

Bestyrelsesarbejde: Balance, ansvar og muligheder

Vi går tæt på bestyrelsens arbejde og ser på, hvordan juridiske rammer og god ledelse går hånd i hånd og skaber værdi i 2025.

Hold dig ajour med nyhedsbreve, aktuelle artikler og spændende arrangementer. Besøg www.les.dk eller skriv til info@les.dk – så er du i gang.

Har du forslag til, hvordan vi kan gøre Ind\$igt bedre eller gode idéer til områder af juraen, du gerne vil have belyst i en artikel, så send os endelig en mail: indsigt@les.dk

Indholdet i dette blad er ikke udtryk for rådgivning, da det altid kræver kendskab til de konkrete forhold i en sag. Artiklerne kan således ikke træde i stedet for rådgivning, hvorfor læserne anbefales at tage kontakt til Lund Elmer Sandager.

Lund Elmer Sandager Advokatpartnerselskab
Kalvebod brygge 39-41,
DK 1560 København V

Design: B14
Tryk: Christensen Grafisk

04 **Leder: Bestyrelsens rolle i forandring**

06 **Det centrale ledelsesorgan**

08 **Ny lov skal sætte dagsordenen for kønsbalance i bestyrelser i børsnoterede selskaber**

10 **Klientprofil: Sparringspartnerne vil give tilbage til det danske samfund**

12 **Hvornår kan en bestyrelse blive genstand for strafferetligt bestyrelsesansvar?**

14 **Nye generationer stiller andre krav til fremtidens bestyrelse**

16 **Partnerprofil: Thomas Ryhl**



Bestyrelsens rolle i forandring

Dansk erhvervsliv står over for store forandringer drevet af bæredygtighed, digitalisering og diversitet. Det skærper kravene til bestyrelsens strategiske rolle i at sikre fremtids-sikrede beslutninger og langsigtet værdi.

I dette nummer af IndSigt sætter vi derfor fokus på bestyrelsesarbejde anno 2025.

Fra kontrol til strategisk sparring
Historisk set var bestyrelsens hovedopgave at kontrollere direktionens arbejde, men i dag fungerer den i stigende grad som strategisk sparringspartner.

For at forblive relevant skal bestyrelsen have indsigt i nye teknologier, markedstendenser og kundebehov. Især bæredygtighed er blevet et afgørende element i virksomheders strategi. Investorer, kunder og lovgivere stiller krav om ESG-mål, og de virksomheder, der formår at integrere dem, vil stå stærkere.

Digitalisering er en anden central udfordring. Kunstig intelligens, automatisering og dataanalyse forandrer erhvervslivet, og en bestyrelse uden digital kompetence risikerer at overse vigtige trends. Derfor er det afgørende at nytænke bestyrelsens sammensætning og sikre den rette digitale ekspertise.

Diversitet som innovationskatalysator
Diversitet i bestyrelsen handler ikke kun om køn, men også om alder, baggrund, nationalitet og faglige kompetencer. En mangfoldig bestyrelse tilfører nye perspektiver og forbedrer beslutningsprocesser. Diversitet er ikke kun et samfundsansvar, men en kilde til bedre innovation og konkurrenceevne.

Bestyrelsens ansvar i en krisetid
I en verden med energikriser, geopolitisk usikkerhed og andre udfordringer spiller bestyrelsen en nøglerolle i at sikre robusthed og risikostyring. Det gælder om at finde balancen mellem kortsigtede krav og langsigtet værdiskabelse.

Fremtidens bestyrelse
Fremtidens bestyrelse skal være smidig, proaktiv og strategisk orienteret. Det kræver en nytænkning af rekrutteringsprocesser og en sikring af, at bestyrelsesmedlemmer har erfaring og kompetencer inden for bæredygtighed, digitalisering og diversitet. Uddannelse og rekruttering af de rette profiler er ikke blot ønskværdigt, men essentielt.

Dansk erhvervsliv har potentiale til at være en global foregangsmodel, hvis vi formår at nytænke bestyrelsens rolle og funktion. Jeg håber, at denne udgave af IndSigt vil give jer inspiration til fremtidens bestyrelsesarbejde.

Rigtig god læselyst!

Peter Mejlby
Direktør, CEO
Lund Elmer Sandager

Det centrale ledelsesorgan

I selskaber med både bestyrelse og direktion bliver bestyrelsen i aktie-selskaber i Selskabsloven betegnet som selskabets centrale ledelsesorgan. Det er ikke tilfældigt, at betegnelsen ”central” optræder i loven, for bestyrelsen har den helt centrale funktion: Det er bestyrelsen, som har ansvaret for at sikre selskabets strategiske retning, selskabets økonomiske sundhed, og at selskabet overholder lovgivningen. Forhold, som er afgørende for selskabets succes. I denne artikel dykker vi ned i bestyrelsens rolle og ansvarsområder.

Af: Carsten Brink
Seniorpartner , advokat (H)

Bestyrelsens overordnede ansvar

Når bestyrelsen har det overordnede ansvar for selskabets ledelse og drift, indebærer det, at bestyrelsen skal fastlægge de strategiske mål for selskabet, bestyrelsen skal overvåge selskabets økonomiske performance og sikre, at selskabet bliver drevet i overensstemmelse med gældende love og regler.

Strategisk planlægning, udvikling og retning

En af bestyrelsens vigtigste opgaver er at udstikke den strategiske retning for selskabet. Det indebærer, at:

- Formulere og godkende selskabets overordnede strategi
- Identificere og vurdere muligheder og risici på selskabets marked
- Sikre, at selskabet har de nødvendige ressourcer til at gennemføre strategien
- Evaluere og justere strategien i forhold til ændringer i marked og omverdenen

Bestyrelsens perspektiv bør være langsigtet, og den skal bestræbe sig på at positionere selskabet, så det er rustet til fremtidige udfordringer og muligheder.

Økonomisk kontrol og risikostyring

Udover arbejdet med de strategiske forhold skal bestyrelsen ifølge Selskabslovens § 115 påse, at:

1. bogføring og regnskabsaflæggelse foregår på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende
2. der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller
3. direktionen udfører sine opgaver på behørig måde og efter bestyrelsens anvisninger
4. bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalselskabets finansielle forhold
5. selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at likviditeten er tilstrækkelig til at opfylde nuværende og fremtidige forpligtelser

I praksis sker det ved, at bestyrelsen løbende får tilsendt rapportering fra den daglige ledelse, og at bestyrelsen sikrer, at der er implementeret effektive risikosystemer.

Udnævnelser og overvågning af direktion

Som nævnt, varetager bestyrelsen den overordnede ledelse af selskabet, mens den daglige ledelse bliver varetaget af direktionen. Det er derfor en meget vigtig opgave for bestyrelsen at udnævne og føre tilsyn med direktionen. Det indebærer, at bestyrelsen skal

- ansætte og afskedige den administrerende direktør
- fastlægge direktionens aflønning og eventuel incitamentsstruktur
- løbende evaluere direktionens performance



Tilsynet og samarbejdet med direktionen sker ofte på baggrund af en direktionsinstruks, der omhandler, hvad direktionen kan på egen hånd. En direktionsinstruks er ofte et godt instrument til at undgå konflikter om kompetencer, der nemt kan opstå i krydsfeltet mellem overordnet og daglig ledelse.

Compliance og god selskabsledelse

Bestyrelsen har også ansvaret for at sikre, at selskabet overholder gældende love og regler for god selskabsledelse. Det indebærer:

- implementering af effektive interne kontrolsystemer til sikring af transparente og rettidig rapportering til aktionærer og myndigheder
- overholdelse af etiske retningslinjer og samfundsansvar (diversitet, ESG mv.)

Hvordan vælges bestyrelsesmedlemmer?

Bestyrelsesmedlemmer bliver valgt af selskabets kapitalejere på den årlige generalforsamling. De generalforsamlingsvalgte medlemmer skal udgøre mindst halvdelen af bestyrelsen i aktieselskaber. Et bestyrelsesmedlem kan til enhver tid afsættes for den, der har valgt vedkommende.

Medarbejdere kan vælge bestyrelsesmedlemmer

Hvis et selskab i gennemsnit har beskæftiget mindst 35 medarbejdere i de sidste tre år, har medarbejderne ret – men ikke pligt – til at vælge en repræsentant til bestyrelsen. Medarbejderne kan vælge et antal medlemmer svarende til halvdelen af de øvrige bestyrelsesmedlemmer – dog mindst to. Medarbejderrepræsentanten vælges typisk for en periode

på fire år gennem en direkte valgproces blandt selskabets ansatte. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder og pligter, som de øvrige bestyrelsesmedlemmer og nyder særlig beskyttelse mod opsigelse svarende til tillidsrepræsentanter.

Kompetencer i bestyrelsens sammensætning

Bestyrelser kan sammensættes på mange måder – lige fra professionelle bestyrelser til såkaldte ”tantebestyrelser”, men for at kunne varetage bestyrelsens opgaver effektivt, er det vigtigt, at bestyrelsen har den rette sammensætning og de nødvendige kompetencer. Det betyder, at der ved sammensætning af en bestyrelse bør tages hensyn til erfaringer og baggrund, så medlemmerne har de relevante faglige kompetencer og gerne branchekendskab. anbefalinger om god selskabsledelse omfatter også evaluering, kønsdiversitet, fratrædelsesalder m.v.

Særligt om ejerledede virksomheder

I en ejerledet virksomhed er det ofte ejeren, der driver det strategiske arbejde og derfor også i vidt omfang bestemmer retningen for selskabet. Det fritager ikke bestyrelsen for ansvar, men det betyder, at bestyrelser i en ejerledet virksomhed ofte har mindre reel indflydelse på det strategiske arbejde. Bestyrelsen kan selvfølgelig komme med input til ejerlederen, men i sidste instans er det ejerlederen, der træffer beslutningerne. Bestyrelsen kan dog komme med deres perspektiv og skal fungere som sparringspartner, der udfordrer ejerlederen og fører kontrol med, at ejerlederen ikke træffer beslutninger, som kan skade selskabet på sigt. Bestyrelsen fungerer således oftere som sparringspartner end som et reelt kontrolorgan.

Ny lov skal sætte dagsordenen for kønsbalance i bestyrelser i børsnoterede selskaber

Kønsbalancen i dansk erhvervsliv halter. Lige under halvdelen af danske virksomheder havde ingen kvinder i bestyrelsen i 2024, selv om diversitet i bestyrelser forbedrer beslutningskvaliteten, fremmer innovation og styrker bundlinjen. Det skal en ny lov nu rette op på.

Af: Michael Møller Nielsen
Partner, advokat (H)

Ifølge en nylig undersøgelse fra Dansk Industri udgjorde kvinder i 2024 blot 18,6 % af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i danske virksomheder, mens kun 10,9 % af forpersonerne var kvinder.

Alsidede bestyrelser driver innovation
Når forskellige perspektiver og erfaringer er med i beslutningsprocesser, bliver der skabt en dynamik, der styrker kreativiteten og driver innovation fremad. Det resulterer i beslutninger, der er mere grundige, nuancerede og velovervejede. En mangfoldig bestyrelse handler ikke kun om at signalere ligestilling – det er en strategisk investering, der fremmer innovation og gør virksomheden mere konkurrencedygtig.

Positiv, men langsom udvikling
Trods en bevægelse blandt danske virksomheder, der afspejler en positiv tendens i udviklingen i de danske bestyrelseslokaler, viser undersøgelsen fra Dansk Industri også, at der fortsat ligger et stort arbejde forude med at øge kønsbalancen i toppen af danske virksomheder.

Diversitet kræver bevidst prioritering fra topledelsen, som former virksomhedskulturen. Det gælder ikke kun på kønsbalancen, men også på en række forskellige menneskelige parametre. Fremtidens vindere bliver de virksomheder, der evner at favne og implementere tiltag til at fremme inklusion

og diversitet som led i det strategiske og daglige arbejde.

Nye krav til kønsfordeling i børsnoterede selskaber
Trods dokumenterede gevinster ved diversitet i bestyrelsen er der fortsat en skævhed i kønsbalancen i dansk erhvervsliv. Tiden må vise, om kønskvoter er det rette værktøj til at ændre kønsbalancen, da der nu er vedtaget en lov, som har til formål at fremme en mere ligelig kønsfordeling i bestyrelserne i visse børsnoterede selskaber.

Den danske lov implementerer EU-direktiv 2022/2381. Den indfører skærpede krav til kønsfordelingen i børsnoterede selskaber. Med den nye lov bliver der indført proceskrav, krav om målbare måltal og skærpede rapporteringsforpligtelser for virksomhederne.

Det betyder blandt andet:

- Krav om kønsfordeling tæt på 40-49 % for det under-repræsenterede køn i bestyrelser
- Objektive og neutralt formulerede kriterier i udvælgelsesprocessen, hvor kønsbalancen er ulige
- Fastlæggelse af måltal og årlig rapportering for ledelsesniveauer under bestyrelsen
- Sanktioner ved manglende overholdelse, fx bøder på op til 30.000 kr.



” Det handler ikke kun om at få flere kvinder ind i bestyrelseslokalerne. Det handler også om at sikre, at virksomheder udvikler en kultur, hvor mangfoldighed værdsættes og integreres som en kerneværdi.

Loven er et skridt i retning af at skabe mere ligelig repræsentation i toppen af erhvervslivet og sikre, at virksomheder aktivt arbejder for en mangfoldig og inkluderende ledelse. Samtidig stiller loven nye krav til virksomheders strategiske prioriteringer og interne processer for at opfylde de skærpede regler.

Hvad er tidsperspektivet for de nye regler?
Loven trådte i kraft den 1. januar 2025, men virksomheder har frem til den 30. juni 2026 til at implementere de nødvendige tilpasninger. Det stiller virksomhederne over for både strategiske og administrative ændringer, som kan få betydelig indflydelse på deres ledelsesstrukturer og rapporteringspraksis.

Ny kultur skal integreres som kerneværdi
Det handler ikke kun om at få flere kvinder ind i bestyrelserne. Det handler også om at sikre, at virksomheder udvikler en kultur, hvor mangfoldighed bliver både værdsat og integreret som en kerneværdi. Det kræver målrettede indsatser fra topledelsen og et opgør med mønstre, der favoriserer homogeni. Erfaringer fra andre lande viser, at kombinationen af lovgivning og kulturel omstilling kan skabe en positiv spiral, hvor større diversitet fører til bedre resultater, som igen motiverer flere virksomheder til at følge trop.

De nye regler skal derfor ikke kun ses som en regulering, men som en katalysator for en transformation, der på sigt kan styrke dansk erhvervsliv i den globale konkurrence.

→ Forberedelse og anbefalinger

For at imødekomme de nye krav bør virksomheder allerede nu og inden den 30. juni 2026:

1. Gennemgå eksisterende måltal og politikker for at sikre overensstemmelse med de kommende krav.
2. Etablere klare processer for udvælgelse af bestyrelseskandidater, der opfylder de nye kriterier og for rapportering af opnåelse af målene.

3. Planlægge rapporteringspraksis, så den sikrer gennemsigtig og regelret dokumentation af virksomhedens fremdrift samt synliggøre værdien af diversitet over for aktionærer og omverdenen.
4. Tænke diversitet bredere ind i fundamentet for forretningen, fra interne HR-processer til eksternt samfundsansvar. Derudover bør der udarbejdes politikker, der styrker medarbejdernes bevidsthed og stolthed.

Sparringspartnerne vil give tilbage til det danske samfund

Dansk iværksætteri kunne have det bedre, hvis man spørger Niels Buchholst. Han er manden bag Sparringspartnerne, som han stiftede for at hjælpe unge iværksættere med at få succes ved at matche unge start-ups med erfarne erhvervsfolk. Indsigt har besøgt Niels for at få et indblik i Sparringspartnernes arbejde med at booste dansk iværksætteri.



Niels Buchholst med tre iværksættere, der alle har modtaget 40.000 kr. fra Sparringspartnernes investeringsfond.

En idé fra Sverige blomstrede hurtigt

Sparringspartnerne er en non-profitorganisation, hvor erfarne og ofte pensionerede erhvervsfolk yder gratis rådgivning til iværksættere og nystartede virksomheder: “Som start-up kan man få 12 timers gratis rådgivning, men det er ikke fordi, vi tæller timer, og der er ikke noget ‘catch’ med småt. Vi vil bare gerne hjælpe iværksætterne,” begynder Niels med et smil.

Det hele begyndte for plus 10 år siden, efter at Niels blev bekendt med et tilsvarende koncept i Sverige og besluttede at starte det op i Danmark. Til dato har de haft mere end 500 virksomheder i sparring og hjulpet dem i den spæde proces. Gennem sparring har iværksætterne undgået at begå nogle af de fejl, som de erfarne sparringspartnere selv begik, da de var iværksættere.

”Jeg forsøger at efterleve et princip, man har i den angelsaksiske verden, der hedder ‘give back to society’. Du giver noget tilbage, fordi du selv har haft et godt liv.

Giv noget tilbage til samfundet

Ifølge Niels lever vi i Danmark i verdens bedste land: “Efter mange år i udlandet har jeg en tro på, at den måde, vi lever på i Skandinavien, er unik. Den tilgang, der er til sundhed, politik og ikke mindst til uddannelse findes ikke andre steder. Her kan alle gå på de store universiteter på tværs af sociale klasser. Sådan er det ikke andre steder,” udtrykker Niels og fortsætter:

Finansielt rygstød: Iværksættere kan få 40.000 kr. i hånden
Foruden sparring så har Sparringspartnerne etableret en investeringsfond, hvor de flere gange om året giver afkastet til lovende og nøje udvalgte startups i form af en check på 40.000 kr., som de kan bruge i virksomheden.

”Jeg er virkelig glad for, at vi har mulighed for at give en økonomisk håndsrækning til iværksættere, så vi kan hjælpe dem med at få gang i hjulene. 40.000 kr. er ofte mange penge for en iværksætter, og vi kan se, at det gør en forskel. Det varmer mit iværksætterhjerte,” fortæller Niels.

Stafetten skal videre til næste ildsjæl

Der er ingen tvivl om, at Niels er en stor del af at drive Sparringspartnerne, men selvom ingen umiddelbart ville gætte på det, så har Niels rundet 88 somre, og det er derfor tid til at finde en ny spidsperson for organisationen.

”Jeg kunne godt tænke mig at finde en, der er lige så passioneret omkring at hjælpe iværksættere, som jeg er. Ideelt er det en person, der er på vej på pension og har engagementet og midlerne til at hjælpe unge virksomheder. Jeg har været på jagt i noget tid, men disse typer hænger desværre ikke på træerne,” konstaterer han.

Innovationskraften halter i Danmark

Men der er også alvor bag engagementet. Ifølge Niels kan vi takke nogle af vores største virksomheder for den velstand og det samfund, vi har. Derfor mener han, der skal gøres en indsats for, at det fortsætter: “Når vi ser på de virksomheder, der virkelig bidrager til samfundet som Novo Nordisk, Mærsk, Grundfoss, Lego osv., så er de fleste over 100 år gamle. Hvad gør vi, når de ikke længere er her? Vi skal booste iværksætteriet i Danmark for at sikre, at vi fortsat har en underskov af virksomheder, der kan sikre vores velstand,” udtrykker Niels.

→ Sparringspartnerne og Lund Elmer Sandager

Sparringspartnernes faste kontaktperson i Lund Elmer Sandager er partner Michael Møller Nielsen, der er specialist i ansættelsesret. Niels bruger Michael til at vende diverse juridiske og forretningsmæssige problemstillinger

i de startups, der er i sparring. Det er en relation, som Niels sætter stor pris på: “Jeg kan lide ham som person. Michael er hurtigopfattende, begavet, og jeg kan lide hans tilgang,” slutter Niels.



Hvornår kan en bestyrelse blive genstand for strafferetligt bestyrelsesansvar?

Af: Kristian Ambjørn Buus-Nielsen
Partner, advokat (H)

I Danmark har bestyrelsesmedlemmer i virksomheder en betydelig rolle og et stort ansvar. Mens det klassiske bestyrelsesansvar ofte handler om økonomiske krav og erstatning, kan det i visse situationer også føre til et strafferetligt ansvar. Det betyder, at du som bestyrelsesmedlem risikerer personligt at blive stillet til ansvar for virksomhedens handlinger eller forsømmelser, hvis de er i strid med loven.

Konsekvenserne kan være alvorlige – og derfor er det afgørende at forstå, hvornår en bestyrelse kan blive holdt strafferetligt ansvarlig, og hvad du kan gøre for at minimere din risiko.

Hvad er strafferetligt bestyrelsesansvar?
Strafferetligt bestyrelsesansvar indebærer, at et bestyrelsesmedlem kan holdes personligt ansvarligt for strafbare handlinger eller undladelser, der finder sted i virksomheden, hvis disse kan henføres til bestyrelsens ansvar eller kontrolpligt.

Dette ansvar optræder typisk i situationer, hvor bestyrelsen ikke har udvist tilstrækkelig agtpågivenhed og kontrol med virksomhedens drift. Bestyrelsesmedlemmer har en særlig forpligtelse til at sikre, at der foreligger forsvarlige procedurer og systemer til overholdelse af gældende lovgivning. Manglende opfølgning på compliance-indsatser og intern

” Hvis det kan dokumenteres, at en overtrædelse er sket som følge af mangelfuld ledelse eller kontrol, kan samtlige bestyrelsesmedlemmer risikere at blive holdt ansvarlige.

kontrol kan udgøre grov uagtsomhed, hvilket kan medføre strafferetligt ansvar.

Eksempler på situationer, hvor der kan opstå strafferetligt ansvar er blandt andet:

- Overtrædelse af markedsføringsloven eller forbruger-aftaleloven
- Overtrædelse af databeskyttelsesforordningen (GDPR)
- Overtrædelser af bogføringsloven eller årsregnskabsloven
- Overtrædelser af skatte- og momslovgivningen
- Brud på arbejdsmiljøloven
- Miljølovsovertrædelser

Bestyrelsen har en pligt til at overvåge virksomhedens drift og sikre, at der er tilstrækkelige interne kontroller og procedurer på plads. Det kan eksempelvis være at sikre, at bogføringen er korrekt, og at virksomheden overholder relevante love og regler. Bestyrelsesmedlemmer bør i denne sammenhæng regelmæssigt vurdere virksomhedens risikoprofil og sikre, at compliance-programmer ikke blot eksisterer, men også anvendes effektivt.

Hvornår kan et bestyrelsesmedlem blive straffet?
For at en bestyrelse eller et bestyrelsesmedlem kan holdes strafferetligt ansvarlig, skal der typisk kunne påvises grov uagtsomhed eller forsæt. Det betyder, at den enkelte aktivt har medvirket til eller undladt at forhindre en overtrædelse af loven.

Samtidig er det vigtigt at understrege, at bestyrelsesansvaret ikke alene hviler på det enkelte medlems handlinger, men også på en kollektiv ansvarlighed. Hvis det eksempelvis kan dokumenteres, at en overtrædelse er sket som følge af mangelfuld ledelse eller kontrol, kan samtlige bestyrelsesmedlemmer risikere at blive holdt ansvarlige. Der kan være behov for en proaktiv handling, hvis en risiko eller et problem identificeres, ligesom passivitet fra bestyrelsens side kan være strafbart.

Der kan også opstå strafferetligt ansvar, hvis bestyrelsesmedlemmer undlader at reagere på advarsler om ulovlige forhold. Det kan omfatte alt fra manglende reaktion på revisionens kritikpunkter til manglende indsats for at sikre, at medarbejdere overholder loven. I alvorlige tilfælde kan det medføre betydelige straffe, herunder både bøder og frihedsstraf.

→ Hvordan undgår du at ende i en straffesag?

Som bestyrelsesmedlem er der flere skridt, du kan tage for at minimere risikoen for at blive holdt strafferetligt ansvarlig:

- 1. Sørg for dokumentation:** Du skal sikre, at bestyrelsesarbejdet dokumenteres ordentligt gennem protokoller og beslutningsreferater. Klar og omfattende dokumentation kan være afgørende for at bevise, at bestyrelsen har udvist tilstrækkelig omhu.
- 2. Kend dit ansvar:** Forstå, hvilke ansvarsområder der ligger hos dig som bestyrelsesmedlem. Det inkluderer både at have et overblik over virksomhedens drift og kende de specifikke love og regler, der gælder for virksomhedens branche.
- 3. Opsøg nødvendig rådgivning:** Hvis virksomheden opererer i regulerede sektorer (fx finans eller miljø), så sørg for at have adgang til juridisk rådgivning og eksperthjælp. Det kan også være nyttigt at etablere faste procedurer for at holde dig opdateret om lovændringer.

4. Spørg og reager: Hvis du bliver bekendt med potentielle ulovligheder, skal du reagere proaktivt og sikre, at situationen bliver håndteret korrekt. Det kan eksempelvis indebære at tage kontakt til virksomhedens revisor eller advokat for at få klarhed over forholdene.

5. Intern kontrol og compliance: I skal etablere et effektivt compliance-program i virksomheden. Dette kan inkludere alt fra whistleblowerordninger til regelmæssige interne audits.

Vi anbefaler, at alle bestyrelsesmedlemmer tager deres rolle og ansvar alvorligt. Bestyrelsesarbejde indebærer ikke kun strategiske beslutninger, men også et ansvar for at sikre, at virksomheden drives inden for lovens rammer. Vi står klar til at hjælpe med rådgivning om bestyrelsesansvar, herunder hvordan du bedst sikrer, at du som bestyrelsesmedlem handler inden for lovens rammer.

Nye generationer stiller andre krav til fremtidens bestyrelse

Skal fremtidens bestyrelse have mindst ét mandligt medlem med neglelak for at være tilstrækkeligt divers til at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere og samarbejdspartnere? Nok ikke. Men det er tydeligt, at kravene til ledelse og bestyrelse er under forandring. Bestyrelser skal i stigende grad forholde sig til andre krav og forventninger end de traditionelle, der har domineret i årtier.

Af: Linea R. Conforti
Partner, advokat (L)

Fra fokus på ejere til fokus på alle interessenter
Historisk har bestyrelser først og fremmest haft til opgave at varetage ejernes interesser – på kort sigt via afkast og på langt sigt via værdiforøgelse.

Det er stadig afgørende, men der er en tendens mod mere langsigtet værdiskabelse i bredere forstand. Lidt poppet har man talt om en bevægelse væk fra en "shareholder model" til en "stakeholder model". Det betyder, at bestyrelsen nu også skal sikre værdi for medarbejdere, kunder, samarbejdspartnere og samfundet generelt.

Bestyrelsens rolle i en ny virkelighed
Så hvad er forventningerne til en moderne ledelse, og hvad bør man som bestyrelsesmedlem have fokus på i fremtiden?

Bestyrelsen har og skal fortsat have en kontrolfunktion. Men de muligheder, som den teknologiske udvikling giver, de gør, at bestyrelser generelt bør forholde sig til, hvordan teknologi kan bruges til at identificere og mitigere risici samt effektivisere ledelsesprocesser. Samtidig skal bestyrelsen være rustet til at rådgive om teknologiens potentiale på et strategisk niveau.

Generation Z og X flytter magtbalancen
Der, hvor jeg tror, bestyrelser skal sætte hårdest ind og kan skabe mest værdi, er ved at sikre, at selskabets daglige

ledelse forholder sig til og forstår, hvilke krav der bliver stillet fra de yngre generationer og vores omkringliggende samfund.

Generation Z adskiller sig fra tidligere generationer – og selvom det kan virke udfordrende, er de kommet for at blive. De er ikke kun medarbejdere, men også kunder, samarbejdspartnere og fremtidens ledere.

Medarbejdere som konkurrenceparameter
Tiltrækning og fastholdelse af talent er afgørende for succes. Løn spiller en rolle, men det er langt fra den eneste faktor. Vi oplever selv, at unge medarbejdere lægger stor vægt på, om arbejdet er meningsfuldt, udviklende og værdiskabende – og om virksomhedens værdier matcher deres egne.

Bestyrelsen har et ansvar for at sikre, at den daglige ledelse har fokus på at skabe en attraktiv arbejdsplads. For hvis et selskab ikke formår at vise og praktisere værdiskabelse for medarbejderne, kunderne eller samarbejdspartnere, kan selskabet på den lange bane, hverken fastholde eller tiltrække de bedste medarbejdere, kunder eller samarbejdspartnere. Og det er til skade for ejerne.

Ledelsen i selskabet bør derfor afsætte de nødvendige ressourcer til løbende at være ajour med, hvilke forventninger der er fra de generationer, vi ønsker at tiltrække, og hvordan selskabet kan gøre sig relevant.



” Det er vigtigt at huske, at dagens unge er fremtidens ledere, og at virksomheder, som ikke formår at tilpasse sig denne virkelighed, risikerer at tabe konkurrencen.

CSR, ESG og samfundsansvar
De yngre generationer forholder sig kritisk til virksomheders samfundsansvar. CSR og ESG er derfor ikke længere blot "nice to have", men reelle konkurrenceparametre. Bestyrelsen skal løbende vurdere, om selskabets ledelse arbejder aktivt med bæredygtighed, diversitet og etiske retningslinjer – både for at styrke beslutningsgrundlaget og for at afspejle samfundets forventninger.

I forbindelse med bestyrelsens årlige evaluering bør bestyrelsen derfor ikke kun se på, om den har den rigtige sammensætning i forhold til aktionærkollektivet og virksomhedens forretningsmodel. Den bør også vurdere, om ledelsen har den rigtige sammensætning i forhold til de værdier, som selskabet ønsker at repræsentere. Det handler ikke om at "go woke" og have minimum et mandligt bestyrelsesmedlem

med neglelak, men om at sikre diversitet og mangfoldighed, som skaber bedre beslutninger og et stærkere brand.

Nye kompetencer og friske perspektiver
I forbindelse med den løbende evaluering af bestyrelsens kompetencer bør bestyrelsen derfor også turde forholde sig kritisk til, om sammensætningen i bestyrelseslokalet er korrekt, og om det vil tilføre værdi at have et bestyrelsesmedlem, der repræsenterer en anden generation eller andre perspektiver, som dermed kan bidrage til en bredere forståelse for, hvad omverden efterspørger.

Det er vigtigt at huske, at dagens unge er fremtidens ledere, og at virksomheder, som ikke formår at tilpasse sig denne virkelighed, risikerer at tabe konkurrencen.

” Unge medarbejdere lægger stor vægt på, om arbejdet er meningsfuldt, udviklende og værdiskabende – og om virksomhedens værdier matcher deres egne.

“Det er en stærk retfærdighedssans, der driver mig”

Mød Thomas Ryhl, der indtrådte i partnerkredsen i Lund Elmer Sandager pr. 1. januar 2025. Thomas er én af landets førende advokater inden for EU- og konkurrenceret. Han lægger vægt på at give virksomheder klare, brugbare svar og sikre, at retfærdigheden sker fyldest.



” Jeg ser det som min opgave at give virksomhederne muligheder – ikke blot at sige “det må du ikke,” men at vise dem, hvad de kan gøre i stedet

Hvad er du specialiseret i?

Jeg er specialiseret i alt, der udspringer af EU-retten. Det indebærer først og fremmest fortolkning af EU-Domstolens domme, som er afgørende for at forstå direktiver, forordninger og anden EU-regulering. Jeg er blandt andet med til at udfordre, hvordan EU-regler bliver implementeret i dansk ret, og sikre, at de danske myndigheder håndhæver reglerne retfærdigt. Derudover beskæftiger jeg mig med konkurrenceret, varenes fri bevægelighed, IP-rettigheder, moms og afgifter - og udbudsret, fordi offentlige indkøb og byggerier også er reguleret af EU-retten.

Hvem er dine typiske klienter?

Jeg rådgiver ofte store, dominerende virksomheder og virksomheder, der opererer i stærkt regulerede brancher, som fx inden for lægemidler, fødevarer, tobak og medicinsk udstyr. Flere af mine klienter skal navigere i komplekse regler for at undgå, at deres markedsposition ikke bliver tolket som misbrug af dominerende stilling, eller at de bliver nægtet tilladelser, de ellers har krav på eller får bøder for fuldt lovlige tiltag. Nogle gange kræver det dybdegående analyser, og andre gange handler det om hurtigt at håndtere dialogen med myndighederne.

Konkurrencemyndighederne holder et vågent øje med store aktører, så virksomhederne kommer ofte til mig med nye forretningsmodeller og spørger: “Holder det her? Må vi gøre det?”

Hvad lægger du vægt på i din rådgivning?

EU’s konkurrenceregler er ofte vagt formulerede, fordi de skal balancere mange hensyn. Det betyder, at svaret på spørgsmålet: "Er det her lovligt?" ofte er: "Det kommer an på...". Jeg stræber altid efter at give mine klienter klare, brugbare svar, der kan omsættes til handling i en kommerciel kontekst. Og selv om en direktivbestemmelse kan være åben for fortolkning, er jeg ikke bange for at give mit klare bud på den rette

forståelse - og forklare den for den relevante myndighed.

Jeg ser det som min opgave at give virksomhederne muligheder – ikke blot at sige "det må du ikke," men at vise dem, hvad de kan gøre i stedet.

Hvad driver dig som advokat?

Retfærdighed. Det begyndte med en interesse for menneskerettigheder, men har med tiden skiftet fokus til virksomheders rettigheder. Hvis en virksomhed gennem mange år har fulgt gældende regler og fået juridisk rådgivning, men myndighederne pludselig vælger at fortolke lovgivningen anderledes og straffe dem, så vækker det min retfærdighedssans. Jeg kæmper for, at reglerne bliver anvendt retfærdigt, og det er den drivkraft, der særligt motiverer mig som advokat.

Hvordan vil du karakterisere dig selv som advokat?
Min hustru har altid sagt, at jeg ikke er en typisk advokat – og måske har hun ret. Jeg har en lidt anderledes baggrund med en bachelor i kultursociologi, som har givet mig en bredere forståelse af, hvordan mennesker og institutioner fungerer. Derudover har jeg nok det, man vil kalde et sprogøre og taler 11 sprog, hvilket ofte overrasker modparter i internationale forhandlinger, når de opdager, at jeg forstår, hvad de siger internt mellem hinanden.

Hvad laver du i din fritid?

Jeg tilbringer meget tid i vores sommerhus ved Sæby med min familie, og så læser jeg meget og sørger for at holde mig orienteret om, hvad der sker i verden og inden for mit felt.

Mine tre børn er nu voksne og ved at flyve fra reden, så der er kommet lidt mere ro derhjemme. Vi har tidligere haft mange ponyer på vores lille husmandsejendom, men i øjeblikket ingen dyr. Vi skal nu nok holde os beskæftiget – det ligger i vores natur.

→ **Thomas Ryhl**
Partner, advokat (H)

-  Partner i Lund Elmer Sandager siden den 1. januar 2025
-  Højt specialiseret inden for EU og konkurrenceret
-  Taler 11 sprog

-  Klientporteføljen inkluderer blandt andre Ferring, Novartis, Smith & Nephew og Siemens Healthcare
-  Bestyrelsesformand i EstatePartner A/S og EstatePartner Forvaltning ApS

Vil du opdateres med seneste nyt?

Følg os på LinkedIn: @lundelmersandager



Lund Elmer Sandager Advokatpartnerselskab

Kalvebod Brygge 39-41

DK 1560 København V