

Nyhedsmagasin fra Lund Elmer Sandager Advokater

- 3 Leder: Når Corona igen er en øl ...
- 4 Drama i internationalt farvand
- 6 Elektroniske generalforsamlinger under og efter COVID-19
- 8 Har I råd til at vente med at få en whistleblowerordning?
- 10 Klientprofil: Taxi 4x27 er klar til at træde speederen i bund efter hård coronatid
- 12 Ledelse post corona: Lad ikke en god krise gå til spilde
- 14 Nye regler om rekonstruktion
- 16 Partnerprofil: Christian B. Elmer

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 Indsigt 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

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

Indholdet i dette blad er ikke udtryk for rådgivning, da dette 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, dersom der måtte være behov herfor.

Design: B14 Tryk: Christensen Grafisk

Når Corona igen er en øl ...

Det er kun omkring 18 måneder siden, at en snak om corona handlede om en mexicansk øl, der skal nydes med et twist af lime. Vi kommer nok ikke tilbage dertil nogensinde. En omtale af corona er for altid også er en reference til pandemien. Spørgsmålet er nu, hvad vi har lært af den, og hvad vi kan tage med ind i en tid, hvor forholdene igen ligner det, vi kendte før nedlukningen.

Vi har fået øjnene op for, at digitale møder faktisk kan fungere, og at de er højst effektive. Vi må så leve med, at folk indimellem glemmer at åbne for lyden, har problemer med at komme på eller bøvler med at dele dokumenter. Det fungerer og vil spare mange kilometers CO₂-udledninger. Jeg tror, at det at mødes på Teams bliver hovedreglen i fremtiden.

Vi lærte også, at det er muligt at arbejde hjemmefra, når bare internetforbindelsen er god nok, og alle andre i familien ikke samtidig skal arbejde hjemmefra eller modtage undervisning. Tilstedeværelse på arbejdspladsen er ikke en forudsætning for, at vi kan præstere. Det har mange medarbejdere i danske virksomheder, også her i Lund Elmer Sandager, klart og tydeligt vist under pandemien. Mere hjemmearbejde er kommet for at blive, og vi vil sandsynligvis komme til at se endnu mere af det.

Samtidig har vi måttet erkende, at selvom Teams-møder og hjemmearbejde er muligt, så betyder kollegerne rigtig meget for arbejdsglæden. Ved hjemmearbejde er der ikke den spontane, faglige sparring, for det er mere besværligt at spørge kollegerne om noget. Der er heller ikke den sociale snak ved kaffemaskinen om restaurantbesøg, en god film eller weekendens fodboldkampe. Vi har savnet det, og det er først, når noget ikke længere er en del af dagligdagen, at det går op for os, hvor meget det faktisk betyder.

Vi ved endnu ikke, hvad der sker med samfundsøkonomien, når coronaen igen også er en øl, og hjælpepakkerne ophører. Får vi en byge konkurser? Eller et økonomisk boom, hvor alt det opsparede forbrug eksploderer? Lad os håbe på det sidste og også støtte de brancher, der blev særlig hårdt ramt af nedlukningen. Lad os booke et weekendophold på et hotel. Gå på restaurant, på café, i teatret, til koncert. Alt det, som coronapandemien har lært os at savne. Og lad os også drikke en Corona.

I dette nummer af Indsigt sætter vi fokus på pandemien, dens følger og vores nye erkendelser.

God læselyst!



Carsten Brink
Bestyrelsesformand, advokat (H)
Lund Elmer Sandager

Drama i internationalt farvand

Kom med ind i maskinrummet på en udfordrende sag, der har alle elementer af drama: Kommercielle interesser over for danske fagforeninger, et projekt med offentlig bevågenhed, virkelig kompliceret jura og et forlig to timer, før vi skulle mødes i retten. Følg slagets gang og se, hvordan vi kom i mål med at lande en overenskomst for den første større entreprenør på Femern Bælt.

Et af privilegierne ved at arbejde i Lund Elmer Sandager er, at vi har en lang række store, internationale klienter med udfordrende sager. Her rådgiver vi ofte om komplekse projekter, der stiller store krav til vores evner, indsigter og internationale erfaring. En af disse sager udspillede sig i 2020, da vi skulle forhandle en kollektiv overenskomst for Fehmarn Belt Contractors – den første større entreprenør til stede på Femern Bælt-projektet.

DANSK OVERENSKOMST PÅ INTERNATIONAL BYGGEPLADS

I slutningen af 2019 blev vores arbejdsretsafdeling valgt som rådgiver for Fehmarn Belt Contractors i forbindelse med opstarten af arbejdet med opførelsen af tunnelen under Femern Bælt. Fehmarn Belt Contractors er et joint venture mellem de to hollandske selskaber Boskalis og Van Oord, der skal stå for udgravning af havbunden til sænketunnelen og opførelse af en arbejdshavn i Rødby.

Opgaven var klar: Vi skulle indgå overenskomster med en række fagforeninger, så løn- og ansættelsesvilkår levede op til danske standarder. Samtidig skulle aftalen tilgodese Boskalis' og Van Oords driftsmodel, som omfatter nogle særlige arbejdstidsmønstre. Modellen var forhandlet på plads med medarbejderne, som rejser til og fra projektet fra forskellige lande, men de danske fagforeninger var ikke enige i, at den var forenelig med den danske arbejdsmarkedsmodel.

KLART MÅL MED MANGE FORHINDRINGER

De indledende møder mellem parterne forløb godt, og forhandlingerne skred planmæssigt fremad. Men så kom coronapandemien og forstyrrede den positive dialog. Samtidig var de faglige

organisationer på grund af nogle kedelige sager med udenlandsk arbejdskraft og en særlig italiensk udfordring af det danske arbejdsmarked blevet mere skeptiske over for risikoen for, at udenlandske entreprenører udnyttede arbejdskraften på danske byggepladser.

Som en yderligere udfordring måtte vores team af advokater agere tolke til møderne, hvor der indgik en række fagtekniske termer fra det maritime område, ligesom samspillet mellem internationale sømandsregler og danske arbejdsretlige regler komplicerede sagen. Så møderne var ikke alene fagligt krævende, men også mentalt opslidende, for der var meget på spil.

Selvom sagen var sprængfarlig, lykkedes det os stort set at komme i mål med en samlet overenskomst. Til sidst var den eneste knast aftalen om arbejdstid. Men her gik forhandlingerne i hårdknude, og parterne endte med at indbringe uenigheden for Arbejdsretten.

ARBEJDSLILSYNET GODKENDER, MEN FAGBEVÆGELSEN SIGER NEJ

Parterne fortsatte dog forhandlingerne, og til fagbevægelsens store overraskelse fik vi Arbejdstilsynets godkendelse af Boskalis' og Van Oords særlige arbejdstidsaftaler. Sagen tiltrak sig stor opmærksomhed hos politikerne på Christiansborg, og fagbevægelsen fandt Arbejdstilsynets afgørelse uforenelig med de regler, de mener, skal gælde på det danske arbejdsmarked.

AFTALE I HUS TO TIMER FØR RETSMØDE

Sagen kørte således videre, og efter intense forhandlinger

mellem Boskalis, Van Oord og fagbevægelsen fandt vi en samlet løsning en sen søndag aften i september 2020 – dagen før vi skulle mødes i Arbejdsretten. Et par timer før mødet mandag skrev parterne under på overenskomsten, hvis indhold formentlig ikke er set før i Danmark. Resultatet sender et vigtigt signal om, at ordentlighed, transparens og et åbent samarbejde er essentielt i et byggeri af denne karakter.

OMFATTENDE SAG KRÆVER MANGE SPECIALISTER

Når vi løfter sager som denne, stiller det store krav til teamet omkring opgaven og involverer mange ressourcer fra andre afdelinger. Vores arbejdsretsspecialister er blandt landets bedste, og vores brede kompetencer, men smalle proces gør, at vi hurtigt kan inddrage andre fagområdespecialister, når der er brug for

det. Også her trækker vi på vores store internationale erfaring fra lignende sager og indblik i aktuelle trends inden for de erhvervsjuridiske discipliner.

BALANCEN BAG ET GODT RESULTAT

Vi er stolte af at være kommet i mål med en kompliceret sag, der på mange måder handlede om at navigere mellem parternes interesser – at varetage vores kundes interesser og samtidig forstå de dynamikker og magtubalancer, der ligger i den danske model, og være bindeled mellem traditionelle danske fagforeninger og store internationale koncerner. Vi kan med stor tilfredshed konstatere, at sager som disse er med til at cementere og udbygge vores position som en af det internationale erhvervslivs foretrukne danske juridiske rådgivere.

Michael Møller Nielsen
Partner, advokat (L)





Christoffer Sidelmann Borg
Advokat

Elektroniske general- forsamlinger under og efter COVID-19

Under coronapandemien har mange selskaber afholdt deres årlige generalforsamling elektronisk for første gang. Vi har hjulpet mange af vores klienter gennem processen og samler her op på de vigtigste erfaringer.

Før COVID-19 havde elektroniske generalforsamlinger et broget ry, og mange selskaber har været tilbageholdende med at bruge muligheden. Men pandemien skabte et akut behov for nytænkning, og gennem det seneste år har vi hjulpet mange klienter med at afholde elektroniske generalforsamlinger. Vores oplevelse er, at de er velegnede for både mindre og større selskaber, og at de rummer muligheder, der gør dem relevante for mange virksomheder – også efter pandemien.

DELVIS ELLER FULDSTÆNDIG ELEKTRONISK GENERALFORSAMLING?

Overordnet skelner vi mellem delvis elektronisk og fuldstændig elektronisk generalforsamling.

Ved en delvis elektronisk generalforsamling kan deltagerne som supplement til fysisk fremmøde også deltage elektronisk. Da den elektroniske deltagelse udelukkende er en ret og ikke en pligt, kan ledelsen som udgangspunkt selv beslutte at afholde generalforsamlingen som delvis elektronisk.

En fuldstændig elektronisk generalforsamling afholdes principielt udelukkende elektronisk og altså uden fysisk fremmøde. Tidligere har lovgivningen anset den fuldstændige elektroniske generalforsamling for så indgribende, at det skulle vedtages på generalforsamlingen og optages i selskabets vedtægter, hvis man ønskede at have denne mulighed.

På grund af forsamlingsforbud i 2020 og 2021 har det kun i begrænset omfang været muligt at afholde fysiske generalforsamlinger. Derfor har vi fået en række lovændringer, der med en foreløbig solnedgangsklausul den 31. december 2021 giver selskaberne lov til at afholde fuldstændig elektronisk generalforsamling, selvom deres vedtægter ikke indeholder en bestemmelse om det.

Mange selskaber har benyttet sig af den nye mulighed for elektronisk generalforsamling, og det har givet anledning til nye overvejelser om forberedelsen og afholdelsen.

FORBEREDELSE OG AFHOLDELSE

Elektroniske generalforsamlinger afvikles via et digitalt mødeværktøj. Det kan fx være Teams eller Zoom, men der findes også en række specialiserede systemer til afholdelse af generalforsamlinger. Særligt ved større generalforsamlinger bør I overveje en specialiseret systemleverandør, der kan håndtere deltageres tilmelding, interaktion og afstemning.

Det er op til ledelsen at afgøre, hvordan den elektroniske generalforsamling skal afholdes. Her er det blandt andet vigtigt at afveje deltageres mulighed for at komme til orde over for hensynet til en rimelig afvikling af generalforsamlingen. Det skal også afklares, om et Teams-møde er tilstrækkeligt, eller om I har brug for et mere specialiseret system.

Ved større generalforsamlinger skal systemet kunne fastslå og verificere – fx gennem brug af password – hvem der deltager, og om de møder ved fuldmægtig eller med en rådgiver. Hvis deltagerne har forskellige stemmerettigheder eller andre særlige præferencer, skal systemet også kunne håndtere det.

STØRRE SPØRGELYST BAG SKÆRMEN

Elektroniske generalforsamlinger giver typisk en øget spørgelyst hos deltagerne. Derfor vil der ofte gå længere tid med dialog og information, ligesom der kan opstå problemer med, at flere deltagere byder ind på samme tid, skriver spørgsmål og lignende.

Det kan være udfordrende for systemet, deltagerne og dirigenten, men også selve afholdelsen af generalforsamlingen – især ved større generalforsamlinger. For at imødegå sådanne problemer, kan I vælge en moderator, der videregiver spørgsmål fra deltagerne til dirigenten under de rigtige punkter i dagsordenen. Alternativt kan I vælge et system, der har en funktion for håndsoprækning, eller opfordre deltagerne til i videst muligt omfang at stille deres spørgsmål skriftligt på forhånd.

HVAD GØR VI, HVIS TEKNIKKEN SVIGTER?

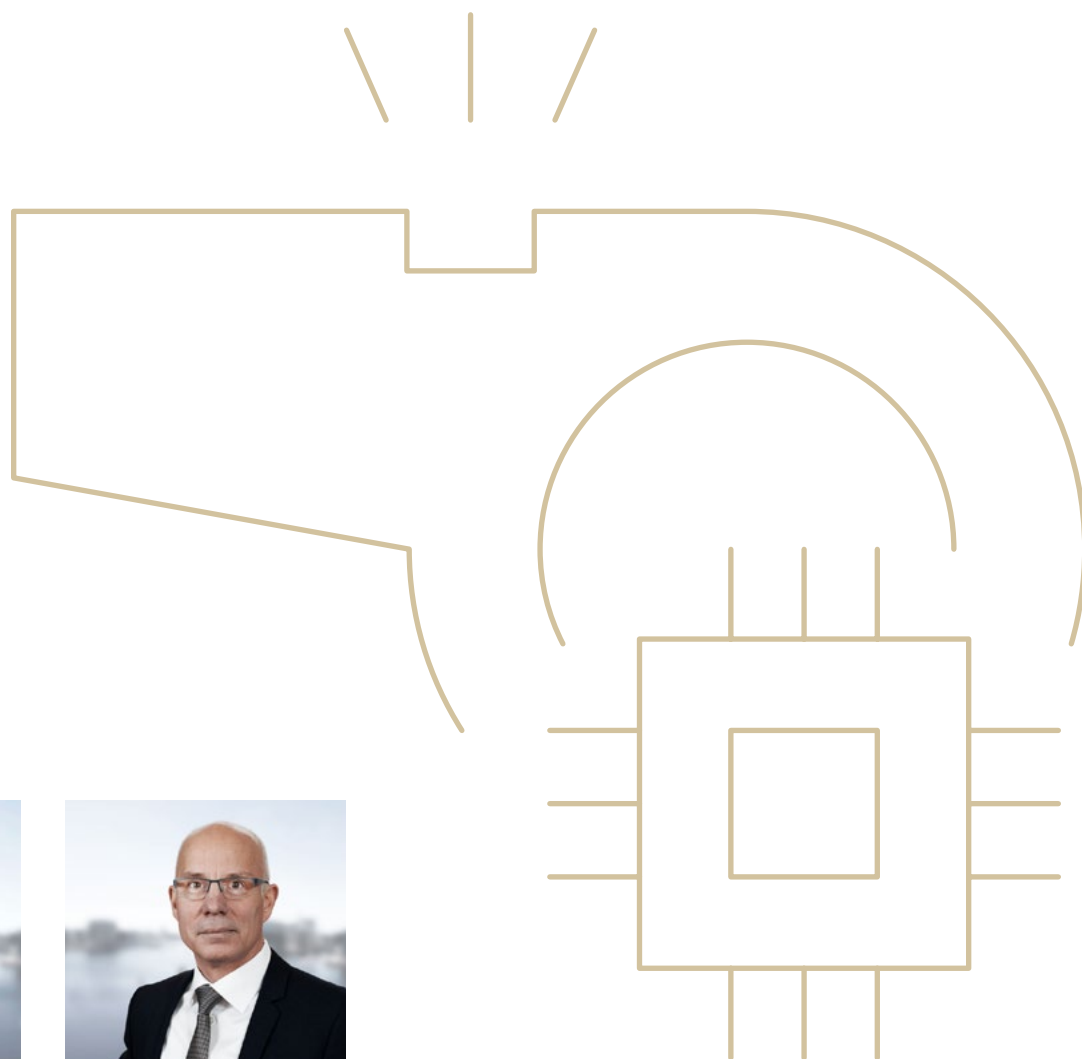
Under selve generalforsamlingen skal dirigenten sørge for, at alle deltagere har mulighed for at komme til orde, og at alle spørgsmål bliver besvaret. Det er vigtigt, at deltagernes grundlæggende rettigheder om deltagelse, ytring og afstemning opretholdes. Opstår der tekniske problemer, kan dirigenten være nødt til at afbryde generalforsamlingen og midlertidigt suspendere afviklingen. Ledelsen og dirigenten – eventuelt i samarbejde med systemleverandøren – skal derfor på forhånd have en plan for, hvordan de håndterer tekniske problemer og fx sikre, at en it-medarbejder eller teknisk support fra systemleverandøren er til rådighed.

SKAL VI FORTSÆTTE EFTER COVID-19?

Særligt større selskaber med mange kapitalejere bør overveje, om de vil indføre bestemmelser om elektronisk generalforsamling i vedtægterne, så de også efter COVID-19 kan afholde elektronisk generalforsamling. Det kan også være relevant i mange mindre selskaber, eller hvis majoriteten af kapitalejerne er bosiddende uden for Danmark.

Erfaringerne fra 2020 og 2021 har i al fald vist, at det på trods af tekniske udfordringer er både pålideligt og forsvarligt at gennemføre elektroniske generalforsamlinger.

Har I råd til at vente med at få en whistleblowerordning?



Charlotte Stoltenberg
Advokat, CCO



Joachim Lykke Dresner
Advokat, CMO

Lovforslaget om whistleblowerordninger lægger op til, at virksomheder med 50–249 medarbejdere først skal have etableret whistleblowerordninger i 2023. Men der er gode argumenter for at starte arbejdet og komme i gang allerede nu.

Snart skal alle danske virksomheder med 50 eller flere medarbejdere have en whistleblowerordning, der gør det muligt for medarbejderne trykt at indberette overtrædelser af love og regler i virksomheden.

Det danske lovforslag lægger op til, at virksomheder med 250 ansatte eller derover og offentlige virksomheder skal have etableret deres ordning i december 2021. Virksomheder med 50-249 ansatte skal først have implementeret ordningen i december 2023. For disse virksomheder kan det virke oplagt at vente til 2023 og dermed spare udgifterne til etablering her og nu. Selvom det er en naturlig tanke, kunne mange virksomheder med fordel vende perspektivet og spørge sig selv: ”Har vi råd til at vente med at etablere en whistleblowerordning?”

WHISTLEBLOWERORDNINGER ER GOD FORRETNING

En whistleblowerordning kan bruges til meget og andet end at overholde et lovkrav. Den er et effektivt redskab for ledelsen til at opdage urent trav eller problemområder, før de vokser virksomheden over hovedet, eller omkostningen ved at genoprette bliver meget større, end den behøvede at være.

Undersøgelser viser, at virksomheder, der har etableret vel-fungerende whistleblowerordninger og italesat værdien af den i organisationen, hurtigere opdager og kan tage hånd om sager, som fx involverer økonomisk svindel. Det giver mulighed for at skride ind tidligt og opnå en besparelse på grund af den hurtige reaktion.

STÆRKT SIGNAL OM SUNDE VÆRDIER

Ud over den potentielle økonomiske gevinst ligger der en stærk signalværdi i at have en whistleblowerordning over for både medarbejdere, samarbejdspartnere, kunder og offentligheden generelt. Whistleblowerordningen signalerer, at I er en sund og åben virksomhed, som ikke tolererer uregelmæssigheder og tager de nødvendige skridt for at leve op til interne og eksterne krav og standarder.

En whistleblowerordning skaber tillid og gennemsigtighed både internt og eksternt. Som medarbejder kan det være afgørende at have en sikker kanal, man har tillid til og kan bruge i en situation, hvor man i forvejen føler sig usikker, beklemmt eller stresset.

Herudover kan ledelsen bruge indberetningerne til at opdage områder i virksomheden, som har brug for fokus og en strategisk indsats. På den måde bliver driften og de udfordringer, der måtte være i afdelingen, bragt tættere på ledelsen, og det skaber grobund for udvikling.

ANONYMITET ER IKKE ET KRAV, MEN EN GOD IDÉ

Muligheden for anonymitet er ikke et krav i det danske lovforslag om whistleblowerordninger. Men der kan være god mening i at sikre muligheden for at være anonym i den ordning, I vælger at etablere i virksomheden. Undersøgelser viser nemlig, at I får langt flere henvendelser, hvis I giver whistlebloweren lov til at være anonym.

Nogle vil måske tænke, at det skyldes, at der vil komme mange usande og chikanøse indberetninger, når whistlebloweren kan indberette anonymt med den konsekvens, at ledelsen bliver oversvømmet med indberetninger og skal bruge mange administrative ressourcer på at håndtere dem. Men der er intet, der tyder på, at det er tilfældet. Mange af de whistleblowere, som anmelder anonymt, ender faktisk med at afsløre deres identitet, når de har fået tillid til, at ordningen virker, og henvendelsen bliver taget alvorligt.

COMPLIANCE ER ANDET END UDGIFTER

Erfaringen viser, at jo hurtigere I kommer i gang med jeres whistleblowerordning, og jo mere ordningen italesættes og bruges som et aktivt værktøj, jo mere effektiv bliver den. Når medarbejderne kan se, at ledelsen sætter pris på, at de bruger ordningen, og at den gør en forskel for deres arbejdsplads, vil flere gerne bidrage.

Der er god grund til at ændre fokus fra udelukkende at være på de omkostninger, som whistleblowerordninger medfører, til også at se de mange positive effekter. Måske går det op for os, at ressourcerne til at etablere og administrere en whistleblowerordning er givet godt ud, hvis den bare én gang forhindrer, at vi kommer på forsiden af BT, fordi en medarbejder opførte sig uetisk, og det ikke blev opdaget i tide.

Så ja, det kan godt være, der er et stykke tid til, din virksomhed er pålagt at etablere en whistleblowerordning, men overvej en ekstra gang, om I har råd til at vente.

Klientprofil: Taxi 4x27 er klar til at træde speederen i bund efter hård coronatid

Taxi 4x27 var helt nede på 15 % af den normale aktivitet, da coronakrisen kradsede hårdest. Den har kostet flere konkurser blandt vognmænd og sendt mange på tidlig pension. Men direktør i Cabonline Danmark, der ejer Taxi 4x27, Thomas R. B. Petersen ser mest nedlukningen som et bump på vejen i virksomhedens ambitiøse udviklingsplan.

IndSigt har besøgt direktør Thomas R. B. Petersen i Taxi 4x27's hovedkontor på Amager. Her har virksomheden samlet administration og callcenter for de omkring 340 vogne, der gør den til et af landets største taxiselskaber. Vi er kommet for at få en snak med Thomas om coronakrisen og den effekt, den har haft på hans forretning og branchen generelt. Historisk set har taxibranchen haft sine op- og nedture, der gennem de sidste år har været udfordret af nye kørselskoncepter som Uber, forventninger til grøn omstilling og senest en ny taxilov. Alligevel kunne branchen som helhed op til coronakrisen registrere flere taxikøreture, om end at antallet af ture pr. bil faldt kraftigt.

BREMSEN TRÅDT I BUND AF CORONA

Da coronapandemien kom til Danmark, ramte den taxibranchen med et slag: ”Det var lidt ligesom finanskrisen, men her kom det bare over night, og så var der pludselig ingen, der skulle køre med taxi,” fortæller Thomas. ”Vi var jo ikke officielt lukket ned, men holdt i praksis stille, fordi hotellerne, plejehjem og barer var lukket. I den hårdeste periode var vi helt nede på 15% af vores normale aktivitet.”

KAPITAL I RYGGEN GIVER RO I MAVEN

Taxi 4x27 blev købt af Nordens største taxiselskab, Cabonline Group, i 2019, og under nedlukningen gav det Thomas ro i maven at vide, at han ikke stod alene med de økonomiske udfordringer. ”Uden Cabonlines støtte var vi nok gået konkurs, når vi skulle betale vognmændene, regninger og lønninger. Så vi var meget glade for at have en ny ejer i ryggen,” siger Thomas og fortsætter: ”Det gav også ekstra tryk at vide, at Cabonline er ejet af en af verdens største kapitalfonde, H.I.G Europe, så de vil ikke løbe tør for penge, selv hvis krisen kradsler længe.”

PÅ VEJ TILBAGE I TAKT MED GENÅBNINGEN

I takt med at samfundsaktiviteterne øges, er Taxi 4x27 på vej tilbage på sporet. Men der er lang vej igen. ”Chaufførerne må typisk arbejde mange timer for at få det til at løbe rundt, men det er ikke alle, der kan holde til det. Nogle af de ældre vognmænd giver simpelthen op og går på pension, selvom det ikke var planen. Når corona er overstået, må vi finde en ny balance, som alle kan leve med. Vi vil i hvert fald gøre, hvad vi kan for at få branchen op i gear igen og gøre det attraktivt at være taxivognmand.”

SUND FORRETNING MED NORDISKE AMBITIONER

”På den positive side er jeg stolt af, at vi har fastholdt positionen som et af Danmarks største taxiselskaber, i en periode hvor konkurrencen har været benhård. Vi har udviklet os og er vokset støt ude i landet. Og det er i høj grad sket takket være vores fantastiske medarbejdere, der er meget dygtige og har været ekstremt loyale i disse krisetider.”

Thomas er ikke i tvivl om, at Taxi 4x27 vil rejse sig fuldkommen efter coronakrisen. Sammen med Cabonline vil de arbejde på at blive det vigtigste taxiselskab i Norden: ”Vi kommer til at udvikle nordiske løsninger med apps og callcenter, så når du stiger ud af et fly i Stockholm, kan du tage en vogn fra et andet Cabonline-selskab på den samme konto.”

Overgangen til elbiler kommer ifølge Thomas også til at gavne taxibranchen: ”Det bliver mere almindeligt ikke at have bil. Elbiler er besværlige, fordi de skal lades op, flyttes og så videre.

Så vælger mange at leje en bil i stedet. Og når det skal gå hurtigt, så kører de taxi.”

TAXI 4X27 OG LUND ELMER SANDAGER

Taxi 4x27 har en lang historie med Lund Elmer Sandager, og den daglige kontakt er i dag med partner og advokat Carsten Brink: ”Jeg bruger Carsten som en hotline til al erhvervsjura, hvor jeg sikrer mig, at jeg ikke får gjort noget skævt. Det er et tillidsforhold, der er bygget op over mange år, og jeg ved, at vi kun bliver rådgivet om det, vi har brug for og ikke om noget, vi selv kan klare,” fortæller Thomas.

”Jeg sætter stor pris på at have en fast kontaktperson, der styrer hele processen. Indimellem har vi fået tilknyttet en anden specialist, fx i forbindelse med et stort GDPR-projekt, men jeg oplever altid, at det er Carsten, der har overblikket og styringen. Han er meget dygtig, og jeg har dyb respekt for ham.”



Thomas R. B. Petersen, direktør i Cabonline Danmark

Ledelse post corona: Lad ikke en god krise gå til spilde

COVID-19 har gjort omfanget og tempoet af forandringer større end nogensinde. Ikke mindst i virksomhederne, hvor digitale værktøjer og nye arbejdsformer er blevet udbredt med lynets hast. Men hvordan kan ledelsen bedst fastholde de positive forandringer og genstarte virksomhederne, når krisen aftager? Ny direktør i Lund Elmer Sandager, Peter Mejlby, giver her sit bud med tre konkrete, universelle råd.

Coronakrisen har sat fart på forandringer, som længe har været under opsejling på arbejdsmarkedet. Unge generationer havde nye ønsker til deres arbejdsdag og karriere, og nye, digitale værktøjer til samarbejde og vidensdeling bankede på. COVID-19 gav et akut behov for hjemmearbejde og distanceledelse, og de hybride og fleksible arbejdsforhold, vi havde talt om i årevis, blev en realitet fra den ene dag til den anden. Og sammen med hjemmearbejdet og digitaliseringen kom helt nye krav til samarbejdsformer – og dermed også til ledelsesrollen.

Listen over positive forandringer under nedlukningen er lang, og vi kan hente meget læring om ledelse og udvikling, som vi kan bruge, når arbejdsmarkedet for alvor åbner igen. De nye vilkår vil på den ene side udfordre de gængse tilgange til ledelse og på andre områder give nye muligheder for at skabe fremdrift og resultater.

1. VÆLG DE GODE FORANDRINGER. I VIL FASTHOLDE
Forandring er svært. Men coronakrisen har faktisk hjulpet os godt på vej ved både at få os til at italesætte et akut behov for

forandring og skabe en reel ændring af adfærden – noget der for mange af os næsten skete over natten efter 11. marts 2020. Men skal forandringen lykkes, må vi ifølge den tysk-amerikanske psykolog Kurt Lewin nu sikre, at de gode ændringer forankres og bliver vedvarende.

Den store ledelsesopgave er altså at fastholde den nye adfærd og gøre den til en fast norm, hvis vi skal undgå at falde tilbage i vores tidligere adfærdsmønstre. Det er i den forbindelse centralt som leder at definere, italesætte og understøtte de nye vaner og gode forandringer, I ønsker at fastholde post corona.

Et vigtigt spørgsmål for ledelsen er derfor, hvilke nye vaner vi gerne vil holde fast i:

- Virtuelle møder?
- Mere fleksible arbejdstider og accept af fx at løbe en tur om formiddagen og arbejde om aftenen?
- Mere fleksible ressourcer i stedet for fastansatte?
- Online tjek-ind-sessions mellem ledere og medarbejdere?

LUND ELMER SANDA



Peter Mejlby
Direktør/CEO

2. RE-ONBOARD MEDARBEJDERNE OG FOKUSER PÅ KULTURFORANDRING

Under COVID-19 har de fleste HR-afdelinger løst opgaver, de troede var umulige – fx at ansætte nye kollegaer uden at mødes fysisk og sikre opstart og integration af nyansatte, mens alle sad på hver deres hjemmekontor. Det har været en stor udfordring, som har skabt opmærksomhed om, hvordan man via digitale løsninger kan modtage nye kollegaer.

Det rammer ned i en ledelsesmæssig kerneopgave efter nedlukningen i et fortsat mere dynamisk og fleksibelt arbejdsmarked. Her er struktureret og digitalt understøttet onboarding en vital opgave, der ofte tager op mod et år, før den nyansatte helt kan udfolde sig i den nye organisation.

Efter nedlukningen er der ofte brug for, at de nyansatte samles op og onboardes rigtigt. Samtidig kan det at vende tilbage til arbejdspladsen efter mange måneders hjemmearbejde være som at starte nyt job igen for mange. Også her kan der være behov for re-onboarding med fokus på at skabe ny kultur, sikre relationer, udvikle nye kompetencer osv.

3. GENBESØG STRATEGIEN OG SKIFT TIL GPS-STYRING

Coronakrisen har vist os, at planlægning er svær – ja, nærmest umulig. Fra den ene dag til den anden måtte strategier og mål skrottes, da forudsætningerne med et slag var forandret. Det er en klar manifestation af det, erhvervsforsker Søren Schultz Hansen kalder planlægningens paradoks: Det er vigtigt at have en strategi og sætte mål, men vi skal undgå at styre efter dem. I en digital verden vil forudsætningerne ændre sig kontinuerligt, og det er derfor problematisk, hvis en virksomhed i sin strategi sætter et præcist mål.

I erhvervslivet er der en stigende opmærksomhed på ikke at sætte for specifikke eller langsigtede mål. Danske Bank valgte fx for år tilbage på skifte til en 'fairly right strategy', som er fleksibel og bevægelig ligesom omgivelserne. COVID-19 er en ekstrem gamechanger, men i en omskiftelig og digital verden er det fortsat centralt at have en fleksibel tilgang til det strategiske arbejde og i højere grad lade sig inspirere af sin GPS-styring – at have kortsigtet fokus på, hvornår I skal dreje og justere kursen. Derfor kan der være behov for at genbesøge strategien og sikre, at den er tidssvarende, fleksibel og foranderlig til en verden, der bliver stadig mere volatil.



Karina Enghaven Bentsen
Advokat (L)

Nye regler om rekonstruktion

COVID-19 har presset mange virksomheder på likviditeten. Derfor vedtog Folketinget den 23. marts 2021 en række ændringer til reglerne om rekonstruktion. Målet er at få flere levedygtige virksomheder og selskaber ud på den anden side af coronakrisen.

De nye regler skal gøre processen i en rekonstruktion billigere og mere attraktiv og blandt andet gøre overdragelse af virksomheder nemmere. Lovændringerne sker på baggrund af coronapandemien, men vil også gælde efter COVID-19 og for virksomheder og selskaber, der er kommet i økonomiske vanskeligheder af andre årsager end COVID-19.

Vi giver her et overblik over hovedpunkterne i de nye regler om rekonstruktion.

INTET KRAV OM REGNSKABSKYNDIG TILLIDSMAND

Når behandlingen af en rekonstruktion efter de tidligere regler blev indledt, skulle der udpeges en regnskabskyndig tillidsmand. Begæringen om rekonstruktion skulle derfor indeholde et forslag til en eller flere rekonstruktører og en regnskabskyndig tillidsmand. Sidstnævnte er med lovændringen ikke længere et krav. Virksomheden kan dog anmode om at få udpeget en regnskabskyndig tillidsmand ved begæringen, eller indtil en plan for rekonstruktionen er vedtaget. Derudover kan rekonstruktøren eller mindst 25 % af de stemmeberettigede kreditorer anmode om, at en uvildig, regnskabskyndig tillidsmand bliver udpeget.

INTET KRAV OM AT STILLE SIKKERHED VED KONKURSBEHANDLING

Tidligere skulle selskaber udover omkostningerne til rekonstruktionen medregne en udgift på 30.000-40.000 kr. til sikkerhed for omkostningerne ved en eventuel konkursbehandling. Der er ikke længere krav om, at denne sikkerhed bliver stillet.

OVERDRAGELSE MULIG FØR REKONSTRUKTIONSPLAN

Overdragelsen af en virksomhed skulle tidligere ske i overensstemmelse med et rekonstruktionsforslag, der var godkendt af et flertal af kreditorerne og stadfæstet af skifteretten. Efter lovændringen er det muligt at overdrage virksomheden, inden der er vedtaget en rekonstruktionsplan. Det kan ske, hvis det skønnes at være det bedste for at bevare værdien af virksomheden, og rekonstruktøren giver samtykke hertil.

Vælger virksomheden denne løsning, skal rekonstruktøren sende en meddelelse om indholdet af overdragelsen til skifteretten, alle kendte kreditorer og andre, som berøres af rekonstruktionen. De stemmeberettigede kreditorer har herefter fem dage til at gøre indsigelser. Senest fem hverdage herefter skal rekonstruktøren meddele de relevante grupper, om overdragelsen er gennemført.

Er der vedtaget en rekonstruktionsplan, kan overdragelsen gennemføres efter de tidligere regler.

KØBER HÆFTER KUN FRA REKONSTRUKTIONEN INDLEDES

Tidligere ville køberen af en virksomhed under rekonstruktion overtage de rettigheder og forpligtelser, der var på overtagelsestidspunktet. Fremover overtager en køber kun disse rettigheder og forpligtelser fra starten af rekonstruktionen og frem. Køberen hæfter således ikke længere for løn og lignende, fra før rekonstruktionen blev indledt. Beskæftigelsesministeren fastsætter tidspunktet for, hvornår denne lovændring træder i kraft.

LØNMODTAGERNES GARANTIFOND KAN UDBETALE LØN

Samtidig betyder en ændring af lov om Lønmodtagernes Garantifond, at Lønmodtagernes Garantifond fremover også dækker krav fra lønmodtagere, der er opsagt og fritstillet før eller under behandlingen af rekonstruktion. Lønmodtagernes Garantifond kan med rekonstruktørens tilladelse udbetale op til tre måneders nettoløn, der under behandlingen af rekonstruktionen skal udbetales til ansatte. På samme måde kan fonden udbetale op til én månedsløn, der forfalder inden behandlingen af rekonstruktion. Denne lovændrings ikrafttræden bliver fastsat af beskæftigelsesministeren.

MISLYKKET REKONSTRUKTION MEDFØRER IKKE AUTOMATISK KONKURS

Tidligere var konsekvensen af at indlede en rekonstruktion, at selskabet blev taget under konkursbehandling, hvis rekonstruktionen ikke lykkedes. Der er med lovændringen givet mulighed for en kortvarig "time-out", så selskabet kan træde ud af en påbegyndt rekonstruktion, indtil der er vedtaget en rekonstruktionsplan, uden at det automatisk medfører, at selskabet tages under konkursbehandling. Møde med kreditorerne om rekonstruktørens forslag til rekonstruktionsplanen skal afholdes senest 4 uger efter rekonstruktionsbehandlingens indledning, hvilket møde dog kan udsættes yderligere 4 uger efter anmodning fra rekonstruktøren eller den eventuelle tillidsmand, således at "time-outen" maksimalt kan være 8 uger. 25 % af de stemmeberettigede kreditorer kan modsætte sig udsættelsen.

Hvis selskabet træder ud af rekonstruktion, uden at selskabet bliver taget under konkursbehandling, skal rekonstruktøren give meddelelse til kreditorerne om ophør af rekonstruktionen. Kreditorerne får herved mulighed for at indgive en konkursbegæring mod selskabet og opretholde den oprindelige fristdag, der blev fastsat ved indgivelse af rekonstruktionsbegæring (konkursbegæring skal indgives til skifteretten inden 3 uger).

Derudover er der med lovændringen indsat bestemmelse om, at skifteretten skal afvise en ny rekonstruktionsbegæring, hvis den indgives tidligere end én måned efter ophør af den forudgående rekonstruktion, som er ophørt, uden at der er vedtaget en rekonstruktionsplan.



Partnerprofil: “Det er vigtigt at være god til at tale med mennesker, der er i en svær situation”

Mød partner og advokat Christian B. Elmer, der har specialiseret sig inden for insolvensret og konkurs. Han lægger vægt på at kende sine klienter og håndtere deres problemstillinger i tide, så der er bedst mulighed for at undgå retssager og opslidende tvister.

HVILKE OMRÅDER ARBEJDER DU PRIMÆRT MED?

Jeg er specialiseret i rekonstruktion, insolvensret og konkurs og er blandt andet fast medhjælper i Sø- og Handelsrettens skifteret. Det er klart de områder, jeg bruger det meste af min tid på, og her en stor del af min faglige interesse ligger.

Derudover er jeg husadvokat for en række virksomheder, hvor jeg har en nær relation til ledelsen og sparrer med dem om alle juridiske områder og strategiske beslutninger. De opgaver, jeg ikke selv kan håndtere, sender jeg videre til en af vores andre specialister i huset, så klienten altid får den mest kompetente jurist på sagen. Det fungerer rigtig godt på vores kontor.

HVILKE TYPER AF KONKURSSBOER HAR DU FLEST AF?

Jeg behandler konkursboer i alle størrelser og brancher. De, der kommer via skifteretten, er ofte i den mindre ende, men vi har også jævnligt nogle meget store konkursboer – ofte produktions- eller detailvirksomheder, men generelt ligger sagerne inden for stort set alle brancher. Vi har således også behandlet større konkurser inden for ejendomsbranchen, entreprenørbranchen, hotelbranchen og landbrug.

HVORDAN HAR CORONAKRISEN PÅVIRKET OMRÅDET INDTIL VIDERE?

Overraskende lidt. Da coronakrisen startede for et års tid siden, regnede jeg og de fleste andre i branchen med, at der ville komme et betydeligt antal konkurser inden for kort tid. Men det gjorde der ikke. Der var i virkeligheden færre konkurser i 2020 end på et almindeligt år, og det skyldes formentligt primært hjælpepakkerne. Der er sendt rigtig mange penge ud i systemet, hvilket formentligt har betydet, at nogle af de virksomheder, der normalt var gået konkurs, har overlevet indtil nu. Det må derfor formodes, at der, når hjælpepakkerne er udfaset, vil komme en del konkurser. Men på nuværende tidspunkt er det vanskeligt at vurdere, hvor voldsomt det bliver.

HVORDAN VIL DU BESKRIVE DIG SELV SOM ADVOKAT?

Jeg er meget løsningsorienteret. Det er vigtigt for mig at hånd-

tere problemstillingerne for mine klienter i tide, så folk får det rigtige råd, før det er for sent. På den måde kan vi ofte undgå en dyr og langvarig tvist og retssag. Kan vi løse udfordringerne, inden det kommer så vidt, lægger jeg alle kræfter i det.

Ved behandling af konkursboer lægger jeg også vægt på at etablere den bedst mulige dialog. Man skal kunne tale med alle mennesker og forstå, at de kan være i en svær situation. Nogle har selvfølgelig gjort mindre gode ting, og det må så håndteres på den rette måde med de tiltag, der er nødvendige. Men mange er kommet i situationen fuldstændig uforskyldt, og dem hjælper man bedst ved at være empatisk og nærværende.

HVILKE JURIDISKE TRENDS ER INTERESSANTE LIGE NU?

Legaltech er en stor trend lige nu og er jo nok ”kommet for at blive”. Spørgsmålet er, hvordan vi gør teknologien til en reel medspiller, der hjælper os med at drive forretningen og betjene klienterne bedst muligt. Vi skal ikke bare hoppe med på bølgen, fordi det er smart. Det er vigtigt, at vi er kritiske og sikrer, at de nye teknologier skaber værdi for os som advokater og i særdeleshed for vores klienter.

Legaltech er også interessant konkurrencemæssigt, fordi den introducerer mange nye aktører, der gerne vil ind på vores marked. Derfor skal vi sørge for at blive ved med at være de bedste og dygtigste til det, vi laver, så vi kan fastholde vores position i markedet. Jeg er sådan set ikke så bekymret, men det er en spændende trend at følge.

HVAD LAVER DU I DIN FRITID?

Lige nu er det jo ret sparsomt med aktiviteterne på grund af coronarestriktionerne. Normalt spiller jeg tennis og rejser en del med min kone og vores børn, Frederik på 19 og Helene på 16 år. Vi har haft mange gode oplevelser sammen, og det har været en stor fornøjelse at rejse rundt med børnene i deres teenageår. Jeg holder også rigtig meget af naturen. Det er utrolig afslappende at se verden i et andet perspektiv, når vi går tur med hunden og kan følge med i skiftet i årstiderne.

Christian B. Elmer

Partner og advokat i Lund Elmer Sandager

- Møderet for Landsretten
- Fast medhjælper ved Sø- og Handelsrettens skifteret i København
- Certificeret insolvensadvokat via Danske Insolvensadvokater

- Medlem af Certificeringsudvalget under Danske Insolvensadvokater
- Medlem af en række bestyrelser
- Anbefalet af både Legal 500 og Chambers

A woman with curly blonde hair, wearing a black long-sleeved dress, is walking on a city sidewalk and smiling. To her right, the arm and shoulder of a man in a dark suit are visible. The background shows a modern building with large windows and a brick building.

Vil du oppdateres
med **seneste nyt?**

Følg os på LinkedIn:
[@lundelmersandageradvokater](#)



