

# Notat om ledelsesansvar i fjernvarmeselskaber

## 1. INDLEDNING OG BAGGRUND

Energistyrelsen har anmodet os om at udarbejde et notat vedrørende ledelsesansvar i fjernvarmeselskaber. Behovet for denne afdækning er ifølge det oplyste opstået som følge af en øget interesse for ledelsesansvar i fjernvarmeselskaber, herunder som følge af (i) behov for nye, store investeringer i sektoren, (ii) at en række fjernvarmeselskaber har lidt økonomiske tab, samt (iii) nye krav fra 1. januar 2025 om uafhængighed af dele af ledelsen i fjernvarmeselskaberne.

Energistyrelsen har således den 27. november 2024 anmodet om vores vurdering af følgende spørgsmål:

- Hvornår kan et medlem af et kapitelselskabs (A/S, ApS eller P/S) øverste ledelse i form af direktion og bestyrelse blive personligt ansvarlig og/eller hæfte personligt for et økonomisk tab?
- Gælder det tilsvarende for et medlem af den øverste ledelse, herunder direktion og/eller bestyrelse, i et I/S og et a.m.b.a., herunder et a.m.b.a. ejet af forbrugere?
- Hvordan forholder det sig, hvis der er tale om et kommunalt ejet selskab, f.eks. A/S, eller et kommunalt fællesskab (et § 60-selskab)?
- Gør det en forskel, om et medlem af den øverste ledelse i et kommunalt ejet selskab, herunder i et kommunalt fællesskab, er udpeget af en kommune og f.eks. er underlagt kommunens instruktionsbeføjelse?
- Vil der være forskel i ovenstående situationer, hvis der er tale om et uafhængigt medlem af den øverste ledelse?
- Hvad er muligheden for at tegne forsikring samt praksis og betydning af forsikringsdækning i forhold til ledelsesansvaret?

Det lægges til grund, at varmforsyningsloven<sup>1</sup> og øvrig sektorlovgivning for fjernvarmeselskaber ikke indeholder nærmere regler om ledelsesansvar. Vi har således ikke foretaget en nærmere afdækning af

<sup>1</sup> Lovbekendtgørelse nr. 124 af 2. februar 2024 om varmforsyning med senere ændringer.

sådanne evt. regler, ligesom vi ikke har vurderet betydningen af konkrete regler i sektorlovgivningen i forhold til vurderingen af ansvarsnormen og konkrete overtrædelser af sådanne sektorspecifikke regler.

Der er afholdt møde med Energistyrelsen den 13. december 2024 for at sikre fælles forståelse af de i pkt. 1-6 opstillede spørgsmål. Ligeledes har udkast til dette notat været forelagt Energistyrelsen med henblik på at sikre, at der er taget højde for de retlige og faktiske omstændigheder, der ønskes afdækket.

## 2. KONKLUSION

På baggrund af undersøgelserne i nærværende notat kan Energistyrelsens spørgsmål besvares sammenfattende således:

1. Et medlem af den øverste ledelse i et kapitalsselskab kan blive erstatningsansvarlig over for selskabet, selskabets kapitalejere eller tredjemand (kreditorer), såfremt det pågældende ledelsesmedlem forsætligt eller uagtsomt har tilføjet de pågældende en økonomisk skade, jf. selskabslovens<sup>2</sup> § 361, stk. 1. Dette kan være i situationer, hvor ledelsen har handlet i strid med selskabets interesser, eller hvor ledelsen har inddraget uvedkommende hensyn, der har påført selskabet, selskabets ejere eller selskabets kreditorer et tab.

Handlingen eller undladelsen skal kunne tilregnes ledelsen som ansvarspådragende, dvs., at der skal foreligge en adfærd, der kan siges at være uforsvarlig i den givne situation (culpanormen).

Normen for forsvarlig adfærd kan bl.a. være styret af retsregler i relevant sektorlovgivning eller normer fra bestemte erhverv eller funktioner. Ledelsen skal herefter have tilsidesat den grad af opmærksomhed og påpasselighed, som man kan forvente af en person, der har påtaget sig den pågældende funktion eller opgave.

Culpanormen er kendetegnet ved at være fleksibel, hvormed forstås, at der kan tages hensyn til det enkelte ledelsesmedlems forudsætninger. Hvis et ledelsesmedlem således har særlige grunde, der kan undskylde den pågældende for at have handlet eller undladt at handle, kan der tages hensyn til dette. Omvendt kan et ledelsesmedlem med særligt gode forudsætninger for at være opmærksom eller påpasselig blive vurderet hårdere, selvom den pågældende har udvist den samme adfærd som et medlem af ledelsen med ringere forudsætninger.

---

<sup>2</sup> Lovbekendtgørelse nr. 1168 af 1. september 2023 om aktie- og anpartsselskaber med senere ændringer.

Foruden kravet om, at ledelsen skal have handlet ansvarspådragende, skal tabet være forårsaget af den skadegørende adfærd (krav om at der skal foreligge årsagssammenhæng), ligesom tabet skal være påregneligt.

Derudover kan de almindelige regler om egen skyld, accept af risiko og tabsbegrænsningspligt føre til, at erstatningen reduceres eller bortfalder i sin helhed. Tilsvarende kan erstatningen konkret nedsættes, når dette findes rimeligt under hensyn til skyldgraden, skadens størrelse og omstændighederne i øvrigt, jf. selskabslovens § 363, stk. 1.

2. De samme grundlæggende ansvarsregler, der gælder for den øverste ledelse i et kapital-selskab, gælder for den øverste ledelse i et I/S og et a.m.b.a., herunder et a.m.b.a. ejet af forbrugere. Der henvises herved til, at selskabslovens § 361, stk. 1, er en kodificering af dansk rets almindelige regler.
3. Den øverste ledelse i et kommunalt ejet A/S er underlagt samme regler om ledelsesansvar som angivet under pkt. 1 ovenfor. Den øverste ledelse i et kommunalt fællesskab er underlagt samme regler om ledelsesansvar som angivet under pkt. 2 ovenfor, idet det herved lægges til grund, at det kommunale fællesskab (§ 60-selskabet) er organiseret som et I/S eller et a.m.b.a.
4. Det vil som det klare udgangspunkt *ikke* have betydning for ansvarsvurderingen, at et medlem af den øverste ledelse i et kommunalt ejet selskab, herunder i et kommunalt fællesskab, er udpeget af en kommune eller er underlagt kommunens instruktionsbeføjelse. Disse bestyrelsesmedlemmer vil således kunne ifalde et erstatningsansvar på samme vis som ledelsen i øvrige selskaber.

Et bestyrelsesmedlem vil typisk være underlagt instruktion af kommunen, når der er tale om et kommunalt fællesskab organiseret som et I/S, og hvor bestyrelsesmedlemmet er udpeget af den pågældende kommune i den forstand, at bestyrelsesmedlemmet er politisk valgt eller ansat i kommunen. I de situationer, hvor bestyrelsesmedlemmet er underlagt kommunens instruktionsbeføjelser, kan der være visse modifikationer til udgangspunktet om bestyrelsesmedlemmets erstatningsansvar, da den instruktionsgivende kommune kan være afskåret fra at gøre et erstatningsansvar gældende ud fra betragtninger om accept af risiko, ligesom den instruktionsgivende kommune kan blive mødt af et regreskrav fra bestyrelsesmedlemmet, der har handlet i overensstemmelse med instruksen.

5. Der vil ikke i udgangspunktet være forskel på ovenstående situationer, hvis der er tale om et uafhængigt medlem af den øverste ledelse.
6. Den økonomiske risiko ved personlige krav mod den øverste ledelse fra tredjemand kan afdækkes ved, at der tegnes en ansvarsforsikring. Da ledelsesansvaret er personligt og ubegrænset, vil tegning af en forsikring ofte være et ønske/krav fra ledelsen for at varetage ledelsesmedlemmets økonomiske interesser. Der findes ingen lovregler om tegning af ansvarsforsikring for ledelsesmedlemmer.

Ledelsesansvarsforsikringen tegnes i de fleste tilfælde af selskabet, men forsikringen kan også tegnes som en personlig forsikring af det enkelte ledelsesmedlem. I mange og navnlig større selskaber lader man selskabet tegne og betale for en ansvarsforsikring, der dækker ledelsens erstatningsansvar. En ledelsesansvarsforsikring skal tegnes hos et almindeligt forsikringsselskab.

For så vidt angår kommunalt ejede selskaber og kommunale fællesskaber, hvor kommunerne er selvforsikrede, kan det besluttes, at det kommunale fællesskab også skal være selvforsikret, hvilket indebærer, at der ikke tegnes en ledelsesansvarsforsikring.

Som alternativ til en forsikringsordning kan der indgås aftaler om skadesløsholdelse og decharge (antisøgsmålsbeslutning) for at varetage ledelsesmedlemmets økonomiske interesser. Dette beskytter dog kun mod krav fra fjernvarmeselskabet mod bestyrelsen. Hvorvidt sådanne alternativer er relevante/tilstrækkelige, vil skulle afgøres konkret for det pågældende fjernvarmeselskab.

### 3. KORT OM FJERNVARMESELSKABERNES ORGANISERING OG EJERSKAB

Der findes mere end 400 varmforsyningsvirksomheder i Danmark, som har forskellig størrelse og forskellig forsyningstilknytning.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Bent Ole Gram Mortensen m.fl., *Varmeforsyningsloven med kommentarer*, 2. udgave, 2018, side 40. Tilsvarende oplyser Dansk Fjernvarme på <https://danskfjernvarme.dk/om-os/fakta-om-fjernvarme>, at der er cirka 350 fjernvarmeselskaber, der er optaget som medlemmer i brancheforeningen.

Private fjernvarmeselskaber, der er ejet af forbrugere, er typisk organiseret som andelsselskaber med begrænset ansvar (a.m.b.a.). Heroverfor er de kommunale fjernvarmeselskaber typisk udskilt i en selskabsstruktur. Der er i dag kun et mindre antal kommunale fjernvarmeværker, der ikke er selskabsgjorte.<sup>4</sup>

Ifølge Dansk Fjernvarme, der er brancheforening for fjernvarmeselskaberne, er ejerskabet blandt forningens medlemmer fordelt således: 82 % er forbrugerejede andelsselskaber med begrænset ansvar (a.m.b.a.), mens 15 % af selskaberne er kommunalt ejede. De resterende 3 % har ”andet ejerforhold”.<sup>5</sup>

Ifølge Dansk Fjernvarme står de kommunalt ejede selskaber for 65 % af varmesalget, mens de forbrugerejede andelsselskaber står for 33 % af varmesalget. De resterende 33 % leveres af fjernvarmeselskaber med ”andet ejerforhold”.<sup>6</sup>

Varmeforsyningsselskaber, herunder fjernvarmeselskaber, er herudover karakteriseret ved, at selskaberne uanset organiseringsform er underlagt et princip om, at varmepriser er omkostningsbaseret, jf. varmforsyningslovens § 20, stk. 1. Prissætning skal med andre ord afspejle de omkostninger, som levering af varme til aftageren/forbrugeren medfører for varmforsyningens virksomhed. Dette omtales også som, at selskaberne er underlagt et ”hvile-i-sig-selv” princip.

Ovenstående medfører, at selskaberne er underlagt et forbud mod oparbejdning af overskud gennem overdækning for varmepriserne, hvilket bl.a. er fastslået i Energiklagenævnets praksis. En over- eller underdækning skal således ske ved udjævning af varmeprisen det eller de efterfølgende år (”efterregulering”). Dette begrænser således selskabernes mulighed for igennem driften – og via forbrugernes betaling af varmforsyning – at opbygge en egenkapital, da et eventuelt overskud skal komme forbrugerne til gode gennem lavere varmepriser i det eller de efterfølgende år. Det indebærer alt andet lige, at kapitalophobning ikke er muligt, hvilket afstedkommer en forholdsvis lav soliditet og solvensgrad i selskaberne.<sup>7</sup>

Alene visse omkostningselementer kan indregnes i varmeprisen, jf. herved varmforsyningslovens § 20, stk. 1. Dette er bl.a. nødvendige udgifter til energi, lønninger og andre driftsomkostninger. Derudover kan varmforsyningsselskaber i medfør af varmforsyningslovens § 20, stk. 2, under visse omstændigheder indregne henlæggelser til fremtidige investeringer i varmeprisen. Foretages henlæggelser, skal dette anmeldes til Energistyrelsen efter reglerne i bekendtgørelse nr. 951 af 22. juni 2022 om anmeldelse af

---

<sup>4</sup> Bent Ole Gram Mortensen m.fl., *Varmeforsyningsloven med kommentarer*, 2. udgave, 2018, side 40.

<sup>5</sup> <https://danskfjernvarme.dk/om-os/fakta-om-fjernvarme>

<sup>6</sup> <https://danskfjernvarme.dk/om-os/fakta-om-fjernvarme>

<sup>7</sup> Vi har ikke foretaget analyse af selskabernes økonomiske forhold.

tariffer, omkostningsfordelinger og andre betingelser for levering af fjernvarme samt varmeproduktionsomkostninger til brug for fastsættelse af prisloft m.v.

Fjernvarmeselskabernes muligheder for opbygning af egenkapital, herunder indretning af kapitalstruktur og -beredskab, er således underlagt et omfangsrigt regelsæt i sektorlovgivningen, der indeholder betydelige begrænsninger i disse muligheder. Disse begrænsninger medfører samtidig, at der for den øverste ledelse i et fjernvarmeselskab ofte er en større opgave relateret til at sikre et forsvarligt kapitalberedskab, herunder likviditetsstyring, budgetfastlæggelse og budgetkontrol. Sidstnævnte gælder særligt i situationer, hvor fjernvarmeselskabet skal foretage større investeringer, f.eks. i form af udvidelse af forsyningsnettet samt reinvesteringer, vedligehold og fornyelse af eksisterende anlæg.

Af den politiske aftale ”*Klimaaftalen om grøn strøm og varme 2022*” fremgår det bl.a., at selskaberne skal have bedre finansieringsvilkår for investeringer i den grønne omstilling gennem justering af eksisterende forrentningsregler og fjernelse af henlæggelsesregler.<sup>8</sup> Dette ses imidlertid endnu ikke afspejlet i konkrete forslag til lovændringer.

#### 4. VURDERING AF LEDELSESANSVARET I FJERNVARMESELSKABER

I afsnit 4.1 nedenfor gennemgås de mest sædvanlige selskabsformer, som fjernvarmeselskaberne drives i regi af. Selskabsformernes retlige karakteristika og særegenheder fremhæves med henblik på at fastlægge ansvarsgrundlaget for den øverste ledelse i de forskellige selskaber.

Herefter behandles i afsnit 4.2 ledelsesansvaret konkret for samtlige organisationsformer. Ledelsesansvaret behandles under ét, da ledelsesmedlemmer uanset organisationsform kan blive erstatningsansvarlige for handlinger eller undladelser, hvis der er handlet ansvarspådragende.

Herefter beskrives typiske situationer, som kan medføre, at den øverste ledelse i fjernvarmeselskabet ifalder et erstatningsansvar.

Dernæst behandles i afsnit 4.3, hvorvidt det har betydning for ansvarsvurderingen, såfremt fjernvarmeselskabet er henholdsvis kommunalt ejet eller forbrugerejet.

Endeligt behandles det i afsnit 4.4, hvorvidt bestyrelsesmedlemmets tilknytningsforhold til ejer(e) har betydning for ansvarsvurderingen, hvorefter mulighederne for at tegne forsikring og betydning af sådan forsikringsdækning i forhold til ledelsesansvar behandles i afsnit 4.5.

---

<sup>8</sup> <https://www.regeringen.dk/media/11470/klimaaf-tale-om-groen-stroem-og-varme.pdf>, side 15.

## 4.1 Selskabsformer

### 4.1.1 *Kapitalselskaber (A/S, ApS og P/S)*

Kapitalselskaber er reguleret af selskabsloven og findes i følgende former: aktieselskaber (A/S'er) og anpartsselskaber (ApS'er), der ejes af hhv. aktionærer og anpartshavere.

Kendetegnende for **aktieselskaber og anpartsselskaber** er, at de består af en selskabskapital fordelt på aktier eller anparter, der ved stiftelsen minimum skal udgøre henholdsvis 400.000 kr. (for et A/S) og 40.000 kr. (for et ApS).

I et aktie- og anpartsselskab hæfter aktionærerne og anpartshaverne (herefter kapitalejerne) ikke personligt for selskabets forpligtelser, men alene med deres indskud. Det betyder, at de som udgangspunkt alene risikerer at tabe den kapital, de har indskudt i selskabet og ikke deres personlige formue.

Derudover regulerer selskabsloven **partnerselskabet (P/S)**, der også kaldes et kommanditaktieselskab. Partnerselskabet er en hybrid mellem personselskabet og kapital-selskabet, da mindst én deltager (komplementaren) hæfter personligt og ubegrænset for partnerselskabets forpligtelser. Øvrige deltagere (kommanditister) hæfter derimod begrænset med deres indskud (som i et A/S eller ApS). Typisk anvendes et ApS som komplementar, hvilket medfører, at hæftelsen i praksis er begrænset, idet der herved henvises til det ovenfor anførte vedrørende anpartsselskaber.

Fælles for disse selskabsformer er således, at det som udgangspunkt kun er selskabet, der hæfter for selskabets forpligtelser, herunder økonomiske krav, som selskabet har påtaget sig.

Selskabsloven regulerer herudover bl.a., hvorledes selskaberne skal organiseres, jf. selskabslovens § 111. Ledelsen i kapital-selskab kan være énstregenget eller tostregenget. Den énstregede ledelse består alene af en direktør og er alene mulig i anpartsselskabet.

Den tostregede ledelsesmodel består typisk af en bestyrelse som øverste ledelsesorgan, der varetager den overordnede og strategiske ledelse, samt en direktør, der varetager den daglige ledelse. Den tostregede ledelsesmodel er obligatorisk i aktieselskaber samt partnerselskaber og kan vælges som ledelsesmodel i anpartsselskaber. Uanset valget af ledelsesstruktur skal ledelsen overholde reglerne, der følger af selskabsloven.

Der kan i tostregede ledelsesmodeller have et tilsynsråd i stedet for en bestyrelse. Da denne model i praksis dog kun har fået en begrænset anvendelse, behandles denne model ikke videre.

Bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse og skal sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed. Det er bestyrelsens opgave at ansætte, føre tilsyn med og afskedige direktionen. Bestyrelsens opgaver er nærmere beskrevet i selskabslovens § 115, hvoraf det fremgår, at bestyrelsen skal påse, at:

- 1) bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapital selskabets forhold er tilfredsstillende,
- 2) der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
- 3) bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapital selskabets finansielle forhold,
- 4) direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer, og
- 5) kapital selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapital selskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og bestyrelsen er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Bestyrelsen er et kollektivt organ forstået på den måde, at bestyrelsesmedlemmerne træffer beslutninger i fællesskab. Bestyrelsesmedlemmernes ansvar er imidlertid individuelt. Spørgsmålet, om det enkelte ledelsesmedlem har handlet ansvarspådragende og ifalder et ledelsesansvar, skal herefter vurderes individuelt for hvert ledelsesmedlem, jf. herom nærmere afsnit 4.2.

Direktionen varetager ved den tostrengede ledelsesstruktur den daglige ledelse af selskabet. Direktøren rapporterer til bestyrelsen og skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet. Direktionens opgaver er nærmere beskrevet i selskabslovens § 118. Direktionen skal sikre, at kapital selskabets bogføring sker under iagttagelse af lovgivningens regler herom, og at formueforvaltningen foregår på betryggende vis.

Derudover skal direktionen – ligesom bestyrelsen – sikre, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt. Direktionen er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt. Det er dermed den samlede ledelses ansvar at sikre et fornødent kapitalberedskab i selskabet.

I det omfang ledelsesstrukturen i selskabet (ApS'et) ikke består af en bestyrelse, vil den øverste ledelse udgøres af en eller flere direktører, som skal efterleve de samme pligter som bestyrelsen i et aktieselskab.



Ledelsen af kapitalselskaber kan ifalde et erstatningsansvar over for selskabet, selskabets kapitalejere eller tredjemand (kreditorer), såfremt ledelsen forsætligt eller uagtsomt har tilføjet de pågældende en økonomisk skade. Dette følger af selskabslovens § 361, stk. 1, jf. nærmere herom i afsnit 4.2.

#### **4.1.2 A.M.B.A.**

Et andelsselskab med begrænset ansvar (a.m.b.a.) er et erhvervsdrivende andelsselskab, hvor selskabsdeltagerne betegnes andelshavere. Andelsselskaber med begrænset ansvar er dels reguleret i lov om visse erhvervsdrivende virksomheder (erhvervsvirksomhedsloven<sup>9</sup>), dels reguleret af aftaleretlige og foreningsretlige principper med de særlige forhold, der gælder for andelsselskaberne (andelsprincipper).

Et a.m.b.a. er et erhvervsdrivende selskab, hvis formål er at virke til fremme af andelshavernes fælles interesser gennem deres deltagelse i virksomheden som aftagere, leverandører eller på anden lignende måde, jf. erhvervsvirksomhedslovens § 4. Selskabets afkast, bortset fra normal forrentning af den indskudte kapital, skal enten fordeles blandt andelshaverne i forhold til deres andel i omsætningen eller forblive indestående i virksomheden. Der skal være tale om et faktisk samvirke mellem andelshaverne, idet der er krav om handel mellem indskyderne og selskabet. Derved adskiller selskabsformen sig fra kapitalselskaber.

Inden for fjernvarmesektoren vil forbrugere typisk være aftagere, dvs. fjernvarmekunder.

Et a.m.b.a. er ligesom et A/S og et ApS en selvstændig juridisk person med begrænset ansvar. Andelshaverne hæfter derfor ikke personligt, ubegrænset og solidarisk for selskabets forpligtelser.

Vedtægterne for andelsselskabet fastlægger de primære rammer for virksomhedens drift, valg af bestyrelse mv.

På generalforsamlingen har enhver andelshaver som deklatorisk regel én stemme uanset størrelsen af vedkommendes kapitalindskud og omsætning med andelsselskabet. Udgangspunktet er således, at andelshaverne har lige indflydelse, og der stemmes således ikke efter størrelsen af de enkelte andelshaveres evt. indskud i andelsselskabet.

Ledelsesstrukturen er ikke reguleret i erhvervsvirksomhedsloven. Ledelsens pligter og fordelingen af ansvaret mellem den øverste ledelse og den daglige ledelse reguleres derimod i andelsselskabets vedtægter.

---

<sup>9</sup> Lovbekendtgørelse nr. 249 af 1. februar 2021 om visse erhvervsdrivende virksomheder (erhvervsvirksomhedsloven) med senere ændringer.

Det mest sædvanlige er, at andelsselskabet har en bestyrelse, der varetager den øverste ledelse, og som har ansat en direktion til varetagelse af den daglige ledelse.

Ansvar for ledelsesmedlemmer følger dansk rets almindelige regler om erstatning. Ledelsen af et a.m.b.a. kan således ifalde et erstatningsansvar over for andelsselskabet, andelshaverne eller tredjemand (kreditorer)<sup>10</sup>, såfremt ledelsen forsætligt eller uagtsomt har tilføjet de pågældende en økonomisk skade. Der påhviler ledelsesmedlemmerne en pligt til at lede selskabet forsvarligt. Tilsidesættelse heraf kan være ansvarspådragende. Det er den almindelige culpanorm, som er udgangspunkt for bedømmelsen af ledelsesmedlemmernes erstatningsansvar, jf. nærmere herom i afsnit 4.2.

Det antages, at det erstatningsansvar, der påhviler et andelsselskabs øverste ledelse over for selskabet, som udgangspunkt svarer til det ansvar, der påhviler den øverste ledelse af et aktieselskab eller anpartselskab over for selskabet.<sup>11</sup> Ved vurderingen af det ansvar, der påhviler ledelsen i et a.m.b.a. over for tredjemand, kan der således lægges vægt på tilsvarende forhold som i kapitalselskabet, herunder om den øverste ledelse har ladet andelsselskabet iværksætte risikobetonede aktiviteter trods et åbenbart utilstrækkeligt finansielt grundlag, eller om den øverste ledelse har ladet selskabet fortsætte driften ud over håbløshedstidspunktet.<sup>12</sup>

#### **4.1.3 Interessentskab (I/S)**

Interessentskabet er kendetegnet ved at være et personselskab, som udgøres af et samvirke mellem to eller flere deltagere (interessenter). Interessenterne kan være såvel fysiske personer som selskaber.

Interessentskabet er kendetegnet ved, at interessenterne hæfter personligt, ubegrænset, og solidarisk for selskabets forpligtelser. Der har i den juridiske teori været omdiskuteret, hvorvidt fælleskreditorerne først skal søge sig fyldestgjort i interessentskabets formue, førend de søger at rette krav direkte mod interessenterne. Det antages, at der er tale om en modificeret principal hæftelse, således at kravet først må rettes mod interessentskabet og dernæst mod interessenterne.<sup>13</sup>

Interessentskabet er kun i begrænset omfang reguleret ved lov, idet alene få dele af erhvervsvirksomheden finder anvendelse for interessentskabet. Interessentselskabets forhold reguleres typisk i vedtægter

---

<sup>10</sup> Erik Hørlyck, *Dansk Andelsret*, 3. udgave, 2000, s. 237.

<sup>11</sup> Erik Hørlyck, *Dansk Andelsret*, 3. udgave, 2000, side 233.

<sup>12</sup> Erik Hørlyck, *Dansk Andelsret*, 3. udgave, 2000, side 237-238

<sup>13</sup> UfR 2009.256 Ø samt Erik Werlauff m.fl., *Selskabsret*, 12. udgave, 2023, side 94 f.

for interessentskabet, der fastlægger de primære rammer for virksomhedens drift, ledelsesorganer samt ledelsens rolle og beføjelser. Der er generelt en høj grad af aftalefrihed.

Det er sædvanligt, at der i interessentskaber indføres ledelsesorganer med beslutningskompetence. Det er i den sammenhæng mest sædvanligt, at der nedsættes en bestyrelse, der varetager den øverste ledelse, og en direktion, der varetager den daglige ledelse. Ledelsens forpligtelser og beføjelser samt ansvarsfordelingen mellem den øverste ledelse og den daglige ledelse beskrives i så fald i vedtægterne. Ledelsen kan bestå af interessenterne selv og af udefrakommende, medmindre andet udtrykkeligt er fastsat i vedtægterne.<sup>14</sup>

Tilsidesættelse af ledelsens forpligtelser og uforsvarlig varetagelse af ledelseshvervet kan medføre erstatningsansvar for ledelsen, jf. eksempelvis U 1996.1208 H, hvor interessenter kunne rejse erstatningskrav mod bestyrelsen. Ledelsens ansvar vurderes efter dansk rets almindelige regler om erstatning. Der tages udgangspunkt i culpereglen, således at et ledelsesmedlem kan gøres erstatningsansvarlig ved forsætlig eller uagtsom adfærd. Det antages som udgangspunkt ikke at have betydning for ansvaret, om ledelsesmedlemmet er en interessent eller tæt forbundet med en interessent i form af f.eks. et kommunalbestyrelsesmedlem i en kommune eller en kommunalt ansat eller et udefrakommende medlem.<sup>15</sup>

Som udgangspunkt er der tale om et ansvar for ledelsesmedlemmet i forhold til interessentskabet og ikke de enkelte interessenter, som således ikke hver især kan gøre et ansvar gældende over for de enkelte ledelsesmedlemmer. Det skyldes, at de enkelte interessenters tab dækkes via den erstatning, som tilkommer interessentskabet.

I tilfælde, hvor interessentskabet ikke rejser et erstatningskrav mod ledelsesmedlemmer, vil den enkelte interessent imidlertid ikke opnå dækning for sit tab, hvorfor det antages, at interessenten i et sådant tilfælde kan gøre sin andel af kravet gældende direkte mod de pågældende ledelsesmedlemmer.<sup>16</sup>

Har medlemmer af interessentskabets øverste ledelse forvoldt tredjemand (f.eks. en kreditor) skade, vil interessentskabet normalt være ansvarligt. Medlemmer af den øverste ledelse kan imidlertid også pådrage sig ansvar over for tredjemand, hvis de pågældende ledelsesmedlemmer har handlet uforsvarligt i forhold til tredjemand.

---

<sup>14</sup> Erik Hørlyck, *Interessentskaber og konsortier*, 1. udgave, 1996, side 164.

<sup>15</sup> Erik Hørlyck, *Interessentskaber og konsortier*, 1. udgave, 1996, side 170.

<sup>16</sup> Erik Hørlyck, *Interessentskaber og konsortier*, 1. udgave, 1996, side 170.

Ledelsesmedlemmernes ansvar over for tredjemand er i praksis særligt relevant, hvor interessentskabet og interessenterne ikke har tilstrækkelige midler til at fyldestgøre tredjemands krav, idet det er vanskeligt at komme igennem med et erstatningskrav uden for kontrakt (ledelsesansvar) over for et ledelsesmedlem end et krav over for interessentskabet og interessenterne, der hæfter direkte, personligt og solidarisk. I tilfælde, hvor interessentskabet er ejet af én eller flere kommuner, er det dermed mindre sandsynligt, at en tredjemand gør et krav gældende mod én eller flere ledelsesmedlemmer.

I tilfælde, hvor én eller flere kommuner som interessenter hæfter for interessentskabets gæld, kan interessentskabet ikke gå konkurs. Der henvises herved til, at konkurs forudsætter, at interessenterne også tages under konkursbehandling, og at kommuner i henhold til kommunestyrelseslovens<sup>17</sup> § 58 ikke kan gå konkurs.<sup>18</sup> Det kommunalt ejede interessentskabs kreditorer påtager sig således ikke en risiko, der svarer til den, der gælder for kreditorer i kapitalsselskaber og andelsselskaber, hvor der netop består en risiko for konkurs.

Det kan således ikke anses for praktisk forekommende, at der rejses et krav fra tredjemand direkte over for ledelsesmedlemmerne i et fjernvarmeselskab med kommunale ejere, der er organiseret som et interessentskab, idet kravet i så fald antageligt vil blive rejst over for kommunen.

## **4.2 Ledelsesansvaret**

### **4.2.1 Ansvarsgrundlaget**

Ansvarsgrundlaget for medlemmer af den øverste ledelse af et selskab er uanset selskabsform, jf. afsnit 4.1, den almindelige culpanorm.

Området for ledelsesansvar antages nærmere bestemt at være underlagt en objektiviseret culpabedømmelse. Culpareglen er for medlemmer af kapitalsselskabets øverste ledelse reguleret i selskabslovens § 361, stk. 1. Bestemmelsen er imidlertid blot en kodificering af culpareglen, hvorfor bestemmelsen som sådan ikke bidrager til en fastlæggelse af den øverste ledelses pligter og ansvar.<sup>19</sup> Det er således i udgangspunktet det samme ansvar, som er relevant for et medlem af den øverste ledelse i et kapitalsselskab som i en af de øvrige selskabsformer.

---

<sup>17</sup> Lovbekendtgørelse nr. 69 af 23. januar 2024 om kommunernes styrelse.

<sup>18</sup> Hans B. Thomsen m.fl., *Lov om kommunernes styrelse med kommentarer*, 3. udgave, 2022, side 902 samt Erik Harder, *Dansk Kommunalforvaltning, bind 2: Opgaver og tilsyn*, 1. udgave, 1979, side 251 ff.

<sup>19</sup> Janus Høy, *Bestyrelsens Ansvar*, 1. udgave, 2020, side 69.

Efter culpareglen kan der ifaldes erstatningsansvar for kausale og adækvate skader, jf. nærmere afsnit 4.2.2, som forvoldes ved retsstridige handlinger eller undladelser, og som skadevolder har begået forsættigt eller uagtsomt. Udgangspunktet ved vurderingen af, om handlingen eller undladelsen er ansvarspådragende, er, om der foreligger en adfærd, der kan siges at være uforsvarlig i den givne situation. Det bemærkes, at ansvar for *undladelser* særligt forekommer, hvor skadevolder indtager en tilsynsrolle, hvilket eksempelvis er tilfældet med en bestyrelse i forhold til direktionen.

Det er således nødvendigt at fastlægge, hvad der i den givne situation udgør uforsvarlig adfærd. Denne norm vil herefter være udtryk for, hvad der efter almindelig opfattelse vurderes som forsvarlig i den givne situation, samt hvilke krav der stilles til adfærden. Normen for forsvarlig adfærd kan bl.a. være styret af retsregler i relevant sektorlovgivning eller normer fra bestemte erhverv eller funktioner. Ledelsen skal herefter have tilsidesat den grad af opmærksomhed og påpasselighed, som man kan forvente af en person, der har påtaget sig den pågældende funktion eller opgave.

Ved fastlæggelsen af, hvilke normer der skal gælde for den øverste ledelse i selskaber, er der overordnet to hensyn, der står over for hinanden. Dels hensynet til at sikre (kapital)ejere, kreditorer, medarbejdere m.v. mod tab, dels hensynet til at give ledelsen den nødvendige frihed til at træffe forretningsmæssige beslutninger, som er nødvendige og hensigtsmæssige for driften af et selskab og i alles interesse.

Udgangspunktet ved culpabedømmelsen er, at der gælder den samme standard for alle medlemmer af den øverste ledelse, herunder medarbejdervalgte ledelsesmedlemmer og ikke-professionelle medlemmer. Det har således ikke betydning for ansvarsnormen ved bedømmelse af ikke-professionelle bestyrelsesmedlemmers dispositioner. Der ses dog i højere grad at blive gjort brug af lempelsesreglen, der findes i selskabslovens § 363, stk. 1, såfremt der er tale om ikke-professionelle medlemmer.<sup>20</sup>

Selskabsloven indeholder ikke bestemmelser om minimumskrav til ledelsens kvalifikationer og erfaring. Tilsvarende indeholder varmemeforsyningsloven ikke umiddelbart nærmere regler herom. Det kan ikke generelt antages at være et krav, at et ledelsesmedlem har et indgående kendskab til den eller de brancher, som selskabet beskæftiger sig med. Det må dog antages, at det kræves, at ledelsesmedlemmerne har kendskab til de forpligtelser, som efter selskabsloven/erhvervsvirksomhedsloven og årsregnskabsloven påhviler ledelsen.<sup>21</sup>

Culpanormen er således kendetegnet ved at være fleksibel, hvormed forstås, at der kan tages hensyn til det enkelte ledelsesmedlems forudsætninger. Hvis et ledelsesmedlem således har særlige grunde, der kan

---

<sup>20</sup> Jan Schans Christensen, *Selskabsloven med kommentarer*, 2. udgave, 2024, side 1198.

<sup>21</sup> Jf. også Jan Schans Christensen, *Selskabsloven med kommentarer*, 2. udgave, 2024, side 1198, der henviser til, at et grundlæggende kendskab til forretningsforhold må forudsættes.

undskyldte den pågældende for at have handlet eller undladt at handle, kan der tages hensyn til dette. Omvendt kan et ledelsesmedlem med særligt gode forudsætninger for at være opmærksom eller påpasselig blive vurderet hårdere, selvom den pågældende har udvist den samme adfærd som et medlem af ledelsen med ringere forudsætninger.<sup>22</sup> Den med særlige faglige forudsætninger vil således som udgangspunkt blive vurderet strengere på områder, hvor den pågældendes særlige indsigt og viden er relevant.

Det påvirker som udgangspunkt ikke ansvarsbedømmelsen, at et bestyrelsesmedlem kun modtager et mindre honorar eller slet ikke modtager honorar, jf. U1925.49H samt U1998.1137H.<sup>23</sup>

Vurderingen af, om der foreligger en erstatningspådragende adfærd, tager således sit udgangspunkt i, hvorvidt ledelsesmedlemmet har disponeret på en måde, som kan karakteriseres som uforsvarlig. Der skal med andre ord være noget at bebrejde det pågældende ledelsesmedlem.

Vurderingen må foretages konkret, hvor samtlige relevante forhold inddrages, herunder den konkrete adfærd, selskabets størrelse, karakter og kompleksitet, branche, grundlaget for beslutningen (oplysninger og dokumentation og karakteren af denne), motivationen for beslutningen, om der var indhentet kvalificeret rådgivning etc. Konteksten for konkrete beslutninger, handlinger og undladelser vil også blive inddraget.

#### **4.2.2 De almindelige erstatningsbetingelser**

Foruden ansvarsgrundlaget gælder endvidere de fra erstatningsretten velkendte principper om årsagssammenhæng, påregnelighed og tab. Uanset om der kan påvises en klar culpøs handlemåde hos et ledelsesmedlem, er det en helt grundlæggende betingelse, at der skal bevises at være indtrådt et heraf følgende økonomisk tab. Bevisbyrden påhviler den skadelidte, dvs. den, der gør kravet gældende.

Skaden skal således være forårsaget af den skadegørende adfærd (krav om at der skal foreligge kausalitet eller årsagssammenhæng). Opfyldelse af denne betingelse kan give anledning til problemer, men vil ikke altid gøre det. Det er forventeligt relativt uproblematisk, hvis det kan påvises, at kreditor f.eks. handler i tillid til en misvisende årsrapport, som ledelsen har aflagt, og hvor kreditor lider et tab som følge af at have indrettet sine handlinger og beslutninger på baggrund af den misvisende årsrapport.

Foruden årsagssammenhæng gælder det yderligere krav, at skaden skal være en påregnelig følge af den skadevoldende handling (der skal foreligge adækvans).

---

<sup>22</sup> Jan Schans Christensen, *Selskabsloven med kommentarer*, 2. udgave, 2024, side 1198.

<sup>23</sup> Jan Schans Christensen, *Selskabsloven med kommentarer*, 2. udgave, 2024, side 1199.

Foruden ovenstående betingelser kan de almindelige regler om egen skyld, accept af risiko og tabsbegrænsningspligt føre til, at erstatningen reduceres. Det kan også i visse situationer føre til, at erstatningspligten bortfalder i sin helhed. Tilsvarende kan erstatningen konkret nedsættes, når dette findes rimeligt under hensyn til skyldgraden, skadens størrelse og omstændighederne i øvrigt, jf. selskabslovens § 363, stk. 1, og erstatningsansvarslovens § 24, stk. 1.

#### 4.2.3 *Typiske ansvarssituationer*

I det følgende behandles typiske ansvarssituationer for, hvornår et medlem af et selskabs øverste ledelse kan blive personligt ansvarlig og/eller hæfte personligt for et økonomisk tab. Særlige forhold vedrørende ejerskabets betydning og bestyrelsesmedlemmets tilhørsforhold behandles efterfølgende i henholdsvis afsnit 4.3 og afsnit 4.4.

##### 4.2.3.1 *Business judgment rule*

Som led i vurderingen af ledelsens erstatningsansvar i forskellige situationer er det nødvendigt at inddrage begrebet “*the business judgment rule*”, idet en forkert beslutning, der fører til et tab for selskabet, under nærmere omstændigheder ikke nødvendigvis medfører et erstatningsansvar.

Dette indebærer således, at selv hvis medlemmerne af den øverste ledelse har tilsidesat en norm, er der mulighed for, at ledelsesmedlemmerne ikke ifalder ansvar, hvis den beslutning, der blev truffet, var udtryk for et loyalt forretningsmæssigt skøn.<sup>24</sup>

*The business judgment rule* kan ikke henføres til en specifik lovregel, men er derimod et begreb, der er udviklet i retspraksis og afledt af common law-retspraksis og retsprincipper.

Der kan eksempelvis henvises til dommen optrykt i UfR 2013.1312 H, der omhandlede ansvaret for bestyrelsesmedlemmer i en grundejerforening, hvor Højesteret blandt andet udtalte følgende:

*“hvis bestyrelsen disponerer ud fra et rimeligt beslutningsgrundlag, vil fejlskøn som udgangspunkt ikke være ansvarspådragende for bestyrelsens medlemmer”.*

I dommen optrykt i UfR 2015.2075 H havde en bestyrelsesformand foretaget en fejlvurdering ved ikke at inddrage den øvrige bestyrelse og direktionen i forbindelse med den administrerende direktørs svar på kritik fremsat af økonomidirektøren. Højesteret udtalte følgende:

---

<sup>24</sup> Janus Høy, *Bestyrelsens Ansvar*, 1. udgave, 2020, side 265 f.

*”Højesteret finder, at [bestyrelsesformanden] i varetagelsen af sit hverv har levet op til sine forpligtelser som bestyrelsesformand. Det var dog en fejlurdering, at han på baggrund af bl.a. sit mangeårige tillidsfulde samarbejde med [den administrerende direktør] godtog dennes svar af 3. marts 2000 på kritikken i brevet af 1. marts 2000 fra den fratrådte [koncernøkonomidirektør] uden at orientere de andre bestyrelsesmedlemmer og revisorerne derom.*

*Efter en samlet vurdering finder Højesteret imidlertid, at der ikke på grund af en enkeltstående fejl af denne karakter er grundlag for at pålægge [bestyrelsesformanden] erstatningsansvar.”*

Højesteret fandt således, at det enkeltstående fejlskøn måtte betragtes som underordnet i den samlede vurdering af bestyrelsesformandens hverv.

I Capinordic-dommen optrykt i UfR 2019.1907 H udtalte Højesteret sig yderligere om *the business judgment rule* i relation til vurderingen af ansvarspådragende forhold knyttet til bevillingen af lån, der efterfølgende viste sig at være tabsgivende:

*”Af den dagældende aktieselskabslovs § 140, 1. pkt., fremgår, at bestyrelsesmedlemmer og direktører, som under udførelsen af deres hverv forsætligt eller uagtsomt har tilføjet selskabet skade, er pligtige at erstatte denne.*

*Bestemmelsen, der med mindre sproglige justeringer er videreført i selskabslovens § 361, stk. 1, 1. pkt., fastsætter et almindeligt culpaansvar. Der er ikke i lovgivningen i øvrigt eller efter retspraksis grundlag for at fastslå, at der gælder en skærpet ansvarsnorm for ledelsesmedlemmer i en bank.*

*En beslutning om at yde et lån beror i vidt omfang på et forretningsmæssigt skøn navnlig på grundlag af en kreditvurdering af låntager. Skønnet skal foretages på et forsvarligt grundlag. I kreditvurderingen må bl.a. indgå formålet med lånet, låntagers økonomiske forhold, den stillede sikkerhed og kundens evne til at drive sin virksomhed, herunder i lyset af den almindelige økonomiske konjunktur.*

*Hvilke krav der skal stilles, for at en bevilling kan anses for at være forsvarlig, vil bero på en samlet vurdering i det enkelte tilfælde. Højesteret finder, at der bør udvises forsigtighed med at tilsidesætte det forretningsmæssige skøn, der er udøvet af bankens bestyrelse og direktion ved bevillingen af et lån.*

*Samme forsigtighed skal ikke udvises, hvis det må antages, at en bevilling af et lån eller en anden disposition knyttet hertil ikke alene er foretaget ud fra forretningsmæssige hensyn til*



*banken, men også ud fra andre - og banken uvedkommende - hensyn. Højesteret finder, at der i en sådan situation må stilles skærpede krav til, at det er blevet sikret, at bankens interesser ikke er tilsidesat”*

Domstolenes prøvelse af ledelsens potentielt ansvarspådragende handlinger kan opsummeres således, at domstolene prøver, om følgende kriterier er opfyldte:

1. om ledelsen har truffet sin beslutning i god tro,
2. om beslutningen er truffet på et forsvarligt grundlag, og
3. om beslutningen er truffet i selskabets interesse.

Er disse tre kriterier opfyldte, medfører det som udgangspunkt ikke ansvar, selv om det skøn, som ledelsen foretager, senere måtte vise sig at være forkert og tabsgivende (fejlinvesteringer osv.).

I relation til, om beslutningen er truffet på et forsvarligt grundlag, lægges der vægt på den viden, som det enkelte ledelsesmedlem på beslutningstidspunktet havde eller havde adgang til. Det må endvidere tillægges betydning, om ledelsen har sørget for, at nødvendige yderligere oplysninger blev tilvejebragt, før beslutningen blev taget. Hvorvidt der foreligger et forsvarligt beslutningsgrundlag, afhænger af omstændighederne, herunder af beslutningens karakter.

Hvis der f.eks. er tale om en beslutning af stor økonomisk betydning eller en beslutning, der indebærer særlige risici for tab, kræver det flere/mere tungtvejende oplysninger, førend der er tilvejebragt et forsvarligt beslutningsgrundlag.

Som eksempel kan det nævnes, at en beslutning i et fjernvarmeselskab om at påbegynde et stort projekt i form af f.eks. udvidelse af fjernvarmenettet, der har stor økonomisk betydning for fjernvarmeselskabet, kræver flere/mere tungtvejende oplysninger, førend der er tilvejebragt et forsvarligt beslutningsgrundlag. Særligt i fjernvarmeselskaber, der er reguleret ud fra et hvile-i-sig-selv princip, og som kan have vanskeligt ved at opbygge egenkapital samt tiltrække yderligere egenkapital og finansiering, er det væsentligt, at beslutningen er baseret på grundige økonomiske analyser, således at bestyrelsen sikrer sig den nødvendige budgetstyring

Tilsvarende vil f.eks. en beslutning om påbegyndelse af en ny accessorisk virksomhed eller foretagelse af investeringer, som bestyrelsen ikke har den samme viden om og indsigt i, kræve flere/mere tungtvejende oplysninger, førend der er tilvejebragt et forsvarligt beslutningsgrundlag.

Som eksempel kan det nævnes, at en beslutning i et fjernvarmeselskab om at påbegynde investeringer med høj risiko, f.eks. i form af investeringer i valutakurser eller investeringer uden risikospredning, der

har eller kan få stor økonomisk betydning for fjernvarmeselskabet, kræve flere/mere tungtvejende oplysninger, førend der er tilvejebragt et forsvarligt beslutningsgrundlag.

Den omstændighed, at der er indhentet ekstern rådgivning fra f.eks. en revisor eller en advokat, vil som regel blive tillagt positiv betydning i den forstand, at det taler for, at beslutningen er truffet på et forsvarligt grundlag, hvis bestyrelsen følger sådan sagkyndig rådgivning.

Det væsentlige er således, at ledelsen ved sine skøn sikrer sig, at den har indhentet et forsvarligt informationsgrundlag, og at den ud fra den nødvendige information træffer et loyalt skøn.<sup>25</sup>

Domstolenes tilbageholdenhed i forbindelse med prøvelsen af forretningsmæssige beslutninger kan forklares ud fra, at forretningsfolk må anses for bedre egnede til at træffe forretningsmæssige beslutninger end domstolene. Dette må anses som en parallel til praksis fra andre retsområder, hvor culpanormen tilsvarende finder anvendelse, og hvor der er tale om domstolsprøvelse af faglige skøn eller vurderinger.<sup>26</sup>

Dette udgangspunkt gælder også i forhold til, hvorvidt grundlaget for beslutningen er tilstrækkeligt oplyst, hvilket Højesteret fastslog i dommen optrykt i UfR 2020.3547 H (Eik Bank). Højesteret udtalte således, at der må udvises forsigtighed med at tilsidesætte ledelsens vurdering af, om de foreliggende oplysninger udgør et tilstrækkeligt grundlag, eller om der er behov for at indhente for eksempel en ekstern sagkyndig vurdering.

Det forholder sig dog anderledes, hvis ledelsen har varetaget andre hensyn end hensynet til selskabet. I sådanne situationer skærpes vurderingen. Højesteret udtalte følgende derom i Capinordic-dommen (UfR 2019.1907 H):

*”Samme forsigtighed skal ikke udvises, hvis det må antages, at en bevilling af et lån eller en anden disposition knyttet hertil ikke alene er foretaget ud fra forretningsmæssige hensyn til banken, men også ud fra andre – og banken uvedkommende – hensyn. [...]*

*Højesteret finder, at der i en sådan situation må stilles skærpede krav til, at det er blevet sikret, at bankens interesser ikke er tilsidesat. Det bemærkes i den forbindelse, at der i lov om finansiel virksomhed § 78 er fastsat regler, der har til formål at forhindre interessekonflikter i forhold til bestyrelsesmedlemmer og direktører.”*

---

<sup>25</sup> Janus Høy, *Bestyrelsens Ansvar*, 1. udgave, 2020, side 266.

<sup>26</sup> Jan Schans Christensen, *Selskabsloven med kommentarer*, 2. udgave, 2024, side 1199.

Domstolene er således særligt opmærksomme på, om selskabets interesser har været tilstrækkeligt varetaget, hvis den tabsgivende disposition kan henføres til uvedkommende hensyn.

Domstolene foretager i sådanne tilfælde en mere indgående prøvelse i de situationer, hvor det tydeligt følger, at ledelsen har forfulgt uvedkommende interesser eller handlet illoyalt. I dommen optrykt i UfR 2022.3163 H (ebh bank) blev en direktør erstatningsansvarlig for bankens tab ved at have medvirket til tilbagekøb af pantebrev fra direktørens ægtefælles investeringsselskab, hvilket banken ikke fandtes at have nogen forretningsmæssige interesser i.<sup>27</sup>

#### 4.2.3.2 *Drift ud over håbløshedstidspunktet e.l.*

En af de situationer, hvor der ofte ses at være et spørgsmål om ledelsesansvar, er, om det i lyset af selskabets økonomiske situation var forsvarligt at fortsætte driften af selskabet. Det følger således af ledelsens pligt til at sikre et forsvarligt kapitalberedskab, at ledelsen er forpligtet til at standse selskabets drift på det tidspunkt, hvor selskabets kapitalberedskab ikke længere er forsvarligt eller kan genoprettes, og ledelsen kan ifalde erstatningsansvar for at videreføre driften af et selskab efter det tidspunkt, hvor det stod eller burde have stået ledelsen klart, at fortsat drift ville påføre kreditorerne yderligere tab (*håbløshedstidspunktet*).<sup>28</sup>

I disse sager fastlægges, om og hvornår ledelsen burde have indset, at selskabets økonomiske situation ikke kunne forbedres, og at en konkurs eller rekonstruktion, herunder en anmodning til ejerne om tilførsel af yderligere kapital, var uundgåelig. Domstolene vil med andre ord foretage en vurdering af, om der i selskabets konkrete situation var udsigt til, at selskabets virksomhed kunne fortsætte uden (yderligere) tab, eller om det måtte anses for klart, at dette reelt var udelukket.

Ledelsen har formentlig en vis form for manøvfrihed, såfremt ledelsen forsøger at rekonstruere selskabets virksomhed, herunder tilføre ny kapital.<sup>29</sup>

Retspraksis viser i øvrigt, at ansvarsvurderingen skærpes, såfremt ledelsen foretager en forskelsbehandling af visse kreditorer. Som eksempel kan næves dommen optrykt UfR 2011.963 H, hvor en anpartshaver, der samtidig var direktør i selskabet, fandtes erstatningsansvarlig over for kreditorerne som følge af salg af selskabets aktiver, der skete til underpris.

---

<sup>27</sup> Jan Schans Christensen, *Selskabsloven med kommentarer*, 2. udgave, 2024, side 1202.

<sup>28</sup> Se bl.a. UfR 2006.243 H (Mindship Fonden) og UfR 1998.1137 H (Fodboldselskabet).

<sup>29</sup> Jan Schans Christensen, *Selskabsloven med kommentarer*, 2. udgave, 2024, side 1205 f. og UfR 1977.274 H (Havemann, hvor retten lagde vægt på, at der var forhandlinger om at finde en løsning helt frem til sidste øjeblik, selvom chancerne for at videreføre selskabet måtte anses for begrænsede).

#### 4.2.3.3 Overtrædelse af lovgivning

Det er med Capinordic-dommen (UfR 2019.1907 H) fastslået, at overtrædelse af en offentligretlig regel eller norm ikke i sig selv udløser et erstatningsansvar, hvis det i situationen ikke var uforsvarligt at overtræde reglen eller normen. Selvom dommen vedrører ledelsen i en finansiel virksomhed (bank), må det tilsvarende efter vores vurdering gælde for ledelsen i et fjernvarmeselskab med de tilpasninger, der følger af fjernvarmeselskabernes egne karakteristika. Højesteret udtalte i Capinordic-dommen bl.a., at:

*”Banker er undergivet en omfattende regulering efter lov om finansiel virksomhed. Loven indeholder dog kun i begrænset omfang krav til bankers långivning og kreditvurdering.*

[...]

*Bestemmelserne i § 70 og § 71 i lov om finansiel virksomhed opstiller krav til indretning og drift af en bank. Højesteret finder, at bestemmelserne ikke har en sådan karakter, at en tilsidesættelse i sig selv vil være tilstrækkelig til at anse et ledelsesmedlem i en bank for erstatningsansvarlig. For så vidt angår andre bestemmelser i den finansielle lovgivning må det bero på de hensyn, der ligger bag den enkelte bestemmelse, om en overtrædelse vil kunne indebære erstatningsansvar for et ledelsesmedlem i en bank.”*

Overtrædelse af lovgivning kan således skabe en formodning for, at der er handlet ansvarspådragende (culpøst), men overtrædelsen vil ikke i alle tilfælde være ansvarspådragende. Er der tale om et compliancebrud (persondata, hvidvask, IT-sikkerhed e.l.), vil det således blive vurderet, om ledelsen har iagttaget sine ledelsesmæssige pligter til i fornødent omfang at afdække risikobilledet for den pågældende virksomhed samt tilrettelægge tilstrækkelige procedurer for, at compliancebrud undgås.

Selvom relevant lovgivning er overholdt, kan ledelsen omvendt alligevel ifalde erstatningsansvar, såfremt dispositionen konkret er uforsvarlig.

Som eksempel kan det nævnes, at såfremt den øverste ledelse indgår en ansættelseskontrakt eller en fratrædelsesaftale med en direktør, hvor direktøren tillægges et vederlag eller en godtgørelse, der langt overstiger rammerne i en overenskomst, der finder anvendelse på området, kan dette ikke i sig selv være ansvarspådragende for ledelsen. Hvis beslutningen eksempelvis er baseret på et uforsvarligt grundlag, jf. herved afsnit 4.2.3.1, idet den øverste ledelse eksempelvis ikke har fået ekstern bistand eller bistand fra medarbejdere i fjernvarmeselskabet, der har kompetencer inden for området, kan beslutningen dog efter omstændighederne vise sig at være uforsvarlig og dermed ansvarspådragende for ledelsesmedlemmerne.

I overensstemmelse hermed er den omstændighed, at ledelsesmedlemmer, der trods inhabilitet deltager i en beslutning vedrørende en disposition, der senere viser sig at være tabsgivende, er ikke i sig selv tilstrækkeligt for, at de inhabile ledelsesmedlemmer er erstatningsansvarlige. Det må bero på en samlet vurdering af, om det var uforsvarligt at foretage den pågældende disposition.<sup>30</sup>

Det følger herudover som tidligere anført af selskabsloven, at den øverste ledelse har pligt til at føre tilsyn med direktionen og selskabet i øvrigt. Tilsvarende kan undladelse heraf føre til ansvar.

Som følge af reglerne om ansvarsgrundlag, jf. afsnit 4.2.1, og reglerne om kausalitet eller årsagssammenhæng og adækvans, jf. afsnit 4.2.2, skal skadelidte desuden godtgøre, at overtrædelse af en offentligretlig regel eller norm skyldes et ansvarspådragende forhold fra ledelsesmedlemmernes side og konkret har medført et påregneligt tab, der kan opgøres beløbsmæssigt, herunder at tabet ville have været afværget, såfremt ledelsesmedlemmerne ikke havde handlet ansvarspådragende og i stedet for havde udvist den agtpågivenhed og omhu, som ledelsen af den pågældende virksomhed tilsiger.

#### 4.2.3.4 Overtrædelse af interne regler og procedurer

Såfremt ledelsen afviger fra eller tilsidesætter interne regler og procedurer (f.eks. bestyrelsens forretningsorden), vil dette ikke i sig selv få betydning for ansvarsvurderingen. Den juridiske teori fastslår følgende herom<sup>31</sup>:

*”En bestemmelse i en forretningsorden kan ikke fortolkes på samme måde som en lovregel. Bestyrelsen er inden for vide rammer herre over, hvad bestemmelsen skal gå ud på og må også kunne fravige reglen i særlige tilfælde, hvor den finder grund dertil. Undladelse af at følge et program, en instruks eller forretningsorden, man selv har vedtaget, er ikke et retsbrud.”*

Højesteret udtalte sig om betydningen af ledelsens fravigelse af interne regler i Capinordic-dommen (UfR 2019.1907 H). Højesteret tog ikke i dommen stilling til omfanget af fravigelser af de interne regler, men udtalte generelt følgende:

*”Højesteret finder, at den omstændighed, at bestyrelsen fraviger egne retningslinjer eller accepterer, at bankens direktion fraviger disse, ikke i sig selv kan anses for ansvarspådragende. Et ansvar*

---

<sup>30</sup> Betænkning nr. 1575 af januar 2021 om skærpet ansvarsvurdering for ledelsesmedlemmer m.v. i finansielle virksomheder, side 121.

<sup>31</sup> Bernhard Gomard, UfR 1993B145.

*må forudsætte, at det efter en konkret vurdering i det enkelte tilfælde har været uforsvarligt at fravige egne retningslinjer eller acceptere en sådan fravigelse.”*

Højesteret afviste således, at bestyrelsens fravigelser i sig selv kunne anses for ansvarspådragende. Dette betyder dog ikke, at det ikke kan indgå som ét af flere elementer ved vurderingen af, om der er handlet ansvarspådragende.

Som eksempel kan det nævnes, at det i afsnit 4.2.3.3 omtalte tilfælde vedrørende indgåelse af en ansættelsesaftale eller en fratrædelsesaftale med en direktør, hvor vederlaget eller godtgørelsen langt overstiger rammerne i en overenskomst, der finder anvendelse på området, vil indgå, om aftalen ligeledes indebærer en fravigelse af fjernvarmeselskabets vederlagspolitik på området.

### **4.3 Ejerskabets betydning**

#### **4.3.1 Forbrugerejede selskaber**

Forbrugerejede fjernvarmeselskaber er helt eller i overvejende grad ejet af forbrugerne som medlemmer og almindeligvis organiseret som et a.m.b.a.

Det har ikke i sig selv betydning for ledelsesmedlemmernes erstatningsansvar i et fjernvarmeselskab, at fjernvarmeselskabet er forbrugerejet. Den omstændighed, at det kan være vanskeligere at tiltrække kapital i et a.m.b.a., der er ejet af forbrugere, stiller dog skærpede krav til ledelsen i forhold til at sikre et forsvarligt kapitalberedskab, herunder likviditetsstyring, budgetfastlæggelse og budgetkontrol. Sidstnævnte gælder særligt i situationer, hvor fjernvarmeselskabet skal foretage større investeringer, f.eks. i form af udvidelse af forsyningsnettet.

#### **4.3.2 Kommunale aktieselskaber**

Kommunale aktieselskaber er et almindeligt aktieselskab, der er ejet af en eller flere kommuner, og selskabet er reguleret af selskabsloven. Dette medfører, at de kommunale aktieselskaber skal organiseres i overensstemmelse med selskabslovens regler herom med en bestyrelse (eller tilsynsråd) og en direktør.

Tilsvarende betyder det, at ledelsen i det kommunale aktieselskab kan ifalde et erstatningsansvar, såfremt ledelsen under udførelsen af deres hverv forsætligt eller uagtsomt tilføjer skade på selskabet, kapitalejere eller tredjemand, jf. selskabslovens § 361.

Det har således ikke isoleret set betydning for ledelsens erstatningsansvar i et fjernvarmeselskab, at fjernvarmeselskabet er organiseret som et kommunalt aktieselskab. Der henvises herved også til, at reglerne i kommunestyrelseslovens § 60 om kommunale fællesskaber, herunder kommunestyrelseslovens § 61, ikke finder anvendelse for fjernvarmeselskaber, der er organiseret som aktieselskaber.

#### **4.3.3      *Kommunale § 60-selskaber***

Med kommunale § 60-selskaber (kommunale fællesskaber) forstås fællesskaber, som er oprettet af to eller flere kommuner og godkendt af Ankestyrelsen efter kommunestyrelseslovens § 60. Kommunale selskaber kan kun have kommuner som deltagere.

Fælleskommunale selskaber ses ofte organiseret som et interessentskab. I det følgende lægges det til grund, at kommunale fællesskab inden for fjernvarmesektoren er etableret som interessentskaber..

Et kommunalt fællesskab kan alene udføre de kommunale opgaver, som er beskrevet i vedtægterne.

Det kommunale fællesskab har karakter af en ”specialkommune”, da fællesskabets kompetencer er begrænset til den eller de specielle opgave(r), som fællesskabet er oprettet for at udføre.

De kommunale fællesskaber på varmeområdet varetager varmforsyningsopgaver, der går på tværs af kommunegrænser.

Det er således almindeligt forekommende, at transmissionsledninger, som forsyner forbrugere i flere kommuner, kan være ejet af et kommunalt fællesskab. Tilsvarende kan store anlæg, som forsyner forbrugere i flere kommuner, være ejet af et kommunalt fællesskab.<sup>32</sup>

Kommunerne har ved udskillelse af opgaver til kommunale fællesskaber fortsat samlet set bestemmende indflydelse over fællesskabet, da kommunen ikke ved overførslen har bragt opgaveløsningen uden for reglerne i kommunestyrelsesloven og den øvrige offentlige regulering, der gælder for kommunen.

Det er almindeligvis kommunalbestyrelsesmedlemmer i de enkelte kommuner, der er medlemmer af den øverste ledelse af fællesselskabet. Andre eksterne repræsentanter og kommunalt ansatte kan dog også være udpeget som medlemmer af den øverste ledelse. I disse tilfælde er det en forudsætning, at de på-

---

<sup>32</sup> Bent Ole Gram Mortensen m.fl., *Varmeforsyningsloven med kommentarer*, 2. udgave, 2018, side 46 f.

gældende er underlagt kommunalbestyrelsens instruktionsbeføjelse, og særligt i sager af væsentlig interesse for den pågældende kommune vil det være aktuelt for kommunalbestyrelsen at meddele bundet mandat.<sup>33</sup>

Det kommunale fællesskab er ikke en særskilt organiseringsform, men et særligt samarbejde, der er hjemlet i kommunestyrelseslovens § 60. Derfor har det ikke i sig selv betydning for ledelsesansvarsvurderingen, at opgaver vedrørende fjernvarme er udskilt i et kommunalt fællesskab. Det kommunale fællesskab vil som nævnt i langt overvejende grad være organiseret som et interessentskab, og vurderingen af ledelsesansvaret i fjernvarmeselskabet vil tage udgangspunkt heri.

For så vidt angår bestyrelsesmedlemmets tilhørsforhold til ejerkommunen henvises til afsnit 4.4 nedenfor.

#### 4.4 Bestyrelsesmedlemmet tilhørsforhold til ejer

##### 4.4.1 *Politisk udpeget bestyrelsesmedlemmer (herunder medlemmer af kommunalbestyrelsen)*

Det er almindeligt forekommende, at den øverste ledelse i helt eller delvist kommunalt ejede selskaber består af kommunalt udpegede ledelsesmedlemmer, i form af medlemmer af kommunalbestyrelsen.<sup>34</sup>

Uanset årsagen til udpegning af det pågældende bestyrelsesmedlem, kan medlemmet af bestyrelsen ifalde et erstatningsansvar. I det omfang at udpegningen af bestyrelsesmedlemmet ikke samtidig medfører, at den pågældende er underlagt instruks, jf. afsnit 4.4.2 nedenfor, påhviler det således bestyrelsesmedlemmet alene at varetage selskabets interesser, som gennemgået under afsnit 4.2 ovenfor. Dette gælder også, hvor der er tale om et politisk udpeget bestyrelsesmedlem i et fjernvarmeselskab uanset fjernvarmeselskabets organiseringsform.

##### 4.4.2 *Bestyrelsesmedlemmer underlagt instruktionsbeføjelse*

Kommunen (og øvrige kapitalejere) har ikke adgang til at give bestyrelsesmedlemmer i **kapitalselskaber (A/S, ApS og P/S)** retligt bindende instrukser om, hvordan de skal stemme i bestyrelsen. Dette som følge af, at bestyrelsen i et sådant selskab skal varetage *selskabets* interesse, hvilket ikke altid er sammenfaldende med *ejerens* interesser, jf. afsnit 4.2. Der er med andre ord armslængde mellem ledelsen og

---

<sup>33</sup> Dario Silic, *Kommunalret i praksis – udvalgte emner*, 1. udgave, 2012, side 101 f. samt Hans B. Thomsen m.fl., *Lov om kommunernes styrelse med kommentarer*, 3. udgave, 2022, side 938 ff.

<sup>34</sup> Carsten Henrichsen, *Dansk Kommunalret – grundtræk af den kommunale styrelseslovgivning*, 1. udgave, 2015, side 160.



ejeren i kapital­selskaber. Dette gælder også, når det drejer sig om kommunalt ansatte, der er udpeget til bestyrelsen i et kapital­selskab.<sup>35</sup>

Betydning af instruktionsbeføjelse har således størst relevans i situationer, hvor der er oprettet et kommunalt fællesskab som **et interessentskab**, hvor kommunalbestyrelsen har adgang til at instruere ledelsesmedlemmet i, hvordan ledelsesmedlemmet skal stemme i de sager, der forelægges for ledelsen, og hvor kommunens interesser ønskes varetaget.<sup>36</sup> Med andre ord kan den øverste ledelse i et interessentskab være underlagt instruktion fra den kommunale ejer. Dette gælder både kommunalbestyrelsesmedlemmer samt kommunalt ansatte.

Som anført under afsnit 4.1.3, kan ledelsen blive mødt af et erstatningskrav fra hhv. i) interessentskabet, ii) interessenterne og iii) tredjemand (kreditorer).

Som følge af den ubegrænsede hæftelse, og da kommunen er interessent i fjernvarmeselskabet, vil kreditors krav mod ledelsesmedlemmer i praksis forventeligt blive rettet mod den kommunale interessent, jf. afsnit 4.1.3. Tilsvarende må antages at gælde for interessentskabet samt øvrige interessenter, såfremt det kommunale ledelsesmedlems handlinger i henhold til kommunens de facto udøvelse af kommunens instruktionsbeføjelse har påført interessentskabet (og dermed de øvrige interessenter) et tab. Det kan dog ikke udelukkes, at et erstatningskrav rejses over for ledelsesmedlemmet, idet det dog i praksis formentlig alene vil ske, hvis kravet rejses af kommunen som interessent over for ledelsesmedlemmet. Såfremt et krav rejses af en tredjemand mod ledelsesmedlemmet, kan ledelsesmedlemmet formentlig gøre et regreskrav gældende over for den instruktionsgivende interessent (in casu kommunen).

Den kommune, hvis instruktionsbeføjelse bestyrelsesmedlemmet har handlet i henhold til, kan være afskåret fra at rejse et krav mod det pågældende bestyrelsesmedlem. Dette som følge af, at kommunen sædvanligvis orienteres om anliggender af væsentlig interesse for den pågældende kommune, inden der skal træffes beslutning i det øverste ledelsesorgan. På dette punkt kan der således foreligge accept af risiko/egen skyld, hvilket udelukker ansvar over for den instruktionsgivende interessent. Det udelukker dog ikke et ledelsesansvar, såfremt kommunens instruks eksempelvis er baseret på bevidst urigtige oplysninger fra bestyrelsesmedlemmets orientering af kommunen.

#### **4.4.3 Bestyrelsesmedlemmets uafhængighed**

Pr. 1. januar 2025 træder en ny bestemmelse i varmforsyningslovens § 2 k i kraft. Der indføres ved bestemmelsen krav om, at det øverste ledelsesorgan i en varmforsyningsvirksomhed, der drives i et

<sup>35</sup> Carsten Henriksen, *Dansk Kommunalret – grundtræk af den kommunale styrelseslovgivning*, 1. udgave, 2015, side 161 f.

<sup>36</sup> Carsten Henriksen, *Dansk Kommunalret – grundtræk af den kommunale styrelseslovgivning*, 1. udgave, 2015, side 160 f.

selskab med helt eller delvist begrænset ansvar, og som er ejet af en eller flere kommuner i forening, skal bestå af mindst to uafhængige medlemmer.

Det følger bl.a. af bemærkningerne til lovforslaget, at uafhængighed hos mindst to af medlemmerne alt andet lige vil bidrage til en mere professionel ledelse af varmemforsyningsvirksomheden, hvilket forventes at medføre bedre beslutninger, herunder for drift og investeringer.<sup>37</sup>

Det følger videre af bemærkningerne (side 14), at det er forventningen, at der fastsættes regler om varmemforsyningsvirksomhedernes vurdering af uafhængighed i det øverste ledelsesorgan, og at denne vurdering i første omgang vil tage udgangspunkt i de otte kriterier, der er opstillet af Komitéen for god Selskabsledelse.<sup>38</sup>

Kravet om medlemmernes uafhængighed vil skulle være opfyldt, så længe varmemforsyningsvirksomheden er helt eller delvist ejet af en kommune.

Det ses således, at uafhængige medlemmer i højere grad skal skabe en større grad af professionalisme i ledelsen af fjernvarmeselskabet. Som anført under afsnit 4.24.2.1 ovenfor *kan* dette teoretisk skabe grundlag for en skærpet bedømmelse af de pågældende ledelsesmedlemmer, såfremt ledelsesmedlemmerne kan anses for at have særligt gode forudsætninger for at være opmærksomme eller påpasselige. Dette kan dog ikke generelt fastslås og må afgøres konkret.

De uafhængige bestyrelsesmedlemmer vil således blive bedømt ud fra den ansvarsnorm, som vil kunne forventes af ledelsesmedlemmer i et fjernvarmeselskab, jf. afsnit 4.2.

#### 4.5 Forsikringsforhold

Den økonomiske risiko ved personlige krav mod den øverste ledelse fra tredjemand kan afdækkes ved, at der tegnes en ansvarsforsikring. Da ledelsesansvaret er personligt og ubegrænset, vil tegning af en forsikring ofte være et ønske/krav fra ledelsen for at sikre ledelsesmedlemmet mod økonomiske interesser.

Mulighederne for en ledelsesansvarsforsikring er aktuelt grundet det stigende antal ledelsesansvarssager. Særligt i kølvandet på finanskrisen og større sager om ledelsesansvar, er ledelsesansvarsforsikringen blevet udbredt.

---

<sup>37</sup> Lovforslag nr. 78 af 6. november 2024 om ændring af lov om varmemforsyning og lov om planlægning (gennemsigtighed i varmemforsyningsvirksomheder), side 14.

<sup>38</sup> De otte kriterier for at være uafhængig er gengivet i lovforslaget side 30.

#### 4.5.1 *Mulighederne for og omfanget af ledelsesansvarsforsikring*

Der findes ingen lovregler om tegning af ansvarsforsikring for ledelsesmedlemmer.

Ledelsesansvarsforsikringen tegnes i de fleste tilfælde af selskabet, men forsikringen kan også tegnes som en personlig forsikring af det enkelte ledelsesmedlem. I mange og navnlig større selskaber lader man selskabet tegne og betale for en ansvarsforsikring, der dækker ledelsens erstatningsansvar. En ledelsesansvarsforsikring skal tegnes hos et almindeligt forsikringsselskab.

Det forhold, at det ofte vil være selskabet, som tegner forsikringen, rejser spørgsmålet, om ejerne skal godkende en sådan disposition, f.eks. på en generalforsamling. Det kan almindeligvis antages, at det vil være i selskabets interesse at tegne en ansvarsforsikring for ledelsen, herunder for at kunne tiltrække medlemmer til ledeshvervet. På den baggrund antages det i almindelighed, at ledelsen vil være kompetent til at tegne en ledelsesansvarsforsikring.<sup>39</sup>

På den anden side må det holdes for øje, at forsikringen kan betragtes som et led i det vederlag, som ledelsesmedlemmet honoreres med af selskabet. I den forbindelse bør selskabslovens § 131 eller principperne deri have in mente, idet bestemmelsen foreskriver, at ledelsesmedlemmet ved visse beslutninger vil være inhabilt, herunder for så vidt angår spørgsmål om aftaler mellem selskabet og ledelsesmedlemmet. På trods af at forsikringsspørgsmålet ikke direkte vil udgøre en aftale mellem selskabet og ledelsesmedlemmet, kan der opstå modsatrettede interesser i relation til forsikringen, herunder i forhold til dækningsomfanget eller størrelsen på en eventuel selvrisko, således at inhabilitetsreglen i selskabslovens § 131 vil være relevant.<sup>40</sup>

Af ovennævnte grunde anbefales det at forelægge en beslutning om tegning af en ledelsesansvarsforsikring for selskabets generalforsamling, andelshavere eller interessenter. Det bør i den forbindelse bemærkes, at bestyrelsen – som led i bestyrelsens ret til at ansætte, afskedige og føre tilsyn med direktionen – vil være kompetent til at træffe beslutning om, at selskabet skal tegne en ledelsesansvarsforsikring for direktionen som medlemmer af den daglige ledelse.

Det vil typisk være relevant for ledelsesmedlemmerne, at ansvarsforsikringen både dækker erstatningskrav, for så vidt angår tab, som et ledelsesmedlem har tilføjet kapital-selskabet, ejere eller tredjemand, samt sagsomkostninger forbundet med at føre en sag om ledelsesansvar for retten i form af udgifter til repræsentation ved en advokat. Forsikringssummen vil dog være begrænset til et samlet beløb, idet krav, der måtte overstige dette beløb, herefter ikke er dækket. En ledelsesansvarsforsikring dækker således

<sup>39</sup> Carsten Fode, *Ledelsesansvar og ansvarsbegrænsninger*, 1. udgave, 2020, side 228.

<sup>40</sup> Carsten Fode, *Ledelsesansvar og ansvarsbegrænsninger*, 1. udgave, 2020, side 228.

alene en *del* af det ansvar, som ledelsen kan pådrage sig. Forsikringen dækker således ikke tab, som et ledelsesmedlem har forvoldt ved forsæt. Ofte ses det tilsvarende, at groft uagtsomme forsømmelser ikke er omfattet af forsikringen.<sup>41</sup>

For så vidt angår kommunalt ejede selskaber og kommunale fællesskaber, hvor kommunerne er selvforsikrede, kan det besluttes, at det kommunale fællesskab også skal være selvforsikret.<sup>42</sup> I det omfang sidstnævnte er besluttet, vil der skulle findes en anden løsning i form af skadesløsholdelse eller decharge som alternativ til forsikringsdækning, jf. herom nærmere afsnit 4.5.2 nedenfor. Hvorvidt sådanne alternativer er relevante/tilstrækkelige for ledelsesmedlemmerne, vil skulle afgøres konkret for det pågældende fjernvarmeselskab.

#### **4.5.2 Decharge og skadesløsholdelse**

Kompetencen til at træffe beslutning om selskabets anlæggelse af en sag mod medlemmer af selskabets ledelse tilkommer generalforsamlingen (og i konkurstilfælde konkursboet), og hverken bestyrelse, tilsynsråd eller direktion kan fratage generalforsamlingen denne kompetence, jf. selskabslovens § 364, stk. 1, eller principperne heri.

Det følger videre af selskabslovens § 364, stk. 2 eller principperne deri, at et selskab kan træffe beslutning om ansvarsfrihed (decharge) eller afstå fra at anlægge sag mod et ledelsesmedlem, idet en sag dog alligevel kan anlægges, hvis der angående denne beslutning eller det forhold, hvorpå søgsmålet bygger, ikke er givet i alt væsentligt rigtige og fuldstændige oplysninger til generalforsamlingen, inden beslutningen blev truffet.<sup>43</sup>

Som alternativ til en ansvarsforsikring (og decharge) kan risikoen for ledelsen afdækkes ved en skadesløsholdelseserklæring, hvor relevante parter giver afkald på at gøre erstatningskrav gældende over for ledelsen samt afholder sagsomkostninger og dækker et eventuelt erstatningskrav fra tredjemand, medmindre ledelsesmedlemmet har handlet forsætligt eller strafbart (som fastslået ved dom).

En sådan løsning vil spare forsikringspræmien på en ansvarsforsikring og samtidig skadesløsholde ledelsesmedlemmerne i samme omfang som en ansvarsforsikring.

---

<sup>41</sup> Betænkning 1498/2008, *Modernisering af selskabsretten*, Økonomi- og Erhvervsministeriet, side 44.

<sup>42</sup> Vejledning om kommunale fællesskaber, april 2016, side 37-38: <https://www.ism.dk/media/27204/vejledning-om-kommunale-faellesskaber.pdf>.

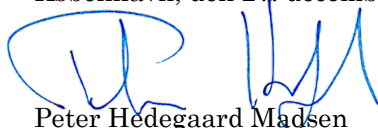
<sup>43</sup> Jan Schans Christensen, *Selskabsloven med kommentarer*, 2. udgave, 2024, side 1213.

Hvorvidt ledelsen i fjernvarmeselskabet kan indgå en skadesløsholdelsesaftale med fjernvarmeselskabet og selskabets ejer(e) vil skulle afgøres konkret, idet vi ikke til brug for dette notat har foretaget en nærmere vurdering deraf.

Skadesløsholdelsesordninger har modsat decharge-beslutningen efter selskabsloven et fremadskuende formål og har således et vist overlap med ansvarsforsikringen.

Hvorvidt skadesløsholdelsesordningen er relevant, vil skulle afgøres konkret for det pågældende fjernvarmeselskab, men kan være med til at tiltrække eksterne ledelsesmedlemmer, da risikoen for at ifalde et personligt erstatningsansvar herved mitigeres.

København, den 27. december 2024



Peter Hedegaard Madsen  
Partner, Advokat (H)



Hanne Marthine Frederiksen  
Partner, Advokat (L)