøn varetog selskabets interesser. Området for en fejlmargen er lille, hvis bestyrelsen medvirker til, at bestemte kapitalejere opnår fordele, jf. fx UfR 1989.812 H, hvor der blev givet et blankolån til kapitalejerens familie.

Som tommelfingerregel gælder, at jo mere åben det øverste ledelsesorgan er over for omverdenen om transaktioner mellem selskabet og nærtstående, jo mere kan den enkelte medkontrahent vurdere, om samarbejdet med selskabet skal fortsætte, og risikoen for ansvar begrænses dermed.

Når der skal tages stilling til, om et fejlskøn resulterer i erstatningsansvar, anvendes culpa-reglen, hvor det vurderes, om bestyrelsen eller bestyrelsesmedlemmets handlinger eller undladelser afviger fra et anerkendt adfærdsmønster. Der fastlægges altså en objektiv norm for, hvorledes der bør ageres som bestyrelsesmedlem, og kun såfremt der udvises culpa, ifaldes der ansvar.

Herved får bestyrelsesansvaret ikke den strenghed, som professionsansvaret (fx ansvaret for en advokat) har. I bestyrelsesansvaret accepteres efter Werlauuffs opfattelse fortsat individuelle undskyldningsgrunde, som kan medføre ansvarsfrihed. Af Sø- og Handelsrettens dom i Hafnia-sagen fremgår, at ansvaret, der blev pålagt en bank og revisorer, ikke samtidigt skulle pålægges bestyrelse og direktion, der havde en lidt bredere margin for fejlskøn. Højesteret, der frifandt alle de sagsøgte, jf. UfR 2002.2067 H, fik ikke anledning til at tage stilling hertil.

Resultatet i Memory Card Technology-sagen, UfR 2015.2075 H, ligger i forlængelse heraf, da Højesteret fastslår, at formanden havde foretaget en fejlvurdering ved at godtage direktørens forklaring på kritik, uden at orientere den øvrige bestyrelse eller revisorerne. Imidlertid kunne denne enkeltstående fejl ikke medføre erstatningsansvar, da formanden i øvrigt havde levet op til sine forpligtelser som bestyrelsesformand.

Dette er blevet bekræftet i en hel ny dom, UfR 2025.236 Ø, hvor landsretten fandt, at bestyrelsens beslutning om køb ikke hvilede på et uforsvarligt grundlag, og at der ikke i øvrigt var grundlag for at tilsidesætte bestyrelsens forretningsmæssige skøn.

Filial

Er et selskab allerede stiftet i udlandet, kan det efter omstændighederne vælge at etablere sig ved en filial i Danmark, jf. SL § 345.

Efter EU-retten har selskaber, der er stiftet i overensstemmelse med en medlemsstats lovgivning og har sit vedtægtsmæssige eller faktiske hovedkvarter inden for EU eller EØS (Norge, Island og Liechtenstein), nemlig en ret til at etablere sig ved filial i andre medlemsstater. Selskaber fra andre stater har ret til filialetablering, hvis det følger af international aftale, eller når Erhvervsstyrelsen skønner, at der indrømmes danske kapital-selskaber tilsvarende ret i vedkommende land, eller i øvrigt giver tilladelse hertil.

I sag C212/97 (Centros) har EU-domstolen fastslået, at det er tilladt for et udenlandsk selskab at foretage filialetablering i Danmark, uanset at selskabet ikke driver virksomhed uden for Danmark.

Filialen er en del af det udenlandske selskab og ikke et selvstændigt selskab. Retssystemet i den stat, hvor selskabet har hjemme, afgør derfor reglerne om [navn](#), [kapital](#) og [ledelse](#). Filialen vil kunne drive enhver form for virksomhed, der falder ind under hovedselskabets formål under forudsætning af, at den pågældende erhvervsvirksomhed lovligt kan drives i selskabsform i henhold til dansk ret.

[Grønlandske](#) og færøske selskaber er ikke at betragte som udenlandske selskaber, og der kan derfor ikke registreres filialer af grønlandske og færøske selskaber i Danmark, ligesom et dansk selskab i en by ej heller kan få registreret, at det har åbnet filial i en anden by.

Filialen skal ledes af en eller flere filialbestyrere, der skal være myndige, og som tegner filialen, jf. SL § 346. Det er obligatorisk, at filialen ledes af en filialbestyrer. Der var tidligere krav om [bopæl](#) i Danmark, men dette krav er ophævet. Hovedselskabet, der ejer filialen, hæfter efter dansk rets almindelige regler om fuldmagt for de forpligtelser, som filialbestyreren indgår. Det er selskabet og ikke filialen, som forpligtes.

De danske krav til filialen er, at den anmeldes til [Erhvervsstyrelsen](#). Anmeldelsen skal bilægges officielt bevis for, at selskabet er lovligt bestående i hjemlandet, samt selskabets stiftelsesoverenskomst og [vedtægter](#) såvel som fuldmagt til filialbestyreren.

Finansielle instrumenter

Normalt er forskellen mellem egenkapital og fremmedkapital klar, men der forekommer mellemformer mellem de to kategorier af kapital. Lån med en retsstilling mellem egenkapital og gæld er i de senere år blevet mere anvendte.

Interessen kan skyldes et ønske hos kapitalejerne om at bevare indflydelsen i selskabet, eller et ønske om at gøre investering i selskabet mere tiltrækkende ved at give investorerne visse fordele. Interessen kan også komme fra investorerne, der ser en sådan model for investering som attraktiv.

SL indeholder i §§ 167-172 og § 178 regler om [konvertible gældsbreve](#), [aktietegningsretter \(warrants\)](#) og [udbyttegivende gældsbreve](#). Indholdet af de særlige gældsbreve mv. beror i det væsentligste på parternes aftale, men skal indeholde bestemmelser om konverterings-/udnyttelseskurs, løbetid, forrentning, og hvorledes aftalerne påvirkes, såfremt selskabets kapitalforhold ændrer sig under løbetiden.

Konvertible gældsbreve er kendetegnet ved, at långiveren ved lånets ydelse har stilling som kreditor i selskabet og derfor skal dækkes forud for kapitalejerne ved selskabets ophør. Herudover har långiveren, når betingelserne er til stede, ret – men ikke pligt – til at blive kapitalejer i selskabet. Långiveren sikrer sig mod forringelse af pengeværdien af sin gældsbrevsfordring enten gennem en stigning i selskabets eventuelle værdi eller gennem et eventuelt likvidationsoverskud. Det kan aftales, at kun en del af lånebeløbet skal kunne konverteres til kapitalandele.

SL er ikke udtømmende og udelukker derfor ikke anvendelse af nye finansielle produkter, som ikke er omtalt i loven. Det er tværtimod muligt at anvende andre instrumenter.

Situation

Formanden foreslår, at der udbydes konvertible obligationer til selskabets kapital-
ejere på vilkår, som fastlægges af formanden.

Gode råd

Foreslå, at der gives en gennemgang af det foreslåede finansielle instrument, så alle er bekendt hermed. Anfør endvidere, at det er det centrale ledelsesorgan, der skal godkende vilkårene i obligationen. Ordningen forudsætter også godkendelse på en generalforsamling.

Finansielle virksomheder

Ved termen "finansielle virksomheder" forstås banker, sparekasser, realkreditinstitutter, forsikringsselskaber, pensionskasser, investeringsselskaber, fonde, fondsbørser mv. Finansielle virksomheder reguleres i lov om finansiel virksomhed.

Der gælder ikke særlige regler om medarbejderrepræsentation i denne type af virksomheder. Af lovens § 12 fremgår det dog, at banker, realkreditinstitutter og investeringsforvaltningsselskaber skal være aktieselskaber. Dertil skal finansielle holdingvirksomheder være enten aktieselskaber eller anpartsselskaber.

Konsekvensen er således, at finansielle virksomheder, der er aktieselskaber, skal følge SL's almindelige bestemmelser om medarbejderrepræsentation i lovens §§ 140-143. For både sparekasser og andelskasser gælder disse regler ligeledes.

I lov om finansiel virksomhed § 79 gælder dog en særregel, der fraviger SL's regler om koncernrepræsentation. Koncernrepræsentation gælder således ikke for medarbejdere i virksomheder, hvor en finansiel virksomhed midlertidigt driver en anden virksomhed. Der gælder i medfør af lov om finansiel virksomhed også en række særlige krav til bestyrelsen, herunder medarbejderrepræsentanterne, i finansielle virksomheder. Disse krav går under samlebetegnelsen egnethed og hæderlighed ([Fit & Proper](#)).

De øvrige særlige pligter for bestyrelsesmedlemmer i finansielle virksomheder fremgår af lovens § 70. I medfør heraf skal bestyrelsen:

- fastlægge hovedtyperne af virksomhedens forretningsmæssige aktiviteter,
- identificere og beregne virksomhedens væsentlige risici samt fastlægge en risiko-profil,
- fastlægge politikker for, hvordan virksomheden styrer hver af sine aktiviteter og de risici, der er forbundet herved,
- fastlægge en politik for mangfoldighed i bestyrelsen,
- give direktionen skriftlige retningslinjer for (1) de risici, der må påføres, (2) principper for opgørelse af risikotyper, (3) regler for dispositioner, der kræver bestyrelsens stillingtagen, og (4) regler for direktionens rapporteringspligt til bestyrelsen, og
- sikre kollektiv viden, faglig kompetence og erfaring hos bestyrelsens medlemmer, også medarbejderrepræsentanterne.

Der gælder særlige regler for [vederlag](#) til bestyrelsesmedlemmerne i finansielle virksomheder. Reglerne, der supplerer selskabslovens vederlagsregler, fremgår af lovens § 77 a ff. Ydermere indeholder lov om finansiel virksomhed også regler om [kønsvoter](#) i bestyrelsen, jf. § 79 a. Måltallene gælder kun generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og ikke de medarbejdervalgte medlemmer.

Finansieringsmuligheder

Anskaffelse af væsentlige anlægsaktiver finansieres med langfristet gæld og/eller egenkapital.

Finansieringsmulighederne afhænger af aktivets art og selskabets forretningsområde. Der findes en lang række branche- og sektorspecifikke institutter, fonde mv., der udbyder finansiering af selskabets aktiver.

De kan opdeles i (a) industri og håndværk, (b) landbrug, skovbrug og gartneri, (c) handel og service, (d) skibsfart og fiskeri, (e) EU-ordninger og (f) statslige erhvervsfremmeordninger.

De fleste institutter yder lån til en bred vifte af anlægsinvesteringer, herunder maskiner, grunde og bygninger, immaterielle aktiver, køb af virksomheder mv. Mulighederne for finansiering er mangfoldige fra lån med fast eller variabel rente til lån i fremmed valuta. Løbetiden varierer afhængig af låneformålet, og der er sædvanligvis mulighed for en afdragsfri periode.

Instituttet vil oftest kræve pantsætning af det pågældende aktiv og/eller selskabets faste ejendom. Det er muligt at tage et generelt pant i alle virksomhedens aktiver ([virksomhedspant](#)), hvilket bankerne ofte anvender i forbindelse med kreditgivning til selskabet.

Situation

Selskabet overvejer at købe en ny maskine. Formanden foreslår, at hele anskaffelsessummen finansieres af selskabets pengeinstitut, da det er nemmest.

Gode råd

Dette er ikke nødvendigvis den billigste og/eller mest fleksible finansieringsmulighed. Foreslå, at selskabet indhenter tilbud fra andre finansieringskilder. Delfinansiering via et kreditinstitut kan være billigere end ren bankfinansiering.

Finanstilsynet

Finanstilsynet foretager overvågning af finansielle virksomheder, herunder børsmarkedet og [børsselskaberne](#).

Finanstilsynet er en offentlig myndighed under Erhvervsministeriet, hvis hovedopgave er at føre tilsyn med finansielle virksomheder, herunder overvåge om virksomhederne har tilstrækkelig kapital til at håndtere de risici, som de har påtaget sig. Dertil fører Finanstilsynet tilsyn med, at virksomhederne overholder den øvrige finansielle lovgivning samt regnskabs- og revisionsmæssige bestemmelser mv.

Finanstilsynets arbejdsopgaver og tilsyn er primært reguleret i FIL kap. 21 og KML kap. 37 og omfatter bl.a., at Finanstilsynet kan vejlede om børsreglerne, påtale overtrædelser heraf, påbyde at fejl skal rettes, og overtrædelser skal ophøre, samt give påbud om ændringer af givne forhold, jf. KML § 213, stk. 5. Det kan tillige besluttes at suspendere eller slette et selskabs værdipapirer fra notering eller handel.

Finanstilsynets bestyrelse træffer bl.a. beslutning i sager af principiell karakter og i sager, der har videregående betydelige følger. Herudover træffer bestyrelsen beslutning om, hvorvidt der skal ske politianmeldelse for overtrædelse af børslovgivningen. Finanstilsynets bestyrelse godkender også de regler og vejledninger, der skal udstedes af Finanstilsynet, jf. FIL § 345, stk. 12.

Selve tilsynet, som Finanstilsynet foretager, sker i samarbejde og samspil med Nasdaq Nordic, der bl.a. dækker Københavns Fondsbørs. Erhvervsankenævnet er efter FIL § 372 ankeinstans i relation til afgørelser truffet af Finanstilsynet.

Firmapensionskasser

En firmapensionskasse er en særlig selskabsform, der ikke er et kapitalselskab, og som reguleres i firmapensionskasseloven. En firmapensionskasse anses som en sammenslutning, der skal have tilladelse fra [Finanstilsynet](#) til at drive virksomhed.

Firmapensionskasseloven indeholder ikke særlige regler om medarbejderrepræsentation eller andre bestemmelser, der sikrer medarbejderindflydelse i pensionskassen.

Firmapensionskasser skal have en bestyrelse bestående af en formand og et antal bestyrelsesmedlemmer, hvoraf mindst halvdelen vælges af og blandt pensionskassens medlemmer (bl.a. medarbejdere). De øvrige medlemmer udpeges eller vælges typisk af pensionskassens sponsor (virksomheden).

Bestyrelsesmedlemmer kan til enhver tid udtræde af bestyrelsen og afsættes af dem, som har valgt eller udpeget vedkommende. Valgperioden ophører ved afslutningen af en ordinær generalforsamling, dog senest fire år efter valget.

Medlemmer af bestyrelsen, direktionen samt ansatte, der er nøglepersoner, skal i pensionskassen til enhver tid leve op til kravene om egnethed og hæderlighed ([Fit & Proper](#)). Kravene gælder tilsvarende for øvrige [finansielle virksomheder](#).

Der gælder ikke krav om kønskvoter i firmapensionskasser i forbindelse med bestyrelsens sammensætning. I Danmark findes kun enkelte og mindre firmapensionskasser, hvorfor de ikke har den store praktiske betydning.

Fit & Proper

Da finansielle virksomheder spiller en afgørende rolle i det danske samfund, stilles der høje krav til de personer, der sidder i ledelsen i disse virksomheder. Kravene er samlet under betegnelsen Fit & Proper, som dækker over vurderingen af, om en person er tilstrækkelig egnet (fit) og hæderlig (proper) til at bestride en ledende stilling i en finansiell virksomhed. Formålet med reglerne er at sikre, at finansielle virksomheder ledes af kompetente og ansvarlige personer, hvilket er afgørende for at opretholde tilliden til den finansielle sektor.

Kravene til ledelsesmedlemmerne fremgår af §§ 64-64b og § 313 i FIL. De indebærer bl.a., at ethvert ledelsesmedlem i en finansiell virksomhed skal:

- have tilstrækkelig viden, faglig kompetence og erfaring til at kunne varetage hvervet eller stillingen,
- have et godt omdømme og udvise hæderlighed, integritet og uafhængighed,
- ikke må være pålagt strafansvar for bl.a. straffeloven, den finansielle lovgivning eller andet, hvis overtrædelsen indebærer en risiko for, at vedkommende ikke kan varetage sit hverv på betryggende vis,
- ikke må have indgivet begæring om eller være under rekonstruktionsbehandling, konkurs eller gældssanering,
- ikke må have udvist en adfærd, der giver grund til at antage, at vedkommende ikke kan varetage hvervet på forsvarlig måde,
- afsætte tilstrækkelig tid til at varetage hvervet, hvilket skal vurderes løbende i forhold til virksomhedens størrelse, organisation og kompleksitet, og
- gennemføre eller have gennemført et grundkursus i de kompetencer, der er nødvendige for at varetage hvervet, senest 12 måneder efter indtræden.

Kravene omfatter alle ansatte, der varetager centrale poster i virksomheden, og som enten direkte kan påføre virksomheden væsentlige risici, eller hvis beslutninger har væsentlig betydning for virksomhedens risikoprofil eller kontrollen med, at virksomheden overholder reglerne, og forretningen drives betryggende. Disse personer betegnes som nøglepersoner.

Kravene om Fit & Proper skal opfyldes fra det tidspunkt, hvor bestyrelsesmedlemmet eller direktøren tiltræder hvervet eller stillingen, og i hele den periode, hvori den pågældende bestrider hvervet eller stillingen. Personer, der indtræder i ledelsen for en finansiell virksomhed, skal indsende informationer til Finanstilsynet via et oplysningsskema, så de kan vurdere, om den pågældende lever op til lovens krav. Hvis der sker ændringer i forhold, der påvirker opfyldelsen af kravene, har ledelsesmedlemmerne pligt til at orientere Finanstilsynet.

Ud over kravene til det enkelte medlem skal den samlede bestyrelse i en finansiell virksomhed have den fornødne viden og erfaring set i forhold til virksomhedens forretningsmodel og de dertilhørende risici. Dette er en konkret vurdering, men det er bestyrelsens opgave løbende at vurdere, om dens medlemmer tilsammen besidder disse krav.

Fondsandele, udstedelse af

Et kapitalselskab kan ved en [vedtægtsændring](#) beslutte at overføre midler fra sine frie reserver til selskabskapitalen ved at udstede fondsandele til kapitalejerne, jf. SL § 165. Også overskud i det løbende regnskabsår, som ikke er brugt, kan anvendes hertil. Der er tale om en forholdsvis simpel procedure, som kan gennemføres på en [generalforsamling](#), og hvor der efterfølgende sker notering i selskabets [ejerbog](#). Selv om der ved udstedelse af fondsandele (tidligere også betegnet som friaktier) er tale om en [kapitalforhøjelse](#), tilføres der ikke selskabet nye midler.

Udstedelse af fondsandele skal komme alle kapitalejere ligeligt til gode, jf. SL § 162 og lighedsgrundsætningen i SL § 45, bortset fra fondsandele udloppet til medarbejderne som led i en generel medarbejderordning. Et selskab modtager fondsandele på [egne kapitalandele](#) på lige fod med andre kapitalejere. I et selskab med flere kapitalklasser bevares fordelingen mellem klasserne ved, at der udstedes forskellige klasser af fondsandele.

Konsekvensen er, at den anmeldte selskabskapital, bliver forhøjet med det antal fondsandele, der udstedes. Dette betyder også, at de midler, der overføres, bindes til selskabet. Selskabskapital er ikke fri [egenkapital](#), der kan udbetales som udbytte, men kan kun udloppet eller overføres til reserverne ved likvidation eller [kapitalnedsættelse](#).

For kapitalejerne indebærer en fondsudstedelse, at de får et skattefrit højere pålydende, men en tilsvarende lavere kurs på kapitalandelene. Selskabet kan fremvise en højere selskabskapital udadtil i [årsrapport](#), hvilket kan give tryghed hos interessenter.

Det centrale ledelsesorgan kan bemyndiges af generalforsamlingen til at udstede fondsandele til både medarbejderne og kapitalejerne i medfør af SL § 155.

Situation

Bestyrelsen ønsker at omdanne selskabet fra et anpartsselskab til et aktieselskab.

Gode råd

For at kunne registreres som et aktieselskab, kræves en minimumskapital på 400.000 kr. Såfremt selskabet kun har minimumskapitalen for anpartsselskaber, men en betydelig egenkapital, er det en mulighed at gennemføre en kapitalforhøjelse til en selskabskapital på 400.000 kr. via udstedelse af fondsandele og derefter gennemføre omdannelsen.

Formanden, begrænsninger i arbejdet

SL § 114 vedrører alene [børsselskaber](#) og [statslige selskaber](#). I disse selskaber må formanden ikke udføre arbejde for selskabet, som ikke udgør en naturlig del af arbejdet som bestyrelsesformand. Formanden kan dog, hvis der er et særligt behov herfor, udføre opgaver, som formanden bliver bedt om at udføre af og for bestyrelsen. Sidstnævnte regel gælder dog ikke formanden for tilsynsrådet, da [tilsynsrådet](#) ikke har ledelseskompetencer.

Formanden kan dog udføre opgaver som fx kontraktforhandlinger, tilrettelæggelse af [fusion](#) eller [virksomhedsoverdragelse](#). Bestyrelsen skal i hvert enkelt tilfælde konkret beslutte opgaven og dennes omfang. Beslutningen skal indføres i protokollen over forhandlingerne i bestyrelsen, jf. SL § 128. Formandens øvrige opgaver er omtalt i SL § 123.

Formanden kan også kortvarigt deltage i den daglige ledelse med det ansvar, som dette medfører. Det forhold, at en bestyrelsesformand samtidig arbejder med daglig ledelse af kapital-selskabet, kan på sigt være uforeneligt med rollefordelingen.

En advokat kan ikke både være advokat og bestyrelsesformand for et børsselskab eller et statsligt aktieselskab. Andre bestyrelsesmedlemmer kan godt varetage andre opgaver for selskabet. Det advokatfirma, som formanden måtte være tilknyttet, kan nok levere advokatydelse til selskabet.

Bestemmelsen har ikke direkte relevans for medarbejderrepræsentanter, men sammen med de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen skal de sikre, at reglen ikke overtrædes. Der har tidligere været situationer, hvor formanden reelt stod for den daglige ledelse af selskabet, og da lovgiver i de store aktieselskaber ønsker at sikre en reel opdeling af ledelsesorga-nerne, er reglen indsat.

Situation

Formanden leder reelt selskabet med ansvar for den daglige drift. Direktøren udfører alene mindre opgaver.

Gode råd

Hvis selskabet ikke er børsnoteret eller statsligt ejet, er der ikke noget forbud mod en sådan arbejdsdeling. Imidlertid bør du bringe forholdet op i bestyrelsen, da opdelingen af bestyrelsens og direktionens opgaver netop har til formål at styrke selskabet. Ofte er en sådan model med en arbejdende bestyrelsesformand ikke holdbar i længden.

Formanden, valg af og kompetencer

Bestyrelsen (eller tilsynsrådet) ledes af en formand, der vælges ved simpelt flertal af bestyrelsen blandt dennes medlemmer på det første (konstituerende) bestyrelsesmøde, jf. SL § 122, 1. pkt. Andet kan dog være bestemt i vedtægterne, fx at formanden vælges af [generalforsamlingen](#) eller en udpegningsberettiget tredjemand.

Ved valget af den konkrete formand gælder, at denne i aktieselskaber ikke samtidig må være direktør i selskabet. Dertil gælder, at selskabet ikke må forbyde medarbejdervalgte ledelsesmedlemmer at være formænd, da dette ville stride mod ligebehandlingsprincippet, jf. SL § 45.

Ud over en formand kan vedtægterne foreskrive, at der skal vælges en næstformand, som indtræder i formandens arbejde ved forfald. Sammen betegnes de som "formandskab", og i visse større selskaber spiller formandskabet en aktiv rolle.

Vedtægterne regulerer typisk ikke formandskabets varighed. Det antages derfor ofte, at bestyrelsesformanden genvælges eller udskiftes på det første bestyrelsesmøde efter den ordinære generalforsamling, hvor bestyrelsen konstituerer sig.

I aktieselskaber gælder, at når bestyrelsesformanden er valgt, skal formanden sikre, at bestyrelsen afholder de planlagte møder, og formanden skal påse, at samtlige medlemmer bliver indkaldt, jf. SL § 123, 1. pkt.

Formanden skal sikre, at møder afvikles hensigtsmæssigt med relevante protokoller mv. til stede, og at disse ajourføres, samt at der foretages nødvendig opfølgning på møderne. Det er ligeledes formandens ansvar, der forestår kontakten til direktionen. I praksis vil mange af formandens arbejdsopgaver blive delegeret til direktionen, men det er fortsat formandens ansvar, og direktionen handler sædvanligvis efter formandens ordre eller tilsyn.

Når der foretages afstemninger i bestyrelsen, har hvert medlem én stemme, og ved stemmelighed trækkes der lod. Det vedtages dog almindeligvis i vedtægterne, at formandens stemme ved stemmelighed er udslagsgivende, jf. SL § 124, stk. 3.

[Vederlaget](#) til bestyrelsesformanden fastsættes på generalforsamlingen med simpelt flertal. Som udgangspunkt modtager alle bestyrelsesmedlemmer samme vederlag, men idet formanden ofte bruger mere tid og har flere opgaver end de øvrige medlemmer, får denne ofte et betydeligt større vederlag for sit arbejde.

Formål

Af selskabets vedtægter fremgår selskabets formålsparagraf, som indeholder en beskrivelse af, hvad selskabets formål er. Et selskab skal have et formål, og dette skal være defineret i vedtægterne, jf. SL § 28.

Det er ikke nok at skrive i vedtægterne, at selskabets formål er at drive erhvervsvirksomhed. Det skal nærmere præciseres, hvilken form for erhverv selskabet skal drive, men dansk selskabsret stiller meget beskedne krav til præciseringen, og en formålsformulering som "handel og anden virksomhed i forbindelse hermed" accepteres.

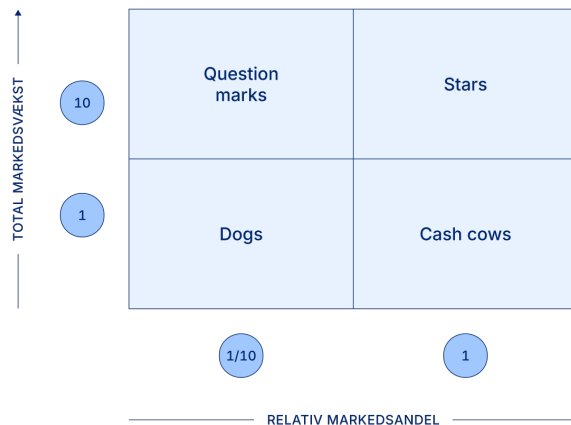
Den til enhver tid siddende bestyrelse får således et vidtgående skøn til at beslutte, hvilken virksomhed der skal drives i selskabet. Visse selskaber har dog et meget smalt formål, og i så fald skal bestyrelsen gøre sig klart, at den i sine beslutninger hverken kan eller må gå ud over formålet.

Selskabets formålsbestemmelse kan – medmindre vedtægterne selv foreskriver et højere majoritetskrav – tilpasses på samme måde som enhver anden [vedtægtsændring](#).

Forretningsområdet, Boston-modellen

Som led i udviklingen af selskabets [strategi](#) bør der løbende foretages en vurdering af selskabets forretningsområde. Produktporteføljens bæredygtighed og sårbarhed skal vurderes. Med andre ord: Er produkterne i stand til at bære virksomheden økonomisk på længere sigt?

En virksomheds produkter kan vurderes ved hjælp af Boston-modellen. Modellen beskriver fire forretningsmæssige positioner ved at sammenstille markedets vækstudsigt med virksomhedens relative markedsandel på de enkelte forretningsområder. Produkterne indplaceres i modellen og porteføljen kan vurderes:



En lav relativ markedsandel vil som regel være ensbetydende med en lavere indtjeningsevne end de større udbydere på markedet. Høj markedsvækst kræver som regel øgede investeringer, mens lav vækst som regel betyder en faldende og uændret pengebinding.

- Cash-cows er forretningsområder med en lille vækst, men en stor relativ markedsandel. Den store relative markedsandel betyder et stort indtjeningsbidrag. Den lille vækst betyder små krav til investeringer.
- Dogs er forretningsområder med både lille vækst og lille markedsandel.
- Stars er forretningsområder med høj vækst og høj markedsandel. Der er både stort indtjeningsbidrag, men også store krav til investeringer. Stars vil derfor ofte være likviditetsforbrugende, men er grundlaget for fremtiden.
- Questionmarks er forretningsområder med høj markedsvækst, men lille markedsandel.

Modellen er meget brugt i bestyrelseslokaler til på en simpel måde at identificere, hvor selskabets produkter befinder sig i markedet.

Forretningsordenen

Hvis [bestyrelsen](#) i et selskab består af flere medlemmer, skal der ved en forretningsorden træffes nærmere bestemmelser om udførelsen af bestyrelsens hverv, jf. SL § 130. Ved udformningen af en forretningsorden skal der tages afsæt i selskabets behov.

Der skal foretages en vurdering af, hvad der er nødvendigt eller nyttigt at regulere som supplement til reglerne i SL. Bestyrelsen skal efter loven særligt overveje, om forretningsordenen skal indeholde bestemmelser om konstitution, arbejdsdeling, tilsyn med [direktionen](#), føring af bøger, protokoller mv., skriftlige og elektroniske møder, [tavshedspligt](#), [suppleanter](#), regnskabskontrol, underskrivelse af [revisionsprotokol](#) og sikring af tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for revision. Forretningsordenen bør altid være tilpasset det enkelte selskabs behov og bør løbende (fx en gang årligt) gennemgås af bestyrelsen med henblik på sikring heraf.

Bestemmelsen indeholder minimumskrav til forretningsordenen, men gælder for alle typer af selskaber. Forretningsordenen for statslige selskaber skal offentliggøres i [Erhvervsstyrelsens](#) it-system. Dette giver offentligheden mulighed for at skaffe sig indsigt i de beslutningsgange og særlige forhold, som selskabet vurderer, bør tillægges særlig bevågenhed.

Forretningsordenen bør bl.a. indeholde bestemmelser, som indskærper, at medlemmerne af bestyrelsen har en aktiv handlepligt. Det er ikke nødvendigt for at pådrage sig ansvar, at forholdet er beskrevet i forretningsordenen, da ansvaret gælder uanset om dette er tilfældet eller ej. Ved at beskrive forholdet i forretningsordenen synliggøres risikoen for ansvar imidlertid over for bestyrelsens medlemmer.

De forhold, som forretningsordenen normalt som minimum adresserer, er:

- Fastlægge bestyrelsens konstitution og [beslutningsdygtighed](#), samt med hvilket interval der skal afholdes møder.
- Fastlægge retningslinjer for arbejdsfordelingen, herunder forretningsgange, bemyndigelser og instrukser mellem bestyrelsen og direktionen eller andre etablerede organer.
- Fastlægge hvorledes bestyrelsen nærmere fører tilsyn med direktionens ledelse af selskabets virksomhed og med [datterselskaber](#).
- Fastlægge retningslinjer for oprettelse og føring af bøger, fortegnelser og protokoller efter loven.
- Pålægge bestyrelsen at tage stilling til selskabets organisation såsom regnskabsfunktion, intern kontrol og it-organisation.
- Pålægge bestyrelsen at følge op på planer, budgetter mv. og tage stilling til rapporter om selskabets [likviditet](#), ordrebeholdning, væsentlige dispositioner, overordnede forsikringsforhold, finansieringsforhold, pengestrømme og særlige risici.
- Pålægge bestyrelsen at skaffe sig oplysninger, der er nødvendige til opfyldelse af dens opgaver.
- Pålægge bestyrelsen at tage stilling til indholdet af [revisionsprotokollen](#) forud for underskrivelse.

- Pålægge bestyrelsen at gennemgå selskabets perioderegnskab og lignende i løbet af hvert regnskabsår og vurdere [budgettet](#) og afvigelser herfra.
- Pålægge bestyrelsen at sikre tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for revision, herunder tage stilling til, om der er behov for intern revision.

Visse forretningsordener indeholder også regler om [bestyrelsens kompetence](#) i selskabet, herunder arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion. I disse tilfælde er der reelt tale om en instruks til direktionen om, hvilke sager bestyrelsen ønsker forelagt. Der kan også være indgået en særskilt aftale med direktionen herom, typisk i et afsnit i [direktørkontrakten](#).

Bestyrelsen kan også i forretningsordenen beslutte at nedsætte et forretningsudvalg eller andre udvalg under bestyrelsen.

Situation

Ved din indtræden i bestyrelsen modtager du ikke en forretningsorden.

Gode råd

Du skal henvende dig til formanden og bede om, at punktet sættes på dagsordenen, således den nye bestyrelse kan godkende og underskrive forretningsordenen.

Forretningsplan

En forretningsplan (business plan) er et dokument, der beskriver, hvorledes selskabet vil realisere sine mål. Forretningsplanen skal anvendes både internt og eksternt. Internt som en retningspil for direktionen og medarbejderne. Eksternt til brug for at opnå finansiering af driften. Mange selskaber har ikke en forretningsplan, hvorved selskabets strategi ofte kommer til at fremtræde lidt vilkårlig. Wivel anfører, at en forretningsplan godt kan være enkel, idet denne skal fastslå:

- Hvad er selskabets mission (formål).
- Hvad er selskabets vision for, hvor den vil være om nogle år.
- Hvor er selskabet i dag (status).
- Hvilke mål skal nås for at realisere visionen.
- Hvordan kommer selskabet derhen (strategi/handlingsplan).
- Hvordan vil selskabet styre efter målet (rapportering).

Direktionen udarbejder typisk udkast til forretningsplanen, der skal godkendes af bestyrelsen, efter at denne har foretaget et kvalitets- og realitetstjek. En disposition til en forretningsplan kunne være:

Forretningsplan for selskab – indholdsfortegnelse

1. Executive summary (kort referat).
2. Præsentation af selskab og historik.
3. Mission, vision og værdier.
4. Markedet.
5. Produkter, serviceydelser og unikke salgsargumenter.
6. Aktuelle situation og nye forretningsmuligheder.
7. Mål for at realisere visionen.
8. Operationel strategi.
9. Organisation og ledelse.
10. Finansiell historie, mål og nøgletalsanalyse.
11. Økonomisk prognose for de kommende fem år.
12. Eventuelle finansieringsbehov.

Forretningsplanen bør ikke være mere end 30-40 sider. Det er vigtigt, at planen er letforståelig og overskuelig. Den skal henvise til fakta og være tilpasset til formålet, herunder være så konkret, at den kan anvendes som beslutningsgrundlag.

Forsikringer for selskabet

Bestyrelsen skal sikre, at selskabets **aktiver** er forsvarligt forsikrede, så der i tilfælde af brand eller andre begivenheder udbetales en forsikringsdækning til genopbygning af produktionsapparatet.

Ud over en almindelig brandforsikring bør bestyrelsen overveje at tegne en driftstabsforsikring. Hvis det kun er aktiverne, der er forsikret, er der hjælp til genopbygning, men ingen erstatning for den manglende indtjening, mens driften ligger stille. Dette stiller krav til selskabets **egenkapital**, og der er risiko for, at medarbejdere siger op, fordi der ikke er penge til at fastholde dem.

Forsikring mod **produktansvar** kan være relevant, hvis selskabet er en produktionsvirksomhed – og især hvis selskabet opererer på markeder, hvor selskabet kan blive mødt af omfattende erstatningskrav, fx det amerikanske marked. Denne type af forsikringer er sædvanligvis dyre i præmie, og tegning heraf kræver derfor en grundig overvejelse. I visse tilfælde kan det dog være et krav, at der er tegnet forsikring mod produktansvar.

Selskabet skal have tegnet de lovpligtige **ansvarsforsikringer** i forhold til medarbejderne, herunder i tilfælde af arbejdsskade. Inden for de senere år er det også blevet mere sædvanligt at tegne en ansvarsforsikring for bestyrelsen.

Selskabets **revisor** påser ved sin gennemgang, at de lovpligtige forsikringer er tegnet med en rimelig dækning. Imidlertid bør bestyrelsen mindst en gang om året drøfte, om omfanget og forsikringsdækningen er hensigtsmæssig. Med mellemrum kan der indhentes alternative forsikringstilbud for at få undersøgt, om der kan opnås besparelser på de tegnede forsikringer.

Situation

Bestyrelsen er i tvivl om, hvorvidt selskabet er tilstrækkeligt forsikret.

Gode råd

Foreslå, at direktionen, selskabets revisor og eventuelt sammen med en forsikringsmægler udarbejder en redegørelse over selskabets forsikringer. Behovet for særlige forsikringer, fx en driftstabsforsikring, bør analyseres. Desuden bør udarbejdes en vurdering af forsikringsporteføljen, og der skal tages stilling til, om der skal indhentes alternative tilbud.

Forslagsret på ordinær generalforsamling

SL § 90 giver enhver kapitalejer ret til at få et bestemt emne behandlet på den ordinære [generalforsamling](#), såfremt denne skriftligt fremsætter krav herom over for det centrale ledelsesorgan. I aktieselskaber skal anmodningen være skriftlig og fremsættes senest seks uger før, at den ordinære generalforsamling skal afholdes, hvorefter emnet skal optages på [dagsordenen](#).

Modtages anmodningen senere end seks uger før, at den ordinære generalforsamling skal afholdes, afgør det centrale ledelsesorgan, om kravet er fremsat i så god tid, at emnet kan optages på dagsordenen. Krav skal fremsættes skriftligt, dvs. pr. brev eller elektronisk, hvis der i selskabet er besluttet [elektronisk kommunikation](#) i medfør af SL § 92.

[Børsselskaber](#) skal senest otte uger før den ordinære generalforsamling offentliggøre datoen for den påtænkte afholdelse af generalforsamlingen og datoen for den seneste fremsættelse af krav om optagelse af et bestemt emne på dagsordenen, medmindre begge tidspunkter fremgår af vedtægterne, jf. SL § 90, stk.3.

Det fremgår ikke af SL, om [bestyrelsen](#) eller de enkelte medlemmer har krav på at få et bestemt emne optaget på dagsordenen. Det er dog fast antaget, at dette er tilfældet. Et forslag til behandling på en generalforsamling fra et bestyrelsesmedlem kan fremsættes på et bestyrelsesmøde, og såfremt det anføres i protokollen, vil det ikke være nødvendigt at fremsætte forslaget skriftligt.

SL indeholder ikke regler om, hvorvidt forslagsretten er begrænset til forhold, der har relevans for selskabet, og som er underlagt generalforsamlingens kompetence. Det må dog ud fra almindelige principper antages, at forslagsretten ikke må kunne misbruges i et politisk eller personligt øjemed til skade for en effektiv gennemførelse af generalforsamlingen.

Hvis medlemmet alligevel ønsker at fremkomme med forslaget skriftligt, kunne det ud som følger:

Til bestyrelsen i selskabet

[sted og dato]

Vedr.: Forslag til behandling på generalforsamling

I min egenskab af medarbejderrepræsentant i selskabet skal jeg i overensstemmelse med vedtægternes [pkt.] venligst anmode om, at nedennævnte forslag sættes på dagsordenen på selskabets ordinære generalforsamling til afholdelse [dato]: [... forslag ...]

Jeg beder om, at jeg får lejlighed til at motivere forslaget på generalforsamlingen.

Med venlig hilsen

Forsyningsvirksomheder, love om

Det kommunale forsyningsområde – vandforsyning, spildevandsforsyning, affaldsforsyning, varmforsyning og kommunal fjernkøling – er kendetegnet ved i meget høj grad at være drevet på monopollignende vilkår, og de enkelte forsyningsområder er derfor underlagt en detaljeret regulering.

Forsyningssektoren indeholder i vidt omfang lovkrav om selskabsmæssig adskillelse, således at forsyningsvirksomhedens aktiviteter skal udskilles i et selvstændigt selskab og ikke længere kan være en del af de aktiviteter, som kommunen udfører.

De opgaver, et kommunalt forsyningssselskab varetager – drift – betegnes ofte som faktisk forvaltningsvirksomhed i modsætning til såkaldt myndighedsudøvelse, hvor myndigheden træffer afgørelser med bindende virkning for borgerne. Forsyningsvirksomhed er den type ydelse, som en kommune sædvanligvis har kunnet udføre for sine borgere uden lovhjælp, men alene med støtte i kommunalfuldmagten. Derfor har de fleste kommuner gennem årene etableret egne forsyningsvirksomheder og drevet disse efter "hvile-i-sig-selv-princippet".

At varetage en opgave i et kommunalt aktieselskab adskiller sig fra løsning af opgaven i kommunalt regi og fra varetagelse i privat regi – både organisatorisk og i forhold til de regler, som regulerer virksomheden. Alt andet lige har etableringen af forsyningssselskaber medført, at den kommunale kultur er flyttet ind i en privatretlig organisationsform.

De kommunale forsyningsvirksomheder er sædvanligvis opbygget i en koncernstruktur. Koncernstrukturen består oftest af et holdingselskab og en række datterselskaber inden for vand, spildevand, affald, varme og i visse tilfælde også el.

Der sidder ikke medarbejderrepræsentanter i alle disse forsyningssselskaber, men i den overvejende del er medarbejderne repræsenteret i bestyrelsen. I de fleste tilfælde er ordningen med medarbejderrepræsentanter fastsat i [vedtægterne](#) ([frivillig ordning](#) om medarbejderrepræsentation), hvorfor reglerne i MBK typisk kun finder anvendelse i begrænset omfang.

Frasalg af selskabets aktiver

De bestemmelser i SL, der henlægger specifikke kompetencer til henholdsvis bestyrelsen og generalforsamlingen giver ikke noget klart svar på, hvilket af de to organer der har kompetence til at træffe beslutning om frasalg af selskabets aktiver.

Efter praksis kan bestyrelsen dog træffe beslutninger om frasalg af selskabets aktiver, hvis frasalget ikke har væsentlig betydning for selskabet. Derimod har bestyrelsen ikke beslutningskompetence i de situationer, hvor et frasalg medfører en ændring af vedtægterne, herunder en ændring af selskabets vedtægtsbestemte formål. Ligeledes har bestyrelsen ikke kompetence til at træffe beslutning om frasalg, hvis dette ligger uden for selskabets formålsbestemmelse.

I den situation hvor frasalget omfatter alle eller en væsentlig del af selskabets aktiver og dermed udgør en ekstraordinær disposition, men ikke kræver vedtægtsændring, er konklusionen formentlig, at bestyrelsen er kompetent til at disponere på egen hånd. Det vil dog nok være udtryk for god selskabsledelse ([Corporate Governance](#)), såfremt bestyrelsen gav kapitalejerne medindflydelse på en sådan disposition.

Fredsvalg

Ved valget til medarbejderrepræsentanter kan det være, at der ved udløbet af fristen for opstilling af kandidater alene er opstillet det antal kandidater, der skal vælges som henholdsvis medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen og [suppleanter](#). I dette tilfælde kan fredsvalg finde sted, hvilket vil sige, at der ikke afholdes et valg, men at posterne blot fordeles. Dette gælder både vedrørende selskabsrepræsentation og koncernrepræsentation, jf. MBK § 40, stk. 2 og § 44, stk. 1.

Gennemførelsen af et fredsvalg forudsætter, at [valgudvalget](#) eller [koncernvalgudvalget](#) i enighed træffer beslutning herom, ligesom det forudsættes, at samtlige kandidater tilslutter sig afholdelse af fredsvalg, og de indbyrdes bliver enige om, hvilket bestyrelsesmedlem den enkelte suppleant i givet fald skal indtræde for.

Ved fredsvalg skal medarbejdergruppen være opmærksom på, hvordan suppleanterne fordeles. Det kan være hensigtsmæssigt, at den suppleant, der skal indtræde, kommer fra samme personalegruppe som den medarbejderrepræsentant, som suppleanten skal erstatte. Ved et faktisk valg vil dette ofte ske, da medarbejderne har en klar tendens til at stemme på kandidater, der kommer fra samme personalegruppe som dem selv.

Dette ændrer ikke på, at de medarbejdere, der vælges ind i bestyrelsen, bør arbejde uafhængigt af, hvilken personalegruppe de kommer fra.

Situation

Der er opstillet det antal kandidater og suppleanter, der skal vælges, men der kan ikke opnås enighed om, hvem der skal være suppleant for hvem.

Gode råd

Såfremt enighed ikke opnås, vil det være nødvendigt at gennemføre valget, således der fremkommer en afklaring på sammensætningen af medarbejderrepræsentanter og suppleanter.

Friholdelseserklæring

En friholdelseserklæring betyder, at bestyrelsens (eller tilsynsrådets) medlemmer friholdes for [ansvar](#) i økonomisk henseende, hvis der måtte opstå en situation, hvor disse ifalder erstatningsansvar efter selskabsloven. Dette indebærer, at friholdelseserklæringen kan anvendes som et alternativ til bestyrelsesansvarsforsikringen.

Det er selskabet (generalforsamlingen), der træffer beslutning om, hvorvidt der skal udstedes friholdelseserklæringer for bestyrelsens medlemmer. Dette kan ske i særlige situationer såsom ved optagelse til en børsnotering, ved kapitaludvidelser eller i tilfælde, hvor datterselskaber stiller en garanti i forbindelse med finansiering af et opkøb af en koncern.

Såfremt et generalforsamlingsvalgt bestyrelsesmedlem modtager en friholdelseserklæring, bør medarbejderrepræsentanterne også kræve at blive omfattet af friholdelseserklæringen ud fra lighedsgrundsætningen i SL § 45.

Udstedelsen af en friholdelseserklæring medfører ikke nødvendigvis, at modtageren er fuldstændig værnet mod et erstatningskrav, da friholdelseserklæringen kun antages at binde parterne og ikke de kreditorer, der ikke på forhånd har accepteret den.

Hvis det selskab, der har udstedt friholdelseserklæringen, går konkurs og ikke kan betale kreditorkrav, kan kreditorerne således også gøre dem gældende mod dem, der har modtaget en friholdelseserklæring af selskabet. Det er muligt at stille sikkerhed, fx ved en bankgaranti, for at friholdelseserklæringen kan blive opfyldt efter sin ordlyd.

Fristberegning

Fristerne i MBK skal beregnes i overensstemmelse med reglerne i SL § 23. Fristerne begynder at løbe fra og med dagen efter den dag, hvor den begivenhed, som udløser fristen, finder sted. Det betyder følgende i praksis:

- Hvis fristen er angivet i uger, udløber fristen på ugedagen for den dag, hvor den begivenhed, som udløste fristen, fandt sted.
- Hvis fristen er angivet i måneder, udløber fristen på månedsdagen for den dag, hvor den begivenhed, som udløste fristen, fandt sted.

Efter MBK § 33 skal **valgudvalget** inden fire uger efter sin nedsættelse afholde **ja/nej-afstemning**. Hvis valgudvalget er nedsat mandag den 1. januar, er første dag i perioden tirsdag den 2. januar, mens sidste dag er tirsdag den 30. januar. Fristen udløber dermed tirsdag den 30. januar, således ja/nej-afstemningen skal være afholdt senest denne dato.

Efter MBK § 28 bortfalder beslutningen om såvel **selskabsrepræsentation** som **koncernrepræsentation**, hvis **valget** ikke er afholdt senest seks måneder efter ja/nej-afstemning. Hvis der har været afholdt afstemning 1. januar, er første dag i perioden 2. januar, mens sidste dag er 2. juli. Fristen udløber dermed 2. juli, således at valget skal være afholdt senest denne dato.

Det gælder dog, at alle frister fastsat i MBK kan fraviges af valgudvalget og koncernvalgudvalget i enighed.

Situation

Du konstaterer, at en frist til en ja/nej-afstemning snart overskrides.

Gode råd

Gør opmærksom herpå over for valgudvalget og anfør, at der er mulighed for at fravige fristerne efter MBK, hvis der er enighed herom i udvalget.

Frivillig ordning om medarbejderrepræsentation

Efter SL § 143 og MBK § 24 kan der etableres frivillige ordninger om medarbejderrepræsentation i et selskab, et [datterselskab](#) og et [moderselskab](#). Det forudsættes, at selskabets medarbejdere og ledelse i enighed i [samarbejdsudvalget](#) beslutter sig for at etablere en frivillig ordning om selskabs- eller koncernrepræsentation, der afviger fra reglerne i MBK. Hvis der ikke er etableret et samarbejdsudvalg, kan der etableres en frivillig ordning ved enighed blandt lønmodtagerrepræsentanter og det centrale ledelsesorgan.

Denne mulighed gælder, uanset om medarbejderne har ret til selskabs- eller koncernrepræsentation efter SL §§ 140 og 141. En ordning af denne art indebærer, at medarbejderrepræsentanterne har samme rettigheder og beskyttelse som andre medarbejderrepræsentanter og indtræder efter samme regler i øvrigt, jf. MBK § 24, stk. 6.

Det skal fremgå af selskabets vedtægter, at der er etableret en frivillig ordning, hvorfor ordningen skal vedtages på en generalforsamling i selskabet. De nærmere regler om ordningen fastlægges af kapitalejerne på [generalforsamlingen](#).

Dermed finder MBK ikke direkte anvendelse, dog bortset fra MBK § 24, stk. 6. Der skeles ofte til indholdet af MBK, når rammerne for ordningen fastlægges. Uagtet at der er etableret en frivillig ordning, skal flertallet af bestyrelsens medlemmer fortsat vælges af generalforsamlingen, jf. SL § 120.

En frivillig ordning kan fortsætte på ubestemt tid. Dog ophører ordningen, hvis der ikke længere er enighed herom i [samarbejdsudvalget](#). Ordningen ophører desuden, hvis der iværksættes en [ja/ nej-afstemning](#), og denne udviser et ja til at etablere ordningen med medarbejderrepræsentanter efter reglerne i MBK.

Ved ophør af en frivillig ordning fratræder medarbejderrepræsentanter efter MBK § 50. Dette indebærer, at fratræden sker på den førstkommende ordinære generalforsamling efter valgets afholdelse, hvor de nyvalgte medlemmer indtræder i ledelsesorganet.

Situation

Selskabets ejere tilbyder medarbejderne en plads i bestyrelsen.

Gode råd

Ejernes ønske om, at medarbejderne skal inddrages i ledelsen af selskabet, er positivt. Det bør dog drøftes, om medarbejdere ikke kan få to pladser i bestyrelsen, således de valgte repræsentanter kan støtte hinanden. Endvidere bør det også sikres, at ledelsen af selskabet varetages på forsvarlig måde under hensyn til det ansvar, som påhviler et bestyrelsesmedlem. Om muligt bør det sikres, at der er henvisninger til MBK, således de valgte medarbejdere ikke bliver "gidsler" ved manglende kommunikation til medarbejderne.

Frivillig udtræden

En medarbejderrepræsentant kan til ethvert tidspunkt vælge selv at **udtræde** af bestyrelsen, jf. MBK,

§ 52 og SL § 121. Meddelelse skal gives til bestyrelsen. Endvidere skal der gives meddelelse til **valgudvalget** eller **koncernvalgudvalget** og **suppleanten**, der skal indtræde.

Frivillig udtræden kan hænge sammen med, at der består en risiko for at ifalde **ansvar**. Hvis et bestyrelsesmedlem er uenig i en beslutning, som flertallet i bestyrelsen har truffet, og medlemmet ikke vurderer, at det er tilstrækkeligt at sikre sig gennem en indsigelse i bestyrelsesprotokollen, er udtræden den rigtige fremgangsmåde. Udtræden vil dog ikke altid fritage for ansvar, men det antages at være tilfældet for en medarbejderrepræsentant.

Tidspunktet for udtrædelse regnes fra meddelelsen til selskabet og ikke fra det senere tidspunkt, hvor meddelelsen til **Erhvervsstyrelsen** registreres. Styrelsen kan registrere en meddelelse underskrevet af den udtrædende selv.

Ved en senere sag om ansvar kan det være praktisk at kunne dokumentere, hvornår udtræden er sket. Meddelelsen bør derfor af bevismæssige grunde sendes som e-mail med kvittering på, at den er kommet frem og læst af modtageren.

Situation

Du ønsker at udtræde af bestyrelsen af personlige årsager.

Gode råd

Informer snarest muligt formanden og fortæl – hvis rimeligt – om baggrunden for din udtræden. Underret herefter dine kolleger og foretag en god overleveringsforretning til din suppleant.

Fuldmagt

Det kan fremgå af selskabets [vedtægter](#) eller bestyrelsens [forretningsorden](#), at et bestyrelsesmedlem, som har forfald til et bestyrelsesmøde, kan meddele specialfuldmagt til et andet bestyrelsesmedlem.

Dog gælder efter SL § 124, stk. 2, at hvis et medlem af bestyrelsen har forfald, og der er valgt en [suppleant](#), skal suppleanten have adgang til at træde i medlemmets sted, så længe forfaldet varer. Det er som udgangspunkt kun i tilfælde, hvor der ikke er valgt suppleanter, at der kan gives fuldmagt til en bestyrelseskollega. I enkelte tilfælde kan bestyrelsesmedlemmet dog give fuldmagt til et andet medlem i stedet for at indkalde en suppleant, hvis det kan ske på betryggende vis. I praksis er det forholdsvis sjældent, at en medarbejderrepræsentant giver fuldmagt.

En specialfuldmagt er en fuldmagt til at afgive stemme om bestemte punkter på [dagsordenen](#). Omfanget af en sådan fuldmagt er reguleret af de almindelige fuldmagtsregler. Fuldmagten kan tilbagekaldes af bestyrelsesmedlemmet når som helst. Den person, der har modtaget fuldmagten, har fuldmagt inden for de grænser, som fremgår af fuldmagten, jf. aftalelovens § 16, og det er derfor vigtigt, at ordlyden af fuldmagten er præcis.

[Indkaldelse](#) med dagsorden og andet materiale skal udsendes til medlemmet, som ofte kan gøre sig bekendt med dette, inden fuldmagten gives, hvorved dens omfang kan begrænses. Deltagelse i en beslutning ved at give fuldmagt til et andet bestyrelsesmedlem indebærer samme ansvar, som hvis bestyrelsesmedlemmet selv havde deltaget i mødet.

Fuldmagt kan dog udelukkes gennem vedtægterne eller forretningsordenen. For at gyldig fuldmagt kan gives, forudsættes det, at det er betryggende at give fuldmagten henset til emnet for drøftelserne på bestyrelsesmødet. Fuldmagten bør begrænses til et konkret spørgsmål. Der bør ikke gives en stående fuldmagt.

En fuldmagt kan se ud som følger:

Til bestyrelsesformanden i kapitalselskabet

[sted og dato]

Vedr.: Bestyrelsesmødet den [dato]

Undertegnede, [navn], der er forhindret i at deltage i ovennævnte bestyrelsesmøde, befuldmægtiger hermed [navn] (uden substitutionsret) til at møde og stemme på mine vegne på alle de punkter, der fremgår af den modtagne dagsorden, som havde jeg selv været til stede på mødet. Fuldmagten vedrører alene ovennævnte bestyrelsesmøde.

Med venlig hilsen

Fusion

Et selskab kan bl.a. opnå vækst ved at fusionere (slutte sig sammen med andre). Fusion mellem [moder-](#) og [datterselskab](#) kaldes en lodret/vertikal fusion. Andre selskaber kan slutte sig sammen til ét selskab ved en vandret/horisontal fusion, enten således at det ene selskab ophører ved at indgå i et andet fortsættende selskab (uegentlig fusion), eller ved at begge selskaber ophører og indgår i et nyt selskab (egentlig fusion), jf. SL § 236.

Fusion medfører, at det ophørende selskab opløses, og at kapitalandelene i det eller disse selskaber ophører med at eksistere. Alle det ophørende selskabs rettigheder og forpligtelser overgår ved fusionen til det fortsættende selskab, jf. SL § 250. Kreditorer og medkontrahenter i de fusionerende selskaber får det fortsættende selskab som debitor/medkontrahent på samme vilkår.

Fusion sker ved en aftale mellem de centrale ledelsesorganer for de berørte selskaber. Aftalen om fusionen (fusionsplanen), jf. SL § 237, skal bl.a. indeholde bestemmelser om vederlaget til kapitalejerne i det ophørende selskab og om det regnskabsmæssige tidspunkt for fusionen. Fusionsplanen offentliggøres og forelægges i det eller de ophørende selskaber på en [general-forsamling](#) til endelig godkendelse med majoritet som til en vedtægtsændring. Forelæggelse i det fortsættende selskab er kun nødvendig, hvis fusionen kræver en [vedtægtsændring](#).

De centrale ledelsesorganer i hvert selskab skal udarbejde en skriftlig redegørelse for fusionsplanen, medmindre kapitalejerne er enige om andet, jf. SL § 238. De fusionerende selskaber skal indhente en udtalelse fra en uvildig sagkyndig vurderingsmand om, hvorvidt vederlaget til kapitalejerne i det ophørende selskab er rimeligt og sagligt begrundet, og om kreditorerne er tilstrækkeligt sikrede efter fusionen.

Fusionen kommer kun i stand, hvis fusionsplanen vedtages med samme indhold i begge (alle) selskaber. Senest fire uger efter at fusionsplanen er underskrevet, skal kopi heraf indsendes til Erhvervsstyrelsen sammen med vurderingsmandserklæringen. [Erhvervsstyrelsen](#) offentliggør oplysningerne, og beslutning om gennemførelse af fusionen må tidligst træffes i selskaberne fire uger herefter. Beslutningen træffes i det fortsættende selskab af bestyrelsen, medmindre der skal foretages vedtægtsændringer.

En fusion anses for gennemført, når alle rettigheder og forpligtelser er overgået, og når fusionen er besluttet af alle de deltagende og bestående kapitalselskaber, jf. SL § 250.

Fusionskontrol

Formålet med en fusionskontrol er ikke i sig selv at hindre fusioner, da disse kan være økonomisk velbegrundede. Formålet er derimod at sikre, at de fordele for de fusionerede virksomheder, som fx kan ligge i en rationaliseringsgevinst eller i en større styrke på eksportmarkederne, ikke opnås på bekostning af de danske forbrugere eller markedets funktionsevne.

Konkurrencelovens regler supplerer EU's fusionsforordning. Kriterierne, for at bestemmelserne om fusionskontrol finder anvendelse, jf. konkurrencelovens § 12, er, at ét af følgende forhold er opfyldt:

- De deltagende virksomheder tilsammen har en årlig omsætning i Danmark på mindst 900 mio. kr., og mindst to af de deltagende virksomheder hver især har en samlet årlig omsætning i Danmark på mindst 100 mio. kr.
- Mindst én af de deltagende virksomheder har en samlet omsætning i Danmark på mindst 3,8 mia. kr., og mindst én af de øvrige deltagende virksomheder har en samlet årlig omsætning på verdensplan på mindst 3,8 mia. kr.
- Erhvervsstyrelsen efter lov om elektroniske kommunikationsnet og -tjenester har henvist en fusion mellem to eller flere erhvervmæssige udbydere af elektroniske kommunikationsnet i Danmark til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens behandling.
- De deltagende virksomheder tilsammen har en samlet årlig omsætning i Danmark på mindst 50 mio. kr., og Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen vurderer, at der er risiko for, at fusionen hæmmer den effektive konkurrences betydning, navnlig som følge af skabelsen eller styrkelsen af en dominerende stilling.

Tærsklerne baserer sig alene på virksomhedernes omsætning og ikke deres markedsandele. Ved vurderingen af omsætningen er det nettoomsætningen fra salg af varer og tjenesteydelser, som skal tages i betragtning.

Enhver **fusion**, der er omfattet af konkurrenceloven som følge af de anførte tærskler, skal anmeldes til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, efter fusionsaftalen er indgået, overtagelsestilbuddet er offentliggjort eller en kontrollerende andel er erhvervet, og før fusionen gennemføres. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen er bemyndiget til at offentliggøre, at der er anmeldt en fusion. Forinden skal styrelsen foretage en foreløbig undersøgelse af, om fusionen vil være omfattet af fusionsreglerne. Ved offentliggørelsen opfordres andre interesserede til at fremkomme med bemærkninger.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen træffer afgørelse om, hvorvidt en fusion, der er anmeldelsespligtig, kan godkendes eller forbydes. Det centrale vurderingskriterium er den reelle konkurrenceeffekt af en fusion. Selv om de deltagende virksomheders samlede omsætning er mindre end tærsklerne, gælder fusionskontrol efter konkurrenceloven, hvis Europa-Kommissionen efter fusionskontrolforordningen henviser til behandling i Danmark.

G

Gaver

Selskabet kan give gaver til kunder og forretningsforbindelser i rimeligt og sædvanligt omfang, da det forudsættes, at gaverne gives for at erhverve og bevare kunder.

Selskabet kan give enkelte kapitalejere og ledere sædvanlige lejlighedsgaver til jubilæer, runde fødselsdage og ved til- og fratrædelse, men en usædvanlig kostbar gave til en kapitalejer eller et ledelsesmedlem kan være en handling, der er uforsvarlig, og som kan medføre [ansvar](#).

Der findes i SL § 195 en regel om gaver af selskabets midler, der har almennyttig værdi for selskabet. Efter reglen er det muligt for et selskab at yde gaver "til almennyttige eller dermed ligestillede formål".

[Generalforsamlingen](#) skal vurdere hensigten med gaven, selskabets økonomiske stilling, og om omstændighederne i øvrigt er rimelige med hensyn til at yde gaven. Der kræves simpelt flertal på generalforsamlingen for at give større gaver, som fortsat skal være rimelige. Dette betyder, at der kan gives gaver til humanitære, kulturelle og videnskabelige formål, men også til politiske partier eller organisationer.

Det centrale ledelsesorgan kan på egen hånd træffe beslutning om, at selskabet skal give en gave, hvis beløbet efter selskabets økonomiske stilling er af ringe betydning.

Situation

Du modtager en uforholdsmæssig stor gave efter at have siddet i bestyrelsen i to år.

Gode råd

En medarbejderrepræsentant bør være varsom med at modtage gaver, som ikke er begrundet i fødselsdag, jubilæum eller lignende. En større gave kan hurtigt få karakter af, at medlemmet er blevet "købt", og det er et forkert signal at sende til kolleger mv.

GDPR

GDPR (General Data Protection Regulation) er EU's persondataforordning, som trådte i kraft 25. maj 2018. Reglerne suppleres af databeskyttelsesloven, og tilsammen fastsætter de, hvordan personoplysninger skal behandles.

Begrebet "personoplysninger" dækker over enhver form for information, som knytter sig til en fysisk person (er personhenførbare). Dette er fx oplysninger om navn, adresse, e-mail, CPR-nummer, pasnummer, helbred, økonomi, strafbare forhold, men det kan også være fingeraftryk, billeder mv. GDPR bygger på en række grundlæggende principper for behandling af personoplysninger, som altid skal overholdes. Principperne er:

- Lovlighed, rimelighed og gennemsigtighed: Behandlingen skal ske på et lovligt grundlag, være rimelig og gennemsigtig for den registrerede.
- Formålsbegrænsning: Personoplysninger må kun indsamles til specifikke, eksplicitte og legitime formål, og de må ikke viderebehandles på en måde, der er uforenelig med disse formål.
- Dataminimering: Kun de oplysninger, der er nødvendige for at opfylde formålet, må behandles.
- Rigtighed: Personoplysningerne skal være korrekte og opdaterede. Urigtige oplysninger skal slettes eller berigtiges.
- Opbevaringsbegrænsning: Personoplysninger må ikke opbevares længere end nødvendigt for at opfylde formålet med behandlingen.
- Integritet og fortrolighed: Behandlingen skal være på en måde, der sikrer passende sikkerhed, herunder beskyttelse mod uautoriseret eller ulovlig behandling og mod utilsigtet tab mv.

For at behandle personoplysninger, skal der også være et gyldigt behandlingsgrundlag. Disse er oplistet i databeskyttelsesforordningens artikel 6 og omfatter bl.a. samtykke fra den registrerede, eller at oplysningerne er nødvendige for at opfylde en kontrakt eller overholde en retlig forpligtelse.

Ud over at opstille regler for behandlingen af personoplysninger, giver GDPR den registrerede en række rettigheder, som skal sikre kontrol over egne data. Dette er retten til oplysning, indsigt, berigtigelse, sletning, begrænsning af behandling, videresendelse af data og indsigtelse.

Som ovenstående viser, er GDPR et omfattende regelsæt, som kræver, at virksomheder har styr på deres databehandling. [Bestyrelsen](#) bør derfor drøfte og sikre, at virksomheden har interne fortegnelser, risikovurderinger og beredskabsplaner, og at virksomheden overholder de registreredes rettigheder.

På Datatilsynets hjemmeside findes vejledninger om GDPR, der opdateres løbende, og som bestyrelsen bør holde sig opdateret i.

Gearing

Gearing er grundlæggende en **investering** for lånte penge. Lidt forsimplet sagt løber en virksomhed en større risiko, jo større gearing den har. Hvis en virksomhed fx har værdier for 1 mio. kr. og efterfølgende låner 9 mio. kr., som den investerer, så har den en gearing på 9.

Ved gearing forstås derfor en forøgelse af et engagement gennem låneoptagelse. Låntager løber hele risikoen, bortset fra risiko for manglende betaling af renter og afdrag, men får også gevinsten. Långiver deltager ikke i risikoen og modtager en forrentning, der er uafhængig af et eventuelt resultat. En gearet investering er fx optagelse af lån, som placeres i kapitalandele med forventning om fremtidig kursstigning. Virksomheden modtager hele kursstigningen/gevinsten, men bærer også hele risikoen.

Samtlige investeringer, som et selskab ikke finansierer med **egenkapital**, kan anses som en form for gearing. Selskabet kan med resultatmæssig fordel forøge andelen af fremmedkapital og hermed mindske soliditeten, så længe afkastet af investeringerne overstiger omkostningerne til lånekapitalen.

“Prisen” for den forventede resultatforbedring er en forøgelse af selskabets finansielle risiko. Der er derfor følgende sammenhæng mellem låneoptagelse og afkast:

- Afkast af investering er større end omkostninger til fremmedkapital = forøget resultat.
- Afkast af investering svarer til omkostninger til fremmedkapital = ingen resultatpåvirkning.
- Afkast af investering er mindre end omkostninger til fremmedkapital = negativt resultat.

Situation

Formanden foreslår en meget aggressiv gearing i valuta.

Gode råd

Anfør, at en høj gearing forøger selskabets mulige gevinst men også dens risiko. Det bør overvejes at konsultere en specialist inden for finansielle forhold, inden der træffes beslutning om forøgelse af engagementet, da de finansielle markeder og tilbud hurtigt ændrer sig. Ofte bør selskabet fokusere på sit eget forretningsområde og føre en forholdsvis konservativ investeringsstrategi.

Generalforsamlingen

Generalforsamlingen er selskabets øverste myndighed. Ethvert spørgsmål om selskabet kan forelægges for generalforsamlingen af [bestyrelsen](#) eller af en kapitalejer, jf. SL § 90. Generalforsamlingen kan inden for de grænser, som lovgivningen sætter, træffe afgørelse i sådanne spørgsmål.

På den ordinære generalforsamling skal der efter SL § 88 vælges bestyrelse og [revisor](#), ligesom [årsrapporten](#) skal godkendes, og i denne forbindelse skal der træffes beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af tab. Endvidere er det en opgave for generalforsamlingen at træffe beslutning om [vedtægtsændringer](#) og om likvidation af selskabet.

Generalforsamlingen afholdes én gang om året til behandling af årsregnskabet og andre spørgsmål, som loven eller vedtægterne har henlagt til generalforsamlingen, jf. SL § 88. Generalforsamlingen kan indkaldes ekstraordinært, jf. SL §§ 89 og 93. Alle kapitalejere skal modtage en [indkaldelse](#) til generalforsamlingen, og alle har ret til at [deltage](#), taleret og i almindelighed også [stemmeret](#), jf. SL § 78.

Generalforsamlingen skal afholdes på selskabets [hjemsted](#), medmindre det i vedtægterne er bestemt, at generalforsamlingen kan afholdes på et andet nærmere angivet sted, jf. SL § 87.

Den ordinære generalforsamling skal afholdes i så god tid, at den godkendte årsrapport kan indsendes til [Erhvervsstyrelsen](#), så den er modtaget i styrelsen inden udløbet af fristen i ÅRL, som er seks måneder efter udløb af regnskabsåret. For selskaber omfattet af regnskabsklasse D (alle [børsselskaber](#) og [statslige selskaber](#), jf. ÅRL § 7, stk. 1, nr. 4) skal det ske inden fire måneder efter udløbet af regnskabsåret, jf. ÅRL § 138.

Generalforsamlingen træffer egentlige beslutninger. Således kan beslutninger ikke træffes ved uformelle instruktioner af bestyrelsen og uden om minoritetsejere.

De formelle regler om generalforsamlingen kan fraviges, men det kræver, at alle involverede er enige. Alle kapitalejere kan således give én person, fx bestyrelsesformanden eller selskabets advokat, fuldmagt til at udøve deres stemmeret med henblik på at træffe de afgørelser, der er enighed om at træffe. Denne fælles fuldmægtig kan så afholde generalforsamlingen og indskrive beslutningerne i [generalforsamlingsprotokollen](#). Hvis der er konsensus om beslutningerne, træffes disse ofte i et "papirmøde".

Generalforsamlingen, stemmeregler

På [generalforsamlingen](#) træffes en lang række vigtige beslutninger for selskabet. Det er her, kapitalejernes holdninger kan komme til udtryk. Det er derfor vigtigt, at beslutninger vedtages på en måde, der udtrykker en afvejning af hensynet til, at flertallet kan lede selskabet, og hensynet til, at minoriteterne ikke undertrykkes:

Dette understøttes af lighedsgrundsætningen i SL § 45, 1. pkt., hvorefter alle kapitalejere som udgangspunkt har lige ret i selskabet. De fire overordnede stemmeregler, der gælder på generalforsamlingen, er som følger:

- **Simpelt stemmeflertal.**
Almindelige beslutninger på generalforsamlingen kan træffes ved simpelt stemmeflertal af de afgivne stemmer, jf. SL § 105. Dette gælder bl.a. beslutninger om valg af selskabets bestyrelse, valg af selskabets revisor, godkendelse af [årsrapport](#), [de-charge](#) og [aflønning](#) af den centrale ledelse og [udlodning](#) af udbytte. Ved stemmelighed falder beslutningsforslaget som hovedregel bort. Dette gælder også ved valg af en enkelt person fx til bestyrelsen, men ikke ved valg af flere personer, idet der i disse tilfælde blot foretages lodtrækning. Vedtægterne kan imidlertid indeholde fravigelser herfra.
- **Sædvanlig vedtægtsmajoritet.**
Ved vedtægtsændringer kræves som udgangspunkt et dobbelt 2/3-flertal efter SL § 106, stk. 1, medmindre vedtægterne bestemmer andet. Dette indebærer, at mindst 2/3 af de afgivne stemmer og 2/3 af den på generalforsamlingen repræsenterede selskabskapital stemmer for ændringen. Ved bedømmelsen af, om 2/3 stemmer er afgivet til fordel for en ændring, tæller selskabets egne kapitalandele efter SL § 85 ikke med. Blanke og ugyldige stemmer, ikke-afgivne stemmer samt stemmeløse kapitalandele uden repræsentationsret tæller heller ikke med. Ved vurderingen af om 2/3 af selskabskapitalen er repræsenteret, tæller både blanke stemmer, ikke-afgivne stemmer samt stemmeløse kapitalandele med repræsentationsret med. Selskabets egne kapitalandele tælles fortsat ikke med. Stemmesvage kapitalandele og kapitalandele, der ikke kan udøve stemmeretten pga. noteringsfristen, tælles også med i repræsenteret selskabskapital.
- **Skærpet vedtægtsmajoritet.**
En række vedtægtsændringer er så indgribende, at det i SL er bestemt, at de kun er gyldige, hvis de tiltrædes af mindst 9/10 af såvel de afgivne stemmer som af den på generalforsamlingen repræsenterede stemmeberettigede selskabskapital. De omfattede ændringer fremgår af SL § 107, stk. 2, nr. 1-7, der angiver en udtømmende opregning heraf. Eksempler herpå er, at kapitalejernes ret til udbytte eller udlodning af selskabets midler formindskes til fordel for andre kapitalejere eller medarbejdere i selskabet eller dennes datterselskab. Ligeledes gælder vedtægtsændringer om omsætningsbegrænsninger eller skærpselser,

indløsningsforpligtelser, stemmeretsbegrænsninger, spaltningsekvenser, ændring af sproget på både generalforsamlingen og i interne dokumenter

- Samtykke fra samtlige kapitalejere.

I nogle tilfælde kan beslutningerne være så indgribende, at de kræver samtykke fra alle kapitalejere for at blive vedtaget, jf. SL § 107, stk. 1. Dette gælder bl.a., hvis kapitalejere skal indskyde yderligere midler, stille sikkerhed for deres forpligtelser eller forøge deres forpligtelser. Samtykke kræves ikke kun fra de fremmødte og stemmeberettigede kapitalejere, men fra alle, der har kapitalandele i selskabet. Bestemmelsen supplerer SL § 45 i forholdet mellem kapitalejerne og selskabet.

Generalforsamlingsprotokollen

Generalforsamlingens møder skal refereres i en særlig protokol, og dirigenten skal bekræfte rigtigheden heraf med sin underskrift, jf. SL § 101, stk. 3.

Senest to uger efter afholdelsen af generalforsamlingen skal protokollen være tilgængelig for kapitalejere. Referatet fra generalforsamlingen skal indsendes til Erhvervsstyrelsen, hvis der på generalforsamlingen er foretaget nyvalg af bestyrelse eller revisor, eller hvis der er sket en vedtægtsændring.

Der eksisterer ikke noget krav til udformningen af protokollen, men ligesom protokollen for det øverste ledelsesorgan gælder, at referatet skal indeholde en loyal gengivelse af det passede, anføre de truffe beslutninger og angive eventuelle fravigende holdninger fra minoritets ejere.

Situation

Du ønsker at få kendskab til indholdet af protokollen, men formanden vil ikke udlevere den til dig.

Gode råd

Gør opmærksom på, at bestyrelsen er forpligtet til at følge generalforsamlingens beslutninger, medmindre de strider imod vedtægter eller lovgivning. Du kan derfor ikke leve op til denne forpligtelse uden at kende indholdet af protokollen.

Generalforsamlingsvalgte medlemmer

Et aktieselskab skal have en [bestyrelse](#) eller et [tilsynsråd](#) bestående af mindst tre medlemmer, jf. SL

§ 111, stk. 2. Flertallet af medlemmerne skal vælges af [generalforsamlingen](#). I anpartsselskaber skal der være en bestyrelse eller et tilsynsråd, hvis medarbejderne har etableret medarbejderrepræsentation efter MBK, jf. SL § 111, stk. 3.

Da flertallet af medlemmerne af bestyrelsen i et aktieselskab skal vælges af kapitalejerne, kan disse – hvis de er enige – sætte deres vilje igennem i bestyrelsen, uanset hvad medarbejderrepræsentanterne mener.

Generalforsamlingens valg af medlemmer til bestyrelsen sker ved simpel stemmeflerhed, hvis der ikke kræves andet efter [vedtægterne](#), jf. SL § 105. Står stemmerne lige, træffes der afgørelse om valg ved lodtrækning, medmindre andet er bestemt i vedtægterne. Medlemmerne vælges for en periode, der er fastsat i vedtægterne fra mindst ét til højst fire år, jf. SL § 120, stk. 4.

Generalforsamlingen kan når som helst med simpelt stemmeflertal afsætte bestyrelsesmedlemmer, der ikke er på valg, og som er valgt for en bestemt længere periode, som ikke er udløbet, jf. SL § 121, stk. 1. Generalforsamlingen kan herefter foretage nyvalg til den eller de ledige pladser.

Situation

Et generalforsamlingsvalgt medlem af bestyrelsen er udtrådt før udløbet af medlemmets valgperiode.

Gode råd

Hvis der ikke er nogen suppleant til at træde i den fratrådtes sted, skal bestyrelsen indkalde til generalforsamling, således at der kan ske nyvalg. Såfremt minimumskravet på tre bestyrelsesmedlemmer er opfyldt, og flertallet af medlemmerne er valgt af generalforsamlingen, kan valg afvente førstkommende ordinære generalforsamling. Overvej baggrunden for, at medlemmet er fratrådt.

Geopolitik

Verdensmarkedet er med mellemrum præget af geopolitiske spændinger, der udløser økonomiske udfordringer for lande, virksomheder og forbrugere.

For øjeblikket er verdensmarkedet præget af denne type af udfordringer, der beror på krigen i Ukraine og den økonomiske politik som føres i USA. Det i form af, at USA's præsident har forhøjet tolden på varer og tjenesteydelser ved import til USA. Flere lande er blevet ramt af de forhøjede toldsatser, herunder Danmark og EU-medlemslandene samlet. Der er samtidig udsigt til, at de lande, der er blevet ramt af de forhøjede toldsatser, vil svare igen med tilsvarende forhøjede toldsatser.

Et sådant scenarie medfører, at priserne på de varer og tjenesteydelser, der bliver pålagt de forhøjede toldsatser stiger, hvilket påvirker virksomhedernes og forbrugernes evne til at købe disse varer og tjenesteydelser. De højere priser kan samtidig afstedkomme, at inflationen stiger, hvorved der kan opstå økonomisk ustabilitet. Samtidig vil de globale forsyningskæder kunne blive påvirket.

På den geopolitiske front indebærer krig og konflikter også, at verdensøkonomien kan blive påvirket i negativ forstand som beskrevet ovenfor. Yderligere kan der opstå humanitære kriser. Ligesom energipriserne ofte stiger, hvilket også kan indebære økonomisk ustabilitet. Herudover kan fødevarer sikkerheden også blive påvirket. Lande, der rammes af denne slags scenarier, står derfor over for store udfordringer med at genopbygge fred og sikkerhed.

Den skitserede geopolitiske situation har påvirket de virksomheder, som opererer i de omtalte lande. Mange større internationale virksomheder har fx skullet afhænde virksomheder i de lande, der er blevet ramt af internationale sanktioner.

Bestyrelsen i de selskaber, der påvirkes af den geopolitiske situation, skal forholde sig til, at virksomhedens vækst, økonomi og **strategi** kan blive sat under pres, og derfor bør bestyrelsen løbende drøfte og overveje virksomhedens situation og om nødvendigt iværksætte tiltag for at modvirke dette.

Goodwill

Ved goodwill forstås den økonomiske værdi af en virksomheds almindelige omdømme, kundekreds, forretningsforbindelser og beliggenhed. Goodwill er vanskelig at opgøre økonomisk, da værdien beror på faktorer, som ikke nødvendigvis er lige så håndgribelige som andre formueværdier.

Driftsøkonomisk repræsenterer goodwill et "yderligere afkast", forstået som en forrentning, der overstiger det normale målt i forhold til den årsregnskabsmæssige egenkapital. Den kapitaliserede værdi heraf udgør et aktiv.

Goodwill måles regnskabsmæssigt som differencen på købstidspunktet mellem virksomhedens kostpris og handelsværdien af de aktiver og forpligtelser, der overtages.

Goodwill skal indregnes som et immaterielt anlægsaktiv i den overtagende virksomheds balance og afskrives over den økonomiske levetid, der formodes ikke at overstige 20 år. Et negativt forskelsbeløb benævnes negativ goodwill (badwill), som skal indtægtsføres systematisk i resultatopgørelsen.

Domstolene har tidligere været tilbageholdende med at tillade pant i en virksomheds goodwill. Uanset den usikre værdi betragtes goodwill som et frit omsætteligt formuegode, der kan pantsættes efter reglerne om pantsætning af løsøre. Når der gives [virksomhedspant](#) kan dette også omfatte goodwill.

Granskning

Hvis en kapitalejer mener sig forurettet, fx fordi kapitalejeren skønner, at [bestyrelsen](#) har begået alvorlige fejl, men ikke har et sikkert bevis, kan kapitalejeren stille forslag om, at nærmere angivne forhold i selskabet bliver underkastet en sagkyndig undersøgelse, jf. SL § 150.

Forslag om granskning kan stilles på den ordinære [generalforsamling](#), uanset om forslaget er på dagsordenen. På en ekstraordinær generalforsamling kan et forslag om granskning kun vedtages, hvis det er på dagsordenen. Generalforsamlingen kan vedtage forslag om granskning med simpelt flertal, jf. § 150, stk. 1.

Bliver et forslag om granskning ikke vedtaget, men opnår det dog tilslutning fra kapitalejere, som repræsenterer mindst 25 % af selskabskapitalen, kan enhver kapitalejer anmode skifteretten på selskabets hjemsted om at udpege granskningsmænd, hvis anmodningen er tilstrækkelig begrundet. Skifteretten træffer sin afgørelse, efter at selskabets ledelse er blevet hørt.

Det kan være en revisor, der udfører granskningen, men det er ikke et krav – det vil afhænge af granskningens tema. Personen er underlagt [tavshedspligt](#) og kan kræve at få alle nødvendige oplysninger udleveret, ligesom personen har adgang til selskabets protokoller, arkiver mv., jf. SL §§ 132, 133 og 151. Relevant materiale, som ikke udleveres af selskabet, kan personen kræve udleveret med fogedens hjælp via en umiddelbar fogedforretning.

Granskningen afsluttes med en skriftlig beretning til generalforsamlingen fra den person, der har udført granskningen. Senest 8 dage før generalforsamlingen skal beretningen gøres tilgængelig for kapitalejerne til eftersyn, jf. SL § 152.

Anvendelse af granskning er ikke særlig almindeligt i danske selskaber, men kan anvendes af en gruppe mindretalsejere, hvis de mener, at deres interesser ikke bliver tilgodeset af ledelsen.

Situation

Et forslag om granskning er fremsat til behandling på en ekstraordinær generalforsamling.

Gode råd

Forslaget er ofte et udtryk for vakkende tillid til selskabets bestyrelse fra en eller flere af selskabets kapitalejere. Overvej, om kritikken er berettiget set i lyset af de temaer, der ønskes belyst ved granskningen. Det bør også overvejes, om der er behov for, at bestyrelsen foretager sin egen undersøgelse – eventuelt med bistand af revisionen.

Greenwashing

Greenwashing er et begreb, som dækker over den situation, hvor virksomheder fremstiller sig selv som mere miljøvenlige og bæredygtige, end de reelt er. Dette sker typisk gennem virksomhedens markedsføring eller eksterne kommunikation, fx i [årsrapporten](#), hvor virksomheden skaber et indtryk af, at deres produkter, aktiviteter eller politikker har en positiv miljømæssig indvirkning, selv om det ikke er tilfældet.

I dansk ret er der endnu ikke specifikke bestemmelser, som direkte regulerer greenwashing. Reglerne i MFL §§ 5-6 om vildledende markedsføring samt kravet om dokumentation for faktuelle forhold i MFL § 13 er dog med til at sikre, at virksomheder ikke kan fremsætte påstande om deres positive indvirkning på miljøet, som ikke er underbygget af dokumentation.

På EU-plan er der taget skridt til at regulere greenwashing mere specifikt. Som en del af den bredere "European Green Deal" fremsatte EU-Kommissionen i marts 2023 et forslag til et direktiv om grønne anprisninger. Direktivet stiller krav til virksomheder om, at de skal kunne dokumentere de miljøudsagn, som de bruger i deres markedsføring

Direktivet supplerer et andet EU-direktiv om styrkelse af forbrugernes rolle i den grønne omstilling, som blev vedtaget 28. februar 2024 og har til formål at gøre det nemmere for forbrugere at træffe informerede beslutninger om miljøvenlige valg, når de køber produkter. Direktivet skal således sikre bedre information om produkters holdbarhed og reparationsmuligheder samt styrke forbrugerbeskyttelsen mod bl.a. greenwashing.

Det er forventningen, at EU-direktivet om grønne anprisninger bliver endeligt vedtaget i foråret/sommeren 2025, hvorefter det skal implementeres i dansk ret.

Gruppesøgsmål

Med virkning fra 1. januar 2008 har det i Danmark været muligt for en gruppe af sagsøgere at gå sammen om et søgsmål. Ændringen af retsplejeloven gav anledning til frygt hos erhvervsorganisationer for en stor stigning i ansvarssager. Frygten bundede bl.a. i, at gruppesøgsmål (class actions) er omfattende – særligt i USA. Siden reglen blev indført, har der været nogle, men ikke mange sager, der er anlagt som gruppesøgsmål i Danmark. Det er især finanssager, der indtil videre ser ud til at egne sig til gruppesøgsmål.

Et gruppesøgsmål er i retsplejelovens § 254a defineret som ensartede krav, der fremsættes på vegne af flere personer. Ordningen er valgfri, da en sagsøger i stedet kan anlægge en sag separat. Indtrædelse som medlem kan ske både under sagsanlæg og senere. Det er repræsentanten og ikke medlemmerne, der er part.

Betingelserne for et gruppesøgsmål fremgår af retsplejelovens § 254b, nemlig at (1) der er tale om ensartede krav, (2) der er værning for alle kravene i Danmark, (3) retten er værning for mindst et af kravene, (4) retten er sagligt kompetent for mindst et af kravene, (5) gruppesøgsmål skønnes at være bedste måde at behandle kravene på, (6) gruppemedlemmer kan identificeres og underrettes hensigtsmæssigt om sagen, og (7) der kan udpeges en grupperepræsentant.

Grupperepræsentanten er reguleret i retsplejelovens § 254c. Det fremgår heraf, at gruppesøgsmålet føres af grupperepræsentanten på vegne af gruppen. Denne udpeges af retten. Grupperepræsentanten skal kunne varetage medlemmers interesser under sagen og skal være (1) et medlem af gruppen, (2) en forening, privat institution eller sammenslutning, når søgsmålet er inden for dets formåls rammer, eller (3) en offentlig myndighed, der ved lov er bemyndiget (fx Forbrugerombudsmanden).

Grupperepræsentanten er part og kan anke samt indgå forlig. Grupperepræsentanten kan dog ikke hæve sagen, før underretning til medlemmerne er sket. Medlemmer er ikke parter, men dommen er bindende for dem. Der gælder særlige regler for det enkelte medlems tilmelding til og framelding af gruppesøgsmålet såvel som vedrørende sagsomkostninger, hvor hvert medlem skal stille sikkerhed.

Grænseoverskridende omdannelse

Grænseoverskridende omdannelse er i dag reguleret i SL §§ 318 a-q. Reglerne giver mulighed for, at et dansk kapitalselskab kan omdanne sig til et kapitalselskab i et andet EU/EØS-land, uden at det først skal opløses i Danmark. På samme måde kan et udenlandsk registreret selskab flytte til Danmark og fortsætte i dansk selskabsform. Begge dele uden kreditorernes samtykke, jf. SL § 318 a.

Kapitalselskabets centrale ledelsesorgan skal efter SL § 318 b oprette og underskrive en omdannelsesplan, der bl.a. skal indeholde udkast til nye vedtægter, en tidsplan, regnskabsmæssig virkning af omdannelsen samt – hvis det er relevant – procedurer for, hvordan medarbejderne inddrages i vurderingen af deres medbestemmelse efter omdannelsen.

Der skal også udarbejdes en skriftlig redegørelse for omdannelsen til kapitalejerne og medarbejderne, hvor omdannelsesplanen forklares og begrundes af det centrale ledelsesorgan, SL § 318 c.

Endelig skal en uvildig, sagkyndig vurderingsmand udarbejde en skriftlig udtalelse om omdannelsesplanen, herunder tilbuddet om indløsning, medmindre selskabet kun har én kapitalejer, jf. SL § 318 d. En uvildig, sagkyndig vurderingsmand skal tillige udarbejde en skriftlig erklæring om, hvorvidt kreditorerne i selskabet må antages at være tilstrækkeligt sikrede efter omdannelsen i forhold til selskabets nuværende situation, jf. SL § 318 e. Kapitalejerne kan dog i enighed beslutte, at disse udtalelser ikke skal udarbejdes.

Senest fire uger før [generalforsamlingen](#) træffer beslutning om gennemførelse af den grænseoverskridende omdannelse, skal selskabet offentliggøre og fremsende en kopi til [Erhvervsstyrelsen](#) af følgende:

- Omdannelsesplanen.
- En meddelelse til kapitalejere, kreditorer samt medarbejderrepræsentanterne eller medarbejderne selv, hvis der ikke findes sådanne repræsentanter, om, at disse senest fem hverdage før generalforsamlingen kan indgive skriftlige bemærkninger vedrørende omdannelsesplanen til selskabet.
- Vurderingsmandserklæringen om kreditorernes stilling. Hvis man i enighed har besluttet at fravælge denne, skal det oplyses.

Herefter vil Erhvervsstyrelsen offentliggøre dokumenterne i sit it-system, jf. SL § 318 g. Beslutningen om omdannelsen må tidligst træffes fire uger efter, at Erhvervsstyrelsen har gjort dokumenterne offentligt tilgængelige, jf. SL § 318 i.

Beslutning om omdannelsen træffes i det omdannede selskab af generalforsamlingen med kvalificeret flertal, jf. SL § 106, og i medfør af eventuelle yderligere krav i vedtægterne. På generalforsamlingen skal det centrale ledelsesorgan oplyse om eventuelle væsentlige begivenheder, der er foregået mellem omdannelsesplanens underskrivelse og generalforsamlingen.

Reglerne om medarbejdernes medbestemmelse ved [grænseoverskridende fusion](#) i SL §§ 311-317 finder tilsvarende anvendelse ved grænseoverskridende flytning af hjemsted, jf. SL § 318 q.

Grænseoverskridende fusion og spaltning

Efter SL § 271 kan selskaber deltage i grænseoverskridende [fusioner](#), hvor de øvrige deltagende selskaber er (tilsvarende) kapitalselskaber fra et andet EU- eller EØS-land. Proceduren i forbindelse med en grænseoverskridende fusion er beskrevet i SL §§ 272-290 og omfatter i hovedtræk følgende:

- Udarbejdelse af en detaljeret fusionsplan og en fusionsredegørelse. Fusionsplanen skal også udtale sig om de sandsynlige følger for beskæftigelsen i de deltagende selskaber. Fusionsplanen skal ligeledes udtale sig om procedurerne vedrørende forhandling med medarbejderne om medbestemmelse.
- En vurderingsberetning (som oftest), hvis der foretages apportindskud ved [kapitalforhøjelse](#) i det fortsættende selskab, eller der opstår et nyt aktieselskab som led i fusionen.
- Udarbejdelse af en udtalelse fra vurderingsmænd om fusionsplanen og en vurderingsmandserklæring om kreditorernes stilling. Kapitalejerne kan dog i enighed beslutte, at disse ikke skal udarbejdes.
- Mulighed for, at kreditorerne (i visse tilfælde) kan anmelde deres krav. Der er, modsat national fusion, indløsningsret for nedstemte kapitalejere.
- Indsendelse til [Erhvervsstyrelsen](#) af fusionsplan, vurderingsmandserklæring om kreditorernes stilling samt en meddelelse til kapitalejere, kreditorer og medarbejderrepræsentanter eller medarbejderne selv, hvis der ikke findes sådanne repræsentanter, om muligheden for at indgive skriftlige bemærkninger vedrørende fusionen til selskabet senest 5 hverdage før generalforsamlingen.
- Beslutning om gennemførelse af den grænseoverskridende fusion og udstedelse af en attest om fusionen. Attesten skal udstedes af registreringsmyndigheden i det ophørende selskabs land (Danmark: Erhvervsstyrelsen). Transaktionen får først virkning fra registreringsdatoen – ikke fra generalforsamlingsbeslutningen, som ville være tilfældet i en national fusion.

Efter SL § 291 kan kapitalselskaber deltage i grænseoverskridende [spaltninger](#), hvor de øvrige deltagende selskaber er kapitalselskaber fra et andet EU- eller EØS-land. Proceduren i forbindelse med en grænseoverskridende spaltning er beskrevet i SL §§ 292-310 og er meget lig proceduren ved en fusion. Både grænseoverskridende fusion og spaltning kan ske uden kreditorernes samtykke.

Ved en grænseoverskridende fusion eller spaltning gælder der også regler om medarbejderrepræsentation, jf. SL §§ 311-318. Af SL § 311 følger, at hvor det fortsættende kapitalselskab ved en grænseoverskridende fusion hører under dansk ret, finder SL § 140 anvendelse. Det er dog undtagelser hertil, fx hvis mindst ét af de fusionerende kapitalselskaber i de seks måneder, der går forud for offentliggørelsen af planen om den grænseoverskridende fusion har et gennemsnitligt antal medarbejdere svarende til fire femtedele af den gældende nationale tærskel.

Grønlandske selskabsformer

I 2016 besluttede Grønlands Landsting, at SL skulle sættes i kraft for Grønland. SL blev derfor 1. juli 2018 sat i kraft ved en anordning. Dette betyder, at grønlandske selskaber har samme vilkår som danske selskaber. Visse dele af SL gælder dog fortsat ikke for grønlandske selskaber. Det gælder fx reglerne i SL kap. 16 om [grænseoverskridende omdannelse](#) samt [grænseoverskridende fusion og spaltning](#).

For selskaber med hjemsted på Grønland gælder der særlige regler for filialregistrering i Danmark. Grønlandske selskaber kan ikke i SL's forstand drive virksomhed igennem en filial i Danmark. Et grønlandsk selskab, som er registreret i [Erhvervsstyrelsen](#), kan derimod drive virksomhed igennem en afdeling i Danmark på samme måde som fx et dansk selskab med hjemsted i Aarhus, der driver virksomhed via en afdeling i Hillerød.

Afdelingen skal ikke optages særskilt i Erhvervsstyrelsens registre. Dette skyldes, at grønlandske selskaber på grund af rigsfællesskabet betragtes som danske selskaber og ikke udenlandske. En dansk afdeling af et grønlandsk selskab skal dog anmeldes til Erhvervsstyrelsen i relation til den skatte- og afgiftsmæssig registrering.

Н

Habilitetskrav

Vedtægterne kan indeholde generelle habilitetskrav til bestyrelsesmedlemmer, fx et maksimalt antal bestyrelsesposter, jf. også [Corporate Governance](#). Sådanne regler gælder ikke for medarbejderrepræsentanter valgt efter SL og MBK.

Situation

Vedtægterne indeholder en bestemmelse om, at et medlem af bestyrelsen ikke kan sidde i bestyrelsen i mere end otte år. Du har siddet otte år, og formanden meddeler dig, at du ikke kan genopstille ved det kommende valg af medarbejderrepræsentanter.

Gode råd

Som medarbejderrepræsentant er du ikke underlagt sådanne krav i vedtægterne, og du kan frit genopstille

Hard law

Hard law betyder direkte oversat hård lov. Begrebet dækker over regler, der er vedtaget i form af love, som har retskraft og er bindende. På selskabsrettens område er både SL og MBK eksempler på hard law, da disse skal efterleves, og såfremt dette ikke sker, vil der være retsvirkninger forbundet hermed.

Modsætningen til hard law er [soft law](#), der ikke binder, men i højere grad har karakter af vejledning, anbefalinger og fortolkningsbidrag. Begrebet kommer fra international ret, hvor opdelingen i bindende og ikke-bindende regulering er tydeligere, men sondringen mellem hard law og soft law er også relevant i dansk (national) ret.

Hensigtserklæring

Brug af betegnelsen hensigtserklæring (letter of intent) er normalt en tilkendegivelse af, at afgiver først vil binde sig, når der er udarbejdet en fuldstændig og endelig kontrakttekst. Dermed er der tale om en erklæring, der udtrykker afgiverens planer for, hvorledes afgiveren agter (har til hensigt) at disponere i fremtiden.

En hensigtserklæring er i sin klassiske form alene en markering af en hensigt og bør derfor ikke skabe nogen forventning om, at der er etableret eller vil blive etableret et retskrav om et givet tema. Hensigtserklæringer anvendes ofte i følgende tilfælde:

- Hvor der er tidsnød.
- Hvor der ikke er mulighed for at forhandle en færdig aftale her og nu.
- Til afprøvning af, om der er fælles vilje hos parterne til at nå et forhandlingsresultat.
- Til fastlæggelse af fælles spilleregler.
- Som aftale om hovedpunkter, der skal uddybes ved efterfølgende forhandlinger.
- Som led i en aftale om fortrolighed.
- Ved aftale om yderligere materiale i forbindelse med [due diligence](#) og salg.

Hensigtserklæringer bruges på meget forskellige måder, og den retlige betydning afhænger af indholdet af erklæringen og en konkret fortolkning, dvs. hvad afgiveren af erklæringen må antages at have ment med erklæringen, og hvordan erklæringen må opfattes af modtageren.

En hensigtserklæring er ikke det samme som en [støtteerklæring](#) (letter of awareness, letter of comfort, letter of support), hvor et moderselskab sædvanligvis indestår for opfyldelse af et datterselskabs forpligtelser i en angivet fremtidig periode og nogle gange endda rent faktisk stiller kaution.

Hensættelser

Hensatte forpligtelser er pligter opstået som følge af tidligere begivenheder. De er sædvanligvis uvisse med hensyn til størrelse eller tidspunkt for afvikling, fx udskudt skat, garantiforpligtelser, omstrukturingshensættelser og pensionsforpligtelser.

Tommelfingerreglen er, at en hensat forpligtelse skal indregnes, hvis der er mere end 50 % sandsynlighed for, at pligten realiseres. Hensættelser, der ikke vedrører indkomstskatter, kan måles til kapitalværdien. Typisk sker hensættelsen dog til amortiseret kostpris.

Hensatte forpligtelser kan indregnes i [balancen](#) og omkostningsføres i [resultatopgørelsen](#). Det er ikke muligt at etablere hensatte forpligtelser ved direkte overførsel af beløb fra [egenkapitalen](#), medmindre der samtidig sker en ændring af den anvendte regnskabspraksis. Indregningen af hensatte forpligtelser og tilbageførsler bliver i resultatopgørelsen klassificeret under de aktiviteter eller funktioner, som de vedrører. Hvis en hensat forpligtelse skal reallokkes til et andet formål, kan det ikke ske uden om resultatopgørelsen.

Hvis en hensat forpligtelse bliver overført til en gældsforpligtelse, fordi forpligtelsen er sikker, vil overførslen typisk indebære, at den hensatte forpligtelse skifter karakter. Nettoeffekten heraf, som skal indregnes i resultatopgørelsen, er alene forskellen til det oprindeligt indregnede beløb. Hensatte forpligtelser til forventede fremtidige driftstab må ikke indregnes, da fremtidige driftstab hverken er en forpligtelse eller kan indregnes som hensat.

Besiddelse af [egne kapitalandele](#) har ingen værdi for selskabet, og der skal derfor i henhold til ÅRL § 49 hensættes en bunden reserve i regnskabet, hvis egne kapitalandele er opført i regnskabet til en værdi større end nul kr.

[Vedtægterne](#) kan foreskrive, at der skal hensættes et beløb af en vis størrelse som en bunden reserve. En sådan bestemmelse kan ændres ved en generalforsamlingsbeslutning med almindelig vedtægtsændringsmajoritet. Herved bliver de beløb, som hidtil har været en del af den bundne [egenkapital](#), overført til den frie egenkapital.

Hjemsted

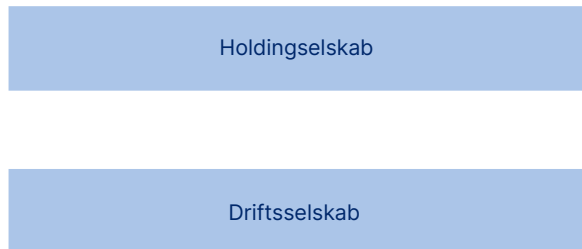
Tidligere var der i SL et krav om, at vedtægterne skulle oplyse selskabets hjemsted. Dette krav eksisterer ikke længere. Hjemstedet skal dog registreres i [Erhvervsstyrelsens](#) it-system. Et selskab, der ikke har det i lov eller [vedtægter](#) beskrevet hjemsted, kan tvangsopløses, jf. SL § 225, stk. 1. Et dansk selskab, dvs. et selskab, der er registreret i Danmark, skal have hjemsted i Danmark.

Ved begrebet hjemsted forstås den adresse i Danmark, som selskabet kan kontaktes på – og hvor selskabet kan sagsøges på, jf. retsplejelovens § 238. Der gælder ikke et krav om, at selskabet skal ledes fra hjemstedet. Et selskab skal normalt afholde generalforsamling på selskabets hjemsted, medmindre andet er bestemt i vedtægterne.

Holdingselskab

SL indeholder ikke særlige regler om holdingselskaber. Begrebet "holdingselskab" anvendes som betegnelse for det selskab, som alene eller primært har til formål at besidde kapitalandele i et driftsselskab, fx et produktionsselskab.

Ofte er det således, at holdingselskabet besidder alle eller i hvert fald hovedparten af kapitalandelene i driftsselskabet, og i sådant tilfælde fungerer holdingselskabet selskabsretligt som et moderselskab, mens det operationelle selskab er et datterselskab. Dette illustreres grafisk typisk på følgende måde:



Formålet med en holdingselskabs-konstruktion er oftest at være "pengetank" for ejeren af holdingselskabet. Udbyttet fra driftsselskabet kan skattefrit trækkes op i holdingselskabet, såfremt holdingselskabet ejer mindst 10 % af kapitalen i driftsselskabet. Samtidig opnås der den sikkerhed, at de midler, der er trukket op i holdingselskabet, ikke kan gøres til genstand for betaling af driftsselskabets kreditorer.

Hvidvask og terrorfinansiering

Hvidvask refererer til den situation, hvor ulovligt opnåede (sorte) penge omdannes til lovlige midler ved at skjule deres oprindelse. Dette gøres for at integrere de "sorte" penge i den legale økonomi, så de bliver "hvide" og kan bruges uden at vække mistanke. Fænomenet har eksisteret i mange år, men der har været særligt fokus på denne form for kriminalitet efter terrorangrebene i USA i september 2001.

Hvidvaskområdet er reguleret både på internationalt, EU og nationalt plan. Den massive regulering skyldes især, at hvidvask ofte sker på tværs af landegrænser ved internationale transaktioner. I Danmark rummer hvidvaskloven den centrale regulering. Loven finder anvendelse for en lang række af virksomheder, fx pengeinstitutter, realkreditinstitutter, livsforsikringsselskaber, forsikringsformidlere, advokater, revisorer, ejendomsrådgivere, spiludbydere mv.

Loven opstiller en lang række krav til de virksomheder, der er omfattet af loven, med henblik på at forebygge hvidvask og terrorfinansiering, fx foretagelse af risikovurdering, udarbejdelse af skriftlige politikker og forretningsgange, intern kontrol, [kundekendskabsprocedure](#) samt underretningspligt i tilfælde af mistanke om hvidvask eller terrorfinansiering.

Det er vigtigt, at [bestyrelsen](#) i en virksomhed omfattet af lovens anvendelsesområdet har sat sig ind i de detaljerede regler og lever op til disse, da manglende overholdelse kan have alvorlige konsekvenser. Finanstilsynets har i den forbindelse udarbejdet en vejledning til hvidvaskloven, som har til formål at støtte virksomheder i deres arbejde med at leve op til hvidvaskloven.

Hæftelsesgennembrud

Kapitalselskaber er selskaber med begrænset hæftelse. Ejerne hæfter almindeligvis ikke personligt for selskabets handlinger eller aftaler. Kun med en helt særlig begrundelse kan begrænsningen af en ejers hæftelse maksimeret til sit kapitalindskud tilsidesættes. Hvis dette sker, anvendes betegnelsen "hæftelsesgennembrud", der netop beskriver, at ansvaret bryder igennem fra et selskab til et andet selskab eller til en person (ejereren).

Hæftelsesgennembrud kan ske ved grov uansvarlig adfærd fra en eneejer eller en dominerende gruppe af kapitalejere, jf. SL § 362, eller ved en sammenblanding af privat formue og selskabsformue, jf. UfR 1997.1642 H.

Hæftelsesgennembrud giver enhver, der konstaterer tab som følge af den uansvarlige adfærd, mulighed for at rejse krav om erstatning for dette tab. Ansvarsreglen giver den skadelidte minoritetsejer mulighed for i stedet for eller ved siden af krav om erstatning at kunne kræve [indløsning](#) af sine kapitalandele.

Efter SL § 362, stk. 2 og 3 kan en domstol enten tvinge en skadevoldende kapitalejer til at indløse en skadelidende kapitalejer eller tvinge en skadevoldende kapitalejer til at sælge sine kapitalandele til en pris, som fastsættes under hensyntagen til selskabets økonomiske stilling, og hvad der efter omstændighederne i øvrigt findes rimeligt. Dette forudsætter, at en kapitalejer forsætligt eller groft uagtsomt har påført selskabet, andre kapitalejere eller tredjemand tab, og der i øvrigt er fare for fortsat misbrug.

En personlig ene- eller hovedejer eller ledelsen af et moderselskab, der reelt forestår ledelsen af selskabet ("a shadow director"), er ansvarlig efter reglerne om erstatning i SL §§ 361 og 362 uagtet, at hovedkapitalejeren eller ledelsen i moderselskabet ikke er registreret som medlem af bestyrelsen eller som direktør, jf. UfR 1997.364 H. Dette medfører ikke nødvendigvis ansvarsfrihed for bestyrelsen i driftsselskabet, da [bestyrelsen](#) ikke blot kan udvise [passivitet](#) og lade stå til.



Indkaldelse af generalforsamling

Selskabet skal afholde generalforsamling en gang om året efter udløb af regnskabsåret og tids nok til, at den reviderede og godkendte **årsrapport** er afleveret til **Erhvervsstyrelsen** senest seks – eller for selskaber i regnskabsklasse D fire – måneder efter afslutningen af regnskabsåret.

Generalforsamlingen indkaldes af det centrale ledelsesorgan, jf. SL § 93. Beslutning om indkaldelse træffes ved almindelig flertalsbeslutning. Hvis selskabet har medarbejderrepræsentanter, skal medarbejderne indkaldes til generalforsamlingen.

På den ordinære generalforsamling skal de punkter, der er opregnet i SL § 88, behandles, dvs. godkendelse af **årsrapporten**, disponering af regnskabsresultatet og andre spørgsmål, som efter **vedtægterne** skal forelægges den ordinære generalforsamling enten hvert år eller visse år, herunder valg til **bestyrelsen** og valg af **revisor**. Disse punkter skal sammen med **forslag**, som er stillet af bestyrelsen eller en kapitalejer, optages på **dagsordenen**. Dagsordenen skal angives i indkaldelsen, jf. SL § 96.

Der skal indkaldes til en ekstraordinær generalforsamling, når det ønskes af bestyrelsen eller revisor, jf. SL

§ 89. I et anpartsselskab kan enhver anpartshaver kræve en ekstraordinær generalforsamling indkaldt. I et aktieselskab er det alene kapitalejere, der ejer mindst 5 % af selskabskapitalen eller en mindre brøkdel fastsat i vedtægterne, som kan dette. De emner, som ønskes behandlet på generalforsamlingen, skal angives i anmodningen, jf. SL § 89.

I både anparts- og aktieselskaber gælder, at ekstraordinær generalforsamling, hvorpå et specifikt emne skal behandles, skal indkaldes senest to uger efter, at det er forlangt. Såfremt bestyrelsen er trådt tilbage, indkalder Erhvervsstyrelsen på begæring til generalforsamling.

Situation

Du ønsker, at der indkaldes til en ekstraordinær generalforsamling.

Gode råd

Din anmodning skal bringes op på et bestyrelsesmøde. På bestyrelsesmødet skal du opnå et flertal for, at der skal indkaldes til generalforsamling. Opnået flertal, skal bestyrelsen indkalde til generalforsamling med det punkt på dagsordenen, som du ønsker behandlet.

Indkaldelse af møder i bestyrelsen

Formanden skal sørge for, at bestyrelsen holder bestyrelsesmøde, når det er nødvendigt, jf. SL § 123. I nogle selskaber er det fastlagt i vedtægterne eller i forretningsordenen, at bestyrelsen (mindst) skal holde et vist antal møder om året, fx en gang om måneden eller pr. kvartal. Corporate Governance har formentlig betydet, at der rent faktisk afholdes jævnlige bestyrelsesmøder.

Formanden skal sørge for, at der sker indkaldelse af alle bestyrelsesmedlemmer til bestyrelsesmøde. Ethvert bestyrelsesmedlem såvel som direktionen og den generalforsamlingsvalgte revisor kan forlange, at bestyrelsen bliver indkaldt til møde, jf. SL § 123. Såfremt en sådan anmodning fremsættes, må indkaldelse ske uden ugrundet ophold.

Der kan ikke stilles store krav til sagligheden af et ønske fra et bestyrelsesmedlem om at få bestyrelsen indkaldt til møde. Formanden er dog næppe forpligtet til at efterkomme et ønske om indkaldelse, såfremt dette er fremsat gentagne gange inden for kort tid og har et chikanøst præg.

Situation

Du indkaldes ikke til et bestyrelsesmøde, der afholdes.

Gode råd

Du skal kontakte formanden og meddele, at dette er i strid med lovgivningen, og at beslutninger truffet på mødet er ugyldige.

Situation

Du ønsker, at der skal indkaldes til bestyrelsesmøde snarest muligt.

Gode råd

Kontakt formanden (gerne skriftligt) og fremsæt din anmodning. Du skal præcisere, hvilken sag du ønsker behandlet. Om nødvendigt kan du gøre opmærksom på, at der efter reglerne skal indkaldes til bestyrelsesmøde, når et bestyrelsesmedlem ønsker det.

Indløsning af kapitalandele

Et kapitalsselskab kan indløse en del af sine kapitalandele, hvis vedtægterne giver mulighed herfor, jf. SL

§ 69. Ved indløsning bliver kapitalandelene annulleret, og selskabskapitalen nedsættes efter de almindelige regler om [kapitalnedsættelse](#). I de senere år er såkaldte tilbagekøbsprogrammer blevet populære i en række [børsselskaber](#), således at selskabet opkøber [egne kapitalandele](#) og indløser disse.

Beslutningen om at foretage indløsning af kapitalandele i overensstemmelse med vedtægternes bestemmelse kan træffes af [bestyrelsen](#), og bestyrelsen kan i så fald foretage de ændringer af vedtægterne, som er nødvendige efter indløsningen og kapitalnedsættelsen.

Kapitalnedsættelse ved indløsning (amortisation) kan kun ske, såfremt [egenkapitalen](#) efter nedsættelsen er lig med eller større end den nye reducerede selskabskapital og de bundne reserver. [Erhvervsstyrelsen](#) påser, at betingelsen er opfyldt. Indløsningen og kapitalnedsættelsen kræver som udgangspunkt ikke en opfordring til kreditorerne om at anmelde deres krav.

Med et flertal på 90 % af de fremmødte kapitalejere på en generalforsamling kan der i et selskab besluttes en [vedtægtsændring](#), som medfører, at de øvrige kapitalejere er forpligtet til at lade deres kapitalandele indløse, jf. SL §§ 70 og 107.

En enkelt kapitalejer, som ejer mere end 90 % af kapitalandelene og har en tilsvarende andel af stemmerne, kan indløse minoriteten, og enhver minoritet i et selskab, der i øvrigt ejes af en enkelt kapitalejer, kan kræve, at denne indløser minoritetens aktier, jf. SL §§ 70 og 73. Prisen for kapitalandelene, der fastsættes ved aftale eller vurdering, udredes af hovedejeren, jf. SL § 73. [Tvangsindløsning](#) berører hverken selskabets egenkapital eller selskabskapital.

I UfR 2007.2546 Ø blev der taget stilling til, om grænsen på de 90 % er absolut. I forbindelse med købet af TDC skulle et nystiftet selskab, NTC, erhverve samtlige aktier i TDC. Efter NTC havde erhvervet 88,2 % af aktierne, fik NTC gennemført en vedtægtsændring, hvorefter NTC kunne tvangsindløse TDC's øvrige ejere. Landsretten bestemte, at SL indeholdt en række bestemmelser til beskyttelse af minoritetsinteresser, der ikke kan tilsidesættes ved vedtægtsændringer. Den omhandlede vedtægtsændring var derfor ulovlig og dermed ugyldig.

Indsendelse af årsrapport

Bestyrelsen har pligt til at sørge for, at årsrapporten indsendes til Erhvervsstyrelsen inden for lovens frister, jf. ÅRL § 138. Årsrapporten skal være modtaget i Erhvervsstyrelsen senest seks måneder efter regnskabsårets afslutning. Årsrapporter fra selskaber omfattet af regnskabsklasse D – [børselskaber](#) og [statslige selskaber](#) – skal dog indsendes senest fire måneder efter regnskabsårets afslutning.

Hvis fristerne overskrides, pålægger Erhvervsstyrelsen hvert medlem af bestyrelsen (daglige eller ugentlige) bøder, jf. ÅRL § 162. Afgiften er personlig, og hvert bestyrelsesmedlem hæfter derfor selv for beløbet.

Praksis er, at der ca. 14 dage efter udløbet af fristen for indsendelse af årsrapporten sendes en rykker fra Erhvervsstyrelsen med en angivelse af en endelig frist for indsendelse af årsrapporten. Manglende overholdelse af denne frist medfører bøde. Der er således en lille smule tid at løbe på, selv efter udløbet af de af lovgiver fastsatte tidsfrister.

Situation

På bestyrelsesmødet meddeler direktionen, at årsrapporten ikke kan nå at blive indsendt rettidigt til Erhvervsstyrelsen.

Gode råd

Gør opmærksom på, at ledelsen er ansvarlig for, at årsrapporten indsendes rettidigt, og at bestyrelsesmedlemmerne hver især vil blive pålagt bøde ved for sen indsendelse. Begrundelsen for en eventuel forsinkelse skal være ualmindelig god for at undgå sanktioner. Anmod om en redegørelse for den forsinkede færdiggørelse og fremkom med en opfordring til, at der sættes fokus på at gøre årsrapporten færdig

Information og høring, lov om

Lov om information og høring af lønmodtagere (med populærbetegnelsen lønmodtagerhøringsloven) er en implementering af et EU-direktiv. Formålet er at sikre, at der i et selskab eksisterer en procedure, hvorefter lønmodtagerne informeres og høres ved på passende tidspunkt at blive oplyst fyldestgørende om spørgsmål af væsentlig betydning for deres ansættelse og få mulighed for at fremkomme med en tilkendegivelse om disse spørgsmål over for selskabet.

Hensigten er således den samme, som udgør baggrunden for etablering af samarbejdsudvalg, og derfor er selskaber, der har [samarbejdsudvalg](#), undtaget. Loven har således kun betydning i de selskaber, hvor der ikke er etableret et samarbejdsudvalg. Loven finder anvendelse på virksomheder med mindst 35 ansatte.

Den information, der skal gives af selskabet, vedrører som minimum information om den seneste udvikling og den forventede udvikling i aktiviteterne, den økonomiske situation og fremtidsudsigter, information om beskæftigelsesforhold, og information om beslutninger, som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene.

Den høring, der skal finde sted, indebærer, at lønmodtagerrepræsentanterne på baggrund af de modtagne oplysninger har mulighed for at komme med en udtalelse, holde møde med ledelsen og få et begrundet svar fra ledelsen på eventuelle udtalelser. Høringen skal finde sted på et sådant tidspunkt, på en sådan måde og med et sådant indhold, at lønmodtagerrepræsentanternes meninger og forslag inddrages i den videre beslutningsproces. Høringen skal finde sted på et relevant ledelses- og repræsentationsniveau. Lønmodtagerrepræsentanterne er underlagt [tavshedspligt](#), der også gælder efter udløbet af mandatet.

Lønmodtagerrepræsentanter, der informeres og høres på medarbejdernes vegne, er beskyttet mod afskedigelse eller anden forringelse af deres forhold på samme måde som tillidsrepræsentanter inden for vedkommende eller tilsvarende faglige område.

Loven er også relevant i relation til MBK § 24 om frivillige ordninger om medarbejderrepræsentation. I selskaber, hvor der ikke er etableret et samarbejdsudvalg, er det lønmodtagerrepræsentanterne, der skal informeres og høres, og som kan træffe beslutning om en frivillig ordning.

Infrastrukturselskaber

Ved infrastruktur forstås de fysiske anlæg, som befordrer transport og kommunikation i et samfund – altså veje, jernbaner, rørledninger, elektriske kabler og telefonforbindelser. Denne befordring kan ske lokalt, nationalt eller internationalt.

Infrastrukturelle anlæg opdeles typisk i tekniske anlæg, transportanlæg og byggeanlæg. Tekniske anlæg omfatter forsyningsanlæg og behandlingsanlæg. Transportanlæg omfatter veje, sporlinjer, lufthavne og havne. Byggeanlæg omfatter broer, tunneller, dæmninger og kanaler.

Fælles for infrastrukturelle anlæg er, at de traditionelt har været såkaldt naturlige monopoler, idet de er præget af meget store investeringer og i deres karakter ikke lægger op til konkurrerende virksomhed. Når der først er bygget en motorvej, er der ikke økonomi i at lægge en konkurrerende motorvej ved siden af. Infrastruktur drives derfor oftest i offentligt regi og delvist finansieret af skatter.

Siden 1990'erne er megen infrastruktur dog overgået til privat virksomhed – i visse brancher med baggrund i en teknologisk udvikling, der har mindsket de nødvendige investeringers omfang som fx mobiltelefoni.

Det offentlige har dog også selv valgt at etablere [statslige aktieselskaber](#) og [kommunale aktieselskaber](#) til at varetage de opgaver, som er forbundet med infrastrukturen. Sund & Bælt er et eksempel på et statsligt infrastrukturselskab, og Aarhus Letbane er et eksempel på et regionalt/kommunalt infrastrukturselskab.

Inhabilitet

Efter SL § 131 må et medlem af ledelsen ikke deltage i behandlingen af spørgsmål om aftaler mellem selskabet og sig selv eller om søgsmål mod sig selv. Medlemmet må heller ikke deltage i behandlingen af spørgsmål om aftaler med eller søgsmål mod tredjemand, hvis medlemmet har en væsentlig interesse heri, der kan stride mod selskabets interesse. I så fald er medlemmet inhabil. Et medlem af et selskabs ledelse har en væsentlig interesse i det selskab, hvor medlemmet deltager i ledelsen. Derfor må et medlem, der også er medlem af et andet selskabs ledelse, ikke deltage i bestyrelsens behandling af aftaler med dette andet selskab. [Bestyrelsen](#) afgør selv spørgsmålet om, hvorvidt et medlem er inhabil.

Medarbejderrepræsentanter er inhabile i spørgsmål om arbejdsretlige konflikter, spørgsmål om, hvorvidt selskabet skal melde sig ind i en arbejdsgiverorganisation, og forhandling af kollektive aftaler med arbejdstagerorganisationer. Medarbejderrepræsentanter kan derfor ikke deltage i behandling af disse spørgsmål. I øvrigt er det sjældent, at medarbejderrepræsentanter er inhabile. De er fx ikke inhabile i behandlingen af spørgsmål om generelle personalemæssige forhold, herunder om ansættelse eller afskedigelse af [direktionen](#), løn- og ansættelsesvilkår for medarbejderne og personalenedskæringer. Medarbejderrepræsentanter er heller ikke inhabile ved valg efter MBK.

Hvis der foreligger en betydelig personlig eller økonomisk særinteresse hos medarbejderrepræsentanten, foreligger der dog inhabilitet. Hvis en medarbejderrepræsentant er inhabil, har [suppleanten](#) ret til at deltage i behandlingen af det pågældende punkt, hvis dette er meldt ud på forhånd. Et inhabilt bestyrelsesmedlem kan godt deltage i en helt indledende drøftelse af det spørgsmål, der medfører inhabilitet, og har også ret til at aflevere et notat om det faktiske forløb i sagen. Et inhabilt bestyrelsesmedlem har ligeledes ret til efterfølgende at gennemgå bestyrelsesprotokollen også for det pågældende punkt.

Situation

Et inhabilt bestyrelsesmedlem giver et andet medlem fuldmagt til det møde, hvor sagen behandles.

Gode råd

Du skal gøre opmærksom på, at fuldmagten er ugyldig, da en anerkendelse af fuldmagten i realiteten ville medføre, at det inhabile medlem deltager i behandlingen.

Innovation

Innovation i private virksomheder er af OECD defineret som introduktionen af et nyt eller væsentligt forbedret produkt, proces, organisationsform eller markedsføringsmetode, som adskiller sig væsentligt fra virksomhedens tidligere produkter eller processer, og som er blevet implementeret af virksomheden. Der skelnes således mellem fire innovationstyper: (1) produktinnovation, (2) procesinnovation, (3) organisatorisk innovation og (4) markedsføringsinnovation.

Innovation anses for at være en af de afgørende drivkræfter bag vækst i produktivitet og økonomisk vækst. Flere innovationsekspertes har fremhævet fem centrale områder, der skal adresseres, hvis en innovationsproces skal lykkes:

- Medarbejderne skal lære at tænke i innovation. Træning af medarbejdere i innovation handler bl.a. om at få medarbejderne til at turde at komme med nye ideer og underbygge et behov for stedse at være nysgerrig.
- En klar definition af innovation. Det er vigtigt, at virksomheden har en tydelig og forståelig definition af innovation. Ellers er der risiko for, at det ikke er muligt at skelne innovation fra noget andet. Ved en klar definition kan der sættes konkrete mål, afsættes fornødne ressourcer og foretages måling af resultater.
- Fokus på innovationsmålinger. Det er vanskeligt at måle innovation, men forskellige tilgange kan vælges: (1) input – den økonomiske investering forstået som medarbejdernes tid afsat til innovation målt med antallet af idéer pr. måned, der genereres; (2) produktion – kvaliteten af idéer og måling af tid fra idé til prototype og til lancering; (3) output – antallet af innovationer, der rent faktisk ender i markedet, og omsætningen på disse nye produkter; (4) kompetencer – andelen af medarbejdere, der er blevet uddannet i innovation.
- Dygtige innovationsledere. Det er væsentligt, at der er opmærksomhed på, at der er ledere, som er ansvarlige for innovation og opfyldelse af de fastsatte innovationsmål.
- Innovationsvenlige ledelsesprocesser. Det skal sikres, at virksomhedens ledelsesmodel er indstillet til innovation, og at dette også bliver afspejlet fx ved nyansættelser.

Insiderhandel, regler

Ved insiderhandel forstås, at en person, der har kendskab til ikke-offentliggjorte oplysninger af betydning for kursdannelsen på et selskabs [kapitalandele](#), udnytter denne viden ved for egen regning eller for tredjemands regning direkte eller indirekte at erhverve eller afhænde finansielle instrumenter, som den pågældende viden vedrører. SL § 113 fastslår, at medlemmer af [bestyrelsen](#), [tilsynsrådet](#) og [direktionen](#) ikke må udføre eller deltage i spekulationsforretninger om kapitalandele i selskabet eller i selskaber inden for samme koncern. Spekulation omfatter både noterede og ikke-noterede kapitalandele.

For så vidt angår [børsselskabers](#) noterede kapitalandele, er det efter MAR artikel 14 forbudt for enhver at deltage i eller forsøge at deltage i insiderhandel, at anbefale eller tilskynde til, at en anden person deltager i insiderhandel eller uretmæssigt at videregive [intern viden](#). Intern viden er oplysninger, som mærkbart vil kunne påvirke kursen, og som ikke har været offentliggjort. Et børsselskab skal holde offentligheden orienteret om udviklingen i selskabet, så kapitalandelenes kurs kan fastsættes på et informeret grundlag.

Bestyrelsen skal straks offentliggøre oplysninger om væsentlige forhold, der kan få betydning for kursdannelsen, herunder skal der straks efter, at [årsregnskabet](#) er blevet behandlet på et [bestyrelsesmøde](#), udsendes en regnskabsmeddelelse med oplysninger om regnskabsårets resultat mv. Bestyrelsen i et børsselskab skal udarbejde [interne regler](#), der så vidt muligt hindrer, at fortrolig viden bliver kendt af nogen, der ikke har brug herfor. Overtrædelse af reglerne om insiderhandel straffes med bøde eller fængsel.

Et børsselskab skal også udarbejde interne regler om ledelsens og ledende medarbejders køb og salg af kapitalandele i selskabet, ligesom der skal udarbejdes en [insiderliste](#) over personer, der har adgang til intern viden. Ledende medarbejdere må ikke handle i en lukket periode på 30 kalenderdage før offentliggørelse af regnskabsmeddelelse og delårsrapport. Undladelse af at have de fornødne regelsæt, der udspringer af MAR, kan medføre bøde fra de offentlige myndigheder.

Situation

Bestyrelsen overvejer at købe egne kapitalandele, da kursen på disse anses som lav.

Gode råd

Hvis bestyrelsens vurdering bygger på intern viden, må selskabet ikke købe kapitalandele forud for, at der er sket offentliggørelse af de pågældende oplysninger. Offentliggørelsen skal ske straks, hvis oplysningerne har betydning for kursdannelsen.

Insiderhandel, retspraksis (Grøngaard-sagen)

UfR 2009.2142 H omhandler en medarbejderrepræsentants videregivelse af oplysninger, der var underlagt tavshedspligt, til sit fagforbund, idet denne videregivelse førte til insiderhandel. Sagens fakta var som følger:

Knud Grøngaard var medarbejderrepræsentant i RealDanmarks bestyrelse og formand for Finansforbundets lokalkredse i RealDanmark. I august 2000 videregav han oplysninger til Finansforbundets daværende formand om, at bestyrelsen i RealDanmark havde besluttet at indgå i forhandlinger om en fusion med Danske Bank og senere oplysninger om datoen for offentliggørelsen af fusionen og om bytteforholdet mellem selskabernes aktier. Formanden videregav disse oplysninger til sine to næstformænd, sin sekretariatschef og sin nærmeste politiske medarbejder.

Medarbejderrepræsentanten og formanden blev af Højesteret frikendt for videregivelse af fortrolig viden, da et medarbejdervalgt medlem af et selskabs bestyrelse skal have mulighed for at drøfte spørgsmål om en fusion af væsentlig betydning for de ansatte med formanden for sin faglige organisation.

Højesteret konstaterede, at videregivelsen af oplysninger ikke kun var begrundet i et ønske om at etablere et fusionsberedskab i forbindelse med offentliggørelsen af fusionen, men at videregivelsen også var baseret på et ønske om at drøfte, hvilken holdning medarbejderrepræsentanten skulle indtage til den påtænkte fusion, der ville omfatte en stor del af Finansforbundets medlemmer. Da formålet med medarbejderrepræsentation bl.a. var at sikre medarbejderne indsigt og indflydelse med behov for råd og vejledning, var videregivelsen af oplysningerne sagligt begrundet og et normalt led i funktionen som medarbejderrepræsentant.

Dommen relaterer sig til de dagældende regler i VPHL, som i dag er i MAR, men resultatet må gælde på tilsvarende vis i selskaber, der ikke er [børsselskaber](#), da dommen også påvirker bestemmelsen om tavshedspligt i SL § 132. Det er dog åbenbart, at en videregivelse ikke på nogen måde må skade selskabet, og at videregivelsen alene med støtte i dommen kan ske til det relevante fagforbund. Dommen tager udgangspunkt i informationer om en fusion, men det afgørende må være, at den påtænkte handling, som der videregives informationer om, er af væsentlig betydning for medarbejderne, fx ved lukning, der vil medføre betydelige afskedigelser.

Insiderliste

Udstedere af værdipapirer skal udarbejde og ajourføre en fortegnelse over de personer, der arbejder for dem, og som har adgang til [intern viden](#), jf. MAR artikel 18.

Pligten til at udarbejde en sådan insiderliste påhviler også fysiske og juridiske personer, som i kraft af deres virksomhed regelmæssigt kommer i besiddelse af intern viden. Dette er særligt relevant for fx rådgivere.

Insiderlisten skal omfatte enhver person, der arbejder for udstedere, forudsat at den pågældende har adgang til den interne viden. Når den ansatte ikke længere har adgang til den interne viden, skal personen fjernes fra listen (ajourføring). Insiderlisten skal som minimum indeholde oplysninger om:

- identiteten af den pågældende, fx navn og CPR-nummer,
- årsagen til, at den pågældende person står opført på insiderlisten, og
- datoen for tilføjelsen eller ajourføringen af oplysninger om de pågældende personer.

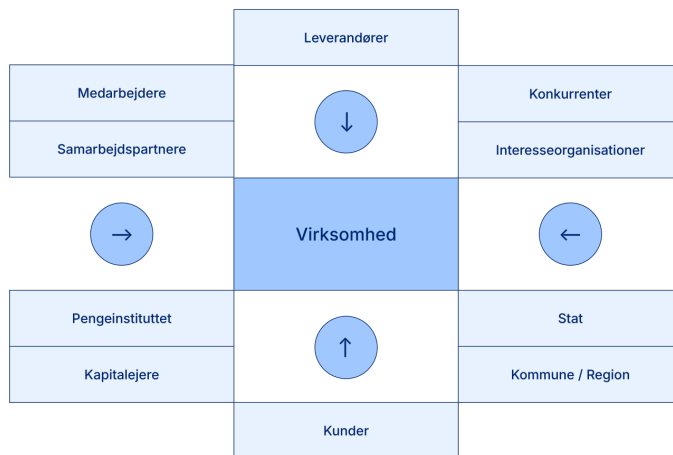
Personer, der optages på insiderlisten, skal straks have besked herom og orienteres om de retlige forpligtelser, der er forbundet med besiddelse af intern viden, herunder de sanktioner, de kan blive pålagt i tilfælde af misbrug eller uberettiget videregivelse af intern viden. Selv om det ikke udtrykkeligt fremgår af reglerne, bør en person, der tages af insiderlisten, også orienteres herom.

Pligten til at udarbejde og ajourføre en insiderliste har til formål at bistå myndighederne med at efterforske insiderhandel.

Interessenter

Et selskabs aktiviteter bringer det i kontakt med en række interessenter. Selskabets **bestyrelse** vil ofte have flere medlemmer, der har en eller anden relation til selskabets interessenter, fx kapital-ejere, medarbejdere, kreditorer, kunder.

Relationerne til disse grupper er af stor betydning for selskabets drift og udvikling, og som konsekvens heraf må de interne interessenter, dvs. ledelsen, sikre sig, at relationerne udvikler sig så godt som muligt. Skematisk kan omverdenen for et selskab i overordnet form opstilles som følger:



I virkelighedens verden vil det ofte opleves, at visse interessenter er tættere på selskabet end andre, og at der opstår konflikter mellem disses interesser og selskabets interesser.

Interessentskaber

Et interessentskab (forkortet I/S) er et fællesskab om en erhvervsdrivende virksomhed mellem to eller flere [interessenter](#), som hæfter personligt, solidarisk og direkte for alle virksomhedens forpligtelser. Interessentskaber er defineret i LEV. På grund af den personlige hæftelse for virksomhedens gæld betegnes interessentskaber undertiden "personsselskaber" eller "navngivne selskaber".

Et interessentskab, der har en eller flere fysiske personer som interessenter, skal ikke registreres. Et interessentskab, hvor alle interessenterne er kapitalselskaber, skal derimod registreres efter reglerne i LEV. Et interessentskab kan være part i kontrakter og i andre retsforhold som selvstændigt retssubjekt. Et interessentskab kan sagsøge og sagsøges om virksomhedens rettigheder og pligter.

Interessenterne kan aftale, hvordan de ønsker, at deres virksomhed skal ledes, hvilket sker i en interessentskabskontrakt. Medmindre andet er aftalt, udgøres interessentskabets [ledelsesorganer](#) af interessenterne i forening og af hver interessent.

Sædvanligvis afholdes et årligt interessentmøde, hvor [årsregnskabet](#) godkendes. På dette møde kan det besluttet at oprette permanente eller ad hoc ledelsesorganer med [bestyrelse](#) og/eller [direktion](#), hvilket ofte sker i interessentskaber med mange deltagere. Spørgsmålet om ledelse er stort set altid reguleret i en interessentskabskontrakt.

Der gælder ingen regler om medarbejderrepræsentation for interessentskaber. Medarbejderne har derfor ikke noget krav på at deltage i ledelsen eller ret til at være til stede på interessentmødet, uanset interessentskabets størrelse. Medarbejderrepræsentation i et givet ledelsesorgan kan aftales blandt interessenterne og medarbejderne – men dette sker ikke i praksis.

Intern revision

I lovgivningen om større finansielle virksomheders interne revision er det bestemt, at revisionschefen alene kan ansættes og afskediges af [bestyrelsen](#). Heri ligger et klart signal om, at den interne revision skal være uafhængig af selskabets daglige ledelse. I virksomheder, der ikke er underlagt disse lovkrav, er der typisk interne revisionsfunktioner, som referer til [direktionen](#) eller økonomifunktionen. Den interne revision får da karakter af en controllerfunktion, der fungerer som redskab for den daglige ledelse, fx til at understøtte økonomifunktionen i spidsbelastnings-situationer og til udvikling af systemer og forretningsgange. Dermed svækkes værdien af den interne revision for bestyrelsen.

Den interne revisionsafdeling skal besidde den nødvendige kompetence til at kunne udføre revisionsmæssigt arbejde. Det er vigtigt at skelne mellem en intern revisors opgave og en controllerfunktionens opgaver. Controllerfunktionen er ofte udtryk for økonomiledelsens ønske om at følge op på de fastsatte operationelle mål om økonomistyringen i virksomheden.

Den interne revision må i modsætning hertil alene beskæftige sig med revisionsopgaver, der falder inden for funktionens formål. Det er en praktisk tommelfingerregel, at kvaliteten af virksomhedens daglige forretningsgange og interne kontrol skal være uforandret, hvis den interne revision nedlægges. Bestyrelsen bør i sin prioritering af den interne revisions opgaver sikre, at de enkelte områder revideres med tilstrækkelig hyppighed, og at områder med vital betydning for den enkelte virksomhed prioriteres. Det interne revisionsarbejde tjener en række formål, nemlig:

- Pålidelighed og nøjagtighed af information. Traditionelt har den væsentligste del af intern revisions formål været at sikre, at de regnskabsmæssige registreringer er korrekte. Gennemgang af [it-sikkerhed](#) bør også være en naturlig del af arbejdet.
- Overholdelse af lovgivning, politikker og planer. Den interne revision skal i sin gennemgang af virksomhedens aktiviteter og systemer vurdere, om disse i sig selv lever op til lovgivningens krav.
- Sikring af aktiver. Et af de mest basale formål med intern revision er at sikre virksomhedens [aktiver](#). Vurdering af risikoen for besvigelser er her et vigtigt element.
- Effektiv ressourceanvendelse. Normalt kan de fleste interne revisionsfunktioner af-dække, om arbejdsprocesser og tilrettelæggelse af aktiviteter er direkte uhensigts-mæssige.
- Målopfyldelse. Vurdering af målopfyldelse kan gennemføres både på et overordnet niveau og for enkeltprojekter. Dette arbejdsområde er kun sjældent en del af den interne revisionsfunktion i den private sektor.

Når en bestyrelse skal vurdere behovet for at etablere intern revision, vejer de økonomiske overvejelser (value for money) sædvanligvis tungt, herunder fx hvor stor investeringen er ved etablering af en ny funktion, hvad der opnås i form af øget effektivitet og sikkerhed, samt hvad der evt. kan spares på den eksterne revision.

Intern viden

Intern viden spiller en central rolle i relation til markedsmisbrugsforordningen, idet MAR bl.a. opstiller to forbud, som relaterer sig til misbrug af intern viden. Det ene er et forbud mod [insiderhandel](#), jf. MAR art. 8, og det andet er et forbud mod videregivelse af intern viden, jf. MAR art. 10. Disse betegnes tilsammen som insiderforbuddene.

Intern viden defineres i MAR art. 7 som:

- specifik viden,
- som ikke er blevet offentliggjort,
- som direkte eller indirekte vedrører en eller flere udstedere eller et eller flere finansielle instrumenter, og
- som, hvis den blev offentliggjort, mærkbart ville kunne påvirke kursen på udsteders finansielle instrumenter eller på de heraf afledte finansielle instrumenter.

Det er særligt vigtigt, at [bestyrelsen](#) i et [børselskab](#) er opmærksom på, hvornår der foreligger intern viden, idet der fx efter MAR art. 17 eksisterer en forpligtelse til at offentliggøre intern viden hurtigst muligt og på en sådan måde, at offentligheden kan foretage en fuldstændig, korrekt og rettidig vurdering af den nye viden.

Korrekt håndtering af intern viden er generelt afgørende for at opretholde markedintegriteten og sikre, at alle investorer har lige adgang til væsentlig information. Ved at følge de regler og forpligtelser, som er fastsat i MAR, kan virksomheder undgå markedsmisbrug og opretholde tilliden til det finansielle marked.

Internationale regler om ansvar

Det er svært at fremkomme med generelle betragtninger om [ansvaret](#) for [bestyrelsen](#) i internationalt perspektiv. I visse lande (fx Tyskland) er der tradition for, at bestyrelsen koncentrerer sig om tilsyn og kontrol, mens selve ledelsesrollen er placeret hos [direktionen](#). Dette får betydning ved ansvarsvurderingen, da kravet til agtpågivenhed så stiger. Denne udvikling kan nok også ses i Danmark – i hvert fald i større selskaber – og må formodes at slå igennem i relation til muligheden for etablering af et tilsynsråd.

EU har kun indirekte reguleret bestyrelsesansvaret. Der har været taget initiativ til direkte regulering via et direktiv om aktieselskaber (5. selskabsdirektiv), men der har ikke kunnet opnås enighed blandt medlemsstaterne, hvorfor tiltaget ser ud til at være opgivet.

Visse lande har omvendt bevisbyrde, således at det er bestyrelsen, der skal bevise, at den ikke har begået fejl, og derved forvoldt skade for selskabet, for at undgå ansvar. De fleste retssystemers regler minder dog om de danske regler om ansvar, dog med nuancer, der gør, at der skal trædes varsomt, når der disponeres på tværs af landegrænser.

Lovvalget – altså hvilket lands lovregler, der skal anvendes ved en tvist – fører som oftest til, at spørgsmål om et bestyrelsesmedlems erstatningsansvar over for selskabet må afgøres efter loven i det land, hvor selskabet har sit hjemsted, jf. UfR 1998.1071 Ø om et Gibraltar-selskabs konkursbos krav mod et dansk selskab, idet sagen skulle afgøres af retten på Gibraltar.

Situation

Som medarbejderrepræsentant bliver du bedt om at besætte en plads i bestyrelsen i et engelsk datterselskab.

Gode råd

Du skal være varsom med at takke ja uden nærmere at kende til det engelske selskab. Såfremt dette går konkurs, og der rejses en sag mod bestyrelsen, skal ansvaret afgøres efter engelsk ret. Kontakt derfor din organisation for rådgivning.

Intern rapportering

Intern rapportering er vigtig, så **bestyrelsen** får et overblik over, hvor selskabet er i forhold til de mål, der er udstukket som led i den fastlagte **strategi**. Dette kan fx dreje sig om rapporter om økonomiske, salgsmæssige og projektmæssige forhold. Rapporteringsformen skal være enkel og opstillet i en overskuelig form med de af bestyrelsen udstukne mål (ofte tal fra et godkendt **budget**) som sammenligningsgrundlag.

Det ses særligt i mindre selskaber, at direktionen ønsker at blive fritaget for at bruge ressourcer på at udarbejde rapporter alene til brug for bestyrelsen og forsøger sig med rapporter, som i forvejen bliver lavet i selskabet. Det må vurderes, om det er tilstrækkeligt i det konkrete tilfælde. Rapportering til bestyrelsen bør i henhold til Wivel have et af følgende formål:

- Informationen skal bruges til styring af et givet område.
- Informationen skal bruges til kontrol.
- Informationen skal give overblik og viden om et givet område.

Der er næppe tale om nødvendig information, såfremt rapporteringen ikke har et af disse formål. Bestyrelsen må sikre, at de informationer, der træffes beslutninger på grundlag af, er fyldestgørende og troværdige. Hvis de rapporter, der modtages fra direktionen, ikke er tilstrækkeligt relevante, må bestyrelsen instruere direktionen i at udarbejde mere præcise rapporter.

Situation

Bestyrelsen er ikke tilfreds med antallet af mangelfulde produkter og ønsker at sætte fokus på dette forhold.

Gode råd

Anmod direktionen om at udarbejde en rapport, der både historisk og for igangværende serier viser antallet af produkter, der er mangelfulde – og om muligt sådan, at der kan sammenlignes med den tolerancetærskel, som hidtil har været accepteret fra selskabet.

Investeringer

Det er en vigtig forudsætning for et selskabs vækst og overlevelse, at der løbende foretages investeringer til vedligeholdelse og til forøgelse af **aktiverne**. De færreste virksomheder kan over tid holde til, at der ikke investeres i produktionsapparatet.

Rigtige investeringer foretaget i ny teknologi og nye maskiner kan være med til at sikre virksomhedens konkurrencedygtighed. Ofte vil en fornyelse af produktionsapparatet gennem investeringer være en forudsætning for, at virksomheden kan forbedre sin produktivitet og omstillingsparathed.

Omvendt er der dog også en række risici forbundet med investeringer. Investeringer i nye produktionsfaciliteter vil ofte være omkostningstunge, og det vil ofte være forbundet med usikkerhed, hvorvidt nye investeringer rent faktisk vil bidrage til at forøge lønsomheden, ligesom der kan være tvivl om, hvilken teknologi der bedst understøtter selskabets strategi. Endelig vil der også skulle træffes væsentlige beslutninger om, hvordan investeringerne bedst finansieres.

Forud for beslutningen bør udarbejdes et beslutningsgrundlag, som viser betydningen af investeringen

i forskellige scenarier. Det bliver herved muligt at foretage risikostyring og efterfølgende vurdere,

om forudsætningerne har holdt stik. Beslutningsgrundlaget bør indeholde oplysninger om følgende:

- Formålet med investeringen/anskaffelsen af aktivet.
- Aktivets forventede levetid (afskrivninger).
- Finansieringen af investeringen (skattemæssige konsekvenser).

Herudover bør der også laves en såkaldt investeringsanalyse, der viser det forventede afkast af den foretagne investering. Der findes forskellige former for investeringer, og disse bør vurderes forskelligt. Der er fx stor forskel på, om en investering foretages for at sikre virksomhedens strategiske position, eller om investeringen foretages med et egentligt økonomisk afkast for øje.

Uanset formålet er det dog væsentligt at forsøge at få et klart billede over de økonomiske konsekvenser af investeringen. Som minimum bør der skabes et overblik over omkostningerne ved at foretage investeringen. Disse bør holdes op imod, hvad den fremtidige forventede årlige indtjening vil være ved at foretage investeringen. Sættes disse i forhold til hinanden, opnås et billede af, hvor lang tilbagebetalingstiden på investeringen vil være. Jo kortere tilbagebetalingstid, jo bedre. I mange tilfælde bør tilbagebetalingstiden ikke overstige tre år.

Ved vurderingen af den fremtidige indtjening bør der tages højde for de alternative investeringsafkast, som kunne være opnået ved at placere pengene i en sikker investering, samt den risiko, der er forbundet med investeringen.

Situation

Bestyrelsen overvejer en større investering i et materielt anlægsaktiv.

Gode råd

Beslutningsgrundlaget skal være udformet, så bestyrelsen kan vurdere, om forudsætningerne for investeringens lønsomhed er realistiske. I forbindelse med at der træffes beslutning om investeringen, anmod da om, at der årligt sker en opfølgning på investeringen.

Situation

Selskabet har i en længere periode ikke foretaget investeringer.

Gode råd

Selskabets overlevelse vil ofte være truet på sigt uden investeringer. Anmod direktionen om en redegørelse for de manglende investeringer og betydningen for selskabets fortsatte drift.

Investeringsforeninger

En investeringsforening er en samling af investeringsfonde, der hver fokuserer på bestemte investeringsområder. Investeringsforeninger administrerer de investeringsfonde, som de har oprettet, og søger at sikre en professionel pleje heraf med henblik på at opnå det bedste afkast.

Investeringsfondene udgør puljer af investorernes penge, og hver enkelt investor ejer en andel af puljen i forhold til det beløb, som investoren har investeret.

En investeringsforening er en [finansiel virksomhed](#) og reguleres af investeringsforeningsloven.

Investeringsforeninger skal have en bestyrelse og en direktion, der skal agere uafhængigt og i foreningens interesse. [Bestyrelsen](#) fastlægger de overordnede retningslinjer for foreningens investeringer og skal bestå af mindst tre medlemmer, der udvælges af [generalforsamlingen](#). Ingen af disse må være medlemmer af bestyrelser i de selskaber, som foreningen har indgået væsentlige aftaler med.

Investeringsforeninger skal ikke – modsat andre finansielle virksomheder – være aktieselskaber. Medarbejderrepræsentation er ikke reguleret i investeringsforeningsloven, omend der gælder en særlig bestemmelse i § 47, stk. 8, hvorefter medarbejdere fra et investeringsforvaltningsselskab, der er valgt efter selskabslovens regler om koncernrepræsentation, kan være medlemmer af bestyrelsen for en investeringsforening, hvis foreningen ejer investeringsforvaltningsselskabet.

Medarbejderne sikres ikke særskilt medarbejderrepræsentation i investeringsforeningens bestyrelse, men medarbejdere, der er valgt som koncernrepræsentanter efter SL § 141, kan vedblive med at være dette.

Investor Relations

Investor Relations (IR) er selskabets meddelelser til sine interessenter, primært investorer, med henblik på at give oplysninger om selskabet. Der kommunikeres om selskabets forretningsmæssige aktiviteter, **strategi** og muligheder. Markedet får herved det bedst mulige grundlag for at vurdere selskabet.

Alle børsselskaber har i dag på hjemmesiden et decideret forum, der er benævnt Investor Relations. Interessenterne kan her få adgang til den relevante information, og det er vigtigt, at den er lettilgængelig, og at websitet er brugervenligt og navigerbart.

I den forbindelse er det også positivt, såfremt selskabet som led i sine investorrelations giver en beskrivelse af omverdensforhold og konkurrencesituation. En sådan beskrivelse kan omfatte oplysninger om branchen, konkurrencesituationen, vækstmuligheder og markedsposition.

Formålet med en god IR-politik er at medvirke til at sikre, at markedet har lige adgang til rettidig og fyldestgørende information om selskabets strategiske og finansielle position, målsætninger, muligheder og udfordringer og derved sikre, at selskabet opleves som troværdigt og imødekommende gennem en åben og aktiv dialog.

IT-sikkerhed

Bestyrelsen bør sikre sig, at der er retningslinjer for it-anvendelsen og -sikkerheden i selskabet, og at disse overholdes. Blandt de risici, der skal tages højde for er (a) risiko for væsentlige økonomiske tab ved it-uheld og sammenbrud, (b) risiko for tab af bogføringsregistreringer og dermed grundlaget for regnskabsaflæggelse og (c) risiko for fejl i styringssystemer og regnskabsaflæggelse.

Retningslinjer til at imødegå de nævnte risici bør bl.a. omfatte **strategi** og sikkerhedspolitik på it-området. Strategien omfatter de overordnede rammer for, hvordan it-anvendelsen planlægges og organiseres, herunder bl.a. hvilken rolle it skal have i den samlede forretningsstrategi, og hvorledes ansvaret skal placeres og udøves.

Sikkerhedspolitikken drejer sig om tilrettelæggelsen af de nødvendige sikkerhedsforanstaltninger, herunder bl.a. fordeling af opgaver og ansvar om sikkerheds- og kontrolforanstaltninger og fastlæggelse af kriterier for vurdering af it-risici. Herudover bør der fastlægges minimumskrav til sikkerheden på konkrete områder, fx ved udarbejdelse af katastrofeplaner.

Ud over disse forhold bør bestyrelsen også sikre sig, at der foreligger en beskrivelse af bogføringssystemet, som fastlægger, hvilke elektroniske materialer der skal anses for at udgøre selskabets bogføring, og hvilke opbevaringsregler der skal gælde for disse materialer. Det er vigtigt, at selskabet tager stilling til, hvordan niveauerne for sikkerhed skal være på forskellige områder:

- Systemsikkerhed, dvs. sikkerheden for at systemer fungerer som planlagt og besluttet, bl.a. godkendelse af nye systemer, sikker udvikling og dokumentation af systemerne samt afprøvning af systemer inden ibrugtagning.
- Datasikkerhed, dvs. sikkerheden for at kun bemyndigede personer har adgang til at oprette og ændre data, samt at databehandlingen er baseret på valide data.
- Driftssikkerhed, dvs. sikkerheden for at systemerne holdes i drift uden økonomiske tab eller tab af registreringer, bl.a. backup af data og systemer, og nød- og katastrofeplaner.
- Fortrolighed, dvs. sikkerheden for at der er truffet tilstrækkelige foranstaltninger mod uvedkommendes adgang til at læse, ændre eller kopiere vigtige eller følsomme data.

J

Ja/nej-afstemning, anmodning om

Hvis et selskab – eller et **moderselskab** og dets **datterselskaber** – opfylder betingelsen om igennem de sidste tre år at have beskæftiget i gennemsnit 35 medarbejdere, kan der stilles krav om, at der holdes afstemning om, hvorvidt der skal vælges medarbejderrepræsentanter og suppleanter, jf. MBK

§§ 25 og 26. Kravet kan fremsættes af (**selskabsrepræsentation**):

- Et flertal blandt medarbejderne, der ikke er udpeget af direktionen, i selskabets samarbejdsudvalg.
- Faglige organisationer, der repræsenterer mindst 10 % af selskabets medarbejdere.
- 10 % af selskabets medarbejdere.

Kravet skal fremsættes skriftligt eller på e-mail over for bestyrelsen. Henvendelsen kan se ud som følger (selskabsrepræsentation):

Til bestyrelsen i kapitalselskabet

[sted og dato]

Vedr.: Medarbejderrepræsentation – afstemning

I henhold til § 140 i Selskabsloven og bekendtgørelse nr. 344 af 30. februar 2012 anmoder vi om, at der blandt selskabets medarbejdere afholdes afstemning om, hvorvidt der skal vælges selskabsrepræsentanter og suppleanter til selskabets øverste ledelsesorgan.

Vi foreslår, at følgende medarbejdere indtræder som medlemmer af det valgudvalg, der skal nedsættes i forbindelse med valgets afholdelse [navn, stilling, adresse, mv.]

Med venlig hilsen

Bestyrelsen skal på sit første møde efter at have modtaget kravet om afstemning – dog senest seks uger efter modtagelsen – foranledige, at der etableres et **valgudvalg** (henholdsvis et **koncernvalgudvalg**), jf. MBK § 27. Fristen på seks uger kan fraviges ved enighed i samarbejdsudvalget eller ved enighed blandt de lønmottagerrepræsentanter, der informeres og høres. Manglende overholdelse straffes med bøde.

Ja/nej-afstemning, gennemførelse af

Alle medarbejdere, der er ansat på tidspunktet for afstemningen, har stemmeret. Det er [valgudvalget](#) (eller [koncernudvalget](#)), der i tvivlstilfælde afgør, om en medarbejder har stemmeret ved afstemningen. Det påhviler valgudvalget inden fire uger efter sin nedsættelse at afholde ja/nej-afstemningen, medmindre udvalget i enighed beslutter, at det ikke er nødvendigt at gennemføre afstemningen. Udvalget kan også fravige fire ugers-reglen i enighed, jf. MBK § 33.

Udvalget skal orientere medarbejderne om, hvor og hvornår afstemning afholdes. Meddelelsen skal gives på den måde, som der sædvanligvis kommunikeres på i selskabet, fx opslag i kantine eller på intranettet. En meddelelse herom kan se ud som følger ([selskabsrepræsentation](#)):

AFHOLDELSE AF JA/NEJ-AFSTEMNING

Det centrale ledelsesorgan har [dato] modtaget en anmodning om, at der blandt selskabets medarbejdere ønskes afstemning om, hvorvidt der skal være valg af medarbejderrepræsentanter til selskabets bestyrelse.

På baggrund heraf er der nedsat et valgudvalg, der vil forestå gennemførelsen af ja/nej-afstemningen, og et eventuelt efterfølgende valg af medarbejderrepræsentanter og suppleanter.

Der afholdes derfor ja/nej-afstemning om selskabsrepræsentation [dato] kl. [tid] i [sted].

Enhver medarbejder over 15 år, som er ansat i selskabet på tidspunktet for ja/nej-afstemningens afholdelse, er stemmeberettiget.

De medarbejdere, der allerede ved, at de ikke kan stemme den pågældende dag, kan henvende sig til valgudvalget og brevstemme. Henvendelse skal ske senest [dato].

Mindst halvdelen af de stemmeberettigede skal stemme "ja", før der kan afholdes valg af medarbejderrepræsentanter.

Valgudvalget

Der kan forud for afstemningen afholdes et informationsmøde, hvor valgudvalget eller en indbudt taler forklarer ordningen med medarbejderrepræsentanter. De faglige organisationer møder gerne op til disse møder.

Ja/nej-afstemningen er skriftlig og hemmelig. [Stemmesedlerne](#) til denne afstemning skal kun indeholde "ja" og "nej". Der kan ikke stemmes via [fuldmagt](#) til en kollega. Afstemningen skal afvikles, således at alle stemmeberettigede får en rimelig adgang til at stemme – om nødvendigt ved at brevstemme – men der er i øvrigt ikke regler for den praktiske gennemførelse af afstemningen, jf. i det hele MBK § 34.

For at indføre ordningen om medarbejderrepræsentation kræves det, at mindst halvdelen af de stemmeberettigede har stemt ja. Det er altså ikke tilstrækkeligt, hvis der kun foreligger et flertal af ja-stemmer blandt dem, der har stemt.

Så snart afstemningens resultat foreligger, skal valgudvalget (henholdsvis koncernvalgudvalget) skriftligt orientere bestyrelsen, jf. SL § 142 og MBK § 34, stk. 5. Valgudvalget (henholdsvis koncernvalgudvalget) skal også sørge for, at resultatet bliver meddelt medarbejderne.

Hvis der ikke er tilslutning blandt medarbejderne til at indføre medarbejderrepræsentation (resultatet er "nej"), kan krav om ny ja/nej-afstemning først fremsættes igen tidligst seks måneder efter afstemningsdatoen, medmindre valgudvalget (henholdsvis koncernvalgudvalget) beslutter andet, jf. MBK § 28.

Hvis der er tilslutning til at indføre medarbejderrepræsentation (resultatet er "ja"), skal der vælges medarbejdere til det øverste ledelsesorgan efter reglerne om [valgets afholdelse](#).

Jobklausuler

Ved en jobklausul forstås en aftale, som en arbejdsgiver indgår med andre virksomheder med henblik på at hindre eller begrænse medarbejderes muligheder for at opnå ansættelse i en anden virksomhed eller en aftale indgået med en medarbejder med henblik på at hindre eller begrænse dennes muligheder for at opnå ansættelse i en anden virksomhed.

En arbejdsgiver kan ikke gyldigt indgå aftaler om jobklausuler. Virksomheder kan dog i forbindelse med forhandlinger om virksomhedsoverdragelser indgå aftaler med andre virksomheder med henblik på at hindre eller begrænse en medarbejders mulighed for at opnå ansættelse i en anden virksomhed. Har en medarbejder været beskæftiget i tre måneder eller derunder hos den overdragende virksomhed, kan medarbejderen ikke blive omfattet af en jobklausul selv ved en mulig [virksomhedsoverdragelse](#).

En jobklausul indgået som led i en mulig virksomhedsoverdragelse kan opretholdes indtil seks måneder efter indgåelsen af jobklausulen, uanset om forhandlingerne resulterer i en aftale om virksomhedsoverdragelse. Resultater forhandlingerne i en aftale om virksomhedsoverdragelse, kan aftalen opretholdes indtil seks måneder efter tidspunktet for virksomhedsoverdragelsen.

Herudover gælder der særlige regler om jobklausuler for vikarbureauer og brugervirksomheder efter vikarloven.

Loven indebærer, at vikarbureauer og brugervirksomheder kan aftale, at der skal ydes en rimelig betaling, hvis en brugervirksomhed fastansætter en vikar. Den betaling, som vikarbureauet skal have, skal balanceres op mod vikarbureauets udgifter til oplæring mv. og brugervirksomhedens sparede udgifter til rekruttering. Vikaren får ikke nogen kompensation, hvis brugervirksomhed og vikarbureau har en sådan aftale.

Joint Venture

Samarbejde mellem virksomheder kan have form af et joint venture. Joint ventures er traditionelt etableret i entreprenørbranchen, men konstruktionen kan anvendes i andre brancher. Ofte bruges joint ventures til lidt mere eksperimenterende projekter på tværs af brancher og landegrænser.

Et joint venture er karakteriseret ved, at deltagerne i fællesskab leder virksomheden mod et fælles mål (joint venture). Den fælles ledede virksomhed kan organiseres som et kapitalselskab, [interessentskab](#), privat virksomhed mv. Der er ingen formkrav, og et joint venture er således ikke en sammenslutning eller en selskabsform, men derimod blot betegnelsen for et fælles projekt mellem to virksomheder.

Et joint venture er ikke et [datterselskab](#), men det vil ofte være en [associeret virksomhed](#) med (moder)selskabet og skal i selskabets regnskab i givet fald behandles som sådan.

Situation

Direktionen foreslår, at der indgås et joint venture med en virksomhed i Uganda om etablering af en fælles fabrik.

Gode råd

Anmod om at få en nærmere redegørelse for de økonomiske og juridiske aspekter af det påtænkte joint venture, særligt om hvordan samarbejdet skal reguleres, og hvornår det påtænkes opstartet og afsluttet.

K

Kandidatlister

Valgudvalget skal forud for [valgets afholdelse](#) udfærdige en kandidatliste, der omfatter opstillede medarbejderrepræsentanter og [suppleanter](#), jf. MBK § 40, stk. 5.

Valgudvalget kan i enighed beslutte, at der udarbejdes to lister, således en liste for medarbejderrepræsentanter og en for suppleanter, eller at der opstilles personlige suppleanter. En kandidat kan kun opføres på én liste, hvis der anvendes to lister, jf. i det hele MBK § 40, stk. 6. Valgudvalget kan således i et vist omfang selv designe kandidatlisten.

Listen skal indeholde navne på kandidaterne, jf. MBK § 41, stk. 1, og det skal af listen fremgå, for hvilken periode kandidaterne opstiller, jf. MBK § 40, stk. 6. Valgudvalget skal sikre sig, at kandidaterne ønsker at modtage valg, og at de er valgbare, jf. MBK § 40. En kandidatliste, hvor der anvendes én liste ved et valg, kan se ud som følger ([selskabsrepræsentation](#)):

KANDIDATLISTE

[Dato] skal der afholdes valg til selskabsrepræsentanter og suppleanter til det øverste ledelsesorgan i kapitalselskabet. Der skal vælges [...] selskabsrepræsentanter og [...] suppleanter. Der kan stemmes på:

1. [Navn]
2. [Navn]
3. [Navn]
4. [Navn]
5. [Navn]
6. [Navn]

Valg foregår [dato] kl. [tid] i [sted]. De medarbejdere, der på forhånd ved, at de ikke kan stemme den pågældende dag, kan henvende sig til valgudvalget med henblik på at brevstemme. Henvendelse skal ske senest [dato].

Valgudvalget

Kandidatlisterne skal bekendtgøres for medarbejderne senest to uger før valgdatoen via opslag i kantinen, på selskabets intranet mv., jf. MBK § 40, stk. 6.

Kapitalandele og ejerbeviser

En kapitalandel i et kapitalselskab er udtryk for en ejerandel, der svarer til forholdet mellem kapitalandelens pålydende beløb og [selskabskapitalen](#).

Et selskab kan (men skal ikke) udstede ejerbeviser til kapitalejerne som bevis for deres ejerandel, jf. SL

§ 60. Dette forudsætter dog, at der med sædvanlig vedtægtsmajoritet indføres krav herom i vedtægterne. Et ejerbevis er et bevisdokument og et værdipapir. Det kan omfatte flere kapitalandele og viser i så fald summen af disse kapitalandeles pålydende værdi. Et [børselskab](#) vil i almindelighed udstede sine kapitalandele gennem en værdipapircentral.

SL indeholder ikke regler om antallet af kapitalandele, hvorfor hele selskabskapitalen kan modsvares af en enkelt kapitalandel. Der er ikke fastsat et mindste- eller størstebeløb for kapitalandelens pålydende, og et selskab kan udstede kapitalandele med forskellige pålydende. Selskaber benytter forskellige beløb som enhed, fx 1, 10 eller 100 kr. Kapitalandelens pålydende skal angives i vedtægterne, jf. SL

§ 28, nr. 3.

Et ejerbevis skal indeholde oplysninger om selskabet ([navn](#), [hjemsted](#) og registreringsnummer) og skal oplyse løbenummer og pålydende for den eller de kapitalandele, der er omfattet af ejerbeviset. Ejerbevisets udstedelsesdag eller -måned skal også angives, og det skal underskrives af det centrale ledelsesorgan, jf. SL § 60, stk. 4. I selskaber med flere kapitalklasser skal det angives, hvilken klasse kapitalandelen tilhører.

Selskabets [vedtægter](#) skal ikke optrykkes på ejerbeviset, men ejerbeviset skal indeholde oplysning om de særlige bestemmelser i vedtægterne, der direkte angår retten til kapitalandelene, fx at kapitalandelene skal noteres som betingelse for stemmeret, jf. SL § 60, stk. 6. Endvidere skal det på ejerbeviset angives, at de vedtægtsbestemmelser, der refereres til i ejerbeviset, kan være ændret efter udstedelsen, jf. SL § 60, stk. 7.

Bestyrelsen skal søge at sikre, at ejerbeviset får påtegning om vedtægtsændringer. Kapital ejerne er dog desuagtet bundet af de til enhver tid gældende vedtægter. Bestyrelsen må først udlevere ejerbeviset efter registreringen af selskabet eller kapitalforhøjelsen.

Kapitalejerlån

Indtil 1. januar 2025 har det været forbudt for et selskab direkte eller indirekte at stille midler til rådighed, yde lån eller stille sikkerhed for (a) kapitalejere, (b) medlemmer af [bestyrelsen](#), [tilsynsrådet](#) og [direktion](#), og (c) nærtstående til de nævnte grupper, medmindre betingelserne i SL § 210, stk. 2 var opfyldt.

Disse regler om ulovligt kapitalejerlån, der fremgik af SL §§ 210-212, er i dag blevet ophævet. Formålet var at lette kontrolopgaven for [Erhvervsstyrelsen](#), således at der spares årsværk i statsadministrationen. Samtidig giver ophævelsen af reglerne om ulovligt kapitalejerlån selskaberne større fleksibilitet med hensyn til muligheden for at yde kapitalejerlån.

Det er dog værd at bemærke, at dette ikke medfører ændringer i den skatteretlige behandling af kapitalejerlån, ligesom selskabslovens regler om [selvfinansiering](#) fortsat gælder.

Kapitalfonde

Kapitalfondene startede i USA i 1970'erne, men det var først i slutningen af 1980'erne og i starten af 1990'erne, at kapitalfonde blev etableret i Danmark.

Begrebet kapitalfond bruges som samlebetegnelse for enheder, der hovedsageligt investerer i unoterede virksomheder. Typisk er en kapitalfond slet ikke en fond. Derimod er der tale om et dansk eller udenlandsk **kommanditselskab**, der på vegne af dets ejere køber, udvikler og sælger virksomheder.

Kapitalfonde har ofte en begrænset levetid på 10 -12 år. I de første år køber fonden virksomheder op, som derefter udvikles og sælges. De købte virksomheder ejes typisk fra to til syv år. Investorerne i kapitalfonde er hovedsageligt institutionelle investorer, virksomheder og velhavende privatpersoner. Administrationen forestås af et managementselskab, som ofte ejes af ledelsen i fonden.

Investorerne skyder traditionelt ikke penge ind i kapitalfonden i starten, men afgiver i stedet et investeringstilsagn. Først når kapitalfonden gennemfører en investering, trækkes der på investeringstilsagnet. Ved salg af en virksomhed udbetales et salgsprovenu til investorerne. Kapitalfondene ligger derfor ikke inde med likviditet. Kapitalfonden kan dog hurtigt få adgang til likviditet fra sine investorer, hvorved en opkøbt virksomhed fx kan få en vækststrategi finansieret tilsvarende hurtigt.

Kapitalfonde kan inddeles i venturefonde og buyout-fonde. Venturefonde investerer i nystartede og meget unge vækstvirksomheder, som oftest har et højt teknologisk indhold. Buyout-fonde investerer i modnede virksomheder inden for alle brancher. Buyout-fondene anvender i stort omfang gældsoptagelse i forbindelse med et køb af en virksomhed, hvilket ikke er tilfældet for venturefonde.

En kapitalfond er typisk en aktiv (med)ejers, da en kapitalfond koncentrerer sig om nogle få virksomheder, hvor der så ydes en aktiv indsats i ledelsen af den opkøbte virksomhed med henblik på at skabe forøget værdi, således at virksomheden inden for en årrække kan sælges med fortjeneste.

Kapitalforhøjelse

En ændring af selskabskapitalen ved forhøjelse kræver en ændring af [vedtægterne](#). [Generalforsamlingen](#) har kompetence til at træffe beslutning om forhøjelse af kapitalen, jf. SL § 154. Beslutningen om forhøjelse af kapitalen kræver vedtagelse med flertal som til [vedtægtsændringer](#), jf. SL § 106, stk. 1.

Selskabskapitalen kan forhøjes ved tegning af nye kapitalandele enten mod indbetaling af rede penge eller mod indskud af andre aktiver (apportindskud) efter vurdering. For at kunne tage stilling til et forslag om kapitalforhøjelse, må kapitalejerne have kendskab til selskabets økonomiske stilling og formålet med forslaget. På den ordinære generalforsamling er [årsrapporten](#) fremlagt, og den indeholder de fornødne oplysninger.

På en ekstraordinær generalforsamling skal forslaget ledsages af den seneste årsrapport og af en beretning fra bestyrelsen om begivenheder af væsentlig betydning for selskabets stilling, som er indtruffet efterfølgende, samt en udtalelse fra [revisor](#).

Kapitalejerne har fortegningsret til de nye kapitalandele ved kontant forhøjelse af selskabskapitalen, men fortegningsretten kan fraviges med majoritet som til vedtægtsændring. Tegning af de nye kapitalandele kan ske til [generalforsamlingsprotokollen](#) (hvis alle tegnerne er til stede) eller på tegningslister.

Generalforsamlingen kan bemyndige bestyrelsen til at forhøje kapitalen ved tegning af nye kapitalandele kontant, mod apportindskud eller ved konvertering af gæld. Bemyndigelsen skal optages i vedtægterne. Kapitalforhøjelsen skal anmeldes til [Erhvervsstyrelsen](#), men kan først registreres, når hele tegningsbeløbet er indbetalt til selskabet. I oversigt ser sagsgangen i en kapitalforhøjelse ud som følger:

1. Idé.
2. Det centrale ledelsesorgans forslag (kontant, apportindskud, gældskonvertering).
3. Fremlæggelse for kapitalejerne og udarbejdelse af nødvendige erklæringer.
4. Indkaldelse til generalforsamling (stillingtagen til fortegningsret, kurs).
5. Generalforsamling (majoritetskrav for vedtagelse).
6. Indbetaling af ny kapital.
7. Anmeldelse til Erhvervsstyrelsen.
8. Eventuel udstedelse af ejerbeviser.

Situation

Det overvejes at fremsætte forslag om kapitalforhøjelse rettet mod en ny investor til kurs pari.

Gode råd

Foreslå, at det sikres, at kurs pari også er den reelle markedskurs. Tegningskursen er væsentlig, da emissionen sker uden fortegningsret for selskabets hidtidige kapital- ejere, hvilket betyder, at der ikke må være tale om en favørkurs, medmindre mindst 90 % af selskabets kapitalejere erklærer sig enige heri.

Kapitalklasser

Visse typer af [kapitalandele](#) kan tillægges særlige rettigheder i forhold til selskabets øvrige kapitalandele. I praksis sker dette ved, at der oprettes flere kapitalklasser i selskabet – fx A-kapitalandele og B-kapitalandele. Vedtægterne skal indeholde en beskrivelse af, hvorledes kapitalklasserne afviger fra hinanden samt størrelsen af den enkelte klasse, jf. SL § 45.

[Vedtægterne](#) kan fx indeholde regler om, at ejere i en kapitalklasse har ret til forlods [udbytte](#) og forlods udlodning i tilfælde af likvidation (likvidationspræference). En sådan bestemmelse kan vedtages ved stiftelsen af selskabet, i forbindelse med en kapitalforhøjelse, hvorved kapitalklassen er skabt, eller på en anden [generalforsamling](#).

Andre forskelle i kapitalklasser kan være krav på indløsning, beskyttelse mod udvanding af kapitalbesiddelse ved efterfølgende kapitalforhøjelser (anti-fortynding), særlig fortegningsret og differentieret stemmeret. Om [stemmeretten](#) kan det frit aftales, at kapitalandelen skal være uden stemmeret, eller at den skal have en stemmeforskel. Kravet om inddeling i kapitalklasser opstår typisk ved optagelse af en ny kapitalejer, der som investor indskyder et væsentligt kapitalbeløb i selskabet. Ud over forhandlingen om, hvilken kurs der skal investeres til, drøftes ofte, om investoren skal gives særlige rettigheder.

Oprettelse af kapitalklasser med forskellige rettigheder fraviger reglen om alle kapitalandele lige ret i selskabet, jf. SL § 45. Vedtagelse af sådant forslag kræver derfor i udgangspunkt tiltrædelse fra samtlige af de kapitalejere, hvis retsstilling vil blive forringet ved opdelingen i klasser.

Situation

En investor kræver, at de kapitalandele, der tegnes som led i en planlagt kapitalforhøjelse, skal have særlige rettigheder, nemlig at hvis en senere kapitaltegner tegner andele i selskabet til en lavere kurs end investoren, skal investorens tegningskurs reduceres til den nye tegningskurs.

Gode råd

Investoren anmoder om beskyttelse mod efterfølgende fortynding. Bestyrelsen bør drøfte det tilbud, som investoren er fremkommet med og også have en holdning hertil. I sidste ende er det dog de eksisterende kapitalejere, der skal afgøre, om tilbuddet er interessant.

Kapitalkrav

Kapitalkravet til et aktieselskab (og dermed også til et partnerselskab) er i dag 400.000 kr., dog med en mulighed for kun at indbetale 25 % af selskabskapitalen. Det danske krav om en minimumskapital modsvarer niveauet i de øvrige EU-lande og er konkurrencedygtigt hermed.

Fra 27. februar 2025 er kapitalkravet til et ApS 20.000 kr. Tidligere var minimumskravet 40.000 kr. Dette kapitalkrav er nationalt fastsat, da ApS'er ikke er omfattet af bestemmelserne om selskabskapital i 2. selskabsdirektiv.

Kapitalkravet gælder både ved stiftelsen og ved efterfølgende forhøjelser, og det medfører ydermere, at kapitalen ikke efterfølgende kan nedsættes til et beløb under det lovfastsatte minimum.

Inden for EU-retten er der vedtaget en række kapitalkrav til banksektoren, hvis centrale mål er at forbedre EU's banksektors evne til at modstå økonomiske chok, at forbedre risikostyringen samt at sikre normal långivning i økonomiske nedgangstider. Kapitalkrav til banker og investeringselskaber er en del af bankunionens fælles regelsæt og gennemfører Basel III-aftalen – de internationalt vedtagne standarder for bankernes kapitalgrundlag – i EU-lovgivningen.

Kapitalnedsættelse

En ændring af selskabskapitalen ved en nedsættelse kræver en ændring af [vedtægterne](#). Kapitalen kan ikke nedsættes til beløb, der er mindre end det legale minimum, 400.000 kr. for aktieselskaber og 20.000 kr. for anpartsselskaber, jf. SL § 4.

Dog kan kapitalen nedsættes til et beløb, som er mindre end minimum, hvis der samtidig sker en kapitalforhøjelse op til mindst dette beløb (nedskrivning til 0 forud for opskrivning). Dette kan være en nødvendig fremgangsmåde, hvor der tilføres frisk kapital for at undgå, at de tidligere kapitalejere, som har mistet deres kapital, får en ubegrundet gevinst på de nye kapitalejeres bekostning.

En beslutning om kapitalnedsættelse kræver vedtagelse på en [generalforsamling](#) med majoritet som til [vedtægtsændring](#), jf. SL § 186 og § 106, stk. 1. Generalforsamlingen skal som led i sin beslutning om nedsættelse af selskabskapitalen tage stilling til kursen for nedsættelsen af selskabskapitalen og anvendelsen af nedsættelsesbeløbet.

Anvendelsen er begrænset til tre muligheder, som er opregnet i SL § 188:

- Kapitalnedsættelsen kan anvendes til dækning af [underskud](#). Gennemførelsen af en sådan beslutning består i en ændring af selskabets [balance](#), således at posterne "selskabskapital" og "underskud" reduceres med nedsættelsesbeløbet. Underskud er det konstaterede tab ud over eventuelle frie reserver.
- Kapitalnedsættelsen gennemføres således, at nedsættelsesbeløbet udbetales til kapitalejerne. Ved udlodning af en del af selskabets kapital formindskes selskabets [egenkapital](#). Offentligheden får kendskab til det reducerede kapitalgrundlag ved registrering af beslutningen om kapitalnedsættelse. Selve gennemførelsen sker først efter, at anmeldte forfaldne krav er blevet betalt, og anmeldte uforfaldne eller omtvistede krav er blevet sikret (fx ved en bankgaranti). Selskabskapitalen kan reduceres med det beløb, der udbetales (pari), men det kan også besluttes, at nedsættelsen skal ske til en højere eller lavere kurs.
- Kapitalnedsættelsen gennemføres således ved, at nedsættelsesbeløbet overføres til en fond, der er en fri reserve, som kan anvendes fx til [udbytte](#) straks i samme år eller i senere år. I dette tilfælde gælder tilsvarende regler som ved udlodning til kapitalejerne.

Generalforsamlingens beslutning om nedsættelse af kapitalen skal anmeldes til registrering i [Erhvervsstyrelsen](#) inden to uger efter vedtagelsen. Også gennemførelsen af kapitalnedsættelsen skal senere anmeldes til registrering, jf. SL § 191.

Ved udlodning eller henlæggelse til reserverne skal der – efter at nedsættelsen er endeligt gennemført være dækning for den nedsatte kapital og de bundne reserver. Bestyrelsen pådrager sig [ansvar](#) over for generalforsamlingen, såfremt dette ikke er tilfældet.

I oversigt ser sagsgangen i en kapitalnedsættelse ud som følger:

1. Idé.
2. Det centrale ledelsesorgans forslag (underskud, udbetaling, henlæggelse).
3. Fremlæggelse for kapitalejerne og udarbejdelse af nødvendige erklæringer.
4. Indkaldelse til generalforsamling (begrundelse).
5. Generalforsamling (majoritetskrav for vedtagelse).
6. Anmeldelse om beslutning til Erhvervsstyrelsen.
7. Eventuel udbetaling til kapitalejerne, posteringer.
8. Anmeldelse om gennemførelse til Erhvervsstyrelsen.

Situation

Selskabet kan ikke udbetale udbytte, og det overvejes at foreslå generalforsamlingen en nedskrivning af kapitalen med det formål at udbetale det nedskrevne beløb til kapitalejerne.

Gode råd

Gennemføres forslaget, vil det øge risikoen for selskabets kreditorer, fordi egenkapitalen vil blive mindre. Kreditorerne skal derfor gøres bekendt med nedskrivningen, så de har mulighed for at anmelde og få fyldestgjort deres krav. Foreslå, at selskabets advokat udarbejder et oplæg hertil.

Kapitalstruktur

Selskabets sammensætning af forpligtelser er udtryk for dens kapitalstruktur og kan aflæses af **passiverne** i selskabets **balance**. Der skelnes mellem tre hovedtyper af posteringer, nemlig **egenkapital** (herunder **selskabskapital**), **hensættelser** og gæld. Virksomhedens kapitalstruktur beskriver med andre ord, hvordan selskabet har fremskaffet sin kapital, og hvilke finansieringsformer selskabet har benyttet.

Bortset fra kravet til mindstekapital er der ikke begrænsninger i forpligtelsernes indbyrdes forhold (uden for den finansielle sektor), idet bestyrelsen dog stedse som led i den **lovlige og for-svarlige administration** af selskabet skal tage stilling til, om selskabets kapitalberedskab til enhver tid er tilstrækkeligt.

Egenkapitalens andel af de samlede forpligtelser er udtryk for selskabets soliditet. Muligheden for at modstå uforudsete tab vokser i takt med, at soliditeten stiger. I brancher, hvor risikoen for uforudsete tab er stor, bør soliditeten også være det. Hensættelser har til formål at dække bestemte tab eller omkostninger, som kan henføres til regnskabsåret eller tidligere år, og som på opgørelsestidspunktet er sandsynlige eller sikre – men dog uvisse – i forhold til størrelse og/eller betalingstidspunkt.

Kortfristet gæld er den del af gælden, der forfalder til betaling inden for et år. Den kortfristede gæld bør konstant være mindre end værdien af omsætningsaktiverne – hvor meget afhænger af sikkerheden på omsætningsaktiverne. Anlægsaktiverne bør være finansieret med egenkapital eller langfristet gæld. I modsat fald kan likviditeten hurtigt blive for stram.

Optagelse af langfristet gæld kan for ejerne være en mere attraktiv finansieringskilde end forøgelse af egenkapitalen ved aktietegning gennem kontant indskud. Modsat signalerer en tegning af ny kapital, at ejerne har positive forventninger til selskabet.

Situation

Soliditeten er for lav i forhold til forretningsområdet.

Gode råd

Egenkapitalen skal øges, eller gælden skal nedbringes. Hvis soliditeten er meget lav, må rekonstruktion overvejes. Det kan indebære, at gælden konverteres til selskabskapital. Foreslå, at der udarbejdes en handlingsplan til genopretning af soliditeten. Få samarbejdsudvalget inddraget, hvis handlingsplanen kommer til at indeholde salg af anlægsaktiver, da dette oftest vil få konsekvenser for de ansatte.

Kapitaltab

Hvis ledelsen i et selskab konstaterer, at selskabets **egenkapital** udgør mindre end halvdelen af selskabskapitalen, skal **generalforsamlingen** indkaldes inden seks måneder fra dette tidspunkt, jf. SL § 119. Bestyrelsen kan afvente den ordinære generalforsamling, hvis denne vil blive afholdt inden for seks måneders fristen.

På generalforsamlingen skal bestyrelsen redegøre for selskabets økonomiske stilling og om fornødent stille forslag om foranstaltninger, der bør træffes, herunder eventuelt selskabets opløsning. Såfremt bestyrelsen forventer, at selskabet i løbet af kort tid kan retablere kapitalen, kan bestyrelsen informere herom. Hvis egenkapitalen er steget, så den igen udgør mere end halvdelen af selskabskapitalen inden udløbet af perioden, skal generalforsamling ikke indkaldes.

Reglen i SL tager udgangspunkt i omfanget af den tegnede, men ikke nødvendigvis registrerede, egenkapital. Kapitalen behøver ikke at være indbetalt for at kunne medregnes. Beregningen kræver stillingtagen til, hvilke **aktiver** der kan medregnes til egenkapitalen, hvilken værdi disse aktiver skal ansættes til, og hvilke forpligtelser der skal fratrækkes og med hvilke beløb. Besvarelsen heraf er i et vist omfang skønsbaseret, men hvis det er åbenbart, at der foreligger kapitaltab, skal der handles.

Ved konstateringen af kapitaltab har selskabet en række reaktionsmuligheder. Selskabet kan vælge at genoprette tabet af egenkapital, fx ved at forhøje **selskabskapitalen** til en kurs over pari, således egenkapitalen stiger mere end den registrerede kapital. Alternativt kan der foretages en kapitalnedsættelse eller ske en omdannelse af selskabet fra et aktie- til et anpartsselskab, hvor minimumkapitalkravet nedsættes til 20.000 kr. En anden mulighed er, at en kreditor giver helt eller delvist afkald på sit tilgodehavende i selskabet eller vælger at konvertere sit tilgodehavende til selskabskapital. Endelig kan selskabet likvideres, eller der kan indgives **konkursbegæring**.

Bestyrelsen har en særlig pligt til at følge selskabets økonomiske situation. En tilsidesættelse af pligten til at indkalde til en generalforsamling, når der foreligger kapitaltab, indgår som et moment i vurderingen af, om bestyrelsen ifalder **erstatningsansvar**. Det fremgår dog ikke direkte af SL, hvilke konsekvenser det har, hvis der ikke tages nødvendige skridt. Selskabet bliver fx ikke automatisk sendt til tvangsopløsning, hvis der ikke rettidigt er foretaget reetableringsskridt.

Situation

Selskabet har tabt hele sin egenkapital, men formanden meddeler, at denne vil blive genetableret i det kommende år ved egen indtjening.

Gode råd

I forbindelse med den generalforsamling, der skal indkaldes som følge af kapitaltabet, skal bestyrelsen fremkomme med forslag til, hvordan egenkapitalen kan reetableres. Dette forslag skal være realistisk og troværdigt. Derfor bør bestyrelsen drøfte formandens holdning inden denne meldes ud på generalforsamlingen.

Kartellerne, kontaktinformation

Som organiseret medarbejderrepræsentant i et selskab eller i en koncern kan man hente hjælp og service i det kartel, hvor medarbejderrepræsentanten er tilsluttet via sit forbund. Kartellerne er opdelt branchevis.

Dansk Byggefag

Dansk Byggefag dækker virksomheder i bygge og anlæg. Medlemsforbund er 3F Byggegruppen, Malerforbundet, Dansk EI-Forbund, Blik og Rør, Dansk Metal, HK/Privat og Teknisk Landsforbund. Dansk Byggefag assisterer med besvarelse af spørgsmål om bestyrelsesarbejdet og tilbyder rådgivning om regnskaber og personlig juridisk bistand ved konkrete udfordringer knyttet til bestyrelsesarbejdet.

Centralorganisationen af industriansatte i Danmark (CO-industri)

CO-industri dækker industrivirksomheder i Danmark, dvs. alle virksomheder, der er medlem af arbejdsgiverforeningen DI. CO-industri tilbyder personlig juridisk rådgivning i forhold til alle aspekter, der knytter sig til bestyrelsesarbejdet. Rådgivningen ydes både telefonisk og skriftligt, og om nødvendigt inddrages eksternt advokat. CO-industri bistår også med regnskabsmæssig assistance og har internt tilknyttet økonomer, der kan assistere medarbejderrepræsentanter.

Grafisk Industri- & Medie Kartel (GIMK)

GIMK dækker fagforbundene HK/Privat, 3F Industri/3F Transport, Dansk Metal og Dansk EI-Forbund. GIMK forestår servicering og rådgivning af bestyrelsesmedlemmer inden for kartellets brancheområde. Sekretariatet har tilknyttet rådgivere, så der kan svares på både juridiske og økonomiske spørgsmål, herunder om valgprocedurer, inhabilitet, tavshedspligt, informationspligt, ansvar, virksomhedsøkonomi og honorarer.

Handelsområdets Koordinationsudvalg (HAK)

Handelsområdets Koordinationsudvalg dækker alle handels- og engrosvirksomheder. Medlemsforbundene er HK Handel, Fødevarerforbundet, 3F (Transport og Privat Service), Dansk Metal, Serviceforbundet, Dansk Frisør- og Kosmetikerforbund og Dansk EI-forbund. HAK er altid behjælpelig med råd og vejledning for medarbejderrepræsentanter, som har spørgsmål eller problemer, de ønsker løst. I de tilfælde, hvor der er behov for det, stiller vi gratis advokatbistand til rådighed.

Kartellerne, fælles tilbud

Det er væsentligt for FH's karteller på det private arbejdsmarked, at de medlemmer, som er blevet valgt som medarbejderrepræsentanter, løbende får information om arbejdet i bestyrelser. Kartellerne arbejder sammen for at kunne yde den bedste service og rådgivning til medlemmerne. Kartellerne samarbejder også om at udbyde følgende tilbud til medarbejderrepræsentanterne:

- Fælles hjemmeside målrettet til og forbeholdt medarbejderrepræsentanter. Adgang til hjemmesiden sker via www.co-industri.dk. Visse dele af hjemmesiden er "lukket", men adgang fås med MitID. På hjemmesiden findes indholdet af denne håndbog og bl.a. aktuelle kursustilbud, oftest stillede spørgsmål med svar (Q&A), links til relevante informationskilder og et softwareprogram til regnskabsanalyse.
- Fælles nyhedsbrev (Nyt om medarbejderrepræsentation i selskaber). Det elektroniske nyhedsbrev udkommer tre-fire gange om året. I nyhedsbrevet sættes fokus på aktuelle emner og problemstillinger, uddannelsestilbud mv. Nyhedsbrevet sendes til alle, der er registreret i det fælles register.
- Fælles register for medarbejderrepræsentanter. Registeret er fælles for kartellerne og vedligeholdes af CO-industri. Som tilmeldt registreret får medarbejderrepræsentanten direkte tilsendt det fælles nyhedsbrev og andet materiale, som kartellerne finder relevant for arbejdet i bestyrelsen.

Kaution

Kaution er en form for sikkerhed, der består i, at kautionisten over for kreditor indestår for opfyldelse af en forpligtelse. Kaution er et af de få retsområder i dansk ret, hvor der næsten ikke findes nogen lovgivning. Reglerne er fastlagt i en mangeårig retspraksis.

Kautionistens forpligtelse udløses af skyldnerens misligholdelse. Den bliver først aktuel, når skyldneren ikke betaler, hvad skyldneren skal. Der findes to hovedformer for kaution:

- Selvskyldnerkaution, hvor kautionisten hæfter, som om kautionisten selv var skyldner, dvs. at kautionisten er forpligtet til at betale, hvis skyldneren ikke betaler til tiden. Kreditor behøver ikke først at sagsøge eller rykke skyldneren for betaling.
- Simpel kaution, hvor kautionistens forpligtelse bliver aktuel, når det via retsforfølgning eller på anden måde er dokumenteret, at skyldneren ikke kan betale. Kreditor må normalt få dom over skyldneren og føre bevis skyldnerens manglende betalings-evne.

Hvorvidt der foreligger simpel kaution eller selvskyldnerkaution beror på aftalen. I mangel af aftale er kautionen simpel. Ofte fortolkes aftalen dog som en selvskyldnerkaution, selv om ordet ikke er benyttet. Dette er fx tilfældet, hvis kautionisten har garanteret for betaling til et bestemt tidspunkt. Dette er tilfældet, når et [moderselskab](#) udsteder en støtteerklæring (letter of support, letter of comfort) for sit [datterselskab](#).

Kautionen kan være begrænset eller ubegrænset. Er intet aftalt, er kautionen ubegrænset – kautionisten hæfter for hele gælden uanset dens størrelse. Ved begrænset kaution har kautionisten begrænset sin forpligtelse til et givet beløb.

Ofte vil kreditor forlange mere end én kautionist for at begrænse sin risiko. I disse tilfælde kan hæftelsen være solidarisk eller pro rata. Ved solidarisk hæftelse kan kreditor gøre enhver af kautionisterne ansvarlig for gælden (én for alle og alle for én). Hvis kautionisterne hæfter pro rata, er de hver især kun ansvarlige for en bestemt og forud fikseret andel af gælden. I mangel af aftale hæftes solidarisk.

Klageadgang

Der er efter SL §§ 370 og 371 mulighed for at klage over visse af de afgørelser, der træffes i medfør af loven. En række afgørelser truffet af [Erhvervsstyrelsen](#) efter loven mv. kan påklages senest fire uger efter, at afgørelsen er meddelt. Det fremgår af § 371, stk. 2, hvilke afgørelser der ikke kan påklages.

Erhvervsankenævnet er klageinstans for Erhvervsstyrelsen. Nævnet er et uafhængigt organ. Formanden og næstformanden skal opfylde betingelserne for at blive landsdommer, og nævnets medlemmer beskikkes af erhvervsministeren for en periode af fire år. Medlemmerne udpeges i øvrigt blandt personer, der har kendskab til kapitalmarkedsforhold, nationaløkonomi, forsikringsmatematik og forbrugerforhold.

En klage skal som udgangspunkt indsendes digitalt til nævnets e-mail: ean@erst.dk. Klagen skal være skriftlig og udarbejdet på dansk og bør som minimum indeholde oplysninger om, hvem der klager (kontaktoplysninger), en kopi af den påklagede afgørelse og dokumentation for indbetaling af klagegebyr.

Det koster som hovedregel 4.000 kr. at få behandlet en klage. Hvis klager får helt eller delvist medhold i sin klage, eller hvis den indklagede myndighed ændrer sin afgørelse under nævnets behandling af sagen, er der fast praksis for, at klager får tilbagebetalt klagegebyret.

Når sagen er tilstrækkeligt oplyst, optages sagen til afgørelse. Der udpeges herefter et nævn bestående af formanden på sagen samt to eller fire sagkyndige medlemmer, som træffer afgørelse ved simpelt flertal. Ankenævnets afgørelser kan ikke indbringes for anden administrativ myndighed, men kan indbringes for domstolene.

Klimaforhold

Klimaforandringerne repræsenterer en af de største trusler mod det moderne samfund, og mange bestyrelser interesserer sig i højere grad end tidligere for klimaforhold, herunder **CO2-kvoter**. Der er typisk særligt fokus på følgende klimaaspekter:

- Hvordan og i hvilket omfang er selskabet eksponeret mod de reguleringsmæssige, finansielle og forretningsmæssige følger af klimaforandringerne?
- Er der tilstrækkelig opmærksomhed på skatter, afgifter og subsidier, som politikerne kan være på vej med i transformationen fra sort til grøn energi?
- Er konkurrenterne på vej med nye, mere tilpassede og innovative tiltag om energi-effektivitet, ny teknologi og vedvarende energi, som kan ændre konkurrencesituationen?
- Er der udsigt til nye forretningsmuligheder og produkter, som klimabevidste forbrugere vil foretrække?

Bestyrelsen bør således løbende inddrage klimaforandringerne i drøftelser om selskabets **strategi**, og den bør sikre, at direktionen er bevidst om, at der sker en afdækning og håndtering af de væsentligste klimarisici og forretningsmuligheder.

Kollektive afskedigelser, varsling

Lov om varsling mv. i forbindelse med afskedigelser i større omfang (kollektive afskedigelser) pålægger selskabet at forhandle med medarbejderne og at varsle det regionale arbejdsmarkedsråd, inden der foretages afskedigelser. Loven gælder ved afskedigelser, som påtænkes foretaget af grunde, der ikke kan tilregnes medarbejderen, når antallet af påtænkte afskedigelser inden for et tidsrum af 30 dage vil udgøre:

- Mindst 10 medarbejdere i virksomheder med over 20 og færre end 100 medarbejdere.
- Mindst 10 % af antallet af medarbejdere i virksomheder med mindst 100 og færre end 300 medarbejdere.
- Mindst 30 medarbejdere i virksomheder med mindst 300 medarbejdere.

Selskabet skal så tidligt som muligt indlede forhandlinger med medarbejderne eller disses repræsentanter, jf. lovens § 5. Medarbejderne har ret til at inddrage særligt sagkyndige under forhandlingerne med ledelsen. Til brug for forhandlingerne skal medarbejderne have oplysninger om årsagerne til de mulige afskedigelser, antallet af afskedigelser, medarbejderkategorier og bestemmelser om fratrædelsesgodtgørelser. En kopi af den skriftlige meddelelse til medarbejderne skal sendes til det regionale arbejdsmarkedsråd.

Hvis selskabet efter afslutningen af forhandlingerne fastholder ønsket om at foretage de annoncerede afskedigelser, skal det regionale arbejdsmarkedsråd underrettes igen. Denne underretning skal omfatte et referat af forhandlingerne og en opgørelse af det endelige antal afskedigelser. Snarest muligt og inden 10 dage efter denne anden underretning skal ledelsen sende navnene på de medarbejdere, der skal afskediges til rådet. Senest samtidig skal de enkelte afskedigede underrettes. Afskedigelser kan tidligst få virkning efter 30 dage fra den fornyede underretning af rådet. Ved større afskedigelser og større virksomheder er der særlige forlængelser.

Sager om overtrædelse behandles ved domstolene, medmindre reglerne om kollektive afskedigelser er indskrevet i en kollektiv overenskomst, som virksomheden er omfattet af. I så fald skal en tvist behandles ved en faglig voldgiftsret. Hvis en arbejdsgiver ikke overholder loven, kan ledelsen idømmes en bøde.

Kommanditselskaber

Et kommanditselskab (forkortet K/S) er i LEV defineret som et selskab, hvor mindst en af deltagerne (komplementaren) hæfter personligt, uden begrænsning og solidarisk for selskabets forpligtelser. En eller flere deltagere (kommanditisterne) hæfter begrænset for selskabets forpligtelser, idet denne eller disse alene er forpligtet til at foretage et kapitalindskud i selskabet.

Både fysiske og juridiske personer kan stifte et kommanditselskab og kan deltage i et sådant selskab som komplementar eller kommanditist. Der skal mindst være to deltagere.

Kommanditselskaber er kun i begrænset omfang reguleret af lovregler. Parterne kan dog ikke indrette administrationen helt, som de vil, idet komplementaren skal have "forvaltningsmæssige og økonomiske beføjelser".

Selskabsformen er populært særligt inden for investering, idet der er såkaldt skatteretlig transparens, hvilket betyder, at overskud og **underskud** indgår direkte i kommanditistens skatteopgørelse. Mange investeringsprojekter er derfor placeret i et kommanditselskab.

Forholdet mellem deltagerne i et kommanditselskab beror på deres indbyrdes aftale eller **vedtægterne**. Hvis ikke andet er aftalt, tilkommer ledelsen og bestemmelsesretten komplementaren alene, og komplementaren fungerer som både bestyrelse og direktion. Hvis der er en bestyrelse i et kommanditselskab, har **bestyrelsen** alene de kompetencer, den har fået tillagt i vedtægterne, hvorfor disse kan være meget forskellige fra selskab til selskab. Medmindre andet er anført i selskabets vedtægter, er der ingen generalforsamling, men der afholdes sædvanligvis et regnskabsmøde.

Regler om medarbejderrepræsentation gælder ikke i relation til kommanditselskaber. Medarbejderne har således ikke noget krav på at deltage i ledelsen eller ret til at være til stede på regnskabsmødet, uagtet kommanditselskabets størrelse.

Medarbejderrepræsentation i et givet ledelsesorgan kan aftales mellem komplementaren og kommanditisterne på den ene side og medarbejderne på den anden side – men dette sker ikke i praksis.

Kommunale aktieselskaber

SL indeholder ikke en definition af, hvad et kommunalt aktieselskab er – i modsætning til [statslige aktieselskaber](#). Heller ikke i lovgivningen i øvrigt findes der en klar beskrivelse af begrebet. Ved et kommunalt aktieselskab må derfor forstås et aktieselskab, hvor en kommune har samme forbindelse til aktieselskabet, som et [moderselskab](#) har til et datterselskab efter SL.

Der er en tendens til, at kommuner ønsker at anvende kommunale aktieselskaber på opgaveområder, hvor denne organisationsform ikke tidligere har været anvendt som fx madproduktion og lønadministration. Baggrunden for at udskille en opgave vil typisk være et ønske om at få større fokus på opgaven. Ved at overføre opgaven til et kommunalt aktieselskab vil opgaven blive kerneydelsen for selskabet, hvorimod den var én blandt mange opgaver i kommunen. Samtidig kan kommunen via sit ejerskab bevare en vis styring med opgaven.

Det kommunale selskab kan derfor i visse situationer være et attraktivt alternativ til at udlicitere opgaven til en privat leverandør. Når en aktivitet, der tidligere har været udført i kommunalt regi, overgår til et kommunalt aktieselskab, betegnes det ofte som "selskabsgørelse" eller "afknopning".

Det kommunale aktieselskab har traditionelt løst opgaver inden for forsyningsområdet ved etablering af et [forsyningselskab](#). Herudover er der også kommunale aktieselskaber på en række andre områder. Disse beskæftiger sig med så forskellige områder som havnedrift, gadebelysning, innovation og byudvikling.

En opgave, der ikke løses i et kommunalt aktieselskab, kan i stedet udføres i en anden type virksomhed med kommunal deltagelse, fx et kommunalt fællesskab godkendt efter kommune-styrelsesloven, af et rent privatejet selskab eller i kommunalt regi. Dansk ret giver kommunerne en betydelig grad af frihed med hensyn til valget af organisationsform. Kommunen har derfor som udgangspunkt frihed til at beslutte, hvordan en opgave skal løses.

Kompetencer hos et bestyrelsesmedlem

Indflydelse på arbejdet i [bestyrelsen](#) kræver, at bestyrelsesmedlemmet er sagligt velfunderet i de emner, der drøftes i bestyrelseslokalet. Selv med den bedste forberedelse kan bestyrelsesmedlemmet dog komme til kort, hvis medlemmet står alene med sine synspunkter. Det er derfor nødvendigt at oparbejde sin taktiske sans og forstå både det, der bliver sagt, og det, der ikke bliver sagt i relation til bestyrelsesarbejdet, hvilket også bør ske ved løbende [uddannelse](#).

Mange [nyvalgte medarbejderrepræsentanter](#) oplever, at det at træde ind i en bestyrelse er som et møde med en fremmed kultur. Medarbejderrepræsentanter har ofte en helt anden baggrund end de øvrige medlemmer, og der kan også være en aldersforskel i forhold til de medlemmer, der er valgt af generalforsamlingen. Derfor er det ikke unormalt, at en ny medarbejderrepræsentant er lidt forbeholden over for bestyrelseskulturen. Men for at få sine synspunkter igennem kræves der ofte et åbent samspil i bestyrelsen, hvor aktiv deltagelse er nødvendig. Generelt gælder, at et bestyrelsesmedlem skal være parat til at mødes med og arbejde sammen med andre mennesker med en – måske – forskellig samfundsmæssig, erfaringsmæssig og politisk holdning.

Ud over indlevelsesevne skal et bestyrelsesmedlem også have en vis pondus og gennemslagskraft. Dette er langt fra noget entydigt begreb, men gode kommunikationsevner og en evne til at skabe tillid hos andre om sin person og synspunkter er vigtige styrker.

At skabe tillid om sine synspunkter kræver bl.a., at medlemmet har en solid viden om et kompetenceområde samt om, hvordan dette fungerer i forhold til andre områder. Lyst og evne til at argumentere for at påvirke andre og samtidig have tålmodigheden og viljen til at lytte til andres argumenter er også vigtige kompetencer. Måske derfor er det ikke ukendt, at det er tillidsrepræsentanter, der vælges til bestyrelsen.

Situation

Du overvejer at stille op som medarbejderrepræsentant.

Gode råd

Overvej grundigt om du har tid, lyst og evner. Drøft dit kandidatur med familie og kolleger, inden endelig beslutning træffes.

Koncern

Efter SL § 6 udgør et **moderselskab** sammen med en eller flere **dattervirksomheder** en koncern. Et selskab kan alene have ét moderselskab. Et moderselskab defineres som et selskab, som faktisk udøver bestemmende indflydelse over et andet selskabs økonomiske og driftsmæssige beslutninger.

Ved bestemmende indflydelse forstås efter SL § 7 som udgangspunkt de tilfælde, hvor et moderselskab direkte eller indirekte gennem en dattervirksomhed ejer mere end halvdelen af **stemmerettighederne** i en virksomhed. Hvis dette ikke er tilfældet, foreligger der dog også bestemmende indflydelse i de situationer, hvor moderselskabet:

- Har råderet over mere end halvdelen af stemmerettighederne i kraft af en aftale med andre investorer.
- Har beføjelse til at styre de finansielle og driftsmæssige forhold i en virksomhed i henhold til en vedtægt eller aftale.
- Har beføjelse til at udpege eller afsætte flertallet af medlemmerne i det øverste ledelsesorgan, og dette organ besidder den bestemmende indflydelse på virksomheden.
- Har råderet over det faktiske flertal af stemmerne på **generalforsamlingen** eller i et tilsvarende organ og derved besidder den faktisk bestemmende indflydelse over virksomheden.

Det kan være vanskeligt at afgøre, om der foreligger en koncern, når en mulig bestemmende indflydelse hænger sammen med ovenstående. Derfor kan det også være vanskeligt at afklare, om medarbejderne har krav på **koncernrepræsentation** i et givet moderselskab efter SL § 141. Grundtanken i koncerndefinitionen i ÅRL er, at en virksomhed, der udøver en bestemmende indflydelse over andre virksomheder som moderselskab, skal udarbejde et fælles (konsolideret) årsregnskab for virksomhederne i koncernen, som om de var en enkelt virksomhed.

Situation

Koncernrepræsentation ønskes, men moderselskabet har ikke flertallet af stemmerne i datterselskabet.

Gode råd

Sådan koncerndannelse giver ikke ret til repræsentation, men undersøg, om andre forhold muliggør repræsentation.

Koncernregnskab

Et **moderselskab**, som har et eller flere **datterselskaber**, skal ud over den **årsrapport**, som alle selskaber skal udarbejde, også udarbejde et samlet koncernregnskab for alle koncernvirksomhederne, som om de var en enkelt virksomhed, jf. ÅRL §§ 114-116.

Koncernregnskabet er en sammenfatning (konsolidering) af de enkelte selskabers årsregnskaber, således at koncernregnskabet viser alle **aktiver**, **passiver**, indtægter og omkostninger i koncernens selskaber under ét, mens interne ejerforhold og mellemværender elimineres. Desuden kan der være behov for at regulere værdien af moderselskabets kapitalandele i datterselskaberne eller i de **associerede selskaber**. Koncernregnskabet skal have samme balancedag som moderselskabets årsregnskab.

I den **ledelsesberetning**, som et moderselskab udarbejder som en del af årsrapporten, skal der gøres rede for udviklingen af **koncernen** som helhed og koncernens forventede udvikling.

Selskabet skal så vidt muligt anvende de samme målemetoder som i sit eget årsregnskab ved udarbejdelsen af koncernregnskab. Det betyder også, at datterselskaberne bør anvende de samme målemetoder som modervirksomheden.

I en koncern, hvor moderselskabet er et **børselskab** eller et **statsligt selskab**, skal der så vidt muligt vælges samme **revisor** i hele koncernen, da det nedsætter risikoen for forskellig fortolkning af målemetoderne.

Situation

Koncernens struktur er ikke gennemskuelig.

Gode råd

Gør opmærksom på, at du ikke kan tage stilling til, om koncernregnskabet giver et retvisende billede, uden at du kan gennemskue koncernens struktur. Foreslå, at revisoren udarbejder en redegørelse om koncernens struktur.

Koncernrepræsentation, retten til

Retten for medarbejdere i et [moderselskabs](#) danske [datterselskaber](#) til at opnå medarbejderrepræsentation i moderselskabets [bestyrelse](#) kaldes koncernrepræsentation, og de valgte medarbejdere kaldes koncernrepræsentanter.

Da medarbejderne i moderselskabet – forudsat betingelserne er opfyldt – også har ret til [selskabsrepræsentation](#), kan et moderselskabs bestyrelse bestå af både selskabsrepræsentanter og koncernrepræsentanter. Reglerne om koncernrepræsentation kan kort beskrives som følger, jf. MBK § 26:

- Retten til koncernrepræsentation indtræder, når koncernen opfylder betingelsen om, at der igennem de sidste tre år i gennemsnit har været beskæftiget mindst 35 medarbejdere.
- Hvis dette krav er opfyldt, kan medarbejderne i datterselskaberne kræve, at der gennemføres en [ja/nej-afstemning](#) om koncernrepræsentation.
- Hvis mindst halvdelen af datterselskabernes medarbejdere ved denne afstemning stemmer for koncernrepræsentation, har medarbejderne i koncernen ret til at vælge koncernrepræsentanter til moderselskabets bestyrelse.
- Valget af koncernrepræsentanter afholdes som et direkte eller indirekte valg via et valgmandskollegium, jf. MBK § 44, stk. 2 og §§ 45-46.

Koncernens medarbejdere har krav på at vælge et [antal koncernrepræsentanter](#) svarende til halvdelen af de øvrige bestyrelsesmedlemmer i moderselskabet, dog minimum tre, samt et tilsvarende antal [suppleanter](#). Hvis der er valgt selskabsrepræsentanter i moderselskabet, går to af pladserne til selskabsrepræsentanterne. Hvis der fx skal vælges tre repræsentanter til moderselskabets bestyrelse, og der er valgt to selskabsrepræsentanter i moderselskabet, skal der alene vælges en koncernrepræsentant.

Koncernrepræsentanterne vælges for fire år ad gangen, medmindre andet er besluttet i enighed i koncernvalgudvalget, jf. MBK § 19, stk. 1.

Konfliktløsning i ejerkredsen

Konflikter i små og mellemstore virksomheder kan være meget problematiske. Konflikter mellem kapitalejerne kan på grund af ejer- og kontrolstrukturen i små og mellemstore selskaber have alvorlige konsekvenser, dels for virksomhedens videre drift, dels for kapitalejerne.

I mange lande er der i selskabslovgivningen indsat konfliktløsningsmodeller. Disse har typisk karakter af exitbestemmelser, der kan påberåbes i tilfælde af alvorlige samarbejdsproblemer, som fx har resulteret i, at der ikke kan træffes de nødvendige beslutninger (deadlock) eller i, at de enkelte kapitalejere sættes uden for indflydelse, fyres fra virksomheder mv. (freeze out).

SL indeholder ikke generelle konfliktløsningsmodeller, men regulerer alene egentligt misbrug. Det har tidligere været overvejet at indføre konfliktløsningsmodeller, men den hidtidige ordning er blevet fastholdt, hvorefter vejen ud af et selskab er ved salg af kapitalandelen, selv om baggrunden for salget er uenighed mellem deltagerne.

SL fokuserer således på egentligt misbrug, nemlig mulighed for [tvangsopløsning](#), jf. SL § 230, og skadevolders [indløsning](#) af skadelidtes kapitalandele, jf. SL § 362, stk. 2. Herudover er dog blevet indført en regel i SL § 362, stk. 3, hvorefter domstolene også kan pålægge skadevolder at sælge sine kapitalandele til skadelidte.

Da SL – ud over misligholdelsessituationen – ikke indeholder egentlige konfliktløsningsbestemmelser, og da selskaber sjældent selv i sine [vedtægter](#) regulerer konflikter, så er det hensigtsmæssigt i [ejerftaler](#) at indarbejde modeller for konfliktløsning.

Konkurrencebegrænsende aftaler

Udgangspunktet efter konkurrencelovens § 6 er, at alle aftaler mellem virksomheder, der direkte eller indirekte har til formål eller til følge at begrænse konkurrencen, er forbudt. Det samme gælder for vedtagelser inden for en sammenslutning af virksomheder og for samordnet praksis mellem virksomheder.

Aftalebegrebet skal forstås bredt, og en aftale behøver ikke at være juridisk bindende, hvorfor fx også en såkaldt "gentleman's agreement" kan være omfattet af aftalebegrebet. Til indgåelse af en aftale kræves dog, at begge parter accepterer denne.

Konkurrencebegrænsende aftaler omfattet af bestemmelsen kan fx bestå i aftalte købs- eller salgspriser eller andre forretningsbetingelser. Sådanne prisaftaler er helt centrale aftaler med konkurrenceskadelige virkninger. Der kan være tale om egentlige **karteller**, eller der kan blot være tale om samordnet praksis.

Efter konkurrencelovens § 7, stk. 1 gælder begrænsningen ikke for aftaler, såfremt de deltagende virksomheder opfylder én af to betingelser:

- De deltagende virksomheders samlede markedsandel ikke overstiger 10 pct. på noget relevant marked, der er berørt af aftalen mv., når denne er indgået mellem virksomheder, der er faktiske eller potentielle konkurrenter på et af disse markeder (aftaler mellem konkurrenter), eller
- de enkelte deltagende virksomheders markedsandele ikke overstiger 15 pct. på noget relevant marked, der er berørt af aftalen mv., når denne er indgået mellem virksomheder, der ikke er faktiske eller potentielle konkurrenter på et af disse markeder (aftaler mellem ikke-konkurrenter).

Denne undtagelse finder dog ikke anvendelse, hvis aftalen, vedtagelsen eller den samordnede praksis har til formål at begrænse konkurrencen, jf. lovens § 7, stk. 3.

Herudover er der mulighed efter konkurrenceloven for at fritage aftaler mv., der ellers er omfattet af forbuddet mod konkurrencebegrænsende aftaler. Sådant fritagelse kan ske enten individuelt for den enkelte aftale eller gruppevis for bestemte kategorier af aftaler.

Konkurrenceforvridende offentlig støtte

Der kan ikke ydes offentlig støtte til virksomheder, medmindre der er hjemmel til det i offentlig regulering. Det følger af Finansministeriets budgetvejledning, herunder særligt reglerne om indtægtsdækket virksomhed i staten, at konkurrenceforvridning i forbindelse med statslig virksomhed som hovedregel ikke er tilladt. Det samme forhold følger af kommunalretlige grundsatninger. Der er i konkurrencelovens § 11a indeholdt en bestemmelse, som supplerer disse principper.

Efter bestemmelsen har Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen mulighed for at udstede påbud om, at støtte, der er ydet ved hjælp af offentlige midler til fordel for bestemte former for erhvervsvirksomhed, skal bringes til ophør eller skal tilbagebetales. Påbud kan udstedes, når to betingelser er opfyldt, nemlig:

- Støtten direkte eller indirekte har til formål eller til følge at forvride konkurrencen.
- Støtten ikke er lovlig i henhold til offentlig regulering.

Bestemmelsen sigter særligt på konkurrenceforvridende støtte til offentlig erhvervsvirksomhed, herunder indirekte støtte i form af, at erhvervsaktiviteter udføres i tilknytning til (andre) offentlige aktiviteter uden fuld omkostningsdækning.

Bestemmelsen knytter sig til EU-rettens regler om statsstøtte. Støttebegrebet omfatter ikke alene direkte kontante tilskud, men enhver økonomisk fordel i form af rentelettelser, garantier eller andet, som favoriserer bestemte former for erhvervsvirksomheder på en måde, der ikke afspejler normale markedsvilkår.

Konkurrenceklausuler

Efter lov om ansættelsesklausuler forstås der ved en konkurrenceklausul en aftale mellem en medarbejder og dennes arbejdsgiver om, at medarbejderen af konkurrencehensyn efter fratrædelsen ikke må drive forretning eller anden virksomhed af en vis art eller tage ansættelse i en sådan.

En aftale om en konkurrenceklausul er alene gyldig, når medarbejderen indtager en helt særlig betroet stilling eller indgår en aftale med arbejdsgiveren om udnyttelsesretten til en af lønmodtageren gjort opfindelse. Det er endvidere et krav, at medarbejderen skriftligt får oplyst, hvilke forhold i medarbejderens ansættelse, der gør det påkrævet at indgå en aftale om en konkurrenceklausul.

Ydermere kræves det, at medarbejderen har været i et ansættelsesforhold hos arbejdsgiveren i en uafbrudt periode på mindst seks måneder, at medarbejderen får kompensation for den periode, hvor konkurrenceklausulen gælder, og at medarbejderen ikke forpligtes af konkurrenceklausulen i mere end 12 måneder fra fratrædelsestidspunktet.

Ved en kundeklausul forstås en aftale mellem en medarbejder og dennes arbejdsgiver om, at medarbejderen efter fratrædelsen ikke må tage ansættelse hos eller direkte eller indirekte have erhvervsmæssig kontakt med sin tidligere arbejdsgivers kunder og andre forretningsmæssige forbindelser.

En aftale om en kundeklausul er alene gyldig, når aftalen angår kunder, som medarbejderen har været i forretningsmæssig forbindelse med inden for de seneste 12 måneder før opsigelses- eller afskedigelsestidspunktet. Ved en medarbejders egen opsigelse eller ved afskedigelse af en medarbejder, som har påtaget sig en kundeklausul, skal medarbejderen have udleveret en af arbejdsgiveren udarbejdet liste over de relevante kunder. Herudover gælder de samme krav, som er anført oven for under konkurrenceklausulen.

En aftale om en kombineret ansættelsesklausul – både en konkurrence- og en kundeklausul – er alene gyldig, når medarbejderen ikke forpligtes af den kombinerede ansættelsesklausul i mere end seks måneder fra fratrædelsestidspunktet, og betingelserne, der gælder for såvel konkurrence- som kundeklausuler, er opfyldt.

For aftaler om konkurrence- eller kundeklausuler med en varighed på op til seks måneder skal kompensationen udgøre mindst 40 % af lønnen pr. måned på fratrædelsestidspunktet. Får medarbejderen andet passende arbejde, udgør kompensationen fra og med den tredje til og med den sjette måned efter fratrædelsen dog mindst 16 % af lønnen pr. måned på fratrædelsestidspunktet.

For aftaler om konkurrence- eller kundeklausuler med en varighed på op til 12 måneder skal kompensationen udgøre mindst 60 % af lønnen pr. måned på fratrædelsestidspunktet. Får medarbejderen andet passende arbejde, udgør kompensationen fra og med den tredje til og med den 12. måned efter fratrædelsen dog mindst 24 % af lønnen pr. måned på fratrædelsestidspunktet.

For aftaler om kombinerede klausuler med en varighed på op til seks måneder skal kompensationen udgøre mindst 60 % af lønnen pr. måned på fratrædelsestidspunktet. Får medarbejderen andet passende arbejde, udgør kompensationen fra og med den tredje til og med den sjette måned efter fratrædelsen dog mindst 24 % af lønnen pr. måned på fratrædelsestidspunktet.

Kompensationen for de første to måneder efter fratrædelsen udbetales senest ved fratrædelsen som et engangsbeløb, uanset om medarbejderen får andet passende arbejde. Medarbejderens ret til kompensation bortfalder, såfremt medarbejderen ikke aktivt søger at finde andet passende arbejde og ikke opfylder sin tabsbegrænsningspligt.

En arbejdsgiver kan opsigte en aftale om konkurrence- eller kundeklausul med en måneds varsel til udløbet af en måned. Medarbejderen har ved opsigelse krav på ovenfor nævnte engangsbeløb ved fratrædelsen på betingelse af, at fratrædelsen sker senere end tre måneder efter, at lønmodtageren har tiltrådt ansættelsesforholdet, og inden seks måneder efter, at arbejdsgiveren har opsagt aftalen.

Opsiger arbejdsgiveren ansættelsesforholdet, uden at medarbejderen har givet rimelig anledning hertil, eller fratræder medarbejderen selv sin stilling, og har arbejdsgiverens undladelse af at opfylde sine forpligtelser givet gyldig grund hertil, er en aftale om en konkurrenceklausul og konkurrenceklausuldelen af en kombineret klausul ikke gyldig, og medarbejderen vil have krav på det ovenfor nævnte engangsbeløb.

Konkurrencestrategi

Bestyrelsen bør gøre sig klart, hvad det egentlig er, virksomheden konkurrerer på. Det kan være kvalitet, pris eller service. Udviklingen viser, at der er stadig tættere sammenhæng mellem disse konkurrenceparametre.

Alligevel er det nødvendigt, at bestyrelsen forstår, hvad der er kernekompetencen og dermed konkurrenceparametre for virksomheden her og nu, og hvorledes dette svarer til de fremtidige betingelser for at klare sig i branchen. En virksomhed kan principielt vælge mellem tre typer af konkurrencestrategier, nemlig:

- En differentieringsstrategi, hvor virksomheden udvikler et synligt og attraktivt særpræg og satser på et segment med højt pris- og kvalitetsniveau.
- En omkostningsminimeringsstrategi, hvor virksomheden satser på at udvikle en omkostningsmæssig fordel med henblik på lavprismarkedet.
- En fokuseringsstrategi, hvor virksomheden specialiserer sig i et begrænset antal produkter eller serviceydelser, kundegrupper eller geografiske markeder for at få en omkostningsfordel eller en høj pris.

I virkelighedens verden er der naturligvis overlap mellem dele af disse strategier. Bestyrelsens vurdering af, hvilken strategi der bør sættes på, vil derfor også ofte være mere nuanceret. Bestyrelsen skal dog altid være opmærksom på konkurrencevilkårene i den konkrete branche.

Situation

Direktionen har konstateret, at selskabet grundet høje produktionsomkostninger ikke længere er konkurrencedygtig på pris.

Gode råd

Bestyrelsen må forholde sig aktivt til denne realitet. En mulighed er fremover at satse på en differentieringsstrategi, hvor selskabet søger at skabe sig en niche, hvor det vil være muligt at opretholde høje priser, så der fortsat er en fornuftig dækningsgrad på selskabets produkter.

Konkurs

Et selskab kan erklæres konkurs efter reglerne i konkursloven. Et selskab, der er insolvent, skal erklæres konkurs og tages under konkursbehandling af Skifteretten, når selskabet selv eller en kreditor indgiver [konkursbegæring](#).

Et selskab betragtes som insolvent i konkurslovens forstand, hvis det ikke kan opfylde sine forpligtelser, efterhånden som de forfalder, medmindre den manglende betalingsevne er forbigående. Hvis ledelsen vurderer, at det er muligt at rekonstruere selskabet, kan det overvejes at indgive anmodning om [rekonstruktion](#).

Fra det tidspunkt, Skifteretten har afsagt konkursdekret, er selskabets ledelse ikke længere berettiget til at disponere over selskabets ejendele, modtage betaling, indgå forpligtende aftaler eller andet. Det betyder, at [bestyrelsens](#) funktioner ophører. Medarbejderrepræsentanternes rettigheder og pligter som bestyrelsesmedlemmer, herunder retten til honorar, falder bort fra dekrettidspunktet. Kompetencen til at lede selskabet i denne situation ligger hos kurator, som er valgt af kreditorerne og udpeget af Skifteretten.

Formålet med konkursen – og dermed kurators opgave – er at afvikle selskabets aktiver, så der bliver det størst mulige beløb (dividende) til udbetaling til selskabets kreditorer. Det beløb, der er til rådighed, når alle aktiver er solgt, og omkostningerne hertil er betalt, fordeles mellem kreditorerne i forhold til deres tilgodehavende, dog således at fx lønkrav betales før visse andre krav. Lønmodtagernes Garantifond betaler op til en vis beløbsgrænse medarbejderens løn mv. og indtræder som følge heraf som kreditor i boet. Når dividenden er udloddet til kreditorerne, ophører selskabet med at eksistere.

Situation

Efter konkursdekret er afsagt, bliver du som medarbejderrepræsentant afskediget med dit sædvanlige opsigelsesvarsel, altså uden det varsel, som gælder for tillidsrepræsentanter efter den overenskomst, du er omfattet af.

Gode råd

Da bestyrelsens funktion er ophørt ved afsigelsen af konkursdekretet, er du ikke længere omfattet af reglerne om beskyttelse mod afskedigelse af medarbejderrepræsentanter. Du har krav på forholdsmæssigt vederlag for bestyrelsesarbejdet for perioden frem til afsigelsen af konkursdekretet.

Konkursbegæring, indgivelse

Efter konkursloven er der ingen pligt til, at insolvente skyldnere, hverken fysiske eller juridiske personer, skal indgive konkursbegæring mod sig selv. Heller ikke i SL er der indeholdt et sådant krav for et insolvent selskab.

Ledelsen af et insolvent selskab vil imidlertid kunne ifalde [erstatningsansvar](#) og måske endda [strafansvar](#), hvis der disponeres således, at kreditorerne bliver påført tab, eller nogle kreditorer bliver begunstiget frem for andre. Bestyrelsen i et kapitalselskab, der har konstateret et [kapitaltab](#) efter SL § 119, skal inden for seks måneder indkalde generalforsamlingen til drøftelse af eventuelle foranstaltninger som følge af kapitaltabet.

Bestyrelsen kan, hvis det vurderes, at selskabet er insolvent, og det ikke er forsvarligt at fortsætte driften, indgive konkursbegæring til Skifteretten. Konkursbegæringen skal underskrives af bestyrelsen. Når der er tale om en egenbegæring om konkurs, skal der ikke indbetales et gebyr til Skifteretten, men selskabet skal stille sikkerhed for omkostningerne ved konkursens behandling. En konkursbegæring kunne se ud som følger:

Til Skifteretten [sted og dato]

Vedr.: Egen konkursbegæring for selskabet

Underskrevne bestyrelse for selskabet, CVR nr. [nummer], anmoder hermed Skifteretten om at tage selskabet under konkursbehandling, eftersom selskabet ikke er i stand til at opfylde sine forpligtelser, efterhånden som de forfalder, jf. konkurslovens § 17. Selskabet har drevet virksomhed under navnet [navn]. Til dokumentation for tegningsreglen vedlægges sammenskrevet resume fra Erhvervsstyrelsen. Endvidere vedlægges i henhold til konkurslovens § 22 opgørelse over selskabets aktiver og passiver såvel som en kreditorliste.

Vi anmoder om at advokat [navn] udpeges som kurator. Selskabet har ikke tidligere anvendt advokaten som advokat, men har alene taget kontakt til pågældende i forbindelse med beslutningen om indgivelse af konkursbegæring. Henvendelser om denne begæring, herunder meddelelse om tidspunktet for sagens behandling bedes venligst rettet til [advokaten].

Med venlig hilsen [hele bestyrelsen]

Konkurskarantæne

Der blev 1. januar 2014 indført regler om konkurskarantæne. Begrebet konkurskarantæne dækker over, at en person, der er gået konkurs med en virksomhed eller er involveret i en selskabslikvidation, når visse nærmere betingelser er opfyldt, kan få forbud mod i en periode at drive visse former for erhvervsvirksomhed.

Fysiske personer, der inden for det seneste år før fristdagen formelt eller reelt har været medlem af ledelsen i et selskab mv., der er gået konkurs, eller i en personligt drevet virksomhed, hvis ejer er gået konkurs, kan efter begæring fra kurator pålægges konkurskarantæne af skifteretten.

Konkurskarantæne kan pålægges, hvis det må antages, at den pågældende på grund af groft uforsvarlig forretningsførelse er uegnet til at deltage i ledelsen af en erhvervsvirksomhed. Der vil være tale om en skønsmæssig vurdering, som foretages af skifteretten, der træffer afgørelse om spørgsmålet ved kendelse. KL § 157, stk. 2 opregner dog nogle tilfælde, som i almindelighed anses for groft uforsvarlig forretningsførelse.

Retsvirkningen af konkurskarantæne er et forbud mod at deltage i ledelsen af en virksomhed, hvori den pågældende ikke hæfter personligt og ubegrænset for virksomhedens forpligtelser (aktieselskaber, anpartsselskaber mv.). Konkurskarantænen vil som udgangspunkt blive pålagt for en periode af tre år men hvis der er tale om særdeles groft uforsvarlig forretningsførelse, kan perioden være 5 år.

Vurderingen af, om der foreligger groft uforsvarlig forretningsførelse, skal foretages i forhold til virksomhedens økonomiske forhold (i bred forstand). Det drejer sig således navnlig om dispositioner med hensyn til virksomhedens kapitalgrundlag, låneoptagelse, bogføring, økonomistyring og regnskabsafklæggelse og om større økonomiske dispositioner med hensyn til virksomhedens drift eller udvikling.

I vurderingen kan også indgå, om virksomheden generelt har overholdt sine pligter til angivelse og afregning af moms og A-skat mv. Hensynet til iværksættere skal inddrages i vurderingen. Forretningsmæssig udygtighed vil som udgangspunkt ikke i sig selv udgøre groft uforsvarlig forretningsførelse.

Overtrædelse af en konkurskarantæne indebærer, at den pågældende hæfter personligt på objektivt grundlag, hvis der indtræder konkurs med fristdag inden for karantæneperioden. Skifteretten kan dog fritage for denne hæftelse helt eller delvis, hvis særlige grunde taler for det. Erhvervsstyrelsen administrerer registeret for konkurskarantæne.

Konkursprivilegium

Efter konkurslovens § 95, stk. 1, nr. 1-5 har lønmodtagerkrav i afgrænset omfang en privilegeret stilling i tilfælde af arbejdsgiverens **konkurs**. Således er krav på løn og andet vederlag for arbejde i skyldnerens tjeneste, som er forfaldent i tidsrummet fra seks måneder før fristdagen og indtil konkursdekretets afsigelse, privilegeret.

Dette privilegium gælder både for timelønnede og funktionærer, der er i selskabets "tjeneste". Direktører og visse andre ledende medarbejdere er ikke omfattet af tjenestebegrebet. Når medarbejderrepræsentanter har privilegium efter konkurslovens § 95, har de krav på at få dækket deres lønkrav hos Lønmodtagernes Garantifond efter de gældende regler.

Hvervet som medarbejderrepræsentant giver derimod ikke privilegium for krav, der udspringer af dette hverv. Derfor er bestyrelshonoraret ikke omfattet af lønprivilegiet, som alene relaterer sig til arbejde i selskabets tjeneste. Vederlaget ydes for at være medlem af bestyrelsen og deltage i ledelsen af selskabet. Krav på bestyrelshonorar er derfor et almindeligt simpelt krav og er ikke dækket af garantien fra Lønmodtagernes Garantifond.

For medarbejdere, der er medarbejderrepræsentanter, er det klare udgangspunkt, at de ikke fortaber deres privilegium som lønmodtagere, da der er tale om forskellige roller. Medarbejderrepræsentanter har ikke en afgørende indflydelse i bestyrelsen.

Kun i helt særlige tilfælde, hvor medarbejderrepræsentanter netop får afgørende indflydelse på driften af selskabet, vil der efter omstændighederne kunne argumenteres for fortabelse af lønprivilegiet, hvilket næppe er nærliggende, da flertallet af medlemmerne i bestyrelsen skal vælges af generalforsamlingen.

Situation

Efter at selskabet er gået konkurs, får du at vide, at du ikke er berettiget til en privilegeret stilling i konkursordenen.

Gode råd

Du skal meddele, at dette er forkert, da du ikke har haft afgørende indflydelse i bestyrelseslokalet. Du er derfor berettiget til at bevare dit privilegium og modtage dækning for din løn mv. fra Lønmodtagernes Garantifond.

Kontrolmiljø, selskabets

Det er væsentligt, at bestyrelsen sikrer sig, at den daglige ledelse har (a) skabt et kontrolmiljø, hvor medarbejderne er motiverede til at overholde de etablerede kontroller, og (b) implementeret de nødvendige kontrolmekanismer til effektivt at overvåge og korrigere for eventuel manglende overholdelse.

Et godt kontrolmiljø er ikke en entydig garanti for, at alle kontroller fungerer effektivt, men det er et godt udgangspunkt for at vurdere risikoen for væsentlige fejl. Et effektivt kontrolmiljø gør det fx rimeligt at forvente, at registreringssystemer, der har fungeret tilfredsstillende på et givet tidspunkt i årets løb, vil fortsætte med at gøre det i hele perioden. Risikovurdering er en væsentlig del af et kontrolmiljø. Ikke alle registreringer og systemer kan – eller skal – kontrolleres i detaljer hele tiden. Der bør løbende vurderes risici for fejl på forskellige områder, og samtidig bør det afklares, hvor der skal sættes ind.

Ledelsens holdninger og adfærd har stor betydning for en virksomheds kultur. Det gælder også den del af kulturen, der vedrører kontroller. Hvis ledelsen har en lemfældig holdning til kontroller, hjælper fyldige og velbeskrevne regler og forretningsgange ikke ret meget. Kontrolmiljøet er udtryk for den prioritering, som kontroller har i selskabets politikker, forretningsgange, metoder og organisatoriske strukturer.

Selskabets organisationsstruktur er en væsentlig faktor i bedømmelsen af kontrolmiljøet. Ideelt set sikrer en effektiv struktur, at alle medarbejdere har en klar forståelse af deres opgaver, referencer og ansvar. Effekten af kontrolmiljøet vurderes bl.a. ved, om opdelingen i central henholdsvis decentral styring og rapportering er i overensstemmelse med karakteren af virksomhedens forretningsgrundlag og marked, og om målsætninger og ansvar er klart kommunikeret og opfattet på de forskellige niveauer i organisationen, og om organisationen er indrettet i overensstemmelse hermed.

Et andet væsentligt element i selskabets kontrolmiljø er de principper, hvorefter beføjelser og ansvar delegeres i virksomheden. Hvis delegeringen enten har præg af tilfældighed, eller måske beror på historiske traditioner ("sådan har vi altid gjort") eller måske endda på personlig eller "politisk" prestige, er der øget risiko for, at der opstår fejl. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, om der er sammenhæng mellem personer/afdelingers beføjelser og ansvar, og om der er udarbejdet præcise jobbeskrivelser for personer i nøglepositioner.

Kontrolundersøgelser (dawn raids)

Med henblik på at Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen kan udføre de opgaver, de er pålagt efter konkurrenceloven, har styrelsen en meget vidtgående adgang til at indhente oplysninger fra virksomheder mv.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen kan kræve alle oplysninger, herunder regnskaber, regnskabsmateriale, udskrifter af bøger, andre forretningspapirer og elektronisk lagrede data, som skønnes nødvendige for dets virksomhed eller til afgørelse af, om et forhold er omfattet af lovens bestemmelser.

Det gør ingen forskel i forhold til oplysningspligten, at der er tale om tekniske eller kommercielle forretningshemmeligheder, men virksomheden er dog beskyttet af reglerne om [tavshedspligt](#). Det er styrelsen selv, der skønner, hvilke oplysninger der er nødvendige. Ved uenighed må spørgsmålet i sidste instans indbringes for domstolene.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har efter konkurrencelovens § 18 mulighed for – efter retskendelse og mod behørig legitimation – at foretage uanmeldte kontrolbesøg (såkaldte “dawn raids”). Muligheden er tiltænkt for det tilfælde, hvor styrelsen skønner, at sagens karakter gør det påkrævet at indhente de fornødne oplysninger på denne måde.

Som led i en sådan kontrolundersøgelse kan styrelsen kræve at få adgang til en virksomheds lokaler mv. for på stedet at gøre sig bekendt med og tage kopi af enhver relevant oplysning, ligesom styrelsen kan kræve mundtlige forklaringer. Styrelsen kan også medtage (midlertidigt beslaglægge) materiale og/ eller det medium, hvorpå materialet befinder sig.

Praksis i de senere år har vist, at Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen er parat til en temmelig aggressiv udnyttelse af muligheden for en kontrolundersøgelse. Det forudsættes dog, at der forinden er indhentet en retskendelse.

Konvertible obligationer

En almindelig obligation lyder på et bestemt beløb, som skal forrentes og tilbagebetales efter nærmere fastsatte regler. Ejerne af konvertible obligationer kan vælge mellem at kræve deres obligationer indfriet med deres pålydende værdi eller ombyttet med [kapitalandele](#) i det udstedende selskab til en aftalt kurs. En konvertibel obligation er et [finansielt instrument](#), der af og til kan anvendes for at sikre finansiering.

En ejer af en obligation får en fordel, hvis kursen på kapitalandelene stiger, og har samtidig ingen risiko, hvis kursen falder. Ved kursfald løber obligationen uændret videre til udløb. Værdien af en konvertibel obligation beror på forventningen til den fremtidige positive udvikling på kapitalandelens kurs. Hvis den konvertible obligation er knyttet til noterede kapitalandele, kan det dog være vanskeligt at vurdere, om der ved udløb skal konverteres eller kræves indfrielse.

Beslutning om udstedelse af konvertible obligationer træffes af [generalforsamlingen](#) eller af det centrale ledelsesorgan efter generalforsamlingens bemyndigelse, jf. SL §§ 167 og 169. Gennemførelse af en kapitalforhøjelse ved en efterfølgende konvertering til kapitalandele kræver ikke en ny vedtagelse på generalforsamlingen.

Selskabet udsteder typisk en obligation til obligationsejeren, hvoraf de nærmere vilkår, som gælder for obligationen, fremgår. Ejere af konvertible obligationer er ikke kapitalejere og har derfor ikke adgang til generalforsamlingen.

Et selskab, der har udstedt konvertible obligationer, skal i sit årsregnskab oplyse summen af de udestående obligationers pålydende, ombytningskursen og tidsfristen for ombytning af obligationerne med kapitalandele, jf. ÅRL § 93.

Situation

En gruppe investorer ønsker at tegne konvertible obligationer i selskabet, men ønsker samtidig at få indflydelse på ledelsen.

Gode råd

En obligationsejer er ikke kapitalejer. Der kan dog optages bestemmelser i vedtægterne, der giver obligationsejerne visse rettigheder, fx retten til at vælge et bestyrelsesmedlem.

Kortfristet gæld

Kortfristet gæld er gæld, der forfalder til betaling inden for et år. I selskaber er kortfristet gæld typisk (uden for den finansielle sektor) gæld til kreditinstitutter ([pengeinstitutter](#) og [realkreditinstitutter](#)), modtagne forudbetalinger fra kunder, leverandørgæld, skyldig [selskabsskat](#), anden gæld, periodeafgrænsningsposter og skyldigt [udbytte](#).

Kortfristet gæld til [pengeinstitutter](#) er typisk selskabets kassekredit, der ofte genforhandles årligt. Kortfristet gæld omfatter også det kommende års ydelse på selskabets lån til realkreditinstitutter.

Modtagne forudbetalinger fra kunder er betalinger for varer og tjenester, der endnu ikke er faktureret og leveret. Leverandørgæld er gæld til virksomhedens leverandører af råvarer, halvfabrikata og tjenester. Selskabsskat er årets selskabsskat for det pågældende år. Beløbet er således opgjort, men forfalder først til betaling senere og er derfor opført som en gældspost.

Anden gæld kan ikke placeres under de andre poster. Det er bl.a. gæld til det offentlige, herunder A-skat og ATP. Periodeafgrænsningsposter er indtægter, der er forfaldne til betaling, men som vedrører det efterfølgende [regnskabsår](#). Skyldigt udbytte til kapitalejerne er angivet med det af bestyrelsen foreslåede beløb. Betalingen forfalder umiddelbart efter, at udbyttet er vedtaget på generalforsamlingen.

Situation

Af årsregnskabet fremgår, at leverandørgæld er steget væsentligt.

Gode råd

Anmod direktionen om at redegøre for udviklingen. Stigningen i leverandørgæld kan skyldes forbedrede betalingsbetingelser, men det kan også dække over, at likviditeten er anstrengt, så en del af gælden er forfalden til betaling.

Kundekendskabsprocedure, KYC

Virksomheder og personer, der er omfattet af hvidvaskloven, er forpligtet til i visse tilfælde at gennemføre kundekendskabsprocedurer på deres kunder. En kunde omfatter enhver fysisk og juridisk person, herunder selskaber, foreninger, fonde samt offentlige myndigheder.

Det overordnede formål med kundekendskabsproceduren er at sikre, at virksomheden ved, hvem der er kunder, og hvad der er kundernes formål med forretningsforbindelsen. På denne måde vil det være lettere for virksomheden løbende at identificere mistænkelig adfærd, der kunne tyde på [hvidvask](#). Kundekendskabsprocedurerne omfatter:

- Indhentning af kundens samt en [reel ejers](#) identitetsoplysninger samt kontrol af disse.
- For juridiske personer, at der skal gennemføres rimelige foranstaltninger for at klarlægge den juridiske persons ejer- og kontrolstruktur.
- Klarlæggelse af oplysninger om forretningsforbindelsens formål og den tilsigtede beskaffenhed.
- Overvågning af kundeforholdet.

Kundekendskabsprocedurer skal gennemføres på baggrund af en risikovurdering, hvor der skal inddrages oplysninger om forretningsforbindelsens formål, omfang, regelmæssighed og varighed. Hvis ikke det er muligt at gennemføre kundekendskabsproceduren, har virksomheden pligt til at afbryde forretningsforbindelsen.

Omfanget af kundekendskabsproceduren varierer alt efter risikovurderingen af den konkrete kunde. Virksomheden kan fx gennemføre en lempet kundekendskabsprocedure, hvis der vurderes at være en begrænset risiko for hvidvask eller terrorfinansiering. Omvendt kan der være en pligt til at gennemføre en skærpet kundekendskabsprocedure, hvis det vurderes, at der er en øget risiko. Dette kunne fx være tilfældet, hvis kunden har hjemsted i et land, der er opført på EU-Kommissionens liste over højtrisiko tredjelande, eller hvis kunden er en politisk eksponeret person (PEP).

Hvidvaskloven § 10 fastlægger, hvornår kundekendskabsprocedurer skal gennemføres, og indholdet af proceduren er nærmere beskrevet i lovens §§ 11-21. I almindelighed skal proceduren iværksættes i følgende tilfælde:

- Etablering af forretningsforbindelse.
- Relevante omstændigheder ændrer sig.
- På passende tidspunkter.
- Når der udføres enkeltstående transaktioner på mindst 15.000 euro, mere end 1.000 euro i en pengeoverførelse eller over 500 euro ved valutaveksling.
- Ved udbud af spil, hvor indsatsen eller udbetalingen er over et vist beløb.
- Ved mistanke om hvidvask eller terrorfinansiering.
- Ved tvivl om, hvorvidt tidligere indhentede oplysninger er korrekte.

Det er **bestyrelsen**, der har **ansvar** for at sikre, at virksomheden overholder hvidvasklovens krav. Bestyrelsen skal sørge for, at der er etableret passende politikker og procedurer, og at der er tilstrækkelig intern kontrol til at forebygge og opdage hvidvask og terrorfinansiering.

Kursværdi og markedsmanipulation

Ved kursværdi forstås den faktiske handelsværdi for en aktie på et givet tidspunkt (i modsætning til den pålydende værdi). Hvis en aktie har en nominal værdi på 100 kr. og kurslisten angiver en kurs på 200 for en aktie, betyder det, at en køber skal betale 200 kr. for en aktie, som har en pålydende værdi på 100 kr. Aktier kan være opdelt i stykker med nominal værdi på fx 1, 10 eller 100 kr.

Det er strafbart at puste aktiekursen kunstigt op. I MAR artikel 12 er markedsmanipulation defineret, og samtidig er der angivet en opregning af, hvorledes markedsmanipulation kan finde sted. Det er således ikke tilladt at søge at påvirke kursen på aktier i en retning, der afviger fra disses værdi i markedet. Sådant påvirkning kan blandt andet ske ved:

- at udbrede oplysninger i medierne, der giver eller antages at give urigtige eller vildledende signaler om udbuddet af, efterspørgslen efter eller kursen på et finansielt instrument mv., herunder spredning af rygter, når den person, der har spredt dem, var eller burde være klar over, at oplysningerne var urigtige eller vildledende,
- at gennemføre transaktioner, afgive handelsordrer eller udvise anden adfærd, der giver eller antages at give urigtige eller vildledende signaler om udbuddet af, efterspørgslen efter eller kursen på finansielle instrumenter mv., som ikke er sket af lovlige årsager,
- at udvise en adfærd, hvor en person eller flere personer i fællesskab opnår en dominerende stilling over udbuddet af eller efterspørgslen efter et finansielt instrument mv. med den virkning eller antagelige virkning, at købs- og salgskurser påvirkes direkte eller indirekte, eller der skabes eller antages at skabe andre urimelige vilkår for transaktionen, eller
- at købe eller sælge finansielle instrumenter ved markedets åbnings- eller lukketid med den virkning eller antagelige virkning, at investorer, der handler på grundlag af de offentliggjorte kurser, herunder åbnings- og slutkurserne, vildledes.

Kønsbalanceloven

Kønsbalanceloven trådte i kraft 28. december 2024. Loven har virkning for regnskabsår, der begynder 1. januar 2025 eller senere. Loven implementerer EU's direktiv om ligelig kønsrepræsentation og regulerer virksomheders ledelsesstruktur. Formålet er at sikre en mere ligelig fordeling af mænd og kvinder på ledelsesniveau i danske aktieselskaber og derved skabe en større diversitet i erhvervslivets beslutningstagende organer.

Loven finder anvendelse for aktieselskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked inden for EU, medmindre selskabet har færre end 250 medarbejdere, og som i et regnskabsår ikke overskrider en årlig omsætning på 50 mio. euro eller en årlig samlet balance på 43 mio. euro.

Loven stiller krav om, at aktieselskaber skal have et mål om at opnå en ligelig kønsfordeling blandt medlemmerne i det øverste ledelsesorgan, dvs. [bestyrelsen](#) eller [direktionen](#). Hvis aktieselskabet har [medarbejderrepræsentation](#), finder måltallet tilsvarende anvendelse for de medarbejdervalgte medlemmer. Med andre ord skal kønsfordelingen blandt de medarbejdervalgte medlemmer i det øverste ledelsesorgan opgøres selvstændigt.

Herudover skal det centrale ledelsesorgan opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn på aktieselskabets øvrige ledelsesniveauer, medmindre der allerede er en ligelig kønsfordeling. Når selskabet har nået sit måltal, skal det centrale ledelsesorgan opstille et nyt og højere måltal for andelen af det underrepræsenterede køn.

Loven regulerer også, at det centrale ledelsesorgan skal udarbejde en politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn på aktieselskabets øvrige ledelsesniveauer, medmindre der allerede er en ligelig kønsfordeling. Endelig følger det af loven, at det øverste ledelsesorgan har en oplysningspligt. Blandt andet skal det øverste ledelsesorgan på anmodning fra en kandidat oplyse om:

- De kriterier, som udvælgelsen byggede på.
- Den objektive sammenlignende vurdering af kandidaten på baggrund af de fastsatte kriterier.
- De specifikke overvejelser, der talte for undtagelsesvist at vælge en kandidat, der ikke er af det underrepræsenterede køn, når det er relevant for den konkrete anmodning.

Hvis aktieselskaber ikke har en ligelig kønsfordeling i det øverste ledelsesorgan senest den 30. juni 2026 eller efter valg af det øverste ledelsesorgan, skal der fastsættes en proces eller justering af aktieselskabets eksisterende proces for udvælgelse af kandidater til indstilling til valg til det øverste ledelsesorgan. I den forbindelse skal der fastsættes klare, neutralt formulerede og utvetydige kriterier.

For medarbejderrepræsentanter skal kriterierne omfatte myndighed og ansættelse, hvilket svarer til de kriterier, der er omtalt i SEL, jf. § 16 i bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation i kapital-selskaber. Samtidig kan valgudvalget ved enstemmighed fastsætte flere kriterier. Disse

kan fx være kendskab til medarbejdernes og selskabets forhold – herunder produktionsforhold, selskabets økonomi og personaleforhold, et ønske om at dygtiggøre sig i bestyrelsesledelse og lignende, eller et ønske om at dygtiggøre sig i selskabets erhvervsprog.

Der gælder også en adgang for det øverste ledelsesorgan til at lægge vægt på andre forhold end kønsbalance.

Kønskvotering

Krav om kønskvotering kan anvendes til at opnå en mere lige fordeling af kvinder og mænd på forskellige områder i samfundet. Rationalet er, at mere lige fordeling af arbejdsopgaver inden for familien, på arbejdsmarkedet og i det offentlige liv er en nødvendig forudsætning for at opnå en mere lige vurdering af kvinder og mænd og for at ændre det traditionelle kønsrollemønster.

Overvejelser om kønskvotering i denne kontekst er baseret på et ønske om at øge antallet af kvinder i [bestyrelser](#). Kønskvotering indebærer således en positiv diskriminering af kvinder baseret på det faktum, at kvinder er underrepræsenterede i danske bestyrelser. Herudover er det forventningen, at en forøgelse af antallet af kvinder i bestyrelser vil føre til mere nuancerede, flersidige og berigende drøftelser.

I 2024 trådte et EU-direktiv om en mere ligelig kønsfordeling i [børsselskabers](#) bestyrelser i kraft. I direktivet fastsættes der for store børsnoterede selskaber i EU et mål på 40 % for det underrepræsenterede køn blandt bestyrelsesmedlemmer og 33 % blandt alle ledelsesmedlemmer. Direktivet er i dansk ret blevet indført ved kønsbalanceloven.

En række EU-lande har inden for de seneste år indført bindende kønskvotering i deres lovgivning, herunder Norge, Tyskland og Frankrig. Der findes ingen tilsvarende lovgivning om kønskvoter i Danmark, hvilket beror på, at det vil besværliggøre sammensætningen af effektive bestyrelser og indskrænke ledelsesretten at indføre regler om kønskvotering.

Der er dog indført regler på området i både SL, ÅRL samt en række andre love. Formålet er at sikre en mere lige fordeling mellem mænd og kvinder i virksomhedernes øverste ledelsesorganer samt at øge kvinders repræsentation på de øvrige ledelsesniveauer. I SL gælder følgende krav til ledelsen, der fremgår af SL § 139 c:

- Bestyrelsen skal opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen.
- Det centrale ledelsesorgan skal udarbejde en politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn på selskabets øvrige ledelsesniveauer.

Måltalsforpligtelsen omfatter kun de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og ikke medarbejderrepræsentanterne i bestyrelsen. For en [koncern](#), hvor moderselskabet udarbejder et [koncernregnskab](#), er det nok, at der opstilles måltal og udarbejdes en fælles politik for koncernen. Kravene gælder ikke for kapital-selskaber, der i det seneste regnskabsår har beskæftiget færre end 50 medarbejdere.

Hvis et selskab ikke opstiller de krævede måltal, kan det ifalde en bødestraf efter SL § 367, stk. 1. Omvendt kan bøde ikke ifaldes, hvis de opstillede måltal ikke nås.

I ÅRL § 107 f er der ligeledes indført regler om, at aktieselskaber omfattet af [kønsbalanceloven](#) i [ledelsesberetningen](#) skal oplyse om det samlede antal medlemmer i det øverste ledelsesorgan, og hvor stor en andel i procent det underrepræsenterede køn udgør heraf. Hvis aktieselskabet også i henhold til loven er forpligtet til at opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn på selskabets øvrige ledelsesniveauer, skal disse måltal tillige oplyses.

Erhvervsstyrelsen har udarbejdet en vejledning om måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen. Formålet med vejledningen er at give virksomhederne et redskab til arbejdet med måltal og politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn samt at opfylde rapporteringspligten. Vejledningen bliver løbende opdateret, hvilket senest er sket i december 2022.

Situation

Det ene køn er underrepræsenteret i selskabets bestyrelse.

Gode råd

Anmod bestyrelsen om at opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn.



Langfristet gæld

Langfristet gæld er defineret ved at have en forfaldstid på over et år. Summen af poster, der vedrører langfristet gæld, bør normalt overstige summen af poster, der vedrører kortfristet gæld. I modsat fald vil der ofte let opstå problemer med [likviditeten](#). I det omfang det er muligt og hensigtsmæssigt, kan det overvejes at få omlagt dele af den kortfristede gæld til langfristet gæld.

Tidligere involverede [bestyrelsen](#) sig ikke særligt aktivt i virksomhedens optagelse af langfristet gæld, men da bestyrelsen skal have styr på selskabets kapitalberedskab for at sikre en [lovlig og forsvarlig administration](#), bør bestyrelsen deltage i beslutningen om, hvorledes selskabet får dækket sit behov for fremmedkapital. Derfor bør bestyrelsen inddrages i selskabets optagelse af lån.

Kreditforeningslån og faste lån ydes gennem [realkreditinstitutter](#) og til dels [pengeinstitutter](#). Disse lån gives med [pant](#) i fast ejendom, maskineri eller inventar. Det er også muligt for långiver at tage såkaldt [virksomhedspant](#), hvorefter långiver under ét har sikkerhed i alle selskabets aktiver.

For virksomhederne er langfristede lån relativt lavt forrentede og uopsigelige for långiver i løbetiden. Selskabet behøver således ikke i sin planlægning at medtage risiko for krav om tilbagebetaling af denne type lån.

Hvis selskabet har optaget lån hos udenlandske banker, kan der i lånedokumentet være indeholdt bestemmelser om, at lånet kan kræves indfriet, hvis de aktiver, der er stillet som sikkerhed, taber værdi (LTV-bestemmelser, loan to value). Der spekuleres ofte i optimering af lån, og bestyrelsen bør være opmærksom på, hvordan selskabet agerer på lånemarkedet.

Situation

Direktionen foreslår, at selskabets lån omlægges, og at der fremover anvendes valutawaps.

Gode råd

En del af produkterne fra realkreditinstitutterne og bankerne kan være svært gennemskuelige. Det kan godt være, at et givent lån umiddelbart fremtræder attraktivt, men det skal opvejes mod risikoen for en negativ ændring i rente og valutakursudsving.

Ledelsen (centralt – øverste organ)

Med selskabsloven i 2010 blev forskellen mellem begrebet “det centrale ledelsesorgan” og “det øverste ledelsesorgan” gjort mere tydelig, og begreberne blev defineret i § 5 – henholdsvis i nr. 4 og nr. 5. Der gælder således følgende:

Det centrale ledelsesorgan er

- bestyrelsen i selskaber, der har en direktion og en bestyrelse,
- direktionen i selskaber, der alene har en direktion, og
- direktionen i selskaber, der både har en direktion og et tilsynsråd.

Det øverste ledelsesorgan er

- bestyrelsen i selskaber, der har en bestyrelse og en direktion,
- direktionen i selskaber, der alene har en direktion, og
- tilsynsrådet i selskaber, der både har en direktion og et tilsynsråd.

Ledelsesberetning

For større selskaber udgør ledelsesberetningen en del af selskabets årsrapport, jf. ÅRL § 2. Ledelsesberetningen er en rapport fra [bestyrelsen](#) om selskabets virksomhed i regnskabsåret. Ledelsesberetningen skal forelægges kapitalejerne på den ordinære generalforsamling og indsendes til [Erhvervsstyrelsen](#) som en del af årsrapporten. Beretningen er derfor offentlig.

Kravene til indholdet af ledelsesberetningen findes i ÅRL § 99 om regnskabsklasse C (for [børs-selskaber](#) yderligere i ÅRL § 107a). For selskaber i regnskabsklasse B kræves kun en ledelsesberetning, der redegør for væsentlige aktiviteter og eventuelle ændringer i aktiviteter og økonomiske forhold, jf. ÅRL § 76 a.

Ledelsesberetningen skal indeholde en redegørelse for selskabets væsentligste aktiviteter, herunder bl.a. en omtale af selskabets forsknings- og udviklingsaktiviteter, udenlandske aktiviteter og ledelsens forventninger til selskabets fremtidige udvikling mv. For store virksomheder gælder, at ledelsesberetningen også skal indeholde oplysninger om immaterielle nøgleressourcer og redegøre for, hvordan selskabets forretningsmodel afhænger af disse, og hvordan de er en kilde til værdiskabelse for virksomheden.

Hvis årets resultat i væsentlig grad er påvirket af usædvanlige forhold, eller hvis der er væsentlig usikkerhed ved opgørelsen af årsregnskabet, skal der gives særskilt oplysning herom. Ligeledes skal vigtige begivenheder, som er indtruffet i tiden efter regnskabsårets udløb, omtales.

Oplysninger om forventningerne til fremtiden og begivenheder efter regnskabsårets afslutning øger årsrapportens aktualitet og dens værdi som videnskilde. Visse selskaber går videre, end hvad der er krævet, og bruger ledelsesberetningen til at omtale elementer i den almindelige udvikling, som er af betydning for selskabet og anvender ledelsesberetningen i den [eksterne kommunikation](#).

Et bestyrelsesmedlem, der ikke er enig i indholdet af ledelsesberetningen, kan ikke undlade at underskrive årsrapporten, men bestyrelsesmedlemmet kan kræve sin uenighed skrevet ind i protokollen, jf. SL § 128, stk. 2, og i ledelsens påtegning på årsregnskabet, jf. ÅRL § 10. Der kan ikke kræves udarbejdet en alternativ ledelsesberetning.

Situation

Bestyrelsen overvejer om en hændelse, der er indtruffet efter udløbet af regnskabsåret, bør omtales i ledelsesberetningen.

Gode råd

Hændelsen skal omtales, hvis den har væsentlig betydning for den forventede økonomiske udvikling for selskabet.

Ledelseserklæring, overdragelse

Ved virksomhedsoverdragelser er det blevet almindeligt, at køber ønsker at modtage en ledelseserklæring med et garantikatalog. Den, der køber en virksomhed, vil gerne vide, hvad der købes – og det uanset om der købes kapitalandele eller aktiver.

En anmodning til [bestyrelsen](#) om, at der skal afgives en ledelseserklæring til en køber, som påtænker at købe majoriteten af kapitalandelene i selskabet, bør afslås. Det er ikke selskabets, bestyrelse, der sælger. Sælger er derimod kapitalejerne, og det er disse, der i givet fald skal aflevere en detaljeret erklæring. Der er ikke nogen grund til for bestyrelsen at afgive en erklæring af dette indhold. En sådan erklæring er i øvrigt forbundet med en risiko i form af efterfølgende ansvar. Herudover gælder, at en sådan erklæring ligger ud over de funktioner, der påhviler et bestyrelsesmedlem.

Bestyrelsen skal også være forsigtig med at afgive en erklæring i relation til selskabets væsentlige aktiver over for en potentiel køber – i hvert fald hvis den får karakter af et garantikatalog. Nogle overdragelser ender desværre med mangel- og/eller ansvarssager, og det er ubehageligt som bestyrelsesmedlem at blive sagsøgt af køberen eller af det sælgende selskab med krav om friholdelse (regres), efter at selskabet har måttet give afslag eller betale erstatning til køberen. Det er derfor bedre, at køber opfordres til at foretage sine egne grundige undersøgelser forud for købet ([due diligence](#)).

Hvis der afgives en erklæring, bør den begrænses til faktiske forhold, fx konstatering af ejendomsret, ingen verserende retssager mv., såkaldt [disclosure letter](#). Det skal præciseres over for køberen, at et eventuelt [ansvar](#) for selskabet for budgetter, prognoser mv. kun vedrører de foreliggende fakta – aldrig de konklusioner, der drages på baggrund heraf. Krav på afslag eller erstatning vil så kun kunne rejses over for det sælgende selskab (og ikke bestyrelsen), hvis der konstateres så alvorlige mangler ved den købte virksomhed, at manglerne har betydning for den overdragne virksomhed som helhed. Der bør herudover indsættes en ansvarsbegrænsning i forlængelse af en afgiven erklæring.

Da kravene til præcisionen i erklæringer er blevet skærpet i seneste år, er det ikke sjældent, at det kun er de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen, der ofte har en tæt kontakt til kapitalejerne, som underskriver en erklæring. På denne måde tages medarbejderrepræsentanterne ikke til indtægt for de erklærede forhold.

Ledelseserklæring, årsrapport

Ledelseserklæringen (fuldstændighedserklæring) er ikke beskrevet i ÅRL og er dermed ikke et lovkrav, men spiller efterhånden en betydelig rolle i praksis og kan få betydning i sager om [ansvar](#). Erklæringen sendes til revisionen, som er rette modtager.

Baggrunden for udbredelsen af denne type erklæringer skyldes formentlig det øgede fokus, der i de senere år har været på [revisors](#) kontrol af kapitalselskabets værdier. Ofte er det [direktionen](#), som underskriver ledelseserklæringen, eventuelt sammen med økonomichefen.

Den ledelseserklæring, der afgives i forbindelse med årsrapporten, er tiltænkt at fungere som en tjekliste over [aktivernes](#) værdi og tilstedeværelse, [passivernes](#) størrelse, kontrol med balancførte poster mv. Ledelseserklæringen indeholder typisk et ønske fra revisor om, at selskabets ledelse bekræfter:

- At regnskabet giver et retvisende billede.
- At revisor har fået adgang til alt relevant materiale.
- At der ikke har været foretaget uregelmæssigheder i selskabet.
- At der ikke er planer, hvis gennemførelse væsentligt kan ændre værdiansættelsen af aktiver eller passiver.
- At alle transaktioner med tilknyttede personer er rigtigt vist.
- At alle kautions- og garantiforpligtelser mv. er registreret.
- At der ikke foreligger uafklarede eller uoplyste krav eller retssager.
- At bogføringen korrekt og tilstrækkeligt detaljeret viser alle transaktioner.
- At selskabet har adgang til alle sine aktiver.
- At aktiverne ikke er behæftet ud over det angivne.

[Bestyrelsen](#) bør ikke selv underskrive disse erklæringer. Hvis bestyrelsen alligevel gør det, påtager bestyrelsen sig ansvaret for en del af det, som revisor netop skal kontrollere for bestyrelsen.

Hvis revisor fastholder ønsket om en erklæring fra bestyrelsen, er det en praktisk løsning ifølge Werlauff, at bestyrelsen erklærer at være bekendt med, at direktionen har underskrevet ledelseserklæringen, der bestyrelsen bekendt er rigtig. Bestyrelsen bør i den forbindelse opfordre revisor til at foretage de samme undersøgelser, som hvis ledelseserklæringen ikke forelå.

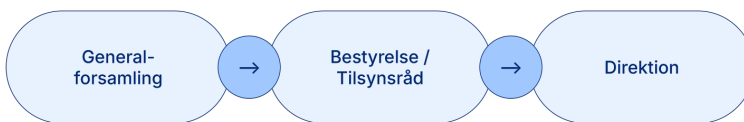
Ledelsesorganer

Efter SL § 111 kan der anvendes to ledelsesmodeller i kapitalselskaber. I den første model vælger generalforsamlingen i et aktieselskab en **bestyrelse**, der ansætter en direktion. Bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse, og direktionen forestår den daglige ledelse. **Direktionen** kan bestå af en eller flere personer, som er medlemmer af bestyrelsen, eller af personer, som ikke er medlem af bestyrelsen.

I den anden model vælger generalforsamlingen i et aktieselskab et **tilsynsråd**, der ansætter en direktion. Direktionen foretager ledelsen af selskabet, og tilsynsrådet fører tilsyn med direktionen. Et medlem af direktionen kan ikke være medlem af tilsynsrådet.

I anpartsselskaber vælger generalforsamlingen en bestyrelse, et tilsynsråd og/eller en direktion. Anpartshaverne er frit stillet med hensyn til indretningen af ledelsen, men har medarbejderne valgt medarbejderrepræsentanter efter SL, skal der være en bestyrelse eller et tilsynsråd. Ændringen fra direktion til bestyrelse kræver en vedtægtsændring.

I et selskab, hvor der enten frivilligt eller grundet medarbejderrepræsentation er etableret enten en bestyrelse eller et tilsynsråd, ser ledelsen ud som grafisk opstillet:



Opdelingen af ledelsen i to organer skal være reel i de kapitalselskaber, hvor der er etableret en bestyrelse (eller et tilsynsråd) og en direktion.

Reglerne i SL om opgaver og rollefordeling mellem bestyrelse (tilsynsråd) og direktion er formuleret generelle og fleksible. Der er således en vis dynamik i reglerne. Opgaven med at finde den ordning, som er bedst for det enkelte selskab, kræver kendskab til selskabets forhold og persongalleri. Der kan i denne sammenhæng findes inspiration i **Corporate Governance**. Tendensen går i retning af at kræve og forvente en større medleven og indsats fra bestyrelsen, end det tidligere var tilfældet.

Både bestyrelsen og tilsynsrådet skal udøve kontrol med direktionen, herunder godkende de oplæg, som direktionen udarbejder på væsentlige områder. Bestyrelsen skal samtidigt fungere som sparringspartner for direktionen, herunder som coach ved udarbejdelse af selskabets **strategi**, jf. i det hele SL § 115.

Ledelsesstruktur, valg af

SL har indført muligheden for, at selskabets ejere kan vælge mellem forskellige ledelsesstrukturer, jf. SL

§ 111:

- En enstrengt ledelsesstruktur (monoistisk), hvor ledelsen består af en **direktion** som eneste ledelsesorgan, der forestår den daglige ledelse.
- En tostrengt ledelsesstruktur (dualistisk), hvor selskabet ledes af en **bestyrelse**, der varetager den overordnede ledelse, og hvor bestyrelsen ansætter en direktion til at forestå den daglige ledelse. Der er ikke personsammenfald mellem bestyrelsen og direktionen, når ledelsesstrukturen er "rent" tostrengt. I aktieselskaber kan den tostrengede ledelsesmodel også indebære, at direktionen ansættes af et **tilsynsråd**, der fører tilsyn med direktionen. Der må ikke være personsammenfald mellem direktionen og tilsynsrådet.
- En halvandenstrengt ledelsesstruktur, hvor selskabet ledes af en bestyrelse, som udnævner en direktion. Der er delvist personsammenfald mellem bestyrelsen og direktionen. Bestyrelsen forestår den overordnede og strategiske ledelse, mens direktionen forestår den daglige ledelse. I aktieselskaber gælder, at flertallet af bestyrelsens medlemmer ikke må være direktører i selskabet. En direktør må heller ikke være **formand** eller næstformand i bestyrelsen.

I aktieselskaber skal bestyrelsen eller tilsynsrådet bestå af mindst tre personer, jf. SL § 111, stk. 2. Det tostrengede system med en direktion og et tilsynsråd er måske særligt interessant, jf. Werlauff, for følgende typer af selskaber:

- Aktieselskaber, der udgør det danske led i en koncern, der ultimativt er tysk ejet.
- Selskaber, hvor der lægges særligt vægt på kontrol og tilsyn med selskabets direktion.
- Aktieselskaber, der under den tidligere lovgivning ønskede en struktur med et repræsentantskab.
- Selskaber, der er af en sådan størrelse, at direktionen i sig selv udgør et selskabsorgan af ikke ubetydelig størrelse, så både den overordnede og den daglige ledelse af selskabet efter en konkret vurdering overlades til dette organ og dermed specialiserer det andet organ i en tilsynsfunktion.
- Selskaber, som ønsker en øget distance mellem selskabets direktion og dets bestyrelse, herunder medarbejderrepræsentanter.

Vedrørende det sidste punkt gælder, at selskabets medarbejdere må tage selskabet "som det er" ifølge sine vedtægter, dvs. med enten det enstrengede system eller det tostrengede system. Ved det tostrengede system ledes selskabet jo af direktionen, og medarbejderrepræsentanterne i tilsynsrådet får ikke indflydelse på ledelsen af selskabet, men kan alene føre tilsyn og kontrol med direktionen.

Leveringsklausuler (Incoterms 2024)

For alle producerende virksomheder er det væsentligt at vide, hvornår der sker overgang af risikoen i forbindelse med levering, og hvem der betaler fragt og forsikring. Der eksisterer i dag et sæt internationalt accepterede leveringsklausuler, som beskrives nedenfor:

Forkortelse	Navn	Beskrivelse
EXW	Ex Works	Levering på sælgers plads.
FCA	Free Carrier	Levering hos købers fragtfører i sælgers land.
FAS	Free Alongside Ship	Levering langs skibsside ved skib skaffet af køber (kun skib).
FOB	Free on Board	Levering om bord på skib skaffet af køber (kun skib).
CFR	Cost and Freight	Levering om bord på skib skaffet af sælger – inklusive fragt (kun skib).
CIF	Cost, Insurance and Freight	Levering om bord på skib skaffet af sælger – inklusive fragt og forsikring (kun skib).
CPT	Carriage Paid to ...	Levering hos sælgers fragtfører i sælgers land – inklusive fragt.
CIP	Carriage and insurance paid to ...	Levering hos sælgers fragtfører i sælgers land – inklusive fragt og forsikring.
DPU	Delivered at Place Unloaded	Levering aflæsset på angivet plads.
DAP	Delivered at Place	Levering på angivet plads – ikke aflæsset/køber importklarerer.
DDP	Delivered Duty Paid	Levering på angivet plads – ikke aflæsset/sælger importklarerer.

Ligeløn og løntransparens

I 1973 blev Danmark medlem af EF og dermed bl.a. omfattet af reglerne om ligeløn. Umiddelbart indebar dette, at de kønsbestemte lønninger, hvor kvinder fik lavere løn end mænd, der fremgik af kollektive overenskomster på det private arbejdsmarked, ikke længere kunne opretholdes.

Siden 70'erne er der kommet nye regler om ligeløn, herunder et EU-direktiv i 2006. Imidlertid har ingen af de lovgivningsinitiativer, der er taget med henblik på at udjævne lønforskellen mellem kvinder og mænd haft den ønskede effekt. Således kunne Danmarks statistik i 2021 konstatere, at løngabet mellem mænd og kvinder udgjorde 12,4 %.

I 2023 kom, der et nyt ligelønsdirektiv – løngennemsigthedsdirektivet Europa-Parlamentets og Rådets direktiv (EU) 2023/970 af 10. maj 2023. Direktivet præciserer begrebet arbejde af samme værdi, indfører mere overordnede krav til arbejdsgiveres lønstrukturer, giver arbejdstagere en ret til at få udleveret lønoplysninger, pålægger større arbejdsgivere at offentliggøre løngabet hos arbejdsgiver samt i visse tilfælde at analysere lønningerne. Det væsentligste og nok mest byrdefulde tiltag i direktivet er indførelsen af jobvurdering og de fælles lønvurderinger, der skal etableres som et redskab til at sikre mere ligeløn.

Dette indebærer, at alle virksomheder skal kunne kategorisere de forskellige stillinger, som deres medarbejdere har i grupper, afhængigt af om de udfører det samme arbejde eller arbejde af samme værdi. Der skal altså kunne foretages en sammenligning mellem forskellige job. Det er ikke tilstrækkeligt, at der kan sammenlignes inden for de enkelte jobkategorier. Samtidig skal virksomhederne udarbejde beskrivelser af, hvilke objektive og kønsneutrale kriterier og eventuelt andre stillingsrelevante faktorer, der ligger til grund for den løndannelse, der sker på virksomheden. Disse kriterier skal samtidig være tilgængelige for medarbejderne.

I virksomheder med over 100 medarbejdere skal der rapporteres hvert tredje år om lønforskellen mellem mænd og kvinder, der laver samme arbejde eller arbejde af samme værdi. I virksomheder med mere end 250 medarbejdere skal rapporterne laves hvert år. Rapporterne skal afleveres til tillidsrepræsentanterne eller arbejdsmiljørepræsentanterne.

Hvis der konstateres en lønforskel på mere end fem procent mellem mænd og kvinder, uden at virksomheden kan begrunde forskellen i objektive kønsneutrale forhold, altså de beskrivelser som virksomheden har udarbejdet om løndannelsen, vil der skulle foretages et fælles løneftersyn på virksomheden.

Da der er tale om nye og komplicerede regler, der potentielt kan få stor betydning for nogle virksomheders økonomi, bør bestyrelsen overveje at involvere sig i opgaven med at få indarbejdet de regler, der følger af direktivet om løntransparens. En velovervejet indarbejdelse af reglerne forventes at sikre, at virksomheden kan fastholde dygtige og engagerede medarbejdere og også lettere vil kunne rekruttere.

Ligestillingsprincippet

Der er ikke i SL fastsat særlige regler for bestyrelsesmedlemmer, som er valgt af kapitalejerne eller er udpeget/valgt af andre. Alle medlemmer af bestyrelsen har samme retsstilling. Denne ligestilling omfatter rettigheder og pligter, bl.a.:

- Beføjelsen til at kræve oplysninger om selskabet.
- Beføjelsen til at tegne selskabet i overensstemmelse med [tegningsretten](#).
- Pligten til at deltage på en kvalificeret måde i arbejdet.
- Pligten til at iagttage regler om [inhabilitet](#).
- Pligten til at varetage [tavshedspligt](#).
- Retten til at stemme.
- Kravet på honorar.

Reglerne om [ansvar](#) (straf eller erstatning) er i princippet også ens for alle bestyrelsesmedlemmer. Der eksisterer således ikke indskrænkninger i medarbejderrepræsentanternes ansvar.

Ligestillingsprincippet kan ikke læses direkte ud af SL, men er fastlagt i MBK § 20, hvorefter medarbejderrepræsentanter har samme rettigheder, pligter og ansvar som øvrige bestyrelsesmedlemmer, og er udtryk for et almindeligt retsprincip. Højesteret har også udtrykt sig meget klart i UfR 1997.1475 H, der vedrørte størrelsen af honorarer, hvor det i domspræmisserne er anført:

“Denne generelle forudsætning om ligestilling, der er begrundet i, at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer skal deltage i bestyrelsesarbejdet på lige fod med generalforsamlingsvalgte, må efter Højesterets opfattelse indebære, at de har krav på honorar af samme størrelse som eksterne bestyrelsesmedlemmer [...]”.

Medarbejderrepræsentanterne har ikke nogen særlig forpligtelse til at varetage medarbejdernes interesser. Derimod skal de varetage selskabets interesser – også selv om dette isoleret set kan komme medarbejderne til skade, fx i form af virksomhedslukning. Realiteten er nok, at medarbejderrepræsentanterne ofte har en medarbejdervenlig vinkel i arbejdet, og at dette accepteres af de øvrige medlemmer.

Likviditet

Ved likviditet forstås selskabets evne til at betale sine forpligtelser i den rækkefølge, som forpligtelserne skal betales.

Likviditeten udgør et væsentligt element i vurderingen af en virksomheds finansielle risiko, idet en solvent virksomhed godt kan blive illikvid. Ved illikviditet forstås i regnskabsmæssig forstand, at selskabet ikke kan betale sine forpligtelser, efterhånden som disse forfalder, uanset om selskabet i øvrigt er solvent – altså har en positiv **egenkapital**. Hovedparten af konkurser er begrundet i likviditetsproblemer.

For løbende at kunne betale løn til medarbejderne, husleje, ydelser på virksomhedens kortfristede gældsposter mv., er det nødvendigt med en tilstrækkelig beholdning af omsætningsaktiver. Kontanter, indskud i pengeinstitutter mv. udgør de likvide beholdninger. Likvide beholdninger er sikre omsætningsaktiver, mens varebeholdninger og kundetilgodehavender er de mindst sikre.

Såfremt virksomheden ikke har de fornødne likvide beholdninger i forhold til den **kortfristede gæld**, er den sårbar over for uforudsete svigt i betalingerne. Det gælder i særlig grad, hvis egenkapitalen samtidig er så lav, at det ikke er muligt at øge den kortfristede gæld.

I en sådan situation kan selskabet blive tvunget til at sælge aktiver til en ufordelagtig pris – hvis ikke situationen er så alvorlig, at selskabet må tages under **rekonstruktion**. Derfor bør selskabet konstant arbejde med et likviditetsbudget, der kan afdække om selskabet har tilstrækkeligt med likvide beholdninger i fremtidige perioder.

Situation

Selskabet har en meget stram likviditet og betaler en høj rente til banken på de kortfristede lån.

Gode råd

Dette er umiddelbart et signal om, at selskabets likviditetsstyring er for dårlig. Foreslå, at direktionen udarbejder et likviditetsbudget, idet budgetforudsætningerne bør være forsigtige. På kort sigt kan selskabets likvide beholdning muligvis forøges ved – om muligt – at forkorte kundernes og forlænge leverandørernes betalingsfrister. På lidt længere sigt bør kortfristet gæld søges omlagt til langfristet, og kapitalstrukturen kan søges ændret ved en forøgelse af egenkapitalen.

Lovgivning, kendskab til

Ethvert bestyrelsesmedlem bør have et overordnet kendskab til lovgivningen og lovgivningens rammer. Der er ikke noget krav om, at et bestyrelsesmedlem skal kende lovgivningen, men det anbefales ikke mindst af hensyn til bestyrelsesmedlemmet selv.

Generelt er kendskabet til lovgivning ikke højt i de danske bestyrelseslokaler. Dette gælder også kendskab til selskabsloven, der indeholder ansvars- og straffebestemmelser, som er relevante for bestyrelsen. Det er bedre at lære loven at kende, inden det er for sent. Loven bør gennemgås, så bestyrelsesmedlemmet har et overordnet billede af lovens struktur, idet der ikke er behov for et detailkendskab.

Et bestyrelsesmedlem bør således kende rammerne i selskabsloven og således også kunne vurdere, om selskabet overtræder bestemmelser i loven samt kunne forstå, når revisor gør bemærkninger i revisionsprotokollen. Tilsvarende gælder også for årsregnskabsloven og bogføringsloven.

Lovlig og forsvarlig administration

Selskabets [bestyrelse](#), [tilsynsråd](#) og [direktion](#) skal varetage deres opgaver forsvarligt, jf. SL §§ 115, 117, 118 og 361. Ingen af ledelsesorganerne – herunder også [generalforsamlingen](#) – må disponere på en måde, som er åbenbart egnet til at skaffe visse kapitalejere eller andre en utilbørlig fordel på andre kapitalejeres bekostning, jf. SL §§ 108 og 127.

Bestyrelsen skal som udgangspunkt efterleve beslutninger truffet af generalforsamlingen. Bestyrelsen har dog en selvstændig pligt til at lede selskabet i overensstemmelse med SL. Derfor er bestyrelsen ikke forpligtet til at efterkomme beslutninger fra generalforsamlingen, som er ulovlige eller uforsvarlige og dermed eventuelt ansvarspådragende.

Det er imidlertid ikke altid entydigt, hvad der er uforsvarligt. Et flertal på generalforsamlingen kan afsætte de generalforsamlingsvalgte medlemmer, såfremt flertallet ikke kan acceptere, at bestyrelsen nægter at følge flertallets ønsker.

Manglende opfyldelse af forpligtelserne på en forsvarlig måde efter SL kan dels begrunde, at et bestyrelsesmedlem afsættes, dels et muligt erstatningsansvar over for selskabet eller andre. Dette gælder uagtet, om trufne dispositioner kan omgøres og faktisk bliver omgjort.

I UfR 2011.1052 H blev et bestyrelsesmedlem (og en direktør) idømt erstatningsansvar som følge af, at selskabet opnåede factoring finansiering på nogle fordringer, hvor selskabet allerede havde planlagt at lade debitor foretage modregninger for tilgodehavender, som debitor havde hos det pågældende selskab.

Situation

Generalforsamlingen beslutter, at bestyrelsen skal gennemføre en kapitalforhøjelse, hvor den største kapitalejer, via en rettet emission, får mulighed for at tegne kapitalandele til favørkurs.

Gode råd

En sådan beslutning er ikke gyldig, da den kræver tilslutning fra hele kredsen af kapitalejere, da der sker fravigelse af fortegningsretten til favørkurs. Bestyrelsen bør derfor ikke gennemføre kapitalforhøjelsen, hvilket bør meddeles til ejerkredsen.

Lovregler for medarbejderrepræsentation

Medarbejdernes ret til at vælge medarbejderrepræsentanter i selskaber fremgår af SL §§ 111, 140 og 141. [Erhvervsstyrelsen](#) har udstedt en bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation i selskaber til uddybning af reglerne – særligt om etablering af og administration af ordningen med medarbejderrepræsentation, jf. SL § 143. Bekendtgørelsen indeholder regler om [selskabsrepræsentation](#) og om [koncernrepræsentation](#).

Medarbejderrepræsentanter nyder en særlig beskyttelse mod afskedigelse. Beskyttelsen gælder for alle medarbejderrepræsentanter, der er valgt efter MBK eller efter [vedtægterne](#) i et selskab. Alle medarbejderrepræsentanter har også samme rettigheder og pligter som øvrige bestyrelsesmedlemmer, jf. MBK §§ 20 og 21.

Der findes også bestemmelser om medarbejderrepræsentanter for [erhvervsdrivende fonde](#) i lov om erhvervsdrivende fonde og for [partnerselskaber](#) via SL. For andre selskabsformer – [andelselskaber](#), [interessentskaber](#) og [kommanditselskaber](#) – er der ikke regler om medarbejderrepræsentation i bestyrelsen. Dette udelukker dog ikke, at der kan indgås aftaler om medarbejderrepræsentation i en eller anden form på ledelsesniveau.

Situation

Ejerkredsen tilbyder medarbejderne en ordning, hvorefter der gives mulighed for at vælge medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen.

Gode råd

Hvis selskabet er et kapitalselskab, bør det overvejes, om reglerne i MBK i stedet skal anvendes direkte. Hvis betingelserne for medarbejderrepræsentation ikke er opfyldt, eller selskabet ikke er et kapitalselskab, bør det overvejes at etablere ordningen med medarbejderrepræsentation ved en henvisning til MBK. Søg i alle tilfælde råd og vejledning i det kartel, du er tilknyttet.

Loyalitetspligt

Ved loyalitetspligt forstås, at en medarbejder skal optræde loyalt over for sin arbejdsgiver. Dette kan i visse tilfælde give udfordringer i relation til [medarbejdernes ytringsfrihed](#).

En medarbejder må ikke foretage dispositioner, der kan skade virksomheden. Medarbejderen skal bidrage til, at virksomheden klarer sig bedst muligt og må ikke lade egne interesser gå forud for virksomhedens interesser, fx ved at udøve konkurrerende virksomhed. Loyalitetspligten gælder både internt i virksomheden og eksternt i forhold til fx kunder og samarbejdspartnere. Pligten gælder under ansættelsen og dermed også i en opsigelsesperiode.

Loyalitetspligten er ikke fastsat ved lov eller overenskomst, men udspringer direkte af den ansættelsesaftale, der indgås mellem virksomheden og medarbejderen. Pligten er dermed baseret på den aftalerektion, som ansættelsen er udtryk for. Herudover har loyalitetspligten en vis sammenhæng med loven om forretningshemmeligheder.

Overtrædelse af loyalitetspligten sanktioneres typisk med advarsel, opsigelse eller bortvisning, når ansættelsesforholdet består, og måske med fagedforbud og erstatningskrav, når ansættelsesforholdet er afsluttet. I visse situationer kan en ny arbejdsgiver endda blive solidarisk ansvarlig sammen med den medarbejder, som har overført tidligere arbejdsgivers fortrolige oplysninger om kunder og produkter.

Retspraksis viser, at en medarbejder, der er fritstillet med løn, også skal iagttage sin loyalitetspligt. Hvis medarbejderen påtager sig et ulønnet bestyrelsesarbejde i en konkurrerende virksomhed, giver dette mulighed for at foretage en berettiget bortvisning. Loyalitetspligten har en naturlig sammenhæng med [tavshedspligten](#).

Lønkonto indestående i selskabet

Nogle selskaber tilbyder deres medarbejdere, at en del af lønnen kan tilbageholdes og opspares i selskabet til en favorabel rente. Selskabet kan tilbyde en højere rente end pengeinstituttet, hvilket skyldes, at selskabet lader beløbet indgå i selskabets pengestrømme og anvender det til [investering](#). Dermed spares udlånsrenten på kassekreditten.

Når selskabet er velkonsolideret, er en sådan ordning en god idé i økonomisk henseende for begge parter. Kommer selskabet derimod i betalingsvanskeligheder og går [konkurs](#), vil medarbejdernes indestående indgå som et almindeligt krav i konkursboet, medmindre ordningen følger af en overenskomst, og der til denne ordning er knyttet en garantiordning. Realiteten vil dog ofte være, at beløbet er tabt.

Uanset om selskabets økonomi er god på det tidspunkt, hvor ordningen etableres, bør medarbejderne være tilbageholdende med at indgå i sådan en ordning. Hvis medarbejderne alligevel beslutter sig for at deltage, bør medarbejderne stille krav om, at deres indeståender til enhver tid sikres. Det kan ske enten ved håndpant sætning af beløbet på en særskilt pengeinstitutkonto eller ved en ubetinget garantistillelse fra et pengeinstitut eller et forsikrings selskab. En sådan sikkerhed vil betyde, at medarbejderne i tilfælde af selskabets konkurs får deres indestående udbetalt.

Inden for det område, som er dækket af Industriens Overenskomst og Industriens Funktionær-overenskomst, er indeholdt en ordning om såkaldt fritvalgslønkonto, der netop svarer til det beskrevne. I overenskomsten er der fastsat regler, der sikrer, at ordningen er dækket hos Lønmodtagernes Garantifond, og hvis det ikke er tilfældet, er disse konti omfattet af en af DI etableret garantiordning.

Situation

Direktionen foreslår bestyrelsen, at selskabet etablerer en ordning, hvor medarbejderne kan opspare et beløb i selskabet.

Gode råd

Meddel, at sådanne drøftelser skal foregå med tillidsrepræsentanterne, som skal tiltræde ordningens indførelse. Sørg for, at der er etableret en ubetinget garanti fra et pengeinstitut, eller at beløbet på tilsvarende måde er sikret mod tab, selv i tilfælde af selskabets konkurs.

Lønmodtagerbeskyttelse

Medarbejderrepræsentanter og eventuelle **suppleanter** bevarer deres status som lønmodtagere, selv om de er medlemmer af bestyrelsen eller tilsynsrådet.

Såfremt medarbejderrepræsentanten er ansat under en overenskomst, sker der ingen ændringer i ansættelsen. Medarbejderrepræsentanten vil dermed fortsat have de rettigheder, der er tillagt gruppen af overenskomstansatte under overenskomsten.

Tilsvarende gælder for en medarbejderrepræsentant, der er ansat under funktionærloven, forudsat at medlemmet er funktionær. Det afgørende er, om der foreligger en "tjenestestilling", jf. funktionærlovens

§ 1, stk. 2.

Situation

Din chef præsenterer dig for et udkast til en ny ansættelsesaftale, hvor alle dine overenskomstbestemte rettigheder er fjernet med det argument, at du er medarbejderrepræsentant og derfor ikke længere er omfattet af overenskomsten.

Gode råd

Dette er forkert. Dine ansættelsesvilkår ændrer sig ikke, fordi du bliver valgt som medarbejderrepræsentant.

M

Management Buy-Out

Ved et management buy-out (MBO) overtager selskabets direktion og/eller andre ledere ejerskabet af selskabet eller dele heraf. Ved et MBO er en stor del af købesummen sædvanligvis lånefinansieret, sælgerfinansieret eller betalt af et investeringsselskab som medinvestor. En investor vil typisk stille krav om, at der i tilknytning til overtagelsen aftales en plan for tilbagebetaling af lån eller mulighed for afhændelse af investeringen inden for en kortere årrække.

Ofte indebærer et MBO, at der forinden handlen udloddes et så stort **udbytte** som overhovedet muligt for at formindske **egenkapitalen** og dermed sænke salgsprisen. Desuden er det almindeligt, at sælger i en periode efter overtagelsen modtager en andel af overskuddet som vederlag for købet (earn-out). Et MBO er et venligsindet takeover, som gennemføres i snævert samarbejde mellem køber og sælger efter forskellige modeller:

- Ledelsen overtager personligt kapitalandelene i selskabet og kan anvende disse som sikkerhed over for långivere.
- Ledelsen etablerer et nyt selskab, som overtager selskabets aktiviteter med tilhørende **aktiver** og **passiver**, hvilket gør det muligt at belåne aktiver i forbindelse med overtagelsen, da det er det nystiftede selskab, som køber aktiverne.
- Ledelsen etablerer et nyt selskab, som overtager selskabets kapitalandele, hvilket sikrer en betydelig finansiel fleksibilitet, idet der skattefrit kan overføres udbytte til **holdingselskabet**.

For så vidt angår medarbejderrepræsentation som følge af et MBO, sker der oftest ingen ændringer.

Situation

Der gennemføres et MBO, og du bliver bedt om at blive i bestyrelsen.

Gode råd

Et MBO via et køb af kapitalandele medfører som oftest ingen ændringer i en eksisterende medarbejderrepræsentation, og du fortsætter derfor automatisk.

Mangfoldighed

Mangfoldighed betegner, at alle mennesker er forskellige. Det gælder både i forhold til personlige forhold som køn, alder, religion, etnisk oprindelse og seksualitet og i forhold til uddannelse, erhvervs erfaring, holdninger, interesser og meget mere.

Der er i de senere år sket en ændring af Danmarks demografi. Der er flere seniorer på arbejdsmarkedet, flere udlændinge, indvandrere og flygtninge, uddannelserne bliver flere og mere forskellige osv. Derfor skal et selskab i endnu højere grad end tidligere kunne håndtere forskellige medarbejdere.

Denne mangfoldighed er i dag en vigtig ressource for det danske arbejdsmarked, da den sikrer, at der er uanede varianter af kompetencer til rådighed. På den enkelte arbejdsplads er mangfoldighed også en styrke, for når flere forskellige mennesker arbejder sammen, er der flere perspektiver på arbejdsopgaverne og større muligheder for at finde de smarteste løsninger og få de bedste ideer.

Også derfor bliver mangfoldighed drøftet i bestyrelseslokalet. En virksomhed, der i praksis kun giver plads til fx én etnicitet, begrænser den pulje, hvorfra virksomheden kan hente talenter.

Ledelsen bør kommunikere, at alle i praksis får mulighed for og ressourcer til at udfolde deres talent. Det er ikke nogen selvfølge, da de fleste føler sig mest trygge sammen med dem, der ligner dem selv. Det forhold, at de fleste spontant henvender sig til deres egne, kan starte en negativ spiral, hvis flere personer fra en gruppe deler deres oplevelse af, at goder og muligheder går forbi dem. Dette kræver synlig handling fra ledelsen.

En medarbejder, der føler sig holdt uden for, vil typisk være frustreret. Ledelsen kan fjerne denne frustration ved, at den nærmeste leder bruger tid sammen med medarbejderen og sikrer, at medarbejderen får spændende arbejdsopgaver, som passer til medarbejderens færdigheder. Sådan performance management styrker mangfoldighed.

Markedsmisbrug

I EU's markedsmisbrugsforordning (MAR) findes regler om markedsmisbrug, dvs. [markedsmanipulation](#), [insiderhandel](#) og uretmæssig videregivelse af [intern viden](#).

Formålet med reglerne er at forhindre ulovlig adfærd på de finansielle markeder, så markedsin-tegriteten opretholdes. Gennem reglerne sikrer man også, at alle investorer har lige adgang til væsentlig information.

Overtrædelse af reglerne i MAR kan medføre alvorlige sanktioner. Det er derfor vigtigt, at [bestyrelsen](#) især i [børselskaber](#) er opmærksomme på reglerne og har sat sig ind i disse, så de forpligtelser, som selskabet har efter MAR, overholdes.

Materiale til bestyrelsesmødet

Materialet til [bestyrelsesmødet](#) skal være relevant og pålideligt. Godt materiale gør det lettere at træffe gode beslutninger. God [intern rapportering](#) er vigtig, herunder at [direktionen](#) udarbejder gode oplæg til drøftelse og godkendelse.

I nogle selskaber udleveres der alt for meget materiale, hvilket ødelægger overblikket, og i andre selskaber udleveres nærmest intet materiale, da al rapportering sker mundtligt. Det påhviler bestyrelsen at fastlægge rammerne for, hvilken information [bestyrelsen](#) ønsker, og i hvilken form denne skal leveres. Dette skal selvfølgelig ske i samråd med direktionen, men det er bestyrelsens beslutning.

Det er [formanden](#), der skal sørge for, at der indkaldes til møder. Sammen med indkaldelsen udsendes en [dagsorden](#), hvor materialet bør følge med. Formanden skal afklare med direktionen, hvilket materiale der skal udarbejdes og vedlægges. Materialet skal udsendes i så god tid, at hvert medlem har en rimelig tid til at sætte sig ind i materialet og til at overveje sine holdninger til punkterne på dagsordenen. Som hovedregel bør materialet omfatte:

- Udkast til referat fra seneste møde.
- Skriftlig direktionsberetning i punktform.
- Seneste balance sammenholdt med budget og eventuelt tilrettet estimat samt en nærmere specifikation af salget opdelt på en hensigtsmæssig måde.

I nogle bestyrelser udarbejdes der også til hvert møde et notat om fx selskabets juridiske risici (eventuelle mulige tvister) eller et notat om personaleforhold. Hvis der er et særligt emne på dagsorden, vil dette normalt betinge, at der følger et oplæg med.

Situation

Til trods for at bestyrelsen skal godkende budgettet for det kommende år, modtages udkast først på mødet. Udkastet ledsages af en grundig mundtlig gennemgang af direktionen.

Gode råd

Du skal ikke lade dig spise af med direktionens mundtlige betragtninger. Uanset hvor godt oplægget er, vil det normalt være nødvendigt at gennemgå budgetoplægget i fred og ro. Foreslå derfor at en godkendelse udsættes til næste møde, eller hvis godkendelse ikke kan afvente dette, så foreslå, at der snarest aftales et telefonmøde.

Medarbejderaktier, skattefri

Ligningsloven indeholder regler, som gør aktieinvesteringer fordelagtige for medarbejderne, fordi medarbejderaktier kan tegnes af selskabets ansatte på særligt gunstige skattevilkår.

Hovedprincipperne i reglerne, som fremgår af ligningslovens § 7 P, er som følger:

- At medarbejderne eller grupper heraf tildeles kapitalandele mv., der beskattes som aktieavance og ikke som løn.
- At tildelingen af kapitalandele mv. til medarbejderne eller grupper heraf først udløser beskatning, når medarbejderne sælger aktierne.
- At arbejdsgiveren ikke skattemæssigt kan fradrage værdien af de tildelte kapitalandele mv.

Reglerne vil kunne anvendes, hvis en række betingelser er opfyldt. De væsentligste betingelser er som følger:

- At arbejdsgiveren og medarbejderen indgår aftale om, at reglerne skal anvendes – aftalen skal overholde en række indholdsmæssige krav.
- At kapitalandelene ydes af det selskab, hvor medarbejderen er ansat, eller et selskab, der er koncernforbundet hermed.
- At kapitalandelene tildeles af arbejdsgiveren eller et koncernselskab.
- At de tildelte købe- og tegningsretter ikke overdrages.

Situation

Bestyrelsen overvejer etablering af en medarbejderaktieordning.

Gode råd

Overvej om baggrunden for forslaget er et behov for likviditetstilførsel til selskabet. Da køb af medarbejderaktier er forbundet med risiko for kurstab, bør den enkelte medarbejder ikke investere mere, end at beløbet kan tabes, uden at det er truende for privatøkonomien. Vær sikker på, at medarbejderaktierne bliver fordelt blandt kollegerne på en rimelig måde. Principperne herfor bør drøftes med tillidsrepræsentanterne.

Medarbejderinvesteringsselskab

Medarbejderinvesteringsselskabet blev introduceret som en ny selskabsform i december 2014 som en del af en treårig forsøgsperiode. Efter en evaluering i folketingsåret 2017/2018 besluttede man at gøre selskabsformen permanent.

Et medarbejderinvesteringsselskab er knyttet til det selskab, hvor medarbejderne er ansat. Hensigten er, at de medarbejdere, der ønsker at være deltagere i medarbejderinvesteringsselskabet, bidrager med en del af deres løn fra deres arbejdsgiver som indskud i selskabet, som så kan anvende indskuddet til gavn for arbejdsgiverens virksomhed. Den løn, som investeres i medarbejderinvesteringsselskabet, er risikovillig kapital. Et medarbejderinvesteringsselskab skal ses som et alternativ til, at der foretages afskedigelser eller lukning af arbejdsgiveren som følge af mangel på anden finansiering.

Alle virksomheder, som har en eller flere ansatte, kan oprette et medarbejderinvesteringsselskab, men i praksis vil denne type af selskaber kun finde udbredelse for virksomheder, som har et større antal medarbejdere. Det er en betingelse, at der er behov for nødvendig finansiering til gavn for modernisering og/eller udvikling af den virksomhed, som medarbejderinvesteringsselskabet skal virke til gavn for.

En række krav skal være opfyldt, for at der kan etableres et medarbejderinvesteringsselskab, fx skal der afholdes en afstemning blandt medarbejderne til afklaring af, om der er interesse for at etablere selskabet. Virksomheden skal herefter indgå en aftale med medarbejderne om indskud af lønmidler. Hvis virksomheden er omfattet af en overenskomst, skal aftalen godkendes af lønmodtagerorganisationen.

Medarbejderinvesteringsselskabet skal bestå af to typer deltagere, der har forskellig hæftelse: en virksomhedsdeltager (stiftet og ejet af virksomheden), der hæfter ubegrænset, og medarbejderdeltager(e), der alene hæfter begrænset med deres indskud via løn. Det er kun medarbejdere, som har været ansat i virksomheden i minimum 3 måneder inden for de seneste 12 måneder, som kan være medarbejderdeltagere i medarbejderinvesteringsselskabet. Alle disse medarbejdere skal have mulighed for at deltage i medarbejderinvesteringsselskabet, men det er ikke nødvendigt, at alle rent faktisk deltager.

Der kan af den enkelte medarbejder indskydes op til 7,5 % af den årlige kontante løn (uden arbejdsmarkedsbidrag), dog maksimalt 30.000 kr. årligt. Der betales ikke indkomstskat af indskuddet, men den enkelte medarbejderdeltager beskattes, hvis der senere udbetales midler. Midlerne skal enten investeres i, ydes som lån til eller stilles som sikkerhed for virksomheden, leverandører eller aftagere, eller anvendes til brug for modernisering eller udvikling af virksomheden.

Medarbejderdeltagernes indskud kan ske i en periode på op til fem år og skal herefter være bundet i medarbejderinvesteringsselskabet i mindst tre år. Efter bindingsperiodens udløb skal medarbejderdeltagerne have deres indskudte lønmidler udbetalt med tillæg eller fradrag af afkastet af investeringen. Opgørelsesmetoden fastlægges i vedtægten for medarbejderinvesteringsselskabet.

Medarbejderinvesteringsselskabet skal ledes af en bestyrelse bestående af et lige antal medlemmer, hvoraf halvdelen vælges af virksomhedsdeltageren, og den anden halvdel vælges af medarbejderdeltagerne. Medarbejderdeltagerne skal indkaldes til et årligt møde, hvor de bl.a. skal godkende [årsrapport](#) og vælge [revisor](#).

[Erhvervsstyrelsen](#) er tilsynsmyndighed og skal derfor godkende oprettelsen af et medarbejderinvesteringsselskab. Forud for godkendelse skal Erhvervsstyrelsen foretage en høring af et panel bestående af de mest repræsentative arbejdsmarkedsparter i Danmark inden for det pågældende overenskomstråde. Høringsprocessen ændrer ikke ved, at det er Erhvervsstyrelsen, der selvstændigt beslutter, om vedtægten kan godkendes, men høringsprocessen skal medvirke til, at Erhvervsstyrelsen træffer sin afgørelse på et oplyst grundlag.

Mediation

Mediation har længe været anerkendt som et brugbart alternativ til forligsmægling. Mediation er en nyere gren af begrebet forligsmægling, som har sine egne værktøjer og teknikker. Mediation er ikke reguleret eller defineret i lov, men nævnes dog flere steder i forskellige love.

Mediation kan beskrives som en frivillig proces, hvor en neutral tredjeperson – mediator – hjælper personer, der er i konflikt, til selv at nå frem til tilfredsstillende løsninger via en særlig procesledelse. Kendetegne for mediation i forhold til retssagsbehandling er, at:

- Parternes konflikt ikke skal formuleres i krav, men i behov og interesser.
- Rammerne for mediationen ændrer sig undervejs efter parternes bestemmelse.
- Det er parterne selv, der finder løsningerne.
- Det er ikke afgørende, hvad en juridisk bedømmelse tilsiger.

Parterne bevarer dermed selv rådigheden over konflikten og finder frem til de løsninger, der er tilfredsstillende for netop dem. Processen vil som oftest være fortrolig, men hvis parterne har valgt ikke at holde mediationen fortrolig, vil det alligevel være en mediation.

Mediator leder processen ved brug af særlige teknikker, som får parterne til at tale sammen, til bedre at forstå hinanden og til at fokusere på behov og interesser frem for på krav. Procesledelsen skal også sikre, at mediationen foregår i en rimelig god atmosfære, og at mediator gennem spørgsmål til parterne fremkalder oplysninger, refleksion, selvkritik, forståelse mv.

I modsætning til mediation fratages parterne under retssags- og voldgiftsbehandlingen rådigheden over deres konflikt og løsningen på den.

Mediation kan foretages i en mangfoldighed af konfliktformer. Nogle konflikter kan defineres ud fra en retlig sammenhæng, fx en konflikt om en gældspost. Disse "retlige" former for konflikter indbringes ofte for domstolene. Andre konflikter indgår typisk ikke i en retlig sammenhæng, fx mobning. Sådanne konflikter indbringes sjældent for domstolene, da der som oftest ikke kan defineres et krav, der er egnet til domstolsbehandling.

Mediationsklausuler

Parterne i en aftale kan vedtage en klausul om, at en eventuel tvist mellem dem først skal løses ved mediation. Sådanne mediationsklausuler ses typisk i længerevarende samarbejdsforhold, hvor det kan forudses, at der enten ved et konkret projekt eller generelt kan opstå løbende uoverensstemmelser.

Ved at parterne har vedtaget en mediationsklausul i deres kontrakt, er der allerede fra kontraktforløbets begyndelse fastlagt et regelsæt, der bestemmer, hvordan uoverensstemmelse om aftalens forståelse, fortolkning mv. skal løses. Mediation kan således påbegyndes uden at parterne behøver at gå i – måske pinefulde – forhandlinger herom, hvilket er en klar fordel.

Ofte betragtes mediationsklausuler som en hensigtserklæring, da den pålægger parterne en pligt til at indlede mediation i god tro. Hvis parterne ikke er reelt motiverede til at deltage, kan processen dog blive formålsløs. Ulempen er i den forbindelse, at det ikke er klart, hvilken retlig forpligtelse en aftale om mediation tilfører parterne. Med det menes, at mediation netop er karakteriseret ved at være frivilligt, og spørgsmålet bliver da, om domstolene kan tvinge en part til at indgå i en mediation.

Det er dog fastlagt, at en mediationsklausul ikke nødvendigvis afskærer anlæggelse af en retssag, hvis parterne ikke har forsøgt mediation. Dette blev bl.a. behandlet i U 2022.4723H, hvor retten vurderede, at en mediationsklausul under de konkrete omstændigheder ikke kunne forhindre sagsanlæg.

Minoritetsbeskyttelse

Kravet om kvalificeret majoritet og enstemmighed giver, så langt kravet rækker, en minoritet af kapitalejere henholdsvis enhver kapitalejer vetoret mod ændring af et bestående forhold. Afstemninger, der kræver mere end simpel majoritet, beskytter dermed minoriteten mod flertallet.

Kapitalejere kan udnytte deres minoritetsbeføjelser – bl.a. retten til at kræve [generalforsamlingen](#) indkaldt til ekstraordinært møde, begære udnævnelse af en minoritetsrevisor, kræve erstatning trods [decharge](#) eller kræve [granskning](#) – såfremt de kan samle 10 % (25 % til granskning) af kapitalen.

Herudover er der i SL indeholdt bestemmelser i §§ 108 og 127, der angår dispositioner, som skaffer nogle kapitalejere en utilbørlig fordel på andres eller selskabets bekostning. Bestemmelserne bygger på erkendelsen af, at der blandt majoriteten og minoriteten kan være forskellige interesser og hensyn at varetage. Gomard sammenfatter domspraksis på følgende måde:

- At flertallet ikke på utilbørlig måde må misbruge sin overvægt af stemmer til at skaffe sig en urimelig fordel på mindretallets bekostning.
- At reglen om kapitalejeres ligestilling ikke må fraviges uden saglig grund, og alle kapitalejere skal have en rimelig og ligelig andel i selskabets indtjening og formue ved udbytte og [kapitalforhøjelse](#).
- At flertallet ikke må gennemføre beslutninger, som ikke kan være truffet i selskabets interesse.
- At ledelsen skal administrere selskabet ansvarligt og med hensyntagen til alle kapitalejere og skal holde disse informeret.

Bestemmelserne i SL §§ 108 og 127 medfører således, at der er visse dispositioner, som bestyrelsen og generalforsamlingen ikke må beslutte. Sanktionerne over for selskabet ved generalforsamlingens krænkelse af bestemmelsen er ugyldighed, erstatningsansvar, opløsning af selskabet eller indløsning af en krænkede kapitalejer. Sanktionen over for bestyrelsen er erstatningsansvar.

Moderselskab

Et selskab, som har en bestemmende indflydelse over et eller flere [datterselskaber](#), jf. SL §§ 6 og 7, betegnes som et moderselskab. Et selskab kan kun have ét moderselskab.

Der er en formodning om, at et selskab, som har flertallet af stemmerne i et andet selskab, er moderselskab. Stemmerne kan besiddes både som ejer eller panthaver, hvis panthaveren kan udøve stemmeretten på de pantsatte kapitalandele i egen interesse. Et selskab – selv uden flertallet af stemmerne – der udøver “en bestemmende indflydelse” over et andet selskab, anses også som moderselskab.

Selskaber, der indgår i en [koncern](#), må og vil normalt tage hensyn til det interessefællesskab, som består imellem selskaberne gennem det fælles ejerskab. Et moderselskab har som hovedejer stor indflydelse på datterselskabets [generalforsamling](#). Moderselskabet kan også udøve en fælles ledelse af koncernen via en koncerndirektion og kan udnævne sine ledende medarbejdere til ledelsen i datterselskabet, hvorved der skabes tæt kontakt med moderselskabet.

Etableringen af et effektivt samarbejde i en koncern forudsætter, at selskaberne har kendskab til hinandens forhold. Moderselskabets kendskab til årsregnskabet for datterselskabet er også en forudsætning for, at der kan udarbejdes det [koncernregnskab](#), som ÅRL kræver.

SL indeholder ikke regler om samarbejdet mellem koncernselskaber, men bestyrelsen i et dansk datterselskab skal underrette moderselskabet om forhold af interesse for hele koncernen, jf. SL § 134. SL indeholder enkelte særregler om forholdet mellem et moderselskab og dets datterselskab, fx er adgangen for et datterselskab til at erhverve kapitalandele i moderselskabet begrænset.

Situation

Der modtages et notat fra moderselskabet om, at datterselskabet skal ændre fokus, og at der straks skal gennemføres en organisationsændring.

Gode råd

Giv udtryk for, at forud for en sådan beslutning – der har stor betydning for datterselskabet – skal datterselskabet orienteres. Fremkom med dine kommentarer til notatet og de planlagte tiltag og giv samtidig udtryk for, at samarbejdsudvalget bør inddrages i overvejelserne.

Myndigheder, offentlige

Enhver offentlig myndighed udøver sin virksomhed med hjemmel i lov. Offentlige myndigheder er således forvaltningsenheder, som har en lovudøvende funktion.

Offentlige myndigheder kan være statslige, som fx ministerier og direktorater, eller være regionale og kommunale forvaltninger. Domstolene er en særlig type af offentlig myndighed, da domstolene – i modsætning til de øvrige myndigheder – er dømmende.

Offentlige myndigheder er juridiske personer og kan derfor pådrage sig erstatningsansvar for skadegørende handlinger ved udførelse af deres offentligretlige opgaver (myndighedsudøvelse), men også ved deres ageren i øvrigt. Offentlige myndigheder er også erstatningsansvarlige for deres ansattes skadegørende handlinger efter bestemmelsen i Danske Lov 3-19-2.

Straffeloven kriminaliserer visse handlinger, der begås af offentligt ansatte. Enkelte bestemmelser foreskriver endvidere en særlig streng straf for forbrydelser begået af offentligt ansatte, fx for bestikkelse.

Der gælder også særlige regler for forbrydelser mod en offentlig myndighed. I almindelighed udgør det en skærpende omstændighed ved strafudmålinger, at en forbrydelse er begået mod en person, der udfører et offentligt hverv.

Myndighedskrav (værgemål)

Af SL § 112, stk. 2 følger, at medlemmer af et selskabs ledelse skal være myndige personer, og de må ikke være under værgemål efter værgemålslovens § 5 eller være under samværgemål efter værgemålslovens § 7. Medarbejderrepræsentanter er også underlagt dette krav.

Medarbejderne kan således ikke vælge en mindreårig (under 15 år) som medarbejderrepræsentant, jf. MBK § 2, og hvis en medarbejderrepræsentant i valgperioden kommer under værgemål, må medlemmet **udtræde** af bestyrelsen, når kendelse herom er afsagt.

SL indeholder ikke regler om, at et bestyrelsesmedlem ikke må være erklæret konkurs. Hvis en medarbejderrepræsentant bliver erklæret personlig **konkurs** eller indleder **rekonstruktion**, skal medlemmet derfor ikke udtræde af bestyrelsen.

Mødested for generalforsamlingen

Generalforsamlingen skal afholdes i den kommune, hvor selskabet har hjemsted, således som dette fremgår af **Erhvervsstyrelsens** it-system.

Dette gælder dog ikke, hvis det af **vedtægterne** fremgår, at generalforsamlingen kan eller skal afholdes et andet sted i Danmark eller i udlandet. Nogle vedtægter nævner ét bestemt sted, og andre vedtægter angiver flere muligheder, som bestyrelsen kan vælge imellem, jf. SL § 87.

Uanset dette kan generalforsamlingen dog i enkeltstående tilfælde afholdes et andet sted, fx i en nabokommune, hvis det er meget vanskeligt at holde generalforsamlingen på hjemstedet eller på det i vedtægterne angivne sted – fx hvis det ikke er muligt at finde et egnet lokale den pågældende dag.

Såfremt alle selskabets kapitalejere er enige om at afholde generalforsamlingen på et givet sted – fx hos selskabets advokat – kan vedtægtsbestemmelsen også tilsidesættes.

Situation

Selskabets vedtægter indeholder en bestemmelse om, at generalforsamlinger skal afholdes i København eller London. Formanden foreslår, at generalforsamlingen afholdes i London.

Gode råd

Selskabsretligt er der ikke noget til hinder for en sådan bestemmelse, men det bør overvejes, om det er i kapitalejernes interesse, at generalforsamlingen afholdes i udlandet. Det vil afhænge af en konkret vurdering.

N

Nationalitet

Der eksisterer ikke krav til, hvilken nationalitet medlemmer af bestyrelsen eller tilsynsrådet enkeltvis eller kollektivt har.

Situation

På generalforsamlingen udskiftes hele bestyrelsen, således at alle de generalforsamlingsvalgte medlemmer er udlændinge.

Gode råd

Der er ikke noget til hinder herfor, da der ikke længere kan stilles krav til medlemmernes nationalitet.

Navn, selskabets

Et selskab skal have et navn, som skal fremgå af [vedtægterne](#), jf. SL § 2. Selskabet skal i breve og andre forretningspapirer samt på selskabets hjemmeside oplyse både navn, [hjemsted](#) og CVR-nummer.

Et selskab kan ændre sit navn ved at ændre vedtægterne, og ændring af navn kræver derfor vedtagelse på en [generalforsamling](#) med majoritet som til en vedtægtsændring.

Selskabets navn skal indeholde betegnelsen "aktieselskab" henholdsvis "anpartsselskab" eller de forkortede "A/S" eller "ApS", jf. SL § 2, stk. 1. Pligten til at benytte den korrekte selskabsbetegnelse udelukker ikke, at selskabet både internt og udadtil blot benævner sig med en del af det fulde officielle navn. Det fulde navn med angivelse af selskabets karakter skal kun bruges i sammenhænge, hvor det er sædvanligt at angive fuldstændigt navn.

Et selskabs navn kan repræsentere en betydelig værdi, og et navn er overdrageligt. Et selskab kan have adkomst til flere navne og til den goodwill, som knytter sig hertil. Derfor kan der også være interessant for et selskab at opnå eller bevare eneretten til et navn, selv om navnet ikke anvendes (defensiv beskyttelse).

Navneret erhverves ved registrering i [Erhvervsstyrelsen](#). Foruden hovednavnet kan selskabet få registreret et eller flere binavne. Et binavn må ikke anvendes alene, men skal efterfølges af hovednavnet i parentes.

Situation

Bestyrelsen overvejer at foreslå generalforsamlingen at registrere nogle nye binavne, således selskabets konkurrent ikke lader disse registrere.

Gode råd

Foreslå, at det indledningsvist kontrolleres i Erhvervsstyrelsens register, om det er muligt at få registreret de ønskede navne. Gør derefter opmærksom på, at en registrering i styrelsen ikke er nogen sikkerhed for, at konkurrenten ikke har registreret samme navn som fx et varemærke hos Patent- og Varemærkestyrelsen.

Negativ erklæring

En kreditor har ikke i kraft af sit krav mod selskabet nogen indflydelse på selskabets ledelse.

Kreditor kan dog ved aftale med selskabet opnå en vis indflydelse på driften af selskabet. Kreditor kan fx som vilkår for at yde et lån til selskabet kræve, at selskabet ikke disponerer over visse aktiver ved salg eller [pantsætning](#) uden kreditors samtykke, jf. tinglysningslovens § 43, stk. 2. En aftale herom betegnes en negativ erklæring (negative pledge).

Tinglysning af en negativ erklæring på fast ejendom giver ikke kreditor beskyttelse mod selskabets andre kreditorer hverken ved [udlæg](#) eller [konkurs](#). Kreditor er derfor nødt til at nøjes med en aftale med selskabet, hvorfor en sådan aftale ofte vil indeholde en klausul om, at bestyrelsen skal indestå for, at aktivet ikke afhændes.

Situation

En investor er indstillet på at yde selskabet et lån til sikring af fortsat drift, mod at bestyrelsen underskriver en erklæring om, at selskabet ikke vil sælge sit produktionsapparat.

Gode råd

Investor ønsker en såkaldt negativ erklæring fra selskabet til sikkerhed for, at værdierne bevares i selskabet. Bestyrelsen skal være tilbageholdende med at underskrive en sådan erklæring, hvis medlemmerne skal hæfte personligt for, at aktivet ikke sælges.

Noter

Et årsregnskab skal være klart og overskueligt, jf. klarhedskravet i ÅRL § 13, stk. 1. Det indebærer, at al relevant information om de forskellige regnskabsposter i regnskabet ikke kan fremgå direkte af [balancen](#) og [resultatopgørelsen](#). I stedet benyttes et notesystem, hvor forholdene forklares i særskilte noter. Der skal findes en balance mellem mængden af information i noterne sammenholdt med selskabets størrelse.

Noterne indeholder forklaringer og supplerende oplysninger til posterne i resultatopgørelsen og balancen, jf. ÅRL kap. 8 for regnskabsklasse B, kap. 11 for regnskabsklasse C og kap. 12 for regnskabsklasse D.

Oplysningerne angår både almindelige [regnskabsprincipper](#) og informationer om særlige poster i regnskabet. Sidstnævnte angives typisk i noterne, når der er tale om informationer af mere generel karakter. Oplysningerne i noterne omhandler typisk følgende:

- Kapitalandelens antal og pålydende værdi.
- Beholdning af [egne kapitalandele](#).
- Vilklårene for lån, som er optaget mod konvertible eller udbyttegivende gældsbreve eller erklæring fra kreditor om at træde tilbage for andre kreditorer.
- Om der er givet [pant](#) eller anden sikkerhed i selskabets [aktiver](#) for egen eller andres gæld.
- Det gennemsnitlige antal medarbejdere, som selskabet har beskæftiget i regnskabsåret og i det foregående regnskabsår.
- Vederlag til direktion og bestyrelse (eller tilsynsråd) skal i store selskaber oplyses hver for sig.
- Angivelse af nærtstående parter.
- Angivelse af eventualforpligtelser.

På regnskabsmødet er det hensigtsmæssigt at gennemgå noterne og vurdere, om de giver de relevante oplysninger. Ofte anføres i noterne også information, der ikke er påkrævet, fx oplysning om en [hensigtserklæring](#) eller en [negativerklæring](#). Noterne indeholder således en række yderligere oplysnings- og specifikationskrav for selskabet.

Noterede og noterede selskaber, oplysninger

De juridiske regelsæt, der gælder for noterede og noterede selskaber, er forskellige. Ved et noteret selskab forstås et [børsselskab](#), hvis kapitalandele helt eller delvist er optaget til notering på en børs. I Danmark er det Nasdaq Copenhagen A/S eller First North. Ved et noteret selskab forstås et selskab, hvis kapitalandele ikke er noteret på en børs, og hvor kapitalandelene er placeret hos private investorer.

Bestyrelsens [ansvar](#), rettigheder og pligter er som udgangspunkt de samme i de to typer af selskaber, men faktisk udføres opgaverne meget forskelligt. Både i SL og i KML er der fastsat minimumskrav for børsselskabers orientering af markedet. Et noteret selskab er ikke underkastet de samme strenge krav.

Et børsselskab skal ud over regnskabsmeddelelser offentliggøre alle væsentlige forhold, der kan have betydning for kursen på virksomhedens kapitalandele. Dette indebærer, at oplysninger om bl.a. følgende skal offentliggøres:

- Større udvidelser eller indskrænkninger af selskabets aktiviteter.
- Køb eller salg af større anlægsaktiver, herunder fast ejendom.
- Konjunkturudsving af særlig betydning for selskabet.
- Indgåelse/opsigelse af større samarbejdsaftaler.
- Betydelig gevinst/tab på enkelte dispositioner.
- Væsentlige forskningsresultater og nye produkter.
- Større [investeringer](#).
- Beslutning om større opkøb af [egne kapitalandele](#).
- Væsentlige retstvister anlagt af eller mod selskabet.

Disse krav er generelle, og det kan derfor være vanskeligt at vurdere, hvorvidt en given oplysning skal offentliggøres. I tvivlstilfælde kan selskabet kontakte Nasdaq Copenhagen A/S. Listen kan også tjene som inspiration i noterede selskaber til, hvilke sager [direktionen](#) i hvert fald skal forelægge for [bestyrelsen](#).

Nyvalgt medarbejderrepræsentant

Bestyrelsen bør sikre, at nye bestyrelsesmedlemmer kender og forstår deres forpligtelser. Dette gælder fx deres **ansvar** for selskabets økonomi og overordnede ledelse, **tavshedspligt** og pligt til at varetage selskabets tarv.

For nye og uerfarne bestyrelsesmedlemmer kan dette ske ved en samtale med bestyrelsesformanden forud for indtrædelsen i bestyrelsen, hvor der også bør orienteres grundigt om bestyrelsens **forretningsorden**, som det nyvalgte medlem skal påtage. Bestyrelsen bør sikre, at nye medlemmer opnår et grundigt kendskab til selskabet, og der kan hentes inspiration i **Corporate Governance**.

Medarbejderrepræsentanter er i bestyrelsesarbejdet underlagt lovgivningen, **vedtægterne** og forretningsordenen. Et nyvalgt medlem bør hurtigt få oparbejdet en teoretisk viden om bestyrelsens opgaver. Det anbefales at deltage i relevant **uddannelse** så hurtigt som muligt.

Hvis der generelt eller konkret eksisterer interesse modsætninger mellem selskabet og medarbejdernes særinteresser, må selskabets interesser gå forud. Særlige arbejdstagerinteresser varetages i andre fora – af tillidsrepræsentanterne og i samarbejdsudvalget.

Medarbejderrepræsentanter er i bestyrelsen overordnet **direktionen**, mens de i deres daglige arbejde i selskabet er underlagt den daglige ledelse. En noget modsatrettet situation, men som i praksis oftest håndteres uden de store problemer. En medarbejder, der vælges til bestyrelsen, nyder **beskyttelse** mod forringelse af sine ansættelsesforhold og mod afskedigelse på samme måde som en tillidsrepræsentant.

En god indtjeningssevne i selskabet er det bedste grundlag for at bevare og forbedre kollegers løn- og arbejdsvilkår. At medvirke til, at selskabet tjener penge, er en af de opgaver, som også medarbejderrepræsentanter skal fokusere på. Opbakning fra medarbejderne er vigtig, og derfor skal bestyrelsen også sikre sig, at der sker en god orientering af selskabets ansatte.

Kendskabet til kollegerne og den daglige gang i selskabet er en af medarbejderrepræsentantens forcer i bestyrelsesarbejdet. Indflydelsen i bestyrelsesarbejdet kan svækkes, hvis forudsigelser af kollegernes reaktioner ikke viser sig at holde stik. Derfor er det vigtigt nøje at have overvejet en forventet medarbejderreaktion på et tiltag fra bestyrelsen, inden der i bestyrelseslokalet gives et bud på, hvordan medarbejdergruppen vil reagere.

Der findes ikke en opskrift på, hvordan en nyvalgt medarbejderrepræsentant skal debutere ved **bestyrelsesmødet**. Personlige og faglige **kompetencer** betyder en del. Det kan være fornuftigt at træde ind i rollen som medlem af det øverste ledelsesorgan i tre faser. I den første fase ses forholdene an. I den anden fase stilles spørgsmål. I den tredje fase stilles forslag. Et nyvalgt medlem skal være indstillet på, at der kan tales et særligt "klan-sprog" i bestyrelseslokalet, som det kan kræve lidt tilvænning at mestre.

Nøgletal

Nøgletal anvendes til [regnskabsanalyse](#) og til at undersøge, hvordan virksomheden klarer sig. Nøgletal inddeles i fem grupper:

- Rentabilitetsnøgletal fortæller, hvor god en virksomhed er til at forrente en investeret kapital.
- Indtjeningsevne fortæller, hvor god en virksomhed er til at skabe overskud af sin omsætning.
- Kapitaltilpasningsnøgletal fortæller, hvor god en virksomhed er til at styre de forskellige omsætningshastigheder, fx kreditdage og lagerdage.
- Likviditet fortæller om virksomhedens evne til at overholde sine betalingsforpligtelser.
- Soliditeten fortæller om virksomhedens kreditværdighed og dermed noget om sikkerheden for, at kreditorerne får deres tilgodehavender tilbage på længere sigt.

Nøgletal for et enkelt år kan sjældent stå alene, men bør vurderes over en årrække. En sammenligning over en periode giver også den fordel, at det bliver lettere at beskrive den udvikling, som selskabet er inde i, ligesom det bedre kan vurderes, om et enkelt års gode eller dårlige resultat er skyld i, hvordan et nøgletal ser ud.

Nøgletal kan med fordel også sammenlignes på tværs af virksomheder i samme branche. Dermed fås den bedste indikation af, hvordan selskabet klarer sig i forhold til andre sammenlignelige virksomheder. Omvendt kan sammenligninger på tværs af brancher være forskellige, idet mange af nøgletallene vil adskille sig væsentligt fra hinanden. Fx vil der ofte være stor forskel på servicevirksomheder og industrivirksomheder, idet industrivirksomheder ofte er mere kaptaltunge end servicevirksomheder.

I det følgende er oplistet de mest anvendte nøgletal og en angivelse af, hvordan nøgletallet beregnes:

Overskudsgrad = $\text{Resultat før renter} / \text{Omsætning} \times 100$

Overskudsgraden viser, hvor stor en procentdel det primære overskud udgør af den realiserede omsætning. Overskudsgraden viser driftens effektivitet.

Afkastningsgrad = $\text{Resultat af primær drift} / \text{Samlede aktiver} \times 100$

Afkastningsgraden er et mål for virksomhedens rentabilitet, dvs. virksomhedens evne til at forrente den samlede investerede kapital. Den beskriver virksomhedens driftsmæssige forhold uden at finansieringsforholdene indvirker på det beregnede nøgletal.

Som følge af uafhængigheden af finansieringsstrukturen er afkastningsgraden et af de nøgletal, der bedst kan sammenlignes med andre virksomheder og alternativ anbringelse af den indsatte kapital (sammenlignes typisk med bank- og obligationsrenten i den pågældende periode korrikeret for den forøgede risiko, der er forbundet med at investere i en virksomhed frem for sikre obligationer). Lave afkastningsgrader i en branche gør det svært at tiltrække risikovillig kapital.

Egenkapital forrentning = $\text{Nettoresultat} / \text{Egenkapital primo} \times 100$

Mens overskudsgraden og afkastningsgraden viser noget om virksomhedens rentabilitet, belyser egenkapitalens forrentning kapitalejeres privatøkonomiske afkast af den investerede kapital. Nøgletallet er beregnet efter skat.

Dækningsgrad = $\text{Bruttoresultat} / \text{Omsætning} \times 100$

Dækningsbidraget er den del af omsætningen, som er tilbage, når produktionens variable omkostninger er dækket. En dækningsgrad på fx 40 % betyder, at for hver omsætning på 100 kr. er der 40 kr. til dækning af de faste omkostninger.

Nulpunktsomsætning = $\text{Faste omkostninger} / \text{Dækningsgrad} \times 100$

Nulpunktsomsætningen i kroner viser, hvor stor en omsætning, der med den givne dækningsgrad skal til for at dække de faste og variable omkostninger. Med andre ord, hvilken omsætning der skal til, for at resultatet bliver 0 kr. Faste omkostninger er bruttoresultatet fratrukket resultat før ekstraordinære poster.

Sikkerhedsmargin = $(\text{Omsætning} - \text{nulpunktsomsætning}) / \text{Omsætning} \times 100$

Sikkerhedsmarginen viser, hvor meget omsætningen procentvis kan tåle at falde, uden at der bliver underskud – forudsat, at den beregnede dækningsgrad forbliver uændret. Hvis sikkerhedsmarginen er negativ, viser tallet, hvor meget omsætningen skal stige, før der er balance.

Kapitalens omsætningshastighed = $\text{Omsætning} / \text{Samlede aktiver}$

Kapitalens omsætningshastighed viser, hvor mange gange det indsatte kapitalbeløb har været omsat i perioden. Stigning i hastigheden medfører, at renteomkostningernes andel (ved konstant renteniveau) af omsætningen vil falde og afkastningsgraden stige.

Kapacitetsgrad = $\text{Bruttoresultat} / \text{Faste omkostninger} \times 100$

Kapacitetsgraden udtrykker forholdet mellem dækningsbidrag og faste omkostninger. Hvis de faste omkostninger er større end bruttoresultatet, bliver kapacitetsgraden under 100 %, hvilket svarer til et underskud i virksomheden. Faste omkostninger defineres som bruttoresultat fratrukket resultat før ekstraordinære poster.

Indre værdi = $\text{Egenkapital} / \text{Aktiekapital} \times 100$

Indre værdi er kursværdien. Den beregnede kurs er isoleret set udtryk for aktiens værdi. Den kurs, som aktien handles til, vil dog typisk også være påvirket af en række forventninger.

Soliditetsgrad = $\text{Egenkapital} / \text{Samlede passiver} \times 100$

Soliditetsgraden er et udtryk for virksomhedens evne til at bære tab. Nøgletallet udtrykker egenkapitalen som andel af de samlede passiver. Den viser altså, hvor stor en del af de samlede aktiver der ejes af aktionærene, og dermed hvor stor en del, som egentlig er til disposition for kreditorerne.

Likviditetsgrad = $\text{Omsætningsaktiver} / \text{Kortfristet gæld} \times 100$

Likviditetsgraden er et udtryk for, hvor let virksomheden vil have ved at indfri sine forpligtelser i en situation med et akut opstået finansieringsbehov. Likviditetsgraden skal gerne være større end 100 % og helst 150 %.



Observatør

Det kan fremgå af selskabets [vedtægter](#) eller være aftalt i en [ejeraftale](#) mellem selskabets kapitalejere, at en eller flere af kapitalejerne er berettigede til at udpege en eller flere observatører til selskabets [bestyrelse](#). En observatør har ingen stemmeret i bestyrelsen, men observatøren har ret til at deltage på møderne. Observatøren tillægges sædvanligvis taleret, men det er op til bestyrelsen at fastlægge, hvordan dette skal håndteres i praksis.

Da observatøren ikke er medlem af bestyrelsen, har denne ikke samme [ansvar](#), rettigheder og pligter, som gælder for bestyrelsens medlemmer. Observatøren er dog underlagt [tavshedspligt](#) om alt, hvad denne erfarer under sit virke som observatør. Der udarbejdes typisk en separat aftale herom mellem observatøren og selskabet. Observatøren modtager sædvanligvis ikke noget vederlag for sit arbejde – i givet fald honoreres observatøren af den eller de kapitalejere, der har udpeget observatøren.

I forbindelse med en [virksomhedsoverdragelse](#), der resulterer i, at to virksomheder sammenlægges, er konsekvensen ofte, at de medarbejderrepræsentanter, der følger med over i den købende virksomhed, ikke er berettiget til at fortsætte som bestyrelsesmedlemmer. En pragmatisk måde at løse dette på er at lade disse medlemmer få observatørstatus i bestyrelsen frem til førstkommande nyvalg af medarbejderrepræsentanter.

Situation

Der indsættes en bestemmelse i selskabets vedtægter om, at hovedejeren kan udpege en observatør.

Gode råd

Du må acceptere en sådan ordning, da den er besluttet af et kvalificeret flertal af selskabets kapitalejere. Modellen udgør formentlig resultatet af drøftelser om bestyrelsessammensætning i ejerkredsen, hvor observatørmodellen er blevet kompromiseret.

Offentlig-privat partnerskab

Et offentlig-privat partnerskab (OPP) er en samarbejdsmodel, hvor den offentlige og den private part indgår et partnerskabsbaseret samarbejde om alt fra etablering/renovering til drift og vedligeholdelse af et byggeri samt finansiering.

I et offentlig-privat partnerskab integreres finansiering, design og etablering af et anlæg eller en bygning samt fremtidig drift og vedligehold heraf. Det overordnede mål er at opnå bedre totaløkonomi og en mere optimal risikodeling.

OPP-konstruktionen betyder, at fx en kommune indgår en kontrakt med et OPP-selskab, som er ansvarlig for alle dele af kontrakten. I et OPP står den private part for finansieringen af projektet og er ligeledes ejer af aktivet. Bygningsaktiver overdrages oftest til kommunen efter kontraktens udløb mod en slutbetaling.

Grundet betydelige transaktionsomkostninger er OPP alene velegnet til store projekter. Der er også generelt tale om lange kontrakter, hvor der er løbende genudbud af nogle af facility managementopgaverne.

OPP's helt særlige karakteristika – den private finansiering – er forankret i risikodelingen mellem den offentlige part og OPP-selskabet. Målet er, at den part, der bedst kan forudse og håndtere en given risiko – og dermed levere den til lavest mulige pris – også er ansvarlig for den.

Dette kunne fx ske ved, at kommunen bærer risikoen for, at anlægsfasen tager længere tid end beregnet, hvis der findes arkæologiske fund. Fordelen ved at lade kommunen bære denne risiko er, at OPP-selskabet ikke kan forudse, hvor lang tid der skal bruges på arkæologiske udgravninger. Skal OPP-selskabet bære denne risiko, bliver selskabet nødt til at pålægge kommunen et vist risikotillæg, og kommunen vil i så fald betale for en risiko, den ikke får særlig stor gevinst af at fralægge sig.

Betalingsstrukturen i et OPP-projekt består som udgangspunkt i en række faste, fx månedlige, betalinger løbende fra den dag, byggeriet står færdig, til kontraktens udløb. Ved et traditionelt byggeri betaler kommunen derimod først for bygningen og er derefter selv ansvarlig for bygningsvedligeholdelse og drift.

Omdannelse fra drifts- til holdingselskab

Et selskab kan blive omdannet til en **koncern** med selskabet selv som **moderselskab**. Fremgangsmåden er, at selskabet stifter et eller flere **datterselskaber**, som efterfølgende helt eller delvist får overdraget selskabets aktiver og medarbejdere.

Består moderselskabets aktiver efter omdannelsen fortrinsvis af kapitalandele i datterselskabet, betegnes det som et **holdingselskab**. Selskabets kreditorer vil sjældent være tilbøjelige til at acceptere, at gælden overdrages til datterselskabet, uden at moderselskabet stiller garanti for denne. Ny gæld kan derimod normalt optages af datterselskabet, hvis dette forretningsmæssigt er fornuftigt.

Omdannelsen kan finde sted, uden at der i praksis finder nogen ændring af ledelsen sted. Sædvanligvis sker der ikke ændringer i bestyrelsens sammensætning i det nye moderselskab som led i transaktionen, medmindre et eller flere af medarbejderrepræsentanternes ansættelsesforhold overgår til ansættelse i et datterselskab. Disse må så fald udtræde af bestyrelsen i det nye holdingselskab.

Såfremt medarbejderne fremover ønsker **koncernrepræsentation**, hvilket vil sige koncernrepræsentanter i det nye moderselskab, må proceduren om valg hertil igangsættes. Tilsvarende kan det være, at der skal etableres **selskabsrepræsentation** i det nye datterselskab.

Situation

Bestyrelsen overvejer at overføre en del af selskabets aktiviteter til et nyetableret datterselskab for at få en mere hensigtsmæssig selskabsstruktur.

Gode råd

Du skal bede om at få en redegørelse for de nærmere overvejelser for modellen. Spørg til, hvorvidt datterselskabet skal have samme bestyrelse og direktion som moderselskabet. Spørg også til, hvordan man forholder sig til selskabets aktiver, medarbejdere og gæld, og om der kan etableres medarbejderrepræsentation efter MBK fra stiftelsen af det nye datterselskab.

Omdannelse mellem selskabsformer

Ved omdannelse mellem selskabsformer forstås, at et selskab overgår fra en selskabsform til en anden. Der findes regler herom i SL kap. 17, fx om omdannelse af et anpartsselskab til et aktieselskab, jf. SL § 319. Ændringen vedtages med samme flertal som til vedtægtsændringer. Ved omdannelsen skal selskabet sikre at overholde de lovkrav, der gælder for den "nye" selskabsform, herunder til kapitalkrav, ledelse mv.

Medarbejderrepræsentation vil fortsætte upåvirket af omdannelsen, så længe omdannelsen sker mellem kapital-selskaber. Dette skyldes, at den omdannede juridiske enhed bevarer sin identitet efter omdannelsen. Ved omdannelse fra et aktieselskab til et anpartsselskab efter SL § 321 vil selskabet fortsætte med at have en [bestyrelse](#), hvis der allerede foreligger medarbejderrepræsentation.

Hvis [personligt ejede virksomheder](#) ønskes omdannet til et selskab, sker dette ved at foretage apportindskud af den personligt drevne virksomhed som led i stiftelsen af et aktieselskab, jf. reglerne i SL § 36. Ved en sådan omdannelse vil der ikke være nogen medarbejderrepræsentation at overføre.

Det er også muligt at omdanne et dansk selskab til et europæisk selskab ([SE-selskab](#)) efter reglerne herom, idet der forudsættes europæiske relationer.

Situation

Formanden foreslår, at selskabet – der hidtil har været drevet som et anpartsselskab – bliver omdannet til et aktieselskab, da signalværdien er bedre.

Gode råd

Du skal først vurdere, om selskabets egenkapital giver mulighed for en omdannelse via udstedelse af fondsandele på op til 400.000 kr., eller om det vil være nødvendigt at gennemføre en kapitalforhøjelse forud for omdannelsen. Anmod om at få udkast til nye vedtægter mv. til gennemgang forud for afholdelsen af den generalforsamling, hvor forslag om omdannelse fremsættes. Omdannelse fra anpartsselskab til aktieselskab medfører ikke nogen reel ændring i bestyrelsesarbejdet.

Omnibuspakke

EU-kommissionen præsenterede 26. februar 2025 sit længe ventede forslag til en omnibus-pakke. Forslaget indeholder væsentlige ændringer til nogle af reglerne i direktiverne om Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) og EU's taksonomiforordning.

Pakken har til formål at reducere den administrative byrde og forenkle overholdelsen af reguleringen, samtidig med at EU's overordnede miljømæssige og sociale mål fastholdes.

De centrale dele i omnibuspakken for CSRD er følgende:

- Reduktion af anvendelsesområdet: 80 % af virksomhederne fjernes fra CSRD's anvendelsesområde. Fokus er herefter på de største virksomheder (mere end 1000 ansatte og enten en omsætning på over 50 millioner euro eller en samlet balance på over 25 millioner euro).
- Forlængede tidsfrister: Rapporteringskrav udskudt med to år for nogle virksomheder (indtil 2028).
- Forenklet indberetning: Revidering og forenkling af ESRS, reduceret byrde for mindre virksomheder i værdikæder.

De centrale dele i omnibuspakken for CSDDD er:

- Forenklede krav: Fokus på direkte forretningspartnere, reduceret vurderingsfrekvens (fra et år til fem år).
- Harmonisering: Øget harmonisering af due diligence-krav på tværs af EU.
- Reduktion af trickle-down-effekten: Begrænsning af oplysninger, som virksomheder kan anmode om fra mindre forretningspartnere.
- Forlængede deadlines: Overholdelsesfrister udskydes med et år (indtil 2028).
- Civilretligt ansvar: Henvisning til nationale civilretlige ansvarsordninger i stedet for harmoniserede EU-betingelser.

EU-taksonomiforordningen:

- Begrænsning af anvendelsesområde: Obligatoriske rapporteringsforpligtelser begrænset til de største virksomheder (på linje med CSDDD).
- Tærskel for finansiel væsentlighed: Indført for at reducere kompleksiteten i rapporteringen.
- Forenklede kriterier: Forenkling af de mest komplekse "Do no Significant Harm"-kriterier.

Omnibuspakken kommer til at påvirke mange virksomheder, og det anbefales derfor, at bestyrelsen har fokus på de ændringer, som den foreslåede pakke indebærer.

Omstrukturering, medarbejdere

Af § 56 i MBK fremgår, at [Erhvervsstyrelsen](#) kan give dispensation i forhold til [ja/nej-afstemning](#), [valgbarhed](#) og treårsreglen for selskabets beståen, såfremt selskabet bliver en del af en [fusion](#) eller [spaltning](#). Erhvervsstyrelsen har udarbejdet en vejledning om medarbejderrepræsentation i forbindelse med omstrukturering, som senest er opdateret i februar 2023.

Af vejledningen følger, at dispensation forudsætter, at det skal være et enigt valgudvalg, der beslutter at søge om dispensation ved omstrukturering af selskabet. Ligeledes følger det, at det ikke er nødvendigt at søge om dispensation, såfremt den planlagte omstrukturering er omfattet af de eksempler, der er beskrevet i vejledningen. Valgudvalget kan dog altid anmode Erhvervsstyrelsen om en skriftlig bekræftelse på dispensation.

Såfremt et nystiftet selskab overtager et bestående selskabs samlede aktiviteter og medarbejdere, skal der ved beregningen af treårsfristen medregnes den periode på op til de tre år, hvor det overdragende selskab opfyldte betingelsen. Hvis der er valgt selskabs- eller koncernrepræsentanter i det overdragende selskab, kan disse fortsætte i det nye selskab for den resterende valgperiode.

Hvis et selskab overdrager hele sin virksomhed og samtlige medarbejdere til et andet selskab, ophører ordningen med medarbejderrepræsentation umiddelbart. Hvis der bliver ansatte tilbage i det overdragende selskab, ophører ordningen ved valgperiodens udløb, hvis selskabet på dette tidspunkt ikke længere opfylder kravene. I det omfang, at selskabsrepræsentanterne og suppleanterne er overført til et andet selskab, skal der foretages suppleringsvalg for resten af valgperioden, alternativt skal der afholdes afstemning om ordningens ophør.

Ved grenspaltning, altså hvor et selskab overdrager en del af sin virksomhed til et eller flere nye selskaber, og det overdragende selskab fortsætter, kan den periode på op til tre år, hvor det spaltende selskab har eksisteret, overføres til det eller de nye selskaber. Hvis der er valgt selskabsrepræsentanter og suppleanter i det overdragende selskab, fortsætter disse umiddelbart, medmindre disse overføres. I så fald skal der afholdes suppleringsvalg for den resterende valgperiode.

Såfremt der overføres mindst 35 medarbejdere til det/de nye selskab(er), kan der stilles krav om, at der afholdes [ja/nej-afstemning](#) i det/de nye selskab(er). Hvis valgte selskabsrepræsentanter og suppleanter overføres til et igangværende selskab, hvor der allerede er valgt selskabsrepræsentanter, fortsætter disse ikke i deres hverv. De må afvente nyvalg.

Ved en egentlig fusion, hvor to selskaber fusionerer, og der i begge er valgt selskabsrepræsentanter, træder selskabsrepræsentanterne i det ophørende selskab tilbage og må afvente nyvalg, inden de kan opstille i det fortsættende selskab. Fusionerer to selskaber, hvoraf det fortsættende selskab er uden medarbejdere, kan selskabsrepræsentanter fra det ophørende selskab umiddelbart indtræde i det fortsættende selskab. Hvis der er medarbejdere i det fortsættende selskab, og disse ikke har afholdt en ja/nej-afstemning, kan selskabsrepræsentanterne fra det ophørende selskab ikke umiddelbart fortsætte i det fortsættende selskab.

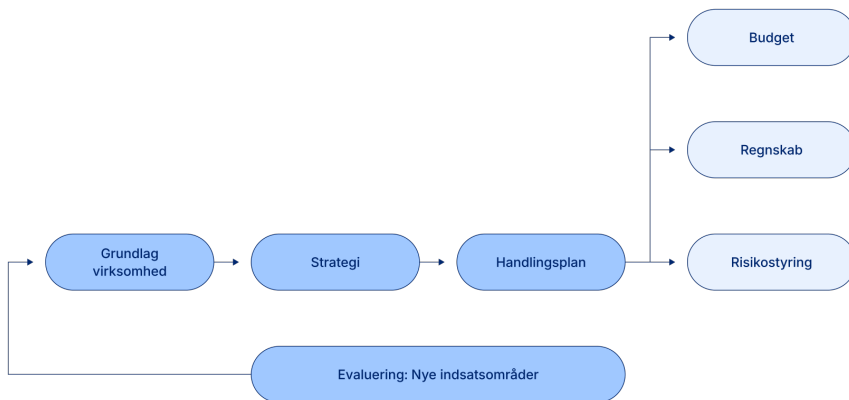
Opgaver i bestyrelsen

Da det centrale ledelsesorgan har det overordnede ansvar for virksomhedens ledelse, påhviler det **bestyrelsen** at træffe beslutning om større **investeringer** og alle andre beslutninger af væsentlig betydning for selskabet. Rammerne for selskabets **strategi** lægges af bestyrelsen, der ofte vil være den erfarne og professionelle part i styring af strategiprocesen. Den daglige ledelse har det bedste kendskab til virksomhedens faktiske forhold, og derfor vil udfyldelsen af rammerne ofte ske efter oplæg fra **direktionen**.

Ved allokeringen af ressourcer bør bestyrelsen lægge vægt på planer, principper og væsentlige forhold. Det betyder også, at der i bestyrelseslokalet bør lægges mindre vægt på formalia, kontrol og enkeltsager. Dette forudsætter dog en velfungerende direktion.

Det er op til bestyrelsen at beslutte virksomhedens strategi i samarbejde med direktionen. Strategien fastlægger, hvad virksomheden overordnet set skal beskæftige sig med, hvilke mål der er med virksomheden, og hvad dette indebærer for virksomhedens udvikling i de kommende år. Strategien bør lægge rammerne både for bestyrelsens overordnede ledelse af virksomheden og for direktionen, som forestår den daglige ledelse. Handlingsplaner bør gøres operationelle ved at blive udmøntet i ansvarsområder, tidsfrister og mål for opfyldelse. Herved bliver det muligt at følge op på virksomhedens aktiviteter.

Grafisk kan det illustreres som følger:



Bestyrelsen udgør den overordnede og strategiske ledelse, og direktionen udgør den daglige ledelse. Arbejdsdelingen varierer fra virksomhed til virksomhed afhængigt af bl.a. erfaring, men vil ofte have følgende kendetegn:

- Direktionen foreslår strategier, planer og investeringsbeslutninger.
- Bestyrelsen drøfter, godkender eller forkaster forslagene.
- Direktionen omsætter beslutningerne til handling.
- Bestyrelsen fører tilsyn hermed, specielt vedrørende økonomien.

Overordnet skal bestyrelsen påse, at virksomheden har en **lovlig og forsvarlig administration** samt godkende alle beslutninger af væsentlig betydning for virksomhedens økonomi, jf. i øvrigt SL § 115. Dette sker ved, at bestyrelsen diskuterer – og om nødvendigt tilpasser – virksomhedens budget og strategiplaner. Samtidig holdes bestyrelsen orienteret om afvigelser fra **budgettet**, **likviditeten**, uforudsete tab og andre vigtige økonomiske forhold.

Bestyrelsen bør som hovedregel tilstræbe det bedst mulige afkast på den investerede kapital. Andre hensyn – fx hensynet til medarbejderne – kan også tillægges vægt, men må så nok hvile på et mandat fra ejerkredsen.

En betingelse for, at bestyrelsen kan træffe de rigtige beslutninger, er, at den har adgang til pålidelig, relevant og rettidig information, herunder **perioderegnskaber**, likviditetsrapporter, ordrebeholdning, og oversigt over særlige risici.

Juridisk set er det bestyrelsens opgave at ansætte og afskedige direktionen, hvilket er en naturlig rolle i virksomheder med en ekstern direktion. Men også i ejerledede virksomheder må bestyrelsen kunne stå inde for direktionens ageren – eller vælge at gå af. Sagt lidt populært: Bestyrelsen skal kunne "hire and fire – and in between be friendly."

Oplysningsforpligtelse

Oplysningsforpligtelsen kan beskrives som en løbende eller kontinuerlig pligt, eftersom den pålægger et **børsselskab** en vedvarende forpligtelse til at offentliggøre viden, der direkte vedrører børsselskabet. Formålet er at sikre et højt informationsniveau, og at prisdannelsen på markedet hele tiden afspejler den information, som findes hos de enkelte selskaber.

I dag fremgår reglerne om oplysningsforpligtelsen af KML og MAR, der fastsætter hhv. periodiske og løbende oplysningsforpligtelser for et børsselskab.

Den periodiske oplysningsforpligtelse dækker over forpligtelsen til at offentliggøre selskabets års- og halvårsrapporter. Reglerne herom følger af KML §§ 26-27.

Den løbende oplysningsforpligtelse findes i MAR art. 17. Her gælder, at børsselskabet er forpligtet til at foretage offentliggørelse af **intern viden** hurtigst muligt efter, at den interne viden foreligger. Altså skal den interne viden nu offentliggøres tidligere end efter de gamle regler i VPHL, eftersom selskabet som udgangspunkt skal offentliggøre den interne viden, så snart det står selskabet klart, at der er tale om intern viden.

Selskabet bør derfor have en fast procedure for, hvordan og hvem hos børsselskabet, der vurderer, om der foreligger intern viden og træffer beslutning herom. På denne måde sikres en konsekvent og entydig identifikation og håndtering heraf.

Selskabet kan dog – på eget ansvar – udsætte offentliggørelsen af intern viden, hvis betingelserne i MAR art. 17, stk. 4 er opfyldt. Det betyder, at følgende betingelser alle skal være opfyldt:

- Øjeblikkelig offentliggørelse antages at skade legitime interesser hos udstederen,
- udsættelse af offentliggørelsen antages ikke at vildlede offentligheden, og
- selskabet er i stand til at sikre oplysningernes fortrolighed.

Såfremt selskabet vælger at udsætte offentliggørelsen af den interne viden, skal selskabet underrette Finanstilsynet herom, når den interne viden så offentliggøres.

Opløsning af selskab ved erklæring

Et selskab kan opløses ved likvidation efter reglerne i SL eller ved [konkurs](#) efter reglerne i konkursloven, men herudover gælder der også regler om, at et selskab kan opløses uformelt på grundlag af en erklæring fra kapitalejerne.

Dette kræver, at kapitalejerne over for [Erhvervsstyrelsen](#) erklærer, at al selskabets forfaldne og uforfaldne gæld – også skattegæld – er betalt, og at selskabet er opløst, jf. SL § 216. Kapital-ejerne hæfter personligt, solidarisk og ubegrænset for eventuel udækket gæld, både forfalden, uforfalden og omtvistet, der bestod ved erklæringens afsigelse.

Kapitalejerne kan aftale, at selskabet skal ophøre under visse betingelser, fx når et projekt er fuldført, eller når en vis tid er forløbet. En sådan aftale fremgår normalt af [ejeraftalen](#). I så fald kan en kapitalejer om fornødent få dom for, at betingelsen er opfyldt, og at selskabet skal træde i likvidation.

Situation

Selskabet har et par tomme datterselskaber, hvor der ikke har været nogen drift. Formanden foreslår, at selskaberne likvideres ved afgivelse af erklæring fra selskabet som ejer af datterselskaberne.

Gode råd

For at anvende modellen med opløsning ved erklæring skal der være rimelig sikkerhed for, at der ikke dukker erstatningskrav op fra kreditorer mv. i de selskaber, der påtænkes likvideret, da kapitalejeren i modsat fald hæfter for disse krav. Derfor skal der foretages en undersøgelse heraf, før beslutning kan træffes.

Ordinært valg og valgperiode

Valgperioden for medarbejderrepræsentanter til selskabs- og koncernrepræsentation er fire år med mulighed for genvalg, medmindre valgudvalget (eller koncernvalgudvalget) i enighed har besluttet en anden valgperiode, jf. MBK § 19.

Bestemmelser i selskabets vedtægter om kortere valgperiode end fire år for generalforsamlingsvalgte medlemmer har ikke nogen betydning for medarbejderrepræsentanter.

Under forudsætning af, at betingelserne for medarbejderrepræsentanter fortsat er opfyldt, skal ordinært valg afholdes, så (ny)valgte medarbejderrepræsentanter kan indtræde i bestyrelsen efter den ordinære generalforsamling, der ligger i slutningen af valgperioden.

Valgperioden på fire år skal ikke tages bogstaveligt i den forstand, at medarbejderrepræsentanten skal sidde præcis fire år fra datoen for indtræden. Valgperioden udløber derimod på den fjerde ordinære generalforsamling, efter at medarbejderrepræsentanten er indtrådt som bestyrelsesmedlem.

I praksis indebærer dette, at den siddende medarbejderrepræsentant deltager i hele generalforsamlingen og fratræder ved slutningen heraf. Den nyvalgte medarbejderrepræsentant indtræder først ved generalforsamlingens afslutning. De siddende medarbejderrepræsentanter varetager dermed deres opgave, indtil de nyvalgte kan indtræde.

Antallet af medarbejderrepræsentanter, der skal vælges, afgøres af det antal medlemmer, der er valgt af generalforsamlingen eller andre på tidspunktet for bekendtgørelsen af valgdatoen. Der skal vælges et antal medarbejderrepræsentanter svarende til halvdelen af de bestyrelsesmedlemmer, der er valgt af generalforsamlingen og andre, dog mindst to selskabsrepræsentanter og mindst tre koncernrepræsentanter, jf. MBK § 10 og 11. Der er dog efter MBK mulighed for at vælge færre medarbejderrepræsentanter.

Det er valgudvalgets opgave at varetage samtlige praktiske aspekter ved afholdelse af ordinært valg, suppleringsvalg mv. Udvalget er permanent fra det tidspunkt, det nedsættes.

Ordningens ophør, afstemning

Ordningen med medarbejderrepræsentation ophører, hvis selskabets (eller koncernens) medarbejdere træffer beslutning herom ved en afstemning. Selv om medarbejderne er enige om at nedlægge ordningen, skal der gennemføres en afstemning.

Efter MBK § 23 skal afstemning om en ordnings ophør iværksættes, hvis der fremsættes skriftligt krav over for det centrale ledelsesorgan fra ([selskabsrepræsentation](#)):

- Et flertal blandt medarbejderne i selskabets [samarbejdsudvalg](#).
- Faglige organisationer, herunder klubber og personaleforeninger, der repræsenterer mindst 10 % af selskabets medarbejdere.
- 10 % af selskabets medarbejdere.

Ved anmodning om afstemning om ordningens ophør skal [valgudvalget](#) forestå afholdelse af afstemningen, der skal ske efter reglerne for [ja/nej-afstemningen](#). Enhver medarbejder, der er ansat i selskabet på tidspunktet for afstemningens afholdelse, er stemmeberettiget.

Hvis afstemningen ender med et ønske om at bibeholde ordningen, kan krav om ny afstemning om ordningens ophør tidligst fremsættes seks måneder senere, medmindre valgudvalget i enighed beslutter andet, jf. MBK § 28.

For at afskaffe ordningen kræves det, at mindst halvdelen af de stemmeberettigede har stemt "ja". Det er ikke tilstrækkeligt, at mindst halvdelen (eller mere) af de faktisk afgivne stemmer er ja-stemmer.

Hvis der er opnået de nødvendige ja-stemmer til at afskaffe ordningen, vil den ophøre umiddelbart efter vedtagelsen herom. Medarbejderrepræsentanterne anses for fratrådt på dagen for afholdelsen af afstemningen om afskaffelse af ordningen, jf. MBK § 23.

Ordningens ophør, bortfald af betingelser

Ordningen med medarbejderrepræsentanter ophører automatisk ved valgperiodens udløb, hvis selskabet (eller koncernen) på dette tidspunkt ikke længere opfylder betingelsen om gennemsnitligt at have beskæftiget mindst 35 medarbejdere inden for de sidste 3 år, jf. MBK § 22.

Det er uden betydning, om selskabet (eller koncernen) i løbet af valgperioden har haft et stærkt nedadgående medarbejderantal, når blot gennemsnitsopgørelsen ved valgperiodens udløb opfylder beskæftigelsesbetingelsen. Dog kræves det, at der ved valgperiodens udløb skal være ansat medarbejdere i selskabet.

Tilsvarende bevarer valgte medarbejderrepræsentanter deres sæde i bestyrelsen for resten af deres fireårige valgperiode, uagtet om medarbejderantallet reduceres i valgperioden, og medarbejderne ikke længere ville have ret til at vælge bestyrelsesmedlemmer, hvis valget havde fundet sted i perioden.

Situation

En medarbejderrepræsentant udtræder midt i sin valgperiode, og på dette tidspunkt er betingelserne for medarbejderrepræsentation ikke opfyldt.

Gode råd

Også i dette tilfælde indtræder suppleanten for den resterende del af valgperioden, og såfremt der ikke er en suppleant, skal der afholdes suppleringsvalg.

Ordningens ophør, bortfald af koncern

Ordningen med [koncernrepræsentation](#) ophører automatisk, hvis der ikke længere foreligger en [koncern](#), jf. MBK § 22, stk. 3. Dette betyder, at ordningen også ophører midt i en valgperiode, hvis koncernforholdet ophører.

Det er dog kun ordningen for det enkelte koncernselskab, der ikke længere indgår i koncernen, som ophører, hvilket betyder, at ordningen godt kan fortsætte ved koncerner med flere [datterselskaber](#).

Situation

Moderselskabet – hvor du er koncernrepræsentant i bestyrelsen – sælger kapitalandele i datterselskabet
– hvor du er ansat – til tredjemand.

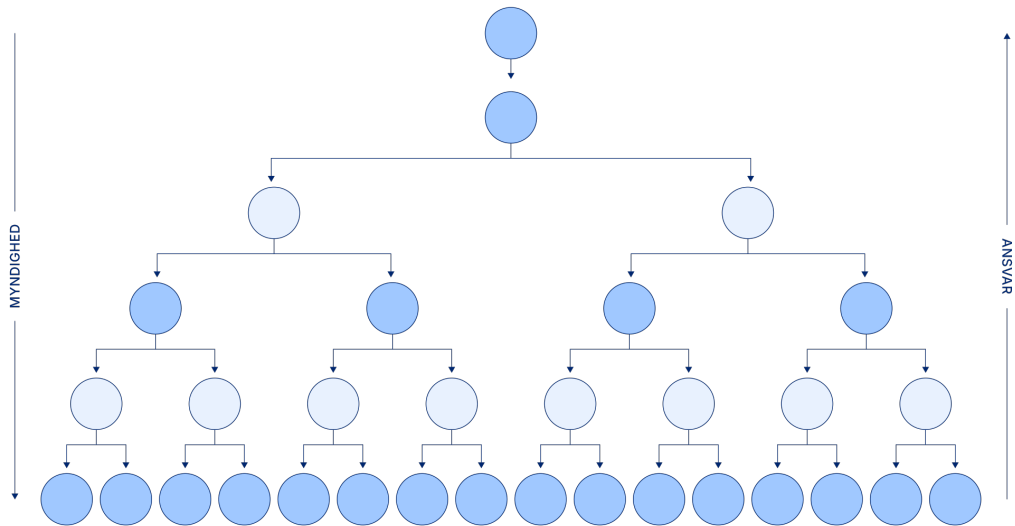
Gode råd

Der eksisterer ikke længere noget koncernforhold mellem de to selskaber, og du har ikke ret til at opretholde din plads i moderselskabets bestyrelse. Fra tidspunktet, hvor overdragelsen af kapitalandele har fundet sted, er ordningen om koncernrepræsentation ophørt, dog alene for så vidt angår det pågældende datterselskab.

Organisationsstruktur

En organisation består af personer, der samarbejder om at nå et eller flere fælles mål. Det er hensigtsmæssigt, at målsætningerne er målbare, realistiske, indbyrdes forenelige og til at rangordne.

I en bureaukratisk organisationsmodel følger ansvar og myndighed linjeprincippet, således at hver medarbejder kun kan have én overordnet. Medarbejderen er kun ansvarlig over for sin chef. Der er tale om en entydig, men ikke særlig fleksibel organisation.



En stab er en rådgivningsfunktion. Derfor har staben ansvar, men ikke myndighed.

I nogle virksomheder fordeles arbejdet efter, hvilke opgaver medarbejderne er specialister i at løse. I andre virksomheder er det mere hensigtsmæssigt at fordele arbejdet efter, hvilke produkter der sælges, eller efter hvilke geografiske områder virksomheden arbejder i.

Funktionsprincip	Specialister ansat til at udføre bestemte funktioner (opgaver). Typiske funktioner er indkøb, lager, salg og økonomi.
Objektprincip	Den enkelte afdeling løser de fleste opgaver vedrørende et objekt. Et objekt er en vare, en kundegruppe eller et geografisk område.
Det kombinerede princip	Kombination af funktionsprincippet og objektprincippet.

Orientering af medarbejderne

I selskaber (og koncerner), hvor der er valgt medarbejderrepræsentanter, har selskabets bestyrelse pligt til at sørge for at skabe gode og effektivt virkende informationskanaler til selskabets medarbejdere med henblik på, at disse bliver orienteret om selskabets forhold, jf. MBK § 57.

Orienteringen kan fx gives af [direktionen](#) og i selskaber, hvor der findes et [samarbejdsudvalg](#), gennem dette udvalg, jf. MBK § 58. Udgivelse af informationsblade, personaleblade og afholdelse af fællesmøder og virksomhedskonferencer er gode måder at orientere på. Såfremt selskabet har et intranet, kan dette også bruges til bl.a. orientering om selskabets forhold.

Bestyrelsen beslutter selv, hvilke informationskanaler der efter selskabets forhold og efter orienteringens natur er mest hensigtsmæssige, jf. MBK § 58. Hvis der ikke kan opnås enighed om valget af informationskanaler, træffes beslutning ved almindelig flertalsbeslutning. Hvis medarbejderrepræsentanterne er uenige i flertalsbeslutningen, kan forholdet sættes på [dagsordenen](#) på en [generalforsamling](#).

Orienteringen kan fx vedrøre selskabets økonomiske, driftsmæssige og beskæftigelsesmæssige situation og udvikling. Der er ikke fastsat minimumskrav eller krav til indholdet af de temaer, der skal orienteres om.

En medarbejderrepræsentant må ikke fravige sin [tavshedspligt](#) og selv forestå en orientering af kollegerne på arbejdspladsen. Forhold, der ikke er underlagt tavshedspligt efter reglerne i SL § 132, må repræsentanten dog gerne orientere om.

Situation

De ansatte orienteres ikke om forholdene på virksomheden.

Gode råd

Gør opmærksom på, at bestyrelsen har pligt til at sikre, at der er effektivt virkende informationskanaler til selskabets medarbejdere til orientering om selskabets forhold. Foreslå, at det bliver et fast punkt på dagsordenen for bestyrelsesmøderne, hvilke emner der skal orienteres om og omfanget heraf. Fremkom eventuelt også med forslag til, hvordan orienteringen kan ske rent praktisk.

Outsourcing og udflagning

Outsourcing dækker over, at en virksomhed beslutter sig for at købe varer eller ydelser, som den tidligere selv producerede eller varetog, hos en underleverandør. Begrebet knytter sig særligt til den proces, hvor virksomheden beslutter at flytte fx produktion eller administrative funktioner til andre lande, hvor produkterne kan købes eller produceres billigere. I det tilfælde, at udflytningen af produktionen foregår til et af virksomhedens egne datterselskaber i udlandet, er der tale om udflagning og ikke outsourcing.

Outsourcing eller udflagning kan i nogle tilfælde give god mening, hvis selskabet kan forbedre sin konkurrencesituation ved at flytte produktionen til lavtlønslande. I nogle tilfælde kan det være en betingelse for at overleve og skabe økonomisk råderum til at udvikle nye og mere produktive arbejdspladser herhjemme.

Om det kan betale sig at outsource/udflage produktionen, er dog ikke kun et spørgsmål om omkostninger. Det er også påvirket af andre faktorer såsom produktivitet, transportomkostninger, kvalitet, fleksibilitet og omstillingsparathed i produktionen samt kulturforskelle. Det er derfor kun yderst sjældent muligt at træffe beslutning om at outsource/udflage sin produktion alene ved at betragte prisforskellen i produktionsomkostningerne.

Beslutningen om at outsource/udflage produktionen bør derfor ikke kun tage pris i betragtning. Lever virksomheden fx af at producere kvalitetsprodukter til det vesteuropæiske marked, er det afgørende at undersøge, om udflytningen kan få negativ betydning for virksomhedens forretningsstrategi, og om stykomkostningerne bliver lavere, når det lavere produktivetsniveau og de øgede følgeomkostninger medregnes.

Det bør også undersøges, om outsourcing har betydning for virksomhedens innovationsevne på længere sigt. Visse studier har vist, at der ofte er større effektiviserings- og besparelspotentiale forbundet med at gennemføre effektiviseringstiltag og redesign af de hjemlige produktionsprocesser end ved at gennemføre outsourcing/udflagning til lavtlønslande.

Situation

Bestyrelsen overvejer at outsource store dele af produktionen til Kina.

Gode råd

Gå i dialog med den øvrige del af bestyrelsen om de overvejelser, der ligger til grund for planerne. Bed direktionen om at redegøre udførligt for forretningsplanen, og om at lave et alternativt scenarie for, hvordan tilsvarende besparelser ville kunne opnås gennem effektiviseringer.

Overkurs, indbetaling til

Ved selskabets stiftelse eller ved senere [kapitalforhøjelser](#) kan kapitalandele tegnes til overkurs. Tegning til overkurs kan ske ved kontantindskud ved apportindskud.

Kapitalejerne indbetaler et beløb til selskabet svarende til den nominelle kapital af de tegnede [kapitalandele](#) med tillæg af en eventuel overkurs. Det beløb, som selskabet modtager som vederlag for de tegnede andele, der overstiger den nominelle selskabskapital, skal hensættes i selskabets regnskab.

Beløb, som af selskabet er anvendt til omkostninger i forbindelse med stiftelsen eller en kapitalforhøjelse, kan fratrækkes i det beløb, der skal hensættes. Både i aktie- og anpartsselskaber kan selskabet frit gøre brug af de beløb, der er blevet indbetalt som overkurs.

Situation

I forbindelse med en kapitalforhøjelse med fortegningsret foreslår formanden, at tegning sker til kurs 200 for hver kapitalandel á 100 kr. Denne kurs svarer til selskabets markedsværdi.

Gode råd

Mens indbetaling til underkurs er forbudt, er indbetaling til overkurs tilladt, da selskabet derved tilføres værdier, som er større end den nominelle kapital.

Overtagelse

Virksomhedsoverdragelse kan tilrettelægges efter forskellige modeller – alt afhængig af størrelse, skatteforhold, tvister, integrationsønsker og strategi med overtagelsen. En overtagelse kan effektueres på tre forskellige måder:

Modeller for overtagelse		
Køb af aktiviteter	Køb af kapitalandele	Fusion mod vederlag

Ved køb af aktiviteter overtages den ønskede virksomheds aktiviteter med tilhørende produkter, kunder, medarbejdere, **aktiver** (produktionsmidler) og **passiver**. Ved denne løsning købes aktiviteterne ud af det gamle selskab, som fortsat består og modtager betaling for sine aktiviteter. Selskabsretligt har løsningen den fordel, at køberen ikke overtager skjulte forpligtelser i form af ikke oplyste aftaler mellem den gamle virksomhed og tredjemand. Der er heller ingen risiko for at overtage erstatningskrav, som kunne fremsættes mod virksomheden.

Det er kontraktmæssigt vanskeligt og omfattende at gennemføre en overtagelse af alle en virksomheds aktiviteter med tilhørende rettigheder og pligter. Der er ofte formelle krav om kreditors og debitors godkendelse af gældsovergang. Medarbejdernes forhold og ansættelsesbetingelser skal også afklares. Som hovedregel vil medarbejderne ved overtagelse af aktiviteterne fortsætte i deres gamle ansættelsesforhold, men der skal udarbejdes tillæg til **ansættelsesaftalerne**.

Ved køb af **kapitalandele** er processen mere simpel. Selskabsretligt overtager køber alle kapitalandele i selskabet, som herved bliver et datterselskab. Løsningen er kontraktligt på papiret enklere, og der skal kun opfyldes få formelle krav. Ved denne model overtages alle skjulte forpligtelser, herunder mulige fremtidige rets- og erstatningssager samt skattekrav mod selskabet. Aftalen om overtagelse er derfor typisk også i dette tilfælde omfattende.

Ved **fusion** mod kontant vederlag sker der en overtagelse af virksomhedens aktiviteter. Ved fusionen opløses det overtagne selskab, og dets aktiviteter fusioneres ind i det fortsættende selskab, der overtager alle aktiver og al gæld.

P

Pantsætning

Pant i et [aktiv](#) vil sige, at panthaver har en retsbeskyttet adgang til at søge fyldestgørelse i aktivet frem for ejerens (pantsætters) andre kreditorer.

Panteretten stiftes ved en aftale mellem pantsætter og panthaver, men kan også opstå uden ejerens vilje. Når en kreditor ved fogedens hjælp gør udlæg i debtors ejendele, stiftes en retsbeskyttet adgang til at søge fyldestgørelse i aktivet for kreditor. Der kendes to former for pantsætning:

- Håndpant, hvorved det pantsatte aktiv (pantet) overgives til panthaveren eller tredjemand eller i hvert opbevares på en sådan måde, at pantsætter berøves dispositionsmuligheden over pantet.
- Underpant, hvorved pantet forbliver i pantsætterens besiddelse, og panthaverens ret sikres gennem tinglysning.

Pant i fast ejendom er altid underpant. Fast ejendom egner sig som regel ikke til overgivelse i en andens besiddelse, og overgivelse ville i øvrigt ikke give nogen indskrænkning i ejerens retlige rådighed. Tinglysning af panteretten sikrer, at eventuelle købere og kreditorer effektivt underrettes om pantet.

Pant i løsøre kan være både håndpant og underpant. Håndpant er navnlig praktisk ved mindre, let transportable genstande, men forekommer også hyppigt ved varepartier i pakhuse. Underpant benyttes navnlig ved større løsøreting, som panthaveren ikke let kan opbevare, eller som pantsætteren dårligt kan undvære.

Det er også muligt at etablere [virksomhedspant](#), hvorved virksomhedens samlede aktiver (valgte grupper af aktiver) pantsættes. Særligt [pengeinstitutter](#) benytter sig af dette universalpant som sikkerhed for kassekreditter.

Selskabets [kapitalandele](#) kan også pantsættes, medmindre der i [ejeraftalen](#) er indarbejdet et forbud mod pantsætning. Pantsætning medfører ikke uden videre, at panthaver kan udøve stemmeretten, der er knyttet til kapitalandelene. Som hovedregel vil en panthaver, fx en bank, dog betinge sig i pantsætningsaftalen, at pantsætningen også omfatter stemmeretten.

Partnerselskaber

Partnerselskabet (forkortet P/S) er en selskabsform, der integrerer to velkendte selskabsformer, nemlig [kommanditselskabet](#) og aktieselskabet. Selskabsformen kaldes derfor også "kommanditaktieselskabet".

Et partnerselskab er enten et kommanditselskab, hvor et aktieselskab er kommanditist med hele sin selskabskapital, eller et kommanditselskab, hvor kommanditisterne har en bestemt kapital, der er fordelt på aktier, jf. SL §§ 358-360. Partnerselskabet anvendes i stigende omfang i Danmark, særligt inden for partnerdrevne rådgivningsvirksomheder.

Bestemmelserne i SL finder med de nødvendige tilpasninger anvendelse på disse selskaber. Et partnerselskab kan ligne et aktieselskab eller et kommanditistselskab – alt afhængig af, hvilken ledelsesstruktur der vælges for selskabet. Fordelen ved et partnerselskab er, at der opnås skatteretlig transparens, mens regelsættet er velkendt fra SL. Ved skatteretlig transparens forstås, at partnerselskabets skattemæssige resultat indgår direkte i ejerens egen private skatteopgørelse – både ved gevinst og tab – beregnet i henhold til ejerandel.

[Vedtægterne](#) for partnerselskabet fastlægger de nærmere regler om ledelsen. I partnerselskaber med kommanditselskabspræg varetager komplementaren sædvanligvis den daglige og overordnede ledelse, mens det for partnerselskaber med aktieselskabspræg er aktieselskabets [ledelsesorganer](#), der leder selskabet med respekt for [generalforsamlingen](#).

Henvisningen til regelsættet i SL har som konsekvens, at medarbejderne i et partnerselskab med aktieselskabspræg har ret til medarbejderrepræsentation i partnerselskabets bestyrelse efter de sædvanlige regler i SL §§ 140-142, hvis [betingelserne](#) for repræsentation i øvrigt er opfyldt.

Passiver

Virksomhedens passiver omhandler selskabets kapitalanskaffelse og redegør for, hvordan den på aktivsiden opgjorte kapital er finansieret. Virksomhedens **aktiver** skal svare nøjagtigt til virksomhedens samlede passiver. Hver gang et selskab fx anskaffer sig et anlægsaktiv og dermed forøger aktivsiden i balancen, skal dette modsvares af en finansieringsform i form af en forøgelse af gældsætningen eller ved en reduktion i de likvide midler, hvis aktivet er betalt kontant.

Passiverne er opdelt i:

- **Egenkapital.**
- **Hensættelser.**
- Fremmedkapital (gæld).

Egenkapitalen udgør forskellen mellem aktiver og passiver, hvorfor egenkapitalen både kan være negativ og positiv. Egenkapitalen er såkaldt ansvarlig kapital, hvilket betyder, at eventuelle tab skal dækkes af denne, før kreditorerne lider tab. Jo større egenkapitalen er i forhold til de samlede aktiver, jo mere solid er virksomheden.

Egenkapitalen kan bestå af **selskabskapital**, hensættelse af **overkurs** og reserver, der typisk skabes ved at bevare et overført overskud, som således ikke udloddes til ejerkredsen (konso-lidering).

Hensættelser optages, hvor selskabet forventer at lide tab som følge af driften eller til at dække omkostninger, som kan henføres til den pågældende regnskabsperiode. Ledelsen skal have en forventning om, at den pågældende hændelse vil indtræffe, men de kender ikke beløbets nøjagtige størrelse eller det præcise tidspunkt for begivenhedens indtræden.

Fremmedkapital opdeles i **kortfristet gæld** og **langfristet gæld**. Det er sædvanligt, at den kortfristede gæld skal betales inden for et år. For langt de fleste virksomheder er der flere kortfristede gældsposter end langfristede.

Passivitet (ledelsens undladelser)

Bestyrelsen ifalder langt oftere **erstatningsansvar** for at have undladt at handle end for faktisk at have handlet. Det er mere nærliggende at bebrejde et ledelsesmedlem, der har forholdt sig passiv og derfor intet har gjort, end et ledelsesmedlem, der har gjort noget, men har foretaget et **fejlskøn**.

Passivitet skal efter Werlauffs opfattelse forstås sådan, at bestyrelsesmedlemmet ikke drager de nødvendige konsekvenser af en given situation, fx at lukke en fortsat tabsgivende afdeling. Passivitet er sjældent udtryk for fuldstændigt fravær af handlinger, men snarere at der ikke tages konsekvensen af et alvorligt problem, der har manifesteret sig i selskabet. **Ansvar** kan være forårsaget af, at et bestyrelsesmedlem ikke selv har udført sine bestyrelsesopgaver, men ganske har overladt dette til andre, jf. TfS 2002.85 V om en hustrus passive rolle i en bestyrelse.

Bestyrelsen skal sørge for en **lovlig og forsvarlig administration** af selskabets virksomhed, jf. SL § 115. Sker det ikke, er der tale om en undladelse, som kan medføre erstatningsansvar. Rækkevidden af bestemmelsen er ikke uden videre klar, men der kan ifaldes erstatningsansvar grundet en tabsforvoldende overtrædelse af SL § 115, da **culpa-reglen** udfylder § 115.

Domspraksis viser, at der er to fokusområder, hvor der ifaldes ansvar for tilsidesættelse af tilsynspligter:

- Bestyrelsen må ikke være for eftergivende og passiv over for en stærk direktør, jf. UfR 1959.421S H, hvor bestyrelsen ikke reagerede, selv om hovedejeren blandede sin egen økonomi sammen med selskabets økonomi.
- Bestyrelsen må ikke undlade at reagere på et forhold, der medfører, at penge "forsvinder" ud af selskabet, jf. UfR 1979.777 V, hvor bestyrelsen tillod hovedejers ulovlige udtræk af midler.

UfR 2007.497 H vedrørte et rejsebureau, der finansierede driften via forudbetalingerne fra kunderne. Selskabet havde i længere tid solgt rejser til priser, som end ikke dækkede de direkte omkostninger. Højesteret fandt, at bureauet gennem hele perioden var blevet drevet på en måde, som måtte betegnes som klart uforsvarlig.

Bestyrelsen havde forsømt sin forpligtelse til at føre tilsyn med bureauets økonomi og forhold i øvrigt, og alle medlemmer havde udvist en betydelig uagtsomhed. Da et indgreb fra bestyrelsen et halvt år før konkursen ville have formindsket kreditorernes tab med mindst de 5 mio. kr., som sagen vedrørte, blev alle bestyrelsesmedlemmer solidarisk dømt til at betale dette beløb i erstatning.

Pengeinstitutter, kassekredit og lån i

Pengeinstitutter finansierer de fleste selskabers drift. Derfor er det vigtigt med en god relation til selskabets bankforbindelse. Pengeinstituttet er således en central interessent for selskabet, og god [ekstern kommunikation](#) med banken er vigtig.

Sædvanligvis har selskabet en kassekredit i banken til at klare sine løbende forpligtelser. Afhængig af selskabets kreditværdighed etableres ofte [pantsætning](#) af [aktiver](#) som sikkerhed for kreditten. Pengeinstituttets panteret betyder, at i tilfælde af misligholdelse af kreditten har banken ret til at afhente og realisere (sælge) de aktiver, der er stillet til sikkerhed. Der kræves ikke dom.

Oftentimes er kassekreditten knyttet til selskabets almindelige driftskonto. Det er væsentligt, at selskabet jævnligt søger at forhandle sig til mere attraktive vilkår for så vidt angår rente og sikkerhed. I tilknytning hertil kan det også være, at selskabet har optaget supplerende lån i banken.

Hvis der ydes lån med sikkerhed i et specifikt aktiv (pant), har aktivet mange gange ikke nogen større værdi i almindelig handel, men pantet giver pengeinstituttet en stærk forhandlingsposition ved virksomhedens økonomiske problemer og sikrer pengeinstituttet en bedre retsstilling ved virksomhedens [konkurs](#). Ofte vil banken anmode om [virksomhedspant](#), da pengeinstituttet herigennem får sikkerhed i alle virksomhedens aktiver.

Pengeinstitutter yder oftest lån med variabel rente. Kun sjældent ydes banklån med fast rente, hvilket vil sige med samme rentesats i hele lånets løbetid. Udlånsrenten er bestemt af Nationalbankens diskonto med et tillæg, som er afhængigt af kundens kreditværdighed. Følgende typer lån tilbydes sædvanligvis:

- Serielån, hvor afdragene er konstante, mens rentebeløbet falder i takt med, at lånet nedbringes, således at den årlige ydelse falder over lånets løbetid.
- Annuitetslån, hvor den årlige ydelse er fast i hele lånets løbetid.
- Stående lån, hvor der kun betales rente af lånet i løbetiden, således at lånet forfalder med den fulde hovedstol ved udløb.

Hvilken lånetype selskabet skal vælge afhænger af selskabets finansielle situation. Den mest anvendte lånetype er annuitetslån. [Bestyrelsen](#) bør inddrages ved optagelse af større lån.

Pengestrømsanalyse

Formålet med at opstille en pengestrømsanalyse – også kaldet en finansieringsanalyse – er at vise, hvordan ændringerne i årets kapitalanvendelse er finansieret. Herved opnås samtidig et bidrag til belysning af udviklingen i [likviditeten](#).

I pengestrømsanalysen indgår sammenhængen mellem årets [resultatopgørelse](#), ændringerne i kapitalanvendelsen og ændringerne i kapitalfremskaffelsen, hvilket giver mulighed for at belyse årets selvfinansiering.

[Bestyrelsen](#) bør bede [direktionen](#) om at lave en pengestrømsanalyse til intern brug. Analysen kan være ganske simpel, blot den viser oversigten over driftens likviditetsbidrag. Kravene til en "rigtig" pengestrømsanalyse efter ÅRL § 86 – som er lovpligtig fra og med regnskabsklasse C – er som følger:

- Ind- og udbetalinger skal indregnes på betalingstidspunktet, uanset hvornår indregningen sker i resultatopgørelsen eller balancen.
- Periodens pengestrømme fordelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktiviteterne skal vises.
- Periodens forskydninger i likvider samt likviderne ved periodens begyndelse og slutning skal vises.
- De tilsvarende beløb for posterne i den foregående periode skal anføres og eventuelt tilpasses, hvis de ikke er sammenlignelige.

Hvis selskabet er del af en [koncern](#), kan selskabet undlade at udarbejde en pengestrømsanalyse, hvis denne allerede er indeholdt i koncernens pengestrømsanalyse.

Werlauff foreslår, at en mere simpel pengestrømsanalyse udarbejdes på den måde, at der fra likviditetsbeholdningen ultimo trækkes likviditetsbeholdningen primo, kapitaludvidelser fratrækkes, udbetalt udbytte tillægges, låneoptagelse netto fratrækkes og anlægsinvesteringer tillægges.

Selv om denne analyse ikke nødvendigvis er fuldstændig retvisende, kan den over en periode udvise en tendens til afklaring af, om virksomheden får overskud på sine aktiviteter. Den bliver herved et godt redskab i den løbende sikring af, at selskabet har en [lovlig og forsvarlig administration](#).

Perioderegnskaber

Et perioderegnskab er et internt styringsredskab for bestyrelsen og direktionen, der illustrerer, hvorledes selskabet økonomisk har klaret sig i den periode, som regnskabet vedrører. For visse finansielle virksomheder og **børsselskaber** gælder dog lovregler om, at perioderegnskab skal udarbejdes.

Perioderegnskabet er et internt dokument, som kun bør anvendes eksternt, hvis det forud for udlevering bliver revideret af **revisor**, der ved sin gennemgang foretager en kontrol af rigtigheden. Hvis udlevering til interessenter alligevel sker – nok særligt til **pengeinstitut** – bør det udtrykkeligt oplyses, at der er tale om et ikke-revideret internt regnskab.

Perioderegnskabet indgår som et element i **bestyrelsens** kontrol med bogføringen i selskabet. Ofte fremgår det derfor af **forretningsordenen** eller instruks til direktionen, at bestyrelsen månedsvis eller kvartalsvis skal modtage perioderegnskab. På en given dato bør perioderegnskabet således udsendes til bestyrelsens medlemmer.

Perioderegnskab bør ikke stå alene, og direktionen bør derfor samtidig udsende en tekst, der nærmere begrundet de væsentligste værdier i perioderegnskabet og forklaringer på eventuelle afvigelser. Den nærmere udformning af denne interne rapportering aftales mellem bestyrelse og direktion.

Situation

Bestyrelsen har ikke noget overblik over selskabets løbende driftsmæssige situation. Det eneste regnskabsmateriale, bestyrelsen modtager, er det færdige udkast til årsrapport.

Gode råd

Dette er ikke holdbart, da bestyrelsen herved ikke kan udføre den kontrol, som kræves efter SL. Bring problemet op på et bestyrelsesmøde og foreslå, at der fremover udarbejdes perioderegnskaber hvert kvartal, der på en fast dato – fx den 10. i den måned, der efterfølger afslutningen af et kvartal – fremsendes til bestyrelsen.

Personligt ejede virksomheder

En personligt ejet virksomhed er typisk et enkeltmandsfirma eller en personligt ejet mindre virksomhed. En enkeltmandsvirksomhed og en personligt ejet mindre virksomhed (PMV) kan registreres gratis hos Erhvervsstyrelsen.

Såfremt omsætningen er over 50.000 kr. for momspligtige ydelser, skal der ske registrering af virksomheden. Ved vurderingen af om beløbsgrænsen er overskredet, har man hidtil skulle se på omsætningen i de seneste 12 måneder, dvs. en løbende 12-måneders periode. Fra 1. januar 2025 er reglen blevet ændret således, at målingen nu skal ske pr. kalenderår. Det betyder, at målingen nulstilles hver nytårsaften.

Hvis omsætningen ligger under denne beløbsgrænse pr. 31. december, kan der ske frivillig registrering af virksomheden, og den kan få et CVR-nummer.

En enkeltmandsvirksomhed er identisk med ejeren, der hæfter personligt for, at virksomheden opfylder sine forpligtelser over for andre. For at der kan ske registrering af en enkeltmandsvirksomhed og opnå et CVR-nummer, kræves det, at virksomheden kan registreres for mindst et af følgende: (1) momsregistrering, (2) lønsumsafgift, (3) arbejdsgiver eller (4) import fra eller eksport til lande uden for EU.

En personligt ejet mindre virksomhed er også identisk med ejeren. Denne kan dog hverken have import fra eller eksport til lande uden for EU eller ansatte.

Personvalg i bestyrelsen, metoder

I forbindelse med [bestyrelsens](#) konstituering kan der opstå den situation, at der til udvalg mv. opstilles flere kandidater, end der er ledige pladser, og der må da ske afstemning. Der kan være fastsat regler herom i selskabets [vedtægter](#) eller i bestyrelsens [forretningsorden](#).

Hvis der er anført en fremgangsmåde til afstemning, er det sædvanligt, at [formanden](#) gennemfører en simpel afstemningsprocedure, hvor det alene drejer sig om at finde ud af, hvilke(n) kandidat(er), der relativt opnår flest stemmer (bunkemetoden). Ved stemmelighed mellem flere kandidater foretages der lodtrækning. Nedenfor er beskrevet de forskellige mulige valgmetoder, men brug af en anden metode end bunkemetoden må nok kræve hjemmel eller enighed i bestyrelsen:

Navn	Beskrivelse
Bunkemetoden (gangstermetoden)	Hvert medlem skriver på sin stemmeseddel lige så mange navne, som der skal besættes poster, idet rækkefølgen er ligegyldig. Skrives der færre navne på stemmesedlen, end der er kandidater, opnår kun disse stemmer. Skrives der flere på, er stemmesedlen ugyldig. De ledige poster besættes med de kandidater, der har opnået flest stemmer.
Karaktermetoden	Hvert medlem anfører på sin stemmeseddel de opstillede kandidater i prioriteret rækkefølge. Ved optællingen tillægges den øverste fx 10 point, den næste 9 point osv.
Kumulativ metode	Hvert medlem har en flerhed af stemmer, der efter medlemmets ønske kan kastes på én enkelt kandidat eller deles ud over flere kandidater. Ved at samle stemmerne kan et mindretal få deres kandidat valgt.
Præferencemetoden (tvekampsmetoden)	Hvert medlem opfører alle kandidaterne i den foretrukne indbyrdes prioriterede orden. Der foretages en afprøvning af hver enkelt kandidat mod enhver anden. Ved lodtrækning afgøres, hvilke to kandidater der først skal prøves mod hinanden. Det undersøges, hvor mange medlemmer der har prioriteret den ene kandidat over den anden. Den besejrede udgår, og den, der til sidst fremstår som ubesejret, er valgt.

Produktansvar

Når et produkt under brug forvolder skade på person eller ting, tales der om en produktskade. Produktansvar er det erstatningsansvar, som de forskellige led i produktions- og omsætningskæden kan ifalde for skade forvoldt af et produkt.

Grundbetingelsen for **ansvar** er, at produktet var defekt, da skaden skete, og at der som en følge heraf er sket skade på en person eller en ting. En defekt foreligger, når produktet ikke frembyder den sikkerhed, som med rette kan forventes. Produktet må ikke udsætte brugerne for risici, de ikke kender til eller ikke kan håndtere.

Hvis et industrielt fremstillet produkt afviger fra sin standard ("mandagsprodukt"), og det forvolder skade, medfører dette uden videre ansvar. Hvis skaden kan henføres til produktets konstruktion eller mangelfuld brugsanvisning eller -afvisning (advarsel), foreligger der ansvar, hvis defekten ved produktet skyldes en fejl, der kunne og burde have været undgået.

Hvert led i den omsætningskæde, som produktet har fulgt, er ansvarlig for fejl begået i leddet. Derudover hæfter erhvervsvirksomheder for tidligere leds fejl (objektivt ansvarlige). Over for skadelidte er fx producent og forhandler solidarisk ansvarlige for konstruktionsfejl, men i det indbyrdes forhold kan forhandleren gøre krav (regres) mod producenten.

Producenten er dermed ansvarlig, hvis produktet har været defekt – nærmest på objektivt grundlag, medmindre der er særlige ansvarsfrihedsgrunde. Ansaret kan ikke fraskrives over for skadelidte eller den, som indtræder i dennes krav. Derimod kan der i produktionskæden – fx i et underleverandørforhold – træffes nærmere aftale om ansvarsbyrdens fordeling.

Situation

En produktionsvirksomhed overvejer under et møde i bestyrelsen, hvordan den skal forholde sig til afdækning af produktansvar.

Gode råd

Såfremt virksomheden agerer på udenlandske markeder eller handler direkte med forbrugere, bør bestyrelsen sikre sig, at der er tegnet en produktansvarsforsikring med en behørig dækning.

Produktudvikling

Produktudvikling omfatter både tilpasning af eksisterende produkter og udvikling af nye produkter. Det er nødvendigt at produktudvikle for at sikre selskabets overlevelse. I modsat fald vil selskabet blive udkonkurreret af andre virksomheder. Produktudvikling kan både rette sig mod ændret efterspørgsel hos eksisterende kundegrupper og mod nye kundegrupper. Mange virksomheder udvikler produkter og teknologi i tæt dialog med deres kunder og eventuelt andre [interessenter](#).

Produktudvikling er ofte omkostningskrævende og forøger ikke indtjeningen på kort sigt – men kræver derimod [investeringer](#). Selskaber med økonomiske problemer gennemfører derfor ofte nedskæringer og besparelser i netop de afdelinger, der beskæftiger sig med produktudvikling. Dette er en kortsigtet løsning, da selskabet på den måde ikke forbereder sig på fremtidige ændringer i efterspørgslen, og det er ofte set, at nedskæringer i udviklingsafdelinger senere fører til, at virksomheden ikke er konkurrencedygtig og må lukke.

Omkostningerne skal afskrives systematisk over en fastsat periode, jf. ÅRL § 43. Omkostningerne kan kun aktiveres, hvis de kan henføres direkte til et identificerbart produkt eller en proces. Selskabet kan også vælge at udgiftsføre omkostningerne i det enkelte år. Da det er usikkert, om produktudviklingsomkostninger giver sig udslag i øget indtjening, vil hele beløbet kunne udgiftsføres, jf. forsigtighedsprincippet. Disse omkostninger er imidlertid også en investering, der er bestemt for flere driftsperioder. Der kan derfor argumenteres for begge principper.

I årsregnskabet skal der informeres om virksomhedens produktudviklingsindsats. Udgiftsførte udviklingsomkostninger bør også fremgå af noterne til regnskabet.

Situation

Selskabet har i længere tid haft vanskeligheder med indtjeningen. Formanden foreslår, at et produktudviklingsprogram udskydes på ubestemt tid, hvilket vil betyde en forbedring af årets resultat.

Gode råd

Produktudvikling er en investering. Manglende produktudvikling kan true selskabets overlevelse og vækst på længere sigt. Imidlertid er det ikke alle investeringer, som er fordelagtige for selskabet. Anmod om at direktionen udarbejder en vurdering af konsekvenserne af at udskyde programmet.

Prokura

Prokura er en særlig type fuldmagt, der er nærmere reguleret i LEV § 7. Prokura gives ved, at selskabets ledelse giver en person en fuldmagt, der udtrykkeligt betegner sig som prokura, og/eller tillægger den pågældende en stillingsbetegnelse som prokurist.

En prokurist er berettiget til at handle for virksomheden i alle forhold, der vedrører driften, og til at forpligte denne. En prokurist kan dog ikke uden særlig tilladelse afhænde eller pantsætte virksomhedens faste ejendomme, jf. LEV § 7, stk. 1, 2. og 3. pkt. Prokura kan begrænses sådan, at den kun kan udøves af flere i forening (kollektiv prokura), jf. LEV § 7, stk. 2. En prokurist kan ikke overføre prokuraen til andre.

I selskaber er det kun det centrale ledelsesorgan, der kan meddele prokura, jf. SL § 135, stk. 5. Anvendelsen heraf er dog begrænset, da prokura – i modsætning til tidligere – ikke længere kan registreres i et register.

Hvis prokura tildeles, må det i hvert enkelt tilfælde konkret bevises, at den handlende er prokurist. Dette kan fx ske ved forevisning af en udskrift af [bestyrelsesprotokollen](#) vedrørende det møde, hvor den pågældende blev antaget som prokurist. Prokura kan til enhver tid tilbagekal-des, jf. LEV § 7, stk. 5.

Situation

Selskabets økonomichef anmoder bestyrelsen om prokura til at underskrive bankdokumenter.

Gode råd

Det er helt sædvanligt at give betroede medarbejdere prokura til i daglige forhold at disponere inden for deres respektive kompetenceområder. Såfremt ledelsen ønsker at sikre sig yderligere, kan prokuraen udformes således, at der alene kan disponeres ved fælles underskrift fra to prokurister.

Prospekt

I forbindelse med en [børsnotering](#) skal der som hovedregel udarbejdes og offentliggøres et prospekt. Prospektet skal indeholde de oplysninger, som er nødvendige for, at investorerne kan danne sig et fornuftigt skøn over selskabets [aktiver](#) og [passiver](#), finansielle stilling, resultater og udsigter.

De formelle krav til prospektet og dets indhold er omfattende reguleret i prospektforordningen og i de regler, der er udstedt regler for på den pågældende børs, hvor børsnoteringen skal finde sted. Formålet med reglerne er at øge beskyttelsen af investorerne, forenkle reglerne, gøre det lettere at rejse kapital og strømline procedurerne ved prospektgodkendelser.

Prospektet skal blandt andet indeholde en beskrivelse af relevante risikofaktorer og et resume. Herudover må prospektet ikke offentliggøres, før Finanstilsynet har godkendt, at oplysningerne i prospektet er fuldstændige, forståelige og ensartede.

Selskabets ledelse har ansvaret for udarbejdelsen af prospektet. Det bliver dog i praksis til i et samarbejde mellem ledelsen og en række professionelle rådgivere.

Protokoller og andre dokumenter

Når der i bestyrelsesmæssig sammenhæng henvises til begrebet protokol, tænkes der sædvanligvis på bestyrelsesprotokollen, der indeholder referater fra de møder, der er afholdt i bestyrelsen. Denne protokol er dog kun en ud af flere selskabsretlige dokumenter, som ethvert bestyrelsesmedlem skal være opmærksom på.

Listen over "bøger" for et kapitalelskab, der ikke er et børsselskab, er som følger:

- [Ejerbogen.](#)
- [Ejerregister.](#)
- [Generalforsamlingsprotokollen.](#)
- [Bestyrelsesprotokollen.](#)
- [Revisionsprotokollen.](#)

For såvel generalforsamlings- som bestyrelsesprotokollen bør det af hvert protokollat fremgå, hvem der har været til stede (eller i større selskaber, hvor mange procent af selskabskapitalen, der var repræsenteret på en generalforsamling), tid og sted, hvilken dagsorden der har været, hvilke forhandlinger der er foregået, og hvilke beslutninger der er truffet.

Hertil kommer en række dokumenter, som også indgår i selskabets dokument sæt på linje med de nævnte protokoller:

- [Vedtægter.](#)
- Bestyrelsens [forretningsorden.](#)
- [Direktørkontrakt.](#)

En stor del af de dokumenter, der er nævnt ovenfor, har også betydning for det enkelte bestyrelsesmedlem. Dokumenterne bør derfor indgå i bestyrelsesmappen.

Purpose

I de nyeste Anbefalinger for god selskabsledelse fra 2020 er "purpose" introduceret som nyt begreb.

Et selskabs purpose udgør selskabets overordnede sigte for den langsigtede værdiskabelse, som selskabet skal levere til sine aktionærer, øvrige interessenter og samfundet. Det enkelte selskabs purpose skabes dagligt gennem selskabets kultur og værdier, og [bestyrelsen](#) bør derfor sikre sig, at der er sammenhæng imellem disse.

Komitéen for god selskabsledelse anbefaler, at bestyrelsen som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige [formål](#) og langsigtede værdiskabelse forholder sig til selskabets purpose samt sikrer og fremmer en god kultur og gode værdier i selskabet.

R

Realkreditinstitutter

Der eksisterer et antal realkreditinstitutter, som yder særlige lån til industri, håndværk og landbrug. Afhængig af branche og ejendommens karakter yder institutterne finansiering inden for forskellige grænser af ejendommens anskaffelsessum. Realkreditinstitutterne kan tilbyde mange forskellige produkter med variabel løbetid, afvikling og forrentning.

Realkreditlån udbetales sædvanligvis i obligationer, således sælger realkreditinstituttet obligationerne for selskabet, hvorefter selskabet modtager et kontant beløb. Hvis selskabet vil indfri et realkreditlån, skal det enten købe de tilhørende obligationer til levering til realkreditinstituttet eller opsige lånet og indfri restgælden.

I forbindelse med rentefald bør det overvejes at omlægge fastforrentede realkreditlån til en lavere rente. I perioder med rentestigning er der mulighed for at omlægge fastforrentede lån til en højere rente og derved få reduceret restgælden på lånet.

Ved at "pleje" sine kreditforeningslån på denne måde kan selskabet eventuelt opnå en væsentlig reduktion af ydelsen. Hvis restløbetiden på det bestående lån er relativ kort, og selskabet ved, at det ved udløb skal ud og optage nye lån, bør løbetidsforlængelse overvejes. På den måde spares omkostninger, samtidig med at der opnås en likviditetsforbedring, da ydelserne på det nye lån bliver mindre.

Realkreditlån har traditionelt været en relativ billig finansieringskilde sammenlignet med bankfinansiering, men [pengeinstitutterne](#) udbyder nu konkurrerende produkter, fx prioritetslån.

Realkreditinstitutterne kræver inden for lovgivningens rammer sikkerhed for lånet via pantsætning af selskabets faste ejendom, ofte med pant på førsteprioriteten. Lån i kreditforeningerne vil derfor ved tvangssalg af ejendommen blive indfriet først, hvorefter andre panthavere bliver indfriet.

Reassumption

Skifteretten kan beslutte, at boet efter et kapitalsekskab, der er opløst ved betalingserklæring efter SL

§ 216 eller afsluttet med likvidation og slettet i [Erhvervsstyrelsens](#) it-system, skal reassumeres, hvis der fremkommer yderligere midler til fordeling, eller hvis der i øvrigt måtte være forhold, der giver anledning til at reassumere selskabet, jf. SL § 235.

Det er således muligt ad hoc at få genoptaget boet efter et selskab alene med det formål at tage stilling til et forhold, der er opstået efter selskabets ophør. Reassumption kan kun blive aktuelt, hvis der kan påvises en særlig anledning hertil.

Den likvidator, som varetog den tidligere behandling, skal også forestå behandlingen i forbindelse med reassumptionen. Er dette ikke muligt, eller har der ikke tidligere været valg af likvidator, forestår skifteretten bobehandlingen.

Selskabet skal sikre, at en anmeldelse om reassumption og dens afslutning skal være modtaget i Erhvervsstyrelsen senest to uger efter, at skifteretten har truffet sin beslutning herom.

Reelle ejere

Reglerne om registrering af reelle ejere trådte i kraft 23. maj 2017. Reglerne forpligter selskaber til at registrere oplysninger om selskabets reelle ejere i Erhvervsstyrelsens IT-system. Reglerne har baggrund i skattelypakken fra december 2014 samt hvidvaskreglerne, og formålet er at skabe øget gennemsigtighed i selskabers ejerstrukturer.

Reelle ejere er den eller de fysiske personer, der i sidste ende ejer eller kontrollerer en virksomhed ved direkte eller indirekte ejerskab over en tilstrækkelig del af ejerandelene eller stemmerettighederne, eller som udøver kontrol ved hjælp af andre midler.

En tilstrækkelig del vil som udgangspunkt sige, at personen har mere end 25 % af ejerandelene i stemmerettighederne i virksomheden. Dog kan en person også være reel ejer, hvis vedkommende udøver kontrol over virksomheden på anden måde, fx ved at have nogle særlige rettigheder efter selskabets [vedtægter](#). Der vil dog altid være tale om en fysisk person.

Erhvervsstyrelsen har udarbejdet en vejledning om reelle ejere, herunder om hvem, hvad og hvor det reelle ejerskab skal registreres. Vejledningen opdateres løbende og senest i juli 2022.

Registrering af nyt selskab

Selskaber skal registreres i [Erhvervsstyrelsen](#). Ved anmeldelsen til registrering kontrollerer styrelsen i hvert fald stikprøvevis -, om lovens betingelser er opfyldt. Nægter styrelsen registrering, kan afslaget indbringes for Erhvervsankenævnet. Registrering er en betingelse for, at et kapital-selskab kan opnå retsevne. Uden registrering kan selskabet ikke erhverve og have rettigheder eller indgå forpligtelser, som selskabet alene hæfter for som selskab med begrænset ansvar.

Hvis selskabet ikke foretager anmeldelse som kapital-selskab til styrelsen senest to uger efter underskrivelsen af stiftelsesdokumentet, falder stifternes forpligtelse til tegning bort, og registrering vil blive nægtet gennemført, jf. SL § 40. Registrering kan ikke ske, før mindst 25 % af den samlede selskabskapital, dog mindst 20.000 kr., er indbetalt. En eventuelt fastsat overkurs skal også være indbetalt. De, der handler på vegne af et (endnu) ikke-registreret selskab, og de, der har medansvar herfor, hæfter personligt og solidarisk for de forpligtelser, som de har påtaget sig for det ikke-registrerede selskab.

Når registrering har fundet sted, fremsender Erhvervsstyrelsen et sammenskrevet resume til det nystiftede selskab, der kan anvendes til dokumentation af selskabets tegningsforhold mv. Af dette resume fremgår også, hvilket CVR-nummer det nye selskab har fået tildelt. Resumeeet bekræfter, at registrering har fundet sted.

Samtidig sker der offentliggørelse af stiftelsen i styrelsens it-system. Det, som er blevet offentliggjort i it-systemet, anses for at være kommet til tredjemands kundskab. Registrering sker i dag elektronisk, og det kan således påregnes, at et sammenskrevet resume fremkommer meget hurtigt efter, at registreringen er færdiggjort. Erhvervsstyrelsen beregner sig et gebyr for at registrere et nyt selskab.

Situation

Bestyrelsen beslutter at oprette et datterselskab og overføre en eksisterende aktivitet hertil, således at det nye selskab umiddelbart går i drift. Stiftelsesdokument bliver underskrevet på bestyrelsesmødet.

Gode råd

Du skal sikre dig, at registrering af det nye selskab rent faktisk finder sted – særligt når det er operativt fra dag ét. Anmod om at modtage kopi af det sammenskrevne resume fra Erhvervsstyrelsen som dokumentation for registreringen.

Registrering og frister

Registreringspligtige oplysninger efter SL skal være optaget i [Erhvervsstyrelsens](#) it-system senest to uger efter den retsstiftende beslutning, jf. SL § 9, medmindre særlige frister fremgår af loven.

Selskabets pligt til at indsende årsrapporter reguleres ikke i SL, men i regnskabslovgivningen. Virksomheder omfattet af regnskabsklasse B, C og D skal "uden ugrundet ophold" efter godkendelsen indsende den reviderede og godkendte årsrapport til Erhvervsstyrelsen.

Årsrapporten skal være modtaget i styrelsen senest seks måneder efter regnskabsårets afslutning, idet fristen dog er fire måneder for virksomheder omfattet af regnskabsklasse D. Der kan ikke dispenseres fra disse frister. Den forholdsvis korte frist på to uger er begrundet i de øgede muligheder for elektronisk anmeldelse. Fristen skal sikre, at ændringerne i de registrerede forhold kommer til offentlighedens kundskab hurtigt, men gør det samtidig muligt for det enkelte kapital selskab at passe anmeldelsesprocedurerne ind i de løbende administrative opgaver.

Pligten til anmeldelse påhviler det centrale ledelsesorgan, jf. SL § 9. Alle medlemmer af ledelsesorganet vil således som udgangspunkt kunne ifalde ansvar for manglende registreringer eller anmeldelser. Overtrædelse af lovens anmeldelsesforskrifter er bødesanktioneret.

Af langt større praktisk betydning end bødesanktionen er sanktionen, som udgøres af registreringsnægtelse. Hvis et selskab fx har besluttet en kapitalforhøjelse, indebærer den for sene registrering, at den selskabsretlige beslutning slet ikke opnår gyldighed, og selskabets ledelse må da gå den tunge gang at søge generalforsamlingsbeslutningen om kapitalforhøjelse gentaget. Fristerne skal således tages alvorligt.

Regnskabsanalyse, operationel

Regnskabsanalyse bruges til at analysere virksomhedens årsregnskab for at få en bedre forståelse af virksomhedens situation. Dette kan være hensigtsmæssigt for medarbejderne ved lønforhandlinger og for kapitalejerne ved overvejelser om salg eller ved en krise i virksomheden, hvor det overvejes at indskyde ny kapital.

Ved begrebet regnskabsanalyse forstås indsamling, bearbejdning og vurdering af regnskabsmæssigt materiale vedrørende en virksomhed med henblik på at få et grundlag for at bedømme denne virksomheds økonomiske situation. Elementerne i analysen opfatter typisk grundanalysen (beregning af nøgletal), den reelle analyse (vurdering på basis af nøgletal), tidssammenligning og branchesammenligning.

En regnskabsanalyse tager udgangspunkt i virksomhedens økonomiske udvikling over en periode på flere år. Analysen fokuserer på følgende begreber, der bl.a. analyseres via en beregning af **nøgletal** med udgangspunkt i årsrapporten: indtjening, rentabilitet, **likviditet** og soliditet.

Indtjeningen vurderes ud fra virksomhedens evne til at tilpasse omsætning og omkostninger og dermed skabe et overskud. Resultatet før og efter finansielle poster er vigtigt i vurderingen af indtjeningen.

Rentabiliteten, der viser virksomhedens evne til at forrente den investerede kapital, ses ud af afkastningsgraden, overskudsgraden og kapitalens omsætningshastighed. Der sammenlignes med lignende virksomheder inden for samme branche. Risiko, opdelt i driftsmæssig og finansiell risiko, bør vurderes. Ligeledes bør vækstmulighederne for virksomheden analyseres.

Likviditeten illustreres gennem udviklingen i likviditetsreserven. Det kan således afdækkes, om virksomheden har skabt likviditet på driften, og hvordan virksomheden anvender sin likviditet. Likviditetsgraden giver et fingerpeg om virksomhedens evne til på kort sigt at betale fremtidige kreditorer. Indgår virksomheden i en koncern, skal likviditetssituationen også ses i forhold til modervirksomhedens likviditetssituation.

Likviditetsgraden kan med fordel suppleres af en analyse af den finansielle gearing, der viser egenkapitalen set i forhold til fremmedkapitalen. Udgør fremmedkapitalen over tid en voksende andel af den samlede kapitalfremskaffelse, kan der være grund til at være opmærksom.

Kapitalstrukturen bør også vurderes som led i gennemgangen af likviditeten. En fornuftig kapitalstruktur er kendetegnet ved, at omsætningsaktiver hovedsageligt er finansieret af kortfristet gæld, og at anlægsaktiver er finansieret af egenkapital og langfristet gæld.

Soliditeten, der viser virksomhedens evne til at bære fremtidige tab, vurderes ud fra, om forandringer er en følge af ændring i indtjening eller en følge af ændring i værdiansættelse af aktiverne. Indgår virksomheden i en koncern, skal soliditeten også ses i forhold til modervirksomhedens soliditet.

Derudover kan yderligere i hvert fald tre forhold undersøges som led i en regnskabsanalyse:

- Eventualforpligtelsernes indflydelse på den fortsatte drift, herunder om virksomhedens pantsætninger overstiger de pantsatte aktivers værdi/vurdering, om virksomheden er part i retssager, og om virksomheden har betydelige garantiforpligtelser.
- Virksomhedens anvendelse af terminsforretninger til sikring af tilgodehavender, herunder om den aktuelle risiko ved de indgåede kontrakter fremgår af årsregnskabet.
- Virksomhedens eventuelle forpligtelser i henhold til andre [finansielle instrumenter](#) på valuta- og værdipapirmarkedet.

I en regnskabsanalyse vurderes også forhold som ejerforhold, [ledelsesberetning](#), markedsforhold, antal medarbejdere og eventuelt ændrede regnskabsprincipper, periodisering osv.

Der kan også foretages en fremskrivning af virksomhedens regnskab i en periode. Hermed kan konsekvenser af selv små ændringer i budgetforudsætningerne vurderes, idet sådanne konsekvenser ofte først viser sig efter flere perioder. Der må selvfølgelig ikke lægges for stor vægt på detaljerede fremskrivninger, fx 10 år frem i tiden, men det kan være interessant at lære, i hvilken retning og med hvor stor hastighed de overordnede økonomiske faktorer udvikler sig i budgetterne.

Brug af fremskrivning kan illustrere, hvilke faktorer der har betydning for, om fx en række investeringer bør foretages, udskydes eller være mindre. På samme måde kan konsekvenserne af ændringer i de øvrige forudsætninger beregnes, hvorved det gøres tydeligt, hvorledes centrale økonomiske forhold i virksomheden hænger sammen og påvirker hinanden.

Regnskabsanalyse, strategisk

En virksomheds evne til at skabe overskud udgør summen af en lang række handlinger i virksomheden og i dens omgivelser. Strategisk regnskabsanalyse udgør et led i udviklingen af strategien, herunder særligt planlægningsprocessen, og indeholder typisk:

- Virksomhedens generelle profil via en beskrivelse af stærke og svage sider med fokus på såvel eksterne som interne faktorer ([SWOT-analyse](#)). Eksterne faktorer kan være forventninger til fremtidig lovgivnings indvirkning, markedernes udvikling og konkurrence, mens interne faktorer kan være organisationen og produktionsomkostninger.
- Virksomhedens mål og strategier, herunder evnen til at tilpasse sig udviklingen. Konsekvenserne vurderes ud fra tre hovedkategorier, der relaterer sig til virksomhedens [konkurrenceparametre](#), nemlig (1) at producere til lavere omkostninger end konkurrenterne fx via udnyttelse af stordriftsfordele eller avanceret teknologi og ved en meget tæt opfølgning af produktionsomkostningerne, (2) at produkterne har en egenart, der adskiller dem fra andre lignende produkter, hvilket giver mulighed for en stærk markedsposition, eller (3) at målrette sig til en del af markedet, hvor virksomheden skaber en niche.
- Virksomhedens indtjening og faktorer, der indvirker herpå, nemlig (1) driftsmæssig gearing, der illustreres ved sammensætningen af variable og faste omkostninger, (2) produkters livscyklus opdelt i en introduktionsfase, en vækstfase, en udnyttelsesfase og en afviklingsfase, (3) markedsandel og positionering på det enkelte marked, (4) mulighed for vækst via udvikling på de markeder, hvor virksomheden opererer, og (5) ledelsens effektivitet. Det tages af og til udgangspunkt i [Dupontpyramiden](#) ved denne vurdering.

Den strategiske analyse kombinerer således det foreliggende regnskabsmateriale med et særligt fokus på indtjening og virksomhedens [forretningsplan](#) og andre strategidokumenter. Ved gennemgang af regnskabet fokuseres på fornuftig, stabil indtjening med en kontinuerlig vækst, et godt mix mellem resultat og pengestrømme samt realistiske [regnskabsprincipper](#).

Regnskabsklasser

ÅRL er opbygget efter en byggekloidsmodel. Afhængig af virksomhedens størrelse, antal ansatte mv. skal årsregnskabet opfylde forskellige krav. Der er således i loven foretaget en opdeling i regnskabsklasser, hvorunder den enkelte virksomhed henhører.

Hvis selskabet overskrider to af de angivne størrelser i to på hinanden følgende regnskabsår, medfører det et skift i regnskabsklasse. Systemet bygger på den betragtning, at jo større virksomhed, jo flere regler. Der er fire regnskabsklasser, som afhænger af selskabets størrelse (og type), hvilket vurderes ud fra balance, omsætning og antal ansatte:

	Klasse A	Klasse B	Klasse C	Klasse D
Balance (mio. kr.)	Helt små	Små	Mellemstore / store	Børsnoteret og statslig
	3,5	55	55-195 / >195	Alle uanset størrelse
Omsætning (mio. kr.)	7	111	89-391 / >391	Alle uanset størrelse
Antal ansatte (gns. heltidsbeskæftigede)	10	50	50-250 / >250	Alle uanset størrelse

Virksomheder omfattet af klasse A i ÅRL-afsnit II, skal opfylde følgende krav, hvis de frivilligt vælger at aflægge årsrapport: Ledelsespåtegning, [balance](#), [resultatopgørelse](#), bevægelser på [egenkapitalen](#), [regnskabsprincipper](#), [noter](#), herunder redegørelse for anvendt regnskabspraksis og [revisionspåtegning](#) (hvis der revideres). Hvis en godkendt revisor har underskrevet en påtegning eller erklæring til årsrapporten, skal denne også indgå.

Virksomheder omfattet af klasse B skal opfylde ovenstående og yderligere krav i ÅRL-afsnit III, der knytter sig til udfærdigelsen af en [ledelsesberetning](#), der skal beskrive: virksomhedens væsentligste aktiviteter, eventuelle væsentlige ændringer i aktiviteterne og økonomiske forhold samt eventuelle transaktioner med egne kapitalandele.

Virksomheder omfattet af klasse C skal opfylde ovenstående og yderligere krav i ÅRL afsnit IV: (1) udarbejdelse af en [pengestrømsanalyse](#), (2) egenkapitalopgørelse og (3) supplerende elementer til ledelsesberetningen: eventuel usikkerhed ved indregning eller måling, en beskrivelse af usædvanlig forhold, der kan have påvirket målingen, udviklingen i aktiviteter og økonomiske forhold, en beskrivelse af virksomhedens forventede udvikling, herunder særlige forudsætninger og usikre faktorer, bæredygtighedsrapportering, fem års hoved- og nøgletal, forventninger til fremtiden, forsknings- og udviklingsaktiviteter, risikoprofil og [risikostyring](#), årets resultat i forhold til meddelte forventninger, og omtale af filialer i udlandet. Forskellen mellem mellemstore og store virksomheder er begrænset.

Virksomheder omfattet af klasse D skal opfylde ovenstående og yderligere krav i ÅRL-afsnit V: (1) [storkapitalfortegnelse](#) og (2) oversigt over ledeshverv, som selskabets bestyrelses-, tilsynsråds- og direktionsmedlemmer har i andre danske aktieselskaber.

Regnskabsprincipper

For reelt at være oplysende skal et årsregnskab være opgjort efter kendte principper, og disse principper skal fastholdes fra år til år, således der kan ske sammenligning med tidligere år, medmindre der er saglige grunde til at ændre på principperne. ÅRL § 13, stk. 1 anfører fire basisforudsætninger:

- Kontinuitet. Hvert års åbningsbalance skal svare til **balancen** i årsregnskabet for det foregående år. Årsregnskabet skal hvert år stilles op på samme måde, og aktiverne skal værdiansættes efter samme metoder, medmindre særlige grunde taler for at foretage ændringer. Ændring af regnskabspraksis skal oplyses og begrundes, og sammenligningstal for tidligere år bør tilpasses.
- Going concern. **Aktiverne** skal værdiansættes i balancen ud fra den forudsætning, at selskabet fortsætter sin virksomhed, jf. ÅRL § 33. Årsregnskabet kan aflægges som en going concern, selv om selskabet kun kan overleve under visse forudsætninger, fx tilførsel af ny kapital, hvis denne forudsætning ikke er helt urealistisk, og der i ledelsesberetningen gøres opmærksom på forudsætningen.
- Indregningsmetoder. Værdiansættelser, indtægtskriterier, tabsrisici mv. er ikke endtydige størrelser, og beregningen af årsresultat og **egenkapital** er som følge heraf behæftet med en vis fleksibilitet. Indtægter indtægtsføres i takt med, at de indtjenes, jf. ÅRL § 49. Et beløb kan indtægtsføres, når selskabet har leveret sin ydelse (skrevet faktura), selv om betaling ikke er sket. En virksomhed, der producerer varer til senere salg, kan føre varer på varelageret til indtægt og optage disse i balancen som et omsætningsaktiv.
- Retvisende billede. Årsregnskabet skal give et billede af selskabet, der er så korrekt og oplysende som muligt, jf. ÅRL § 11. Værdiansættelser og nedskrivninger bør være forsigtige, men skal være realistiske. Der er ikke i ÅRL forbud mod at undervurdere eller at udelade aktiver i balancen, idet selskaberne har ret, men ikke pligt, til at opskrive aktiver, der er steget i værdi. Kun immaterielle værdier – såsom goodwill, patenter, varemærker og knowhow – som selskabet har købt, opføres i balancen – altså modsat immaterielle værdier, som selskabet selv har udviklet.

De oplyste forudsætninger er udtryk for konservative leveregler, som årsregnskabet skal indeholde. Herudover er der en forventning om klarhed, substans og væsentlighed.

Regnskabsår

Regnskabsåret skal oplyses i vedtægterne, jf. SL § 28, og skal omfatte 12 måneder. Oftest følger regnskabsåret kalenderåret, men der er ikke noget til hinder for, at regnskabsåret er forskudt.

Den første regnskabsperiode kan være kortere eller længere end 12 måneder, dog højst 18 måneder. Regnskabsåret kan kun senere ændres, hvis særlige forhold, fx ændring i ejerforhold (indgåelse i ny koncern), kan begrunde dette. Omlægningsperioden skal være kortere end 12 måneder. Sådant ændring skal vedtages på [generalforsamlingen](#) med majoritet som til en [vedtægtsændring](#).

Opgørelsen af den skattepligtige indtægt er undergivet særlige skattemæssige regler. Sædvanligvis skal selskabet benytte et indkomstår, der periodemæssigt svarer til regnskabsåret. Ved ændring af indkomstår skal selskabet underrette SKAT inden indkomståret er udløbet.

Alle selskaber i en [koncern](#) skal anvende samme regnskabsår, medmindre der foreligger særlige forhold. Regnskabsåret for koncernregnskabet skal altid følge regnskabsåret for moderselskabet. Sambeskatningen af koncernselskaber forudsætter samme indkomstår.

Situation

Det overvejes at foretage en ændring af regnskabsåret.

Gode råd

En ændring af regnskabsperioden kræver en ændring af selskabets vedtægter. Medmindre vedtægterne foreskriver andet, kan bestyrelsen alene komme med en indstilling til generalforsamlingen. Omlægningsperioden af regnskabsåret skal være kortere end 12 måneder.

Regreskrav

Ved regres forstås, at hvis en betaler har betalt en fordring på en skyldners vegne, så har betaleren krav på at få godtgjort sin betaling hos skyldneren.

Krav på regres opstår typisk i forsikringsforhold og ved [kaution](#). Hvis et forsikringssselskab har foretaget en udbetaling og kan opkræve beløbet hos skadevolder eller dennes forsikringssselskab, er der tale om regres. I relation til kaution tales der om regres, hvis en kautionist har betalt et beløb for en debitor. Såfremt et selskab på tredjemands vegne har afholdt en udgift og herefter kan indtræde i kravet mod tredjemanden, foreligger der således et regreskrav.

Rekonstruktion, frivillig

Frivillige ordninger om rekonstruktion bygger altid på aftale mellem skyldneren og kreditorerne, således at ordningen kun er bindende for de kreditorer, der har tilsluttet sig aftalen. Det står i modsætning til en rekonstruktion omfattet af reglerne i konkursloven, der er tvungen, idet kreditorerne ikke kan modsætte sig deltagelse i en samlet gældsordning, hvis betingelserne for rekonstruktion er opfyldt.

En **konkurs** vil oftest medføre en lukning af virksomheden, og konkursboets salg af aktiver vil sjældent indbringe den højest mulige pris. Virksomheden og kreditorerne vil derfor have en fælles interesse i om muligt at undgå konkurs, og i stedet søge virksomheden rekonstrueret i forbindelse med en frivillig gældsordning. En frivillig gældsordning kommer sædvanligvis i stand ved hjælp fra tredjemand (advokat).

Indholdet i gældsordningen afhænger af aftalen, men mindst ét af følgende elementer indgår sædvanligvis:

- Betalingsudsættelse (moratorium).
- Akkord (nedskrivning af gælden, således at virksomheden frigøres for den øvrige del af gælden, der akkorderes).
- Likvidation (udlodning til kreditorerne efter hel eller delvis realisation af virksomhedens aktiver).

Frivillige gældsordninger er ikke reguleret ved lovgivning. Under en rekonstruktion kan det være nødvendigt at opnå en mere holdbar kapitalstruktur, og en gældsordning kan derfor være kædet sammen med en kontant kapitalforhøjelse og/eller konvertering af gæld til selskabskapital.

Situation

Bestyrelsen overvejer en rekonstruktion af selskabet.

Gode råd

Foreslå, at direktionen – eventuelt med bistand fra revisor og advokat – snarest muligt udarbejder et forslag til rekonstruktionsplan samt overvejer om rekonstruktionsreglerne i konkursloven skal anvendes.

Rekonstruktion, regler

Konkursloven indeholder et kapitel om rekonstruktion af insolvente virksomheder, som kræver en aktiv rolle fra kreditorerne.

Kreditorerne har adgang til at anmode skifteretten om at påbegynde rekonstruktionsbehandlingen af et selskab – også i tilfælde, hvor selskabets ledelse modsætter sig rekonstruktionsbehandling. Der sikres herved adgang for kreditorerne til at gribe ind over for virksomheden. Princippet om “jo før der gribes ind, jo større er chancen for at redde virksomhedens værdier” gælder som hovedregel.

Når rekonstruktionen påbegyndes, skal der udpeges en rekonstruktør (som ofte vil være en advokat) og eventuelt en tillidsmand (som ofte vil være en revisor). Rekonstruktøren har en styrende rolle i processen og skal sammen med selskabets direktion og tillidsmanden udarbejde en rekonstruktionsplan, der beskriver de væsentligste planlagte skridt for at forsøge at rekonstruere selskabet, samt et rekonstruktionsforslag, der rummer forslaget til, hvordan selskabet skal rekonstrueres. Både rekonstruktionsplanen og rekonstruktionsforslaget kan forkastes af kreditorerne under visse nærmere betingelser. Forslaget skal sendes til alle kendte kreditorer.

Under rekonstruktionen bevarer selskabets ledelse, herunder [bestyrelsen](#), fortsat dets ledelsesret over selskabet og dets aktiver. Dog må der ikke foretages væsentlige dispositioner uden rekonstruktørens samtykke. Som noget nyt gives rekonstruktøren dog adgang til at anmode skifteretten om at træffe afgørelse om, at ledelsen afsættes.

Hvis en rekonstruktion er begæret af en kreditor mod skyldnerens vilje, kan rekonstruktøren ved indledningen af rekonstruktionen overtage ledelsen af virksomheden efter visse nærmere vilkår. Hvis rekonstruktionen er begæret af selskabet selv, og enten rekonstruktøren eller mere end 25 % af den samlede kreditor masse fremsætter ønske derom, kan skifteretten efter nærmere betingelser træffe bestemmelse om, at ledelsen skal overgå til rekonstruktøren. Dette gør sig også gældende i tilfælde, hvor der er fare for, at selskabets ledelse vil handle til skade for kreditorerne.

Reglerne giver mulighed for at videreføre selskabets gensidige bebyrdende aftaler, fx lejekontrakter, leasingaftaler, samhandelsaftaler mv. Der er indført en adgang for selskabet til at “genindtræde” og “genoplive” sådanne aftaler i tilfælde af, at disse er ophævet mindre end fire uger forud for rekonstruktionens anmeldelse. Det er ikke muligt at genoplive/genindtræde i ophævede aftaler, såfremt den anden part allerede har disponeret som følge af ophævelsen, fx indgået ny lejekontrakt med anden lejer, ligesom det ikke er muligt at genoplive/genindtræde i en aftale, der var misligholdt af andre årsager end forsinkelse med betaling, fx som følge af at varer, der var leveret, var mangelfulde.

Under rekonstruktionsbehandlingen vil der gælde et generelt forbud mod, at en kreditor søger sig fyldestgjort i selskabets aktiver. Fyldestgørelsesforbuddet gælder, uanset om rettighederne søges fyldestgjort gennem fogedretten, dvs. der gælder som udgangspunkt et generelt forbud mod udlæg, arrest og brugs pant. Med andre ord “fredes” selskabet i perioden, hvor rekonstruktionen pågår.

Rekonstruktionen kan ende ud med en [virksomhedsoverdragelse](#) eller en tvangsakkord – eller begge dele. Samtidig indebærer reglerne, at det er muligt for virksomheden at træde ud af en påbegyndt rekonstruktion, indtil der er vedtaget en rekonstruktionsplan, uden at det automatisk medfører, at virksomheden tages under konkursbehandling. Man taler om, at rekonstruktion derfor kan anvendes til en kontrolleret timeout – altså en form for tænkepause for den insolvente virksomhed til at overveje handlemuligheder.

Desuden kan rekonstruktionen også ophøre under rekonstruktionsforløbet, hvis selskabet er eller bliver solvent.

I juli 2022 blev der i konkursloven indført regler om forebyggende rekonstruktion, der supplerer de almindelige regler. Reglerne har baggrund i et EU-direktiv, og formålet med indførelsen var at styrke muligheden for at rekonstruere virksomheder i økonomiske problemer. De nye regler indebærer, at en virksomhed kan indlede en forebyggende rekonstruktion, hvis den blot kan bevise, at der er en sandsynlighed for insolvens. Herudover adskiller reglerne sig også fra de almindelige regler derved, at der ikke nødvendigvis er et fyldestgørelsesforbud.

Hvis selskabet befinder sig i en krisesituation, eller der opleves betydelige betalingsvanskeligheder hos en kunde/samarbejdspartner, kan det være formålstjenligt at søge nærmere information om mulighederne for rekonstruktion.

Situation

Bestyrelsen overvejer at udsætte rekonstruktionsbehandling for at undgå, at offentlig omtale forringer økonomien yderligere.

Gode råd

Vær opmærksom på, at denne strategi indebærer en risiko for ansvar – særligt hvis selskabet fortsætter med at pådrage sig gæld.

Renteswap

Swap er et overordnet begreb, der dækker over en mængde varianter. Kort sagt består et swap i, at to parter indgår en aftale om at "bytte" givne renter i en fastlagt periode. Motivet for at indgå en sådan aftale er at ændre sin betalingsstrøm på et lån uden at skulle indfri sit oprindelige lån.

I perioder med generelt stigende renter er det komfortabelt at have sikkerhed for renteudgifternes udvikling i form af fast rente. I takt med generelt stigende renter betyder det for et indgået renteswap, at værdien øges mere og mere. Hvor meget værdien øges, afhænger af renteswap'ets resterende løbetid. Omkostningerne vil ofte være indregnet i den faste rente. Det kan dog være, at der stilles krav om [pantsætning](#).

Ønsker en låntager at «låse» sin rente, men først om et år fra nu, kan der ud fra rentemarkedets forward-renter beregnes en fast rente allerede nu med betalingsstart om et år. Fordelene ved et renteswap er således:

- Fast rente giver budgetsikkerhed.
- Gevinst ved rentestigning.
- Lave stiftelsesomkostninger.

Der er dog risici ved et renteswap, som kan deles op i en likviditetsrisiko og en formuerisiko.

For så vidt angår likviditetsrisikoen gælder, at hvis den variable rente ikke overstiger den faste swaprente, har låntager betalt mere i hele perioden i forhold til, hvis renteswap'et ikke var indgået.

For så vidt angår formuerisikoen gælder, at det med et generelt faldende renteniveau er en ulempe at være finansieret med fast renteswap. Den faste rente er inkonvertibel, og dermed kan et swap indfris til markedsværdi. I takt med et generelt faldende renteniveau vil markedsværdien falde afhængig af den resterende løbetid – jo længere løbetid, desto større påvirkning. Markedsværdien vil være negativ, hvis renten falder umiddelbart efter renteswap'ets indgåelse. Negative markedsværdier indgår i regnskabet og påvirker egenkapitalen.

Det er afgørende at overveje, inden der træffes beslutning om renteswap, hvilken horisont der er på finansieringen, og hvilken holdning ledelsen har til graden af budgetsikkerhed.

Repræsentantskab

SL indeholder ikke regler om repræsentantskab. Bestemmelser i [vedtægter](#) om repræsentantskabers valg af ledelsesmedlemmer vil som følge heraf blive anset som tredjemands udpegning af et eller flere ledelsesmedlemmer.

Traditionelt udgjorde et repræsentantskab en i forhold til [bestyrelsen](#) større forsamling og bredere repræsentation af kapitalejerne. Oprettelsen af et repræsentantskab var sædvanligvis udtryk for, at en del af kapitalejerne ønskede en lidt tættere kontakt til selskabet, end den årlige generalforsamling giver mulighed for. Det kunne dog også være begrundet i et ønske fra kapitalejerne om at give repræsentanter for offentligheden eller andre en tilknytning til og indføring i selskabets forhold.

Selv om der ikke er regler om repræsentantskab i SL, betyder det ikke, at der ikke længere vil blive oprettet repræsentantskaber, men disse vil ikke kunne tillægges kompetencer, som tilkommer bestyrelsen eller andre ledelsesorganer, hvorfor etableringen af repræsentantskaber næppe er så interessante i dag.

Dog gælder det fortsat, at der for finansielle virksomheder – omfattet af lov om finansielle virksomheder kan oprettes et repræsentantskab, jf. lovens § 69. I disse selskaber kan det i vedtægterne bestemmes, at repræsentantskabet skal varetage bestemte angivne opgaver, fx valg af bestyrelse, fastsættelse af dennes vederlag, sikre virksomhedens trivsel, bistå ledelsen med tilslutning til tiltag mv.

Repræsentantskabets medlemmer har samme [ansvar](#) som bestyrelsen i forbindelse med udøvelsen af deres beføjelser.

Repræsentationsret

Ved repræsentationsret forstås den ret, som kan tillægges stemmeløse kapitalandele til at møde på generalforsamlingen og til at indgå i opgørelsen af den på [generalforsamlingen](#) repræsenterede del af selskabskapitalen. Kapitalandele med stemmeret har altid repræsentationsret.

Stemmeløse kapitalandele har kun repræsentationsret, hvis [vedtægterne](#) foreskriver det. Disse stemmeløse kapitalandele tæller med i kapitaltællingen af majoritetskravene ved vedtægtsændringer, jf. SL § 46. De stemmeløse kapitalandele er derfor uden stemmemæssig indflydelse ved almindelige beslutninger, der træffes med simpelt flertal, hvorimod de kan få indflydelse ved vigtige beslutninger.

Der skal derfor sondres mellem stemmeløse kapitalandele med og uden repræsentationsret, og såfremt der gøres brug af stemmeløse kapitalandele, bør dette ikke ske uden at tilføje, om de er med eller uden repræsentationsret. Hvis vedtægterne er tavse herom, så er de stemmeløse kapitalandele uden repræsentationsret.

Ejeren af en stemmeløs kapitalandel uden repræsentationsret har dog fortsat møderet og tale-ret på generalforsamlingen. Dette er helt fundamentale ejerrettigheder, som netop adskiller kapitalandelen fra obligationen.

Resultatopgørelsen

Resultatopgørelsen indgår i årsregnskabet som en oversigt over de poster, der vedrører årets resultat, og skal opstilles i overensstemmelse med reglerne i ÅRL. Resultatopgørelsen har oftest følgende poster:

- Nettoomsætning.
- Bruttoresultat.
- Resultat før afskrivninger.
- Resultat før finansielle poster.
- Resultat før ekstraordinære poster og skat.
- Resultat før skat.
- Årets resultat.

I resultatopgørelsen tages udgangspunkt i virksomhedens omsætning. Fra omsætningen trækkes de direkte produktionsomkostninger, og bruttoresultatet fremkommer.

Herfra trækkes de indirekte produktionsomkostninger. Indirekte betyder i denne sammenhæng, at omkostningerne ikke nødvendigvis ændres, hvis produktionen ændres (fx omkostninger til administration). Herved opstår resultatet før afskrivninger.

Årlige afskrivninger er den regnskabsmæssige metode til at nedskrive værdien af produktionsapparatet i takt med, at dette nedslides. Afskrivninger kan ske efter den lineære metode (samme beløb hvert år) eller efter saldometoden (samme procentsats hvert år).

Resultatet før finansielle poster er udtryk for selskabets indtjeningsevne. De finansielle poster relaterer sig til [kapitalstrukturen](#). En lav egenkapitalandel vil isoleret set indebære højere renteudgifter.

De ekstraordinære poster viser indtægter og udgifter, der er usædvanlige for selskabet og ikke er en del af den almindelige drift.

Skatter omfatter både [selskabsskat](#) og andre skatter. Selskabsskat består af den skat, der skal betales for det pågældende år, herunder regulering af tidligere års skat.

Når alle delene er trukket fra og lagt til, fremkommer årets resultat, der også bare benævnes "resultatet". Hvordan årets resultat fordeles, er angivet i balancen. Der kan fx udbetale et overskud som udbytte, eller der kan ske overførelse til næste år. Det afhænger af virksomhedens egne ambitioner.

Revisionsprotokollen

Efter SL § 129 skal **revisor** føre en revisionsprotokol, hvor revisor indfører interne meddelelser til bestyrelsen om udførelse og resultater af revisors arbejde, hvis selskabet er revisionspligtigt. Der skal optages bemærkninger om ethvert forhold, som revisor som led i sin revision af årsregnskabet og via sin viden er blevet opmærksom på. Revisionsprotokollen er ikke tilgængelig for offentligheden eller selskabets kapitalejere.

Revisionsprotokollen skal fremlægges på alle **bestyrelsesmøder**, og enhver tilførsel til protokollen skal underskrives af alle medlemmer. Hvis et bestyrelsesmedlem er fraværende på et møde, skal medlemmet efterfølgende gøre sig bekendt med revisors meddelelse. Bestyrelsesmedlemmer skal ikke blot underskrive men også læse og forstå protokollen, jf. også Østre Landsrets dom af 14. december 1993, hvor der blev statueret ansvar også for medarbejderrepræsentanter for manglende indsigt i revisionsprotokollen.

Under en sag om **erstatningsansvar** mod bestyrelsen kan det komme et medlem til skade, hvis medlemmet har udvist **passivitet** og ikke har sat sig ind i revisors anbefalinger i revisorprotokollen, fx om en særlig risiko for tab. Revisionsprotokollen indeholder fortløbende nummererede sider, så bestyrelsesmedlemmet er sikker på, at hele protokollen er gennemgået.

I nogle selskaber findes den ordning, at medarbejderrepræsentanter direkte kan kontakte revisor, hvis der er regnskabsmæssige forhold, der ønskes belyst. Et bestyrelsesmedlem kan dog altid bede om, at revisor er til stede på et bestyrelsesmøde for at besvare spørgsmål.

Situation

Revisionsprotokollen er kompliceret og ikke til at forstå.

Gode råd

Gør formanden opmærksom på problemet og foreslå, at revisor anmodes om at deltage på næste bestyrelsesmøde, eller at der gives mulighed for at rette direkte henvendelse til revisor for en uddybning af revisionsprotokollens indhold.

Revisionspåtegningen

En revisionspåtegning er revisors erklæring om at have udført revision af selskabets årsregnskab. Påtegningen skal indeholde oplysning om, at årsregnskabet er revideret, og om hvorvidt det opfylder lovgivningens krav og giver et retvisende billede af selskabets økonomiske stilling, eller om det har været nødvendigt at tage forbehold eller tilføje supplerende oplysninger.

Hvis revisor ikke ved sin revision finder, at der er noget at indvende mod regnskabet, giver revisor regnskabet en såkaldt blank påtegning, der typisk formuleres sådan: "Revisionen har ikke givet anledning til forbehold."

Hvis revisor derimod ved sin revision konstaterer, at årsrapporten ikke opfylder kravene i lovgivningen, og manglerne ikke kan afhjælpes i samarbejde med selskabets ledelse, skal revisor tage forbehold i sin påtegning for de dele af regnskabet, som revisor mener er mangelfulde. Hvis årsrapporten er så mangelfuld, at revisor er af den opfattelse, at det ikke skal godkendes på generalforsamlingen, skal dette være anført i påtegningen.

Hvis revisor ikke har konstateret forhold, der medfører et forbehold, men under sin revision har opdaget, at selskabet ikke har overholdt SL og/eller regnskabslovene, skal revisor give supplerende oplysninger herom i sin påtegning. Revisor skal som supplerende oplysning beskrive forholdene, hvis der er en begrundet formodning om, at bestyrelsesmedlemmer kan ifalde ansvar over for selskabet, kapitalejere eller tredjemand.

Situation

Revisor vil ikke give regnskabet en "blank" påtegning.

Gode råd

Foreslå, at revisor deltager i behandling af årsregnskabet og redegør for sit forbehold. Foreslå også, at direktionen udarbejder en handlingsplan, der kan afhjælpe manglerne. Kan dette ikke ske tids nok til at få en "blank" påtegning, bør bestyrelsen overveje at tilslutte sig revisors forbehold og meddele dette i ledelsesberetningen.

Revisionsudvalget

Børselskaber og selskaber underlagt tilsyn fra Finanstilsynet skal som udgangspunkt nedsætte et revisionsudvalg eller kan – hvis visse betingelser er opfyldt – beslutte, at udvalgets opgaver varetages af **bestyrelsen** (eller tilsynsrådet). I en **koncern**, som har pligt til at etablere et revisionsudvalg, kan der etableres et fælles revisionsudvalg.

Revisionsudvalget skal bestå af medlemmer af virksomhedens bestyrelse, tilsynsråd eller personer, som generalforsamlingen eller tilsvarende organ har valgt som medlem af udvalget. Mindst ét medlem skal have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision. Der kan vælges medlemmer, som ikke samtidig indgår i bestyrelsen, men Komitéen for god Selskabsledelse anbefaler, at revisionsudvalgets medlemmer vælges blandt bestyrelsens medlemmer, og at der udpeges en formand for udvalget, der ikke også er formand for bestyrelsen. Der er ikke regler om antallet af medlemmer, men i overvejelserne herom bør bl.a. virksomhedens størrelse og kompleksitet indgå.

Der gælder ikke et krav om uafhængighed, hvorfor medlemmer af udvalget samtidig kan være medlem af bestyrelsen eller tilsynsrådet. Der gælder dog et krav om uafhængighed, hvis der vælges eksterne medlemmer af udvalget. Komitéen for god Selskabsledelse anbefaler, at flertallet af revisionsudvalgets medlemmer er uafhængige.

Ved vurderingen af, om et selskab skal vælge at etablere et revisionsudvalg, eller om opgaven skal overlades til bestyrelsen, indgår typisk faktorer som kapital selskabets størrelse, bestyrelsens størrelse og sammensætning, den forretningsmæssige og finansielle kompleksitet i selskabet samt eventuelle ønsker om, at udvalget skal beskæftige sig med andre opgaver end dem, der følger af lovgivningen.

Et revisionsudvalg skal som minimum udføre følgende opgaver:

- Underretning til det samlede øverste ledelsesorgan om resultatet af den lovpligtige revision og eventuelt bæredygtighedsrapporteringen samt forklare, hvordan disse bidrager til integriteten, samt hvad revisionsudvalgets rolle var i den proces.
- Overvåge proceduren for regnskabsaflæggelse og bæredygtighedsrapportering.
- Overvåge de interne kontrolsystemer, herunder eventuel intern revision og systemer, der vedrører risikostyringen og dennes effektivitet.
- Overvåge den lovpligtige revision af årsregnskabet, det konsoliderede regnskab mv.
- Overvåge og kontrollere revisors uafhængighed.
- Være ansvarlig for proceduren for udvælgelse og indstilling af revisor.

Anbefalinger om god Selskabsledelse rummer en omfattende gennemgang af de opgaver, som revisionsudvalget bør udføre.

Revisor, funktion

I selskaber – bortset fra selskaber underlagt regnskabsklasse A – skal [generalforsamlingen](#) vælge mindst én revisor, som skal revidere [årsregnskabet](#), jf. SL § 144, stk. 1, 1. og 2. pkt. Revisor skal være statsautoriseret eller registreret, jf. ÅRL § 135 b. Ofte vælges en revisionsvirksomhed som selskabets revisor, men den revisor, som påtager sig revisionen, skal være statsautoriseret eller registreret.

Antallet af revisorer og disses valgperiode skal fastsættes i [vedtægterne](#). Revisors opgaver ophører ved afslutningen af den ordinære generalforsamling. Generalforsamlingen skal vælge en ny revisor, når valgperioden udløber, eller hvis revisor frasiger sig hvervet midt i perioden eller bliver afsat af [generalforsamlingen](#). Det er det centrale ledelsesorgans opgave at sikre, at der bliver valgt en ny revisor.

Revisor skal være uafhængig af selskabet og skal agere som "offentlighedens kontrollant". Revisor skal revidere årsrapporten i overensstemmelse med god revisionskik, hvilket indebærer en kritisk gennemgang af selskabets regnskabsmateriale og dets forhold i øvrigt. Bestyrelse og direktion skal give revisor alle relevante oplysninger.

Revisor skal kontrollere, at årsregnskabet stemmer med selskabets bogføring, og at regnskabet er stillet op som krævet i ÅRL. Revisor skal sikre sig, at alle dispositioner er korrekt registreret i regnskabet, og at virksomhedens forretningsgange frembyder rimelig sikkerhed mod besvigelser. Dette sker ved uanmeldt kasseeftersyn, afstemning af bankkonti, stikprøvevis bilagskontrol og kontrol med optællingen af varelager.

Revisor skal påse, at [revisionsprotokollen](#) forelægges for og underskrives af bestyrelsen, at bestyrelsen har sørget for at få oprettet en [forretningsorden](#), og at de krævede protokoller findes og føres. Revisor har således en række pligter til rapportering.

Revisor opnår et betydeligt klientkendskab og kan med fordel ofte inddrages som rådgiver, når der opstår behov for økonomisk ekspertise. Revisors rådgivning må dog ikke have karakter af beslutningstagning på bestyrelsens vegne.

Rapporteringen om årsrapporten fra revisor skal omfatte:

Emne	Modtager	Formål og indhold
Revisionspåtegning på årsrapport	Regnskabslæser	Revisionspåtegningen tilfører årsopgørelsen troværdighed fra en uafhængig og kompetent person.
Revisionsprotokol	Bestyrelsen	Uddybende omtale af revisionen og konklusionen samt revisors vurdering af regnskabssystemer, herunder effekten af interne kontroller.

Rapporteringen om regeloverholdelse fra revisor skal omfatte:

Emne	Modtager	Formål og indhold
Revisionspåtegning på årsrapport	Regnskabslæser	Revisionspåtegningen skal indeholde supplerende oplysninger, såfremt der er begrundet mistanke om ansvar for ledelsen.
Erklæring om overholdelse af formalia	Kapitalejer	Erklæringen fremlægges kun for aktionæerne, hvis bestyrelsen ikke lever op til sine krav.
Indberetning til myndigheder	Statsanklageren for særlig økonomisk kriminalitet	Underretning af myndigheder om tilfælde af grovere økonomisk kriminalitet.

Situation

Selskabets revisor fratræder.

Gode råd

Bestyrelsen skal indkalde til en ekstraordinær generalforsamling snarest muligt for at vælge ny revisor. Det er vigtigt at kende årsagen til revisors fratræden. Forklaringen bør fremgå af revisionsprotokollen. Hvis dette ikke er tilfældet, bør den nye revisor – når valgt – indkaldes til et møde med bestyrelsen for at drøfte selskabets forhold. Efter dette møde bør bestyrelsen overveje, om revisors fratræden skal give anledning til særlige foranstaltninger.

Revisor, rollefordelingen

Det er ledelsen, der udarbejder **årsregnskabet**. Revisor skal revidere det regnskab, som ledelsen har udarbejdet. Dette fremgår af **ledelsesberetningen**, der typisk formuleres som følger: "Vi aflægger hermed selskabets årsrapport for tiden...".

Ledelsen har dermed ansvaret for, at regnskabet giver et retvisende billede af selskabets økonomiske situation. Revisors bistand i forbindelse med selve udarbejdelsen er alene af vejledende karakter. Selv om udkastet til **årsrapport** ofte i praksis tilvejebringes af revisor, sker dette på ledelsens vegne. Ledelsen bør derfor også gennemgå udkastet nøje og ikke blot uden videre acceptere dette.

Bestyrelsen bør benytte sig af den viden, som revisionen oparbejder om virksomheden som led i revisionen, og de kontrolbesøg på virksomheden, som revisor foretager. Derfor bør bestyrelsen ikke overlade al kontakt med revisor til **direktionen**. Det betyder også, at bestyrelsen bør være opmærksom på at sikre sig, at selskabet har en kompetent og uafhængig revisor.

Samarbejdet med revisionen bør bygge på en aftale, hvor der i hvert fald bør være taget stilling til følgende:

- Samarbejdsperiode.
- Samarbejdets omfang – herunder om revisionen kan påtage sig andre opgaver end revision for selskabet.
- Rapporteringens form – herunder fremsendelsesmåde direkte eller gennem direktionen.
- Honorar og procedure ved ekstraarbejder.
- Kontaktpersoner og eventuel bemanning.

Situation

Bestyrelsen overvejer ved udarbejdelsen af årsregnskabet, om selskabet reelt kan og bør fortsætte sin virksomhed.

Gode råd

Anmod revisionen om at vurdere spørgsmålet. Er der væsentlig usikkerhed om den fortsatte drift, skal det oplyses i årsberetningen. Beslutningen om fortsat drift tilkommer dog bestyrelsen.

Revisoransvar, årsagssammenhæng

Højesteret har afsagt to principielle domme om revisorers ansvar.

I UfR 2014.1346 H (eHuset) ifaldt revisionsselskaberne Deloitte og Lund Thomsen & Partnere ikke erstatningsansvar som følge af, at der ikke forelå årsagsforbindelse mellem de fejl, som revisorerne havde begået over for selskabet eHuset, der senere gik konkurs, og de påståede tab.

I sagen havde Jyske Bank og eHusets konkursbo rejst erstatningskrav mod selskabets revisionselskaber med henvisning til, at revisionen af eHusets årsregnskaber ikke var udført i overensstemmelse med god revisionsskik. Konkursboet anførte, at de mangelfulde regnskaber var medvirkende til, at kreditorerne havde givet eHuset kredit, og at selskabets bestyrelse derefter lod driften af eHuset fortsætte længere, end den burde have gjort med yderligere tab for både eHuset og kreditorerne.

Højesteret fastslog, at revisionsselskaberne havde begået fejl og tilsidesat god revisionsskik. Disse fejl blev dog ikke anset for grove. Samtidig var der ikke ført bevis for, at en overholdelse af god revisionsskik ville have haft nævneværdig betydning for årsregnskabernes resultat.

Som en følge heraf fandt Højesteret ikke, at Jyske Bank ville have handlet anderledes, hvis årsregnskaberne havde været revideret korrekt. I forhold til konkursboets krav konstaterede Højesteret, at en korrekt revidering ikke ville have ændret bestyrelsens forventninger til fremtiden, eller at bestyrelsen ville have handlet væsentligt anderledes af denne grund. Derfor var der ikke årsagsforbindelse mellem revisorernes fejl og de af Jyske Bank og konkursboet påståede tab.

I UfR 2015.2075 H (Memory Card Technology) var selskabet Memory Card Technology gået konkurs. Konkursboet anlagde erstatningssag mod selskabets revisorer og bestyrelse med påstand om erstatning, fordi selskabet havde lidt tab ved, at driften var blevet fortsat på uforsvarlig vis efter et tidspunkt, hvor den burde have været indstillet eller tilpasset.

Højesteret konstaterede også i denne sag, at revisorerne havde handlet ansvarspådragende ved regnskabsaflæggelsen, da de burde have taget forbehold for værdiansættelse af varelager og et tilgodehavende, som direktøren uberettiget havde opskrevet og angivet.

Imidlertid fandt Højesteret det ikke bevist, at ændringer i regnskabet ville have ført til, at bestyrelsen ville have indstillet eller tilpasset selskabets drift, eller at bankerne ville have nægtet fortsat långivning. Der forelå altså ikke årsagsforbindelse mellem de ansvarspådragende fejl og tabet, hvorfor et erstatningsansvar ikke blev pålagt revisorerne.

Sagerne har medført øget fokus på revisorers rolle og ansvar i forbindelse med selskabers konkurs. Samtidig viser sagerne også, at selskabers ledelse selv løbende må kontrollere forsvarligheden af selskabets fortsatte drift, da revisorerne ikke er ansvarlige i sager, hvor selskaber ville have fortsat driften, uanset at revisorerne havde revideret korrekt.

Risikostyring, fokusområder

Drift af virksomhed vil altid medføre en risiko, men det er vigtigt, at bestyrelsen har overvejet, hvad der konkret skal forstås ved risiko, således at der kan styres i overensstemmelse hermed. Wivel definerer risiko i bestyrelseslokalet som "risikoen for, at virksomheden ikke når sine mål".

Denne definition medfører et samspil med selskabets [forretningsplan](#) og strategi. Herigennem kan der også sættes fokus på, hvorledes risici identificeres og håndteres. Der kan ske opdeling af risici i fire områder:

- Strategiske risici – knyttet til muligheden for at realisere selskabets mål.
- Operationelle risici – knyttet til selskabets handlinger og processer.
- Finansielle risici – knyttet til selskabets aktiver, indtægter, forpligtelser, pengestrømme.
- Efterlevelsrisici – knyttet til selskabets overholdelse af love og regler.

Bestyrelsen bør være aktiv i drøftelsen af, hvilke risici der eksisterer for selskabet, og hvilken risikostyring der skal finde sted. I hvert fald skal bestyrelsen løbende kontrollere de forhold, der kan gå galt, og sikre sig, at der i selskabet er etableret tilstrækkelige, interne foranstaltninger for alle væsentlige forretningsområder.

Når bestyrelsen med hjælp fra direktionen har fået et overblik over virksomhedens risici, bør bestyrelsen tage stilling til, hvordan den vil håndtere disse risici, herunder kapitalstruktur, initiativer for at sprede kunde- og leverandørgruppen, afdækning af valutarisici, salgsstyring, intern kontrol, produktudvikling og it-sikkerhed.

Situation

Direktøren meddeler, at forskningschefen virker utilfreds.

Gode råd

Bestyrelsen bør vurdere, om der er en risiko for, at forskningschefen er på vej væk og de mulige konsekvenser herved. Forskningschefens kontraktmæssige forhold bør gennemgås. Der skal aftales en handlingsplan, hvis det vurderes, at forskningschefens fratreden vil være til stor gene for selskabets udvikling af nye produkter.

Rådgiveransvar

Det kan i visse situationer være nødvendigt for et selskab at kontakte en rådgiver, fx hvis selskabets får behov for [advokatbistand](#) i forbindelse med en [børsnotering](#).

Rådgiverens rolle er at sikre, at selskabet træffer beslutninger på et oplyst grundlag og i overensstemmelse med gældende lovgivning, og rådgiverens ansvar for den rådgivning, der ydes, er en central del af det tillidsforhold, der opstår mellem rådgiveren og selskabet.

Rådgiver kan ifalde [ansvar](#) for den rådgivning, der ydes til selskabet. Dette ansvar er typisk baseret på dansk rets almindelige erstatningsregler, hvilket vil sige, at der kræves et ansvarsgrundlag, en årsagssammenhæng og et økonomisk tab for at kunne pålægge en rådgiver erstatning.

Ansvarsgrundlaget er det almindelige [culpaansvar](#), men denne bedømmelse kan opleves streng, fordi rådgivere er underlagt et professionsansvar. Dette indebærer, at rådgivere skal udvide den faglige dygtighed og omhu, som kan forventes af en professionel inden for deres område. Der skal derfor mindre til, før en rådgiver ifalder erstatningsansvar.

Rådgiveransvaret har de senere år fyldt meget i mediebilledet og den offentlige debat, og i november 2023 pålagde Højesteret i U 2024.746H et advokatselskab at betale 400 millioner kroner i erstatning til SKAT for at have rådgivet en tysk bank, der har tilstået svindel med refusion af udbytteskat i Danmark.

Dommen er interessant, da den understreger, at advokater og andre rådgivere – ud over at varetage klientens interesse – tillige skal have øje for tredjemands interesser, herunder fx det offentliges.

S

Samarbejdsudvalget

Samarbejdsudvalget er et forum for udveksling af information og høring mellem et selskabs ledelse og medarbejdere, hvor selskabets udvikling og fremtid kan drøftes. Reglerne om samarbejdsudvalg giver dermed ikke medarbejderne en egentlig bestemmelsesret i virksomheden, men en mulighed for at øve indflydelse på ledelsens beslutninger ved større ændringer og omlægninger i arbejdet, jf. bl.a. Samarbejdsaftalen mellem DA og FH.

Efter aftalen har ansatte i virksomheder med mindst 35 ansatte gennem deres repræsentanter i udvalget ret til at blive informeret og hørt af arbejdsgiveren om forhold, som har eller vil få væsentlig betydning for deres ansættelse og de arbejdsmæssige forhold på virksomheden.

Informationspligten medfører, at ledelsen bl.a. skal sikre, at udvalget inddrages, inden der træffes endelig beslutning om væsentlige forhold. Formålet er, at medarbejdernes synspunkter og forslag kommer til at indgå i ledelsens beslutningsgrundlag.

Medlemmer af samarbejdsudvalget kan i særlige tilfælde pålægges [tavshedspligt](#) om information givet i udvalget. Der skal gives en nærmere begrundelse for fortroligheden og den tidsmæssige udstrækning heraf. Medarbejderne i samarbejdsudvalget – a-siden – er beskyttet mod afskedigelse eller anden forringelse af deres forhold efter en særregel i Samarbejdsaftalen.

Hvis samarbejdsudvalget ikke bliver inddraget i forbindelse med større ændringer og omlægninger i produktionen og administrationen, bl.a. ved nedlæggelse og flytning af produktion, salg, fusion og lukning, foreligger der et brud på samarbejdsaftalen, hvilket kan udløse et krav om betaling af bod.

Situation

Bestyrelsen undlader at inddrage samarbejdsudvalget forud for beslutning om en større ændring eller omlægning i selskabet.

Gode råd

Gør opmærksom på, at selskabet kan blive pålagt en bod for brud på samarbejdsaftalen. Medarbejdernes manglende interesse for et efterfølgende samarbejde vil dog sandsynligvis være en endnu større økonomisk belastning.

Sammenslutning

Forskning, produktudvikling, salg mv. stiller i dag store krav til virksomhedens konsolidering og evne til at tiltrække kapital. Krav, der kan være meget vanskelige at honorere på egen hånd. Det kan føre til en beslutning i virksomheden om, at den baseret på en økonomisk betragtning er bedst tjent ved at indgå i en større enhed via en sammenslutning for at kunne realisere sine planer. Baggrunden for en sammenslutning kan imidlertid også være et ønske om en rationaliseringsgevinst eller opnåelse af en synergieffekt. Et sådant samarbejde mellem to parter kan sædvanligvis gennemføres på i hvert fald tre forskellige måder:

Modeller for sammenslutning		
Fusion mod vederlag	Tilførsel af aktiver	Ombytning af kapitalandele

Ved en **fusion** mod vederlag i kapitalandele vederlægges ejeren eller ejerne af det ophørende selskab med kapitalandele i det fortsættende selskab. Herved bevarer den tidligere ejer(e) indflydelse i det fortsættende selskab. Den nødvendige udvidelse af **selskabskapitalen** skal ikke tegnes men fordeles til de nye kapitalejere, som bliver kapitalejere i det fortsættende selskab, når fusionen er en realitet.

Ved tilførsel af **aktiver** mod vederlag i kapitalandele foretages selskabsretligt en **kapitalforhøjelse** ved apportindskud, hvor indskuddet udgøres af de indskudte aktiver. Indskuddet vederlægges med kapitalandele. Ved denne løsning overtages ingen skjulte forpligtelser mv.

Beslutningen om kapitalforhøjelsen tilkommer som udgangspunkt generalforsamlingen, men efter en bestemmelse i vedtægterne kan bestyrelsen bemyndiges til at gennemføre kapitalforhøjelsen. Tegning af kapitalandele ved apportindskud indebærer, at der skal udpeges sagkyndige vurderingsmænd, som skal udarbejde en vurderingsberetning.

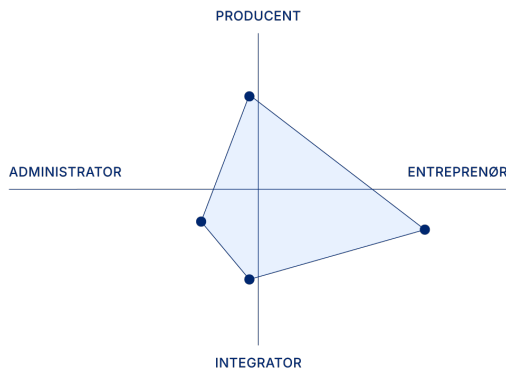
Ved ombytning af kapitalandele overdrager det overtagne selskabs kapitalejere kapitalandele til det kommende moderselskab. Disse vederlægges så med kapitalandele i **moderselskabet**. Selskabsretligt foretages en kapitalforhøjelse i moderselskabet med apportindskud, hvor indskuddet sker i form af kapitalandele.

Sammensætning af bestyrelsen

Medlemmer af bestyrelsen udpeges desværre ofte efter "de forhåndsværende søms princip", nemlig hvem ejeren kender og har kontakt til. Det er imidlertid ikke altid denne type af personer, som er bedst i stand til at inspirere virksomheden, give den et skub fremad eller værne den mod faldgruber. Virksomhedens udvikling kan også stille nye krav til bestyrelsens **kompetencer**. Dette bør afspejles i sammensætningen af bestyrelsen.

For at bestyrelsen kan overveje, om sammensætningen er den optimale, bør de generalforsamlingsvalgte medlemmers kompetenceprofil analyseres. På denne måde kan bestyrelsen vurdere sin fremtidige sammensætning ud fra virksomhedens behov som fx øget ekspertise i markedsføring, international etablering, generel erhvervs erfaring, den geopolitiske udvikling mv. Som hovedregel bør flere kompetencer være repræsenteret, således at disse kan supplere hinanden.

Ved vurderingen af kompetenceprofil kan der anvendes forskellige hjælpemetoder. En af disse modeller indeholder fire overordnede persontyper, som det fremgår nedenfor i den grafiske illustration. Ejerens profil er typisk idéskabende og resultatorienteret. Virksomhedens kompetenceprofil skal derfor typisk styrkes på administration og ledelse samt integration for at få tingene til at gå op i en højere enhed. Ejerens profil kan se ud som følger:



Kompetenceprofilen giver inspiration til hvem/hvilken type, der skal identificeres som bestyrelsesmedlem. Denne proces sikrer, at bestyrelsens sammensætning kommer på dagsordenen og diskuteres af hele bestyrelsen, som hermed er på forkant med eventuelt behov for udskiftning/supplering.

Ét er, at bestyrelsen komplementerer hinanden fagligt/sagligt og derved tilfører virksomheden vigtig supplerende viden. Noget andet er, om bestyrelsen kan arbejde sammen. Det er afgørende, at kemien er rigtig.

SCE-selskabet

Det Europæiske Andelsselskab (SCE) blev indført ved en forordning, der gælder direkte i Danmark, og et tilknyttet direktiv om medarbejderindflydelse, der i Danmark er gennemført via følgelovgivning.

Formålet med selskabsformen er at åbne op for samarbejdet mellem europæiske andelsselskaber på tværs af grænserne og fjerne juridiske og administrative barrierer. Ved forordningen indførtes lige konkurrencevilkår for andelsselskaber og kapitalselskaber samt udvikling af andelsselskabers virksomhed på tværs af grænserne.

Den grundlæggende betingelse for at stifte et SCE-selskab er, at mindst fem fysiske personer eller selskaber indgår i stiftelsen, og at disse henhører under mindst to forskellige medlemsstaters lovgivning. Stiftelse kan ske ved fusion eller omdannelse. SCE-selskabets kapital udgøres af medlemmernes andele, og der gælder et kapitalkrav på mindst 30.000 euro. Selskabets vedtægter fastsættes i overensstemmelse med national lovgivning for andelsselskaber.

SCE-selskabet skal have en generalforsamling og en ledelsesstruktur, der er organiseret i enten et enstrengt eller tostrengt system. Efter loven om medarbejderindflydelse i SCE-selskaber skal der etableres en ordning med information, høring og deltagelse til medarbejderne i selskaber, som vedtægtsmæssigt har hjemsted i Danmark. Hvis der i det enkelte selskab har været etableret en ordning om medbestemmelse, skal denne videreføres. De rettigheder, som medarbejderne havde på tidspunktet for stiftelsen af SCE-selskabet, danner således udgangspunkt for de rettigheder, som medarbejderne opnår i SCE-selskabet fremadrettet.

I praksis nedsættes efter stiftelsen et Særligt Forhandlingsorgan (SFO) blandt medarbejderne for alle de deltagende selskaber, som skal søge at indgå en aftale med direktionen i det nystiftede SCE-selskab om medarbejderindflydelse. SCE-selskabet skal etablere en ordning om information og høring af medarbejderne, men den aftale, der skal indgås, kan have forskelligt indhold afhængigt af de konkrete forhold og de deltagende selskaber.

Ved nedsættelsen af forhandlingsorganet skal en række procedureregler iagttages fx angående antallet af medlemmer og udpegning af disse, forhandlingsorganets opgaver, afstemningsregler og mindstekrav til den aftale, der skal indgås.

Selskabskapital, indbetaling af

Reglerne i SL om indbetaling af den tegnede kapital gælder både for kapital, som tegnes ved selskabets stiftelse, og for kapital, som tegnes ved senere forhøjelser af selskabskapitalen. Selskabskapitalen fremgår af [vedtægter](#) og [årsrapporter](#) og er derfor offentlig tilgængelig. For aktieselskaber skal kapitalen mindst udgøre 400.000 kr., og for anpartsselskaber skal kapitalen mindst udgøre 20.000 kr.

Et nystiftet selskab kan først registreres, når mindst 25 % af selskabskapitalen, dog mindst 20.000 kr., er indbetalt til selskabet. Dette beløb skal herefter til enhver tid være indbetalt til selskabet. Er der fastsat en overkurs, skal overkursen i aktieselskaber indbetales fuldt ud, selv om en del af selskabskapitalen ikke indbetales.

Indbetalingen skal ske i forhold til hver enkelt kapitalandel. I anpartsselskaber kan overkursen i stedet indbetales delvist med samme andel som selskabskapitalen. Hvis hele eller en del af selskabskapitalen indbetales ved indskud af andre værdier end kontanter, skal hele selskabskapitalen og en eventuel overkurs dog indbetales, jf. SL § 33. Der gælder tilsvarende regler ved senere kapitalforhøjelser.

Ikke-indbetalt selskabskapital kan af selskabet kræves indbetalt på anfordring med en frist på mindst to uger. I vedtægterne kan der bestemmes en længere frist, der dog ikke må overstige fire uger.

Et indskud i selskabet i penge eller i andre værdier (apportindskud) er først "indbetalt", når selskabet har fået rådighed over indskuddet. Et kontant beløb skal indbetales til selskabet, en advokat eller anden repræsentant for selskabet. En indbetaler, kan efter anmodning få en bekræftelse på, at indbetaling har fundet sted, og efter registrering, at notering i ejerbogen er sket.

Et kapitalselskab, der udsteder [ejerbeviser](#), må ikke udlevere disse til kapitalejerne, før selskabet eller kapitalforhøjelsen er registreret. Kapitalandele på navn må kun udleveres til kapitalejere, der er noteret i [ejerbogen](#), jf. SL § 60, stk. 3.

Det centrale ledelsesorgan har – sammen med anmelder – ansvar for tab, som selskabets kreditorer eller kapitalejere måtte lide, hvis det tegnede beløb, som efter anmeldelsens udvisende skulle være indbetalt, faktisk ikke er betalt og nu ikke kan fås betalt.

Situation

Direktionen ønsker at få adgang til hele beløbet fra en kapitalforhøjelse, selv om kapitalforhøjelsen ikke er afsluttet og derfor heller ikke registreret.

Gode råd

Meddel, at dette ikke må ske. Først når registrering af kapitalforhøjelsen har fundet sted i Erhvervsstyrelsen, kan selskabet disponere over beløbet.

Selskabsloven, historik

Danmark fik sin første aktieselskabslov i 1917. Dette var ca. 300 år efter stiftelsen af det første danske aktieselskab – Dansk Ostindisk Kompagni – som blev stiftet ved kongelig bevilling af 17. marts 1616. Frem til den første lov hvilede dansk selskabsret på bevillinger og regler fastsat i tilknytning hertil. Systemet var inspireret af engelsk og fransk ret.

Frem til en forordning af 15. maj 1810 var det endda nødvendigt at opnå kongeligt privilegium for at stifte et selskab med begrænset hæftelse. Der var en modvilje mod begrænset hæftelse, og udgangspunktet var derfor, at en ejer hæftede solidarisk eller i hvert fald delvist for sit selskabs forpligtelser.

Kernen i aktieselskabsloven af 1917 var eksterne forhold. Lovgiver ønskede at sikre, at offentligheden havde indsigt i selskabets forhold, herunder ved stiftelse. Loven indeholdt regler om krav til registrering for, at aktieselskaber fik retssubjektivitet. Loven var inspireret af lovgivningen i Tyskland, Sverige og Norge.

I 1930 blev aktieselskabsloven revideret. Den nye lov indeholdt bestemmelser om krav til større åbenhed og mere kontrol, hvilket var forårsaget af sager, hvor kreditorer havde tabt penge. Herudover blev der indført mulighed for, at et selskab kunne købe egne aktier.

1930-loven bestod i det væsentligste frem til 1973, hvor der kom en mere detaljeret aktieselskabslov. Denne lov indeholdt regler om bl.a. minoritetsbeskyttelse, kreditorbeskyttelse, fortegningsret for eksisterende aktionærer og krav til særlig majoritet for at gennemføre vedtægtsændringer. Samtidig med den nye aktieselskabslov i 1973 blev også vedtaget anpartsselskabsloven, der er baseret på tysk forbillede.

I 1973 indtrådte Danmark også i det daværende EF. Det europæiske medlemskab har siden været præget af både inspiration fra og harmonisering med EU-regler. I 1992 blev gennemført en mindre reform af selskabslovgivningen, hvilket beroede dels på EU's sjette selskabsdirektiv, dels på Nordisk Fjer-dommen, der medførte visse yderligere kontrolkrav.

Den seneste større ændring af selskabsretten skete i 2010 baseret på [selskabsreformen 2009/2010](#). Formålet med ændringerne var at gøre den danske selskabsret internationalt konkurrencedygtig ved at gennemføre en række forenklinger og en liberalisering af reglerne. Dette indebar, at aktieselskabsloven og anpartsselskabsloven blev samlet i én lov: selskabsloven.

Af tilpasninger kan fx nævnes, at kapitalkravet i anpartsselskaber blev nedsat, at reglerne for ekstraordinært udbytte blev mindre restriktive, at begrænsningen om erhvervelsen af egne aktier blev ophævet, og at der blev skabt mulighed for at gennemføre generalforsamling og bestyrelsesmøder på fremmedsprog.

Siden ikrafttrædelsen af selskabsloven i 2010 er der foretaget løbende ændringer i loven. Som eksempel herpå kan nævnes det elektroniske [ejerregister](#) og nedsættelse af kravet til [selskabskapital](#).

Selskabsrepræsentation, retten til

Retten for medarbejderne til at vælge medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen (eller tilsynsrådet) i et kapital selskab kaldes selskabsrepræsentation, og de valgte medarbejdere kaldes selskabsrepræsentanter. Reglerne kan kort beskrives som følger:

- Retten til selskabsrepræsentation indtræder, når selskabet opfylder [betingelsen](#) om, at der igennem de sidste 3 år i gennemsnit har været beskæftiget mindst 35 medarbejdere.
- Hvis dette krav er opfyldt, kan medarbejderne i selskabet kræve, at der gennemføres en [ja/nej-afstemning](#) om selskabsrepræsentation.
- Hvis mindst halvdelen af selskabets medarbejdere ved denne afstemning stemmer for selskabsrepræsentation, har medarbejderne i selskabet ret til at vælge selskabsrepræsentanter til selskabets bestyrelse. Valget afholdes som direkte valg, jf. MBK §§ 37 og 42.

Selskabets medarbejdere har krav på at vælge et [antal selskabsrepræsentanter](#) svarende til halvdelen af de øvrige bestyrelsesmedlemmer i selskabet, dog minimum to samt et tilsvarende antal [suppleanter](#).

Selskabsrepræsentanterne vælges for fire år ad gangen. Såfremt der er enighed i valgudvalget, jf. MBK

§ 19, stk. 1, kan der ske fravigelse af antal eller valgperiode.

Selskabsretlige krav til bestyrelsen

Bestyrelsen forestår den overordnede og strategiske ledelse af selskabet, jf. SL § 111, og skal:

- Varetage selskabets overordnede ledelse.
- Sørge for en **lovlig og forsvarlig administration** af selskabets virksomhed.
- Tage stilling til om selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt i forhold til selskabets drift.
- Påse at bogføringen og formueforvaltningen kontrolleres på en efter selskabets forhold tilfredsstillende måde mv.

Bestyrelsen udstikker retningslinjer og anvisninger, som direktionen skal følge, idet **direktionen** varetager den daglige ledelse af selskabet.

Bestyrelsen må, jf. SL § 127, ikke disponere på en sådan måde, at dispositionen er åbenbart egnet til at skaffe visse kapitalejere eller andre en utilbørlig fordel på andre kapitalejeres eller selskabets bekostning. Aftaler mellem en ene-ejer og selskabet skal være skriftlige, medmindre der er tale om aftaler på sædvanlige vilkår som led i et løbende mellemværende.

Bestyrelsen skal, jf. SL § 119, sørge for, at **generalforsamling** afholdes senest seks måneder efter, at selskabet har haft et **kapitaltab** på halvdelen af sin selskabskapital. Bestyrelsen skal redegøre for selskabets økonomiske stilling og om fornødent stille forslag om foranstaltninger, der bør træffes.

Selskabet kan, jf. SL § 180, stk. 2, anvende beløb, som i seneste godkendte årsrapport er opført som overført overskud til **udbytte**. Udbyttet må ikke overstige, hvad der er forsvarligt efter selskabets økonomiske stilling. Generalforsamlingen må ikke beslutte at uddele et højere udbytte end foreslået eller tiltrådt af bestyrelsen.

Selskabsskat

Selskaber er selvstændige skattemæssige enheder, som beskattes med en proportional indkomstskat på 22 % efter reglerne i selskabsskatteloven.

Selskaber betaler derfor aconto skat i løbet af indkomståret beregnet på grundlag af den forventede indtægt. Den skattepligtige indkomstskat opgøres endeligt efter udløb for selskabets indkomstår. Indkomståret falder normalt sammen med selskabets regnskabsår.

Selskabets årsregnskab, der opgøres efter driftsøkonomiske principper, er ikke ens med selskabets skatteregnskab, der opgøres efter skattemæssige regler. Forskellen relaterer sig især til afskrivninger, hvor et aktiv i årsregnskabet afskrives over sin levetid. I skatteregnskabet sker afskrivningen i almindelighed hurtigere og dermed i de første år med et større beløb end værdiforringelsen af aktiverne. Selskabet kan således skubbe en skattebyrde foran sig (udskudt skat).

Selskabet skal indgive selvangivelse senest seks måneder efter udløbet af indkomståret og således efter fristen for indsendelse af årsrapporten til [Erhvervsstyrelsen](#).

Et selskab er ikke skattepligtigt af indskud ved [stiftelse](#) eller [kapitalforhøjelse](#) i selskabet og heller ikke af en overkurs ved emission. Indskud fra en kapitalejer uden udstedelse af kapitalandele er derimod skattepligtigt for selskabet, medmindre denne kapitalejer er et [moderselskab](#).

Et selskab er ikke skattepligtigt af [udbytte](#) fra datterselskaber, hvor selskabet ejer mindst 10 % af selskabskapitalen. Udbytte fra selskaber, hvori selskabet ejer mindre end 10 % af selskabskapitalen er skattepligtigt.

[Personligt ejede virksomheder](#), [interessentskaber](#) og [kommanditselskaber](#) omfattes ikke af selskabsskatteloven.

Situation

Det overvejes, hvordan udskudt skat skal behandles i regnskabet.

Gode råd

Forsigtighedshensyn taler for, at udskudt skat betragtes som en hensat forpligtelse.

Selskabstyper

Selv om der er selskabsretlig [aftalefrihed](#) i Danmark, har selskaber i det praktiske liv koncentreret sig i nogle hovedtyper nogenlunde svarende til de selskabstyper, der ses i udlandet.

Det drejer sig om [personligt ejede virksomheder](#), [interessentskaber](#), [kommanditselskaber](#) og kapital-selskaber. Hver især dækker over særlige karakteristika, men en række detaljer afviger selvsagt fra selskabstype til selskabstype som følge af aftalefriheden.

Ved opdelingen mellem forskellige virksomhedstyper fokuseres ofte på hæftelsesformen. Dette indebærer en overordnet gruppering, nemlig selskaber, (1) hvor deltagerne hæfter, (2) hvor deltagerne ikke hæfter, og (3) hvor nogle hæfter og andre ikke hæfter. Denne gruppering kan gøres mere nuanceret. Hæftelsen kan i hovedtræk opdeles i, hvad der hæftes med, hvad der hæftes for, og hvornår der hæftes.

I oversigtsform kan karakteristika for de enkelte selskabstyper illustreres som følger:

	Personlig virksomhed	I/S	K/S	Selskab
Lovregulering	Nej	Nej (aftale)	Nej (aftale)	SL
Registrering	Nej	Nej	Nej (kan anmeldes)	Erhvervsstyrelsen
Antal ejere	En	To eller flere	To eller flere	En eller flere
Beslutning	Indehaver	Aftale, ellers enighed	Aftale, ellers komplementar	Generalforsamling og ledelsen
Tegningsregel	Indehaver	Hver interessent	Komplementar	Bestyrelse og direktion
Hæftelse	Personlig og direkte	Personlig, solidarisk og direkte	Komplementar: som I/S Kommanditist: kun indskud	Begrænset til indskud
Kapitalindskud	Ej krav	Ej krav	Ej krav	A/S: min. 400.000 kr. ApS: min. 20.000 kr.
Skat	Ikke selvstændigt skattesubjekt	Ikke selvstændigt skattesubjekt	Ikke selvstændigt skattesubjekt	Selvstændigt skattesubjekt

Selvfinansiering

Et selskab må som udgangspunkt, jf. SL § 206, ikke stille midler til rådighed, yde lån eller stille sikkerhed for tredjemands erhvervelse af [kapitalandele](#) i selskabet eller i dets [moderselskab](#). Forbuddet mod selvfinansiering er ikke absolut, men forudsætter, at visse betingelser, der fremgår af SL §§ 206–209, er opfyldt. Betingelserne er følgende:

- Der skal foretages en kreditvurdering af dem, der modtager økonomisk bistand fra selskabet ved en sådan transaktion.
- [Bestyrelsen](#) skal udarbejde en skriftlig redegørelse om sagen til kapitalejerne. Redegørelsen skal omhandle baggrunden for forslaget, selskabets interesse i dispositionen, betingelserne, konsekvenserne for selskabets likviditet og solvens samt den pris, som betales for kapitalandelene i selskabet.
- [Generalforsamlingen](#) skal forud godkende dispositionen med samme flertal som til vedtægtsændringer.
- Redegørelsen skal efterfølgende offentliggøres i [Erhvervsstyrelsens](#) it-system af selskabet selv eller være modtaget hos styrelsen, der offentliggør den – i begge tilfælde skal det ske inden to uger efter generalforsamlingens godkendelse.
- Den økonomiske bistand til købet af kapitalandelene skal være forsvarlig, dels under hensyn til selskabets egen økonomiske stilling, dels under hensyn til hele koncernens økonomiske stilling, hvis selskabet er et moderselskab. I tilknytning hertil må bistanden kun udgøres af beløb, der kan anvendes til udlodning af udbytte.
- Bistanden skal være på markedsvilkår – dette gælder med hensyn til rente, afdrag og sikkerhed.

Hvis betingelserne ikke er opfyldt, og der således er ydet økonomisk bistand i strid med SL § 206, skal der ske tilbageføring af beløbet til selskabet med en årlig rente. Kan dette ikke ske, er personerne, der har truffet aftalen, ansvarlige for eventuelle tab, som selskabet påføres herved, jf. SL § 215.

Betingelserne for lovligheden af selvfinansierede køb af kapitalandele er dog næppe vanskelige at opfylde i praksis, og det vil derfor i mange tilfælde blive den praktiske hovedregel, at det er selskabet selv, der kommer til at finansiere sin overtagelse.

SE-selskabet

Hvis et aktieselskab agerer på tværs af landegrænserne inden for EU, kan der efter nærmere regler etableres et europæisk selskab (SE-selskab). Der er udstedt en forordning herom, som gælder direkte i Danmark, og et direktiv, som omhandler medarbejderindflydelse, som er gennemført ved dansk følgelovgivning. De bestemmelser, der fremgår af dette regelsæt, gælder for alle SE-selskaber, der har [hjemsted](#) i Danmark.

SE-selskabet udgør en fælleseuropæisk selskabsform, som selskaber i EU kan anvende. Formålet med selskabsformen er at gennemføre en forenkling og skabe overskuelighed samt reorganisering af selskabernes aktiviteter i EU for derved at fremme grænseoverskridende erhvervsaktiviteter. På en hel række områder følger SE-selskabet den danske lovgivning via SE-loven og supplerende selskabslovgivning, og dansk ret kommer således til at have stor betydning for et SE-selskab, der har hjemsted i Danmark.

Den grundlæggende betingelse for at stifte et SE-selskab er, at mindst to selskaber indgår i stiftelsen af SE-selskabet, og at disse selskaber henhører under mindst to forskellige medlemsstaters lovgivning. [Stiftelse](#) kan ske ved [fusion](#), [omdannelse](#), holdingstruktur eller fælles datterselskab.

Ledelsen i et SE-selskab kan vælge at være organiseret i et etstrengt eller tostrengt system. Ved det tostrengede system (direktion og tilsynsråd) skal anvendes SL § 111, mens der ved det etstrengede system (administrationsorgan) skal anvendes bestemmelser fra SL, som gælder med de fornødne tilpasninger.

Efter loven om medarbejderindflydelse i SE-selskaber skal der etableres en ordning med [information og høring](#) af medarbejderne i selskaber, som vedtægtsmæssigt har hjemsted i Danmark. Hvis der i det enkelte selskab har været etableret en ordning, som også omfatter medbestemmelse, skal denne videreføres. De rettigheder, som medarbejderne havde på tidspunktet for stiftelsen af SE-selskabet, danner således udgangspunkt for de rettigheder, som medarbejderne opnår i SE-selskabet for fremtiden.

I praksis nedsættes et særligt forhandlingsorgan blandt medarbejderne for alle de deltagende selskaber. Forhandlingsorganet skal søge at indgå en aftale med direktionen i det kommende SE-selskab om medarbejderindflydelse.

SE-selskabet skal etablere en ordning om information og høring af medarbejderne, men den konkrete aftale, der skal indgås, kan have forskelligt indhold afhængig af de konkrete forhold og deltagende selskaber.

Ved nedsættelsen af forhandlingsorganet er der en række procedureregler, der skal iagttages, fx om antallet af medlemmer og udpegning af disse, forhandlingsorganets opgaver, afstemningsreglerne og mindstekravene til den aftale, der skal indgås.

SFO (Det Særlige Forhandlingsorgan)

Det Særlige Forhandlingsorgan (SFO) består af medarbejdere, som udpeges efter et sæt særlige regler fastsat ved lov om medarbejderindflydelse i [SE-selskaber](#).

Et SFO har til opgave at medvirke til at indgå en aftale om medarbejderindflydelse i et SE-selskab – information, høring og eventuel medbestemmelse. I den forbindelse repræsenterer SFO'et medarbejderne i de selskaber, der er involveret i stiftelsen af SE-selskabet. De relevante selskaber er repræsenteret af de involverede selskabers kompetente organer, bestyrelsen eller direktionen i Danmark.

Et SFO kan dog ikke ved at undlade at indgå en aftale med ledelsen blokere for selskabets registrering. Derfor anses et SFO for nedsat 10 uger efter, at medarbejderne har fået de oplysninger, som de har krav på, jf. lovens § 5. Oplysningerne er nødvendige for at medarbejderne kan organisere nedsættelsen af et repræsentativt forhandlingsorgan.

Ved sammensætningen af et SFO er det et krav, at der deltager medarbejdere fra de selskaber, der skal være del af SE-selskabet. Det skal sikres, at medarbejdere fra hver stat (ikke selskab), hvorfra der deltager selskaber, er repræsenteret i SFO'et. I Danmark vælges medlemmer af SFO på samme måde som ved [Europæiske Samarbejdsudvalg](#). Dette betyder, at der som hovedregel vælges blandt medlemmerne af samarbejdsudvalgene i de deltagende selskaber og datterselskaber. Hvis ikke sådanne er oprettet, findes medlemmerne blandt tillidsrepræsentanterne.

SFO'et skal modtage oplysninger om planen for og forløbet af stiftelsen af SE-selskabet, indtil registrering er sket, jf. lovens § 10. Derefter skal SFO forhandle med de deltagende selskaber om en skriftlig aftale, der fastsætter ordninger for medarbejderindflydelse. Forhandlingerne kan starte, lige så snart SFO'et er etableret, og kan fortsætte i seks måneder, som kan forlænges i op til et år, jf. lovens § 12, stk. 2.

Hvis der indgås en aftale, skal denne indeholde et minimum af rettigheder, jf. lovens § 17. Aftalen skal bl.a. indeholde bestemmelser om, (1) hvordan aftalen skal anvendes, (2) hvor mange medlemmer der skal være i det såkaldte repræsentationsorgan, (3) repræsentationsorganets beføjelser, (4) hyppigheden af møder mellem repræsentationsorganet og ledelsesrepræsentanterne, (5) de finansielle og materielle midler, der stilles til rådighed for repræsentationsorganet, (6) reglerne for gennemførelse af informationsog høringsprocedurer, (7) rammerne for selve repræsentationsordningen og (8) ikrafttræden.

Hvis der indgås en aftale, der ikke svarer til kravene i § 17, og har medarbejderne før stiftelsen af SE-selskabet været omfattet af ordninger med information, høring og medbestemmelse, finder referencebestemmelserne i lovens §§ 19-40 anvendelse. Dette beror på lovens formål om, at medarbejderne ikke må fortabe gældende ordninger, ved at selskaber på tværs af medlemsstaterne stifter et SE-selskab.

SFO'et kan med mindst to tredjedele af medlemmernes stemmer – der repræsenterer mindst to tredjedele af medarbejderne beskæftiget i mindst to lande – beslutte ikke at indlede forhandlinger eller at afbryde forhandlinger og i stedet støtte sig på regler om information og høring af medarbejdere i de lande, hvor SE-selskabet har medarbejdere, jf. lovens § 16.

Skibsbesætninger, afstemninger for

Medarbejdere, der er ansat til at udføre deres arbejde på skibe, der ejes af danske selskaber, der er registreret i et EU/EØS-land i de danske farvande, indgår i opgørelsen af antallet af medarbejdere på lige fod med medarbejdere, der udfører arbejde på land. Det afgørende er skibets ejer- og registreringsforhold, ikke hvilke farvande skibet besejler.

Der gælder dog en række særlige regler om valg til medarbejderrepræsentation, hvilket skyldes, at det kan være vanskeligt at få bekendtgjort valget, tilsendt stemmesedler mv., jf. MBK §§ 36 og 41, stk. 3.

Valgudvalget i selskaber, der beskæftiger medarbejdere på skibe i udenrigsfart, skal snarest muligt sikre, at stemmeberettigede medarbejdere, der er om bord på skibe, gøres bekendt med, at der skal foretages en **ja/nej-afstemning**. Medarbejderne skal modtage de samme oplysninger om afstemningen som alle andre medarbejdere.

Skibsføreren på det enkelte skib skal straks nedsætte en **valgkomité** på tre medlemmer bestående af en repræsentant for skibsofficererne, en repræsentant for det øvrige mandskab og skibsføreren, som er formand.

Valgkomitéen skal inden en uge efter sin nedsættelse afholde **ja/nej-afstemningen** og omgående underrette valgudvalget om afstemningsresultatet med angivelse af antallet af ja-stemmer, nej-stemmer, ugyldige stemmer og blanke stemmer. Meddelelse kan ske telegrafisk, elektronisk eller på tilsvarende hurtig vis. Samtidig kan skibsvalgkomiteen meddele valgudvalget eventuelle forslag til kandidater og suppleanter, der fremsættes af medarbejderne på skibet.

Selve valgets afholdelse sker på samme måde som på land. Valgudvalget kan fravige bestemmelserne i MBK, så de tilpasses forholdene i denne sammenhæng.

Soft law

Soft law betyder direkte oversat "blød lov". Begrebet dækker over såkaldte "kvasi-juridiske" instrumenter, som ikke har nogen juridisk bindende kraft, eller hvis bindende virkning er noget svagere, end hvad der gør sig gældende for egentlig lovgivning som fx selskabsloven.

Traditionelt er begrebet soft law blevet anvendt i forbindelse med international ret, særligt folkeretten, hvor fx FN's resolutioner og erklæringer ikke har juridisk bindende virkning. Også i EU-retten anvendes soft law i form af fx vejledninger, henstillinger og meddelelser. Typisk bruger EU-Kommissionen soft law til at tilkendegive, hvordan Kommissionen har til hensigt at anvende sine beføjelser.

Soft law er væsentlig, da indholdet heraf ofte med tiden bliver inkorporeret i faktiske retsakter, såkaldt "**hard law**". Ligeledes anvendes soft law typisk også ved fortolkningen af lovgivning.

I dag anvendes soft law også i national regulering. I Danmark er Anbefalinger for god Selskabsledelse et eksempel på soft law.

Solvent likvidation

Kapitalejerne kan ønske at opløse det selskab, de er engageret i, fx hvis selskabets opgaver er løst, eller der ikke kan opnås en rimelig indtjening. Kompetencen til at beslutte likvidation ligger hos [generalforsamlingen](#), jf. SL § 217. Vedtagelse af et forslag om likvidation kræver samme majoritet, som er nødvendig til en [vedtægtsændring](#). Likvidation kan dog vedtages med simpelt flertal, hvis selskabet efter lovgivningen eller [vedtægterne](#) har pligt til at træde i likvidation. Et selskab i likvidation er fortsat undergivet reglerne i SL og ÅRL, herunder kravet om afholdelse af generalforsamling.

Efter beslutningen om likvidation er truffet, vælger generalforsamlingen en eller flere likvidatorer, som skal gennemføre likvidationen. Likvidator træder i ledelsens sted, jf. SL § 219. Medlemmer af ledelsen kan vælges til likvidator. Reglerne om bestyrelsens opgaver i SL finder med de fornødne tilpasninger anvendelse på likvidator. [Erhvervsstyrelsen](#) skal have meddelelse om, at selskabet er trådt i likvidation. Meddelelse om likvidation skal offentliggøres i Erhvervsstyrelsens it-system med en opfordring til selskabets kreditorer om at anmelde deres krav.

Udlodning af selskabets formue (likvidationsprovenuet) må først ske, når fristen for anmeldelse af krav er udløbet, tvister om bestridte anmeldte fordringer er afgjort, og gælden er betalt. Viser det sig, at kreditorerne ikke vil få fuld dækning, skal likvidator indkalde til en generalforsamling med forslag om, at der indleveres en konkursbegæring.

Et selskab i likvidation er ophørt, når det endelige likvidationsregnskab er godkendt, udbetaling af eventuelt likvidationsprovenu har fundet sted, og endelig beslutning om ophør er truffet af likvidator. Selskabet slettes da i Erhvervsstyrelsen.

Situation

Selskabet har genereret underskud i en længere periode, og formanden foreslår, at der stilles forslag om likvidation på den kommende generalforsamling.

Gode råd

Likvidation kan alene gennemføres, såfremt alle kreditorer kan modtage deres tilgodehavende. Inden der fremsættes forslag om likvidation, bør det afdækkes, om der er tilstrækkelige midler i selskabet til at dække alle kreditorer. Alternativet er en konkurs.

Spaltning

Et selskab, der ønsker at udskille visse af sine aktiviteter til en særskilt virksomhed, kan udspaltesse

[aktiver](#) og [passiver](#) til et nyt eller et eksisterende aktie- eller anpartsselskab, jf. SL § 254.

En spaltning er ofte begrundet i, at dele af et selskabs aktiviteter, fx ejendomme eller biproduktion, ikke passer ind i selskabets [strategi](#) i øvrigt. Spaltning kan også være motiveret af et ønske om at afsøge mulighederne for en kapitaltilførsel ved, at der udskilles en attraktiv del af virksomheden. Spaltning kan herudover også være relevant i forbindelse med et frasalg eller et generationsskifte.

Spaltning kan enten ske som delvis spaltning (grenspaltning), hvor en del af det indskydende selskabs rettigheder og forpligtelser overdrages til et nyt eller bestående selskab, eller som fuldstændig spaltning, hvor det indskydende selskabs rettigheder og forpligtelser som helhed overgår til to eller flere nye eller bestående selskaber, og det spaltede selskab i den forbindelse ophører.

En spaltning skal vedtages på [generalforsamlingen](#) med det flertal, som kræves efter SL §§ 106 og 107 samt [vedtægterne](#), jf. SL § 264. Beslutningen om spaltningen skal tage stilling til fordelingen af aktiver og passiver mellem de deltagende selskaber samt fordeling af kapitalandele mellem kapitalejerne.

Spaltningen forudsætter, at der sker en sikring af kapitalejere og kreditorer på grundlag af en vurdering af aktiverne efter samme regler, som gælder om fusion, jf. SL §§ 259-260. Spaltning er en universalsuccession, der også omfatter gældsovertagelse, således det oprindelige selskab fritages for gældsansvar uden samtykke fra kreditor. Kapitalandelene i de nye selskaber tilfalder kapitalejerne i det spaltede selskab.

Spaltninger er omfattet af virksomhedsoverdragelsesloven. Ordningen med medarbejderrepræsentation påvirkes derfor på samme måde som ved en [virksomhedsoverdragelse](#). Hvis den udspaltede virksomhed bevarer sin uafhængighed, vil ordningen blive overført til det modtagende selskab, såfremt betingelsen om beskæftigelse er opfyldt på spaltningstidspunktet.

Hvis den udspaltede virksomhed integreres i det modtagende selskab, overføres ordningen ikke, men de overtagne medarbejdere skal sikres behørig repræsentation. En opsplnitning af et selskab i flere mindre selskaber med under 35 ansatte for at undgå medarbejderrepræsentation vil blive betragtet som en omgåelse af reglerne.

Special Purpose Entities (SPE)

Et SPE etableres typisk for at opfylde et meget snævert formål som fx forskning, udvikling eller indgåelse af en leasingkontrakt. Selskabet stiftes ofte med bestemmelser, der lægger strenge – og undertiden varige – begrænsninger på ledelsens beføjelser til at træffe beslutninger vedrørende SPE'ets aktiviteter. Derfor skal et bestyrelsesmedlem i et SPE være særligt opmærksom på formålsbestemmelsen.

Et SPE tjener ofte et selskab ved, at selskabet enten overfører aktiver til SPE'et og opnår brugsret til disse eller leverer tjenesteydelser til SPE'et. Dermed vil selskabet normalt udøve bestemmende indflydelse over "sit" SPE, men selskabet behøver ikke at være ejere af SPE'et, idet det ofte vil være finansieret af andre. Disse kapitalindskydere vil således være ejere af kapitalen i SPE'et, men de vil ikke kontrollere denne.

Der har i udlandet været regnskabsskandaler, hvor problemet har været, at SPE'et ikke er konsolideret sammen med det selskab, som reelt har kontrol. Revisionsmæssigt er det sådan, at selskabet får moderselskabsstatus, hvis det er selskabet, der reelt kontrollerer SPE'et. Selskabets bestemmende indflydelse kan opstå på forskellig vis. I mange tilfælde vil den være sikret ved, at SPE'ets aktiviteter er forudbestemte fra stiftelsen.

Sprog

Af SL § 126 følger det, at møder i [bestyrelsen](#) som udgangspunkt skal afholdes på dansk.

Et flertal i bestyrelsen kan imidlertid beslutte, at møder skal afholdes på et andet sprog end dansk, hvis der gives mulighed for simultantolkning til og fra dansk for samtlige deltagere. Afholdelse af møder på et andet sprog end dansk uden simultantolkning kræver enighed blandt alle bestyrelsesmedlemmer.

På grund af det nordiske sprogfællesskab forudsættes det med hensyn til dansk, svensk og norsk, at ethvert medlem kan tale et af disse sprog. Hvis mødet holdes på dansk, kan der ikke stilles krav om, at de norsk- eller svensktalende medlemmer taler dansk.

Møder i bestyrelsen kan dog afholdes på svensk, norsk eller engelsk uden simultantolkning, hvis sproget er angivet som koncernsprog i selskabets vedtægter. Et dansk selskab, der stiftes eller overtages af et udenlandsk selskab, bør derfor overveje, om der er brug for en vedtægtsbestemmelse om, at fx engelsk er koncernsprog. Det er næppe nødvendigt, at koncernsproget anvendes aktivt, for at bestemmelsen kan anvendes.

De dokumenter, der anvendes til brug for arbejdet i bestyrelsen, skal være på dansk. Hvis de ikke er det, kan et bestyrelsesmedlem kræve, at dokumenterne oversættes til dansk. Hvis dokumenterne er udformet på svensk, norsk eller engelsk, og sproget er selskabets koncernsprog, kan oversættelse ikke forlanges.

Anbefalinger for god Selskabsledelse indeholder et afsnit om [uddannelse](#) af medlemmer af det øverste ledelsesorgan. Det anbefales, at der årligt foretages en vurdering af, om medlemmerne af det øverste ledelsesorgans kompetencer og sagkundskab bør opdateres, herunder i forhold til sprogkundskaber.

Spørgsmålsret på generalforsamling

Selskabets ledelse er som udgangspunkt forpligtet til at besvare spørgsmål fra kapitalejerne på [generalforsamlingen](#), hvis dette efter ledelsens skøn kan ske uden væsentlig skade for kapital-selskabet. Spørgsmålene kan vedrøre alle forhold, som er af betydning for bedømmelsen af [årsrapporten](#), kapital-selskabets stilling i øvrigt eller forhold, hvorom beslutning skal træffes på generalforsamlingen.

Kapitalejernes interesse i besvarelsen må dog vige for selskabets, hvis de begærede oplysninger ikke kan gives uden væsentlig skade for selskabet, eller hvis der er tale om forretningshemmeligheder eller lignende, som kunne blive udnyttet af konkurrenter.

Hvis besvarelsen kræver oplysninger, som ikke er tilgængelige på generalforsamlingen, skal oplysningerne senest to uger derefter fremlægges skriftligt hos selskabet for kapitalejerne, ligesom de skal sendes til de kapitalejere, der har fremsat begæringen.

Spørgsmålsretten er en individuel rettighed for den enkelte kapitalejer – måske en af de vigtigste rettigheder, i hvert fald i større selskaber, hvor den enkelte kapitalejers stemmemæssige indflydelse er begrænset, og hvor indflydelsen derfor snarere kan bestå i at være med til at få tingene frem i lyset.

I SL er indføjet en ret for [bestyrelsen](#) til at lade deltagere på generalforsamlingen stille og få afklaret spørgsmål allerede inden generalforsamlingen, jf. SL § 102. Sådant mulighed skal fremgå af selskabets [vedtægter](#), hvilket kan ske efter bestyrelsesbeslutning. I så fald opstiller ledelsen en frist for spørgsmålene. Der er næppe en pligt for selskabet til at fremlægge sådanne fremrykkede spørgsmål og svar. Reglen træder ikke i stedet for den mundtlige spørgsmålsret på generalforsamlingen.

Statslige aktieselskaber

Et aktieselskab er et statsligt aktieselskab, når den danske stat har samme forbindelse til selskabet, som et [moderselskab](#) har til et datterselskab, jf. SL § 5, nr. 33, jf. §§ 6 og 7.

SL §§ 351-357 angår statslige aktieselskaber. For denne type af selskaber gælder både reglerne i SL for aktieselskaber og en række særlige regler og forpligtelser om bl.a. offentliggørelse af væsentlige forhold, der vedrører selskabet.

Således skal der efter SL § 354 hurtigst muligt gives meddelelse til [Erhvervsstyrelsen](#) om væsentlige forhold, der vedrører selskabet, og som kan antages at få betydning for selskabets fremtid, medarbejdere, aktionærer eller kreditorer. Pligten gælder bl.a. ved større udvidelser eller indskrænkning af selskabets aktiviteter, betydeligt gevinst/tab på enkelte dispositioner, køb eller salg af dattervirksomheder, køb eller salg af større anlægsaktiver, indgåelse/opsigelse af større samarbejdskontrakter, betydningsfulde retssager, likvidation, konkursbegæring mv. og forslag om fusion. Disse særlige regler gælder dog ikke for datterselskaber af statslige aktieselskaber og statslige aktieselskaber, som er [børsselskaber](#).

Herudover gælder der også en særlig regel om, at statslige aktieselskaber skal offentliggøre selskabets [vedtægter](#) og [årsrapport](#) på selskabets hjemmeside.

Reglerne om medarbejderrepræsentation finder anvendelse på disse selskaber. Dog kan medarbejderne blive repræsenteret allerede fra selskabets etablering, idet der ses bort fra [betingelserne](#) for medarbejderrepræsentation.

Hvorvidt [bestyrelsen](#) eller enkelte bestyrelsesmedlemmer er berettiget til at videregive oplysninger til ministeren, afhænger af SL's regler om [tavshedspligt](#). Det skal således vurderes, om oplysningerne er fortrolige og dernæst, om videregivelse af oplysninger er beføjet.

I helejede statslige selskaber må fortrolige oplysninger om selskabet videregives til ministeren, da selskabets interesser i almindelighed vil være identiske med statens. I forhold til andre statslige selskaber er svaret mere tvivlsomt. Der vil næppe i almindelighed være beføjelse til for bestyrelsen i et selskab med flere ejere at videregive oplysninger til ministeren. Da der ikke er en direkte selskabsretlig hjemmel for bestyrelsesmedlemmer til at bryde tavshedspligten, må videremelding i disse tilfælde kun ske med hjemmel i den konkrete bestyrelsesbeslutning eller i en bestemmelse i en vedtægt eller forretningsorden.

Bestyrelsesvederlag for statsansatte, der som led i deres tjeneste varetager bestyrelseshverv i statslige selskaber for staten, indbetales til statskassen. Medarbejderrepræsentanter varetager imidlertid ikke deres bestyrelseshverv i kraft af deres stilling i staten. Medarbejderen kan derfor beholde sit vederlag.

Statslige aktieselskaber er omfattet af regnskabsklasse D i ÅRL og skal følge kravene heri uanset selskabets størrelse, jf. ÅRL § 7, stk. 1, nr. 4.

Stemmeregler i bestyrelsen

Beslutninger i bestyrelsen træffes med simpelt stemmeflertal, medmindre vedtægterne angiver andet, jf. SL § 124, stk. 3. Ved **personvalg** anvendes sædvanligvis bunkemetoden.

Da bestyrelsen er sammensat sådan, at der altid er et flertal af medlemmer, der er valgt af kapitalejerne på generalforsamlingen, kan disse – hvis de er enige – sætte deres vilje igennem, uanset hvad medarbejderrepræsentanterne mener.

Har bestyrelsen et lige antal medlemmer, betyder flertallet én mere end halvdelen, og har bestyrelsen et ulige antal medlemmer, er flertallet halvdelen forhøjet til nærmeste hele tal. Flertallet beregnes på grundlag af det samlede antal medlemmer af bestyrelsen.

SL giver mulighed for, at **vedtægterne** kan stille krav om en større majoritet end simpelt flertal for gennemførelse af en beslutning. Der kan fx stilles krav om enstemmighed, men sådan en bestemmelse er ikke praktisk og kan nok også være et problem i selskaber med medarbejderrepræsentation.

Hvis vedtægterne indeholder en bestemmelse om en majoritet på 2/3 enten til alle beslutninger eller visse i vedtægterne definerede beslutninger, skal ja-stemmerne udgøre mindst dobbelt så mange som nej-stemmerne. De, der undlader at stemme, medregnes ikke til ja- eller nej-stemmer.

SL § 124, stk. 3 indebærer, at det i vedtægterne kan være bestemt, at formandens stemme, eller ved dennes forfald næstformandens stemme, er afgørende ved stemmelighed. Bortset herfra kan der ikke ske nogen differentiering af bestyrelsesmedlemmers stemmeret. Medarbejderrepræsentanters stemmeret i bestyrelsen kan dermed ikke indskrænkes.

Situation

Ved afstemning om et forslag opnås der lige mange ja- og nej-stemmer. Formanden bemærker, at hans stemme er afgørende.

Gode råd

Anfør, at formandens stemme alene er udslagsgivende, såfremt dette er bestemt i vedtægterne. Hvis dette ikke er tilfældet, er forslaget faldet, da vedtagelse kræver et flertal.

Stemmeret på generalforsamling

Bestyrelsen har ikke stemmeret på [generalforsamlingen](#). Det er kun kapitalejerne, der kan stemme på generalforsamlingen.

Selskabets [vedtægter](#) skal indeholde regler om stemmeret. Efter SL § 46 giver alle kapitalandele stemmeret, medmindre andet er fastsat i selskabets vedtægter. Hermed kan der fastsættes regler om, at visse kapitalandele tillægges 10 eller 20 gange flere stemmer end andre kapitalandele, og der kan også fastsættes regler om, at nogle kapitalandele er stemmeløse.

Et bestyrelsesmedlem har naturligvis stemmeret, hvis medlemmet selv ejer kapitalandele i selskabet. En medarbejderrepræsentant kan have erhvervet kapitalandele udbudt til medarbejderne, have udnyttet tegningsretter til kapitalandele eller som en anden investor have købt kapitalandele. I disse tilfælde kan en medarbejderrepræsentant stemme på generalforsamlingen, hvis kapitalandelene er tillagt stemmeret.

Et bestyrelsesmedlem, herunder medarbejderrepræsentanter, kan have fået fuldmagt fra kapitalejere til at stemme for dem, jf. SL § 80, stk. 1. Fuldmagten skal være skriftlig og dateret, og den kan ikke gives for længere tid end 12 måneder ad gangen. Fuldmagt kan gives som navnefuldmagt, blankofuldmagt, ordrefuldmagt eller ihændehaverfuldmagt.

[Bestyrelsen](#) vedlægger ofte sammen med [indkaldelsen](#) til generalforsamlingen en fuldmagtsblanket og får derfor fuldmagter fra mange kapitalejere. En sådan [fuldmagt](#) er begrænset af den medsendte [dagsorden](#), af de oplysninger, som bestyrelsen giver kapitalejerne om, hvordan fuldmagten vil blive benyttet og særskilte instrukser givet i forbindelse med fuldmagten. En stemmefuldmagt skal kunne tilbagekaldes til enhver tid ved meddelelse til selskabet.

Hvis fuldmagten gives til bestyrelsen, kan denne enten gives til formanden, enkeltmedlemmer eller til hele bestyrelsen. I sidstnævnte tilfælde, og hvis der ikke i fuldmagten er instruks om, hvordan der skal stemmes, træffer bestyrelsen selv afgørelse herom.

Til ledelsen kan der alene gives fuldmagt for en bestemt generalforsamling. Modsætningsvis gælder det, at fuldmagt til andre end ledelsen kan gives uden tidsbegrænsning, men er frit tilbagekaldelig. Ingen kan udøve stemmeret på selskabets [egne kapitalandele](#). En fuldmægtig kan – ligesom kapitalejeren selv – møde med en rådgiver, jf. SL § 81.

I SL er der indført en ret for den enkelte kapitalejer til at brevstemme forud for generalforsamlingen. Denne regel gælder både for [børselskaber](#) og unoterede selskaber. Sådanne regler om brevstemmer svarer reelt til afgivelse af en tidsmæssigt fremrykket afkrydsningsfuldmagt. En afgivet brevstemme kan ikke kaldes tilbage.

Stemmesedler

Valgudvalget (og [koncernvalgudvalget](#)) skal fremstille stemmesedler til brug for valgets afholdelse, jf. MBK §§ 41 og 44, stk. 3. Stemmesedlen (opstilles i alfabetisk orden ved angivelse af kandidaternes efternavn) skal indeholde følgende oplysninger om de kandidater, der opstiller til valg som selskabsrepræsentanter:

- Navn og bopæl.
- Arbejdssted og funktion.
- Eventuelle faglige tillidshverv i selskabet.
- Den periode, kandidaten opstiller for.

Stemmesedlen skal indeholde oplysning om det antal stemmer, der kan afgives efter MBK § 42, stk. 2. Stemmesedlen må ikke indeholde andre oplysninger, og den skal være uden nogen form for mærkning. En stemmeseddel til valg af [selskabsrepræsentation](#) kan se ud som følger (afstemning på én liste):

STEMMESEDEL

Du kan afgive [...] stemmer på kandidaterne til selskabsrepræsentanter, dog kun én stemme på hver kandidat. Der kan der stemmes på:

___ [Navn, bopæl, arbejdssted mv., tillidshverv]

___ [Navn, bopæl, arbejdssted mv., tillidshverv]

___ [Navn, bopæl, arbejdssted mv., tillidshverv]

___ [Navn, bopæl, arbejdssted mv., tillidshverv]

___ [Navn, bopæl, arbejdssted mv., tillidshverv]

___ [Navn, bopæl, arbejdssted mv., tillidshverv]

I forhold til [koncernrepræsentation](#) er der efter MBK § 44 mulighed for, at valget kan gennemføres som enten et direkte eller indirekte valg. Ved et direkte valg anvendes de samme regler, som gælder for valg til selskabsrepræsentanter. Ved et indirekte valg skal der gives oplysning om det antal stemmer, der samlet set kan afgives af hvert medlem af valgmandskollegiet.

Stiftelse

Et kapitalsselskab kan etableres enten ved stiftelse af et nyt selskab eller som led i fusion eller spaltning.

Stiftelsesreglernes formål er et sikre, at mindstekapitalkravet opfyldes, og at selskabets stiftelse offentliggøres via [Erhvervsstyrelsen](#). Ved stiftelse opfordrer stifterne til tegning af kapitalandele ved at udarbejde et stiftelsesdokument, der beskriver selskabet og indeholder et udkast til [vedtægter](#). Dernæst tegnes kapitalandelene.

Stiftelsen får virkning ved registrering i Erhvervsstyrelsen. Efter SL er der ikke krav om en konstituerende generalforsamling, og stiftelsen kan ske ved en enkelt arbejdsgang, hvor stifterne vælger ledelsen (simultanstiftelse). En eller flere personer kan stifte et kapitalsselskab, hvis den enkelte er en fysisk eller juridisk person, fx et andet aktie- eller anpartsselskab, opfylder myndighedskravene og ikke har anmeldt [konkurs](#).

Stiftelsesdokumentet regulerer stiftelsen af selskabet og har udtjent sin funktion, når selskabet er registreret i Erhvervsstyrelsen. Efter SL § 26 skal dokumentet indeholde udkast til vedtægter og oplyse om:

- Navn, bopæl og evt. CVR-nr. for stiftere.
- Tegningskursen for kapitalandelene.
- Fristerne for tegningen og indbetalingen af kapitalandelene.
- Fra hvilken dato stiftelsen skal have retsvirkning.
- Fra hvilken dato stiftelsen skal have retsvirkning i regnskabsmæssig henseende.
- Hvorvidt selskabet skal bære stiftelsesomkostningerne og i så fald deres anslåede størrelse.

Stiftelsesdokumentet skal indeholde en række supplerende oplysninger som angivet i SL § 27, hvis der er truffet beslutning herom.

I forbindelse med stiftelsen indskydes [selskabskapitalen](#). For aktieselskaber skal der indskydes min. 400.000 kr. og for anpartsselskaber min. 20.000 kr. Aktie- og anpartsselskaber kan ikke stiftes før min. 25 %, dog mindst 20.000 kr., er indbetalt samt 100 % af en eventuel overkurs i aktieselskaber og en forholdsmæssig del i anpartsselskaber, jf. SL § 40, stk. 2.

Et kapitalindskud gennemføres ved tegning af kapitalandelene. Stifterne kan tegne en del eller alle kapitalandele, dog mindst det antal, som de måtte have accepteret i stiftelsesdokumentet. Stifterne kan indbyde andre til at tegne. Hvis indbydelsen er rettet til offentligheden, skal der tillige udarbejdes et prospekt.

Kapitalsselskaber skal registreres i Erhvervsstyrelsens it-system senest to uger efter underskrivelsen af stiftelsesdokumentet.

Storkapitalejerens ændringsmeddelelser

Efter SL § 55 skal en kapitalejer, der ejer en større andel af selskabet, give meddelelse til selskabet om sin besiddelse af [kapitalandele](#) i selskabet. Herudover skal der senest samtidig med registreringen af selskabets [stiftelse](#) foretages registrering af de af selskabets kapitalejere, som besidder betydelige kapitalandele i henhold til SL § 5, jf. SL § 58, stk. 1. Reglerne bryder med udgangspunktet om, at kapitalejere er anonyme.

Reglen er udformet sådan, at enhver, der besidder kapitalandele i et selskab, skal give meddelelse i følgende tilfælde:

- Kapitalandelenes stemmeret udgør mindst 5 % af selskabskapitalens stemmerettigheder eller udgør mindst 5 % af selskabskapitalen.
- Ændring i et allerede meddelt besiddelsesforhold bevirker, at grænserne på 5, 10, 15, 20, 25, 50, 90 eller 100 % og grænserne på 1/3 eller 2/3 af selskabskapitalens stemmerettigheder eller selskabskapitalen nås eller ikke længere er nået.

Meddelelsen – der bl.a. skal indeholde navn – skal, når en af grænserne nås eller ikke længere er nået, gives til selskabet inden for en frist på to uger, jf. SL § 56. Oplysningerne skal ligeledes indføres i ejerbogen.

Selskabet skal hurtigst muligt meddele enhver ændring af ovenstående oplysninger til [Erhvervsstyrelsens](#) it-system, herunder at grænserne er nået eller ikke længere nået, jf. SL § 58, stk. 2.

For selskaber i regnskabsklasse D skal fortegnelsen optages i [årsrapporten](#), jf. ÅRL §§ 104 og 107 a, for at sikre gennemsigtighed omkring selskabets [formål](#) og fremme den frie omsætning af selskabets aktier.

Der gælder skærpede krav til oplysning om ejerforhold i [børselskaber](#). Bestemmelserne herom fremgår af KML kapitel 7.

Strafansvar

Reglerne om strafansvar omfatter både bestemmelser med et præcist indhold som fx SL § 206 om selvfinansiering samt regler, der er udformet som generalklausuler som fx SL § 115 om bestyrelsens opgaver.

Overtrædelse af SL's regler om indsendelse af anmeldelser, vurderingsberetning mv. straffes med bøde. Reglerne i straffelovens almindelige del finder også anvendelse på overtrædelser af SL, jf. straffelovens

§ 2. [Bestyrelsen](#) (eller tilsynsrådet) kan derfor blive ansvarlige for en forsætlig eller uagtsom overtrædelse af de bestemmelser, som er strafsanktioneret, jf. straffelovens § 19.

SL § 132 muliggør straf for brud på [tavshedspligten](#). Tavshedspligten omfatter kun fortrolige oplysninger, navnlig forretnings- og driftsmæssige hemmeligheder, jf. UfR 1998.1760 Ø. I [børs-selskaber](#) må ingen videregive [intern viden](#), jf. MAR art. 14, litra c.

Strafansvar forældes efter reglerne i straffelovens §§ 93 og 94. Forældelsesfristen er to år for forseelser, for hvilken straffen ikke ville overstige fængsel i et år. Fristen regnes fra den dag, da den strafbare virksomhed eller undladelse ophørte.

Bestemmelser i lovgivningen om, at der selvstændigt kan pålægges et selskab bøde, fritager ikke selskabets ledelse for personligt strafansvar, hvis bestyrelsen forsætligt eller uagtsomt har begået eller medvirket til overtrædelsen.

Antallet af straffesager mod medlemmer af ledelsesorganer vurderes at være steget i de senere år. Anklagemyndigheden rejser nogle sager, som medfører bøder. Bestyrelser har derfor i høj grad fokus på interne kontroller og [risikostyring](#) for at undgå at ifalde straffeansvar.

Strategi

Det centrale ledelsesorgan har ansvaret for at fastlægge selskabets overordnede strategi. Det er vigtigt at sikre, at der i ledelsen er enighed om selskabets mål, retning og hastighed – også således, at der kan styres efter de fastlagte mål.

I mange bestyrelser afsættes der ikke tid nok til en grundig strategidrøftelse, der ofte bliver behandlet for overfladisk. En gang om året bør strategi være hovedtemaet for bestyrelsesmødet (strategimøde), og der bør afsættes den nødvendige tid. Tidspunktet for drøftelse bør fremgå af [årsplanen](#).

Der kan tages udgangspunkt i en [strategisk profilanalyse](#), [Boston-modellen](#) eller en [SWOT-analyse](#) sammen med selskabets [forretningsplan](#). For at have et solidt udgangspunkt for drøftelserne er det ofte formålstjenligt, at [direktionen](#) forud for strategidrøftelsen har udarbejdet et oplæg med fokus på det eller de områder, der afspejler virksomhedens aktuelle udfordringer.

Strategidrøftelsen bør munde ud i konkrete mål som fx øget fokus på nye markeder, produkter, teknologier, salgskanaler, leverandører eller organisationsformer. Om nødvendigt skal der ske en tilpasning af forretningsplanen.

Udtrykket strategi kommer fra militæret, hvor strategiske overvejelser og manøvrer går ud på at forudse udviklingen hos potentielle eller aktuelle fjender. At organisere egne militærenheder bedre end fjenden, at bringe sine forskellige enheder på plads i rette tid for derefter at slå til i rette øjeblik mv.

På næsten samme måde sker det i virksomheden, når det skal kortlægges, hvor virksomheden er i dag, og hvordan fremtidens muligheder vil blive håndteret.

Situation

Selskabet har ingen klar strategi.

Gode råd

Foreslå, at direktionen udarbejder et oplæg om den fremtidige strategi. Giv direktionen rimelig tid til opgaven, så medarbejderne også kan inddrages. Bestyrelsen bør afsætte god tid til drøftelse af strategioplægget. Et heldagsmøde vil ofte være en fordel, så der også er mulighed for socialt samvær samt uformelle drøftelser og beslutninger.

Strategiske alliancer (ikke karteller)

Strategiske alliancer kan bestå i aftaler mellem virksomheder om samarbejde vedrørende salg, produktion mv., hvor rettigheder til markedet eller produkter fordeles mellem parterne. Alliancen kan også indebære aftaler om fælles markedsføring af produkter eller aftaler om, at den ene part fx påtager sig underleverandøropgaver for den anden part. Indgåelse af sådanne aftaler kan være en helt bevidst del af et selskabs [strategi](#).

Hvis de involverede virksomheder er store og dominerer deres marked, skal ledelsen være meget opmærksom på, at der ikke gennem alliancen etableres et kartel, hvor de involverede parter reelt deler et marked mellem sig. Der er forbud mod karteller, da det hindrer den frie konkurrence.

Ofte kombineres strategiske alliancer med særskilte bestemmelser om, at parterne er afskåret fra at sælge deres virksomhed til tredjemand, eller at alliancen i så fald vil falde bort. Alt afhængig af selskabets strategi bør formuleringen af en sådan bestemmelse overvejes.

Bestyrelser i [børselskaber](#), som indgår strategiske alliancer, skal være opmærksomme på oplysningsforpligtelserne fastsat af Nasdaq Copenhagen A/S.

Ikke-børsnoterede selskaber er ikke pligtige at offentliggøre sådanne aftaler om strategiske alliancer. Imidlertid sker dette ofte som led i selskabets [eksterne kommunikation](#).

Situation

Formanden ønsker bestyrelsens accept af, at selskabet indgår et tæt samarbejde med sin hovedkonkurrent om, i hvilke geografiske områder hvert selskab skal markedsføre sig.

Gode råd

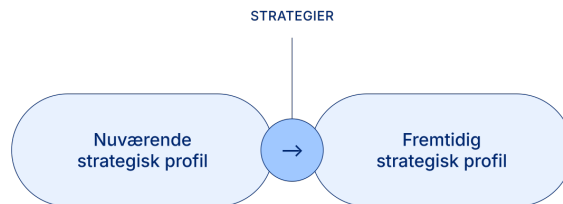
Hvis selskabet er en markant aktør inden for sin branche, kunne aftalen fremtræde som dannelsen af et kartel, som er forbudt. Bring dette op i bestyrelsen og søg om nødvendigt ekstern bistand.

Strategisk profilanalyse

Det er fortidens beslutninger, der har medført, at selskabet i dag ser ud, som det gør. Virksomhedens placering i markedet og dens opbygning kan i brede træk beskrives ved hjælp af en strategisk profil.

Modellen har til formål at give ledelsen en forståelse for virksomhedens nuværende situation. En sådan forståelse er nødvendig for at diskutere og beslutte, hvilke ændringer der er nødvendige for at sikre vækst og indtjening i fremtiden.

Strategisk profil-modellen bruges derfor til at beskrive virksomheden på bestemte tidspunkter (i dag og i morgen), mens begrebet [strategi](#) i modellen bruges som en betegnelse for en ændring af den strategiske profil.



Den strategiske profil afdækker, hvad virksomheden hidtil har bundet sine økonomiske ressourcer i, hvordan den har skaffet sine ressourcer, og hvad ledelsen har valgt at satse ressourcerne på. Ligesom den afdækker, hvordan virksomheden ønsker sig positioneret i fremtiden. Når de to yderpunkter er analyseret, kan den mere konkrete strategi fastlægges.

Strategien kommer herigennem til at være forholdsvis operationel, idet denne kan omfatte virksomhedens valg af kvalitet og pris i relation til konkurrenternes tilsvarende valg og også omfatte organisationstilpasninger, som foranlediges af valget af kvalitet, pris mv.

[Forretningsplanen](#) bør på baggrund heraf også indeholde en konkret beskrivelse af, hvorledes virksomheden vil realisere sin ambition om en strategisk profil.

Støtteerklæring

Et **moderselskab** har en naturlig interesse i, at dets **datterselskaber** opnår kredit på de mest fordelagtige vilkår. Et moderselskab, der ikke ønsker at stille **kaution** for datterselskabet, afgiver undertiden en støtteerklæring (letter of awareness, letter of comfort) for et datterselskab til dets kreditor, en långiver eller leverandør.

Betydningen af en sådan erklæring afhænger af indholdet og tilblivelsen. Bestemte erklæringer om at ville opretholde et datterselskabs solvens og betalingsdygtighed kan efter omstændighederne have virkning som et bindende løfte om at hæfte på den i erklæringen angivne måde, men dette gælder ikke almindelige vendinger om at ville følge, overvåge eller bistå datterselskabet.

Hvis parterne bevidst – ved at benytte overskrifter som fx **hensigtserklæring** (letter of intent) – har indikeret, at der ikke foreligger en retligt forpligtende garanti, skal der dog meget til, for at erklæringen er bindende. Derfor er det vigtigt at være præcis i formuleringen.

Et moderselskab er ikke ansvarlig for sit datterselskabs gæld, selv om moderselskabet har accepteret, at ejerskabet omtales for datterselskabets kunder mv. Dette gælder også selv om karakteristiske ord i moderselskabets navn indgår i datterselskabets navn, og moderselskabet i reklamer eller på anden måde giver udtryk for, at der består et nært samarbejde i **koncernen**. Tilkendegivelser af denne art er udtryk for en naturlig samhørighed, men ikke for, at moderselskabet garanterer for datterselskabet. For at der kan statuere **hæftelsesgennembrud** kræves en reel sammenblanding af de to virksomheder.

I UfR 2009.1512 H var der for et savværk indeholdt en erklæring i årsberetningen om, at selskabets ejere havde tilkendegivet, at de ville stille likviditet til rådighed i form af lån, således at selskabet forventedes at have den nødvendige likviditet til at kunne gennemføre de budgettede aktiviteter for de kommende år. Selskabet gennemførte herefter en stille betalingsstandsning. Højesteret konkluderede, at erklæringen var et generelt udsagn rettet til en ubestemt personkreds, og ejerne af selskabet kunne derfor ikke gøres personligt ansvarlige for kreditorernes tab, efter at savværket var gået konkurs.

Situation

I datterselskabets årsrapport er anført, at moderselskabet i det kommende regnskabsår forpligter sig til at sikre datterselskabets fortsatte drift.

Gode råd

Der er tale om en støtteerklæring, som kreditorerne kan støtte deres ret på, og som derfor forpligter moderselskabet. Dette kan give god mening, da den ofte vil være nødvendig for, at selskabet kan afgive årsrapport uden forbehold.

Suppleant, midlertidig indtræden

Hvis en medarbejderrepræsentant ikke kan deltage i bestyrelsens arbejde, fx et bestyrelsesmøde, indtræder den suppleant, der er valgt med flest stemmer, medmindre en anden ordning er besluttet i valgudvalget, jf. MBK § 51. Der er ikke faste regler for, hvornår suppleanter generelt indkaldes. [Forretningsordenen](#) kan indeholde regler herom, eller der kan i selskabet være indarbejdet en kutyme.

Såfremt en medarbejderrepræsentant er forhindret i at deltage i et [bestyrelsesmøde](#) grundet sygdom, ferie, orlov eller personlig [inhabilitet](#), kan suppleanten indtræde i stedet. Uden for de gyldige tilfælde af forfald ligger formelt situationer, hvor medarbejderrepræsentanten ikke har tid eller skal deltage i andre møder. I sådanne tilfælde er suppleanten ikke berettiget til at give møde.

Fremsætter medarbejderrepræsentanten ikke selv krav om, at suppleanten skal gives ret til at deltage i et møde, har [bestyrelsen](#) (formanden) næppe en selvstændig pligt til at indkalde suppleanten – i hvert fald ikke, når medlemmet selv kan træffe beslutningen, hvilket står i modsætning til den situation, hvor forfald skyldes alvorlig sygdom. Suppleanten må i disse tilfælde selv kunne kræve at deltage.

Medmindre andet er bestemt af bestyrelsen eller i [vedtægterne](#), vil et medlem ved forfald i enkeltstående tilfælde kunne give fuldmagt til et andet bestyrelsesmedlem i stedet for at indkalde en suppleant, jf. SL § 124, stk. 2.

Suppleanten indtræder kun, så længe forfaldet varer. Suppleanten skal ikke anmeldes som bestyrelsesmedlem til [Erhvervsstyrelsen](#), da denne deltager som suppleant og er anmeldt som sådan.

Situation

Du er forhindret i at deltage i et vigtigt bestyrelsesmøde.

Gode råd

Anmod din suppleant om at deltage i mødet i stedet for dig. Fortæl den pågældende, hvilken holdning du selv ville indtage til de forskellige punkter på dagsordenen. Meddel formanden, at din suppleant deltager, og oplys om årsagen til dit fravær. Suppleanten kan alene møde i stedet for dig, hvis du reelt er forhindret i at deltage. Har du ingen suppleant, bør du give fuldmagt til en anden medarbejderrepræsentant, idet du skal angive, hvilket eller hvilke punkter fuldmagten vedrører.

Suppleant, permanent indtræden

Hvis der i løbet af valgperioden bliver en plads ledig i [bestyrelsen](#), der tidligere var besat af et generalforsamlingsvalgt medlem, skal bestyrelsen overveje, om pladsen skal genbesættes. I givet fald skal bestyrelsen forelægge forslag om valg af et nyt medlem for [generalforsamlingen](#). Bestyrelsen kan ikke selv udpege et midlertidigt medlem.

Hvis der er valgt suppleanter, indtræder suppleanten på den ledige plads. Der er ikke krav om valg af suppleanter for generalforsamlingsvalgte medlemmer, og normalt vælges der ikke suppleanter for disse medlemmer.

Ved valg af medarbejderrepræsentanter skal der efter SL §§ 140 og 141 også vælges suppleanter. Både medarbejderrepræsentanter og suppleanter anmeldes til [Erhvervsstyrelsen](#). Udgangspunktet er, at den kandidat, der ved suppleantvalget fik flest stemmer, er første suppleant, medmindre valgudvalget har besluttet, at suppleanterne er personlige for den enkelte medarbejderrepræsentant.

Såfremt en medarbejderrepræsentant [udtræder](#) af bestyrelsen, indtræder suppleanten straks i bestyrelsen. Suppleanten indtræder som fuldgyldigt bestyrelsesmedlem i selskabet og indtræder i samtlige rettigheder og forpligtelser fra det tidspunkt, hvor indtræden sker. Hvis der ikke er nogen suppleant, der kan indtræde, skal der afholdes suppleringsvalg for den resterende del af valgperioden.

Suppleantens retsstilling er reguleret i SL § 111, stk. 4, hvorefter lovens bestemmelser om bestyrelsesmedlemmer tilsvarende finder anvendelse på suppleanter. Dette gælder også bl.a. reglerne om valgperiode, udtrædelse og handel med selskabets kapitalandele. Bestemmelsen omhandler ikke særligt medarbejderrepræsentanter, men alle valgte suppleanter.

Situation

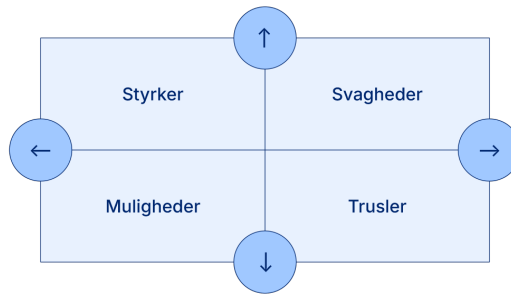
En suppleant for en medarbejderrepræsentant fratræder sin stilling i selskabet.

Gode råd

Der er ikke krav om afholdelse af suppleringsvalg, hvis en suppleant fratræder sin stilling. Derimod skal der afholdes suppleringsvalg, hvis en medarbejderrepræsentant fratræder, og der ikke er valgt en suppleant.

SWOT-analyse

SWOT-analysens formål er at afdække samspillet mellem virksomhedens interne forhold og dens relevante interessenter (omgivelser). Resultatet anvendes ved fastlæggelse af selskabets [strategi](#). Modellen danner dermed et udgangspunkt for strategidrøftelser, idet virksomheden foretager en situationsanalyse, hvor virksomhedens forhold vurderes isoleret set og mod de umiddelbare konkurrenter. Modellen ser grafisk ud som følger:



Styrker og svagheder beskriver virksomhedens interne forhold. Muligheder og trusler beskriver relevante eksterne forhold. Konklusionerne af virksomhedens stærke og svage sider sammenholdes med de trusler og muligheder, som virksomheden står over for inden for en nærmere angivet tidsperiode.

Idéen med analysen er, at virksomheden skal udnytte sine stærke sider og beskytte de svage sider i relation til de muligheder, der eksisterer i omgivelserne, samtidig med at virksomheden søger at afskærme sig fra truslerne. På baggrund af analysen bør ledelsen tage stilling til:

- Om virksomheden kan fortsætte som hidtil og nøjes med ændringer inden for rammerne af den nuværende strategiske profil.
- Om der er behov eller mulighed for at justere virksomhedens udviklingsretning ved at tilpasse virksomhedens strategiske profil.
- Om der er behov eller mulighed for en helt anden orientering af virksomhedens udviklingsretning gennem nytænkning.

En SWOT-analyse er et godt redskab til at overveje, hvor selskabet befinder sig på markedet, og den har derfor vundet stor udbredelse.

T

Takeover bids (overtagelsestilbud)

Et takeover kan – ud over ønsket om en kontrollerende majoritet i selskabet – også foretages for at opnå majoritet til [vedtægtsændringer](#) eller så stor en majoritet, at minoritetsbeføjelser "kvæles".

Et opkøb af kapitalandele i et [børsselskab](#), der giver køberen kontrol over selskabet, er underlagt særlige regler om overtagelsestilbud i KML §§ 44-48 med tilhørende bekendtgørelse om overtagelsestilbud. En kapitalejer, der køber en så stor kapitalpost i et børsnoteret selskab, at kapitalejeren bliver i stand til at udøve en bestemmende indflydelse over selskabet, skal tilbyde de øvrige kapitalejere at købe deres kapitalandele på identiske vilkår. Kapitalejeren skal i den forbindelse udarbejde og offentliggøre et tilbudsdokument, der skal godkendes af [Finanstilsynet](#). Tilbudsdokumentet skal indeholde oplysninger, der er nødvendige for, at aktionærerne kan tage stilling til tilbuddet på et velinformeret grundlag.

I børsselskaber skal ejeren af en dominerende kapitalpost tillige give meddelelse til Finanstilsynet og selskabet, jf. KML § 38. En kapitalejer, der er omfattet af KML § 38, skal offentliggøre forhold i en eventuel [ejeraftale](#), som kan påvirke kapitalandelenes omsættelighed.

Tilsvarende giver SL §§ 70-73 en hovedkapitalejer, der har mere end 90 % af kapitalen, ret til at indløse minoriteten i et selskab, ligesom en minoritet, der ejer mindre end 10 % af kapitalen, har ret til at kræve sig indløst af hovedkapitalejeren, der har mere end 90 % af kapitalen.

SL indeholder regler, som har betydning for væsentlige opkøb og besiddelser af kapitalandele i alle selskaber. Reglerne i SL § 55 om [storkapitalejers meddelelser](#) sikrer, at en betydende kapitalejer skal flage betydelige køb og salg af kapitalandele i selskabet.

Situation

Selskabet bliver udsat for en fjendtlig overtagelse.

Gode råd

En overtagelse er ikke ensbetydende med, at selskabets fremtidige udvikling bliver dårligere. Den nye dominerende kapitalejer vil dog nok ønske at udskifte de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Anmod om, at den nye kapitalejer redegør for sine planer med selskabet.

Talentudvikling i bestyrelser

For mange selskaber – og især inden for IT og biotek – er medarbejderne og deres kompetencer og kvalifikationer centrale for, at en virksomhed kan skabe vækst, arbejdspladser og værdi. Med den øgede fokus på [Corporate Governance](#) er der i den seneste tid også blevet sat fokus på bestyrelsesmedlemmers talent.

Den amerikanske forening for bestyrelsesmedlemmer, NACD, har udarbejdet en standard på området med tre overordnede anbefalinger om talentudvikling i bestyrelser.

- Opstil klare forventninger til en HR-strategi. Virksomheden bør udarbejde en strategi for, hvordan virksomheden bedst muligt tiltrækker, fastholder og udvikler talenter. Dette gælder både de øverste ledere og mellemedere, der med tilstrækkelig talentpleje i fremtiden kan blive virksomhedens topledere. HR-strategien bør således være langtidssigtet, og emnet bør tages op til hvert bestyrelsesmøde under forskellige temaer.
- Giv incitamenter til ledelsen. I selskaber med en stærk topledelse risikeres det, at udviklingen går i stå i de næste ledelsesniveauer, og at topledelsen mister initiativ. Derfor bør temaet talentudvikling indskrives som et kriterie i grundlaget for den resultataflønning, der ydes topledelsen. I forbindelse hermed bør medarbejdernes tilfredshed, motivation og kvaliteten af medarbejdernes indsats måles for at vurdere, hvem der kunne være kandidater til fremtidige topstillinger. Der bør udvises omhyggelighed, når der udarbejdes sådanne incitamentsordninger, da både kvalifikationer, mangfoldighed, sociale hensyn og geografi kan spille ind ved ansættelser og fastholdelse af medarbejdere.
- Lad bestyrelsen deltage i talentudviklingen. I nogle selskaber kan det være hensigtsmæssigt, at bestyrelsesmedlemmerne ikke kun mødes med direktionen men også med lavere ledelsesniveauer. Det giver bestyrelsen et tæt indblik i den daglige drift og mulighed for at rådgive direktionsmedlemmer om, hvordan de talentudvikler mellemedlerne. Dette punkt kan dog være kontroversielt og stride mod visse Corporate Governance-retningslinjer om skillelinjen mellem direktionens og bestyrelsens arbejdsområder, så der skal ageres med omhu.

Taleret på generalforsamling

Kapitalejere har taleret på [generalforsamlingen](#), jf. SL § 78. Det står ikke udtrykkeligt i SL, at dette også gælder for bestyrelsens medlemmer. Det er dog fast antaget, at selskabets bestyrelse har ret og pligt til at være til stede på generalforsamlingen for at forelægge bestyrelsens forslag, besvare spørgsmål og deltage i diskussionen. Heraf følger, at medlemmerne af bestyrelsen også har taleret.

Der gælder ikke særlige indskrænkninger for medarbejderrepræsentanter, som således også har ret til at tage ordet på generalforsamlingen. Taleretten for bestyrelsesmedlemmer kan ikke begrænses til kun at angå punkterne om årsberetning og årsregnskab. Alle bestyrelsesmedlemmer – herunder medarbejderrepræsentanterne – kan tage ordet i forhold til de emner, som behandles på generalforsamlingen.

Det er udelukkende [dirigenten](#), der kan indskrænke taleretten, hvilket alene kan ske for at sikre en hensigtsmæssig afvikling af generalforsamlingen.

Situation

En deltager på generalforsamlingen stiller dig et spørgsmål om din holdning i en bestemt sag, som bestyrelsen har behandlet.

Gode råd

Husk, at det normalt er formanden, der besvarer spørgsmål fra kapitalejerne på generalforsamlingen. Du er formentlig berettiget til at besvare spørgsmålet i den udstrækning, besvarelsen ikke kan skade selskabet, du ikke krænker din tavshedspligt, og formanden ønsker, at du svarer.

Tavshedspligt

Alle bestyrelsesmedlemmer er pålagt den samme tavshedspligt, jf. SL § 132. Overtrædelse af tavshedspligten kan straffes med bøde. Tavshedspligten udgør modstykket til retten til indsigt i selskabets interne forhold.

I praksis medfører tavshedspligten, at bestyrelsesmedlemmer ikke må videregive ikke-offentliggjorte oplysninger om selskabets drift – især om forretnings- og driftshemmeligheder – til udenforstående. Det kan være fusionsplaner, patenter, særlige forretningsgange, regnskabsdetaljer og forhold om afskedigelse eller ansættelse af direktionen. Vurderingen af, hvilke oplysninger der er omfattet af tavshedspligten, er konkret. I [børselskaber](#) omfatter tavshedspligten også oplysninger, der mærkbart vil kunne have betydning for kursdannelsen på selskabets kapitalandele ([intern viden](#)).

[Bestyrelsen](#) kan – konkret fra møde til møde eller generelt – i [forretningsordenen](#) træffe beslutning om, at bestyrelsens medlemmer får en udvidet adgang til at videregive oplysninger fra [bestyrelsesmøderne](#). Bestyrelsen har derimod ikke kompetence til at træffe beslutning om yderligere indskrænkning af, hvad der må videreformidles. Tavshedspligten kan altså udvides.

Det er op til det enkelte bestyrelsesmedlem selv at vurdere, om et emne behandlet på et bestyrelsesmøde er underlagt fortrolighed, idet en sådan vurdering foretages under [ansvar](#). For at undgå denne usikkerhed bør et bestyrelsesmøde afsluttes med en beslutning om, hvad der kan refereres fra mødet.

Hvis et givet forhold er omfattet af tavshedspligten, må bestyrelsesmedlemmer ikke røbe noget herom, hverken mundtligt eller skriftligt. Fortrolige dokumenter skal også opbevares betryggende. Bestyrelsesmedlemmer har dog ret til at søge [advokatbistand](#).

Tavshedspligten kan være særlig byrdefuld for medarbejderrepræsentanter, da de i en periode – inden de øvrige medarbejdere bliver informeret – har en særlig viden om fx en større fyringsrunde. Medarbejderrepræsentanterne må dog kunne håndtere en sådan situation, idet bestyrelsen samtidig må opfordres til at give en orientering, så snart det måtte være muligt.

I afgørelsen i UfR 2009.2142 H ([Grøngård-sagen](#)) blev det dog fastslået, at en medarbejderrepræsentant trods tavshedspligt måtte give oplysninger til sit fagforbund, da videregivelsen var sagligt begrundet, og bestyrelsen var bekendt med videregivelsen.

Situation

Bestyrelsen har truffet beslutning om salg af en del af virksomhedens aktiviteter, hvorved halvdelen af medarbejderne skal overdrages.

Gode råd

Beslutningen er omfattet af din tavshedspligt, hvorfor du ikke kan drøfte beslutningen med dine kolleger. Foreslå, at medarbejderne informeres om beslutningen på et mere overordnet plan. Gør samtidig opmærksom på, at der skal informeres herom i samarbejdsudvalget.

Tegningsret for bestyrelsen

Ved tegningsret forstås, hvilken person eller hvilke personer der kan binde selskabet ved deres underskrift. Efter SL §§ 135 og 136 repræsenteres et selskab udadtil og forpligtes ved retshandler, som indgås af medlemmer af [bestyrelsen](#) og [direktionen](#). Den samlede bestyrelse har tegningsret, og dette kan ikke fraviges ved en bestemmelse i [vedtægterne](#).

Medlemmer af [tilsynsrådet](#) kan ikke tegne selskabet. Tilsynsrådet kan dog repræsentere selskabet i sager, hvor der anlægges sag mod et eller flere medlemmer af selskabets direktion. Tilsvarende kan tilsynsrådet repræsentere selskabet, hvor en direktør anlægger sag mod selskabet. Endelig kan tilsynsrådet repræsentere selskabet, hvor direktionens medlemmer er inhabile eller af andre grunde ikke kan repræsentere selskabet, jf. SL § 135, stk. 4.

Vedtægterne indeholder i almindelighed en bestemmelse, hvorefter flere bestemte medlemmer af bestyrelsen eller direktionen i forening, fx [formanden](#) og direktøren, kan tegne selskabet. Der er reelt tale om en begrænsning i tegningsretten, idet udgangspunktet er, at et enkelt bestyrelsesmedlem kan tegne selskabet.

Selskabet kan kun gøre en vedtægtsmæssig bestemmelse om begrænset eller kollektiv signatur gældende over for tredjemand, hvis vedtægtsbestemmelsen er registreret i [Erhvervsstyrelsen](#). Bevis for tegningsretten føres typisk ved udlevering af det sammenskrevne resume fra styrelsens register.

En aftale, som de tegningsberettigede indgår på selskabets vegne, er bindende for selskabet, jf. SL § 136, medmindre der foreligger et af følgende tilfælde:

- Den eller de tegningsberettigede har handlet i strid med de begrænsninger i deres beføjelser, som er fastsat i SL.
- Retshandlen falder uden for selskabets formål, og selskabet godtgør, at tredjemand vidste eller burde have vidst det.
- Den, der handler for selskabet, overskrider sin bemyndigelse eller tilsidesætter selskabets interesser væsentligt, og tredjemand vidste eller burde have vidst det.

Situation

Bestyrelsen vil stille forslag om, at selskabets tegningsregel ændres således, at formanden kan tegne alene.

Gode råd

Det bør overvejes, om det er hensigtsmæssigt, at én alene kan forpligte selskabet. Baggrunden for at begrænse den individuelle tegningsret, som er SL's udgangspunkt, er netop at få indlagt en sikkerhed i systemet. Uagtet, at det praktisk bliver lettere, så foreslå, at forslaget genovervejes.

Tegningsretter til kapitalandele (warrants)

Et selskab kan udstede tegningsretter (warrants), der via en kapitalforhøjelse giver mulighed for at tegne nye kapitalandele i selskabet, jf. SL § 155 og § 167. En tegningsret er en ret til at tegne et nærmere bestemt antal kapitalandele inden for en bestemt periode og til en given kurs. Bestemmelsen gælder både for aktieselskaber og anpartsselskaber.

Igangsætning af et warrantprogram kræver, at [generalforsamlingen](#) vedtager dette med samme majoritet som ved en [vedtægtsændring](#), idet kapitalejernes fortegningsret fraviges. Beslutning om udstedelse af warrants kan træffes af generalforsamlingen eller af [bestyrelsen](#) efter generalforsamlingens bemyndigelse. Bemyndigelsen kan gives i op til fem år og skal fremgå af selskabets [vedtægter](#).

Warrants tildeles sædvanligvis til ledelsen og/eller medarbejderne som motivation for at yde en særlig indsats, da det forventes at modtagerne af tegningsretterne vil arbejde for, at kursen på kapitalandelen stiger til op over tegningskursen.

Ud over det incitamentsskabende element kan der også være en skattemæssig fordel for medarbejderen ved at modtage kapitalandele mv. som en del af aflønningen, jf. ligningslovens §§ 28 og 7p. Forholdet mellem selskabet og medarbejderen er reguleret af lov om brug af køberet eller tegningsret til aktier mv., ansættelsesforhold og funktionærlovens § 17 a, stk. 2. For at sikre motivationen kan anvendes en række forskellige [aflønningsmodeller](#).

Retten til at kræve kapitalandele baseret på erhvervede tegningsretter kan og vil, hvis selskabet udvikler sig i en gunstig retning, blive fremsat af ejeren af retten, og selskabet må opfylde dette krav enten ved en kapitalforhøjelse eller ved udlevering af egne kapitalandele. Selskabet har altså forpligtet sig ved udstedelsen af en tegningsret til at levere kapitalandele til den fastsatte tid, til den fastsatte kurs og på de øvrige aftalte vilkår.

Situation

Bestyrelsen overvejer, om direktionen skal tildeles aktietegningsretter.

Gode råd

Formålet er at skabe større overensstemmelse mellem ejernes og direktionens interesser. En stigning i aktiernes markedsværdi vil også øge værdien af aktietegningsretterne. Warrants må ikke udgøre en for stor del af lønnen, da disse da kan blive styrende for – og føre til – at direktionen anlægger for kortsigtede betragtninger. Forslå, at der udarbejdes udkast til et generelt program, som omfatter alle medarbejdere i selskabet.

Tilbagebetaling af ulovligt udbytte

Enhver udbetaling af midler fra selskabet til kapitalejerne, der er i strid med bestemmelserne i SL, skal tilbagebetales til selskabet med tillæg af renter, jf. SL § 194. Denne tilbagebetalingspligt tager ikke hensyn til, om modtageren var i god eller ond tro med hensyn til lovligheden.

Beløb, der er ulovligt udloddet som **udbytte** på grund af en af **generalforsamlingen** godkendt **årsrapport**, kan dog kun kræves tilbagebetalt, hvis modtageren indså eller burde have indset, at udbetalingen var ulovlig.

Kan beløbet ikke inddrives hos modtageren, eller er der ikke tilbagebetalingspligt, hæfter de, som har truffet beslutningen om det ulovlige udbytte, for tilbagebetalingen i medfør af almindelige erstatningsregler, jf. SL § 194, stk. 2. Der findes ikke nogen tidsmæssig begrænsning for tilbagebetaling, og derfor må dansk rets almindelige regler om forældelse og **passivitet** gælde.

Hvis udbetalingen udgør en overtrædelse af forbuddet mod **selvfinansiering**, skal modtageren af en udbetaling fra et selskab tilbagebetale det modtagne beløb. Tilbagebetalingen skal ske til selskabet med tillæg af rente, jf. SL § 215.

Kan der ikke ske tilbagebetaling af ulovligt udbetalte midler, eller kan en ulovlig sikkerhedsstillelse ikke bringes til ophør, hæfter de, der har truffet eller opretholdt de ulovlige dispositioner, for selskabets tab. Hæftelsen er dog ikke begrænset til de bestyrelsesmedlemmer, der har truffet beslutning om dispositionen, men påhviler også nye medlemmer, som undlader at tage skridt til at få det ulovlige forhold bragt til ophør.

Hvis det ikke lykkes at inddrive et ulovligt kapitalejerlån fra låntager, vil **bestyrelsen** kunne gøres **erstatningsansvarlig** over for selskabets kreditorer for disses eventuelle tab som følge heraf.

Bestyrelsen skal derfor være meget opmærksom på, at der ikke sker overtrædelse af reglen, da konsekvensen kan blive, at det enkelte bestyrelsesmedlem selv skal medvirke til tilbagebetalingen.

Tilbagetrædelseserklæring

Et **moderselskab** eller en anden kreditor kan afgive en såkaldt tilbagetrædelseserklæring over for sit datterselskab. Dette betyder, at den gæld, som afgiveren af erklæringen har, træder tilbage for anden gæld i tilfælde af selskabets **konkurs**.

Moderselskaber vil af og til afgive en tilbagetrædelseserklæring, da dette udadtil er et godt signal, der muliggør, at selskabet kan få adgang til finansiering, der er sikret tilbagebetaling forud for den gæld, der er trådt tilbage over for. Den kan også være afgivet på opfordring fra **revisor** for at sikre, at årsregnskabet ikke indeholder forbehold.

Retsstillingen for en kreditor nærmer sig den, der eksisterer for en kapitalejer, hvis en kreditor afgiver en generel tilbagetrædelseserklæring over for selskabet. Kreditors tilgodehavende får herved karakter af ansvarlig lånekapital, idet kravet efterstilles de øvrige kreditorer, men stadig går forud for kapitalejernes krav som følge af deres ejerskab.

Situation

I datterselskabets årsrapport er det anført, at moderselskabet i det kommende regnskabsår vil træde tilbage med sine tilgodehavender for selskabets øvrige kreditorer.

Gode råd

Den anførte formulering er en generelt afgivet tilbagetrædelseserklæring, som kreditorerne kan støtte ret på, og som derfor forpligter moderselskabet. Dette kan give god mening, da den kan være nødvendig for, at selskabet vil have mulighed for at optage ny leverandørgæld.

Tilskud

Et selskab kan under visse betingelser og vilkår ansøge om offentlige tilskud til medfinansiering af nye investeringer. Fordelen ved at opnå tilskud er, at tilskuddet ikke skal betales tilbage og ikke fortynder eksisterende kapitalejeres ejerandel af selskabet. Ulempen er, at der ofte er tale om en noget formel proces med krav til rapportering.

De fleste støtteordninger retter sig mod industri og håndværk, men der findes også ordninger for iværksætter og grøn omstilling. En del af disse administreres blandt andet af Erhvervsministeriet og Energistyrelsen. Ordningerne er opdelt i tidsbegrænsede programmer, regionale programmer og løbende tilbud, og de retter sig mod flere formål, fx eksport, etablering af netværk, kvalitets- og kompetenceudvikling, produktudvikling, teknologiudvikling og grøn omstilling.

Selskabet kan også søge om støtte i fx Danmarks Eksport- og Investeringsfond, EIFO (tidligere Vækstfonden). EIFO har en række forskellige tilbud med mulighed for at optage lån og få støtte via kaution til brug for udviklingsprojekter i vækstorienterede virksomheder.

Der eksisterer ydermere en række EU-ordninger, der bl.a. retter sig mod teknologiprojekter inden for information, kommunikation, miljø mv. Tilsvarende kan opnås støtte hos Danida og/eller Industrialiseringsfonden for Udviklingslande (IFU) til projekter, der involverer en aktivitet i den tredje verden.

Situation

Bestyrelsen diskuterer finansiering af et kvalitetsforbedringsprogram. Finansieringen er vanskelig, da selskabet ikke selv har den nødvendige likviditet, og pengeinstituttet har været tilbageholdende med at acceptere en stigning i selskabets låntagning.

Gode råd

Foreslå, at fx Erhvervsministeriet kontaktes med henblik på oplysning om relevante tilskudsordninger. Sørg for, at tillidsrepræsentanterne inddrages i bestræbelserne på at forbedre kvaliteten i virksomheden.

Tilsynsrådet

Hvis et selskab ledes af en [direktion](#) og et tilsynsråd, skal tilsynsrådet påse, at direktionen udøver sit hverv på en behørig måde. Tilsynsrådet har i et vist omfang de samme konkrete opgaver som [bestyrelsen](#), men tilsynsrådet kan ikke afstikke generelle eller konkrete rammer for direktionens arbejde. Tilsynsrådet har heller ikke kompetence i forhold til den overordnede ledelse og den strategiske ledelse.

Direktionen har således rollen som det centrale ledelsesorgan. Der må ikke være personsammenfald mellem direktionen og tilsynsrådet. Tilsynsrådets opgaver som ledelse indskrænker sig til at ansætte og føre tilsyn med direktionen. Tilsynsrådet har ikke [tegningsret](#).

Af SL § 116 fremgår det, at tilsynsrådet skal påse følgende opgaver:

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

Hvis der vælges medarbejderrepræsentanter i et kapitalsselskab med et tilsynsråd, indtræder disse repræsentanter i tilsynsrådet. Opgaverne i et tilsynsråd er anderledes – og nok mere begrænsede – end de opgaver, der er i en bestyrelse.

Time-/sagsregnskab

Et bestyrelsesmedlem kan føre et time-/sagsregnskab for sit arbejde i bestyrelsen for at have et overblik over tidsforbruget.

Af optegnelserne bør det fremgå, på hvilke datoer medlemmet har beskæftiget sig med selskabs forhold, hvad der konkret er sket i hovedtræk, og hvor lang tid der er blevet brugt. Det er ikke sikkert, at [bestyrelsesprotokollen](#) indeholder alle optegnelser, ligesom en stor del af arbejdet udføres uden for mødelokalet.

Både i forbindelse med drøftelser om [vederlag](#) og ved en eventuel sag om [ansvar](#), hvor nærmere omstændigheder måske skal rekonstrueres, er disse optegnelser betydningsfulde. Det kræver lidt disciplin at komme i gang med en sådan procedure, men det kan godt betale sig.

Titler

I Danmark har den øverste direktion titel af adm. direktør. I USA og mange andre engelsktalende lande er bestyrelse og direktion samlet i et Board of Directors, der består af Non-Executive Directors og Executive Directors.

Non-Executive Directors arbejder ikke primært for selskabet, men de har til opgave at føre tilsyn og have en løbende dialog med Executive Directors, som varetager den daglige drift og derved arbejder primært for selskabet.

Det er Executive Directors, der også sædvanligvis har såkaldte "Chief"-titler, som også har vundet indpas i Danmark, fx:

- Chief Executive Officer (CEO)
- Chief Financial Officer (CFO)
- Chief Operations Officer (COO)
- Chief Commercial Officer (CCO)
- Chief People Officer (CPO)
- Chief Scientific Officer (CSO)

Tvangsindløsning

Tvangsindløsning af aktier er en relativt indgribende foranstaltning, og værdiansættelsen af disse aktier er derfor væsentlig. SL indeholder to situationer, hvor der kan ske tvangsindløsning.

Såfremt en majoritetsejer ejer 9/10 af de samlede kapitalandele og har en tilsvarende andel af stemmerne, kan majoritetsejeren bestemme, at de øvrige minoritetsejere skal lade deres kapitalandele tvangsindløse, jf. SL § 70, stk. 1. Minoritetsejerne skal på samme måde som ved indkaldelse til [generalforsamling](#) opfordres til inden fire uger at overdrage kapitalandelene til den indløsende kapitalejer.

Vilkårene for indløsningen, indløsningskursen og vurderingsgrundlaget for indløsningskursen skal oplyses i opfordringen til kapitalejerne. Hvis der er uenighed om indløsningskursen blandt kapitalejerne, skal denne fastsættes af en skønsmand. Dette skal også fremgå af opfordringen.

Ved indløsning i forbindelse med et gennemført overtagelsestilbud efter kap. 8 i KML finder disse regler også anvendelse ved indløsning. En minoritetsejer har dog stadig ret til at kræve prisen fastsat af en skønsmand. Dette gælder dog ikke, såfremt den indløsende majoritetsejer har erhvervet mindst 90 % af den stemmeberettigede kapital ved et frivilligt tilbud.

Hvis en kapitalejer ejer 9/10 af den samlede kapital og stemmer i et selskab, kan hver enkelt af minoritetsejerne forlange sine kapitalandele indløst af majoritetsejeren, jf. SL § 73.

Tvangsopløsning

Erhvervsstyrelsen kan i visse nærmere opregnede tilfælde begære selskabet opløst, jf. SL § 225. Dette er fx, hvis selskabet ikke indsender [årsrapport](#), ikke vælger medlemmer til [bestyrelsen](#), ikke har anmeldt revisor, ikke har registreret oplysninger om reelle ejere, eller udestående selskabskapital ikke er blevet indbetalt trods fordringer. Alternativt kan Erhvervsstyrelsen fastsætte en frist, inden for hvilken selskabet kan afhjælpe manglerne.

Tvangsopløsning sker ved likvidation efter reglerne om frivillig likvidation med de fornødne lemper eller ved [konkurs](#). Gennemførelse af styrelsens beslutning om at tvangsopløse selskabet sker ved skifteretten på selskabets [hjemsted](#). I perioden fra at selskabet oversendes til skifteretten med henblik på likvidation, og indtil en likvidator er udpeget, må ledelsen kun foretage nødvendige dispositioner, som kan gennemføres uden skade for selskabet og kreditorerne. Ledelsen og revisor skal under opløsningsprocessen give likvidator nødvendige oplysninger.

Hvis det står klart, at selskabet er uden [aktiver](#), kan behandlingen slutes formløst efter en analogi af konkurslovens § 143. Konstateringen af, at selskabet intet ejer, bygger typisk på en gennemgang af regnskabsmateriale og forklaringer fra den tidligere ledelse. I så fald gennemføres opløsningen ofte uden anden underretning af kreditorerne end den, der ligger i offentliggørelse i [Erhvervsstyrelsens](#) it-system af beslutningen om tvangsopløsning.

Tvangsopløsning af selskaber, hvor der ikke indsendes årsrapport mv., er den eneste effektive mulighed for Erhvervsstyrelsen til at rydde op i sine registre og er samtidig også en foranstaltning til at imødegå ulovligheder. Omkostningerne ved tvangsopløsning betales af statskassen, hvis de ikke kan udredes af selskabet, jf. SL § 227.

Situation

Selskabet er blevet forsinket med indsendelse af årsrapport og har modtaget brev om tvangsopløsning.

Gode råd

Hvis selskabet ikke ønskes tvangsopløst, bør der straks tages kontakt til Erhvervsstyrelsen med anmodning om, at begæringen om tvangsopløsning tilbagekaldes. Samtidig skal den manglende årsrapport færdiggøres. Hvis selskabet rent faktisk ønskes tvangsopløst, vil dette ske. Meget svagt funderede selskaber spekulerer af og til i lade selskabet tvangsopløse, idet omkostningerne hertil dækkes af statskassen.

Tvingende årsager, afskedigelse

Det er som udgangspunkt alene berettiget at afskedige en medarbejderrepræsentant, hvis der foreligger "tvingende årsager». Dette beror på, at en medarbejderrepræsentant er beskyttet mod afskedigelse på samme måde som en tillidsrepræsentant.

Tvingende årsager til afskedigelse foreligger fx, hvis medarbejderrepræsentanten har opfordret til, har deltaget i eller ikke aktivt har modarbejdet en overenskomststridig arbejdsnedlæggelse eller har opfordret til andre former for brud på overenskomsten. Tvingende årsager kan også foreligge ved sygdom hos vedkommende, hvis vedkommende udfører en arbejdsindsats, der er overordentligt ringe, eller groft tilsidesætter væsentlige ordensforskrifter eller gældende regler. Dette vil fx være tilfældet, hvor der sker tilsidesættelse af væsentlige arbejdsmiljøforskrifter, tyveri og voldsudøvelse.

Hvis der er tale om arbejdsmangel som følge af manglende ordrer, eller hvis der sker effektiviseringer eller omorganisering af arbejdet, udgør dette ikke i selv en tvingende årsag til at afskedige en medarbejderrepræsentant. Selskabet skal i en sådan situation føre bevis for, at selskabet ikke kunne have afskediget en anden i stedet for medarbejderrepræsentanten.

Dette betyder, at der gælder omvendt bevisbyrde i sager, hvor der sker afskedigelse grundet tvingende årsager, hvilket pålægger selskabet en betydelig bevisopgave. Selskabet skal sikre sig, at medarbejderrepræsentanten er blandt de sidste medarbejdere, der bliver afskediget inden for det område, hvor vedkommende arbejder.

Ydermere gælder en særlig afskedigelsesprocedure for medarbejderrepræsentanter, som indebærer, at en medarbejderrepræsentant ikke kan afskediges, før der er afholdt mæglingssmøde mellem overenskomtparterne. Dette forudsætter dog, at der er overenskomst på det pågældende område.

Herudover kan der gælde særlige opsigelsesvarsler for medarbejderrepræsentanter, der er under en overenskomst – på timelønsmrådet er dette typisk op til seks måneder. Ligeledes er der under flere overenskomster adgang til, at sager om afskedigelse af medarbejderrepræsentanter skal eller kan prøves ved faglig voldgift.

U

Uafhængighed

I Anbefalinger for god Selskabsledelse er der indeholdt et særskilt afsnit om det øverste ledelsesorgans uafhængighed. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, så det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.

Ved uafhængighed forstås, at medlemmet af det øverste ledelsesorgan ikke har nære bånd til eller repræsenterer **direktionen**, **formanden**, kontrollerende kapitalejere eller selskabet.

Den omstændighed, at et medlem af det øverste ledelsesorgan er valgt med en majoritetskapitalejers stemmer, har ikke i sig selv indflydelse på vurderingen af medlemmets uafhængighed. Det er andre forhold, der er afgørende, fx om medlemmet er ledelsesmedlem hos eller i øvrigt har nære bånd til selskabets majoritetskapitalejer.

Det øverste ledelsesorgan bør i selskaber med mange ejere mindst en gang årligt oplyse, hvilke medlemmer der anses for at være uafhængige af selskabet. Det bør endvidere oplyses – senest på generalforsamlingen – om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan betragtes som uafhængige.

Det påhviler det øverste ledelsesorgan at beslutte, hvilke medlemmer der skal betragtes som ikke uafhængige, og hvilke der skal betragtes som uafhængige. Beslutningen skal træffes ud fra en vurdering af reelle frem for formelle uafhængighedskriterier.

Medarbejderrepræsentanter vurderes som afhængige medlemmer, som følge af at de er ansat i selskabet.

Udbytte

Udbytte udgør kapitalejerens årlige forrentning af sin investering. Bestyrelsen skal på den ordinære generalforsamling stille forslag om anvendelse af overskud eller dækning af tab.

Forslag til størrelsen af udbytte er indeholdt i årsrapporten, jf. SL § 180. Bestyrelsens beslutning træffes normalt ved simpelt flertal i bestyrelsen. Selskabet kan kun anvende de frie reserver som udbytte. Frie reserver omfatter overført overskud og reserver, der ikke er bundet i selskabets vedtægter. Udbytte kan også ske i andre værdier end kontanter. I så fald skal der udarbejdes en vurderingsberetning, jf. SL § 181.

[Generalforsamlingen](#) i et kapitalsselskab kan ikke beslutte at uddele udbytte, som er højere end det, bestyrelsen har foreslået, eller som bestyrelsen tiltræder på generalforsamlingen, jf. SL § 180. Udbyttet i et selskab må ikke overstige, hvad der er forsvarligt under hensyn til selskabets og – i [moderselskaber](#) – koncernens økonomiske stilling.

Hvis et flertal på generalforsamlingen ønsker at forhøje udbyttet – selv om bestyrelsen fastholder sin indstilling – må generalforsamlingen vælge en ny bestyrelse, som er enig i forhøjelsen af udbyttet.

Generalforsamlingen kan træffe beslutning om udlodning af ekstraordinært udbytte, når selskabet har aflagt mindst én årsrapport, jf. SL § 182, men dette forudsætter, at udbyttet er tiltrådt af bestyrelsen. Generalforsamlingen kan også bemyndige bestyrelsen til at træffe beslutning om ekstraordinært udbytte. Bemyndigelsen kan indeholde økonomiske og tidsmæssige begrænsninger. Bemyndigelsen skal optages i [vedtægterne](#), men vedtagelsen kræver kun simpelt flertal.

Uddelingen af ekstraordinært udbytte forudsætter, at selskabet har tilstrækkelige midler til rådighed til uddelingen. I aktieselskaber skal beslutning om udlodning af ekstraordinært udbytte altid vedlægges en [balance](#), jf. SL § 183. Bestyrelsen vurderer, om det er forsvarligt at vedlægge balancen fra seneste årsrapport, eller om der skal udarbejdes en mellembalance.

Hvis beslutningen træffes mere end seks måneder efter balancedagen, skal der altid udarbejdes en mellembalance. Beslutningen om udlodning af ekstraordinært udbytte skal optages i bestyrelsesprotokollen. Mellembalancen skal indgå i bestyrelsens protokol som bilag til den trufne beslutning.

Udbyttegivende gældsbreve

Et selskab kan udstede obligationer (gældsbreve) med fast eller variabel rente og obligationer, der er udbyttegivende, idet de forrentes med et beløb, hvis størrelse er sat i forhold til **udbyttet** til kapitalejerne.

Beslutningen om udstedelsen af udbyttegivende gældsbreve kræver enten vedtagelse på **generalforsamlingen** eller beslutning af **bestyrelsen** efter generalforsamlingens bemyndigelse, jf. SL § 178. Generalforsamlingens beslutning om at udstede udbyttegivende gældsbreve vedtages med simpelt flertal. Bemyndigelsen kan gives for en eller flere perioder på indtil fem år ad gangen.

SL sætter ikke grænser for, hvor store lån et selskab kan optage mod udstedelse af udbyttegivende gældsbreve.

Situation

Selskabet har brug for yderligere finansiering, men ønsker ikke at udvide selskabskapitalen. En investor tilbyder at yde selskabet et lån, således at den forrentning, som lånet skal give, skal have sammenhæng med selskabets udbytte.

Gode råd

Det er ikke noget til hinder for en sådan konstruktion, som kan være hensigtsmæssig for alle parter. Det er dog nødvendigt, at modellen godkendes af generalforsamlingen, da bestyrelsen ikke selv kan træffe denne beslutning.

Uddannelse, medarbejderrepræsentanternes

Som medarbejderrepræsentant er det vigtigt at have et grundlæggende kendskab til arbejdet i en **bestyrelse**. Det er vigtigt, at medarbejderrepræsentanten har en teoretisk viden, som bl.a. sikrer, at de nødvendige værktøjer er bekendte og en grundlæggende forståelse for det **ansvar**, som et bestyrelsesmedlem påtager sig. Der er ikke i Danmark fastsat generelle krav til hvervet som bestyrelsesmedlem, herunder krav om uddannelse.

Kartellerne fremmer og støtter, at der løbende sker uddannelse af medarbejderrepræsentanter, så det sikres, at selskabets medarbejdere stedse er repræsenteret i bestyrelserne af kollegaer, som fuldt ud og på kompetent vis kan indgå i bestyrelsesarbejdet.

Som nyvalgt medarbejderrepræsentant i det øverste ledelsesorgan er det nyttigt at deltage i det grundlæggende kursus, som kartellerne løbende sikrer, at der udbydes. Kurset giver en generel indføring i arbejdet i en bestyrelse med fokus på **strategi**, virksomhedsregnskab, ledelsesopgaver og kommunikation.

Mere erfarne medarbejderrepræsentanter kan overveje, om fx en akademiuddannelse eller lederuddannelse er relevant med udgangspunkt i det konkrete bestyrelsesarbejde. En række kursusudbydere arrangerer også kurser for bestyrelsesmedlemmer.

Til trods for at det virker åbenbart, at det er i selskabets interesse, at bestyrelsen er så kvalificeret som muligt, så har en medarbejderrepræsentant i det øverste ledelsesorgan ikke krav på at få dækket hverken sin kursusafgift eller det eventuelle løntab, som måtte følge af deltagelse i et kursus.

Udenlandske datterselskaber (frivillig udvidelse)

Efter MBK § 48 kan selskabet, hvortil der skal vælges koncernrepræsentanter til bestyrelsen, beslutte at udvide kredsen af medarbejdere, der er stemmeberettigede, har valget og er valg-bare, til også at omfatte en eller flere af de udenlandske datterselskaber. De datterselskaber, der er omfattet af reglen, skal registreres i [Erhvervsstyrelsens](#) it-system. Medarbejdere fra udenlandske datterselskaber af et dansk moderselskab kan derfor inddrages i bestyrelsesarbejdet.

Det er [generalforsamlingen](#) i [moderselskabet](#), der skal træffe beslutning om udvidelsen af kredsen af medarbejdere, der kan vælges som medarbejderrepræsentant. Når beslutningen er vedtaget, har de udenlandske medarbejdere mindst krav på at vælge én koncernrepræsentant, såfremt ordningen vedtages blandt medarbejderne. Dette krav udvides til at omfatte mindst to repræsentanter, hvis de udenlandske medarbejdere udgør mere end 1/10 af de medarbejdere, der har valget.

[Koncernvalgudvalget](#) står for [ja-/nej-afstemningen](#) og i givet fald valget af de udenlandske medarbejderrepræsentanter. Der er ikke fastsat egentlige regler om disse afstemningers gennemførelse, men det er forudsat, at valgene gennemføres på betryggende vis, og at princippet om gennemsigtighed bliver iagttaget. Koncernvalgudvalget skal have lige deltagelse af repræsentanter for medarbejdere og ledelsen.

Hvis ja-/nej-afstemningen om koncernrepræsentation gennemføres samtidig i Danmark og i de udenlandske datterselskaber, der er registreret i styrelsens it-system, og der stemmes "nej" i de udenlandske datterselskaber og "ja" i de danske, skal der alene gennemføres valg af koncernrepræsentanter for de danske medarbejdere. Det samme gælder i den omvendte situation.

Medarbejderne i et dansk selskab, der ejes af et udenlandsk moderselskab, har ikke krav på [koncernrepræsentation](#) i det udenlandske moderselskab, medmindre andet er fastsat i de regler, der gælder for dette selskab.

Medarbejdere i et dansk selskab, der ejes af et udenlandsk selskab, som igen ejes af et dansk selskab, har formentlig ret til koncernrepræsentation i det "ultimate" moderselskab (bedstemorselskabet). Dette er begrundet i, at bedstemorselskabet besidder flertallet af de [stemmerettighederne](#) i datterselskabet indirekte via besiddelsen af stemmerettighederne i det udenlandske selskab.

Udgifter til valg

Udgifter forbundet med gennemførelsen af [ja/nej-afstemningen](#) og et eventuelt efterfølgende valg af selskabsrepræsentanter og koncernrepræsentanter skal afholdes af selskabet henholdsvis moderselskabet, jf. MBK § 60, stk. 1.

Tilsvarende gælder for de omkostninger, der er forbundet med at oprette kommunikationskanaler til orientering af medarbejderne, jf. MBK § 60, stk. 1.

[Valgudvalget](#) og [koncernvalgudvalget](#) må ikke afholde usædvanlige eller store omkostninger uden forudgående godkendelse af bestyrelsen i selskabet henholdsvis moderselskabet. Er valgudvalget i tvivl om, hvorvidt en omkostning er usædvanlig eller stor, bør spørgsmålet forelægges for bestyrelsen, før udgiften afholdes.

Situation

Formanden er af den opfattelse, at valgudvalget har brugt for mange penge på valget af medarbejderrepræsentanter, og mener, at udgiften bør afholdes af medarbejderkassen.

Gode råd

Anfør, at det fremgår af MBK, at det er selskabet, der afholder udgiften. Hvorvidt udgiften er rimelig, afhænger af en konkret vurdering i forhold til selskabets størrelse, og at der må være et vist råderum for udvalget. Herudover kan det anføres, at selskabets ledelse har været repræsenteret i valgudvalget.

Udlæg

En [kapitalandel](#) kan som udgangspunkt gøres til genstand for udlæg. En udlægshaver indtræder i kapitalejerens rettigheder, og udlægshaver er således bundet af eventuelle vedtægtsbestemmelser om omsættelighedsbegrænsninger. Dette kan få betydning ved en efterfølgende tvangsauktion af de pågældende kapitalandele. Det skal tydeligt fremgå af fogedrettens dekret, hvilke kapitalandele der gøres udlæg i.

Ved udlæg i en omsættelig kapitalandel, hvor der er udstedt [ejerbevis](#), må fogedretten tage ejerbeviset i forvaring for at beskytte udlægshaver mod, at vedkommende mister sine rettigheder ved andelens overdragelse til en godtroende tredjemand.

Ved udlæg i en kapitalandel, der er noteret, eller hvor der er valgt et kontoførende institut, skal der foretages en anmeldelse til det kontoførende institut af det foretagne udlæg. Tvangssalg af en noteret kapitalandel sker ikke ved tvangsauktion, men derimod gennem en værdipapirhandler.

Ved udlæg i en ikke-omsættelig kapitalandel skal udlægshaver give selskabet meddelelse om udlægget. Selskabet har pligt til at notere en modtagen underretning i [ejerbogen](#) og udstede en bekræftelse på, at udlægget er noteret.

Udtræden

Efter MBK § 52 udtræder en medarbejderrepræsentant straks af bestyrelsen, hvis vedkommende:

- **Afsættes** af medarbejderne.
- Ikke længere er ansat i selskabet (**ansættelsesophør**).
- Selv udtræder af bestyrelsen.
- Afgår ved **døden**.

I disse tilfælde vil **suppleanten** straks indtræde i medlemmets sted forudsat, at der er valgt en suppleant. En medarbejderrepræsentant kan også udtræde af bestyrelsen i forbindelse med afholdelsen af ordinært valg, hvor vedkommende ikke genopstiller eller ikke genvælges.

Situation

Du ønsker at udtræde af bestyrelsen af andre grunde end rent personlige.

Gode råd

Du bør afklare, hvad baggrunden er for dit ønske om udtræden. Føler du, at du ikke kan tage ansvar for den øvrige bestyrelses beslutninger, bør du (forinden udtræden) sikre dig, at du får tilført protokollen, at du var imod beslutningerne, ligesom du – i hvert fald når der er tale om væsentlige beslutninger – bør overveje, om der er yderligere skridt, der bør tages.

Situation

Bestyrelsens flertal forlanger, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer træder ud af bestyrelsen, fordi antallet af ansatte er faldet til under 35.

Gode råd

Gør opmærksom på, at ordningen først ophører ved valgperiodens udløb, hvis selskabet på det tidspunkt ikke længere opfylder betingelserne for, at medarbejderne kan kræve repræsentation.

Udvalg

Det kan bestemmes i selskabets [vedtægter](#) eller i bestyrelsens [forretningsorden](#), at [bestyrelsen](#) kan eller skal nedsætte et forretningsudvalg, hvori nogle af – men ikke alle – bestyrelsens medlemmer får sæde.

Et sådant udvalgs opgaver omfatter fx forberedende regnskabsaflæggelse, ansættelse af [direktionen](#), vedtagelse af incitamentsprogrammer, køb og salg af virksomheder mv. De assisterer ligeledes typisk formanden ved udførelsen af de beslutninger, der er truffet i bestyrelsen. Etablering af forretningsudvalg blev tidligere anvendt i forsøg på at holde medarbejderrepræsentanter uden for indflydelse.

Endvidere kan det fremgå af selskabets dokumenter eller besluttes af bestyrelsen, at der skal nedsættes særlige udvalg, fx et [revisionsudvalg](#) eller et [vederlagsudvalg](#). Der kan også nedsættes ad hoc-udvalg til – når der er behov herfor – at forestå et bestemt arrangement eller tema. I [børsselskaber](#) er der krav om, at bestyrelsen skal nedsætte visse faste udvalg. Disse udvalg ledes sædvanligvis af en udpeget eller valgt formand blandt bestyrelsens medlemmer og består i øvrigt sædvanligvis af yderligere et par bestyrelsesmedlemmer. Udvalgene bør tage referat af deres møder og gøre dem tilgængelige for den samlede bestyrelse.

Bestyrelsen kan bemyndige et udvalg med en begrænset kompetence til at træffe afgørelse i enkelte sager eller i bestemte typer af løbende sager. En omfattende bemyndigelse til at træffe endelige beslutninger eller en bemyndigelse til at træffe afgørelse i særligt væsentlige spørgsmål på bestyrelsens vegne er derimod ikke gyldig. Disse beslutninger skal træffes af den samlede bestyrelse.

En vidtgående generel delegation af kompetence er uforenelig med bestyrelshvervets karakter. En medarbejderrepræsentant kan således modsætte sig, at bestyrelsens flertal giver et udvalg omfattende bemyndigelser til at træffe endelige beslutninger i væsentlige anliggender, jf. UfR 2002.1452 H.

Situation

Bestyrelsen overvejer at nedsætte et forretningsudvalg valgt af og blandt bestyrelsens medlemmer.

Gode råd

Et sådant udvalg må ikke træffe beslutninger på bestyrelsens vegne. Derimod kan et forretningsudvalg forberede og gennemføre bestyrelsens beslutninger.

Udviklingsstadier for selskabet

Et bestyrelsesmedlem bør gøre sig klart, hvor virksomheden udviklingsmæssigt befinder sig i sin "livscyklus", da dette stiller forskellige krav til de opgaver, der skal fokuseres på i bestyrelsen. Traditionelt sker der en opdeling i fire faser:

- Stiftelsesfasen, hvor virksomheden etableres og gør sine første erfaringer.
- Vækstfasen, hvor den levedygtige virksomhed oplever markant stigende salg og vækst i medarbejderstab og aktiver.
- Konsolideringsfasen, hvor virksomheden nyder godt af et mere stabilt forretningsgrundlag.
- Afviklings- eller generationsskiftefasen, hvor virksomheden enten ophører, får nye ejere eller går videre til en ny fase i sin udvikling.

Vækstraterne foregår ikke automatisk som i menneskelivet, og mange virksomheder kan forny sig og opleve fornyet vækst. De forskellige faser har hver deres ledelsesudfordringer for virksomheden, hvilket kan illustreres som følger:

	Stiftelse	Vækst	Konsolidering	Afvikling
Status	Usikkert marked og teknologi.	Stigende salg og øget PR.	Langsom vækst i salg.	Krævende og kræsne kunder.
	Langsom vækst i salg.	Begynde konkurrence.	Stabile priser og teknologi.	For meget kapacitet.
Aktion	Etablering og finansiering. Investering.	Analysere efterspørgsel. Salgsindsats.	Udvikle salgskanaler og produkter.	Overtage/fusion med konkurrenter. Stoppe på "bedste" tidspunkt.

Uforsvarlige udlån (Capinordic-sagen)

En bestyrelse skal sikre, at selskabet til enhver tid har et forsvarligt kapitalberedskab, og selskabet må således ikke agere uforsvarligt. Spørgsmålet herom har været til afgørelse i Højesteret, der i januar 2019 afsagde dom i Capinordic-sagen, hvor Finansiell Stabilitet havde stævnet tre tidligere ledelsesmedlemmer.

Højesteret stadfæstede landsrettens dom og fastslår, at der ikke er grundlag for at anse bankens forretningsmodel med store lån til forholdsvis få kunder, der i betydeligt omfang var indbyrdes forbundet, som ansvarspådragende i sig selv. Bankens organisering, opgavefordeling og generelle virkemåde var heller ikke i sig selv ansvarspådragende. Bankens konkurs skyldtes derfor ikke ansvarspådragende handlinger eller undladelser fra ledelsens side, hvorfor ledelsen ikke var ansvarlig for bankens samlede tab.

Finansiell Stabilitet havde subsidiært gjort gældende, at de tre ledelsesmedlemmer var erstatningsansvarlige for bankens tab på en række konkrete låneengagementer og investeringskreditter. Højesteret kom – ligesom landsretten – frem til, at der forelå erstatningsansvar for bankens tab på visse af engagementerne med et samlet krav på ca. 90 mio. kr.

Dommen slår fast, at medlemmerne af bestyrelsen i et pengeinstitut er underlagt et almindeligt **culpaansvar**, og at domstolene som udgangspunkt er tilbageholdende med at tilsidesætte et af ledelsen foretaget forretningsmæssigt skøn om at yde lån, når skønnet er foretaget på et forsvarligt grundlag og ikke er truffet ud fra uvedkommende hensyn.

Bestyrelsen ifalder således ikke **ansvar**, blot fordi en beslutning senere viser sig at have medført et tab. Afgørelser i efterfølgende ansvarssager inden for den finansielle sektor har fastholdt dette princip.

Underskud

Et underskud på selskabets årsresultat indebærer, at selskabets **egenkapital** bliver mindre. Derfor vil en årrække med underskud true selskabets fortsatte eksistens, medmindre der tilføres ny kapital til selskabet.

Har et selskab konstateret et underskud på årsregnskabet, eller er der udsigt til det, er der behov for foranstaltninger, som kan vende underskuddet til et overskud, medmindre der er tale om en virksomhed, hvor der over en længere periode budgetteres med underskud. Dette er fx tilfældet inden for bioteknologi.

Erfaringerne viser, at det giver de færreste problemer, hvis gennemførelsen af de nødvendige foranstaltninger iværksættes så tidligt som muligt. Samtidig er der ofte tale om, at valgmulighederne indsnævres i takt med, at tiden går. Dette er også en af grundene til, at det er hensigtsmæssigt at arbejde med **budget** og løbende foretage opfølgning på baggrund heraf.

I et selskab hvor mere end halvdelen af selskabskapitalen er tabt, skal bestyrelsen forholde sig til dette **kapitaltab**, jf. SL § 119. Økonomisk **overvågning** er en forudsætning for, at bestyrelsen kan leve op til denne forpligtelse.

Situation

Selskabets årsregnskab viser et væsentligt underskud for resultatet efter skat til trods for, at budgettet viste et overskud.

Gode råd

Årsagen til underskuddet må være uforudset. I modsat fald havde den været med i budgettet. Bed direktionen om en redegørelse for årsagen til underskuddet sammenholdt med budgettet og eventuelt tidligere fremlagte oplysninger. Er der udsigt til, at årsagen til underskuddet er af mere varig art, bør det overvejes, hvilke foranstaltninger der skal træffes.

Uoverensstemmelse om brug af regelsæt

MBK § 21, stk. 2 bestemmer, at uoverensstemmelser om den ansættelsesretlige beskyttelse for en medarbejderrepræsentant skal afgøres fagretligt, jf. arbejdsretsloven § 22, eller ved de civile domstole.

Er selskabet omfattet af en overenskomst, der finder anvendelse over for medarbejderrepræsentanten, og er medlemmet medlem af det eller et af de fagforbund, der er part i overenskomsten, skal sagen indbringes for en faglig voldgift.

Er medarbejderrepræsentanten uorganiseret eller organiseret i et forbund, der ikke er part i overenskomsten, skal sagen indbringes for domstolene.

Hvis en arbejdsgiver ikke er omfattet af en overenskomst, er arbejdsgiveren ikke forpligtet til at medvirke til faglig voldgift, jf. arbejdsretslovens §§ 9 og 21. Dette blev også fastslået i UfR 2012.2681 H, hvor Højesteret fandt, at en arbejdsgiver, der ikke er omfattet af en kollektiv overenskomst, ikke kan pålægges at deltage i faglig voldgift.

V

Valgbarhed, koncern

Alle koncernens medarbejdere har ret til at fremsætte forslag til kandidater som koncernrepræsentanter og suppleanter. Efter udløbet af opstillingsfristen skal [koncernvalgudvalget](#) undersøge, om de foreslåede kandidater er valgbar, jf. MBK § 44, stk. 1, jf. § 40, stk. 1.

Den første betingelse for at være valgbar er, at kandidaten skal være ansat på tidspunktet for afstemningen. Den anden betingelse er, at kandidaten er [myndig](#). Kandidaten skal være fyldt 18 år og ikke være frataget sin retlige handleevne efter værgemålsloven.

Den tredje betingelse er, at kandidaten gennem de sidste 12 måneder uafbrudt har været ansat i et af koncernens selskaber. Det er ansættelsestidspunktet, der er afgørende i denne sammenhæng, hvilket indebærer, at en medarbejder, der har været ansat i en virksomhed uden for koncernen kort tid og efterfølgende kommer tilbage, vil anses for at have afbrudt 12-måneders perioden.

Koncernvalgudvalget kan ved enighed se bort fra denne betingelse og beslutte, at en medarbejder er valgbar, selv om vedkommende har været ansat kortere end 12 måneder.

MBK § 16 angiver udtømmende, hvem der er valgbar. I tvivlstilfælde er det koncernvalgudvalget, der afgør, om en medarbejder er valgbar. Koncernvalgudvalget skal også undersøge, om de foreslåede kandidater ønsker at stille op til valget.

Valgbarhed, selskab

Alle selskabets medarbejdere har ret til at fremsætte forslag til kandidater som selskabsrepræsentanter og [suppleanter](#). En forslagsstiller behøver ikke at have valgret. Efter udløbet af opstillingsfristen skal [valgudvalget](#) undersøge, om de foreslåede kandidater er valgbare, jf. MBK § 40, stk. 1.

Den første betingelse for valgbarhed er, at kandidaten skal være ansat på tidspunktet for afstemningen. Den anden betingelse er, at kandidaten er [myndig](#). Kandidaten skal være fyldt 18 år og ikke være frataget sin retlige handleevne efter værgemålsloven.

Den tredje betingelse er, at kandidaten gennem de sidste 12 måneder uafbrudt har været ansat i selskabet. Det er ansættelsestidspunktet, der er afgørende i denne sammenhæng, hvilket indebærer, at en medarbejder, der har været ansat i en anden virksomhed i kort tid og efterfølgende kommer tilbage til selskabet, vil anses for at have afbrudt 12-måneders perioden.

Valgudvalget kan ved enighed se bort fra denne betingelse og beslutte, at en medarbejder er valgbar, selv om vedkommende har været ansat kortere end 12 måneder.

MBK § 16 angiver udtømmende, hvem der er valgbare. I tvivlstilfælde er det valgudvalget, der afgør, om en medarbejder er valgbar. Valgudvalget skal også undersøge, om de foreslåede kandidater ønsker at stille op til valget.

Valgdato, fastsættelse

Valgudvalget (eller **koncernvalgudvalget**) fastsætter datoen for afholdelse af valget efter forhandling med selskabets bestyrelse eller direktion og skal sikre, at alle medarbejdere får rimelig mulighed for at blive oplyst herom, jf. MBK § 39, stk. 1.

Valget skal afholdes snarest muligt, dog senest seks måneder efter afholdelse af **ja/nej-afstemningen**, medmindre valgudvalget (eller koncernvalgudvalget) i enighed beslutter at afholde valget senere, jf. MBK § 37, stk. 1. Valget bør afholdes inden den førstkommende ordinære generalforsamling i selskabet.

Der bør tages hensyn til forskellige praktiske forhold ved fastsættelse af valgdatoen ved **selskabsrepræsentation**, nemlig:

- At valget bør afholdes i så god tid inden selskabets ordinære generalforsamling, at der kan afholdes omvalg, hvis der er opstået fejl i valgprocessen.
- At der skal være tid til at udsætte valget for det tilfælde, at der er opstillet for få kandidater.

I tilfælde hvor medarbejderne ønsker **koncernrepræsentation**, bør valgdatoen fastsættes under hensyntagen til følgende yderligere forhold, nemlig:

- At der skal være tid til at vælge selskabsrepræsentanter i et eller flere af koncernselskaberne forinden nedsættelsen af valgmandskollegiet, idet de valgte selskabsrepræsentanter skal indgå heri.
- At der skal være tid til at vælge selskabsrepræsentanter i **moderselskabet** forinden bekendtgørelsen af valgdatoen for valg af koncernrepræsentanter.

Hvis der ved udløbet af den fastsatte frist for opstilling af kandidater er opstillet færre kandidater, end der skal vælges, afholdes valget dog som udgangspunkt alligevel. Valgudvalget kan i enighed dog beslutte andet.

Valgdato, offentliggørelse

Valgdatoen skal offentliggøres for medarbejderne mindst seks og højst 10 uger før den fastsatte valgdato, jf. MBK § 39, stk. 2. Bekendtgørelsestidspunktet regnes baglæns fra den fastsatte valgdato. Hvis selskabet også har medarbejdere på skibe, skal valgudvalget være opmærksom på de regler, der gælder for [skibsbesætninger](#).

Meddelelsen skal indeholde oplysning om antallet af [selskabsrepræsentanter](#) henholdsvis [koncernrepræsentanter](#), der skal vælges, valgperioden eller valgperiodernes længde og opfordring til indkaldelse af forslag fra medarbejderne til kandidater som medarbejderrepræsentanter og suppleanter.

Meddelelsen skal angive datoen for, hvornår forslag senest skal indleveres. Denne dato skal ligge mindst fire uger før valgdatoen. De angivne frister kan alle fraviges af [valgudvalget](#) (eller [koncernvalgudvalget](#)) i enighed.

Valgudvalget skal samtidig med offentliggørelse af valgdatoen sikre, at der udarbejdes en liste over medarbejdere, der har valget til valget. Listen skal gøres tilgængelig for medarbejderne, evt. i elektronisk form.

Meddelelsen bør supplerende angive, hvor forslag til kandidater afleveres, og konsekvensen af, at der ikke opstiller tilstrækkeligt med kandidater. En meddelelse kan se ud som følger (selskabsrepræsentation):

Dato for afholdelse af valg

Der afholdes valg af medarbejderrepræsentanter og suppleanter til bestyrelsen for selskabet [dato], kl. [tid] i [sted].

Medarbejderne skal vælge [...] selskabsrepræsentanter til bestyrelsen og [...] suppleanter; én for hver selskabsrepræsentant. Valgperioden/valgperioderne er på [...] år. Forslag til personer, der opstilles til valget, bedes indsendt til valgudvalget.

Enhver medarbejder, som er myndig og gennem de sidste 12 måneder før valget har været ansat, kan opstilles.

Valget gennemføres uanset, at der ikke inden [dato] er opstillet det antal kandidater, som skal vælges som selskabsrepræsentanter eller suppleanter.

Valgudvalget

Valgets afholdelse, koncern

Når medarbejderne har indleveret deres forslag til kandidater til [koncernrepræsentanter](#) og [suppleanter](#), og [koncernvalgudvalget](#) har sikret sig, at kandidaterne ønsker at modtage valg, og at de er valgbare, skal koncernvalgudvalget udfærdige en kandidatliste, jf. MBK § 40, stk. 5. Koncernvalgudvalget kan i enighed fravige dette og fx beslutte, at kandidaterne skal opføres på to lister – én for koncernrepræsentanter og én for suppleanter.

Kandidatlisten skal offentliggøres over for koncernens medarbejdere. Dette gælder, selv om valget er indirekte (medarbejderne stemmer ikke selv ved valget), da medarbejderne i det enkelte koncernselskab skal have mulighed for at kunne påvirke, hvem deres repræsentanter i [valgmandskollegiet](#) skal stemme på. Efter MBK § 44, stk. 2 kan valget af koncernrepræsentanter gennemføres som et direkte valg. Dette forudsætter, at koncernvalgudvalget er enig herom. I så fald afholdes valget som ved valg til selskabsrepræsentation.

Ved et indirekte valg får hvert koncernselskabs medlemmer af valgmandskollegiet tildelt fire stemmer for hver påbegyndt gruppe af 35 medarbejdere, der er ansat i koncernselskabet, jf. MBK § 46, på tidspunktet for [valgdatoens offentliggørelse](#). Er et koncernselskabs stemmer ikke deleligt med antallet af selskabets medlemmer af valgmandskollegiet, fordeles overskydende stemmer ved lodtrækning blandt selskabets medlemmer. Koncernvalgudvalget kan i enighed beslutte at gennemføre valget på en anden måde.

Er et koncernselskab repræsenteret af to medarbejdere i valgmandskollegiet, kan disse hver afgive halvdelen af de stemmer, som det koncernselskab, de repræsenterer, er berettiget til at afgive ud fra antallet af medarbejdere. Har koncernselskabet fire selskabsrepræsentanter, vil de skulle deles om det samme antal stemmer, som hvis der kun havde været to selskabsrepræsentanter.

Efter afholdelsen af valget skal koncernvalgudvalget tælle stemmerne. De kandidater, som har fået flest stemmer på listen (afhængigt af, hvor mange der skal vælges), er valgt som henholdsvis koncernrepræsentanter og suppleanter, jf. MBK § 25, stk. 1. Hvis der er stemmelighed mellem to eller flere kandidater, afgør koncernvalgudvalget ved lodtrækning, hvem der anses for at have fået flest stemmer.

Det er koncernvalgudvalget, der i tvivlstilfælde skal afgøre, om en stemmeseddel er ugyldig. En stemmeseddel vil fx være ugyldig, hvis der på stemmesedlen er afgivet stemmer til fordel for flere kandidater end det antal kandidater, der skal vælges. Såfremt der er afgivet færre stemmer, end stemmeafgiveren er berettiget til, medfører dette ugyldighed.

Fordelingen af antallet af stemmer og den praktiske stemmeafgivelse kan illustreres med følgende eksempel, der er hentet med inspiration hos Juel Hansen:

- En koncern består af moderselskabet M og datterselskaberne D1 og D2, og der skal foretages valg af koncernrepræsentanter. M beskæftiger 100 medarbejdere, D1 50 medarbejdere og D2 350 medarbejdere.

- Selskaberne vil have følgende stemmer i valgmandskollegiet: M1 vil have 12 stemmer, D1 vil have otte stemmer, og D2 vil have 40 stemmer.
- Hvis M og D1 har to repræsentanter i valgmandskollegiet, vil hver repræsentant for M få fire stemmer. Hver repræsentant for D1 vil umiddelbart få to stemmer, mens de to overskydende stemmer vil fordeles mellem de to repræsentanter ved lodtrækning. Hvis D2 har to repræsentanter i valgmandskollegiet, vil hver repræsentant få 20 stemmer.
- En af repræsentanterne for D1 får udleveret to stemmesedler, mens de to øvrige får tre stemmesedler. På hver stemmeseddel kan repræsentanten stemme på en kandidat som koncernrepræsentant. Dette giver i alt otte stemmer. Tilsvarende får M's repræsentanter hver udleveret fire stemmesedler, og D2's repræsentanter får udleveret 20 stemmesedler.

Valgresultatet og de valgte navn og bopæl indføres i koncernvalgudvalgets referat, og der sker straks meddelelse skriftligt til bestyrelsen (eller direktionen) og de valgte, jf. MBK § 43, stk. 4. Oplysningerne skal tillige meddeles til koncernens medarbejdere. En meddelelse kan se sådan ud (ved brug af en liste):

Til bestyrelsen i selskabet

[Dato] blev der afholdt valg i valgmandskollegiet for valg af [...] koncernrepræsentanter og [...] suppleanter til bestyrelsen i selskabet.

Følgende kan oplyses: Antal medarbejdere i kapitalselskabet: [...], antal medarbejdere i datterselskaber: [...], og antal udleverede stemmesedler: [...]

Koncernvalgudvalget har optalt stemmerne, og resultatet er som følger: Der blev afgivet [...] stemmer, hvoraf [...] var gyldige, [...] var ugyldige og [...] blanke. De gyldige stemmer fordelte sig således:

[Kandidat 1]	[,,]	[Kandidat 2].....	[,,]
[Kandidat 3]	[,,]	[Kandidat 4].....	[,,]
[Kandidat 5]	[,,]	[Kandidat 6].....	[,,]

Resultatet af valget er, at følgende kandidater er valgt som koncernrepræsentanter: [Navn, bopæl], [navn, bopæl], og [navn, bopæl].

Resultatet af valget er, at følgende kandidater er valgt som suppleanter: [Navn, bopæl], [navn, bopæl], og [navn, bopæl].

Er der spørgsmål i forbindelse med ovennævnte, kan koncernvalgudvalget ved [navn] kontaktes.

Koncernvalgudvalget

Valgets afholdelse, selskab

Når medarbejderne har indleveret deres forslag til kandidater til [selskabsrepræsentanter](#) og [suppleanter](#), og [valgudvalget](#) har sikret sig, at kandidaterne ønsker at modtage valg, og at de er valgbare, skal valgudvalget udfærdige en kandidatliste, jf. MBK § 40, stk. 5. Valgudvalget kan i enighed fravige dette og fx beslutte, at kandidaterne skal opføres på to lister – én for selskabsrepræsentanter og én for suppleanter. Kandidatlisten skal offentliggøres over for selskabets medarbejdere senest 2 uger før valgdatoen.

Ved valget kan hver medarbejder højst afgive et antal stemmer, der svarer til halvdelen af det antal selskabsrepræsentanter og suppleanter, der skal vælges. Såfremt der skal vælges et ulige antal, afrundes det antal stemmer, der kan afgives, opad. Hvis der skal vælges fx tre selskabsrepræsentanter, kan hver medarbejder afgive to stemmer. Denne stemmeordning kan fraviges ved enighed i valgudvalget.

Ved valghandlingen afgiver medarbejderne deres stemmer på de udarbejdede stemmesedler. Uanset hvor mange stemmer den enkelte medarbejder kan afgive, er det kun muligt at afgive én stemme på hver kandidat. Selve valghandlingen sker ofte ved anvendelse af overvågede stemmebokse, men der er ikke regler herom i MBK. Valget kan kun afvikles elektronisk, hvis hemmelighedskravet iagttages.

Efter afholdelsen af valget skal valgudvalget tælle stemmerne. De kandidater, som har fået flest stemmer på listen (afhængigt af, hvor mange der skal vælges), er valgt som henholdsvis selskabsrepræsentanter og suppleanter, jf. MBK § 25, stk. 1. Hvis der er stemmelighed mellem to eller flere kandidater, afgør valgudvalget ved lodtrækning, hvem der anses for at have fået flest stemmer.

Det er valgudvalget, der i tvivlstilfælde skal afgøre, om en stemmeseddel er ugyldig, jf. MBK § 42, stk. 4. En stemmeseddel vil fx være ugyldig, hvis der på stemmesedlen er afgivet stemmer til fordel for flere kandidater end det antal kandidater, der skal vælges. Såfremt der er afgivet færre stemmer, end stemmeafgiveren er berettiget til, medfører dette normalt ikke ugyldighed.

Valgresultatet og de valgte navn og bopæl indføres i valgudvalgets referat, og der sker straks meddelelse skriftligt til bestyrelsen (eller direktionen) og de valgte, jf. MBK § 43, stk. 4. Oplysningerne skal tillige meddeles til selskabets medarbejdere. En meddelelse kan se sådan ud (ved brug af en liste):

Til bestyrelsen i selskabet

[Dato] blev der afholdt valg blandt selskabets medarbejdere for valg af [...] selskabsrepræsentanter og [...] suppleanter til bestyrelsen i kapitalselskabet.

Valgudvalget har optalt stemmerne, og resultatet er som følger: Der blev afgivet [...] stemmer, hvoraf [...] var gyldige, [...] var ugyldige og [...] blanke. De gyldige stemmer fordelte sig således:

[Kandidat 1] [,,] [Kandidat 2] [,,]

[Kandidat 3] [,,] [Kandidat 4] [,,]

[Kandidat 5] [,,] [Kandidat 6] [,,]

Resultatet af valget er, at følgende kandidater er valgt som koncerntrepræsentanter: [Navn, bopæl] og [navn, bopæl].

Resultatet af valget er, at følgende kandidater er valgt som suppleanter:

[Navn, bopæl] og [Navn, bopæl].

Er der spørgsmål i forbindelse med ovennævnte, kan valgudvalget ved [Navn] kontaktes.

Valgudvalget

Valgkomité

Valget bliver mere vanskeligt at gennemføre, hvis selskabet driver virksomhed på forskellige lokationer, og medarbejderne derfor er spredt geografisk, eller hvis medarbejderne fx arbejder i skiftehold. [Valgudvalget](#) (eller [koncernvalgudvalget](#)) kan i sådanne tilfælde beslutte at nedsætte lokale valgkomitéer, der bistår med afholdelse af valget, så valget kan afholdes samtidigt flere steder. Valgudvalget udnævner formændene for de oprettede valgkomitéer.

Valgkomitéen sammensættes på samme måde som valgudvalget, jf. MBK § 38, stk. 1, med repræsentanter for medarbejderne og for ledelsen. Flertallet af valgkomitéernes medlemmer skal bestå af repræsentanter for medarbejderne, og mindst ét af medlemmerne skal være medlem af selskabets ledelse.

Medarbejderrepræsentanterne i [samarbejdsudvalget](#) vælger valgkomitéens repræsentanter for medarbejderne blandt alle selskabets medarbejdere. De øvrige medlemmer vælges af bestyrelsen (eller direktionen). Bestyrelsen udpeger medarbejdernes repræsentanter blandt selskabets medarbejdere, hvis der ikke findes et samarbejdsudvalg. Dog gælder at tillidsrepræsentanterne så vidt muligt skal være repræsenteret i valgkomitéerne. Medarbejdere, der er opstillet til valg til bestyrelsen, kan ikke være medlemmer af valgkomitéerne.

Valgkomitéerne nedsættes alene for at assistere med at gennemføre det aktuelle valg. Når valget er afsluttet, ophører valgkomitéerne med at eksistere.

Valgmandskollegiet

Hvis valget af [koncernrepræsentanter og suppleanter](#) gennemføres som et indirekte valg, foretages valget via et valgmandskollegium, jf. MBK § 45. Valgmandskollegiet består af [selskabsrepræsentanterne](#) fra hvert af koncernselskaberne. Suppleanterne for selskabsrepræsentanterne indtræder i valgmandskollegiet i selskabsrepræsentanternes fravær.

Det påhviler [koncernvalgudvalget](#) at etablere valgmandskollegiet snarest muligt efter afholdelse af

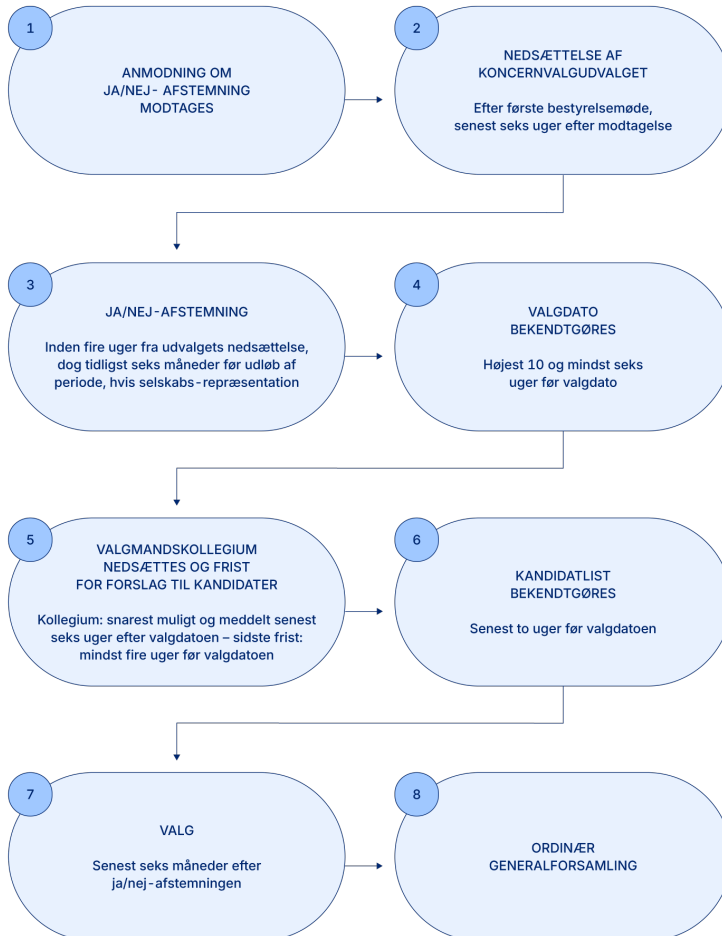
[ja/nej-afstemningen](#), dog senest seks uger efter bekendtgørelsen af valgdatoen, jf. MBK § 44, stk. 1.

Har et koncernselskab ikke selskabsrepræsentation, skal selskabets medarbejdere i stedet vælge to repræsentanter til valgmandskollegiet og eventuelt to suppleanter. Dette valg afholdes i det pågældende koncernselskab blandt dets medarbejdere og gennemføres af koncernvalgudvalget. Hver medarbejder kan kun afgive én stemme til fordel for en kandidat til valgmandskollegiet, jf. MBK § 45, stk. 2.

Valgmandskollegiet nedsættes alene for at assistere med at gennemføre det aktuelle valg. Når valget er afsluttet, ophører valgmandskollegiet med at eksistere.

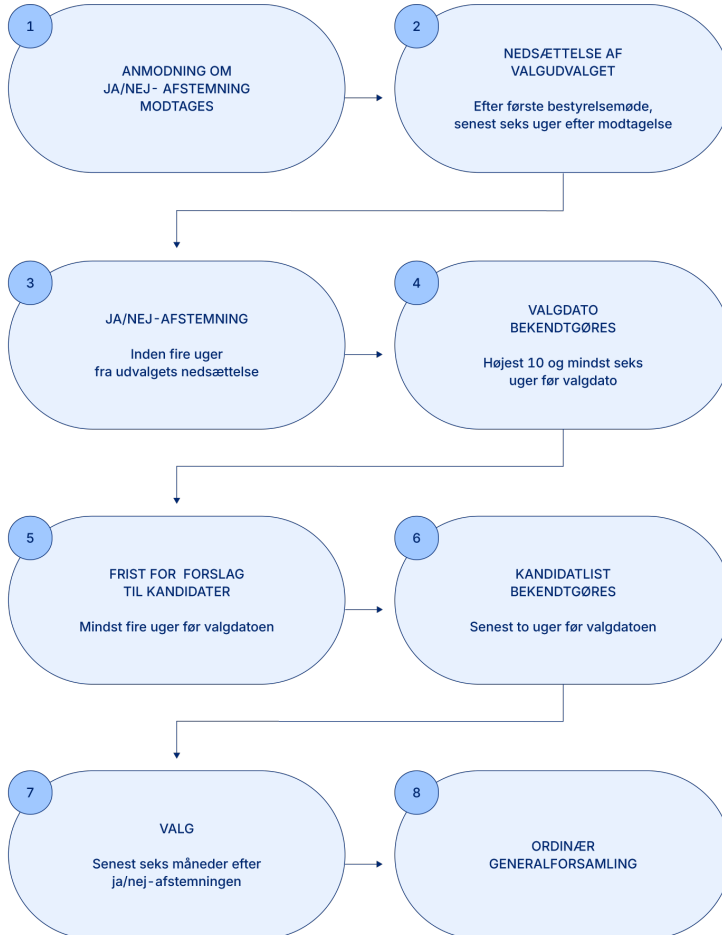
Valgprocedure, koncern (tidslinje)

I skematisk form kan et forløb om valg af [koncernrepræsentanter](#) og suppleanter se sådan ud, idet alle frister kan fraviges ved enighed i koncernvalgudvalget.



Valgprocedure, selskab (tidslinje)

I skematisk form kan et forløb om valg af [selskabsrepræsentanter](#) og suppleanter se sådan ud, idet alle frister kan fraviges ved enighed i valgudvalget.



Valgret

Enhver medarbejder, som er ansat i selskabet på såvel tidspunktet for offentliggørelse af kandidatlisten som på valgtidspunktet, har valgret, jf. MBK § 15.

Definitionen af en medarbejder fremgår af MBK § 3, stk. 1, og er den samme som ved afgørelsen af, hvilke medarbejdere, der har stemmeret ved [ja/nej-afstemningen](#). I tvivlstilfælde er det [valgudvalget](#), der afgør, om en medarbejder har valgret, jf. MBK § 15, stk. 4.

Valget til [koncernrepræsentation](#) sker ved indirekte valg, jf. MBK § 44, og den enkelte medarbejder deltager således ikke i valget. Koncernvalgudvalget kan dog i enighed beslutte, at valget sker direkte. I så fald gælder samme regler som ved valg til selskabsrepræsentation.

Valgudvalgets fravigelsesmuligheder

Efter MBK har valgudvalget (og koncernvalgudvalget) fået en mere central rolle ved afviklingen af ja/nej-afstemningen samt gennemførelsen af valg af medarbejderrepræsentanter. Der er givet mulighed for i vid udstrækning at designe valgbehandlingen til selskabet eller koncernen, da MBK indeholder en lang række fravigelsesmuligheder, der dog forudsætter enighed i valgudvalget.

Ved valg til såvel selskabsrepræsentanter som koncernrepræsentanter er der mulighed for at fravige udgangspunktet i MBK i følgende tilfælde:

- Valgbarhed: Valgudvalget kan beslutte, at en medarbejder er valgbar, selv om vedkommende har været ansat i en kortere periode end 12 måneder.
- Valgperiode for ordinært valg: Valgudvalget kan beslutte en anden valgperiode end fire år forud for det konkrete valg.
- Ja/nej-afstemning: Valgudvalget kan beslutte at fravige seks måneders fristen for afholdelse af ny ja/ nej-afstemning.
- Gennemførelse af ja/nej-afstemning: Valgudvalget kan beslutte, at der ikke skal finde en ja/nej-afstemning sted, eller at fristen på fire uger for afholdelsen af denne skal fraviges.
- Datoen for gennemførelse af valget: Valgudvalget kan beslutte at fravige fristen for offentliggørelsen af valgdatoen, der ellers skal ske mindst seks uger og højst 10 uger før den fastsatte valgdato.
- Fredsvalg: Valgudvalget kan beslutte, at valget gennemføres som fredsvalg, hvis (1) samtlige opstillede kandidater kan tilslutte sig dette, (2) der ved udløbet af fristen for opstilling af kandidater er opstillet det antal kandidater, der kan vælges, og (3) der blandt de opstillede kandidater er enighed om fordelingen af posterne.
- Opstillet færre kandidater, end der kan vælges: Valgudvalget kan beslutte enten at udsætte valgbehandlingen og opfordre yderligere kandidater til at opstille inden for en nærmere fastsat frist, eller at valget under visse betingelser gennemføres som fredsvalg.
- Antal lister ved valget: Valgudvalget kan beslutte, at der anvendes flere lister, herunder én liste for medarbejderrepræsentanter og én for suppleanter, eller at der opstilles personlige suppleanter. Medarbejderne i valgudvalget kan i enighed kræve, at kandidaterne opstilles på to lister.
- Valg af medarbejderrepræsentanter og suppleanter: Valgudvalget kan beslutte, at de kandidater, der har været opstillet, men ikke opnået valg (dog fået mindst én stemme), bliver suppleanter.
- Stemmesedler: Valgudvalget kan beslutte, at der ikke fremstilles stemmesedler, men at valget gennemføres på en anden måde, som sikrer, at medarbejderne får de fornødne oplysninger om kandidaterne.

- Suppleanters indtræden: Koncernvalgudvalget kan beslutte, at en medarbejderrepræsentant, der udtræder, erstattes af en anden suppleant end den, der har fået flest stemmer (med samtykke fra de involverede). Tilsvarende kan koncernvalgudvalget beslutte, at der ikke afholdes suppleringsvalg, hvis der ikke er suppleanter (med samtykke fra de resterende medarbejderrepræsentanter).

Særligt for så vidt angår valg af koncernrepræsentanter gælder yderligere:

- Valgmandskollegiet: Koncernvalgudvalget kan beslutte at fravige reglen om anvendelse af valgmandskollegium og i stedet foretage direkte valg.
- Samordning af valgperioden: Koncernvalgudvalget kan beslutte at samordne valgperioden i moderselskab og datterselskaber.

Valgudvalgets opbygning, koncern

Når medarbejderne har fremsat krav om en [ja/nej-afstemning](#), og det er konstateret, at betingelserne for afholdelse af afstemningen er opfyldt, skal bestyrelsen (eller direktionen) i [moderselskabet](#) på sit første møde efter modtagelsen af kravet, dog senest seks uger herefter, nedsætte et koncernvalgudvalg, jf. MBK § 29. Hvis moderselskabet har [selskabsrepræsentation](#), må ja/nej-afstemningen om [koncernrepræsentation](#) tidligst afholdes seks måneder før udløbet af valgperioden, jf. MBK § 35.

Koncernvalgudvalget er central i relation til etablering af ordningen om koncernrepræsentation. Dels gennemfører udvalget ja/nej-afstemningen, valget af koncernrepræsentanter og de opgaver, der er forbundet hermed. Dels tager udvalget stilling til tvivlsspørgsmål, der opstår under forløbet.

Koncernvalgudvalget består af repræsentanter for koncernens ledelse og medarbejdere. Repræsentanter for medarbejderne – så vidt muligt i moderselskabet – skal udgøre flertallet i udvalget, dog skal der mindst være en repræsentant for medarbejderne i [datterselskaberne](#). Desuden skal mindst et medlem være medlem af selskabets direktion, jf. MBK § 29. Antallet af medlemmer i et koncernvalgudvalg skal mindst være tre.

Medarbejderrepræsentanterne i moderselskabets samarbejdsudvalg vælger repræsentanterne for medarbejderne blandt moderselskabets medarbejdere. Hvis der ikke er et samarbejdsudvalg i moderselskabet, udpeger direktionen medarbejdernes repræsentanter blandt moderselskabets medarbejdere. Tillidsrepræsentanter skal dog så vidt muligt være repræsenteret i koncernvalgudvalget. Medarbejdere, der er opstillet til valg eller genvalg, kan ikke være medlem af koncernvalgudvalget.

MBK indeholder ikke bestemmelser om suppleanter, men der kan – efter samme regler som ved ordinært valg – vælges suppleanter for medlemmerne af koncernvalgudvalget. Moderselskabets bestyrelse vælger sine egne medlemmer til koncernvalgudvalget. Da der er tale om et valgteknisk udvalg, bør valget til koncernvalgudvalget ikke give anledning til problemer. Så længe koncernrepræsentationsordningen eksisterer, består udvalget. Udtræder et medlem af koncernvalgudvalget, skal udvalget orienteres, og der skal vælges et nyt medlem, medmindre der er valgt en suppleant. Alternativt kan de resterende medlemmer i enighed beslutte, at der ikke skal udpeges et nyt medlem, dog under forudsætning af at betingelserne i MBK § 29 er iagttaget.

Har et selskab både koncernrepræsentation og selskabsrepræsentation, skal der som udgangspunkt være såvel et koncernvalgudvalg som et valgudvalg. De to valgudvalg kan dog holde møder samtidigt og kan koordinere valg på en fornuftig måde. I medfør af MBK § 30 kan samarbejdsudvalget i det øverste moderselskab med deltagelse af medarbejderrepræsentanter fra alle koncernselskaber dog i enighed aftale, at der kun nedsættes ét koncernvalgudvalg til gennemførelse af flere koncernvalg i koncernen.

Koncernvalgudvalget vælger selv sin formand blandt medlemmerne af udvalget, jf. MBK § 31. Afgørelser i koncernvalgudvalget træffes ved simpelt stemmeflertal. Ved stemmelighed er formandens stemme afgørende.

Valgudvalgets opbygning, selskab

Når medarbejderne har fremsat krav om en [ja/nej-afstemning](#), og det er konstateret, at betingelserne for afholdelse af afstemningen er opfyldt, skal bestyrelsen (eller direktionen) i selskabet på sit første møde efter modtagelsen af kravet, dog senest seks uger herefter, nedsætte et valgudvalg, jf. MBK § 29.

Valgudvalget er centralt i relation til etablering af ordningen om [selskabsrepræsentation](#). Dels gennemfører udvalget ja/nej-afstemningen, valget af selskabsrepræsentanter og de opgaver, der er forbundet hermed. Dels tager udvalget stilling til tvivlsspørgsmål, der opstår under forløbet.

Valgudvalget består af repræsentanter for selskabets ledelse og medarbejdere. Repræsentanter for medarbejderne skal udgøre flertallet i udvalget. Mindst ét medlem skal være medlem af selskabets bestyrelse eller direktion, jf. MBK § 29. Antallet af medlemmer i et valgudvalg skal mindst være tre.

Medarbejderrepræsentanterne i selskabets [samarbejdsudvalg](#) vælger repræsentanterne for medarbejderne blandt selskabets medarbejdere. Hvis der ikke er et samarbejdsudvalg i selskabet, udpeger direktionen medarbejdernes repræsentanter blandt selskabets medarbejdere. Tillidsrepræsentanter skal dog så vidt muligt være repræsenteret i valgudvalget. Medarbejdere, der er opstillet til valg eller genvalg, kan ikke være medlem af valgudvalget.

MBK indeholder ikke bestemmelser om suppleanter, men der kan – efter samme regler som ved ordinært valg – vælges suppleanter for medlemmerne af valgudvalget. Selskabets direktion vælger sine egne medlemmer til valgudvalget. Da der er tale om et valgteknisk udvalg, bør valget til valgudvalget ikke give anledning til problemer. Så længe selskabsrepræsentationsordningen eksisterer, består udvalget.

Udtræder et medlem af valgudvalget, skal udvalget orienteres, og der skal vælges et nyt medlem, medmindre der er valgt en suppleant. Alternativt kan de resterende medlemmer i enighed beslutte, at der ikke skal udpeges et nyt medlem, dog under forudsætning af, at betingelserne i MBK § 29 er iagttaget.

Valgudvalget vælger selv sin formand blandt medlemmerne af udvalget, jf. MBK § 31. Afgørelser i valgudvalget træffes ved simpelt stemmeflertal. Ved stemmelighed er formandens stemme afgørende.

Valgudvalgets opgaver, koncern

I henhold til MBK og Juel Hansen har koncernvalgudvalget følgende opgaver:

- At foranledige, at et koncernselskabs medarbejdere, der ikke har valgt selskabsrepræsentanter, får valgt to medlemmer til [valgmandskollegiet](#) og suppleanter for disse, hvis valget gennemføres som et indirekte valg.
- At sørge for udpegelse af et nyt medlem af koncernvalgudvalget ved udtræden.
- At udarbejde referater over alle forhold af betydning, herunder indhold af alle bekendtgørelser, beslutninger og resultater.
- At afholde [ja/nej-afstemning](#), herunder at sørge for, at alle stemmeberettigede får rimelig adgang til at deltage i afstemningen,
- At meddele moderselskabets [bestyrelse](#) (eller [direktion](#)) og koncernens medarbejdere resultatet af ja/nej-afstemningen.
- At fastsætte og offentliggøre datoen for valget af koncernrepræsentanter og suppleanter efter forhandling med moderselskabets bestyrelse, herunder at sørge for, at alle stemmeberettigede får rimelig adgang til at gøre sig bekendt med datoen.
- At anmode medarbejderne i koncernselskaberne om at stille forslag til kandidater senest fire uger før valget.
- At undersøge, om de foreslåede kandidater er [valgbare](#), og om de er villige til at modtage valg.
- At træffe beslutning om, hvorvidt valget skal ske direkte eller indirekte.
- At udarbejde en liste over kandidater til koncernrepræsentanter og suppleanter.
- At lade stemmesedler fremstille.
- At foranledige, at der nedsættes et valgmandskollegium, snarest muligt efter beslutningen om koncernrepræsentation er vedtaget, dog senest seks uger efter bekendtgørelsen af valgdatoen, såfremt valget gennemføres som et indirekte valg.
- At foranledige, at medlemmerne i valgmandskollegiet får rimelig adgang til at deltage i valget, og at valget afholdes snarest muligt, dog senest seks måneder efter beslutning om at koncernrepræsentation er vedtaget.
- At foretage lodtrækning i tilfælde af stemmelighed mellem to eller flere kandidater.
- At meddele resultatet af valget til moderselskabets bestyrelse (eller direktion) og de valgte medarbejdere samt bekendtgøre dette for koncernens medarbejdere.
- At foreslå en eventuel afstemning om koncernrepræsentationens ophør.
- At afholde eventuelle suppleringsvalg, alternativt et muligt nyvalg, hvis 1/10 af dataterselskabernes medarbejdere forlanger det, og afholde afstemning om afsættelse af en koncernrepræsentant.
- At indhente bestyrelsens (eller direktionens) forhåndsgodkendelse før afholdelse af usædvanlige eller store omkostninger.
- At afgøre tvivlstilfælde.

Valgudvalgets opgaver, selskab

I henhold til MBK og Juel Hansen har valgudvalget følgende opgaver:

- At sørge for udpegelse af et nyt medlem af valgudvalget ved udtræden.
- At udarbejde referater over alle forhold af betydning, herunder indhold af alle bekendtgørelser, beslutninger og resultater.
- At afholde [ja/nej-afstemning](#), herunder at sørge for, at alle stemmeberettigede får rimelig adgang til at deltage i afstemningen.
- At meddele [bestyrelsen](#) (eller [direktionen](#)) og medarbejderne resultatet af ja/nej-afstemningen.
- At fastsætte og offentliggøre datoen for valget af selskabsrepræsentanter og suppleanter efter forhandling med bestyrelsen (eller direktionen), herunder at sørge for, at alle stemmeberettigede får rimelig adgang til at gøre sig bekendt med datoen.
- At udarbejde en liste over medarbejdere, der på tidspunktet for bekendtgørelsen har valgret, og gøre listen tilgængelig.
- At anmode medarbejderne i selskabet om at stille forslag til kandidater senest fire uger før valget.
- At undersøge, om de foreslåede kandidater er [valgbare](#), og om de er villige til at modtage valg.
- At træffe beslutning om, hvorvidt valget gennemføres ved brug af en eller to lister.
- At udarbejde en liste over kandidater til selskabsrepræsentanter og suppleanter.
- At lade stemmesedler fremstille.
- At nedsætte eventuelle særlige valgkomitéer.
- At afholde valg af selskabsrepræsentanter og suppleanter, herunder at sørge for, at alle stemmeberettigede får rimelig adgang til at deltage i afstemningen.
- At foretage lodtrækning i tilfælde af stemmelighed mellem to eller flere kandidater.
- At meddele resultatet af valget til bestyrelsen og de valgte medarbejdere og bekendtgøre dette for medarbejderne.
- At foreslå en eventuel afstemning om selskabsrepræsentationens ophør.
- At afholde eventuelle suppleringsvalg, alternativt et muligt nyvalg, hvis 1/10 af selskabets medarbejdere forlanger det, og afholde afstemning om afsættelse af en selskabsrepræsentant.
- At indhente bestyrelsens (eller direktionens) forhåndsgodkendelse før afholdelse af usædvanlige eller store omkostninger.
- At afgøre tvivlstilfælde.

Valutakurs, risiko

Et selskab med betalinger i fremmed valuta har en valutakursrisiko. Denne består i, at årets resultat og [egenkapitalen](#) påvirkes af udsving i kursen på den fremmede valuta. Omsætning i fremmed valuta omregnes til danske kroner (eller euro) med kursen på fakturerings tidspunktet. Falder kursen på den fremmede valuta fra dette tidspunkt og frem til betalingstidspunktet, er der tale om et realiseret tab. Omvendt indebærer en højere kurs en realiseret gevinst.

Et omsætningsaktiv i fremmed valuta omregnes til danske kroner (eller euro) med kursen på statustidspunktet. Er denne kurs højere end på anskaffelsestidspunktet, forekommer der en urealiseret gevinst på fremmed valuta. Urealiserede gevinster på fremmed valuta kan indtægtsføres i [resultatopgørelsen](#), når de vedrører omsætningsaktiver.

Forsigtighedsprincippet taler for, at der i stedet foretages en opskrivning af egenkapitalen. Urealiserede tab på fremmed valuta, der vedrører omsætningsaktiver, skal også fremgå af resultatopgørelsen.

Valutakursændringer påvirker selskabets indtjeningsevne (resultat før finansielle poster). Har selskabet en valutakursrisiko, som vedrører de finansielle poster i resultatopgørelsen, kan den afdækkes gennem [valutakurssikring](#). Undlader selskabet i større omfang at afdække sin valutakursrisiko, er der tale om en vis valutakursspekulation.

Situation

Bestyrelsen drøfter årsregnskabet, som viser et betydeligt realiseret tab på fremmed valuta.

Gode råd

Anmod om, at direktionen udarbejder en redegørelse om dette tab samt selskabets valutakursrisiko i øvrigt. Af redegørelsen skal det fremgå, om eventuelle retningslinjer for valutakurssikring er overtrådt. Har selskabet ikke sådanne retningslinjer, bør de udarbejdes snarest. Foreslå, at revisionen og pengeinstituttet inddrages i den forbindelse.

Valutakurs, sikring

Selskaber med betalinger i fremmed valuta bør have retningslinjer for valutakurssikring. De skal være godkendt af [bestyrelsen](#) og bl.a. tage stilling til, i hvilket omfang der må eksistere en [valutakursrisiko](#) ubalance mellem aktiver og forpligtelser i fremmed valuta.

Denne ubalance kan afdækkes gennem valutakurssikring via handel med terminsvaluta eller valutaoptioner. Af hensyn til sikringen af selskabets fortsatte drift bør omfanget af ubalancen mellem aktiver og forpligtelser i fremmed valuta ikke være større, end at selskabet kan bære et eventuelt tab.

Et valutaterminskøb er en ret og pligt til at købe et beløb i en bestemt valuta på et givet tidspunkt og til en på forhånd fastsat kurs. Et valutaterminssalg er et tilsvarende salg af valuta. Selskabet betaler en præmie (et terminstillæg) for at indgå valutaterminsforretningen. Terminstillæggets størrelse ved et køb er bestemt af forskellen mellem den danske rente og renten på den pågældende valuta såvel som forskellen mellem valutakursen på det tidspunkt, valutaterminsforretningen indgås, og aftalekursen.

En valutakøbsoption er en ret til at købe et beløb i en bestemt fremmed valuta på et givent tidspunkt og til en på forhånd fastsat kurs. En valutasalgsoption er en tilsvarende salgsret. Selskabet betaler en præmie for valutaoptionen. Den er positiv og bestemt af de samme forhold som et terminstillæg samt af forventningerne til de fremtidige valutakurssvingninger. Optionen er således en ret, men ikke en pligt, til at handle valuta på et aftalt tidspunkt. Præmien for at få denne option er typisk større end et almindeligt terminstillæg.

Situation

Selskabet mangler retningslinjer for valutakurssikring.

Gode råd

Foreslå at direktionen udarbejder et oplæg til retningslinjer. Retningslinjerne bør forhindre, at selskabet kan have ubalance mellem aktiver og forpligtelser i valutaer, som selskabet ikke som led i den almindelige drift indgår aftaler i.

Vederlag

Efter SL § 138 kan medlemmer af kapitalsekskabets ledelse aflønnes med fast eller variabelt vederlag. Fast vederlag betyder, at der ydes et på forhånd fastsat honorar. Tantieme er et resultatafhængigt honorar. Den aflønning, som fastsættes for bestyrelsesarbejdet (arbejdet i tilsynsrådet), må ikke overstige, hvad der anses for sædvanligt efter arbejdets art og omfang, samt hvad der må anses for forsvarligt i forhold til selskabets – og i [moderselskaber](#) koncernens – økonomiske stilling. Er der tale om et [børsselskab](#), gælder der særlige regler om vederlag ved indførelse af incitamentsaflønning, jf. SL § 139.

Vederlaget til [bestyrelsen](#) kan enten være fastsat i [vedtægterne](#) eller vedtages på [generalforsamlingen](#), hvilket sker i forbindelse med at [årsrapporten](#) godkendes og efter indstilling fra bestyrelsen. Således kan medlemmerne af bestyrelsen ikke frit tildele sig selv honorar for deres arbejde. En vedtægtsbestemmelse kan dog overlade det til bestyrelsen at fastsætte honoraret inden for et vis ramme. Dette betyder, at bestyrelsen selv fastsætter sit honorar inden for de givne rammer, og bestyrelsen vil ikke være inhabil i en sådan situation.

Ligestillingsprincippet mellem bestyrelsesmedlemmer betyder, at medarbejderrepræsentanter har krav på samme vederlag som andre bestyrelsesmedlemmer. Der kan dog gives et særligt vederlag, hvis dette er sagligt begrundet i forskelle i arbejdets art og omfang. I praksis kan der ydes et højere vederlag til formand, næstformand og medlemmer af udvalg.

I UfR 1997.1475 H blev en ordning, hvorefter de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer modtog et bestyrelseshonorar, der udgjorde halvdelen af det, der blev tillagt de eksterne generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, tilsidesat. Dommen var en milepæl, da den en gang for alle fastslog, at der ikke kunne gøres forskel – heller ikke ved honorering – mellem medarbejderrepræsentanter og de generalforsamlingsvalgte medlemmer.

Der er ikke noget til hinder for, at medarbejderrepræsentanter får vederlag, mens de øvrige medlemmer afstår fra aflønning. Tilsvarende kan en medarbejderrepræsentant frivilligt frasige sig sit vederlag. Dette kan fx være tilfældet, hvis bestyrelsen aflønnes efter et program om [aktietegningsretter](#), som medarbejderrepræsentanterne af principielle politiske grunde ikke ønsker at tage del i. Medarbejderrepræsentanterne skal dog være klar over, hvad der gives afkald på (informeret samtykke). Afkaldet kan kun gives for en selv og kun indtil videre.

Der må ikke ske fradrag i vederlaget for medarbejderrepræsentanter begrundet i, at møderne holdes i arbejdstiden, og at der ikke sker lønreduktion, jf. UfR 1990.271 Ø. Derimod hindrer SL ikke, at medarbejderen bliver trukket i løn for den arbejdstid, der går til bestyrelsesmøder.

Vederlaget til bestyrelsen beregnes oftest årligt og udbetales bagud, men der kan ske forud udbetaling for det kommende år eller en a conto udbetaling af det fastsatte vederlag. Hvis et bestyrelsesmedlem afsættes eller udtræder før valgperiodens udløb, har bestyrelsesmedlemmet krav på en forholdsmæssig andel af det løbende års vederlag, medmindre andet fremgår af vedtægterne.

SL § 138, stk. 2 indeholder en regel, der supplerer konkurslovens regler om omstødelse. Ved [konkurs](#) skal bestyrelsesmedlemmer, selv om de har været i god tro, tilbagebetale, hvad de i de sidste fem år før fristdagen har oppebåret i variabelt vederlag, forudsat at kapital selskabet var insolvent, da det variable vederlag blev fastsat. Reglen gælder altså ikke for fast vederlag, som er modtaget, idet alene konkurslovens almindelige omstødsregler gælder i dette tilfælde.

[Erhvervsstyrelsen](#) har udarbejdet en vejledning om selskabslovens krav til [børselskabers](#) vederlagspolitik og vederlagsrapport. Vejledningen opdateres løbende og senest i november 2021.

Situation

Der udbetales ikke vederlag for bestyrelsesarbejdet.

Gode råd

Få temaet sat på dagsordenen til et bestyrelsesmøde. Anmod formanden om en nærmere forklaring på, hvorfor der ikke udbetales vederlag. Gør samtidig opmærksom på, at bestyrelsen har det overordnede ansvar for selskabets drift, og at udførelsen af dette arbejde er forbundet med et juridisk ansvar. Afhængigt af selskabets størrelse kan arbejdet også være forbundet med en stor arbejdsindsats.

Situation

Andre bestyrelsesmedlemmer modtager et større vederlag end medarbejderrepræsentanterne.

Gode råd

Anmod formanden om en redegørelse for størrelsen af de enkelte medlemmers vederlag sammen med en begrundelse for forskellen. Samtidig bør du også bede formanden om at redegøre for, hvorvidt nogle medlemmer modtager særskilt betaling for arbejde, de udfører i øvrigt. Forskelle, der ikke er sagligt begrundet, er i strid med lovgivningen.

Vederlagsudvalget

Vederlagsudvalget har til opgave at udvikle og indstille vederlagspolitikken, herunder retningslinjerne for en eventuel incitamentsaflønnning for det øverste ledelsesorgan og [direktionen](#). Indstillingen sker til det øverste ledelsesorgan. Vederlæggelse af det øverste ledelsesorgan og direktion kan være i form af fast vederlag, variabelt vederlag, performancebaseret vederlag, pension, personalegoder eller frynsegoder, bilordning, fratrædelsesaftaler.

Udvalget skal sikre, at [vederlaget](#) og andre fordele, der tilkommer medlemmerne af det øverste ledelsesorgan og direktionen, ligger inden for selskabets vederlagspolitik. Udvalget skal derfor have adgang til alle oplysninger om det samlede vederlag og andre fordele, som medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen måtte oppebære fra andre virksomheder i koncernen.

I tilknytning hertil bør udvalget fremkomme med forslag til politikker for fx rejse- og repræsentationsudgifter. Det bør overlades til udvalget at overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekte, retvisende og fyldestgørende.

Vedtægter

Vedtægterne skal indeholde bestemmelser om de forhold, som er opregnet i SL § 28. Vedtægterne skal indeholde bestemmelser om følgende:

- Selskabets navn og eventuelle binavne.
- Selskabets **formål**.
- **Selskabskapitalens** størrelse og antallet af kapitalandele eller kapitalandelens pålydende værdi.
- **Kapitalandelens** rettigheder.
- Selskabets **ledelsesorganer**, herunder **ledelsesstruktur**.
- Indkaldelse til **generalforsamling**.
- Selskabets **regnskabsår**.

Vedtægterne kan fastlægge rammerne for de fleste af selskabets forhold. Vedtægterne kan fx begrænse de forretningsområder, inden for hvilke selskabet kan drive virksomhed. Vedtægterne er et offentligt tilgængeligt dokument, der kan rekvireres hos **Erhvervsstyrelsen**.

Såfremt **bestyrelsen** (eller **tilsynsrådet**) eller generalforsamlingen træffer en beslutning, som er i strid med vedtægterne, er beslutningen ugyldig og får således ikke virkning efter sit indhold.

Situation

Vedtægternes bestemmelser om medarbejderrepræsentanter afviger fra lovens regler.

Gode råd

Lovgivningens regler om medarbejderrepræsentanter er ufravigelige. Vedtægterne kan derfor ikke stille medarbejderne ringere end lovgivningen. På det punkt vil vedtægterne i givet fald blive betragtet som ugyldige. Der er intet til hinder for, at vedtægterne stiller medarbejderne bedre, end hvad der følger af lovgivningen, blot dette ikke strider imod andre lovbestemmelser.

Vedtægtsændringer

Vedtagelse af en ændring af eller tillæg til [vedtægterne](#) kræver kvalificeret majoritet, jf. SL § 106. En minoritet af en vis størrelse er derfor beskyttet mod, at majoriteten mod dens protest ændrer vedtægterne.

Beslutninger om bl.a. [kapitalforhøjelse](#), ændring af [formål](#), navneændring, [kapitalnedsættelse](#), likvidation og om [fusion](#) i det ophørende selskab kræver vedtægtsændring med den majoritet, som er nødvendig til vedtægtsændring i selskabet.

Ved kvalificeret majoritet forstås et flertal på mindst 2/3 både af de afgivne stemmer og af den stemmeberettigede kapital, som er repræsenteret på generalforsamlingen. Der kan i vedtægterne fastsættes andre regler om afstemninger, dog kun strengere.

Såfremt der er flere kapitalklasser i kapitalselskabet, er en vedtægtsændring, der medfører en forskydning af retsforholdet mellem disse, kun gyldig, hvis den tiltrædes af 2/3 af den del af den kapitalklasse, hvis retsstilling forringes, som deltager i generalforsamlingen, jf. SL § 107, stk. 3.

Beslutninger om vedtægtsændringer, hvorved kapitalejernes forpligtelser over for kapitalselskabet forøges, er kun gyldige, hvis samtlige kapitalejere er enige herom, jf. SL § 107, stk. 1.

Herudover er der visse beslutninger om vedtægtsændringer, som kun er gyldige, hvis de tiltrædes af mindst 9/10 såvel af de afgivne stemmer som af den på generalforsamlingen repræsenterede selskabskapital, jf. SL § 107, stk. 2. Dette gælder følgende beslutninger:

- Kapitalejernes ret til udbytte eller udlodning formindskes til fordel for andre end kapitalejerne og medarbejderne.
- Kapitalandelens omsættelighed begrænses, eller eksisterende begrænsninger skærpes.
- Kapitalejerne forpligtes til at lade deres kapitalandele indløse i lige forhold uden opløsning af selskabet.
- Kapitalejernes adgang til at udøve stemmeret begrænses.
- Kapitalejerne som led i en spaltning ikke modtager stemmer eller kapitalandele i samme forhold som andre.
- Generalforsamlingen skal afholdes på et andet sprog end dansk, svensk, norsk eller engelsk, uden at der samtidig gives mulighed for simultantolkning til dansk.
- Indførelse af et andet sprog end dansk, svensk, norsk eller engelsk for interne dokumenter.

Virksomhedsobligationer

Som et alternativ til at udstede aktier kan et selskab udstede obligationer. Fordelen for selskabet er, at obligationsejerne ikke har indflydelse på forretningen. Såfremt en investor køber en virksomhedsobligation, yder investor samtidig et lån til virksomheden. Hvis investor derimod køber en aktie, bliver investor medejer.

Hvis selskaber går **konkurs**, er det kapitalejerne, som står bagerst i køen. De, der har lånt penge til virksomheden, har en højere prioritet. På den måde er der større sikkerhed for obligations-ejeren end for aktionæren.

Som køber af virksomhedsobligationer skal investor have tålmodighed og en lang tidshorisont. På grund af likviditeten i markedet for virksomhedsobligationer skal investor forvente at køb af en virksomhedsobligation tilsiger en længere tidshorisont.

Et vigtigt begreb i forhold til virksomhedsobligationer er den effektive rente. Den effektive rente er et udtryk for det samlede afkast fordelt ud på perioden frem til udløb af virksomhedsobligationen. Den effektive rente består således af virksomhedsobligationens kuponrente samt kursgevinst/tab.

En stigende effektiv rente kan betyde, at investorerne ser en øget risiko på virksomheden og derved ønsker en højere risikopræmie. En stigende effektiv rente skyldes en faldende obligationskurs. En faldende effektiv rente kan modsat betyde, at investorerne ser en mindsket risiko i virksomheden og derfor accepterer en lavere risikopræmie.

Ved investering i virksomhedsobligationer bør der tages højde for virksomhedsrisikoen, likviditeten i markedet, og hvilken valuta virksomhedsobligationen er udstedt i. Virksomhedsobligationer kan være et godt alternativ til aktier og/eller supplement til en investeringsportefølje, men der er forbundet en risiko hermed. En række større danske selskaber har udstedt virksomhedsobligationer inden for de seneste år.

Virksomhedsoverdragelse

Hvis selskabets aktiver ved salg bliver overtaget af tredjemand, finder virksomhedsoverdragelsesloven anvendelse. Lovens formål er at beskytte medarbejderne, når de får en ny arbejdsgiver.

Beskyttelsen medfører i udgangspunktet, at den nye arbejdsgiver automatisk overtager de rettigheder og pligter, som påhvilede den tidligere arbejdsgiver over for medarbejderne i form af såvel de individuelle som de kollektive rettigheder.

Medarbejderrepræsentanter i bestyrelser er omfattet af begrebet "lønmodtagerrepræsentant" med den deraf følgende beskyttelse af stilling og funktion som lønmodtagere. I praksis er beskyttelsen af selve medarbejderrepræsentanterne dog begrænset som følge af det "arbejdsgiverskifte", en virksomhedsoverdragelse indebærer, og det afhænger af de nærmere omstændigheder ved [omstrukturen](#), om medarbejderrepræsentanten fortsætter i denne rolle.

Lovens anvendelsesområde er overdragelse af en virksomhed eller en del heraf. Det er langt fra altid entydigt, om loven finder anvendelse, da loven ikke indeholder en definition på en overdragelse. En overdragelse må forstås som salg af en økonomisk enhed, der efterfølgende bevarer sin identitet. Praksis fra EU-Domstolen viser, at der ikke skal ret meget til, før der foreligger en overdragelse i lovens forstand.

Loven finder kun anvendelse, hvor en overdragelse indebærer, at medarbejderne får en ny arbejdsgiver, dvs. hvor et andet selskab overtager aktiviteter fra arbejdsgiverselskabet. Derimod finder loven ikke anvendelse ved en overdragelse af [kapitalandele](#).

Både sælger og køber har en informationspligt og en forhandlingspligt. Sælgeren skal således i rimelig tid inden overtagelsen underrette lønmodtagerne om datoen for overdragelsen, årsagen hertil, dens juridiske, økonomiske og sociale følger og eventuelle foranstaltninger for lønmodtagerne.

Også køberen skal underrette sine medarbejdere om overdragelsen, hvis de berøres af virksomhedsoverdragelsen. Information skal gives så tidligt som muligt for at lønmodtagerne får mulighed for at vurdere konsekvenserne, men tidspunktet beror i øvrigt på et skøn. Tilsvarende skal der i rimelig tid inden en overdragelse indledes forhandlinger med berørte lønmodtagere om de planlagte tiltag. Overtrædelse af disse pligter er sanktioneret med bøder.

Virksomhedspant

Virksomhedspant er en form for pantsætning, som blev indført i 2006 som en undtagelse til forbuddet mod pant i enkelte genstande.

Formålet med virksomhedspant er at skabe en fleksibel belåningsmulighed for erhvervsvirksomheder, som herved samlet kan pantsætte, hvad virksomheden ejer og fremtidig erhverver af en eller flere nærmere kategorier af **aktiver**, fx kundetilgodehavender, varelagre, driftsinventar og -materiel, goodwill og immaterielle rettigheder.

Pantet aftales ved indgåelse af et skadesløsbrev eller ejerpantebrev, som tinglyses i personbogen. I modsætning til skadesløsbreve er virksomhedspantet overdrageligt, hvis det stiftes ved anvendelse af et ejerpantebrev. Der kan ikke samtidig være tinglyst virksomhedspant og fordringspant på pantsætters blad i personbogen. Panthaveren skal respektere senere udlæg, hvis panthaveren får meddelelse om udlægget senest tre dage efter dets foretagelse.

Virksomhedspant er et såkaldt flydende pant, som ikke er til hinder for, at aktiver udskilles ifølge regelmæssig drift, og som automatisk griber virksomhedens nye aktiver omfattet af en af de pantsatte kategorier.

Virksomhedspant kan ikke stilles til fordel for nærmeste familie. Indtræder **konkurs**, eller træder virksomheden i **rekonstruktion**, kan pantet ikke længere gribe nye aktiver, og panthaveren hæfter subsidiært med 30-40.000 kr. for de med en konkursbehandling forbundne omkostninger.

Voldgift

Voldgift har været kendt som et forum til afgørelser, før der fandtes domstole. Ved voldgift forstås, at parter i konflikt i stedet for at lade en retstvist afgøre ved domstolene enes om at overlade den endelige afgørelse af tvisten til en eller flere tredjemænd, som de selv vælger, eller om hvis valg de selv træffer bestemmelse.

Voldgift er i Danmark reguleret af voldgiftsloven. Størstedelen af lovens regler er deklatoriske, hvilket indebærer, at parterne i høj grad selv kan fastsætte regler for voldgiftssagens forløb. Typisk overlades det dog til de valgte voldgiftsdommere at træffe afgørelse om voldgiftssagens tilrettelæggelse og forløb. Der er en række forhold, der skal overvejes inden voldgift besluttes:

- Mulighed for at vælge særligt kvalificerede voldgiftsdommere. Specialviden blandt voldgiftsrettens medlemmer er i de fleste tilfælde en væsentlig betryggelse for parterne, som af samme grund gerne accepterer den processuelle forringelse, der kan følge af, at de dermed ikke altid har fuldt ud samme indsigt i afgørelsesgrundlaget, som de ville have haft ved domstolene.
- Mulighed for at tilrettelægge en smidig og effektiv proces. Ved domstolene er de fleste processer ufravigelige, mens voldgiftsretten er til for parternes skyld og derfor inden for rimelige grænser kan medvirke til at fremme og belyse sagen på den måde, som parterne finder hensigtsmæssig.
- Mulighed for at aftale, at voldgiftssagen er fortrolig. Parterne kan dermed opnå beskyttelse af oplysninger fremlagt under sagen og efter omstændighederne frigøre sig fra det pres, som ellers kunne blive lagt på dem under en offentlig retssag, der kan skade en virksomheds interesser.
- Kortere sagsbehandlingstid. Sagsbehandlingstiden i voldgift kan være kortere end ved domstolene, men den behøver ikke at være det.
- Større sagsomkostninger. Det beror på de konkrete omstændigheder, om sagsomkostningerne er større eller mindre i voldgift. I mindre sager vil voldgiftsbehandling dog ofte være u hensigtsmæssig, da honoraret til voldgiftsretten – i hvert fald, hvis den skal have tre medlemmer – væsentligt vil overstige procesomkostningerne ved domstolsbehandling.
- Mindre konfrontatorisk. En voldgiftsproces kan være eller virke mindre konfrontatorisk end en retssag. Uformelle omgivelser for den mundtlige forhandling og en større personlig kontakt mellem parterne kan efter omstændighederne bløde de værste misstemninger op.

- Afkald på retsgarantier. Voldgiftsprocessen er ikke offentlig, voldgiftsmændene skal ikke opfylde alle betingelser for at være dommer, og de kan vise sig mere eller mindre uskikkede til hvervet. Voldgiftskendelser kan ikke appelleres, og der mistes derfor den tilskæring af sagens juridiske og faktiske spørgsmål, som er en fordel ved domstolenes flerstanssystem.

Værdiansættelse af selskaber

Når selskabets **strategi** indebærer, at der skal købes andre virksomheder eller dele af virksomheder, må ledelsen overveje, hvor høj en pris selskabet er villig til at betale for den ønskede virksomhed, og hvad det kan forventes, at de nuværende ejere vil forlange. Tilsvarende kan ledelsen ved salg af selskabet blive afkrævet en holdning til, hvorvidt den foreslåede pris er rigtig.

I overvejelser om **virksomhedsoverdragelse** indgår prisen, køkets finansiering, den fremtidige selskabsstruktur og de regnskabsmæssige konsekvenser som følge af købet og den evt. nye selskabsstruktur.

Uanset om ledelsen planlægger at overtage hele den ønskede virksomhed eller en større aktiepost, skal der fastlægges en foreløbig værdi som baggrund for de videre overvejelser og eventuelle købsforhandlinger. Den endelige pris bestemmes ved aftale mellem køber og sælger. I den endelige prisfastsættelse indgår virksomhedens beregnede værdi, parternes forhandlingsstyrke og -evner, såvel som (1) købers hensigter med virksomheden, (2) potentielle synergieffekter ved sammenslutningen, og (3) købers finansielle og skattemæssige situation.

Virksomhedens værdi kan opgøres efter kapitalbaserede principper, altså ud fra den fremtidige indtjening, eller efter statusbaserede principper, som bygger på regnskabets værdiansættelse. Helt overordnet kan virksomhedens værdi derfor vurderes ud fra en række forskellige indfaldsvinkler, fx:

- Værdi af virksomhedskapitalen i dag. Kursen vil efter investorernes forventninger være over eller under kapitalandelens værdi baseret på en beregning af virksomhedens kapitalværdi.
- Værdi af virksomhedens fremtidige indtjening. Kapitalværdi beregnes ud fra de fremtidige betalingsstrømme, men den kan også ses som den regnskabsmæssige værdi med et tillæg.
- Værdi ifølge årsregnskabet. Indre værdi er knyttet til årsregnskabet, hvor grundlaget er fortidige kostpriser og kun i et vist omfang forventede salgs- og kapitalværdier.
- Værdi ved likvidation. Denne realisationsværdi er mest relevant ved lukning af virksomheden.

Værneting

Selskabet har værneting på sit [hjemsted](#). Det proces- og skifteretlige værneting retter sig efter det faktiske hovedkontor, dvs. stedet for den daglige ledelse, jf. retsplejelovens § 238 og konkurslovens § 4, hvorimod det selskabsretlige værneting er bestemt af ordet hjemsted.

Hvis beføjelser i SL er henlagt til skifteretten, udøves de af skifteretten på selskabets hjemsted, jf. SL § 8. Dog udøves beføjelserne af Sø- og Handelsretten i de områder, der er henlagt under Københavns Byret, retten på Frederiksberg og retterne i Glostrup og Lyngby.

Skifteretten på selskabets hjemsted har en række funktioner, fx mulighed for udnævnelse af vurderingsmænd ved apportindskud, beslutning om [granskning](#) efter anmodning fra en minoritet, godkendelse af fælles sagkyndige ved [fusion](#) samt forskellige dispositioner ved [tvangsopløsning](#).

WV

Warrants

Ved en warrant forstås en ret til at købe en bestemt mængde af et selskabs aktier til en kurs, der er aftalt på forhånd og på et forudbestemt tidspunkt eller i en forudbestemt periode. Det er selskabet selv, som er udstederen af en warrant, og det er selskabet, som ved udnyttelse af warranten leverer nyudstedte aktier til warrantmodtageren.

Der er tale om en ret for warrantmodtageren, som altså ikke er forpligtet til at købe aktier i selskabet på det senere aftalte tidspunkt. Ved udnyttelsen vil warrantmodtageren opnå en økonomisk gevinst, hvis markedskursen på de nye aktier er højere end den aftalte tegningskurs.

Warrants kan indgå som en del af lønnen eller som en bonus for alle eller særligt udvalgte medarbejdere. Denne form for [aflønning med kapitalandele](#) er blevet mere almindelig i de senere år.

Baggrunden for at udstede warrants er at kunne tiltrække og fastholde nøglemedarbejdere og/eller medarbejdere med særlige kvalifikationer (motivationsfaktor). Warrantordninger knytter ofte warrantmodtageren tættere til selskabet og skaber en højere grad af loyalitet. Samtidig kan arbejdsgiveren også anvende warrants som et alternativ til lønstigninger.

Medarbejdere opfatter det som positivt at få tildelt warrants, da medarbejderne herved opnår mulighed for at få andel i selskabets overskud, og samtidig er det en anerkendelse af medarbejdernes betydning for virksomheden. Medarbejderen skal dog være opmærksom på, at medarbejderen kan risikere at tabe den kapital, som medarbejderen i givet fald anvender til at nytegne aktier baseret på de udnyttede warrants, ligesom medarbejderen skal være opmærksom på de skattemæssige konsekvenser.

I juli 2016 trådte nye regler i kraft, der gjorde aktielønsordninger, herunder warrants, mere skattebegünstigede. Ændringen blev indarbejdet i ligningsloven § 7P, som medførte, at medarbejdere beskattes af aktieløn som aktieindkomst i stedet for almindelig lønindkomst.

Når en medarbejder modtager et warrantdokument, bør dette nøje gennemgås, og der bør fokuseres på bestemmelser om rettighedernes omfang, tildelingstidspunkt, udnyttelsesperiode, pris, regler om overdragelse, pligt til medsalg, regulering ved ændringer i selskabets forhold, konsekvenser ved ansættelsesophør, lovvalg og værneting.

Whistleblower

Begrebet "whistleblower" stammer fra USA og betyder direkte oversat "én, der blæser i fløjten". En whistleblower er betegnelsen for en person, der afdækker og informerer om, hvad vedkommende oplever som kritisable eller direkte ulovlige forhold i selskabet.

Folketinget vedtog 24. juni 2021 lov om beskyttelse af whistleblowere (whistleblowerloven) på baggrund af et EU-direktiv om beskyttelse af personer, der indberetter overtrædelser af EU-retten. Loven trådte i kraft 17. december 2021 og stiller krav om, at der skal etableres whistleblowerordninger på alle private og offentlige arbejdspladser med 50 eller flere ansatte.

Formålet med loven er at sikre åbenhed og gennemsigtighed i forhold til eventuelle ulovligheder og alvorlige uregelmæssigheder på den enkelte arbejdsplads, da whistleblowerordningen er med til at øge mulighederne for, at bl.a. ansatte kan ytre sig anonymt om kritisable forhold på arbejdspladserne uden at frygte for negative konsekvenser.

Selv om arbejdspladsen har færre end 50 ansatte, kan man være forpligtet til at etablere en whistleblowerordning alligevel efter krav i anden lovgivning. Der er fx regler i lov om finansiel virksomhed, som pålægger alle danske virksomheder, herunder udenlandske filialer, der er underlagt tilsyn af Finanstilsynet, til at etablere en whistleblowerordning.

Reglerne er baseret på EU's kapitalkravsdirektiv (CRD IV), og der gælder en bagatelgrænse for virksomheder med fem ansatte eller derunder. Herudover kan justitsministeren efter en konkret risikovurdering pålægge arbejdspladser med færre end 50 ansatte i en specifik sektor at etablere en whistleblowerordning.

Arbejdspladsen er forpligtet til at stille whistleblowerordningen til rådighed for sine arbejdstagere. Dette inkluderer medarbejderrepræsentanter, men ikke direktionen eller de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Arbejdspladsen kan dog frit vælge at stille ordningen til rådighed for disse, hvilket tilsvarende gælder for en række andre persongrupper som fx selvstændigt erhvervsdrivende, som arbejdspladsen samarbejder med, praktikanter og frivillige.

Ordnningen gælder alle indberetninger om overtrædelser af EU-retten inden for direktivets anvendelsesområde, som er fastlagt i artikel 2. Dette omfatter bl.a. offentligt udbud, finansielle produkter og tjenesteydelser, forebyggelse af hvidvask, miljøbeskyttelse, folkesundhed, forbrugerbeskyttelse og beskyttelse af privatlivets fred samt personoplysninger. Herudover kan ansatte indberette om alvorlige lovovertrædelser og øvrige alvorlige forhold uanset om forholdet er omfattet af direktivets anvendelsesområde eller kan henføres til en bestemt lovovertrædelse.

En whistleblower nyder særlig beskyttelse og må ikke udsættes for repressalier, herunder trusler om eller forsøg på repressalier, fordi vedkommende har indberettet om et forhold. Whistlebloweren må således fx ikke blive udsat for suspension, afskedigelse, degradering eller ikke opnå en forfremmelse som følge af indberetningen. I så fald vil vedkommende blive tilkendt en godtgørelse.

Whistleblowerordningens indhold bør være beskrevet klart i en whistleblowerpolitik, herunder med beskrivelse af dens formål og anvendelse i praksis. Koncerner kan oprette én whistleblowerordning, som kan modtage indberetninger for hele koncernen. Hvis en ordning ikke etableres eller ikke opfylder lovens krav, kan virksomheden straffes med bøde.

Medarbejdere, der er tilknyttet whistleblowerenheden, har en særlig [tavshedspligt](#) om de oplysninger, der indgår i indberetningen. Der straffes med bøde, hvis tavshedspligten tilsidesættes.

Virksomheder, der ikke er omfattet af lovgivningen, er ikke forpligtet til at udarbejde en whistleblower-ordning, men vil kunne oprette en sådan ordning på frivillig basis. Beslutningen om etableringen af en whistleblowerordning og fastlæggelse af rammerne herfor træffes af [bestyrelsen](#).

Hvis virksomheden ikke er forpligtet til at have en whistleblowerordning, gælder der således ikke den samme beskyttelse af whistleblowere. Ofte er en whistleblower i kraft af sit ansættelsesforhold eller sin tilknytning i øvrigt til selskabet underlagt en eller anden grad af tavshedspligt. Ved at informere sker der en tilsidesættelse af tavshedspligten. Selskabet skal samtidig sikre, at behandling af personoplysninger sker i overensstemmelse med databeskyttelseslovgivningen ([GDPR](#)).

En whistleblower befinder sig derfor ofte i en juridisk gråzone og vil kunne risikere både bortvisning og strafforfølgning ved at give sin information. Som følge af den øgede fokus på whistleblowerordninger, herunder at afdække overtrædelser af lovgivningen mv., er det dog ikke afklaret, hvilke reaktioner det vil medføre.

Y

Yderligere viden via internettet

Internettet giver rig mulighed for at indhente brugbar viden i forhold til arbejdet i det øverste ledelsesorgan, og dette bør udnyttes:

Generelt om selskaber mv.

- www.erhvervsstyrelsen.dk er Erhvervsstyrelsens hjemmeside, hvor der bl.a. findes love, regler og vejledninger, der er relevante for selskaber.
- www.virk.dk er en hjemmeside, der indeholder erhvervsrettet information fra det offentlige til virksomheder og virksomhedsledere. Indholdet af hjemmesiden er blevet væsentligt udbygget i de senere år, og hjemmesiden udgør i dag en solid kilde til indhentelse af information om danske selskaber.
- www.ae.dk er hjemmesiden for Arbejderbevægelsens Erhvervsråd. Hjemmesiden indeholder en række overordnede samfundsrelevante oplysninger.

God selskabsledelse og virksomhedens sociale ansvar

- www.corporategovernance.dk er hjemmesiden for Komitéen for god Selskabsledelse. På siden findes komitéens anbefalinger samt relevant information om corporate governance.
- www.virksomhedsguiden.dk er en hjemmeside lavet af Erhvervsstyrelsen, der har til formål at gøre det så nemt som muligt at drive virksomhed i Danmark. Hjemmesiden indeholder en lang række vejledninger til virksomheder, ligesom man kan få et overblik over mulighederne for bl.a. tilskud, events og kompetenceudvikling.

Virksomhedslukninger/-salg og kapitalfonde

- www.fho.dk er Fagbevægelsens Hovedorganisations hjemmeside og indeholder diverse oplysninger, som er relevante for medarbejderrepræsentanter.

Samarbejdsudvalg

- www.teksam.dk er en hjemmeside for samarbejdsudvalg, der bl.a. indeholder samarbejdsaftalen såvel som reglerne for information og høring. Hjemmesiden er udarbejdet af Teksam, der er et organ mellem Dansk Industri og CO-industri.
- www.samarbejdsnaevnet.dk er en anden hjemmeside for samarbejdsudvalg, som er udarbejdet af Samarbejdsnævnet, som er etableret af Dansk Arbejdsgiverforening og Fagbevægelsens Hovedorganisation.

Medarbejderindflydelse på europæisk niveau

- www.worker-participation.eu er en hjemmeside, der giver viden om reglerne for information, høring og medarbejderindflydelse i de europæiske lande, herunder bestyrelsesrepræsentation, Europæiske Selskaber og Europæiske Samarbejdsudvalg.
- www.etui.org er hjemmesiden for Det Europæiske Fagforeningsinstitut og indeholder generel information samt rapporter og forskningsresultater.

Ytringsfrihed, medarbejdere

Drøftelser om rækkevidden af medarbejderes ytringsfrihed har i de senere år især været koncentreret om ytringer på sociale medier. Dette har sat fokus på dilemmaet mellem grundlovens § 77 om ytringsfrihed og medarbejderens [loyalitetspligt](#). Det har også været drøftet, om der er forskel på, om medarbejderen er offentligt eller privat ansat.

Ombudsmanden har i en udtalelse af 21. januar 2016 bemærket, at offentligt ansatte har ytringsfrihed, når den ansatte ytrer sig på egne vegne. En offentligt ansat har en vidtgående frihed til at udtale sig om ressourcespørgsmål og fremføre kritik offentligt, også selv om kritikken ikke forud er ytret internt. Der består derfor kun få begrænsninger i offentligt ansattes ytringsfrihed, fx må disse ikke fremsætte ærekrænkende udtalelser.

Ombudsmanden understregede yderligere, at den ulovbestemte loyalitetspligt ikke medfører yderligere begrænsninger i offentligt ansattes ytringsfrihed. Dette betyder, at lovlige ytringer ikke må få ansættelsesretlige konsekvenser.

På det private område har emnet været prøvet i en afgørelse fra Afskedigelsesnævnet af 9. oktober 2014. En medarbejder på en sushi-restaurant havde ytret sig negativt om sin arbejdsgiver på Facebook som følge af en konflikt vedrørende manglende overenskomst. Medarbejderen blev afskediget under henvisning til, at ytringerne var et udtryk for groft illoyal adfærd.

Opmanden bemærkede, at afskedigelsen var usaglig, da der ikke forinden var givet en advarsel til medarbejderen. Denne afgørelse ligger i forlængelse af en række nyere afgørelser, hvor knubbede ytringer om arbejdsgiveren på sociale medier alene har berettiget til advarsler.

Det er gennemgående, at der lægges betydelig vægt på, at ytringer på sociale medier minder om en samtaleform, og at de i øvrigt ofte er impulsive. Det ses også, at der lægges vægt på, om ytringerne er videregivet til uvedkommende personer eller til personer, som står i en kunderelation til arbejdsgiveren.

Arbejdsretten har i sag nr. AR2014.0004 også udtalt sig om spørgsmålet. To tillids- og medarbejderrepræsentanter var ved brev blevet pålagt ikke at udtale sig om virksomhedens forhold overhovedet. Det fremgik af brevet, at ethvert brud på denne loyalitetsog tavshedsforpligtelse ville blive betragtet som meget alvorlig.

Arbejdsretten skulle tage stilling til, om indholdet af brevet var en organisationsfjendtlig handling, og/eller om der forelå et brud på ledelsesretten om at fremme et roligt og godt samarbejde. Arbejdsretten fandt, at der ikke forelå en organisationsfjendtlig handling i strid med hovedaftalens § 1. Derimod fastslog Arbejdsretten, at virksomheden havde misbrugt ledelsesretten i hovedaftalens § 4 ved at skabe en betydelig usikkerhed for medarbejderrepræsentanterne ved at give dem et tavshedspålæg. Virksomheden blev derfor idømt en bod.

Der er derfor grænser for, hvad medarbejdere og også medarbejderrepræsentanter kan udtale sig om både i den offentlige og den private sektor, men arbejdsgiveren er også begrænset i de pålæg, som kan gives medarbejderne. Uagtet dilemmaet om ytringsfrihedens omfang, skal medarbejderrepræsentanter være opmærksomme på den [tavshedspligt](#), der følger af SL § 132.



Økonomisk overvågning

Den løbende overvågning af selskabets økonomiske situation er en af bestyrelsens vigtigste opgaver. Behandling af [budgettet](#), forberedelse af årsafslutningen og udarbejdelse af årsrapporten udgør sammen med den løbende overvågning den økonomiske styring af selskabet.

Formålet med overvågningen er at sikre, at selskabet hele tiden er i en sund økonomisk position, og at de selskabsretlige krav efterleves. [Bestyrelsen](#) skal derfor følge den økonomiske udvikling fra budgettets vedtagelse til afslutningen af årsrapporten. Risikoen for ubehagelige overraskelser i forbindelse med regnskabsaflægningen bliver dermed mindre.

For at overvågningen kan fungere, bør økonomisk afrapportering være et fast punkt på dagsordenen på [bestyrelsesmøderne](#) (møderne i tilsynsrådet). Det er samtidig en forudsætning, at der afholdes jævnlige bestyrelsesmøder. Ydermere bør der udarbejdes [perioderegnskaber](#) i faste intervaller.

Bestyrelsen bør kræve, at der udarbejdes talmateriale, som muliggør en fornuftig sammenligning mellem budgetterede og realiserede værdier eventuelt suppleret med nye estimater for resten af regnskabsperioden og reviderede regnskabstal for det foregående år. Ligeledes bør bestyrelsen kræve, at talmaterialet suppleres med en tekst, der redegør for forudsætninger og afvigelser. Dette vil være en god brugbar [intern rapportering](#).

Situation

Bestyrelsen modtager ikke løbende oplysninger om selskabets økonomiske situation.

Gode råd

Foreslå, at direktionen udarbejder perioderegnskab mv. Gør om nødvendigt opmærksom på, at bestyrelsen har et særligt ansvar for at sikre, at selskabet har et fornuftigt kapitalberedskab. Uden en løbende overvågning af selskabets økonomi er det umuligt at vide, om dette er tilfældet, herunder bl.a. om selskabet har tabt dele af sin egenkapital.



Årsplan for bestyrelsen

Arbejdet i [bestyrelsen](#) (eller [tilsynsrådet](#)) indeholder en række opgaver. For at sikre, at disse nås i løbet af året, er en arbejdsplan et godt redskab. Skemalægning af årets opgaver, herunder frister for udsendelse af information, bør ske straks i et nyt år. Bestyrelsen bør etablere en praksis for, hvilken information medlemmerne løbende skal have adgang til, og hvilken information bestyrelsen ønsker hurtig orientering om i særlige tilfælde.

Bestyrelsen kan vedtage at henlægge mere dybdegående diskussioner af særlige temaer til bestemte møder, hvor bestyrelsen kan bede ledende medarbejdere i virksomheden om at udarbejde oplæg. Alternativt kan man indkalde ressourcepersoner udefra. Det er hensigtsmæssigt at udarbejde et skema for arbejdet over året. Wivel foreslår, at årsplanen for bestyrelsen indeholder følgende typer af emner:

- De lovmæssige temaer som årsregnskab, [generalforsamling](#) mv.
- Afstemning af forventninger til arbejdet, også som følge af lovgivning, Anbefalingerne for god Selskabsledelse mv.
- Opfyldelse af [forretningsordenen](#) med hensyn til målsætning, [strategi](#), [risikostyring](#), selvevaluering, [evaluering](#) af direktionen mv.
- Information og kontrol i relation til den løbende drift.
- Særlige emner med udgangspunkt i [forretningsplanen](#) eller aktuelle forhold.

De fleste bestyrelser arbejder med fire møder om året, men det varierer meget. Møderne bør placeres, så perioderegnskaber kan udsendes forinden.

Hvis selskabets [regnskabsår](#) er kalenderåret, og der planlægges efter fire møder, er det naturligt, at det første møde fokuserer på regnskabet, [udbytte](#) og forberedelse af [generalforsamlingen](#). Det andet møde er typisk opfølgning på generalforsamlingen og drøftelser af mål for året. Det tredje møde fokuserer på en grundig drøftelse af strategi og risikostyring. Det fjerde møde indeholder oplæg til [budget](#), selvevaluering og forberedelse af årsafslutningen.

Årsrapport, opbygning

Selskaber skal for hvert regnskabsår udarbejde en årsrapport, som mindst skal bestå af følgende elementer, da den regnskabsklasse, selskabet befinder sig i, er afgørende for de elementer, der som minimum skal indgå i regnskabet:

- Ledelseserklæring.
- Revisionspåtegning.
- Beskrivelse af anvendt regnskabspraksis (regnskabsprincipper).
- Ledelsesberetning.
- Resultatopgørelse.
- Balance.
- Noter.

Et moderselskab, som har en eller flere dattervirksomheder, skal tillige udarbejde et samlet koncernregnskab for alle koncernvirksomhederne, som om de var en enkelt virksomhed.

Ledelseserklæringen afgives af ledelsen, der bekræfter, at årsrapporten giver et retvisende billede af virksomhedens finansielle stilling og resultat. Revisionspåtegningen er revisors bekræftelse på, at revisor har revideret årsrapporten.

Anvendt regnskabspraksis forklarer en række måleværdier i årsregnskabet. Måling af selskabets aktiver og forpligtelser er vanskelig, men central ved udarbejdelsen af årsregnskabet. Metoderne skal være i overensstemmelse med en række almindelige regnskabsprincipper.

Ledelsesberetningen gør rede for udviklingen af selskabets virksomhed og selskabets forventede udvikling. Et moderselskab skal i sin ledelsesberetning give tilsvarende oplysninger om koncernen.

Årsregnskabet består af resultatopgørelse og balance med noter. Resultatopgørelsen er en oversigt over de poster, som bidrager til årets resultat. Balancen er en oversigt over selskabets aktiver og forpligtelser ved regnskabsårets udgang. Noterne indeholder særlige oplysninger med henblik på at lette forståelsen af resultatopgørelsen og balancen.

Årsrapport, proces

Det er vigtigt, at [bestyrelse](#) og [direktion](#) involverer sig i udarbejdelsen af årsrapporten, da det er ledelsens regnskab. Visse ledelser tror fejlagtigt, at det er [revisor](#), der udarbejder årsrapporten. Det er kun revisors opgave at revidere årsregnskabet.

Bestyrelsen bør allerede inden udløb af regnskabsåret påbegynde forberedelse af årsafslutningen og udarbejdelse af årsrapporten. Der bør indgås aftale med revisor om, hvornår revision skal finde sted, ligesom der bør fastlægges en dato for [generalforsamlingen](#), hvor årsrapporten i god tid forinden er færdig.

I løbet af regnskabsåret skal bestyrelsen kontrollere, at bogføringen i selskabet sker på forsvarlig måde, således at de [selskabsretlige krav](#) er overholdt. I forlængelse heraf skal bestyrelsen også sikre, at årsregnskabet opfylder lovgivningens og vedtægternes krav.

ÅRL kræver, at alle selskabets [aktiver](#) og [passiver](#) er optaget i [balancen](#) og med realistiske værdiangivelser, samt at alle bevægelser i regnskabsperioden er vist i [resultatopgørelsen](#). ÅRL accepterer ikke, at væsentlige dele af selskabets formue holdes skjult som en hemmelig eller stille reserve. Årsrapporten skal netop give et retvisende billede. I forbindelse med bestyrelsens første gennemgang af udkast til årsrapport skal det vurderes, om dette er tilfældet.

Når årsrapporten er udarbejdet, gennemgås den på bestyrelsens regnskabsmøde. Hvis årsrapporten godkendes, underskrives den af hele bestyrelsen. Et bestyrelsesmedlem kan ikke nægte at underskrive, jf. ÅRL, § 10, men kan vise sin uenighed ved at få optaget sine afvigende standpunkter (dissens). Årsrapporten forelægges herefter for den ordinære [generalforsamling](#) til godkendelse.

Den godkendte årsrapport skal indsendes til [Erhvervsstyrelsen](#), der offentliggør rapporten, som således er tilgængelig for offentligheden. Årsrapporten har stor betydning for selskabets [interessenter](#) som kilde til oplysning om selskabets økonomiske stilling.

Årsrapport, uenighed

Selv om et bestyrelsesmedlem er helt eller delvis uenig i en årsrapport eller har indvendinger mod, at den skal godkendes med det indhold, der er besluttet, kan medlemmet ikke undlade at underskrive årsrapporten, jf. ÅRL § 10.

Bestyrelsesmedlemmet kan dog fremkomme med sine indvendinger og anføre disse på [ledelseserklæringen](#) sammen med sin underskrift. En sådan "dissens" forekommer meget sjældent. Den øvrige bestyrelse vil normalt gå langt og forsøge at tilpasse formuleringerne for at undgå en dissens.

Det kan dog ske, at der ikke kan nås til et "forlig" vedrørende de fremførte forhold. Bestyrelsesmedlemmet vil kræve en omformning af årsrapporten, som den øvrige bestyrelse ikke vil tiltræde. En dissens om fx en værdiansættelse af selskabets aktiver ud fra et "going concern"-princip kunne se sådan ud:

Dissens til årsrapport

Undertegnede bestyrelsesmedlem har efterspurgt – men ikke modtaget – den fornødne dokumentation, som gør mig i stand til at konkludere, at selskabet har tilstrækkelig likviditet i tiden indtil næste regnskabsafslæggelse.

[Navn]

Årsregnskabet

Årsregnskabet skal udarbejdes i overensstemmelse med de [regnskabsprincipper](#) og indeholde de poster med de benævnelser, som er bestemt i ÅRL.

[Resultatopgørelse](#) og [balance](#) skal opstilles i de korrekte skemaer. Resultatopgørelsen skal opstilles i beretningsform (en kolonne). Balancen kan opstilles enten i konto- eller beretningsform. Selskabet skal give en række supplerende oplysninger i [noter](#) til regnskabet og i [ledelsesberetningen](#).

Den ensartede udarbejdelse og opstilling af årsregnskaber gør det lettere og hurtigere at læse og at sammenligne regnskaber. Den stigende internationalisering af erhvervslivet gør det væsentligt og værdifuldt, at årsregnskaber, der aflægges af danske og udenlandske selskaber, er sammenlignelige.

Årsregnskabet skal give et retvisende billede af selskabets aktiver og passiver, dets økonomiske stilling samt årets resultat. Dette krav om sand og god information er overordnet lovens detailbestemmelser. Årsregnskabet skal opfylde følgende grundlæggende forudsætninger, jf. ÅRL § 13, nemlig:

- Være klart og overskueligt (klarhed).
- Lægge vægt på reelle forhold frem for formaliteter (substans).
- Oplyse om alle relevante forhold, der er væsentlige (væsentlighed).
- Bygge på en forudsætning om, at aktiviteter fortsætter (going concern).
- Indregning og måling skal ske på et forsigtigt grundlag, og skøn skal være underbyggede og neutrale. Enhver værdiregulering skal indregnes uanset over- eller underskud (forsigtighed).
- Indregne transaktioner, når de indtræffer uanset betalingstidspunkt (periodisering).
- Være konsekvent i valget af indregningsmetoder og målegrundlag (konsistens).
- Ikke modregne poster (bruttoværdi).
- Primo balance skal svare til foregående års ultimo balance (formel kontinuitet).

Alle beløb i årsregnskabet skal anføres i danske kroner, euro eller en for virksomheden relevant fremmed valuta. Gevinster og tab på fremmed valuta, som ikke er realiseret, omregnes til danske kroner (eller euro) efter kursen på balancedagen. Kursgevinst eller -tab føres i almindelighed til indtægt eller udgift i resultatopgørelsen.

Forfaldstidspunkterne for selskabets tilgodehavender og gæld har betydning for likviditeten. Udestående fordringer og gæld skal optages særskilt, eftersom fordring eller gæld er kortfristet eller langfristet.

Årsregnskabet i henhold til ÅRL og selskabets skatteregnskab (selvangivelse) er to forskellige regnskaber.

Forkortelser og litteraturhenvisninger

AMBA	aktieselskab med begrænset ansvar
ApS	anpartsselskab
A/S	aktieselskab
bl.a.	blandt andet/andre
EAL	Erstatningsansvarsloven
ERST	Erhvervsstyrelsen
FIL	Lov om finansiel virksomhed
Fx	for eksempel
Gomard	Kapitalselskaber og Erhvervsdrivende Fonde
H	Højesteret
I/S	interessentskab
jf.	jævnfør
Juel Hansen	Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer
KML	Kapitalmarkedsloven
K/S	kommanditselskab
LEV	Lov om erhvervsdrivende virksomheder
Lindencrone	Medarbejderrepræsentation i selskabsbestyrelser
max	maksimum
MBK	Bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation
min.	minimum
mv.	med videre
Nørby-udvalget	Rapport – corporate governance i Danmark
pga.	på grund af
P/S	Partnerselskab
Schaumburg	Medarbejderrepræsentation i selskabsbestyrelser
SE-selskab	Europæisk selskab

SH	Sø- og Handelsretten
S/I	selvejende institution
SL	Selskabsloven
TfR	Tidsskrift for Skatteret
UfR	Ugeskrift for Retsvæsen
V	Vestre Landsret
VOL	Virksomhedsoverdragelsesloven
VP	VP Securities A/S
Wendelboe	Aktieoptionsloven – ansættelsesretlig regulering
Werlauff	Bestyrelsens arbejde og ansvar
Wivel	Bestyrelsens værktøjskasse
Ø	Østre Landsret
ÅRL	Årsregnskabsloven

Domsregister

UfR 1959.421S H

To medlemmer af et aktieselskabs bestyrelse skulle betale erstatning til en af selskabets leverandør for det tab, som leverandøren havde lidt ved bestyrelsens forsømmelse af deres tilsynspligt.

UfR 1962.151 H

Bestyrelsesformanden kunne gøres ansvarlig for underslæb foretaget af en bestyrer, uanset en flertalsbeslutning på en generalforsamling om ansvarsfritagelse for formanden.

UfR 1962.452 H

Bestyrelsesmedlemmer idømt bøder for overtrædelse af forsømmelse af deres tilsynspligt, idet strafansvaret ikke var forældet.

UfR 1967.41 H

Bestyrelsesformanden opsagde en direktør i strid med selskabets vedtægter. En senere opsigelse i overensstemmelse med vedtægterne kunne ikke tillægges tilbagevirkende kraft.

UfR 1979.777 V

Bestyrelsesmedlemmerne i et familieejet aktieselskab ansvarlige over for et likviditetsbo for ulovlige lån til bestyrelsesformanden.

Vestre Landsrets dom af 22. oktober 1984

Bestyrelsesmedlemmer erstatningsansvarlige, da de ikke havde stoppet hovedaktionærens årelange og stærkt stigende aktionærlån.

UfR 1985.29 H

UfR 1985.209 H

Et selskab med stor negativ egenkapital fortsatte driften i forventning om forbedring. Efter betalingsstandsning krævede skattemyndighederne ledelsen ansvarlig for restancer. Højesteret fandt ikke, at ledelsen havde handlet uforsvarligt eller burde have standset tidligere, og frifandt derfor tiltalte.

UfR 1985.429 H

Anmeldelse af betalingsstandsning foretaget af det tilbageværende bestyrelsesmedlem var gyldig, selv om bestyrelsen efter selskabets vedtægter skulle bestå af mindst tre medlemmer.

UfR 1985.940 H

UfR 1985.965 V

Aktieselskab A solgte sin ejendom tillige med driftsinventar og -materiel samt varelager til det nystiftede aktieselskab B. De ansatte i A, der var repræsenteret i A's bestyrelse, blev ligeledes overtaget af B. Beskæftigelse hos A fandtes at kunne medtages ved beregning af kravene til medarbejderrepræsentation.

UfR 1989.812 H

Et insolvent anpartsselskab afhændede et anpartsselskabs aktiver på vilkår, at køberen skulle overtage en del af selskabets gæld, men ikke hele gælden. Kreditor, der ikke opnåede dækning, blev tilkendt erstatning hos selskabets bestyrelse, for det tab, han havde lidt ved, at aktiverne ikke var blevet ligeligt fordelt mellem kreditorerne. Bestyrelsesmedlemmerne blev dømt in solidum.

UfR 1990.271 Ø

Det var i strid med lighedsgrundsætningen at indføre et mødehonorar, der kun blev givet til bestyrelsesmedlemmer, der ikke var ansat i selskabet.

Østre Landsrets dom af 14. december 1993 (Nordisk Fjer)

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer blev gjort ansvarlige for ikke at have læst revisionsprotokollen.

UfR 1997.364 H (Satair)

En aktionær, der solgte sit selskab, var erstatningsansvarlig over for SKAT for dettes tab ved selskabstømning.

UfR 1997.1475 H (Gate Gourmet)

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer havde krav på samme honorar som eksterne bestyrelsesmedlemmer, når differencen ikke skyldtes forskelle i bestyrelsesarbejdets art og omfang.

UfR 1997.1642 H (Midtfynsfestivalen)

Et anpartsselskab (Festivalsselskabet) arrangerede en festival og bortforpagtede servering til et nært forbundet selskab (Restaurationssselskabet), begge ledet af P. Festivalsselskabet blev insolvent og opløst. Restaurationssselskabet kom til at hæfte, da der var sammenblanding af økonomi og skæv risikofordeling, men P's ægtefælle blev ikke pålagt ansvar.

UfR 1998.1071 Ø (Gibraltarselskabet)

En sag om, hvorvidt en direktør var erstatningsansvarlig over for det selskab, hvori han var direktør, skulle afgøres efter lovgivningen på selskabets hjemsted.

UfR 1998.1137 H (OKS)

Medlemmer af bestyrelsen for en professionel fodboldklub var erstatningsansvarlige for kreditors tab ved fortsat drift.

Østre Landsrets dom af 4. december 1998 (Bergiafonden)

Medlemmer af en fondsbestyrelse var erstatningsansvarlige for ubegrundet køb af en fransk ferieejendom til benefice for bestyrelsen. Dispositionerne havde ikke havde hjemmel i fondens vedtægter.

UfR 1998.1172 H

Sælger og ledelse af overskudsselskab hæftede for skattevæsenets tab ved selskabstømning, herunder ulovlige anpartshaverlån.

UfR 1998.1760 Ø

Et bestyrelsesmedlem videregav oplysninger om den administrerende direktørs køb af aktier i selskabet, men blev frifundet for at have brudt sin tavshedspligt.

TfS 2002.85 V

Erstatningsansvar for et bestyrelsesmedlem (ejerens hustru), fordi hun fuldstændig afstod fra at udøve bestyrelsesfunktioner.

UfR 2002.1452 H

Bestemmelse i forretningsførers ansættelseskontrakt om tre års uopsigelig ikke bindende, da aftalen var indgået uden for underskrivernes bemyndigelse.

UfR 2002.2067 H (Hafnia)

Trods visse kritikpunkter ikke erstatningsansvar for ledelsen for udarbejdelse af børsprospekt.

UfR 2002.2263 H

Direktør og hovedanpartshaver erstatningsansvarlig for selskabets manglende afregning af indeholdte A-skatte.

UfR 2004.1252 H (Finansforbundet)

Bortvisning som følge af manglende orientering af arbejdsgiver om aktieerhvervelse berettiget. Viden kom fra medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem, der orienterede sit fagforbund.

UfR 2006.243 H (Mindshipfonden)

En direktør og et bestyrelsesmedlem i en fond erstatningsansvarlige for tab lidt ved fondens forsatte drift af en restaurant.

UfR 2007.497 H

Den daglige ledelse af og bestyrelsesmedlemmerne i et rejseselskab, der gik konkurs, solidarisk erstatningsansvarlige for gæld oparbejdet inden konkursen. I det indbyrdes forhold skulle alene den reelle leder af selskabet betale erstatning.

UfR 2007.2128 H (Geologistics)

Bestyrelsesansvar over for selskabets kreditor for ikke at sikre ligelig fordeling af aktiver ved afvikling af selskabet.

UfR 2007.2546H (TDC)

Mindretalsbeskyttelsen i selskabsloven kunne ikke fraviges gennem vedtægtsændring, selv om denne var vedtaget med kvalificeret flertal. Erhvervsstyrelsen berettiget til at nægte at registrere ulovlig vedtægtsændring.

UfR 2009.1512 H (Savværket)

Erklæring i en årsberetning var ikke et bindende tilsagn om at ville opfylde selskabets forpligtelser. Ikke bestyrelsesansvar for tilsidesættelse af pligten til lige behandling af kreditorerne.

UfR 2009.2142 H (Grøngaard)

Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlems videregivelse af oplysninger til formanden for sit fagforbund og dennes videregivelse af oplysningerne til sine nærmeste medarbejdere var ikke omfattet af værdipapirhandelslovens forbud mod videregivelse af intern viden.

UfR 2011.1052 H (Ulmadan)

Direktør havde handlet ansvarspådragende ved at foretage modregning med en fordring, der var overdraget til et factoringsselskab. Ikke erstatningsansvar for bestyrelsesformand.

UfR 2012.2681 H

En sag om berettigelsen af en bortvisning skulle behandles ved de almindelige domstole og ikke faglig voldgift, da ansættelsesforholdet ikke var omfattet af en kollektiv overenskomst.

UfR 2014.1346 H (eHuset)

Revisorer havde ikke udvist god revisionskik ved regnskabsaflæggelsen, men der forelå ikke årsagsforbindelse mellem de ansvarspådragende fejl og det lidte tab.

Sø- og Handelsrettens dom i sag nr. 2015.B-90-14

Direktør erklæret uegnet til deltagelse i ledelse af erhvervsvirksomhed samt pålagt konkurskarantæne som følge af manglende indberetning og indbetaling af A-skat samt moms og manglende bogførings- og regnskabsmateriale.

UfR 2015.2075 H (Memory Card Technology)

Bestyrelsesformand ikke erstatningsansvarlig trods fejlurdering ved undladelsen af at oplyse den øvrige bestyrelse og revisorerne om direktørens forklaring på kritik. Revisorer handlede ansvarspådragende ved regnskabsaflæggelsen, men der forelå ikke årsagsforbindelse mellem de ansvarspådragende fejl og det lidte tab.

UfR 2019.304 V

Direktør pålagt konkurskarantæne i 3 år som følge af forsømmelse af pligter efter skatte- og afgiftslovgivningen, herunder afregning af moms og A-skat, hvorved SKAT havde lidt et tab på ca. 1,5 mio. kr.

UfR 2022.4723 H

En aftalt mediationsklausul afskar – som følge af konkrete og ikke nærmere beskrevne omstændigheder – ikke et sagsanlæg.

UfR 2024.746 H (Udbyttesagen)

Rådgiver var erstatningsansvarlig med et beløb på 400 mio. kr. for Skatteforvaltningens tab som følge af uberettigede refusioner af udbytteskat. Højesteret udtalte, at det ved vurderingen af, om en advokat ved sin rådgivning af en klient har handlet ansvarspådragende over for skattemyndighederne, er afgørende, om advokaten på uforsvarlig måde har tilsidesat skattemyndighedernes interesser.

UfR 2025.236 Ø

Bestyrelse frifundet for erstatningsansvar i forhold til beslutning om køb af OTC-listen, da beslutningen ikke hvilede på et uforsvarligt grundlag, og der i øvrigt ikke var grundlag for at tilsidesætte bestyrelsens forretningsmæssige skøn.

Lovhenvisninger

Følgende love er relevante for arbejdet i bestyrelsen og gældende på tidspunktet, hvor arbejdet med håndbogen blev afsluttet:

Aktieoptionsloven – lov nr. 309 af 5. maj 2004

Ansættelsesbevisloven – lov nr. 501 af 16. maj 2023

Arbejdsretsloven – lbk. nr. 1003 af 24. august 2017

Erstatningsansvarsloven – lbk. nr. 1070 af 24. august 2018

Kapitalmarkedsloven – lbk. nr. 198 af 26. februar 2024

Ligningsloven – lbk. nr. 42 af 13. januar 2023

Lov om finansiel virksomhed – lbk. nr. 1013 af 21. august 2024

Lov om erhvervsdrivende virksomheder – lbk. nr. 249 af 1. februar 2021

Lov om medarbejderindflydelse i SE-selskaber – lov nr. 281 af 26. april 2004

Markedsmisbrugsforordningen – Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EU) nr. 296/2014 af 16. april 2014

Prospektforordningen – Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EU) nr. 2017/1129 af 14. juni 2017

Selskabsloven – lbk. nr. 1168 af 1. september 2023

Virksomhedsoverdragelsesloven – lbk. nr. 710 af 20. august 2002

Årsregnskabsloven – lbk. nr. 1057 af 23. september 2024

Litteraturliste

- Andersen, Lars Svenning (red.): Funktionærret (6. udg. 2020)
- Andersen, Lennart Lyngø: Aftaleloven med kommentarer (6. udg., 2014)
- Andersen, Lennart Lyngø: En fondsbestyrelses arbejde (3. rev. udg., 2006)
- Andersen, Lennart Lyngø og Schaumburg-Müller, Peer: Finansselskabsret (2010)
- Andersen, Mads Bryde: Praktisk aftaleret – Aftaleretten II (5. udg., 2019)
- Andersen, Paul Krüger: Aktie- og anpartsselskabsret (16. udg., 2024)
- Berth, Rikke Søgaard og Vonger, Britt: Kommunale aktieselskaber (2. udg., 2021)
- Brandi, Søren; Hildebrandt, Steen og Christensen, Tommy V: Bestyrelsen (2. udg., 2018)
- Borch, Ole: Ny i bestyrelsen (2015)
- Bunch, Lars og Whitt, Søren Corfixsen: Selskabsloven med kommentarer (3. udg., 2018)
- Christiansen, Jan Schans: Kapitalselskaber (7. udg., 2024)
- Fode, Carsten; Sørensen, Mads Reinholdt og Munck, Noe: Valg af selskabsform (5. udg., 2022)
- Fogtdal, Hans; Schrädieck, Peter og Bang, Peter: Hvidvaskloven (2. udg., 2022)
- Friis Nolsø, Kristine; Guo (Quach), Poul og Enkegaard, Jonas: Aktieoptionsloven – ansættelsesretlig regulering af aktieafløsning (2. udg., 2022)
- Gomard, Bernhard og Schaumburg-Müller, Peer: Kapitalselskaber og Erhvervsdrivende Fonde (8. udg., 2015)
- Hannibal, Marlene (red.): Kommunale forsyningsselskaber (2010)
- Hansen, Claus Juel; Jensen, Henrik Holm og Madsen, Jacob Lehmann: Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer (2004)
- Hansen, Jesper Lau: Børsretten (7. udg., 2023)
- Hansen, Jesper Lau: Kapitalmarkedsloven (6. udg., 2024)
- Hansen, Søren Friis og Krenchel, Jens Valdemar: Dansk selskabsret 2 – Kapitalselskaber (5. udg., 2019)
- Heiberg, Henry; Petersen, Lars Lindenchrone og Ørgaard, Anders: Rekonstruktionsret 6. udg., 2022)
- Jørgensen, Lars Økjær og Lavesen, Martin: Mediation – ret og rammer (3. udg., 2022)
- Madsen, Palle Bo: Konkurrenceret – Markedsret del 1 (9. udg., 2021)
- Munck, Noe og Kristensen, Lars Hedegaard: Selskabsformerne (7. udg., 2014)

Petersen, Lars Lindencrone; Schaumburg-Müller, Morten og Schaumburg-Müller, Peer:

Medarbejderrepræsentation i selskabsbestyrelser (2. udg., 2023)

Rose, Casper og Kvist, Hans Kurt: Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer – en udfordring for dansk selskabsledelse (2006)

Schaumburg-Müller, Peer og Rasmussen, Elisabeth: Medarbejderrepræsentation i selskabsbestyrelser (2005)

Schaumburg-Müller, Peer og Werlauff, Erik: Selskabsloven med kommentarer (3. udg., 2020)

Schaumburg-Müller, Peer og Werlauff, Erik: Vedtægter og ejeraftaler (4. udg., 2021)

Steffensen, Henrik (red.): Årsrapporten – kommentarer til årsregnskabsloven (8. udg., 2020)

Von Eyben, Bo og Isager Helle: Lærebog i erstatningsret (10. udg., 2024)

Werlauff, Erik: Bestyrelsens arbejde og ansvar (3. udg., 2020)

Werlauff, Erik: SE-selskabet – det europæiske aktieselskab (2. udg., 2011)

Werlauff, Erik: Selskabsreform og selskabsrådgivning – reformen og rådgivningen om denne (2009)

Wivel, Teddy: Bestyrelsens værktøjskasse (2. udg., 2011)

Bilagsfortegnelse

- Bilag 1: [Bekendtgørelse om medarbejderrepræsentation – Bkg. nr. 334 af 30. marts 2011](#)
- Bilag 2: [Erhvervsstyrelsens Vejledning om reglerne for selskabs- og koncernrepræsentation](#)
- Bilag 3: [Erhvervsstyrelsens Vejledning om medarbejderrepræsentation i forbindelse med omstrukturering](#)
- Bilag 4: [Erhvervsstyrelsens Vejledning om ejeraftaler](#)
- Bilag 5: [Anbefalinger for god Selskabsledelse – Komitéen for god Selskabsledelse](#)
- Bilag 6: [Erhvervsstyrelsens Vejledning om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom](#)

Håndbog for medarbejderrepræsentanter henvender sig til de arbejdstagere, der af deres kollegaer er blevet valgt ind i bestyrelsen (eller tilsynsrådet) på deres arbejdsplads og som dermed er blevet betroet et medansvar for både den overordnede ledelse af virksomheden og for de beslutninger, der er med til at tegne virksomheden fremover.

Bogen er bygget op som et leksikon, der på en overskuelig og lettilgængelig måde præsenterer de regler og de rammer, som er relevante for medarbejderrepræsentanter. Sproget, der anvendes i bogen, gør den læsevenlig for såvel nye som erfarne ledelsesmedlemmer.

Bogen beskriver proceduren ved valg af medarbejderrepræsentanter, fra anmodningen fremsættes og til valget er gennemført ved både valg til selskabsrepræsentation og koncernrepræsentation.

Bogen præsenterer i oversigtsform de strategiske overvejelser, de juridiske aspekter og de økonomiske forhold, der er relevante i bestyrelseslokalet, herunder særligt bestyrelsesmedlemmets opgaver, rettigheder og pligter.

Håndbogens formål er fortsat at støtte medarbejderrepræsentanterne med deres opgave og sikre deres proaktive deltagelse i bestyrelsesarbejdet til gavn for alle i og udenfor virksomheden.

Forfatterne er begge jurister. Advokat Martin Lavesen er Managing Partner i DLA Piper Denmark samt formand for Advokatrådet og advokat Jesper Herrmann er ansat som, juridisk konsulent i CO-industri.