

VELKOMMEN TIL DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Board Perspectives - nyheder, tendenser og holdninger



INDHOLDSFORTEGNELSE

Velkommen til Board Perspectives

Af Jakob Stengel - s. 2

Lederens erstatningsansvar – hvad koster det, og hvad med regningen? Holder friholdelseaftaler?

Af Klaus Stubkjær Andersen og Flemming Pristed - s. 6

Bestyrelser: Skal I skifte et par (familie-) medlemmer ud ved næste generalforsamling?

Af Pernille Erichsen - s. 9

Det værdiskabende bestyrelsesarbejde i mellemstore danske virksomheder

Af Peter Arndrup Poulsen - s. 13

Bestyrelser skal spille en afgørende rolle i at drive langsigtet bæredygtig forretning

Af Helena Barton og Martin Faarborg - s. 16

Lederens personlige risk management

Af Klaus Stubkjær Andersen - s. 19

Perfektionering af virtuelle bestyrelsesmøder

Af Daniel Hansen - s. 25

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES – DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION



Velkommen til dette otteogtyvende nummer af **Board Perspectives** fra **Board Network, The Danish Professional Directors Association**. **Board Perspectives** henvender sig til alle, som interesserer sig for bestyrelsesagendaen i Danmark, og er den fremmeste, danske publikation med fokus på **Corporate Governance** og **Board Leadership**.

Board Perspectives udkommer kvartårligt – og byder i hvert nummer på en række artikler, skrevet af førende, eksterne eksperter samt interviews, nyheder og meget andet. Fokus er på indhold over form – og på nyhedsvinkler og holdninger med kant.

I dette nummer har vi med stor tak modtaget bidrag fra Daniel Hansen - Admincontrol, Klaus Stubkjær Andersen - Risk-Point, Flemming Pristed - Sirius Advokater, Pernille Erichsen - Dansk Industri, Peter Arndrup Poulsen - Blue Equity samt Helena Barton og Martin Faarborg - begge fra Deloitte.

Kommende arrangementer i The Community

Grundet Covid19 har vi over det seneste år desværre ad flere omgange måttet ændre vores arrangementskalender, og derfor ser møderækken nu således ud i **Board Network - The Community**:

- Onsdag d. 28. april kl. 14-18; "Anchoring Strategy and Innovation at Board Level" (webinar)
- Tirsdag d. 18. maj kl. 14-18; "Managing Legal & Reputational Risks" (webinar)
- Torsdag d. 3. juni kl. 12-16; "Taking Better Advantage of Board Committees"
- Onsdag d. 8. september kl. 9-13; "Successful Onboarding of New Board Members"
- Mandag d. 4. oktober kl. 12-19; "Governing for the Long-Term" (Den Store Danske Bestyrelseskonference 2021)
- Mandag d. 22. november kl. 13-17; "Investor & Stakeholder Relations"

BOARD PERSPECTIVES

Førstkommende fysiske møde bliver derved torsdag d. 3. juni, hvor vi håber, at smittetal, vaccinationsindsats og forsamlingsrestriktioner alle er på et niveau, som gør det muligt for os at samles på ny. Indtil da håber vi, at alle vores trofaste medlemmer vil deltage virtuelt – hhv. d. 28. april og d. 18. maj.

Tendenser og forandringer på bestyrelsesagendaen i 2021

Hvert år identificerer Board Network – The Danish Professional Directors Association sammen med headhunterfirmaet Case Rose i InterSearch de stærkeste trends og varmeste emner, som det kommende år vil udgøre de primære rammer for udøvelsen af bestyrelsesarbejdet. Vi fokuserer på de betydeligste forhold, som vil begynde at vise sig eller hvis betydning for bestyrelsesarbejdet vil blive kraftigt forstærket – og som dermed samtidig vil smitte af på arbejdet i virksomhedernes øvre ledelsesslag.

Nogle trends følger af lovgivning, andre af soft law, andre igen af international påvirkning, visse af markedsmæssige årsager og endelig nogle som følge af større, eksterne megatrends. Den helt åbenlyse kæmpestore påvirkning for tendenserne i år er naturligvis den fortsat herskende Corona-pandemi. I dette års analyse har vi derfor identificeret følgende punkter, som vil forme agendaen for flertallet af bestyrelser i 2021:

1. The Why har aldrig været vigtigere. I krise- og nedgangstider har uenigheder og konflikter det med lettere at opstå. Når alle føler sig tyndslidte på helbred, økonomi, tryghed, frihed og/eller livskvalitet, så er der i enhver kontekst brug for et større formål, som kan samle folk og få dem til at rykke tættere sammen og trække på samme hammel. Efter mere end et års skelsættende pandemi, har dette vist sig rigtigere end nogensinde. Således også for danske virksomheder, hvor hjemmearbejde og digitale møder i én uendelig køre i den grad har slidt på arbejdsglæden og motivationen – og omvendt øget stressniveauet. Tænk hvis man som medarbejder ovenikøbet skulle stå alt dette igennem uden at kende det øvre formål? Det er der desværre fortsat mange der må – og netop derfor vil det være så utroligt vigtigt, at bestyrelserne som det øverste ledelsesorgan formår at kommunikere netop deres virksomheds WHY utvetydigt ud – til medarbejdere, kunder, leverandører, aktionærer og alle øvrige interessenter.

2. Risk Mapping / Scenario Planning har ændret karakter og betydning. Igen er pandemien den store faktor. Pludselig gik det op for os, at traditionelle risk maps med en probability/severity-kurve bestemt ikke er fyldestgørende. Dels havde meget få af os troet, at en global pandemi kunne have så ekstreme

bivirkninger i form af globale restriktioner og påbud, dels var sandsynligheden for en sådan pandemi så lav, set med flestes øjne, af den aldrig figurerede på deres risk map. Samtidig gik det op for os, at selv i et modus af evig agilitet og disruption-parathed, så er der stadig processer og arbejdsgange, som vi har taget for givet. Her har man kunnet finde fin inspiration i mange virksomheders overgang fra budgetlægning til rolling forecasts i økonomifunktionen – i form af en konstant opdatering af vores scenario plans i forbindelse med pandemiens udvikling og dens konstante skiftende indvirkning på brancher, markeder, leverance-kæder etc.

3. Emergency Succession Plans har også været nødvendige at sætte på agendaen for alle bestyrelser. Hvorledes er man stillet, hvis et eller flere direktionsmedlemmer pludselig er sygemeldt – eller ligefrem døde? Eller hvis et eller flere bestyrelsesmedlemmer pludselig er langvarigt eller permanent indisponible? Successions planning er generelt et område, hvor vi i de mange bestyrelsesevalueringer, vi faciliterer hvert år, ser både et stort behov og et erkendt ønske om en markant forbedring. Det har aldrig været vigtigere!

4. Security Issues er også mangedoblet i både antal og konsekvens henover de seneste 15 måneder. Ikke blot har eksempelvis cyber risk generelt været en "branche" i evig eksponentiel vækst, men med en så pludselig overgang til hjemmearbejde for alle organisatoriske lag, som Corona-pandemien har budt på, er angrebene og usikkerheden decideret eksploderet. Dette skyldes naturligvis den typisk meget lavere IT-sikkerhed, som de fleste af vores hjem er omgærdet med i forhold til arbejdspladsen. Også den fysiske sikkerhed er typisk af en lavere standard i vores hjem, hvilket byder på helt nye risk prevention-overvejelser for bestyrelserne.

5. Change in Work Patterns. Det er nævnt ovenfor, men behøver også sit eget helt selvstændige punkt. I vores nordiske bestyrelsesundersøgelse fra efteråret 2020 (med 251 respondenter) kunne vi se, at hele 81% af bestyrelserne var overgået til virtuelle bestyrelsesmøder, mens 46% havde afholdt flere møder end planlagt. Det har tvunget mange IT-ukyndige bestyrelsesmedlemmer til pludselig at skulle sætte sig ind i teknologiens mange muligheder (hvilket må anses som et plus), men det har også gjort de strategiske og mere innovations-prægede drøftelser i bestyrelserne færre. Den slags diskussioner udfolder sig utvetydigt bedst i et rum, hvor alle er tilstede samtidigt.

6. Increased Push for Digitization. Forestil dig, at pandemien havde ramt os i 2000. I givet fald havde vi skulle prøve at

klare os igennem hverdagen bevæbnet med en Nokia 3210 og et 128k-modem. Omvendt var verden dengang selvfølgelig mindre global og ikke mindst mindre interdependent og dermed – trods alt – mindre sårbar overfor verdensomspændende kriser. Pointen er dog, at det ikke havde været muligt for os at holde dampen oppe hverken som virksomheder eller som samfund, hvis ikke den teknologiske infrastruktur havde været tilstede. Det er den nu – men vi er fortsat alt for mange digital immigrants til at kunne udnytte teknologiens muligheder fuldt ud. Det kræver derfor ikke nødvendigvis en stigende digitalisering, men derimod en øget omfavnelser af digitalisering som en naturlig forlængelse af vores hidtidige modus operandi. Vi har nok en vis alderskløft i mange bestyrelser, som en udfordrende faktor på dette område, men pandemien har vist nødvendigheden af, at vi alle indarbejder de digitale platforme i vores arbejdsgange og kommunikation med hinanden.

7. Climate Change Focus Continues. Klimaforandringer er desværre kommet for at blive! I hvert fald for en længe-re stund. Det er naturligvis – i sin natur – en global, miljø- og samfundsmæssig udfordring, men i stigende grad også en udfordring for virksomhederne og bestyrelserne. Der er ganske enkelt ingen vej udenom mere bæredygtig og miljøvenlig produktion, transport og service. Den gode nyhed er til gengæld for de danske bestyrelser, at det er et område, hvor vi som land gennem adskillige generationer har fokuseret og investeret, således at det i dag er en indgroet del af vores værdikæde – hvilket giver os en markant konkurrencefordel over virksomheder i alle de mange lande, hvor omstillingen til et mere grønt fokus først så småt er påbegyndt.

8. Stakeholder Capitalism Focus Continues. Når en pandemi lægges sammen med store klimaudfordringer, står det klart, at resultatet bliver en multipliceret interessentskare. Medarbejdere kræver, jf. ovenfor, et stærkere why. Kunder kræver transparens i hele værdikæden, så det sikres, at alle leverandør-led lever op til kundens forventninger om bæredygtig produktion med ordentlighed som overskrift. Samfund, politikere og presse kræver åbenhed om alt fra arbejdsmiljø over diversitetsindsatser til direktionslønninger. Og ikke mindst investorerne forlanger et hårdt ESG-fokus fra bestyrelser og ledelser i de virksomheder, som man investerer i. Det gør governance-opgaven mangedobbelt mere kompliceret end for bare ti år siden, hvor fokus groft sagt var på at tjene penge til aktionærene uden at snyde nogen undervejs. Det gør kommunikationsopgaven i forhold til alle interessenterne mere udfordrende. Og det gør unægtelig tidsforbruget på interessentvaretagelsesområdet markant større for bestyrelserne.

9. Changes in executive and board compensation packages.

Mange faktorer spiller ind på dette område. Tag pandemien og de mange hjemsendelser, kompensationspakker, afskedigelser og henstandshenstillinger til kreditorer. Intet af dette fordrer ligefrem gode betingelser for heftige lønpakker til direktion eller bestyrelse. Omvendt har ledelserne (og bestyrelserne) arbejdet ekstraordinært hårdt for at komme (nogenlunde) helskindet gennem krisen. Og mange har endda haft succes hermed. Bør det ikke præmieres? En helt anden faktor er så indvirkningen af de nye krav om afrapportering på ESG-målopfyldelse op mod ledelsernes lønpakker (for børsnoterede selskaber). Og hvad med afvejningen af ønsket om en ledelse og en bestyrelse, som har ensrettede interesser med selskabet, over for hensynet om, at beslutninger ikke må blive for kortsigtede (med en hurtig kursgevinst for øje) samt at ledelsernes lønpakker ganske enkelt ikke må stikke fuldstændigt af, således som dette f.eks. er set i NETS, Genmab, Ambu etc. Alt i alt er løn- og honorarforhold gået fra at være et diskretionært og privat anliggende til at være en af de vigtigste hjørnesten i at sikre god governance ift. den større interessentskare.

10. Diversity Push Increasing. Danmark halter længere og længere bagud på diversitetsområdet i en global målestok. I den helt nye WEF Global Gender Gap Report 2021 er Danmark således gledet fra en 14. plads i 2020 til en 29. plads i år. Og når det kommer til kvinder i ledelser og bestyrelser er Danmark helt nede på en 101.-plads globalt. Der findes kun et ord for dét; beskæmmende! Kun i Large Cap-selskaberne på Københavns Fondsbørs er man lykkedes med at nå 30%-repræsentations målet. Alle øvrige selskaber på fondsbørsen og i øvrigt ligger fortsat med en gennemsnitlig kvinde-andel i bestyrelsen på under 20%. Det samlede talenttab er gigantisk – og det er særligt udfordrende for virksomhederne i et i forvejen lille land, som kæmper på en global kamplads. Læg hertil #metoo-sager m.m., som i den grad er kommet frem i lyset i 2020, så er der for alvor lagt i kakkellovnen til, at dette kommer til at være en af bestyrelserne allervigtigste prioriteter i det kommende år.

Konklusionen er, at bestyrelsesarbejdet, som nok er omsværmet, er blevet særdeles meget mere tidskrævende og kræver langt større kompleksitetskapacitet. Strategisk analyse, omstillingsevne, mod og beslutningskraft er ligeledes personlige egenskaber som kun er i endnu højere efterspørgsel i dag når bestyrelserne skal sammensættes. Vi tror på, at det samtidig gør Board Networks eksistens mere berettiget end nogensinde – og vi vil gøre alt for at leve op til forventningerne!

Hermed igen velkommen til otteogtyvende nummer af Board Perspectives. Rigtig god læselyst.

Jakob Stengel, Founder & Chairman



Forbered og forebyg kriser

Alle virksomheder kan komme i modvind. Vi hjælper bestyrelser med at forebygge og håndtere kriser.

Ring til Mannov på **70 26 38 38** eller skriv til os på **hej@mannov.dk** for at få en uforpligtende snak

M MANNNOV

www.mannov.dk

LEDERENS ERSTATNINGSANSVAR – HVAD KOSTER DET, OG HVAD MED REGNINGEN? HOLDER FRIHOLDELSESAFTALER?

Af partner Klaus Stubkjær Andersen, RiskPoint og Flemming Pristed, partner SIRIUS advokater



Ledelsesansvaret er juridisk set personligt, individuelt og ubegrænset. Det betyder at ledere, der mødes med erstatningskrav i deres egenskab af at være leder, har udsigt til - ikke blot - at skulle honorere diverse rådgivere, men risikerer desuden at hænge på et erstatningsbeløb.

Denne artikel belyser de økonomiske konsekvenser af ledelsesansvaret og undersøger hvorledes ledere kan få dækket omkostninger og forligs-/erstatningsbeløb; fra fri proces over forsikringer til friholdelsesaftale.

Erstatningskrav – hvad koster det?

Ledere der mødes med et personligt erstatningskrav vil i de fleste tilfælde have behov for, at alliere sig med rådgivere, såsom advokat, revisor m.fl. for at imødegå kravet. Selv om direktioner og bestyrelser arbejder kollektivt, så er ledelsesansvaret individuelt. Det vil sige, hvert ledelsesmedlem må forsvare sig individuelt og hyre sin egen advokat. Selskabets advokat kan som regel ikke hjælpe, da der ofte er potentielt modstridende interesser mellem selskabet og lederen, når der kommer et erstatningskrav mod ledelsen.

Omkostninger til rådgivning i ledelsesansvarssager vil ofte

være betydelige og særdeles byrdefulde i en privatøkonomi. Der vil som udgangspunkt ikke være andre til at betale end lederen selv, medmindre lederen er dækket af en ledelsesansvarsforsikring og/eller har en friholdelses-/skadesløsholdelsesaftale med selskabet eller med andre af selskabets interessenter.

Hvis erstatningskrav mod ledere fører til, at der anlægges retssag, stiger omkostningerne, da der skal forberedes og føres proces.

Uanset om lederen bliver *frifundet*, vil der være omkostninger forbundet med retssagen, idet der så godt som altid vil være en ganske betydelig forskel på de omkostninger lederen faktisk har afholdt til advokatombudsninger og forsvar, og de sagsomkostninger sagsøgeren bliver pålagt at erstatte den sagsøgte leder.

Dømmes lederen, vil omkostningerne omfatte lederens egne advokatudgifter, sagsomkostninger til sagsøgeren, omkostninger til syn og skøn og det erstatningsbeløb, lederen dømmes til at betale.

Konklusionen er, at uanset hvordan sagen afgøres, så vil der være - større eller mindre, afhængigt af kompleksiteten

BOARD PERSPECTIVES



- omkostninger forbundet med at blive konfronteret med et personligt erstatningskrav.

Erstatningssager mod ledere – hvem betaler?

Der er flere muligheder for at få dækket omkostninger og få andre til at betale forligs-/erstatningsbeløb. I det følgende beskrives tre alternativer til Ledelsesansvarsforsikring.

Fri proces: Retsplejeloven indeholder regler om, at en sagsøgt i en retssag kan få fri proces, på visse betingelser.

Hvis der opnås fri proces medfører det, at man får beskikket en advokat, der betales af staten, og at man fritages for at betale omkostninger til modparten, hvis sagen tabes, idet også disse betales af staten. Fri proces omfatter kun omkostninger i sagen, ikke eventuelle forligs- eller erstatningsbeløb.

En leder vil kun yderst sjældent opnå fri proces. Det skyldes, at det væsentligste kriterium for tildeling af fri proces er ansøgerens indkomst, der ikke må overstige nærmere fastsatte beløb (reguleres årligt). Langt de fleste ledere har en indkomst over det fastsatte niveau.

Hvis særlige grunde taler for det, kan der meddeles fri proces, selvom indkomstkriteriet ikke er opfyldt. Sådanne særlige grunde kan være, at sagen er; af principiel karakter, af almindelig offentlig interesse, eller af væsentlig betydning for ansøgerens sociale eller erhvervsmæssige situation. Ifølge praksis skal der ganske meget til, før »særlige grunde« foreligger, og der er kun få fortilfælde, hvor der meddeles fri proces under henvisning til »særlige grunde«. Under erstatningssagerne mod ledelsesmedlemmer i Roskilde Bank og i sagerne om ebh Bank, fik de tidligere medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer fri proces, men det gjorde de tidligere

formænd eller direktører ikke.

Konklusionen er, at en sagsøgt leder typisk ikke har nogen gavn af fri proces, og muligheden for at opnå fri proces bør derfor ikke tillægges stor værdi som led i lederens personlige risk management, medmindre man er medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem.

Retshjælpsforsikring: En Retshjælpsforsikring dækker virksomheders og privatpersoners omkostninger ved retssager.

I relation til ledelsesansvar er egentlige Retshjælpsforsikringer imidlertid ikke særligt anvendelige. En privat Retshjælpsforsikring undtager udtrykkeligt tvister i forbindelse med erhvervsudøvelse, og skulle man være dækket af en erhvervsretshjælpsforsikring, dækker en Retshjælpsforsikring alene advokatombkostninger og ikke eventuelle forligs- eller erstatningsbeløb.

Konklusionen er, at Retshjælpsforsikringen kun vil yde ”fuldstændig” dækning, hvis lederen frifindes eller ikke forliger eller dømmes til at betale erstatning.

Ledelsesansvarsforsikring (også kendt som D&O forsikringer, Directors and Officers): En Ledelsesansvarsforsikring dækker forsvarsombkostninger og eventuelle erstatningsbeløb, som bestyrelses- eller direktionsmedlemmet (i det følgende blot: lederen) måtte blive dømt til at betale. Forsikringen dækker ikke blot omkostningerne, hvis lederen måtte blive dømt, men også lederens udgifter til advokat, revisor m.fl. i de sager, der viser sig at være rejst uberettiget. Ud over forsvarsombkostninger og erstatningsbeløb kan Ledelsesansvarsforsikringen også tegnes, så den dækker omkostninger relateret til ledelsesansvar; fx til genetablering af renommé og omkostninger i forbindelse med frihedsberøvelse og udlevering til retsforfølgelse i udlandet.

De fleste Ledelsesansvarsforsikringer dækker også forhold, som karakteriseres som "groft uagtsomme". Der er endvidere dækning for krav mod ledelsen, selvom påstanden vedrører kriminaliserede forhold eller forsætlig skadeforvoldelse, dog kun indtil kriminaliteten eller forsættet er bevist ved en endelig afgørelse, der ikke kan ankes. Undtagelsen for forsætlig skadeforvoldelse anvendes kun overfor de ledere, der har ageret forsættigt.

Konklusionen er, at Ledelsesansvarsforsikring kan spille en væsentlig rolle i lederens personlige risk management, da dækningen aktiveres allerede når erstatningskravet rejses mod lederen, og omfatter mange former for omkostningsdækning samt dækning af forligs- og erstatningsbeløb. Se nærmere i artiklen "Personlig risk management og Ledelsesansvarsforsikring" andetsteds i dette magasin.

Friholdelses-/skadesløsholdelsesaftale: Friholdelsesaftaler (også kendt som skadesløsholdelsesaftaler eller Letter of Indemnification) er betegnelsen for en aftale, hvorunder selskabet, eller andre af selskabets interessenter, er forpligtet til at betale visse beløb, det være sig omkostninger (herunder forsvarsomkostninger) og/eller erstatninger, i tilfælde af, at lederen mødes med personligt erstatningskrav – i denne kontekst for ledelsesansvar. Friholdelsesaftaler har ikke tidligere været udbredt i Danmark, men de anvendes nu i stigende grad. Dette er formentlig en konsekvens af internationaliseringen.

I det omfang der ikke kan tegnes Ledelsesansvarsforsikring overhovedet, eller i tilfælde af, at Ledelsesansvarsforsikring ikke findes attraktiv, kan en friholdelsesaftale være et alternativ, eller supplement, til en Ledelsesansvarsforsikring.

Både selskabs- og skattemæssigt kan friholdelsesaftaler give anledning til betænkeligheder, som lederen og selskabet skal overveje nøje i hvert enkelt tilfælde, sammen med sine rådgivere. I nogle tilfælde kan friholdelsesaftaler stride mod selskabets interesse, ved at afskære selskabet, men fx ikke kapitalejere, kurator eller andre tredjemænd, fra at gøre ansvar, eller regreskrav, gældende overfor de ansvarlige ledere. I de tilfælde hvor friholdelsen er et alternativ til Ledelsesansvarsforsikring, idet sådan forsikring ikke kan tegnes på attraktive vilkår, fordi forsikringsselskaberne vurderer at risici er udenfor appetit, skal selskabet nøje overveje, om selskabet skal påtage sig sådanne risici.

Hvis et moderselskab placerer fx én eller flere direktører i bestyrelsen for et dansk eller udenlandsk datterselskab, kan det

være naturligt, at moderselskabet samtidig lover at friholde den eller de pågældende for ansvar, de ifalder over for datterselskabet og/eller dets kreditorer. Selv en sådan erklæring rummer dog udfordringer, som lederen skal overveje. Den vil ofte være begrænset til en friholdelse for simpel uagtsomhed, hvorimod en ansvarsforsikring ofte ville kunne medforsikre også grov uagtsomhed. Hertil kommer, at friholdelsen over for datterselskabets kreditorer naturligvis kun kan effektueres, hvis moderselskabet overlever et sammenbrud hos datterselskabet og dermed er i stand til at opfylde sin friholdelseserklæring.

Hvis det er selskabet selv, der afgiver en friholdelseserklæring over for bestyrelses- og direktionsmedlemmer, må man spørge, hvilke retsvirkninger en sådan erklæring overhovedet kan have. Afhængig af erklæringens indhold, kan der reelt være tale om en "forhånds"-décharge. Décharge vil normalt kun kunne gives af generalforsamlingen, og kun for et forløbet regnskabsår og for kendte forhold. Af indlysende habilitetsgrunde kan bestyrelsen ikke give den til sig selv, med bindende virkning for selskabet, hvorfor selskabet kan vælge at optage friholdelsesbestemmelser i sine vedtægter. Hvis selskabet bliver insolvent, udfordres friholdelseserklæringens værdi naturligvis, idet selskabet ikke har betalingsevne og hvis selskabet tages under konkursbehandling kan aftalen muligvis tilsidesættes overfor kreditorerne.

Friholdelsesaftaler er ikke direkte reguleret i selskabslovgivningen, og der foreligger - os bekendt - ikke trykt retspraksis der har taget stilling til gyldigheden af friholdelsesaftaler.

Selskaber kan have gode grunde til at indgå friholdelsesaftaler, måske især i rekrutteringsøjemed, og der kan være gode grunde til at tillade, at et moderselskab må aftale friholdelse overfor de ledelsesmedlemmer, som et moderselskab udpeger til sine datterselskaber.

I nogle tilfælde – især hvor Ledelsesansvarsforsikringen ikke er tilstrækkelig, eller slet ikke er tegnet – kan det være en god idé. I andre tilfælde må man fastholde, at sådanne aftale kan stride mod selskabets interesse og derfor bør undgås.

Konklusionen er, at friholdelsesaftaler kan være et godt og nødvendigt redskab, alt afhængigt af hvordan friholdelsaftalen er formuleret.

Der findes mere information om især skattemæssig behandling af friholdelsesaftaler i denne artikel: <https://www.horten.dk/~media/artikler/afgoerelse-intet-fradrag-ved-selvforsikring-for-ansvar.pdf>

Deloitte.



Lokal ekspertise.
Global rækkevidde.

Uanset hvor du driver forretning, er kravene til kompetent rådgivning de samme. Vi er både lokale og globale. Og vi omsætter global viden til lokale fordele, så det styrker din konkurrencekraft lige præcis dér, hvor du er.

www.deloitte.dk



“

Rørt tatar, æg med rejer og fyldte chokolader til kaffen. Der manglede aldrig noget, da jeg for mange år siden deltog i de årlige generalforsamlinger som bestyrelsesmedlem i en mindre, sund og veldreven virksomhed, der var ejerledet.

*Af Pernille Erichsen
Chef for Ledelse og Virksomhedsudvikling,
Dansk Industri*

BESTYRELSER: SKAL I SKIFTE ET PAR (FAMILIE-) MEDLEMMER UD VED NÆSTE GENERALFORSAMLING?

Det højt belagte smørrebrød smagte også virkelig godt. Alligevel har jeg her nogle år senere fået en lidt dårlig smag i munden. For dengang udfordrede jeg aldrig den daglige ledelse og tænkte i nye forretningsmodeller. Måske fordi ejeren var min far.

Tillid og tryghed – man inviterer jo ikke hvem som helst indenfor

Jeg vil gerne slå fast, at jeg er meget stolt af alt det, min far nåede at udrette med sin virksomhed. Min far er heldigvis også godt tilfreds med det sted, som virksomheden endte, inden han solgte den og selv gik på pension.

Min far var dengang mest optaget af at have en bestyrelse, der havde interesser i virksomheden, og en sidegevinst ved, at mine søskende og jeg sad med ved bordet, var, at han

kunne få sine egne ideer igennem uden for megen diskussion, ganske enkelt fordi vi ikke forstod os på de forretningsmæssige anliggender.

Så hvad er problemet? Ejerlederen er vel den, der kender sin virksomhed og dens fremtid bedst? Svaret er nej. For ejerlederen har brug for modspil og nogen, der tør udfordre “plejer”, og virksomhedens fremtid bliver ikke bedst sikret, hvis bestyrelsen ikke bringer nye ideer på bordet.

Samtidig er det de færreste, der ønsker at ødelægge den gode stemning til familiefrokosten ... nej, undskyld, jeg mener bestyrelsesmødet.

Nye boller på bestyrelsessuppen

I Danmark er der over 40.000 bestyrelser, og i dem har cirka



41 pct. af alle bestyrelser en familierelation i bestyrelsen, typisk til direktøren. Der kan derfor nemt gå "tantebestyrelse" i foretagendet, hvis kvalifikationen er en nær relation til ejeren, og der er måske brug for nye boller på bestyrelsessuppen?

Parametre som køn, uddannelsesbaggrund, jobberfaring, alder og gerne nationalitet skal også tænkes ind for at få flere vinkler på fremtidens markedet og tendenser. Alene forskellen i perspektiver og holdninger er med til at styrke kvaliteten i bestyrelsens beslutningsgrundlag.

Konteksten er blevet mere kompleks siden "de gode gamle dage", og måske gav "en tantebestyrelse" fin mening dengang, hvis deres primære opgave var af mere reaktiv karakter, så som:

1) at sikre at der blev levet op til lovgivningen og 2) at have

en bestyrelse, som man kunne stole på i hårde tider. Måske var den reaktive tilgang derfor mere i orden dengang. I dag er opfyldelse af lovgivning en basal hygiejnefaktor, men bestyrelsen skal i langt større grad anvendes proaktivt og til strategisk udvikling af forretningen i en kompleks hverdag.

Få dugfrisk faglig viden ind

I DI oplever vi en øget interesse blandt medlemmerne for værdiskabende bestyrelsesarbejde. Det betyder, at vi har øget fokus på egne tilbud og samarbejde med partnere, der har kompetencer og viden på området.

Derfor er vi også gået på banen med en ny bestyrelsesuddannelse for smv'er, hvor fokus drejes væk fra det reaktive over mod en mere proaktiv bestyrelsestilgang. I de mindre virksomheder, der har klaret sig bedst under corona, har direktion

BOARD PERSPECTIVES

og bestyrelse stået som et stærkt ledelseskollektiv, der har bidraget til at løfte/holde hånden under virksomheden.

I DI ser vi også, at mange inviterer dygtige universitetsstuderende indenfor til eksempelvis at skrive bacheloropgaver og specialer om virksomheden.

Så hvorfor ikke f.eks. invitere en nyuddannet kandidat ind i bestyrelsen? En, der har en dugfrisk faglig viden og med garanti kan tilføre nye perspektiver på emner som digitalisering og bæredygtighed. Og hvis kandidaten alligevel ikke bidrager med mere end "tanten" på langsiden, så sidder et bestyrelsesmedlem kun et år ad gangen, så hvad er der at miste?

Det handler derfor ikke kun om bestyrelseserfaring. Det handler om at finde de kompetencer, der bedst muligt kan bringe virksomheden videre. Måske vil nogen indvende, at man med de nye kompetencer skal passe på, at bestyrelsen ikke bliver for operationel.

Men hvem siger at et person med digitale eller bæredygtige kompetencer ikke kan angribe virksomhedens udfordringer i et strategisk perspektiv? Tror vi helt alvorligt, at det kun

er revisorer, advokater og adm.direktør'er, der kan tænke og arbejde strategisk og antage et helikopterperspektiv på virksomhedens udfordringer? For der hører jeg nemlig aldrig samme indvending.

Giv pladsen videre

Jeg kan ikke skrue tiden tilbage, men havde jeg vidst, hvad jeg ved i dag, ville jeg med glæde have givet stolen og smørrebrødet til en anden.

Jeg mener ikke, at det er dårligt at have familie siddende i ejerledede virksomheders bestyrelser. Men familiemedlemmerne skal have de rette faglige kompetencer, for deres opgave er at bidrage til at skabe det bedste fundament for forretningen.

Så kære tantebestyrelser: Jeg håber, at I får øjnene op for det store forretningsmæssige potentiale, der ligger foran jer. Tag et kig på, hvem der skal have plads rundt om bordet. Måske kan I med fordel skifte et par (familie-)medlemmer ud ved næste generalforsamling og på den måde skabe de bedste forudsætninger for at gå 2022 styrket i møde?

FÅ STYR PÅ SIKKERHEDEN

Personlig bestyrelsesforsikring

Fra kun 5.975,-

- Ingen selvrisiko
- Dækker bøder
- Kr. 5 mio. dækning
- Europæisk dækning
- Dækker alle poster
- Læs mere på board.dk



Genforsikret hos Lloyds

DET VÆRDISKABENDE BESTYRELSESARBEJDE I MELLEMLISTE DANSKE VIRKSOMHEDER

Af Peter Arndrup Poulsen, partner i kapitalfonden Blue Equity



Når kapitalfonden Blue Equity investerer i mellemstore danske virksomheder, er bestyrelsesarbejdet i det nyetablerede aktionær-partnerskab det vigtigste redskab til at sikre den ønskede fremdrift og udvikling.

Vi har bedt partner i Blue Equity, Peter Arndrup Poulsen, om at beskrive ”drejebogen” for bestyrelsesarbejdet.



FAKTA OM BLUE EQUITY

Blue Equity er en dansk kapitalfond, der investerer i exceptionelle danske virksomheder med en omsætning på 50 - 250 mkr. Fokus er på B2B-virksomheder, der er rigtigt positioneret til at drage fordel af de globale megatrends.

Se mere på www.blue.dk.

Ægtepagten nedfældes i et Partnerskabs-Charter

Når vi køber os ind i en ny virksomhed, er én af de første opgaver at få afstemt forventningerne til målsætningen sammen med de øvrige aktionærer, der som oftest består af

stiftere eller medarbejdere, der har skabt og formet virksomheden, og som derfor kender den væsentligt bedre end os.

Vores tilgang er, at vi i videst muligt omfang bygger videre på virksomhedens DNA, og kun arbejder for ændringer og justeringer, der hvor det giver god mening for alle parter.

Når forventningerne er blevet grundigt gennemdiskuteret, og vi er nået til enighed om målsætningerne, nedfældes ”ægtepagten” i et Partnerskabs-charter, der samtidig tjener som en måltavle for bestyrelsens arbejde.

Det er ikke vores opgave at drive virksomheden. Det overlader vi trygt til den kompetente ledelse.

Det er derimod vores opgave gennem bestyrelsesarbejdet at yde maksimal støtte og opbakning til ledelsen således, at vi sammen kan være med til at finde og udvikle virksomhedens fulde potentiale.

TJEKLISTE TIL PARTNERSKABS- CHARTER

- Det skal være værdibaseret med virksomhedens DNA som grundlag.
- Det skal være målbart og konkret (omsætnings- og indtjeningsmål).

En ny bestyrelse formes

Når Partnerskabs-charteret er indgået, er næste skridt at få etableret en ny bestyrelse, der kan være med til at sikre og understøtte den ønskede udvikling.

Her er det vores erfaring, at der ikke findes et "one-size-fits-all" - bestyrelseskoncept.

Hver virksomhed har sine specifikke udfordringer og behov, og det er vigtigt, at vi gør os disse behov klare og skræddersyr en bestyrelsessammensætning, der netop passer til den pågældende virksomhed.

Den ny bestyrelse sammensættes ofte af gamle og nye bestyrelsesmedlemmer. Det sikrer en vis kontinuitet samtidig med at der tilføres nye erfaringer og kompetencer.

Aktionæraftalen er ofte udformet således at aktionærerne i fællesskab udpeger bestyrelsesmedlemmer således, at der ikke i det daglige bestyrelsesarbejde skal skelnes mellem "jeres og vores" bestyrelsesmedlemmer.

De nye bestyrelsesmedlemmer findes enten i egne netværk eller søges gennem en formaliseret proces.

Vi er særligt opmærksomme på at tilføre stor erhvervs-mæssig erfaring og faglighed i bestyrelsessammensætningen, og vi går derfor i høj grad efter specialister og i mindre grad efter generalister.

Det kan være en fordel, men det er ikke en nødvendighed, at de har gennemgået en formaliseret bestyrelsesuddannelse.

Det er vigtigt for os, at bestyrelsesmedlemmerne er aktive og engagerede og byder ind med konstruktive ideer og udfordringer i hele partnerskabsperioden.

TJEKLISTE TIL BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

- Bestyrelsesmedlemmerne skal være **energiske ildsjæle, der brænder for sagen.**
- De skal være **fagligt kompetente og erfarne.**
- Deres **drive og ego skal være så stort, at de kan være med til at gøre en forskel, men det må ikke være så stort, at de glemmer at lytte til de øvrige bestyrelsesmedlemmer.**
- De skal være **gode holdspillere.**

Det værdiskabende bestyrelsesarbejde

Bestyrelsens vigtigste opgave er at give direktionen masser af energi, indspark, udfordring og opbakning, og den skal medvirke til at sikre fremdrift og udvikling i henhold til partnerskabets charter.

De 4-6 årlige bestyrelsesmøder danner rammerne omkring bestyrelsens arbejde, og ofte suppleres de af flere ad hoc-møder, workshops eller andre aktiviteter, hvor bestyrelsen kan skabe værdi.

Bestyrelsesformanden har et tæt samarbejde med direktionen uden dog at sidde lårene af den.

Formandens tætte samarbejde med direktionen sikrer, at alle relevante bolde gribes rettidigt, og at samarbejdet er kontinuerligt og fortløbende og ikke kun noget, der udfoldes på selve bestyrelsesmøderne.

Det er blandt andet bestyrelsesformandens opgave at sikre det gode samarbejde mellem bestyrelse og direktion hele vejen rundt og sikre, at både ledelse og medarbejdere trives således, at de kan top-performe uden at blive slidt op.

Bestyrelsesmøderne skal være positive og inspirerende højdepunkter, som både direktionen og bestyrelsesmedlemmerne ser frem til og glæder sig til.

Bestyrelsesmøderne skal gøre en forskel, og de må ikke være så begivenhedsløse og forudsigelige, at man lige så godt

BOARD PERSPECTIVES

kunne have skrevet bestyrelsesreferatet inden mødet og så i øvrigt bedt medlemmerne om at blive hjemme.

Møderne må ikke blive monotone rapporterings-seancer, hvor allerede tilsendte dokumenter og regneark bliver gennemgået punkt for punkt. Det dræber enhver fremdrift, og det gør møderne kedelige og uproduktive.

Det nødvendige mindstemål af formalia, der nødvendigvis følger med bestyrelsens arbejde, bør i videst muligt omfang klares hurtigt og effektivt udenfor møderne og må ikke stjæle tid og fokus under selve bestyrelsesmødet.

Til det gode bestyrelsesmøde forventes det derfor, at det tilsendte materiale er læst, at formalia er klaret, og at alles indsats derfor kan fokuseres på det spændende og fremadrettede arbejde.

Formanden tilser, at alle byder ind og får mulighed for at lufte deres bidrag til debatten.

Det er vigtigt, at der ikke opbygges underforståede alliancer og grupperinger i bestyrelsen. Hvert af bestyrelsesmedlemmerne repræsenterer sig selv og sine egne holdninger og meninger, og de skal ikke afveje synspunkter og indlæg efter om det nødvendigvis falder i god eller dårligt jord.

Der skal være rigeligt med plads til alle synspunkter, og der skal være god tid til at gennemføre de rigtige og de relevante debatter. Her er formanden en vigtig ceremonimester.

Lige så vigtigt det er, at alle meninger bliver tilkendegivet inde i bestyrelseslokalet, lige så vigtigt er det, at bestyrelsen og direktionen samlet set er 100 % loyale overfor de indgåede aftaler og kompromisser, når de igen bevæger sig udenfor bestyrelseslokalet.

Her er det vigtigt, at både ledelse og bestyrelse taler med én tunge overfor omverdenen og udviser fuld loyalitet overfor de truffe aftaler og beslutninger.

Enhver form for polarisering og uenighed bør løses i bestyrelseslokalet og skal ikke bæres udenfor.

Det er vores erfaring, at denne tilgang til bestyrelsesarbejdet skaber engagerede og stærke ledelsesgrupper, der trives godt og leverer gode resultater.

TJEKLISTE TIL BESTYRELSENS ARBEJDE

- Bestyrelsesmøderne skal være spændende og dynamiske.
- Møderne skal fokusere på udvikling af virksomheden.
- Møderne må ikke blive for rapporteringstunge og bagudskuende.
- Ikke-værdiskabende formalia skal effektivt klares udenfor møderne.
- Der skal være plads til den gode debat, og der skal være plads til at alle frit kan bidrage med deres synspunkter og meninger.
- Der skal være plads til uenigheder, men ikke til polarisering eller gruppering.
- Når bestyrelseslokalet forlades, skal alle i bestyrelsen og direktionen tale med én tunge og vise fuld loyalitet overfor de truffe aftaler og beslutninger.



BESTYRELSER SKAL SPILLE EN AFGØRENDE ROLLE I AT DRIVE LANGSIGTET BÆREDYGTIG FORRETNING

klimaforandringerne vil påvirke globale virksomheder negativt, vurderer ni ud af ti af ledere af verdens største virksomheder. som følge heraf har de sat bæredygtighedsinitiativer i værk eller har dem på tegnebrættet. deres bestyrelser har fået øget fokus på at sikre, at en langsigtet bæredygtig udvikling integreres i forretningen.

Af Helena Barton og Martin Faarborg, partnere i Deloitte



Hvordan påvirker klima- og miljøudfordringerne den virksomhed, du sidder i bestyrelsen for? Har I et samlet overblik over de investeringer, som det vil kræve af virksomheden over de kommende år for at reducere udledninger? Hvordan har I medvirket til at prioritere mellem forskellige klima- og bæredygtighedsinitiativer i bestyrelsen? Er virksomhedens konkrete klimamål integreret i direktionens kort- og langsigtede incitamentsordninger og virksomhedens performance management systemer? Hvem i bestyrelsen stiller udfordrende spørgsmål på bestyrelsesmødet og sikrer, at der tages højde for klima og bæredygtighed i virksomhedens beslutninger? Hvem er det særligt kyndige eller interesserede medlem, der kan koble teknologi og digitale løsninger til klima- og bæredygtighedsinitiativerne i forretningen?

Det kan være svært at finde de korrekte og mest hensigtsmæssige svar på de spørgsmål, som mange virksomheder og bestyrelser i disse dage stiller sig selv, da særligt investorerne og kunderne begynder at kræve konkrete svar. Verdens søgelys på de massive klima- og miljøudfordringer betyder, at lederne i verdens største virksomheder markant har ændret deres fokus og nu ser disse udfordringer som deres absolut vigtigste prioritet.

Det viser en nylig undersøgelse fra Deloitte, der omfatter mere end 2.000 globale ledere på C-suite niveau fra 19 lande, herunder 50 danske topledere. Når disse globale ledere bliver spurgt om hvilke samfundstemaer de har mest fokus på, peger de primært på ressourceknaphed samt klima og bæredygtighed, fordi de ønsker at sikre den fremtidige forretning og

opretholde de gode relationer til omverdenen, herunder investorer, kunder og leverandører.

Stakeholder kapitalisme rykker støt ind i bestyrelseslokalet

Virksomhedernes arbejde med samfundsansvar, herunder klima, miljø, socialt ansvar og ulighed har fået en fælles overordnet begrebsramme siden FNs medlemslande vedtog verdensmålene i 2015. Investorer, myndigheder, kunder og medarbejdere forventer i stigende grad, at virksomhederne driver deres forretning bæredygtigt.

Det gælder især hvad angår klima og miljø. Cirka hver anden globale leder mener, at håndtering af klimaforandringerne er det vigtigste ansvar for den nuværende generation af ledere. Det er en meget markant stigning. For to år siden troede blot hver tiende leder, at deres virksomhed overhovedet kunne påvirke klima- og miljømæssig bæredygtighed i betydelig grad.

Det er udtryk for, at virksomhedsledere på hele kloden har omfavnet en ny form for kapitalisme, hvor ansvar for klima og samfund skal måles på lige fod med bundlinjen og indretter deres beslutninger og investeringer efter interessenterne på grund af pres fra både forbrugere, medarbejderne og det bredere samfund.

Virksomheder i dag bliver udfordret til at udvikle bæredygtige strategier, governance- og forretningsmodeller, og nogle gange også nye produkter og ydelser. Det gælder både for at

BOARD PERSPECTIVES

bidrage til kampen mod klimaforandringerne, men også for at overleve og blive levedygtige på den lange bane.

Derfor rykker klima og bæredygtighed støt ind i bestyrelseslokalet og højere op på dagsordenen i mange virksomheder. Vi oplever, at bestyrelsens fokus i år i høj grad er på formål, omdømme, strategi og interessenters krav til mere troværdig rapportering omkring sociale og miljømæssige risici.

Centralt bliver det derfor for bestyrelsen både at have de rette strategier på plads for at være på forkant med en bæredygtig udvikling og sikre, at der måles på de korrekte data for at underbygge det strategiske udgangspunkt og sikre at virksomheden gør en forskel fremadrettet. Flere og flere virksomheder udpeger ansvarlige for at drive alt dette i hverdagen, som for eksempel en Climate Strategy Officer eller klimachef.

Undersøgelsen af holdning og adfærd blandt de globale ledere tyder også på, at nok er verdens ledere positive overfor en

række nye teknologier, men de synes at overse, hvordan teknologi, digitale løsninger og data kan hjælpe virksomheden med at bidrage til fremdrift på verdensmålene. Blot hver sjette af de globale ledere vurderer det som en prioritet at foretage investeringer i ny teknologi som 'Internet of Things' og kunstig intelligens, og at anvende data strategisk og analytisk til at få nye indsigter i forretningen og hjælpe bestyrelsen og direktionen med data-drevne beslutninger i forhold til tiltag indenfor klima og bæredygtighed.

Det kan undre at overraskende få ledere virker til at omfavne det fulde potentiale i de nye teknologier. Det er bestyrelsens ansvar at sikre, at forretningsstrategien er relevant og understøtter virksomhedens langsigtede bæredygtige værdiskabelse. Det kræver, at bestyrelsen har kompetencerne til at vurdere potentialet i digitale løsninger. Det kræver en robust dialog og vidensdeling mellem bestyrelsen og direktionen, så bestyrelsen sikrer, at direktionen træffer beslutninger, der gør forretningen agil og bæredygtig på den lange bane.



FÅ STYR PÅ SIKKERHEDEN

Personlig bestyrelsesforsikring

Fra kun 5.975,-

- Ingen selvrisko
- Dækker bøder
- Kr. 5 mio. dækning
- Europæisk dækning
- Dækker alle poster
- Fri support

Genforsikret hos Lloyds

[Besøg board.dk](http://board.dk)

BOARD ASSURE



LEARN FROM THE BEST

Board Mentors gives you access to the most renowned board directors and executives who have already done your job successfully.

Board Mentors matches executives and board directors with their more experienced colleagues. We match you with someone who has global best-in-class expertise and proven success in the specific area that you need help with here and now.

Through regular mentoring sessions, you get help solving your business challenges from someone who has done it successfully him- or herself.

Expect both personal and business growth.

Learn how we can match you with the right mentor.
Contact us now.

Board Mentors
Board-mentors.com
info@board-mentors.com
Phone +45 2937 1733

BOARD
MENTORS



LEDERENS PERSONLIGE RISK MANAGEMENT

*Af partner Klaus Stubkjær Andersen,
RiskPoint*

Ledelsesansvaret er personligt og ubegrænset, hvorfor direktion- og bestyrelsesmedlemmer som led i deres personlige risk management selvfølgelig bør søge at undgå at ifalde erstatningsansvar, og hvis lederen på trods af bestræbelserne alligevel mødes med erstatningskrav, sørge for at afdække de økonomiske konsekvenser bedst muligt.

Denne artikel sætter fokus på lederens personlige risk management og stiller skarpt på ledelsesansvarsforsikring.

Personlig risk management

Risici for som leder at ifalde erstatningsansvar er – afhængigt af virksomhedens situation – ikke ubetydelig.

I Danmark har der i kølvandet på finanskrisen været adskillige sager om påstået ledelsesansvar hos bestyrelse, direktion og revision i krakkede banker.

Et personligt og principielt ubegrænset erstatningskrav har i de fleste tilfælde store personlige og økonomiske omkostninger for den leder, der mødes af et erstatningskrav. I særdeleshed hvis lederen ikke har haft fokus på personlig risk management. Det gælder, uanset om det til syvende og sidst, eventuelt efter gennemførelse af en årelang retssag med deraf følgende personlige og økonomiske omkostninger, måtte vise sig, at der ikke kan placeres et ansvar, eller at et kausalt tab ikke kan dokumenteres, og der dermed ikke er grundlag for at få medhold i det rejste erstatningskrav.

Det er klart, at første skridt på vejen til at undgå at blive mødt med erstatningskrav er at udføre sine opgaver som leder samvittighedsfuldt og med omhu.

Derudover, og i den forbindelse, bør lederen have fokus på og overveje følgende forhold:

- Ledelsens sammensætning og eventuelle andre ledelsesposter, da der på trods af et individuelt ansvar kan pålægges solidarisk hæftelse.
- Mødedeltagelse og antal møder pr. år. Corporate governance anbefalinger lyder på 5 møder pr. år, men afhænger naturligvis af virksomhedens situation. Deltagelse burde sige sig selv. Ved udeblivelse/afbud må man opdatere sig selv, fx ved at læse protokollerne. Man må træde ud ved uenighed og manglende mulighed for at omgøre eller forbedre situationen, men medlemmet skal orientere interessenter om udtræden og eventuelt også om årsagen hertil, inklusive bekymringer ved fortsat at blive.
- Tilstrækkelig information. Man skal ikke nødvendigvis vide alt, men må reagere ved tvivl eller uforvarlige forhold.
- Åben diskussion af alle forhold, fordele og ulemper m.m., således at man træffer beslutning på tilstrækkeligt oplyst grundlag.
- Dokumenteret beslutningsgrundlag inden for selskabets



formål og i overensstemmelse med love og vedtægter. Ansvar bedømmes i lysets af, om lederen kendte til alle relevante forhold og var sig risici bevidst ved beslutningen, især i krisituationer.

- Korrekt, fuldstændig og fyldestgørende formulering af beslutninger mv. ved indførelse i protokoller. Der skal sørges for en klar opgavefordeling og at formaliteter overholdes.
- Rettidig implementering af beslutninger, eller udtræden inklusive orientering til interessenter.
- Løbende rapportering og opdatering, således at driften kun fortsættes, så længe det sker i selskabets interesse, jf. loyalitetsforpligtelsen, og forsvarligt i forhold til kapitalgrundlag og likviditet, jf. håbløshedspunktet og business judgement rule.
- Undersøge muligheden for at tegne ledelsesansvarsforsikring.

Hvorfor tegne ledelsesansvarsforsikring?

Mens de første punkter på ovenstående liste gerne skulle føre til, at der ikke rejses krav mod lederen, er det sidste punkt på listen: Ledelsesansvarsforsikring, helt afgørende, for det tilfælde at der alligevel måtte blive rejst krav, uanset om kravet i øvrigt viser sig at være berettiget eller ej.

I det følgende findes nogle argumenter for at tegne ledelsesansvarsforsikring:

- Personligt og ubegrænset ansvar – afdækning af egen og familiens risiko ved at udøve job som leder.
- Forsikringsselskabet fokuserer på kravet, så lederne kan fokusere på at drive og lede virksomheden, altså et "krisehåndteringselement".
- Uberettigede krav koster tid og penge, uanset om der laves fejl, dvs. et "retshjælpselement".
- Hvis virksomheden skadesløsholder ledelsen for erstatningsansvar, så kan ledelsesansvarsforsikringen dække skadesløsholdelsen.
- Virksomhedens skadesløsholdelse er ikke altid mulig eller lovlig, og selskabet har som udgangspunkt ikke fradrag ved betaling i henhold til friholdesaftaler, og lederen er som udgangspunkt skattepligtig af beløbet.
- Alle ledere i organisationen dækkes, også de mindre bemidlede eller uerfarne ledere.
- Ledelsesansvarsforsikringen kan også anvendes til at fastholde og tiltrække bedste talenter, og forsikringen er ofte en betingelse for tiltrædelse.

• Virksomheden betaler præmien og ledelsesansvarsforsikring er ikke et skattepligtigt gode for sikrede individer.

• Det er flere sager om ledelsesansvar end nogensinde før. Statistik og praksis viser, at man bør tegne forsikring i god tid inden krise eller insolvens, ellers er forsikringens etablering ikke mulig eller meget bekostelig!

Er ledelsesansvarsforsikring relevant?

Der har været offentlig debat om, hvorvidt ledelsesansvarsforsikring er relevant eller nødvendig.

Indledningsvist bør det nævnes, at den seneste debat på blogs har fokuseret på bestyrelsesansvar, men i fuldstændighedens interesse skal opmærksomheden henledes på, at direktører også bærer et ansvar, og direktionsansvaret normalt også er dækket af en ledelsesansvarsforsikring.

I det følgende kommenteres nogle af de forhold, der har været fremført som argumenter for, at ledelsesansvarsforsikring ikke er relevant eller nødvendig.

• Ovennævnte indlæg omtaler oftest kun erstatningsansvar idømt af domstole. I praksis afgøres mange sager om ledelsesansvar imidlertid ved udenretlige forlig eller voldgift. De bedste ledelsesansvarsforsikringer dækker også beløb betalt ved forlig eller voldgift, og ikke mindst

forsvarsomkostninger til imødegåelse af krav rejst mod ledelsen.

• Selv ved uberettigede krav mod ledelsen kan ledelsesansvarsforsikringen dække omkostninger til forsvar af berettigede sager og afvisning af uberettigede sager, således at ledelsen kan fokusere på at lede virksomheden, mens eksperter løser sagen mod ledelsen.

• Et argument imod tegning af ledelsesansvarsforsikring har været, at forsikringen ikke dækker grov uagtsomhed. I praksis er det imidlertid typisk sådanne forhold, som kan karakteriseres som groft uagtsomme, der vækker forargelse, og som fører til krav mod ledelsen. Der er muligvis nogle få ledelsesansvarsforsikringer tilbage, der ikke dækker krav, som udspringer af groft uagtsomme forhold. Netop fordi eventuelle erstatningssager ofte ligger i det ansvarsmæssige grænseområde mellem forsæt og grov uagtsomhed har de førende ledelsesansvarsforsikringer ingen undtagelse for grov uagtsomhed. De bedste forsikringsvilkår undtager kun forsætlig skadeforvoldelse, og man kan dermed ganske udmærket opnå forsikringsdækning for forhold der kan karakteriseres som "groft uagtsomme".

• Der er dækning for krav mod ledelsen, selv om påstanden vedrører kriminaliserede forhold eller forsætlig skadeforvoldelse, indtil kriminaliteten eller forsættet er bevist ved en endelig afgørelse, der ikke kan ankes.

- Det ses også fremført, at der er en øvre (beløbsmæssig) grænse for forsikringsudbetalingen. Ledelsesansvarsforsikringer tegnes med en forsikringssum pr. år. Denne forsikringssum fastsættes individuelt med udgangspunkt i en risikoanalyse, der identificerer faktiske og formodede risici. Såfremt forarbejdet er gjort, og samarbejdet med professionelle aktører på området er på plads, burde der ikke være "for lidt" forsikringssum til rådighed, afhængigt af forsikringsbudgettets størrelse og risici (der findes eksempler på, at danske virksomheder ikke kan tegne den forsikringssum der ønskes, på grund af virksomhedens aktiviteter og historik).

- Der har endvidere været argumenteret for, at baggrunden for at tegne ledelsesansvarsforsikring sandsynligvis ligger i, at andre sammenlignelige virksomheder tegner denne type forsikring. I dag tegner langt størstedelen af de børsnoterede selskaber i Danmark en ledelsesansvarsforsikring. Der er tale om store og professionelt drevne virksomheder med dygtige, veluddannede og erfarne ledere. Det virker utænkeligt, at disse virksomheder og deres ledelse skulle beslutte at tegne ledelsesansvarsforsikring, (blot) fordi andre gør det.

- Årsagen til, at flere og flere virksomheder og deres ledelser tegner ledelsesansvarsforsikring er, at risikoen for at ifalde ledelsesansvar reelt og oplevet er forøget. Mange ledere oplever i stigende omfang, at den tendens, der breder sig i samfundet, hvorefter skadelidte søger med lys og lygte efter ansvarlige, nu også rammer ledere. Det sker ved, at der rejses krav, ikke blot mod virksomheden, men også mod ledelsen og eventuelt også deres rådgivere. I konkursituationer bliver det endnu mere relevant med forsikringsdækning, for i sådanne tilfælde er der ikke nogen virksomhed at rette kravet mod, og kravet bliver derfor rettet mod ledelsen, som muligvis har et ansvar for de tab, som konkursen medfører.

- Argumentationen for, at ledelsesansvarsforsikring er unødvendig, bygger desuden på, at ledelsen kan opnå "décharge" (ansvarsfrihed). Décharge er i selskabsretlig sammenhæng en betegnelse for en generalforsamlings beslutning om, at ejerne/aktionærerne ikke vil holde selskabets ledelse ansvarlig. Décharge meddeles typisk på den generalforsamling, der godkender selskabets årsregnskab, og i så fald er der tale om to forskellige beslutninger: 1) godkendelse af regnskabet, og 2) meddelelse af ansvarsfrihed for det i regnskabet oplyste. Det er vigtigt at være bekendt med, at ansvarsfrihed er givet af ejere/aktionærer, hvilket ikke har retsvirkning for tredjemand, der altså kan rejse erstatningskrav, uanset at der er givet décharge. Og har generalforsamlingen meddelt décharge, betyder det ikke, at selskabet skadesløsholder ledelsen

for et erstatningskrav rejst af tredjemand. En ledelsesansvarsforsikring vil dog kunne dække enten ledelsens forsvarsomkostninger eller virksomhedens udgifter til skadesløsholdelse samt eventuelle erstatningsbeløb. Det er også vigtigt at vide, at décharge i relation til regnskabet opnås for forhold, der er oplyst i regnskabet. Det vil sige, at uoplyste forhold – hvilket vel også er det mest sandsynlige scenarium i praksis – vil kunne udløse erstatningsansvar, når de korrekte og fuldstændige oplysninger senere ser dagens lys. En beslutning om décharge er naturligvis kun bindende, hvis generalforsamlingens beslutning om décharge er truffet på et rigtigt og fuldstændigt grundlag. Selvom regnskabet er korrekt og fuldstændigt, kan der alligevel forekomme dispositioner i virksomheden, som er kritisable og måske endda ansvarspådragende for ledelsen, uagtet at generalforsamlingen har meddelt décharge. Det skal også nævnes, at décharge ikke er lovpligtig og selvom et flertal på generalforsamlingen har besluttet at meddele décharge til ledelsen, så kan et mindretal af ejerne/aktionærerne, som stemte imod décharge, vælge at rejse erstatningskrav mod ledelsen på selskabets vegne.

- Der argumenteres desuden for, at der skal meget til, før danske domstole idømmer bestyrelsen et personligt erstatningsansvar med henvisning til, at man som leder har en margin til at skønne og at domstolene sjældent tilsidesætter ledelsens skøn, når man handler i god tro på et oplyst grundlag. Domstolene levner naturligvis ledelsen af virksomheder en margin til at skønne i deres forretningsførelse, og det er ikke ansvarspådragende at have foretaget et forkert eller fejlagtigt skøn: Det ledelsesmedlem, der følger godt med i selskabets forhold, stiller kritiske spørgsmål og reagerer, hvis svarene ikke forekommer tilfredsstillende, går – med rette – fri, jf. Business Judgment Rule/det forretningsmæssige skøn. Også den, der har begået fejl, går fri, hvis det ikke kan påvises, at fejlen eller fejlene, har forårsaget tabet. Retsgrundsætningen kan opsummeres til tre forhold, der skal iagttages af ledelsen: 1. Omsorg for virksomheden, altså at ledelsen handler i virksomhedens bedste interesse. 2. Loyalitet over for virksomheden, således at ledelsen ikke misbruger ejernes tillid. 3. Overholdelse af regler, det være sig i love, bekendtgørelser, vedtægter og lignende. I tilfælde af, at ledelsen har handlet illoyalt eller ikke har overholdt love eller vedtægter vil ledelsen ikke reddes af the Business Judgment Rule, uagtet at ledelsen har været i god tro.

Sammenfattende må ledelsesansvarsforsikring fortsat betegnes som et relevant, og ofte – afhængigt af eksponeringen og lederens finansielle formåen – nødvendigt instrument til af-dækning af lederes personlige og ubegrænsede ansvar ved udførelsen af deres hverv.



With everything from plumbing to heart surgery
you prefer dealing with someone who's an expert

Case Rose | InterSearch has long been the only
Executive Search firm in Denmark
to specialize in Board Search and Board Evaluations

Because expertise matters!

However, we are now expanding our team as well as the scope of our services
to become a full-service Executive Search firm
in the best interest of all our clients

We look forward to strengthening our relationship with you!

CASE ROSE INTERSEARCH

Global Executive Search & Leadership Consulting

Case Rose | InterSearch is the premier Copenhagen-based international retained executive search and leadership consulting firm. As part of InterSearch, one of the world's Top 10 executive search firms, we operate through an unparalleled global network of more than 95 corresponding offices in over 50 countries across the world. We specialize in finding Chairmen, Chief Executives, Finance and other Executive Directors, and Non-executive Directors. In addition, we provide clients with human capital solutions and leadership services, such as board evaluations, management appraisals, talent mappings, compensation benchmarks, onboarding advice, succession planning and executive coaching. Go to www.caserose.com or contact us at +45 21282882 / info@caserose.com.

NB! Please note our new address; Strandvejen 100, 2., DK-2900 Hellerup

BOARD NETWORK

Board Network – The Danish Professional Directors Association er Danmarks mest eksklusive bestyrelsesnetværk, og er det foretrukne forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer. Organisationens formål er at sætte fokus på Board Leadership samt at øge kendskabet til bestyrelsernes betydning for værdiskabelsen i og udviklingen af virksomhederne. Desuden uddeler Board Network den årlige hæderspris, The Corporate Governance Award, samt udgiver bestyrelsespublikationen, Board Perspectives hvert kvartal. For mere information, se www.boardnetwork.dk eller kontakt os på 21282882.



Vi tilbyder to forskellige typer af medlemskab – The Community og The Chambers

- **The Community** har været Board Networks platform lige siden stiftelsen i 2012. Her mødes vi fire gange årligt – til tre lukkede medlemsmøder samt ved Den Store Danske Bestyrelseskonference. Alle møderne afvikles som konference-format og har typisk mellem 120-250 deltagere. Det er Danmarks største og mest eksklusive bestyrelsesforum – og talerne er alle blandt Danmarks og verdens mest erfarne bestyrelsesformænd og førende eksperter inden for bestyrelsesarbejde og corporate governance
- **The Chambers** er Board Networks nyeste tiltag – etableret i sommeren 2020. The Chambers er forskellige, mindre grupper på max. 18 medlemmer hver, hvor alle medlemmer får adgang til de seneste trends, den nyeste forskning, de dygtigste facilitatorer, de skarpeste indlægsholdere – samt ikke mindst et mindre og fortroligt peer-to-peer forum med de allerbedste betingelser for sparring, vidensdeling og erfaringsudveksling. I The Chambers mødes vi fem gange om året i et roundtable-format.

NB! Bemærk venligst vores nye adresse; Strandvejen 100, 2., DK-2900 Hellerup

Lær fra de dygtigste. Netværk med de bedste.

BOARD NETWORK

The Danish Professional Directors Association

Det førende forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer



PERFEKTIONERING AF VIRTUELLE BESTYRELSESMØDER

Daniel Hansen, Country Manager Denmark



Der er blevet sagt meget i de seneste måneder om, hvordan bestyrelser kan styre skiftet fra personlige møder til et en fremtid, som sandsynligvis vil blive domineret af virtuelle møder.

Admincontrol har selv skrevet om dette emne – og har påpeget flere måder, hvorpå I trykt kan afholde velorganiserede møder, der er produktive.

Dette er dog ikke en statisk situation. Det er vigtigt, at du som bestyrelsesmedlem, sekretær eller højtstående leder fortsat søger at udvikle den måde, du arbejder på, så du kan tilpasse dig hastigt skiftende tider.

For at få dette til at ske kan det være en god idé at tænke i 'løbende forbedringer' for at sikre, at du har det bedst mulige udgangspunkt for at træffe gode beslutninger om fremtiden og overholde reglerne.

Her er deres tanker om, hvordan det kan fungere for dig.

6 principper, der vil hjælpe dig med fortsat at gøre det bedre

Hvis du kender til Lean, Kaizen eller Six Sigma, ved du allerede noget om principperne bag ideen om løbende forbedring. Det er metoder, der i vid udstrækning anvendes af virksomheder over hele verden til at foretage trinvis forbedringer af

processer og produkter. Der er skrevet meget om emnet og meget detaljeret, men til vores formål her behøver vi kun at kigge på de fem grundlæggende principper for løbende forbedring, der vil hjælpe dig med at udvikle din nye måde at arbejde på.

Princip 1 – Forbedringer er baseret på små ændringer, ikke paradigmeskift

Dette første princip om løbende forbedring skal være opmunrende – det betyder, at du ikke længere behøver at bekymre dig om store skift! Det har du allerede gjort ved at gå fra papirbaserede processer og møder til onlinesamarbejde og -video. Nu tænker du bare på detaljerne, og hvor du kan forbedre det, du allerede har igangsat.

Handlinger, du kan foretage ud fra dette princip:

- Start med at implementere en gennemgang af de systemer til virtuelle møder, som du har implementeret. Spørg dig selv og det bredere team: "Bruger vi funktionerne rigtigt, og er der måder at bruge de værktøjer, vi har, mere effektivt?"

Princip 2 – Alle ideer er værdifulde

Modellen til løbende forbedring bygger på den idé, at alle i et team eller en organisation kan have input til, hvordan processer fungerer. I sammenhæng med, hvordan bestyrelser



fungerer, betyder det, at ingen bør træde til side og blot lade den nye proces omkring virtuelle møder foregå. Alle bør sige deres mening. Ikke kun sekretærerne, der er ansvarlige for at arrangere møder, men også alle direktører, formænd og ledere.

Handlinger, du kan foretage ud fra dette princip:

- Implementere et system (eller blot en kasse til onlineforslag), så alle deltagere kan indberette uhensigtsmæssigheder i de igangværende processer (og naturligvis forslag til at forbedre dem)

Alles ideer er værdifulde. Modellen til løbende forbedring bygger på den idé, at alle i et team eller en organisation kan have input til, hvordan processer fungerer.

Princip 3 – I sigter mod at fjerne og strømline processer i stedet for at føje til dem

Modeller med løbende forbedringer giver små ændringer, der kan opnås uden store omkostninger. Det skyldes, at mange

ideer indebærer, at dele af processer skal fjernes, i stedet for at der skal føjes til dem. Efter ankomsten af COVID-19 har vi allerede set, at nogle bestyrelser reducerer størrelsen på bestyrelsespakker for at bevare fokus under virtuelle møder. Dette har også sparet tid og papir. Der kan være mange andre anledninger for bestyrelser til at nedbringe spildet og forbedre effektiviteten og få mest muligt ud af alles værdifulde tid.

Handlinger, du kan foretage ud fra dette princip:

- Meld tilbage til bestyrelsesmedlemmerne om forbedringer, der er foretaget indtil nu, og tilskynd alle parter til at komme med yderligere forslag til, hvordan man kan minimere yderligere spild.

Princip 4 – Forbedring er baseret på løbende feedback

Konstant feedback er en anden afgørende del af modellen til kontinuerlig forbedring. Hver gang du begynder at udføre en forbedring, der er blevet foreslået af en i dit team, er det en god ide at få alles feedback om, hvordan den fungerer for

BOARD PERSPECTIVES

dem, få forslag til yderligere forbedringer og foretage yderligere justeringer efter behov. Alle forbliver engagerede, og der er ikke noget, der bliver fremlagt som et fait accompli.

Handlinger, du kan foretage ud fra dette princip:

- Giv alle parter, der er involveret i at arrangere og deltage i møder, mulighed for at give feedback på forbedringer af de processer, du implementerer. Hvis du bruger en platform til sikker deling som f.eks. Admincontrol, er dette nemt at gøre, og alle jeres samtaler forbliver sikre.

Princip 5 – Forbedring skal altid være målbar

For at opnå reel forbedring skal du kunne måle effekten af dine handlinger og kommunikere den tilbage til alle involverede. Hvis du er begyndt at udvikle meget kortere bestyrelsespakker og har hurtigere og mere fokuserede onlinemøder, så sig det. Hvis bestyrelserne kan se disse tal, og hvad de opnår, vil de helt sikkert føle sig tilskyndet til fortsat at bidrage til andre forbedringer, der kan foretages i fremtiden.

Handlinger, du kan foretage ud fra dette princip:

- Angiv KPI'er, og mål effekten af ændringer, du har foretaget – især i de tilfælde, hvor ændringerne har ført til tidsbesparelser, nedbragte omkostninger, mere fokuseret og hurtigere beslutningstagning og godkendelse af strategier.

Afsluttende tanker

Ved at bruge videomøder og platforme til sikker deling har bestyrelser opnået mange fordele i kølvandet på COVID-19. At fortsætte ad denne vej kan give yderligere gevinster, hvis man gennemgår, hvad der ellers kan forbedres for at hjælpe organisationer til at sikre en stabil og velstående fremtid på længere sigt.

Admincontrol bruges til bestyrelsesarbejde og due diligence i mange af de børsnoterede, private og statsejede virksomheder på de markeder, hvor de opererer. Både store og små virksomheder har glæde af bestyrelsesportalen og datarummet fra Admincontrol.

Anchoring Strategy and Innovation at Board Level

- om bestyrelsernes ændrede fokus de seneste år; fra den traditionelle kontrolopgave til det mere proaktive, forretningsorienterede fokus på strategi og innovation. Hvordan bidrager bestyrelsen optimalt uden at umyndiggøre direktionen og den øvrige organisation, og hvilke arbejdsprocesser i bestyrelsen giver de bedste resultater?

Online konference onsdag d. 28. april kl. 14.00 – 16.00



Tom Behrens-Sørensen
Best.memlem i ECCO og Wrist Ship Supply samt best.fmd. for Danish-Chinese Business Forum



Ronica Wang
Best.memlem i GN Store Nord, PANDORA og Hotelbeds Group samt CEO for The InnoGrowth Group



Jacob Fønnesbech Agraou
Best.fmd. i Phase One, Boats Group, CHRONEXT og Capture One, samt best.memlem i TeamViewer, Telenor, Wallapop og Loopia Group



Kathrine Stampe Andersen
Best.fmd. i bmetric, best.memlem i 2021.AI, LegalHero og GamerzClass



Anders Dons
Nordic CEO & Partner og globalt best.memlem i Deloitte



Jakob Stengel
Founder & Chairman i Board Network samt Global Head of Board Practice i Case Rose | InterSearch

Deloitte.

BOARD NETWORK

BOARD PERSPECTIVES

BOARD PERSPECTIVES UDGIVES AF:

Board Network, The Danish Professional
Directors Association
Strandvejen 100,
2900 Hellerup
CVR.nr. 34457026
ISSN: 2246-6096
Tlf. 21 28 28 82
www.boardnetwork.dk
info@boardnetwork.dk
Ansvarshavende chefredaktør:
Jakob Stengel, jsh@boardnetwork.dk

BIDRAGSYDERE I DETTE NUMMER:

Partner Helena Barton, DELOITTE
Corporate Governance leder & Partner, Martin Faarborg, DELOITTE
Partner Peter Arndrup Poulsen, BLUE EQUITY
Partner Klaus Stubkjær Andersen, RISKPOINT
Partner Flemming Pristed, SIRIUS ADVOKATER
Chef for Ledelse og Virksomhedsudvikling, Pernille Erichsen, DANSK INDUSTRI
Country Manager Daniel Hansen, ADMINCONTROL



Jakob Stengel, cand.jur., har i 24 år beskæftiget sig med Corporate Governance samt ledelsesrådgivning, først 10 år i den finansielle sektor, og de seneste 14 år som konsulent og partner hos flere af headhunterbranchens mest fremtrædende, internationale aktører, i dag i regi af Case Rose / InterSearch (www.caseroase.com), hvor han er Managing Partner og Global Head of Board Practice. Jakob er grundlægger af og formand for Board Network - The Danish Professional Directors Association, og virker tillige som bestyrelsesformand og -medlem i en række danske bestyrelser.

