

## Tema: Kunstig intelligens (AI)

Få indsigt i muligheder og udfordringer ved  
at bruge AI i din virksomhed



Hold dig ajour med nyhedsbreve, aktuelle artikler og spændende arrangementer. Besøg [www.les.dk](http://www.les.dk) eller skriv til [info@les.dk](mailto: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](mailto:indsigt@les.dk)

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.

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

Design: B14  
Tryk: Christensen Grafisk

---

04 **Leder: AI – mulighed eller trussel?**

---

06 **Kan lovgivningen følge med AI?**

---

10 **AI-ekspert: ”AI er en trussel for dem, der sidder på deres hænder.”**

---

12 **Skal vores selskab have en forretningsorden?**

---

14 **Klientprofil: Fra vision til eftertragtet senioroase**

---

18 **Twister – og vejen til et succesfuldt udfald**

---

20 **Nye regler til arbejdsgiveres registrering af arbejdstid**

---

22 **Partnerprofil: Julie Flindt Rasmussen**



# AI – mulighed eller trussel?

Alt nyt kan virke skræmmende og kræve tilvænning. Bare tænk på biler, computere og smartphones. På samme måde gør AI (kunstig intelligens) i dag mange af os utrygge. Flere virksomheder er fx bekymrede for, hvordan de skal beskytte data og rettigheder i forbindelse med brugen af AI-teknologier som ChatGPT. Og medarbejdere på tværs af brancher spørger, om deres job kan forsvinde med AI.

ChatGPT blev lanceret den 30. november 2022, og siden har den og andre chatværktøjer som Google Bard og Claude gået deres sejrsgang i virksomheder verden over. I dag er der ingen tvivl om, at en del arbejdsopgaver vil blive overtaget af AI. Ifølge Goldman Sachs analyse fra 2023 vil hele 25 % af alle arbejdsopgaver blive automatiseret. Nogle steder mere end 40 %, hvilket blandt andet omfatter advokatbranchen.

Ændringer som disse udfordrer de berørte medarbejdere og virksomheder, men de er også en naturlig del af arbejdsmarkedet – og de fører altid nye muligheder og arbejdsopgaver med sig for dem, som følger med udviklingen. Det er ikke AI, der kommer til at tage vores job. Det er en anden person, der bruger AI. Vi skal selvfølgelig være kritiske, når noget så revolutionerende bliver introduceret og ændrer grundlæggende forhold i vores arbejde. Men det er tid til at erkende, at AI er kommet for at blive.

Den førende AI-ekspert Thomas Terney, der giver sit syn på AI i denne udgave af IndSigt, betegner lanceringen af generativ AI som et iPhone-moment, der vil have enorm betydning og vinde stor udbredelse på niveau med smartphonen. Om 5-10 år kan vi meget vel huske tilbage på 2024 som året, hvor AI-teknologier som fx Microsofts nye værktøj Co-pilot blev en naturlig del af vores hverdag – og som vi vil have svært ved at forstå, hvordan vi kunne undvære tidligere.

Vigtigheden af at omfavne AI kan ikke overvurderes. For de fleste virksomheder er det vitalt, at de snarest muligt sikrer sig et grundlæggende kendskab til AI og får afklaret, hvordan teknologien påvirker deres arbejde. Mange skal også i gang med at udvikle politikker og retningslinjer for, hvordan de vil og kan bruge AI til at skabe nye muligheder og udvikle forretningen – uden at glemme deres værdier og den sunde fornuft.

Vi sætter fokus på AI i dette nummer af IndSigt, hvor du også kan blive klogere på andre aktuelle emner, som kan have betydning for dig og din virksomhed.

God læselyst!

**Peter Mejlby**  
Direktør, CEO  
Lund Elmer Sandager



# Kan lovgivningen følge med AI?

Udbredelsen af AI-baserede tjenester som ChatGPT buldrer af sted, og det er nemt at se fordele ved den nye teknologi. Men kunstig intelligens rejser også mange nye juridiske udfordringer, som lovgivningen nu skal forholde sig til. Få et indblik i nogle af de aktuelle problematikker, og bliv klogere på EU's digitale strategi på området.

Af: **Torsten Hylleberg**  
Partner, advokat

Gennem det seneste år har de fleste af os stiftet bekendtskab med AI. Og for mange af os bliver tjenester som ChatGPT, Bing Chat og Microsoft Copilot snart et naturligt redskab i hverdagen, der vil hjælpe os med at opnå større effektivitet, forbedret kvalitet, personalisering af tjenester, bedre brugeroplevelser, øget kundeloyalitet og færre menneskelige fejl.

Men kunstig intelligens rejser også mange nye juridiske spørgsmål og udfordringer. Det gælder derfor om at være vågen, når din virksomhed anvender den nye teknologi.

## Modellerne mangler gennemsigtighed

Nogle modeller for kunstig intelligens kan være svære at gennemskue på grund af deres kompleksitet og uforudsigelighed i processen. AI bygger på algoritmer, men det kan være svært at gennemskue, hvilken proces der fører til resultatet. Manglen på gennemsigtighed og forståelse af, hvordan beslutninger træffes, er en stor udfordring, da det kan være svært at forklare og udfordre afgørelser, som er truffet af AI-systemer.

## Ingen garanti for retfærdighed

AI-systemer kan i dag udføre visse juridiske og retlige opgaver. Men underlægges beslutninger baseret på kunstig intelligens ikke de samme garantier som menneskelige beslutninger, kan det underminere principper som retfærdig rettergang og ligebehandling for loven. Det meste output fra eksisterende systemer med kunstig intelligens leveres uden garantier af nogen art.

## Beskyttelse af persondata og fortrolige oplysninger

Brugen af kunstig intelligens indebærer ofte behandling af store mængder personoplysninger og fortrolige oplysninger. Behandles disse data ikke forsvarligt og beskyttes tilstrækkeligt, kan brugen af kunstig intelligens føre til brud på GDPR og aftaler eller lovreguleret fortrolighed.

## Manglende regulering og standarder

Den hurtige udvikling af AI-baseret teknologi betyder, at området mangler regulering og standarder. EU har først nu offentliggjort udkast til de afgørende retsakter for området, og der er fortsat stor usikkerhed om den endelige udformning af reguleringen. I EU debatterer de fx stadig noget så grundlæggende som en definition af begrebet kunstig intelligens.

## Beskyttelse af ophavsretten

Materiale produceret af AI har generelt ikke ophavsretlig beskyttelse, medmindre der er en menneskelig medskab, der har udøvet en personlig og kreativ indsats. Det skyldes, at ophavsretten kræver et originalt værk, der udtrykker et menneskes personlighed. Kunstig intelligens er ikke et menneske, og derfor kan den ikke have ophavsret over sit output.

Der er dog nogle undtagelser og nuancer i lovgivningen, som kan påvirke ophavsretten til materiale produceret ved brug af AI. For eksempel er der i EU vedtaget et nyt ophavsretsdirektiv, DSM-direktivet, som giver visse rettigheder til visuelle kunstnere, hvis deres værker bliver brugt til at træne kunstig intelligens. Direktivet giver også forskere bredere adgang til at dataminere ophavsretligt beskyttede værker til forskningsformål.

Et andet ophavsretsligt aspekt er, at der i træningen af AI-systemer kan være brugt ophavsretligt beskyttet indhold, som ikke må kopieres eller tilgængeliggøres uden samtykke fra ophavsmanden. Der er derfor en risiko for, at der ved benyttelse af AI sker en krænkelse af ophavsretten.

## AI's uigennemskuelige beregningsmodel

AI-systemernes manglende transparens betyder, at vi har væsentligt begrænset mulighed for at forstå, hvordan de kommer frem til et resultat. Det gør det svært at sikre, at borgeres rettigheder og retsgarantier bliver overholdt. Det er derfor vigtigt, at vi altid forholder os kritisk til resultatet, så vi kan udfordre det og eventuelt bremse en forkert beslutning.

## AI har forudindtagethed

Output af den kunstige intelligens afhænger i vid udstrækning af, hvilke data den er trænet på. Forudindtagethed eller bias kan ofte spores tilbage til algoritmens input og skyldes misvisende repræsentation eller en utilstrækkelig kvalitet i træningsdata. Er udbydere ikke påpasselige med at bruge de rette data til at træne den kunstige intelligens, kan den ende med at diskriminere i sine svar.

## Hvordan kommer vi sikkert i gang med AI-baserede systemer?

Der er god grund til at tænke sig godt om, før din virksomhed integrerer kunstig intelligens i jeres processer. Vi anbefaler blandt andet, at I udvikler en politik for brugen af kunstig intelligens i virksomheden. Her kan I fx beskrive, hvilke AI-systemer I vil anvende til hvilke formål og opstille regler for brugen af dem. Det kan fx være krav om, at output altid skal kontrolleres af et menneskeligt øje, og hvordan I undgår brud på ophavsrettigheder.

Hvis din virksomhed bruger personoplysninger i forbindelse med den kunstige intelligens, skal I være særlig forsigtige, medmindre systemerne er lukkede, så personoplysningerne ikke bliver en del af læringsdata i den kunstige intelligens.



## EU's reguleringer og digitale strategi 2030 for AI

### Hvad skal EU's regulering af kunstig intelligens sikre?

- Et sikkert og troværdigt onlinemiljø.
- Digital uddannelse og opbygning af knowhow.
- Miljøvenlige digitale systemer og enheder.
- Menneskecentrerede tjenester.
- Ethiske principper for kunstig intelligens.
- Beskyttelse af børn online.
- Adgang til digitale sundhedsydelser.
- Nye muligheder for virksomheder og forbrugere.
- EU's grønne omstilling og klimaneutralitet inden 2050.
- Digitalisering af offentlige tjenester.
- Grundlæggende rettigheder som fx privatliv og ytringsfrihed.

### Hvilke reguleringer er der på vej for AI?

- EU's forordning om AI (se afsnittet nedenfor).
- Forordningen om digitale tjenester, Digital Services Act.
- Forordningen om europæiske mikrochips.
- Forordningen om cybersecurity.
- Oprettelse af en fælles europæisk digital identitet.
- Bedre beskyttelse af online gamere.
- Lovgivning om kryptovaluta.
- Minimum skattebetaling for multinationale virksomheder for at undgå skatteunddragelse.

## Hvad er de vigtigste punkter i EU's AI-forordning?

Kernen i AI-forordningen er at tage hånd om kunstig intelligens gennem en risikobaseret tilgang. Jo større skade teknologien kan forvolde på samfundet ved dens anvendelse, desto strengere regler vil systemet/applikationen blive underlagt. Virksomheder, der ikke efterlever reglerne, kan tildeles bøder. AI-forordningen opstiller således forskellige krav til tre kategorier af AI-systemer: Forbudte systemer, højrisiko systemer og almindelige systemer med kunstig intelligens. Kravene retter sig både mod selve systemet og virksomhedens rolle i forhold til det – fx som udvikler, importør, distributør eller bruger. Efterleves kravene ikke, vil det blandt andet kunne medføre betydelige bøder.

AI-forordningen blev vedtaget den 8. december 2023 og forventes at træde i kraft i det første halvår af 2026.

- Forbudte AI-systemer er fx systemer til adfærdsmanipulation af specifikke, sårbare grupper, klassificering af personers troværdighed baseret på adfærd, socioøkonomisk status eller personlige egenskaber og biometriske identifikationssystemer i realtid på offentlige steder med henblik på retshåndhævelse.

- Højrisiko AI-systemer kan fx anvende kunstig intelligens til biometrisk identifikation og kategorisering af fysiske personer, forvaltning og drift af kritisk infrastruktur som vejtrafik og forsyning, rekruttering og retshåndhævelse.

Særlige krav til højrisiko AI-systemer:

- Oprettelse af risikostyringssystem.
- Fjernelse eller eliminering af risiko.
- Test ved brug af prøvede datasæt til træning, validering og prøvning.
- Teknisk dokumentation.
- Logning under brug.

- Gennemsigtighed for brugere.
- Menneskeligt tilsyn.
- Mulighed for, at brugerne kan tolke output og bruge det korrekt.
- Brugsanvisninger til systemerne.
- Passende niveau af nøjagtighed, robusthed og cybersikkerhed.
- Kvalitetsstyringssystem og særlig dokumentation.
- Underretningspligt til offentlige myndigheder.
- Læring af partiske output undgås behørigt.
- Modstandsdygtighed over for 3. parters forsøg på at ændre systemets anvendelse eller ydeevne.
- Løbende korrektion af systemerne.
- Krav til brugerne af systemet.

- Krav til alle AI-systemer:
  - I skal oplyse fysiske personer om, at de interagerer med et AI-system.
  - Bruger i systemerne til biometrisk kategorisering, skal I oplyse det til fysiske personer, der er eksponeret for systemet.
  - Hvis I genererer eller manipulerer billeder, lyd eller videoindhold, der i væsentlig grad ligner faktiske personer, steder, andre enheder eller begivenheder, og som fejlagtigt vil fremstå ægte, skal I oplyse om, at indholdet er genereret kunstigt eller manipuleret (deepfake).



# AI-ekspert: “AI er en trussel for dem, der sidder på deres hænder.”

Hvordan kan du som leder bruge AI til at skabe vækst og innovation i din virksomhed? Det har vi spurgt AI-ekspert Thomas Terney om. Han mener, at generativ AI er en teknologi, der kommer til at ændre den måde, vi kommunikerer og arbejder på. Han kommer også med gode råd til, hvordan du som ledelse skal sikre succesfuld implementering af AI-værktøjer, som er en vital forudsætning for at forblive konkurrencedygtig i en verden, hvor udbredelse af AI sker i et hidtil uset tempo.

## Hvad er generativ AI?

AI handler om udvikling og brug af software, der kan løse opgaver på en måde, der imiterer menneskelig intelligens. Når man bruger AI til 'at skabe noget' kaldes det generativ AI. Man kan skabe tekst, billeder, lyd eller video, som ikke findes i forvejen, men som bliver produceret af kunstig intelligens: "Generativ AI er et iPhone-moment. Det kommer til at revolutionere den måde, vi kommer til at kommunikere på," siger Thomas, der er en af landets førende AI-eksperter med 25 års erfaring inden for feltet.

Det, der ifølge Thomas er sket inden for de seneste få år, er, at AI er gået fra et nørdeinstrument til at være noget, alle kan bruge:

"Forleden skulle jeg præsentere nogle nye features i en app. Jeg tog ChatGPT, som er generativ AI, der kan lave tekst ud fra tale, og snakkede helt kort til den. ChatGPT lavede det om til en række superskarpe sætninger, som jeg kunne bruge i min præsentation. Og jeg sad bare med min telefon og talte til den. Hvis jeg selv skulle have lavet arbejdet, ville det måske tage timer," siger han.

Generativ AI er med andre ord et værktøj, som kan skabe noget, mange mennesker anser for at være unik for os mennesker, men som nu også kan udføres af maskiner.

## Ledelsen skal skabe rammerne for innovation og forandring

Thomas mener, at generativ AI har mange fordele - både for den enkelte, for samfundet og for virksomheder. Han peger

på, at generativ AI kan øge produktiviteten og kvaliteten i mange brancher ved at automatisere eller forbedre nogle af de opgaver, som mennesker ellers skulle udføre. Men det kræver, at man er villig til at eksperimentere og lære, og at ledelsen tager action:

"Man kan ikke sidde i et strategimøde i flere uger og planlægge, hvordan man skal bruge AI. Man skal kaste sig ud i det. Det er den eneste vej frem," siger han.

Han understreger, at det er en ledelsesopgave at skabe en kultur, hvor man er åben og nysgerrig på forandring og innovation, som skal drives af medarbejderne. Som et praktisk eksempel på, hvordan man som ledelse kan være med til at facilitere dette, peger Thomas på de interne processer i Amazon:

"Hos Amazon har de udstukket nogle retningslinjer, der siger, at hvis nogen kommer med en ny idé, så skal man skrive en fem siders lang redegørelse, hvis man vil skyde idéen ned. I mange virksomheder er det nok omvendt i dag: Man skal skrive fem sider, hvis man vil have en idé indført."

## Hvornår er AI en trussel?

"Der kan gå masser galt, men helt generelt er der ikke noget, der bliver dårligere af at få mere intelligens drysset ned over sig," siger han og understreger: "For mange virksomheder er AI mest en trussel for dem, der sidder på hænderne."

Spørgsmålet er måske nærmere, om man som virksomhed

” **Generativ AI bliver lige så stor en omvæltning som opfindelsen af elektricitet. Og her taler vi ikke bare lys i en pære. Det var det, der gjorde globaliseringen og industrialiseringen mulig. Det er der, vi er på vej hen.**

har ressourcer til de nye AI-værktøjer som Copilot og til at uddanne medarbejderne i at bruge AI? Her hiver Thomas hurtigt en pointe frem: "Hvis vi i virksomhederne bruger en masse ressourcer på at uddanne vores medarbejdere og de smutter, er det selvfølgelig ærgerligt. Men hvis vi ikke gør det, og de bliver i virksomheden, er det endnu værre."

Han erkender, at der også er udfordringer og faldgruber ved at bruge generativ AI. For eksempel skal man være opmærksom på, at man ikke smider personlige data ud på internettet eller stoler blindt på en AI-assistent, der er hyperintelligent og total upålidelig – for det er ifølge Thomas udgangspunktet.

Flere medarbejdere kan være bange for, at AI overtager deres arbejde, men sådan skal man ikke tænke. Det er en anden person, der bruger AI, som overtager ens arbejde, hvis man ikke selv omfavner og benytter AI-værktøjer i sin hverdag fremadrettet.

## AI vil forandre samfundet – betydeligt

Thomas er ikke bleg for at sammenligne generativ AI med opfindelsen af elektricitet, som var grundlaget for det industrielle samfund:

"AI generelt bliver lige så stor en omvæltning som opfindelsen af elektricitet. Og her taler vi ikke bare lys i en pære. Det var det, der gjorde globaliseringen og industrialiseringen mulig. Det er der, vi er på vej hen," siger han.

Generativ AI er altså en teknologi, der kan skabe information ud af ingenting, og som kan øge produktiviteten, kvaliteten og innovationen i mange brancher. Men det er også en teknologi, der kan være svær at kontrollere og forstå, og som kan have utilsigtede konsekvenser. Derfor er det vigtigt, at både ledere og medarbejdere er opmærksomme på, hvordan vi bruger AI. Vi skal være kritiske om, hvad vi laver med AI, og hvad AI laver med os. Men det vigtigste er at kaste sig ud i det – ellers bliver AI for alvor en trussel.

## → Thomas Terneys tre gode råd til at komme i gang med AI i virksomheden:

- 1. Udpeg en Chief Experiment Officer.** Det skal være en, der er ansvarlig for, at der ikke bliver lagt forhindringer i vejen for medarbejdernes eksperimenter med nye måder at arbejde på.
- 2. Identificer forandringsagenter i virksomheden.** Det skal ikke være teknologinørder, men nogen der kender forretningen rigtig godt – og ikke nødvendigvis dem, der rækker hånden op først. Forandringsagenterne skal have ansvar for at lave forsøg med nye måder at arbejde på.

- 3. Kompetenceløft i organisationen.** Det er en ny måde at arbejde på, så der skal gerne være en eller anden form for uddannelse af medarbejderne, så de bliver komfortable med at arbejde med de nye værktøjer. Når medarbejderne er klædt bedre på, så vil lysten til at bruge værktøjerne også spire.

## → Thomas Terney

Med en selverklæret mission om at give mere indsigt om kunstig intelligens til folket har Thomas arbejdet med kunstig intelligens i mere end 25 år. Han har en ph.d. og er forfatter til bogen "Kampen om Fremtiden. Forstå Kunstig Intelligens", og så er han en af landet mest benyttede foredragsholdere

inden for feltet. Han har dertil i mange år arbejdet i og med nogle af Danmarks største virksomheder med at gøre dem klar til en digital fremtid samt tidligere direktør for digital strategi i Novozymes. I dag er Thomas direktør i den prisvindende iværksættervirksomhed Athlee.com



# Skal vores selskab have en forretningsorden?

Vi får ofte spørgsmål til virksomhedens forretningsorden, når vi taler med ejere og bestyrelsesmedlemmer. Derfor har vi samlet de vigtigste oplysninger om, hvornår, hvordan og hvorfor din virksomhed skal have en forretningsorden.

Af: **Jonas Tofte Bøndergaard**  
Advokat



## Hvornår skal vi have en forretningsorden?

Hvis I er et selskab med en bestyrelse eller et tilsynsråd med mere end ét medlem, stiller selskabslovens § 130 krav om, at I skal have en forretningsorden. Kravet gælder både for aktieselskaber og anpartsselskaber, hvis I har en bestyrelse eller et tilsynsråd med mere end ét medlem. Anpartsselskaber, der kun er en direktion, er ikke omfattet af bestemmelsen og skal derfor ikke have en forretningsorden.

## Hvad er formålet med en forretningsorden?

Forretningsordenens vigtigste formål er at beskrive og afgrænse bestyrelsens eller tilsynsrådets arbejde og sikre, at det foregår på en hensigtsmæssig måde og på et oplyst grundlag. Den er først og fremmest et praktisk redskab, som bestyrelsen eller tilsynsrådet kan bruge til at styre efter, og som hjælper den med at udfylde sin rolle. Samtidig er forretningsordenen et lovpligtigt dokument for den type af virksomheder, der skal have en.

” **Forretningsordenens vigtigste formål er at beskrive og afgrænse bestyrelsens eller tilsynsrådets arbejde og sikre, at det foregår på en hensigtsmæssig måde og på et oplyst grundlag.**

## Hvilke formkrav er der til en forretningsorden?

Der er ingen lovkrav til indholdet af en forretningsorden, da det i høj grad afhænger af det konkrete selskabs størrelse og branche. Forretningsordenen skal dog altid udformes, så den tager udgangspunkt i det enkelte selskab og er tilpasset dets karakter og behov.

Selvom der ikke er formelle formkrav til forretningsordenen, er der en række temaer, som er vigtige at have med:

- Konstituering, beslutningsdygtighed og interval for møder.
- Retningslinjer for arbejdsfordeling, bemyndigelse og instrukser.
- Regnskabskontrol for at sikre, at virksomheden lever op til gældende revisionskrav.
- Tavshedspligt.

Vi anbefaler, at I gennemgår forretningsordenen på årlig basis, så den løbende bliver holdt ajour med selskabets størrelse og strategi. Nye medlemmer af bestyrelsen eller tilsynsrådet skal også præsenteres for forretningsordenen og underskrive den.

## Hvad er konsekvensen af manglende forretningsorden?

Hvis din virksomhed burde have en forretningsorden, men ikke efterlever kravet, kan I blive straffe med en bøde, som

det er beskrevet i selskabslovens § 367. Bøden kan enten blive udstedt til selve selskabet eller til de ansvarlige personer. Jeres revisor har pligt til at kontrollere, om I har en forretningsorden.

Efterlever I ikke kravet om en forretningsorden, kan det også få en betydning i forhold til vurderingen af bestyrelsens eller tilsynsrådets erstatningsansvar. Det skal dog nævnes, at forretningsordenen er et internt arbejdsredskab, og at manglende efterlevelse som udgangspunkt ikke er et brud på medlemmets ansvar.

## Skal vi offentliggøre forretningsordenen?

Det står som udgangspunkt bestyrelsen eller tilsynsrådet frit for at vælge, om forretningsordenen skal være offentligt tilgængelig. Det gælder dog ikke for statslige aktieselskaber, der har pligt til at udarbejde en forretningsorden og senest 4 uger derefter offentliggøre den i Erhvervsstyrelsens it-system.

## Har I brug for hjælp med en forretningsorden?

Hvis I ikke har en forretningsorden eller gerne vil have opdateret jeres forretningsorden, er I velkomne til at give mig et uforpligtende kald, hvor vi kan løbe de vigtigste emner for jeres forretningsorden igennem.



# Midtbanebrinken: Fra vision til bæredygtig senioroase

Midtbanebrinken startede som en vision om fællesskab i livets efterår. I dag står de splinternye, topmoderne bygninger og troner mellem vilde blomstermarker. Vejen dertil har været lang og snørklet både for beboerne og for vores advokater, men alle parter er blevet gode erfaringer rigere. Kom med ind i maskinrummet og se, hvordan en vision er blevet til et eftertragtet seniorbofællesskab.



Partner Henrik Høpner og advokatfuldmægtig Daniel Boalth Petersen er taget til Hvalsø for at besøge et projekt, som de har arbejdet med i mere end fem år. Det startede med en diffus idé og et halvtålfældigt kald fra en af de fremtidige beboere, men nu kan de to jurister se de karakteristiske træhuse, som efter en lang række udfordringer nu er en realitet.

#### Ønsket om at være sammen som seniorer

Visionen spirede første gang nytårsaften 2017, hvor vennerne, der alle var i slut 60'erne eller i 70'erne, blev enige om at kaste sig ud på et eventyr. De ville selv forme deres pensionisttid med et nybygget seniorbofællesskab.

Måske har mange andre haft lignende snakke med gode venner, men det blev ikke bare ved snakken. Vennerne begyndte for alvor at drøfte, hvordan en sådan konstruktion skulle være. De var først og fremmest enige om, at de ville bygge selv, det skulle være så bæredygtigt som muligt, og der skulle være en togstation tæt på. Missionen var herefter at finde en grund

på Sjælland, hvor de kunne udleve deres drøm om at bygge et bæredygtigt seniorbofællesskab, hvor de kunne bo tæt sammen, men samtidig have mulighed for privatliv.

Valget faldt i foråret 2018 på grunden i Hvalsø vest for Lejre med udsigt til mark, sø, skov og med gåafstand til indkøb og togstation. Projektet "Midtbanebrinken" var nu for alvor skudt i gang, og vennerne kontaktede Henrik og Daniel for at få juridisk hjælp til projektet.

#### Uformelle drøftelser af komplicerede juridiske problemer

Henrik og Daniel, der er specialister i de juridiske aspekter af fast ejendom, var med fra start og har rådgivet beboerne om alt fra etablering af grundejerforening med sokkeludstyknings, koordinering med landinspektør, særlige forhold omkring etablering af fælleshusejerforeningen, skatte- og momsretlige spørgsmål, drøftelser med finansielle rådgivere, udfordringer med lokalplan og tvister i den anledning, til entrepriseretlige udfordringer og køb og salg fast ejendom etc.

” Vi har været med fra dag 1, som har gjort mange af processerne lettere. Vi har kendt visionen og de økonomiske forudsætninger for de enkelte beboere og har kunne tage mange af problemerne i opløbet.

”Det har været et meget spændende forløb, hvor vi har taget stilling til og rådgivet om aspekter, hvor nogle dele har været sædvanlige for et projekt, som det her, og andre dele havde vi bestemt ikke set komme, da projektet blev sat i søen,” fortæller Daniel.

#### Må der være en skorsten på et nyt hus?

En af de udfordringer, som projektet stødte på, var kommunens afslag til, at husene måtte have en skorsten, som ellers var del af de første tegninger. Det var således den endelige politiske beslutning efter lang tids tovtrækteri med kommunen. Tegningerne af husene og lokalplanen var ellers på plads, men nu skulle husene ændres til at have andre varmekilder uden pejs og skorsten, hvilket medvirkede til, at processen trak ud.

Udfordringen med skorstene gav dog anledning til, at projektet kunne ændres. ”Vi var enige om, at vi ville bygge så bæredygtigt som muligt, så da vi alligevel skulle lave alle tegningerne om, havde vi i mellemtiden drøftet, om husene skulle være i træ i stedet for teglsten. Så nu havde vi mulighed for at ændre det, selvom processen blev forlænget,” fortæller Bente Nielsen, der i dag bor i bofællesskabet.

#### Midtbanebrinken og Lund Elmer Sandager

Henrik og Daniel har hjulpet beboerne med alle juridiske aspekter fra start til slut, hvilket de ser som en stor fordel: ”Vi har været med fra dag 1, som har gjort mange af processerne lettere. Vi har kendt visionen og de økonomiske forudsætninger for de enkelte beboere og har kunne tage mange af problemerne i opløbet,” fortæller Henrik.

” Vi var enige om, at vi ville bygge så bæredygtigt som muligt, så da vi alligevel skulle lave alle tegningerne om, havde vi i mellemtiden drøftet, om husene skulle være i træ i stedet for teglsten. Så nu havde vi mulighed for at ændre det, selvom processen blev forlænget.





” Når vi har ringet med en udfordring, så har vi haft en følelse af, at de har sat sig grundigt ind i situationen og været interesseret i at løse det i vores bedste interesse – det har ikke bare været standardsvar.

Beboerne fortæller, at de har følt sig trygge gennem hele processen og fremhæver særligt en ting: ”Dét, vi især har været glade for ved Henrik og Daniel, er deres oprigtige interesse i vores projekt,” fortæller beboerne og fortsætter: ”Når vi har ringet med en udfordring, så har vi haft en følelse af, at de har sat sig grundigt ind i situationen og været interesseret i at løse det i vores bedste interesse – det har ikke bare været standardsvar.”

#### ”Vi gjorde det!”

Til et spørgsmål om, hvad de ville have gjort anderledes, svarer beboeren, Annick: ”De store udfordringer, som corona, stigende materialepriser og bøvl med kommunen har været uden for vores indflydelse, så vi er egentligt godt tilfredse med vores tilgang og beslutninger.”

På trods af udfordringer og svære beslutninger så har projektet været det hele værd: ”Det er blevet lige så fantastisk, som vi havde håbet på. Vi gjorde det – og vi er stadig gode venner,” slutter beboerne enstemmigt.

#### → Hvad er seniorbofællesskabet Midtbanebrinken?

Midtbanebrinken er et bofællesskab, hvor gode venner er gået sammen om at skabe en tilværelse, hvor de enkelte beboere har mindre boliger, men til gengæld store fællesarealer, hvor de kan komme hinanden ved.

Fællesarealerne rummer blandt andet stort køkken, opholdsrum, værksted, orangeri og et værelse til overnattende gæster.

Beboerne spiser som udgangspunkt aftensmad sammen

i fælleshuset hver onsdag, og hver søndag afholder de fællesmøde om stort og småt. Der er ikke behov for en ”aftalekalender”, hvis én fx skal holde fødselsdag i fælleshuset. Det aftaler de fra gang til gang og taler sammen, hvis noget skal ændres.

Der er i skrivende stund et par ledige grunde, hvor der kan bygges nye huse til eventuelle nye beboere, der deler drømmen om fællesskabet tæt på naturen i den lille by vest for Roskilde, Hvalsø.



# Tvister – og vejen til et succesfuldt udfald

Hvis din virksomhed bliver del af en tvist, er det afgørende, at I fra starten får valgt en strategi og metode, der kan bringe jer sikkert frem til en tilfredsstillende løsning.

Af: **Morten Schwartz Nielsen**  
Partner, advokat (H)

Mange virksomheder oplever på et tidspunkt, at de bliver del af en tvist. Det kan fx være i forbindelse med leverandøraftaler, overdragelsesaftaler ved salg af forretningsaktiviteter eller aktier, inddrivelse af udestående betalinger eller mangler ved leverede varer.

Når en sådan tvist skal løses, er mulighederne mange, og der er ikke en bestemt proces eller metode, som er universelt anvendelig. Det afgørende for et succesfuldt resultat er, at I fra starten får skabt et overblik over de udfaldsrum og risici, tvisten kan være forbundet med, og får lagt en fornuftig strategi for at løse problemstillingen.

Der er mange metoder til at løse en tvist, herunder forhandling, mægling, mediation, forbudssag, påbudssag, retssag, voldgiftssag, gruppesøgsmål og isoleret bevisoptagelse. Ofte afhænger et tilfredsstillende udfald af, at I fra starten får skabt klarhed over de relevante fakta og vælger et værktøj, som kan give jer en afklaring inden for en acceptabel tidshorisont.

## Skal tvisten afgøres i en retssag?

Der kan være mange grunde til at ønske en tvist ført som en sag. Under alle omstændigheder bør formålet og det ønskede udfald være klart defineret fra starten, da I derved bedre kan skabe og gennemføre en strategi i forbindelse med sagen. I denne sammenhæng er det centralt at overveje jeres ønsker til tidshorisonten. En sag kan tage lang tid – og i de mest komplicerede og specielle tilfælde virkelig lang tid.

Vi ser også situationer, hvor en sag er del af en større gruppe af sager eller har betydning for afgørelsen af andre sager. Her vil sagens formål også være et vigtigt pejlemærke for, hvilken

sag der fx bliver valgt som testsag, og hvordan vi sikrer en fornuftig procesøkonomi i sagernes førelse.

## Alternativer, hvis tiden er vigtig

Som det nok er mange bekendt, er de danske domstole desværre overbebyrdede, hvorfor en civil sag for tiden tager meget lang tid at få gennemført – ofte op til flere år ved behandlingen i første instans. Her er det værd at overveje andre muligheder, som kan være relevante alternativer til at føre en sag.

Ofte vil det være et fordelagtigt alternativ at vælge en isoleret bevisoptagelse, der typisk er hurtig at gennemføre. En isoleret bevisoptagelse er et værktøj, hvor der fx kan gennemføres syn og skøn, edition eller på anden måde foretages en bevissikring. Resultatet heraf vil kunne danne grundlaget for en løsning af tvisten, da der kommer vished for, om der fx er mangler, eller hvordan en bestemt situation skal forstås.

## En retssag kræver fokus

Hvis det er nødvendigt at anlægge en retssag, oplever vi, at det ikke er processkrifternes længde, som afgør, om I opnår medhold i et krav. I stedet for at forsøge at få alt med bør der ske en fokusering på de problemstillinger, som er afgørende for sagen. Ikke alle sten bør vendes, men kun det antal, der skal til for at realisere det rette resultat.

Under sagen er det samtidig vigtigt løbende at vurdere, hvordan tingene udvikler sig – herunder de risici, som opstår, og hvordan de kan imødegås. På den måde har I altid et klart og aktuelt billede af, hvordan sagens muligheder ser ud, og hvad resultatet vil blive.



## Er en voldgiftssag bedre og hurtigere?

Voldgiftssager har ry for at blive behandlet hurtigere end retssager og give en endelig afgørelse efter forhandlingen. Det er til dels rigtigt, men også delvist forkert. Efterhånden tager det også en del tid at gennemføre en voldgiftssag, og der stilles derfor store krav til sagens forberedelse og gennemførelse.

Derudover er der i sager af mere teknisk eller regnskabsmæssig karakter behov for ekspertvidner, som skal vælges med stor præcision og strategisk overvejelse. Derfor kræver det ofte betydelige ressourcer at opnå det rigtige resultat i en voldgiftssag.

Førelsen af en voldgiftssag kræver en stram styring med proces og ressourceforbrug. Det er således vigtigt, at det koordineres, hvornår sådanne klausuler skal anvendes i

kontrakter, så I sikrer en fornuftig balance i økonomien i forhold til sagens genstand.

Generelt er det vores filosofi i Lund Elmer Sandager, at sager løses bedst gennem en konstruktiv dialog med modpartens advokat. På den måde får vi ofte den hurtigste og nemmeste løsning af tvisten. Samtidig er det vigtigt for os, at vi kun laver de tiltag og processuelle skridt, som giver mening i forhold til løsningen.

Vi bidrager til en effektiv og overskuelig proces og anvender mange digitale hjælpemidler til fx at sikre en fornuftig afklaring af fakta i sagerne, udfærdigelsen af processkrifter og ekstrakter. Samtidig sørger vi for, at selve hovedforhandlingen og vidneafhøringerne sker på et oplyst grundlag og i en professionel tone.



# Nye regler til arbejdsgiveres registrering af arbejdstid

Nye regler vil fra 1. juli 2024 give arbejdsgivere nye forpligtelser i forhold til at registrere medarbejdernes arbejdstid. Det kan være en fordel allerede nu at overveje, hvordan I vil håndtere registreringssystemerne, hvem I vil give adgang til dem, og hvordan I kan beskytte de registrerede data.

Af: Michael Møller Nielsen  
Partner, advokat (H)



## Hvad er baggrunden for lovændringen?

EU's arbejdstidsdirektiv er implementeret i dansk ret gennem arbejdstidsloven, der skal sikre lønmodtagere minimumsbeskyttelse i forbindelse med fastsættelsen af deres arbejdstid.

Den 14. juni 2019 afsagde EU-Domstolen dom i den såkaldte Deutsche Bank-sag om fortolkningen af arbejdstidsdirektivet. Her besluttede domstolen, at medlemsstaterne skal pålægge arbejdsgivere at indføre "et objektivt, pålideligt og tilgængeligt system, der gør det muligt at måle længden af hver enkelt arbejdstagers daglige arbejdstid."

Derfor nedsatte Beskæftigelsesministeriet i 2020 en arbejdsgruppe, som skulle afdække den danske fortolkning og anvendelse af arbejdstidsdirektivet, og hvordan nyere praksis på området påvirker vores lovgivning.

Lovforslaget om ændring af arbejdstidsloven er udarbejdet på baggrund af arbejdsgruppens afrapportering med udgangspunkt i en partsaftale indgået mellem FH, DA og Akademikerne. Det blev fremsat i Folketinget den 8. november 2023, vedtaget den 23. januar 2024 og træder i kraft den 1. juli 2024.

## Hvad er de vigtigste ændringer i arbejdstidsloven?

De nye regler indeholder to centrale punkter: Indførelsen af et registreringssystem til arbejdstid og muligheden for opt out, hvis medarbejdere og arbejdsgivere aftaler at fravige arbejdstidslovens regler.

### 1. Indførelse af et arbejdstidsregistreringssystem

Lovforslaget indeholder en ny pligt for arbejdsgivere til at indføre et registreringssystem til medarbejdernes arbejdstid, og hvor de væsentligste elementer er nedenstående:

- Arbejdsgivere kan frit vælge, hvordan de vil indrette arbejdstidsregistreringssystemet. Systemet skal dog leve op til kravene om at være "objektivt, pålideligt og tilgængeligt" og skal "gøre det muligt at måle den enkelte lønmodtagers daglige arbejdstid."
- Systemet skal medvirke til at sikre, at bestemmelser om hviletid og maksimal ugentlig arbejdstid bliver overholdt.
- Medarbejderne skal have adgang til deres egne oplysninger i systemet.
- Registrering og anvendelse af medarbejdernes oplysninger vil fortsat være omfattet af gældende regler og aftaler, som fx GDPR-reglerne og aftaler om kontrolforanstaltninger. Virksomhederne får pligt til at opbevare oplysningerne i 5 år.

Det bliver arbejdsgiverens ansvar at dokumentere medarbejdernes arbejdstid. Her vil det høre under ledelsesretten at beslutte, hvordan det skal ske under overholdelse af både kollektive overenskomster og arbejdsretlig praksis om registrering af arbejdstid.

Flere virksomheder har allerede indført systemer til tidsregistrering. For de fleste vil det dog fortsat være relevant at drøfte nedenstående spørgsmål i forhold til brugen af systemerne, så de også fremover overholder arbejdstidsreglerne.

- Hvor tit skal medarbejderne registrere deres arbejdstid?
- Hvordan skal de registrere arbejdstiden?
- Hvordan godkender vi tidsregistreringerne?
- Hvordan registrerer vi pauser?
- Hvilke personer må udlevere tidsregistreringerne?

### 2. Muligheden for opt out

Lovændringen indebærer også, at medarbejdere og arbejdsgivere kan indgå individuelle aftaler om at fravige arbejdstidslovens regler. Det gælder blandt andet den såkaldte 48-timersregel, reglen om pause ved mere end 6 timers arbejde og natarbejde. Disse opt out-aftaler kan indgås, hvis medarbejderens rettigheder er sikret gennem en kollektiv overenskomst på arbejdspladsen.

Et centralt element i den nye lov er, at selve hjemlen til at indgå sådanne individuelle aftaler fastlægges i overenskomsterne, mens loven sætter rammerne for, hvordan det kan ske. Ifølge de nye regler skal en række betingelser være opfyldt:

- Aftaler om arbejde, der overstiger 48 timer om ugen i gennemsnit, skal begrænses til det mest nødvendige. Det skal samtidig sikres, at arbejdet udføres på en sikker måde.
- For at beskytte mod misbrug kan ordningen kun bruges af medarbejdere, der er omfattet af overenskomstbestemmelser eller lokalaftaler om rådighedsvagter, og som udfylder samfundskritiske funktioner.
- Den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid må ikke overstige 60 timer efter individuel aftale.
- Lønmodtageren skal altid kunne trække sit samtykke om at arbejde mere end 48 timer i gennemsnit om ugen tilbage.
- Ansatte, der ikke vil indgå en sådan individuel aftale, må ikke blive udsat for mindre gunstig behandling.

### Visse medarbejdere er undtaget

Udover de to hovedpunkter vil visse medarbejdere blive undtaget reglerne for registrering af arbejdstid. Det gælder medarbejdere, hvis arbejdstid ikke bliver målt eller fastsat på forhånd, og medarbejdere, som selv kan fastlægge deres arbejdstid. Det kan fx være medarbejdere, der selv træffer beslutninger om arbejdstiden eller har ledende stillinger.



# “Den bedste løsning for klienten er ikke altid den oplagte juridiske løsning”

Mød advokat Julie Flindt Rasmussen, der blev optaget som associeret partner i LES i starten af 2023. Julie brænder for sit speciale, som er arbejds- og ansættelsesret, hvor den menneskelige faktor altid skal indtænkes i rådgivningen.



## Hvad er du specialiseret i?

Jeg er specialiseret indenfor den individuelle ansættelsesret, hvor virksomheder ikke er reguleret af en kollektiv overenskomst. Jeg arbejder også med den kollektive arbejdsret, men det er ikke mit hovedfokus.

Jeg repræsenterer oftest arbejdsgivere, hvor jeg blandt andet rådgiver vores klienters HR-afdelinger, eller de respektive ledere ude i virksomhederne, der har ansvaret for HR og medarbejdere, om alt hvad der rører sig inden for arbejds- og ansættelsesretten på daglig basis.

## Hvem er dine typiske klienter?

Mine klienter er primært virksomheder, der har plus 50 ansatte. Det kan fx være koncernforbundne selskaber, hvor HR er placeret i udlandet, hvorfor der særligt er behov for assistance for dels at overholde dansk ret, men også for at imødekomme dansk kutyme og praksis, som er meget forskellig fra fx vores nordiske naboer. I sådanne situationer holder vi klienterne i hånden hele vejen igennem processen – også for så vidt angår alt det lavpraktiske, så det hele foregår efter bogen og på den måde, der bedst giver mening for den pågældende klient.

## Hvad lægger du vægt på i din rådgivning?

Jeg lægger vægt på altid at forsøge at få hele billedet af organisationen, inden jeg kommer med mit bud på den bedst

mulige løsning i en konkret situation. For det er ikke altid den helt oplagte juridiske løsning, der er den bedste løsning for klienten. Ligesom det også er vigtigt for mig fx i tvistesager altid at drøfte muligheden for at finde et forlig i stedet for at bruge tid og kræfter på at få ret, hvis det nu i sidste ende ikke er det, der tjener organisationen bedst. Det er nogle af de overvejelser, jeg altid gør mig i samarbejde med vores klienter, når jeg rådgiver.

## Hvilke juridiske trends, synes du, er interessante?

Der er pt. et stort fokus på ESG, som, jeg også tror og forventer, bliver en naturlig del af det, som vi ansættelsesretsadvokater skal forholde os til og kunne vejlede om i fremtiden. Jeg oplever allerede nu, at medarbejdere og ansøgere forholder sig til ESG-politikker, som måske kommer til at betyde meget mere for de stærke kandidater i fremtiden og dermed bliver et konkurrenceparameter for klienterne.

Hvis jeg ser udenfor mit eget specialeområde, så synes jeg, at det er helt vildt spændende alt det, der sker med AI. Jeg tror, vores klienter kommer til at stille krav til, at vi selv bruger det og kan vejlede om det. Så jeg tror, det kommer til at ændre den måde, vi arbejder på som advokater. Selvfølgelig ikke sådan, at vi går på kompromis med juraen, men vi skal kunne forholde os til det – særlig hvis der kommer konflikter om brugen af AI.

” Der er pt. et stort fokus på ESG, som, jeg også tror og forventer, bliver en naturlig del af det, som vi ansættelsesretsadvokater skal forholde os til og kunne vejlede om i fremtiden.

## Hvad driver dig i dit virke?

At jeg brænder for mit retsområde. Jeg kan særligt godt lide den menneskelige faktor, som oftest skal indtænkes i de gode løsninger – og at det ikke altid bare handler om døde ting og penge. Vi skal altid tænke på modtageren på den anden side, og hvordan vi fx formidler noget svært på den bedst mulige måde. Det betyder også, at selv når jeg arbejder med noget, der kan kategoriseres som en art standardprodukt, som fx en ansættelseskontrakt eller en fratrædelsesaftale, så er der for mig ikke en eneste ansættelse

eller opsigelse, der er ens, hvilket selvsagt er med til at gøre min arbejdsdag spændende og udfordrende.


## Hvad laver du i din fritid?


Fritiden bruger jeg med familien og venner. Og så er det vigtigt for mig at få dyrket motion og koble af med en god bog eller noget dårlig TV, som lidt er min guilty pleasure. Når jeg rigtig skal trække stikket, så tager vi ned i vores sommerhus på Møn, hvor jeg elsker jeg at leve “the simple life” og lade batterierne op.





## Julie Flindt Rasmussen

Associeret partner og advokat (L)

 Associeret partner i afdelingen for ansættelsesret

 Startede i LES som advokatfuldmægtig i 2015

 Repræsenterer LES i det internationale netværk Lexwork

 Møderet for Landsretten



**Lund Elmer Sandager Advokatpartnerselskab**

Kalvebod Brygge 39-41  
DK 1560 København V