

KROMANN REUMERT



Enterprise/Legal Risk Management

KENDER DU DIN
VIRKSOMHEDS RISICI?

KROMANN
REUMERT

Hvorfor bruge ressourcer på Enterprise/Legal Risk Management?

I en travl og fortsat mere kompleks hverdag kan det være vanskeligt for selv den bedste og mest erfarne ledelse at holde styr på alle elementer af virksomhedens reelle risikobillede.

De enkelte datterselskaber, afdelinger og medarbejdere har hver især deres ansvarsområder, projekter, forretninger og bemyndigelser. De handler hver især ud fra bedste evne og hvad de, i forhold til deres ansvarsområde, finder er bedst for virksomheden.

Problemerne kan dog hurtigt opstå, hvis:

- forskellige datterselskaber, afdelinger eller medarbejdere hver især iværksætter initiativer, som enten er modsatrettede eller samlet set eksponerer virksomheden ud over dens formåen eller
- videnniveauet eller evnerne, om end det eller de er helt i top inden for ét område, ikke rækker inden for et andet, hvorved virksomheden eksponeres for en ikke-kendt risiko.

Andre risici kan også blot være følger af ændrede love og regler, forældede rutiner, eller at virksomheden qua sin vækst og udvikling har bevæget sig ind i andre risikozoner.

Med den nye selskabslov, som delvist trådte i kraft marts 2010, er det desuden nu blevet fastslået ved lov, at det er bestyrelsens ansvar, at virksomheden har fokus på risikostyring. Bestyrelsen vil dog helt naturligt kigge mod direktionen i dennes funktion af daglig ledelse. Derfor bliver det i praksis såvel direktion som bestyrelse, der har ansvaret for virksomhedens risikostyring.

Hvad får virksomheden ud af en Enterprise/Legal Risk Management-proces?

Enterprise/Legal Risk Management har til formål at give virksomheden et overblik over, hvilke risici den er eksponeret i forhold til på en lang række områder. Samtidig bidrager det til at anskueliggøre, hvordan eller i hvor høj grad de enkelte risici gensidigt påvirker hinanden.

En Enterprise/Legal Risk Management-proces har desuden til formål at hjælpe virksomheden med at udarbejde og implementere en fremadrettet Enterprise/Legal Risk Management-strategi, så virksomheden sikrer:

- at den har et bedre billede over virksomhedens samlede risikoeksponering
- at den ikke påtager sig risici, som er fravalgt i henhold til risikostrategien
- at såvel medarbejdere som ledelsen i virksomheden forstår virksomhedens risikostrategi
- at der er et fornuftigt cost (risk)-benefit-forhold bag hver af de risici, virksomheden vælger at påtage sig

Kromann Reumert hjælper med overblikket og de fremadrettede løsninger

Kromann Reumert har som Danmarks førende advokatfirma specialistkompetencer inden for næsten alle erhvervsretlige områder. Mange års erfaring som rådgivere for Danmarks førende virksomheder har givet os en unik ekspertise inden for en lang række af de områder, hvor virksomheder ofte oplever en utilsigtet risikoeksponering.

Dertil kommer, at vores brede tilgang til markedet i såvel Danmark som udlandet tillige giver os indgående kendskab til tidligere brugte modeller samt "best practice".

Det betyder, at vi i nært samarbejde med virksomheden kan:

- identificere risikoområder for hele virksomheden
- gennemføre due diligence i forhold til de eksisterende forhold, aftaler, politikker og procedurer
- identificere krydsende/akkumulerende risici mellem forskellige områder og enheder
- udarbejde løsningsmodeller passende til den enkelte virksomheds behov og ønsker
- assistere med udarbejdelsen af en ny og fremadrettet risikostrategi
- implementere nye standarder, politikker, governance-strukturer og procedurer
- bistå med løbende/periodisk opfølgning

Eksempler på områder som ofte inkluderes i en Enterprise/
Legal Risk Management-proces



Hvilke betingelser gælder for virksomhedens finansielle beredskab?

De fleste virksomheder har stor fokus på, at deres finansielle rammer matcher deres likviditetsbehov. Mange har dog ikke overblik over, hvilke betingelser der gælder for deres finansielle beredskab, eller hvordan de påvirkes af virksomhedens performance – eller af et datterselskabs handlinger.

Praktiske eksempler

LIKVIDITETSBEREDSKABET VAR MANGELFULDT

En virksomhed havde altid haft stor fokus på, at dens committede rammer matchede likviditetsbehovet. Da krisen kom, blev det dog klart, at der ikke var styr på betingelserne for rammernes tilgængelighed. Derfor havde virksomheden i flere år betalt for en likviditetssikkerhed, som ikke var til stede, da der var brug for den.

garantier, som var i modstrid med refinansieringsrammen og påvirkede koncernens finansielle nøgletal. Banken gjorde misligholdelsen gældende, hvorefter virksomheden havde 10 bankdage til at få forholdene bragt i overensstemmelse med låneaftalens vilkår. Da det ikke var muligt, måtte man indgå i en genforhandling af låneaftalens vilkår, hvilket blandt andet medførte en forhøjelse af marginalen med 1,15 %. (Man havde også før indgåelsen været i misligholdelse, dog uden at det var blevet opdaget).

I MISLIGHOLDELSE FRA TIDSPUNKTET FOR LÅNEAFTALENS INDGÅELSE

En virksomhed indgik i en refinansiering af koncernens samlede bankgæld. Refinansieringen havde til hensigt dels at sikre en mængderabat, dels at ensrette lånevilkårene i koncernens finansielle kontrakter. Desværre opdagede man allerede ugen efter indgåelse af refinansieringsrammen, at man var i misligholdelse, da en række af koncernens datterselskaber havde indgået leasingaftaler samt udstedt

Generelt påtager mange virksomheder sig "covenants", som de enten ikke er opmærksomme på, ikke forstår eller ikke forstår betydningen af i kontekst af det konkrete marked og/eller virksomhedens risikoprofil. Resultatet kan være, at de allerede fra tidspunktet for indgåelsen er i teknisk misligholdelse af låneaftalen.

Dækker virksomhedens aftaler med medarbejderne det aktuelle behov og er de lovlige?

Mange arbejdsgivere får først fokus på beskyttelsen af immaterielle rettigheder og behovet for sikring mod medarbejders etablering af konkurrerende virksomhed, når der opstår konkrete sager herom.

I andre tilfælde er den etablerede beskyttelse baseret på virksomhedens traditioner og ikke en opdateret analyse af det aktuelle beskyttelsesbehov, og på hvordan dette behov bedst sikres i det marked, hvor virksomheden opererer.

Mange arbejdsgivere beskriver desuden løn- og ansættelsesvilkår i ansættelseskontrakter eller personalepolitikker, som imidlertid ikke er blevet løbende opdateret i takt med udviklingen i lovgivning og retspraksis. Dette kan udløse betydelige godtgørelser.

Praktiske eksempler

ULOVLIGT AT AFTALE FRATRÆDELSE FØR DE 70 ÅR

Ofte bestemmes det i ansættelseskontrakter, at en medarbejder pensioneres, når vedkommende når 60, 62 eller 65 år. Der må imidlertid ikke mellem en medarbejder og en arbejdsgiver være aftalt en fratrædelsesalder på under 70 år. En arbejdsgiver, der forsøger at håndhæve en pensionsalder på under 70 år, vil kunne blive pålagt at betale en betydelig godtgørelse for aldersdiskrimination, og oplysningen om det fejlagtige vilkår kan i sig selv udløse et kompensationskrav for mangelfuldt ansættelsesbevis.

STÅR DER NOK I ANSÆTTELSESKONTRAKTERNE?

Hvis en arbejdsgiver har fastsat særligt restriktive politikker, skal der henvises hertil i den enkelte ansættelseskontrakt. Dette krav tilsidesættes ofte. Dette kan medføre risiko for, at arbejdsgiveren ikke vil kunne håndhæve de fastlagte politikker ansættelsesretligt, ligesom den manglende oplysning i sig selv kan udløse et kompensationskrav for mangelfuldt ansættelsesbevis.

Eksempel fra forsikrings- og erstatningsretsområdet

Spiller virksomhedens ansvar og forsikring sammen?

Mange virksomheder har under en eller anden form forsøgt at begrænse deres ansvar for skadeforvoldelse i salgs- og leveringsbetingelser. En del virksomheder har dog ikke sørget for, at salgs- og leveringsbetingelserne vedtages med kontraktparten, og nogle gange er indholdet af ansvarsfraskrivelsen enten uklar eller ikke lovlig.

De fleste virksomheder har tegnet ansvarsforsikringer under en eller anden form, men samspillet mellem ansvarsfraskrivelse i salgs- og leveringsbetingelser og den tegnede ansvarsforsikring er ikke altid nøje gennemtænkt.

Praktiske eksempler

SALGS- OG LEVERINGSBETINGELSERNE GJALDT IKKE

En virksomhed havde fraskrevet sig ansvar for skadeforvoldelse i sine salgs- og leveringsbetingelser. Man havde dog ikke sørget for, at disse salgs- og leveringsbetingelser var vedtaget mellem virksomheden og dens kunder. De fremgik udelukkende af virksomhedens hjemmeside eller blev først fremsendt i forbindelse med en faktura. Det betød, at betingelserne rent faktisk ikke var gældende. I sådanne tilfælde er det vigtigt, at virksomheden indfører procedurer, der sikrer, at ansvarsfraskrivelsesbestemmelserne rent faktisk er vedtaget mellem parterne, så risikoen for store tab undgås.

UNØDIG ANSVARFRASKRIVELSE BETØD NUL DÆKNING

En virksomhed havde sørget for en ansvarsfraskrivelse i en situation, hvor ansvaret i øvrigt ellers ville have været dækket af virksomhedens erhvervs- og produktansvarsforsikring. Erhvervs- og produktansvarsforsikringen nægtede derfor dækning med henvisning til, at der ikke var et ansvar. Virksomheden måtte derfor af kommercielle grunde selv erstatte den utilfredse kundes tab.

Eksempel fra IT og outsourcingområdet

Understøtter IT og outsourcing virksomhedens strategier?

Brug af IT og outsourcing til samarbejdspartnere er i dag strategiske redskaber for de fleste virksomheder, bl.a. for at drive omkostningerne ned og effektiviteten op. Betingelsen for, at sådanne redskaber reelt understøtter en virksomheds strategi, er, at indkøbet og den løbende administration sker konsekvent efter faste regler, som er fastsat af ledelsen, og som reelt understøtter virksomhedens strategi.

Praktiske eksempler

OUTSOURCING BLEV DYRERE END FORVENTET

En dansk virksomhed indgik en outsourcingaftale med en international leverandør inden for et virksomhedskritisk område. Aftalen var robust og understøttede virksomhedens strategi. Efter aftaleindgåelsen blev vendor managerfunktionen besat af få og relativt uerfarne medarbejdere, og ledelsen havde begrænset fokus på outsourcingen. En meget stor andel af de gunstige aftaleelementer, som var indeholdt i aftalen med leverandøren, blev enten ikke anvendt eller anvendt forkert. Over tid førte det til, at outsourcingen blev væsentlig dyrere end forudsat, kvaliteten i ydelserne blev forringet, og virksomhedens ledelse brugte en meget stor del af deres tid på at begrænse virksomhedens tab.

LICENSAFTALER PASSEDE IKKE TIL VIRKSOMHEDEN

En dansk virksomhed havde en sædvanlig portefølje af licenser til mere gængse softwareprodukter, herunder Microsoft- og Adobe-licenser. Virksomheden havde over en årrække været gennem flere tilpasninger, bl.a. ved omprioriteringer af virksomhedens forretningsområder. Ved en ekstern gennemgang af virksomhedens brug af softwareprodukter viste det sig, at den på en række områder var henholdsvis over- og underlicenseret, at virksomheden de sidste par år havde betalt et ganske betydeligt beløb for meget til en række af softwareleverandørerne, og at virksomheden var i misligholdelse af licensaftalerne for visse af softwareprodukterne ved at have anvendt softwaren ud over det aftalte niveau.

Har virksomheden overblikket over de immaterielle værdier?

Det er væsentligt, at virksomheder dels har styr på deres egne immaterielle rettigheder, dels er sikre på, at de ikke krænker andres rettigheder. Det skyldes særligt den teknologiske udvikling, den stigende regulering inden for immaterial-, markedsførings- og persondataretten og den intensiverede håndhævelse inden for disse områder.

Praktiske eksempler

HVEM HAR RETTIGHEDER TIL KAMPAGNEN?

Mange virksomheder får et reklamebureau til at udarbejde store og væsentlige reklamekampagner uden at have en klar skriftlig aftale med reklamebureauet om, hvilke rettigheder virksomheden har og hvilke rettigheder reklamebureauet har. Det er særligt alvorlig i forbindelse med at samarbejdet ophører, og virksomheden vil have et andet reklamebureau til at bygge videre på en eksisterende kampagne. Her risikerer virksomheden at blive mødt med krav om yderligere betaling fra det oprindelige reklamebureau eller i værste fald, at elementerne fra den eksisterende kampagne ikke må anvendes i en ny kampagne.

KRÆNKER VIRKSOMHEDEN ANDRES PATENT?

Mange virksomheder udvikler produkter uden at have styr på, om de opererer inden for andre virksomheders beskyttede patenter. Hvis det viser sig, at virksomheden krænker andres patentrettigheder, risikerer virksomheden at blive mødt med en fagedforbudsbegæring og at komme til at betale betydelige beløb i erstatning og sagsomkostninger.

Er der styr på virksomhedens standardaftaler?

Mange virksomheder anvender standardaftaler og standardvilkår for virksomhedens køb og salg af varer og tjenesteydelser. En del virksomheder har dog ikke indarbejdet særlige procedurer for fravigelse af sådanne vilkår, hvilket kan indebære en uafdækket risikoeksponering af virksomheden. Hvor der er sådanne procedurer, forekommer det ikke sjældent, at disse ikke er fuldt implementeret i virksomheden.

Praktiske eksempler

NYE RISICI NÅR STANDARDVILKÅR FRAVIGES

Mange selskaber har foretaget en vurdering af risici forbundet med deres standardvilkår og accepteret disse. Men risikoprofilen forandres, såfremt disse standardvilkår fraviges. I sådanne tilfælde er det vigtigt, at der er klare regler for, i hvilket omfang og efter hvilke arbejdsgange fravigelse af vilkårene kan accepteres. En ændring af standardvilkår kan eksempelvis have en indvirkning på selskabets behov for forsikringsdækning. I tilfælde af at sådanne ændringer blot aftales uden at iagttage nærmere procedurer herom, er der en risiko for, at det efterlader selskabet med en uafdækket (og uerkendt) risiko.

RISK-MANAGEMENT SOM DEL AF FORRETNINGSPROCESSER

En virksomhed med stor international profil og kundebase havde generelt stor fokus på compliance, ikke blot i Danmark, men også i de mange jurisdiktioner, hvor virksomheden opererede. Ansvar for compliance og risk management var henlagt til en stabsfunktion, men var ikke en integreret del af forretningsprocesserne, som fungerede relativt decentralt. Dette havde bl.a. den betydning, at virksomheden løbende påtog sig risici, som burde have været afværget, hvis compliance og risk management-programmet havde været inddraget i selve virksomhedens processer.

Eksempel fra bank & finansieringsretsområdet

Er der styr på virksomhedens derivattransaktioner?

Når virksomheder anvender derivater – dvs. afledte finansielle instrumenter – til at afdække for eksempel rente- eller valutarisici, kan der opstå relativt store eksponeringer, som også kan være i virksomhedens favør. Den seneste tid har vist, at også finansielle institutioner i ind- og udland kan få økonomiske problemer og i værste fald gå konkurs. Derfor er det afgørende, at virksomhederne kender de vilkår og risici, der gælder i aftaleforholdene.

Bankerne har også fokus på, hvilke kreditrisici de tager samt sikring heraf, og virksomheder kan over tid have indgået forskellige finansielle aftaler, hvor indholdet ikke er behørigt afstemt i forhold til hinanden.

Praktiske eksempler

KENDER VIRKSOMHEDEN SINE KREDITRISICI?

En virksomhed handler forskellige typer af aftalevilkår og derivattransaktioner med sin bankforbindelse. Derudover har virksomheden også en kreditfacilitet med den pågældende bank, herunder med en indbygget kassekredit. Virksomheden har over tid underskrevet en række forskellige aftaler og bl.a. stillet sikkerhed over for banken. Men har virksomheden et reelt billede af, hvilke vilkår der gælder mellem parterne og eventuelle krydsvirkninger mellem forskellige aftaler? Og kender virksomheden de kreditrisici, den selv løber?

HAR VIRKSOMHEDEN AFTALER MED FLERE BANKER, OG ER DE OPDATERET?

En virksomhed laver løbende valuta- og renteafdækninger med forskellige banker. Virksomhedens afdækningsbehov er gennem flere år vokset, og den har derfor etableret rammeaftaler med flere banker over en årrække, typisk baseret på de pågældende bankers standardaftaler. Virksomheden har i dag et betydeligt afdækningsbehov, både set i antal og værdi af transaktioner. Men har virksomheden overblik over, om der handles på sammenlignelige vilkår i forhold til de forskellige banker? Og er aftalerne opdateret både i forhold til den almindelige markedsudvikling samt til udviklingen i virksomhedens afdækningsbehov?

Eksempel fra konkurrenceretsområdet

Er virksomheden forberedt på et uventet kontrolbesøg?

Konkurrencestyrelsen og Europa-Kommissionen har stor fokus på deres beføjelser til at foretage det, der kaldes et "u anmeldt kontrolbesøg" eller et "dawn raid" (kontrol af, hvorvidt virksomheden overholder konkurrencelovgivningen). Myndighederne anvender en stadig større del af deres medarbejders tid på at foretage kontrolbesøg – og hvad enten de finder noget under deres besøg eller ej, så koster det altid de involverede virksomheder mange ressourcer at rede trådene ud efterfølgende. Det er vigtigt at være godt forberedt, hvis kontrolbesøget skulle komme - og hvis man allerede har en beredskabsplan, er det vigtigt, at den er "up to date" og tager højde for de seneste ændringer i lovgivningen og konkurrencemyndighedernes praksis.

Praktiske eksempler

VÆR PÅ FORKANT MED ET UVENTET BESØG

Hvis en virksomhed ikke har forberedt sig på, at den kan blive udsat for et kontrolbesøg, vil der uvilkaarligt opstå forvirring og tvivl, når de 6-12 embedsmænd møder u anmeldt op i receptionen en morgen og anmoder om adgang til specifikke navngivne personers kontorer og pc'er og til virksomhedens centrale IT-system; ved receptionisten, om embedsmændene bare skal "slippes løs" i virksomheden, hvor de skal sendes hen eller hvem der evt. skal kontaktes? Hvad skal de have lov til, og hvilke rettigheder har virksomheden under forløbet? Hvordan sikrer man en ordentlig og professionel afvikling af kontrolbesøget? Hvordan sikrer man det bedst mulige udgangspunkt for at håndtere den efterfølgende proces, som altid tager flere måneder, selv om virksomheden overholder konkurrencereglerne i enhver henseende, før sagen kan lukkes?

GIV VIRKSOMHEDEN ET COMPLIANCE-TJEK

Hvis en virksomhed ikke løbende har øje for konkurrencereglerne og har sikret et tilstrækkeligt videnniveau blandt medarbejderne, risikerer den, at et kontrolbesøg eller en klage fra en kunde eller konkurrent kan afdække, at man faktisk har overtrådt reglerne. Det kan være distributions- eller leveringsaftalerne, der indeholder ulovlige bestemmelser om eksklusivitet. Det kan være rabat- eller bonusbestemmelser, som er ulovlige. Det kan være drøftelserne i brancheorganisationen eller medarbejdernes ERFA-grupper, som går over stregen for, hvad man må drøfte med sine kollegaer fra konkurrerende virksomheder. Disse og andre ting kan man samle op i tide ved at give virksomheden et "compliance-tjek".

Hvordan skal virksomhedens retstvister løses?

Mange virksomheder har ikke en politik for, hvordan de håndterer en retssag, og har ikke gjort sig tanker om, hvilke ressourcer der skal anvendes, for at en retssag kan føres igennem med et godt resultat.

Mange virksomheder har ikke en politik for, hvor de ønsker deres retssager løst – ved mediation, de almindelige domstole eller voldgift – og dette kan navnlig vise sig at være et problem, hvis konflikten opstår i udlandet.

Praktiske eksempler

AMERIKANSK SØGSMÅL BLEV DYRT

En dansk virksomheds amerikanske datterselskab bliver sagsøgt ved et "class action"-søgsmål i USA. Under sagen bliver også moderselskabet inddraget, og moderselskabet mødes med en række meget ressourcekrævende krav til oplysninger og fremlæggelse af dokumenter. Virksomheden har ikke tænkt igennem, hvordan en sådan situation skal håndteres, og ender med at skulle anvende uforholdsmæssigt store udgifter til eksterne konsulenter og rådgivere for at håndtere den pågældende retssag.

DÅRLIGT FORSVAR I USA FØRTE TIL

DANSK FOGEDBESØG

En virksomhed har vedtaget voldgift med en amerikansk kunde og bliver efterfølgende inddraget i en voldgiftssag i USA. Virksomheden lægger ikke tilstrækkelige kræfter i at forsvare sig under voldgiftssagen, og voldgiftskendelsen når frem til et særdeles ufavorabelt resultat for virksomheden. Voldgiftskendelsen kan fuldbyrdes direkte ved fogedens hjælp i Danmark, hvilket virksomheden ikke vidste.

Har virksomheden optimeret sin skattestruktur, og er der styr på skatte- og afgiftseksponeringer?

Skatter og afgifter er væsentlige udgiftsposter i virksomheden og har stor betydning for virksomhedens likviditet. Samtidig er skatteområdet komplekst og præget af konstante ændringer såvel nationalt som internationalt - og der kan vente ubehagelige overraskelser, hvis skat, moms og afgifter ikke er håndteret korrekt. Omvendt er der store besparelser at hente ved en hensigtsmæssig skattestruktur.

Praktiske eksempler

FÅR OMSTRUKTURERINGEN SKATTEKONSEKVENSER?

En koncern har i en årrække opereret med en struktur, hvor moderselskabet i Danmark har varetaget al produktion, markedsføring og salg af koncernens produkter i udlandet. Selskabets datterselskaber i udlandet har alene været agenter for moderselskabet. Koncernen ønsker nu at ændre salgsorganisationen, så al markedsføring og salg i udlandet overføres fra moderselskabet i Danmark til de lokale datterselskaber. Sådanne ændringer kan have meget væsentlige skattekonsekvenser i form af bl.a. afståelsesbeskatning af goodwill. Er virksomheden ikke på forkant med disse forhold, kan omstruktureringen ende med negative skattemæssige konsekvenser, som langt overstiger de kommercielle fordele, der var hele formålet med omstruktureringen.

OPFYLDER PERSONALEGODERNE SKATS KRAV?

Mange virksomheder har indført fleksible lønpakker, hvor medarbejderne sammensætter deres løn af kontantløn og skattefrie personalegoder. Modellen kan være rigtig fornuftig, men indeholder også en lang række faldgruber. Er betingelserne ikke opfyldt, bliver medarbejderen i værste fald beskattet, og medarbejdernes bristede forventninger om en skattebesparelse kan afføde krav om at blive holdt skadesløs for skatten. Virksomheden risikerer bøde og ansvar for manglende indeholdelse af A-skat m.v. og risikerer af SKAT at blive anset for "modspiller" i stedet for "medspiller". SKAT har øget fokus på virksomhedernes håndtering af personalegoder, fleksible lønpakker m.v., og virksomhedernes compliance på området vil i stigende grad blive efterprøvet af SKAT.

Har du sikret din virksomheds lejevilkår?

Det er væsentligt, at virksomheder er klar over lejevilkårene for deres lejemål og har sikret disse bedst muligt. Det kan f.eks. have stor betydning, hvis ejendommen sælges på tvangsauktion, eller lejer går konkurs. Det gælder, uanset om virksomheden er lejer eller udlejer. Mange virksomheder er ikke klar over, at det f.eks. kan have betydning, om lejekontrakten er tinglyst. Tilsvarende ved lejers konkurs kan det have stor betydning, om der er stillet sikkerhed fra andre end lejer (f.eks. ejerne bag lejer).

Praktiske eksempler

MULIGHED FOR MARKEDSLEJEREGULERING AFHÆNGER AF KONTRAKTEN

Mange virksomheder er ikke klar over, at muligheden for at regulere lejen til markedsleje afhænger af vilkårene i lejekontrakten, og at det har stor betydning for vurderingen, hvornår lejekontrakten er indgået. Det gælder både for udlejere og lejere. Et vilkår i aftalen kan muligvis ikke håndhæves. Eller aftalen har måske ikke de retsvirkninger, som parterne umiddelbart selv tror. Hvis aftalen ikke indeholder hjemmel til ("aftale om") markedslejeregulering, vil lejen allerede af denne grund ikke kunne reguleres til markedslejen, uanset forskellen mellem den aktuelle leje og markedslejen. Det er væsentligt, at man er klar over dette, hvis man mødes med et krav om markedslejeregulering. Men også hvis der i lejeperioden er anledning til at få opdateret lejevilkårene (tillæg eller andet), hvor man skal være bevidst om, hvorvidt et sådant vilkår skal ændres.

HVAD SKER DER VED KONKURS ELLER

TVANGSAUKTION? Mange virksomheder har ikke overvejet, hvad der sker, hvis deres udlejer går konkurs, eller ejendommen skal på tvangsauktion. Tilsvarende har mange udlejere ikke gennemtænkt konsekvenserne af lejers konkurs. Lejers rettigheder efter loven er beskyttet mod alle – også udlejers konkursbo eller en køber på tvangsauktion. Derimod skal aftalte vilkår – f.eks. uopsigelighed, fredning af lejen og fremlejeret – være tinglyste for at være beskyttet, hvilket ikke alle er klar over. Det kan tilsvarende komme som en ubehagelig overraskelse for en udlejer, der har investeret betydelige midler i at istandsætte et lejemål baseret på en lang uopsigelighed fra lejers side, at lejers konkursbo blot – uanset den aftalte uopsigelighed – kan opsige aftalen med almindeligt varsel. Og dermed uden mulighed for at anmelde lejekrav i den aftalte uopsigelighedsperiode i boet. Her vil en garanti fra ejerne bag lejer – eller anden tredjemand – gøre en afgørende forskel.

Når 1+1 giver mere end 2!

Den enkelte virksomhed kan frit vælge omfanget af Enterprise/Legal Risk Management-processen. Det er således muligt, at nogle virksomheder vælger at starte ud med et afgrænset fokus på et eller flere risikoområder.

Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at netop det forhold, at risici ofte er gensidigt afhængige, gør, at 1+1 ofte giver mere end 2.

Den gensidige afhængighed af de enkelte områder, virksomhedens typiske ønske om et samlet risikobillede samt muligheden for at lave en samlet risikostrategi og plan for hele virksomheden gør dog, at der som oftest er værdi vundet ved at inkludere flere eller alle områder og derved få en bredere vinkel på processen.

PROCESSEN

Enterprise/Legal Risk Management-processen kan opdeles i syv overordnede trin:

1. Processen starter med en overordnet samtale med ledelsen og/eller bestyrelsen om de(t) ledende organ(ers) ønsker og mål med processen samt eventuelle ønsker til processen som sådan.
2. Dernæst aftales og formuleres en afgrænsning samt en række forudsætninger for processen samt de enkelte parter opgaver og ansvar i processen.

Virksomhedens primære opgave er at stille det nødvendige materiale til rådighed samt at sikre, at Kromann Reumert-teamet har adgang til relevante medarbejdere til afklaring af spørgsmål, som måtte opstå under forløbet.

3. Under interview- og undersøgelsesfasen samt 4. rapportudarbejdelsesfasen vil Kromann Reumert henholdsvis gennemgå relevante dokumenter, interviewe centrale medarbejdere samt sammenfatte de derved identificerede problemstillinger i en rapport.

5. Derefter følger afrapportering til de(t) ledende organ(er) af de identificerede problemstillinger. Dertil kommer en forelæggelse af anbefalinger til håndtering af de eksisterende problemstillinger samt forslag til ændrede procedurer, interne regler og fremtidig risikostrategi.
6. I forbindelse med implementeringen bistår Kromann Reumert efter aftale med ændring af selskabsretlige forhold, bemyndigelser og kontrakter, forhandlinger med myndigheder og andre parter, udarbejdelse af nye

standardkontrakter, informationsskrivelser og møder i forhold til medarbejdere og samarbejdspartnere osv.

7. For at sikre, at virksomheden fremadrettet bevarer det ønskede overblik, samt at virksomhedens risikostrategi løbende tilpasses markedet og virksomhedens løbende udvikling, anbefales en løbende periodisk opfølgning.

En sådan opfølgning kan dels ske på ledelsesniveau, dels med de ansvarlige for de enkelte områder.



KONTAKTPERSONER

**ANSÆTTELSE- OG ARBEJDSRET**

Jens Lund Mosbek, partner

Direkte: +45 38 77 46 81
 Mobil: +45 23 64 60 60
 E-mail: jlu@kromannreumert.com

**BANK- OG FINANSIERINGSRET**

Jens Blomgren-Hansen, partner

Direkte: +45 38 77 43 09
 Mobil: +45 24 86 00 76
 E-mail: jbh@kromannreumert.com

**BANK- OG FINANSIERINGSRET**

Susanne Schjølin Larsen, associeret partner

Direkte: +45 38 77 45 69
 Mobil: +45 24 86 00 08
 E-mail: ssl@kromannreumert.com

**FAST EJENDOM OG ENTREPRISERET**

Iben Christensen, associeret partner

Direkte: +45 38 77 43 17
 Mobil: +45 24 86 00 21
 E-mail: ich@kromannreumert.com

**FORSIKRINGS- OG ERSTATNINGSRET**

Jens Rostock-Jensen, partner

Direkte: +45 38 77 44 50
 Mobil: +45 40 59 04 32
 E-mail: jrj@kromannreumert.com



IP - INTELLECTUAL PROPERTY

Martin Dahl Pedersen, partner

Direkte: +45 38 77 43 88
 Mobil: +45 24 86 00 17
 E-mail: mdp@kromannreumert.com



IT OG OUTSOURCING

Søren Skibsted, partner

Direkte: +45 38 77 43 83
 Mobil: +45 24 86 00 19
 E-mail: ssk@kromannreumert.com



KONKURRENCERET

Morten Kofmann, partner

Direkte: +45 38 77 43 35
 Mobil: +45 24 86 00 40
 E-mail: mko@kromannreumert.com



KONKURRENCERET

Jens Munk Plum, partner

Direkte: +45 38 77 44 11
 Mobil: +45 21 21 00 22
 E-mail: jmp@kromannreumert.com



SELSKABS- OG ERHVERVSRET

Carsten Fode, partner

Direkte: +45 38 77 43 44
 Mobil: +45 20 19 74 40
 E-mail: cf@kromannreumert.com



SELSKABS- OG ERHVERVSRET

Bent Kemplar, partner

Direkte: +45 38 77 43 56
 Mobil: +45 24 86 00 68
 E-mail: bek@kromannreumert.com



SELSKABS- OG ERHVERVSRET

Jesper Aabenhus Rasmussen, partner

Direkte: +45 38 77 43 40
 Mobil: +45 20 19 74 38
 E-mail: jr@kromannreumert.com



SKATTER OG AFGIFTER

Arne Møllin Ottosen, partner

Direkte: +45 38 77 44 66
 Mobil: +45 20 19 74 62
 E-mail: ao@kromannreumert.com

KØBENHAVN

Kromann Reumert
Sundkrogsvej 5
2100 København Ø
Danmark

Tlf: 70 12 12 11
Fax: 70 12 13 11
E-mail: cph@kromannreumert.com

LONDON

Kromann Reumert
42 New Broad Street
London EC2M 1JD
England

Tlf: +44 207 920 3030
Fax: +44 207 920 3099
E-mail: lon@kromannreumert.com

ÅRHUS

Kromann Reumert
Rådhuspladsen 3
8000 Århus C
Danmark

Tlf: 70 12 12 11
Fax: 70 12 14 11
E-mail: arh@kromannreumert.com

BRUXELLES

Kromann Reumert
Rue du Luxembourg 3
B-1000 Bruxelles
Belgien

Tlf: +32 2 501 07 00
Fax: +32 2 501 07 01
E-mail: bru@kromannreumert.com



Blandede kilder
Produktgruppe fra velforvaltede
skove og andre kontrollerede kilder
www.fsc.org Cert no. SW-COC-003593
© 1996 Forest Stewardship Council

Kromann Reumerts vision er "Vi sætter standarden", fordi vi ikke vil nøjes med at være gode – vi vil være de bedste. Vi leverer værdiskabende løsninger og rådgivning med engagement og nærvær. Det opnår vi med fokus på værdierne kvalitet, forretningsforståelse, samarbejdsglæde og troværdighed. Vi er Danmarks førende advokatvirksomhed med mere end 600 medarbejdere, hvoraf omkring 320 er jurister. Vores kontorer er i København, Århus, London og Bruxelles.