

# Årsrapport 2013

LETT Advokatpartnerselskab

CVR 35 20 93 52



LETT

*”Vi har et erklæret mål om fortsat vækst og om at være et naturligt advokatvalg for erhvervslivet og den offentlige sektor“*

## Indhold

---

### Indblik i vores virksomhed

---

Vores værdier	4
2013 - en ny begyndelse	5
Et naturligt valg for erhvervslivet og den offentlige sektor	6
Et stærkt team af engagerede og dygtige medarbejdere	12
Den sociale ansvarlighed	18
Ledelsesstrukturen i LETT	40
LETT og kunsten	42

---

### Årets resultater

---

Ledespåtegning	24
Den uafhængige revisors erklæringer	25
Selskabsoplysninger	26
Hoved- og nøgletal	27
Beretning	28
Resultatopgørelse	29
Resultatdisponering	29
Balance	30
Pengestrømsopgørelse	32
Noter	33
Regnskabspraksis	36

## Vores værdier

LETT er en moderne og innovativ advokatvirksomhed, der bygger på stærke traditioner og lang erfaring. Vi er stolte af vores faglighed, som vi bruger aktivt til vores kunders fordel.

Vores værdier er rammerne for vores handlinger i det daglige. De er et løfte til vores kunder om den tilgang og adfærd, som vi repræsenterer:

### Ordentlige

Vi tager ansvar for opgaverne og vægter etik og ansvarlighed højt.

### Dygtige

Vores forretning bygger på høj faglighed og kvalitet. Vi er ambitiøse og målbevidste på egne og vores kunders vegne for at opnå de bedste resultater.

### Energiske

Vi går altid til opgaven med stort engagement og ser løsninger, hvor andre ser problemer.

### Uhøjtidelige

Vi møder kunder og kolleger i øjenhøjde i et uformelt arbejdsmiljø, hvor humor også er en del af hverdagen.

### Direkte

Vi er altid tilgængelige og lægger vægt på at være personlige og ligefremme.

## 2013 - en ny begyndelse

Den, der lever stille, lever godt, lyder et gammelt dansk ordsprog. Et ordsprog, som vi i advokatbranchen traditionelt har bekendt os til.

I 2013 traf vi i LETT beslutning om at omdanne vores virksomhed til advokatpartnerselskab med tilbagevirkende kraft pr. 1. januar 2013. Med denne omdannelse – og størrelsen af LETT – følger et krav om øget information om vores virksomhed og fortsatte udvikling.

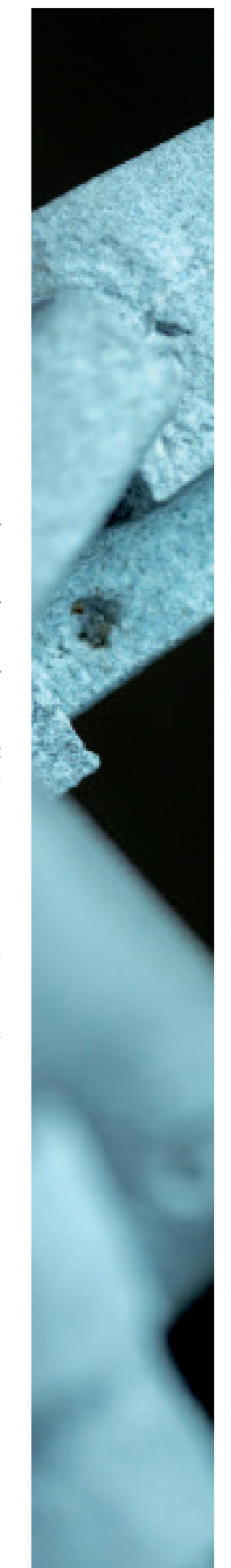
LETT har haft en imponerende udvikling de seneste år og vores strategiske mål er at være et naturligt advokatvalg for erhvervslivet og den offentlige sektor. Som et væsentligt led i at gear LETT til næste fase i vores udvikling, besluttede vi sidste år at ændre vores ledelsesmodel og at skabe en enklere og mere agil ledelsesstruktur. Som et resultat af dette indtrådte jeg som Managing Partner.

Disse beslutninger markerer en ny begyndelse for os.

Vi betragter ikke informationskravene som blot en byrde, men som en anledning til at skabe større indblik i LETT hos dem, som vi har mest at gøre med – kunder, medarbejdere, kolleger i advokatbranchen og øvrige rådgivningsbrancher samt fremtidige medarbejdere. Viden er kernen i vores rådgivning, og at være tilgængelige, personlige og direkte er en del af vores værdigrundlag. Derfor bidrager vi nu åbent og aktivt med information om vores virksomhed i ord såvel som tal.

**Henrik Sjørsløv**

Managing Partner



# Et naturligt valg for erhvervslivet og den offentlige sektor

Det LETT, som vi kender i dag, blev dannet for mindre end 10 år siden. Siden da er vi vokset til at blive en af de førende advokatvirksomheder i Danmark med kontorer i København og Aarhus.

Vores primære fokus er advokatrådgivning til erhvervslivet og den offentlige sektor, der tilsammen udgør mere end 90 % af vores forretning. Vi ønsker at kunne yde højt kvalificeret rådgivning inden for alle de væsentlige retsområder og juridiske problemstillinger, der er relevante for disse sektorer.

Vi har traditionelt en stærk position inden for bl.a. forsikrings- og erstatningsret samt retssager og voldgift. Ifølge Økonomisk Ugebrevs undersøgelse i 2012 er vi erhvervslivets foretrukne proceskontor. For at sikre den nødvendige bredde og dybde i vores øvrige kompetencer har vi de seneste år - som supplement til vores organiske vækst - konsolideret vores forretning på strategiske områder med partnere fra de mindre, specialiserede advokatkontorer NORDIA og Lind Cadovius og med de førende advokater Kurt Bardeleben og N.E. Nielsen. Dette har styrket LETT væsentligt inden for områder som M&A, insolvens, udbudsret og konkurrenceret.

## Nye markedsbetingelser

Vores marked er under forandring i disse år - efter 10 års uafbrudt vækst var der i 2013 et fald i efterspørgslen efter advokatrådgivning på 8 %, vi ser en øget internationalisering af erhvervslivet, generelt styrker virksomhederne deres interne juridiske kompetencer, og vi bliver udfordret på vores traditionelle prisstrukturer.

## Danmarks største advokatfirmaer

Placering (Målt på antal af jurister)	Advokatfirma (*=kædesamarbejde)	Jurister 2014	Partnere 2014	Medarbejdere i alt 2014
1 (1)	Kromann Reumert	270	67	507
2 (2)	Bech-Bruun	263	77	516
3 (3)	Gorriksen Federspiel	211	42	395
4 (4)	Plesner	178	64	359
(5)	Advodan*	178	93	481
5 (6)	Poul Schmith/Kammeradvokaten	175	37	353
(7)	Ret & Råd*	150	i.o.	400
6 (8)	LETT	146	49	263
7 (9)	Horten	113	43	204
8 (10)	Bruun & Hjejle	102	31	171

Tal fra Berlingske Business 01, 24. januar 2014

## Mål om fortsat vækst

Målt på antallet af medarbejdere indtager LETT i 2014 6. pladsen på listen over danske advokatfirmaer, kædesamarbejder undtaget. Vi har et erklæret mål om fortsat vækst og om at være et naturligt advokatvalg for erhvervslivet og den offentlige sektor.

I LETT tror vi, at denne udvikling vil fortsætte. Man kan ikke blot læne sig tilbage og vente på, at de tidligere forhold vender tilbage. Der er ved at blive skabt en ny virkelighed i advokatbranchen, og vi tror på, at fremtidig succes afhænger af evnen til at tilpasse sig de nye spilleregler.

## Vores vej til fortsat vækst

Forretningsmæssigt ser vi en stærk international profil, specialiseret rådgivning og proaktiv forretningsudvikling som nogle af de væsentlige kort, som vi skal satse på i LETT.

## Stærkere international profil

I LETT har vi altid lagt vægt på at have en international profil, og vi mærker et behov for at fokusere yderligere på dette. Dette vil blandt andet betyde, at flere af vores yngre jurister vil blive udstationeret hos internationale advokatfirmaer, og at vi vil øge andelen af internationale sager.

## Øget specialisering

Et andet aspekt af markedsudviklingen er behovet for specialisering. De store og mellemstore virksomheder har opbygget interne juristfunktioner, der varetager de løbende juridiske opgaver, mens sagerne, der lægges hos advokatfirmaer som vores, bliver stadig mere komplekse. Vores svar på dette er at udvikle skarpere profiler med tydeligt speciale inden for eksempelvis et fagområde eller en branche. Samtidig skal vi være endnu bedre til at forstå den kommercielle virkelighed, som vores kunder agerer i. Klare karriereveje, nye MUS-processer og partnerudvikling, som vi beskriver nærmere på de efterfølgende sider, er vigtige led i denne proces.

## Nye rådgivningsområder

Et tredje fokusområde er den generelle udvikling i vores samfund og erhvervsliv, som kan skabe fremtidige forretningsområder for os. Som eksempel kan nævnes offentlige anlægsinvesteringer, herunder OPP og OPS, hvor vi tidligt så et nyt rådgivningsområde opstå. På tilsvarende vis kan vi se en række andre brancher, hvor der i disse år sker en markant udvikling. Vi skal sikre, at vi kan reagere hurtigt og investere i at få opbygget de rette specialister og den rette profil i markedet.

## Forventningerne til de kommende år

Efter flere år med forsigtighed og tilbageholdenhed på M&A-området er det glædeligt, at vi kan konstatere fremgang inden for dette område i LETT. Vi har i 2013 medvirket ved en række transaktioner - bl.a. har vi bistået AMBU ved udstedelse af erhvervsobligationer og rådgivet ATP og PFA om køb af aktier i DONG Energy. Vi forventer øget travlhed på dette område i 2014, hvor vækst, værdiskabelse og udvikling står højt på virksomhedernes agenda.

Som en konsekvens af de seneste års krise har opgaver inden for insolvens og rekonstruktioner, herunder Cimber Sterling-konkursen og rekonstruktionerne af Torm og Brøndby, fyldt ganske meget i LETT. Til trods for mere stabile økonomiske udsigter i erhvervslivet generelt, forventer vi fortsat en del aktivitet inden for dette område, bl.a. afledt af, at LETT i 2013 blev valgt som en af kuratorerne i Pihl & Søn-boet.

Vi har lang erfaring i at yde juridisk rådgivning til den offentlige sektor; vi har været advokater for en række kommuner gennem mange år, vi har bistået Grønlands Selvstyre og har løbende rådgivet regioner og forsyningselskaber. I 2013 fik vi markeret os solidt på det kommunale område, da vi blev valgt som en af Københavns Kommunes to husadvokater. Vi har et strategisk mål om at øge vores markedsandel på disse fronter. Blandt andet som et resultat af dette har vi samlet vores kompetencer inden for offentlig ret i den nye enhed "Konkurrence, udbud, offentlig ret og naturressourcer".

Det er efterhånden 10 år siden, at offentlige-private partnerskaber blev sat på agendaen i Danmark. Vi har været involveret i stort set alle de projekter, der har været udbudt i partnerskabsmodellen hidtil. Vi forventer et gennembrud for OPP-projekter de kommende år og anser OPP/OPS for at være et vores forretningsområder i vækst.

## Vejviser for OPP – et forretningsområde i vækst

*Interview med Henrik Puggaard, partner*

I de seneste små 10 år er der sket en stigning i antallet af danske OPP-projekter, der som samarbejdsmodel mellem offentlige bestillere og private aktører kan være med til at fremme totaløkonomi, effektivitet og innovation i offentlige bygge- og anlægsprojekter. Siden modellen blev en del af regeringens handlingsplan i 2004 har partner Henrik Puggaard specialiseret sig i OPP og OPS, og LETT har været involveret i stort set samtlige hidtil udbudte projekter i Danmark. Det gør os til en af de absolut førende rådgivere på området.

Siden det første danske OPP-projekt så dagens lys i 2005, er der sket meget på området. Kommunerne og staten har haft fokus på bl.a. skoler, motorvejsanlæg, domstolsbygninger og senest opførelse af kontorer til offentlige styrelser. Hertil har regionerne fokuseret på sygehusudvidelser og tilhørende p-anlæg samt ikke mindst helt nye psykiatriske hospitaler i Vejle og Skejby.

*- Når OPP er et område i vækst, er det fordi, det er samfundøkonomi. Modellen afhjælper samfundets krav til offentlige institutioner om på den ene side at opføre og renovere skoler, hospitaler, veje osv. og på den anden side levere den offentlige service. I OPP overlader man design, anlæg, vedligehold og drift til den private part, så den offentlige part kan fokusere på serviceydelsen, fortæller Henrik, der har været rådgiver på samtlige ca. 18 projekter i Danmark, herunder bl.a. for det vindende konsortium i tre kommunale OPP/OPS-skoleprojekter; Vildbjerg Skole, Ørstedskolen på Langeland og Nordstjerneskolen i Frederikshavn samt p-hus ved Randers Sygehus. Senest har vi været juridisk og finansiel rådgiver for den vindende tilbudsgiver, der afgav bud på projektering, anlæg, drift og vedligeholdelse af et nyt plejecenter i Kolding. Projektet var det første OPP-projekt i Danmark, der også omfattede pleje- og omsorgsleverance.*

### Totaløkonomi

I dag har Regeringen vedtaget, at alle nye projekter skal vurderes i forhold til muligheden for at blive gennemført som OPP, hvilket er medvirkende til, at stadigt flere opgaver udbydes som offentligt privat partnerskab. Udbudsformen er primært konkurrencepræget dialog, hvor private tilbudsgivere byder ind på opgaven, der bliver gennemarbejdet på dialogmøder indtil den dag, der afgives tilbud.

*- Når OPP som samarbejdsform er en succes, er det fordi, der er tale om totaløkonomi. Som værdibegreb dækker det over en langsigtet optimering mellem design, anlæg, vedligehold og drift. OPP er samtidig en effektiv understøttelse af den incitamentsstruktur, som sikrer, at tilbudsgiver igennem hele kontraktperioden - for eksempel 30 år - har incitament til at levere den aftalte ydelse. Overholdes aftalen ikke, fortabes betalinger i resten af kontraktperioden.*

*“OPP handler grundlæggende om udvikling af en sameksistens mellem offentlige behov og private ressourcer”*

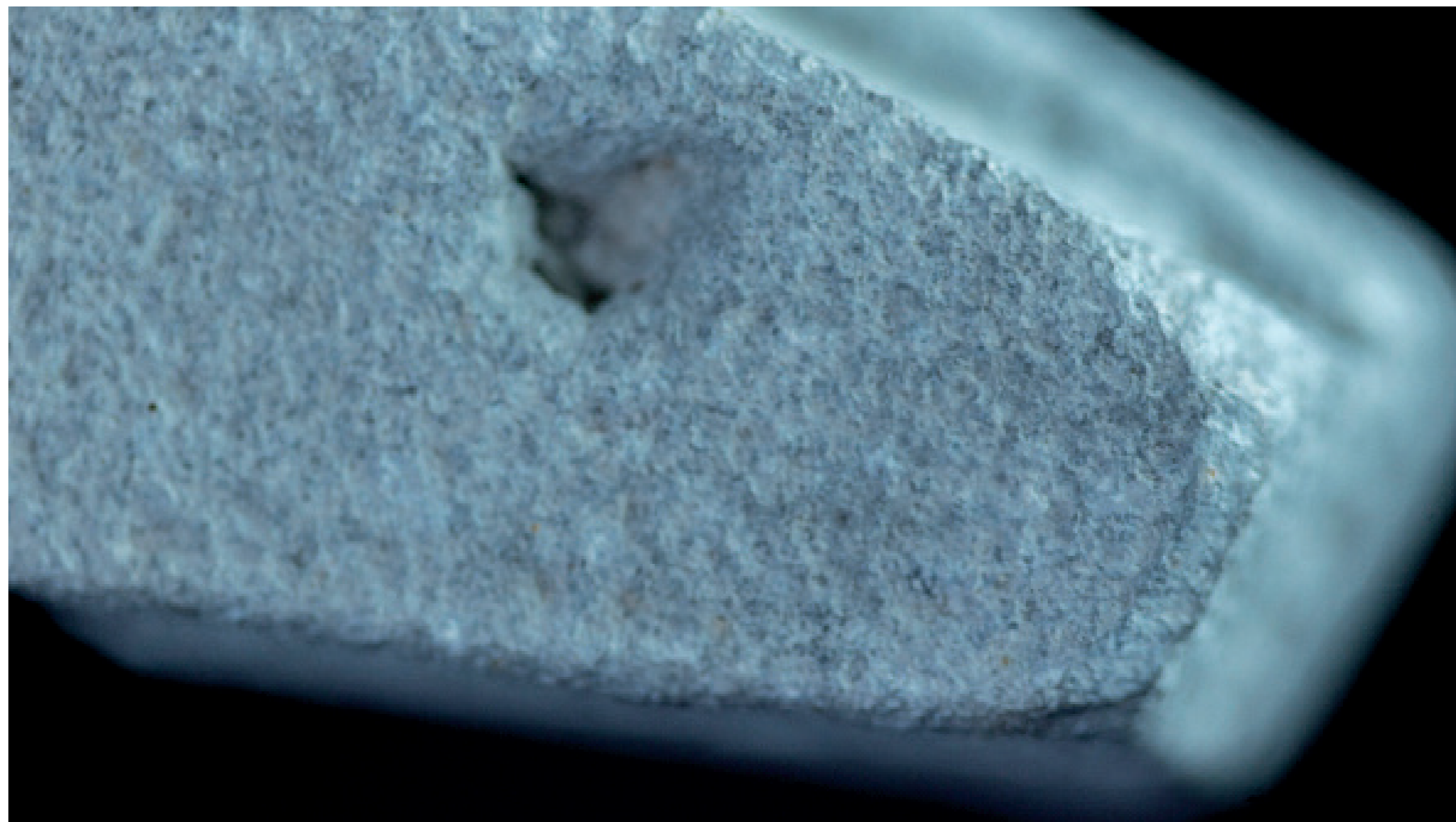
LETTs afdeling for infrastruktur og offentlige anlægsinvesteringer favner jurister inden for entrepriser-, skatte-, finansierings-, udbuds- og offentlig ret og udgør Danmarks førende OPP-unit. Ansvarlige for afdelingen er Henrik Puggaard og Kurt Bardeleben, der begge har over 10 års erfaring på området.

*- Som juridisk rådgiver er det vigtigt at have et indgående kendskab til de problemstillinger, infrastrukturprojekter fører med sig, og vi har erfaring med og forståelse for beslutningsprocesserne hos de offentlige myndigheder på både statsligt, regions- og kommunalt niveau. Opgaven er at styre og lede processen fra organisering af ejerstruktur til udarbejdelse af leveranceaftaler samt låne- og sikkerhedsaftaler.*

### Fremtidens OPP

De seneste tendenser på den danske OPP-scene kommer fra sundhedssektoren, hvor der er en gryende interesse for at inddrage omsorgsydelserne som en del af den samlede totalløsning. Det gælder f.eks. etablering af boliger for ældre, hvor plejen af beboerne udgør en central del af den samlede ydelse, som den private part leverer. På den måde får den private part mulighed for at samtænke den gode omsorg i en bygnings- og driftsmæssig kontekst. Henrik forventer, at projekterne fremadrettet vil komme i mange afskygninger og vil sprede sig til langt flere områder, end vi har set det hidtil.

*“Om 30 år vil de gennemførte OPP-projekter stå, som de gør det i dag, og det er hovedårsagen til, at organiseringsformen er vejviser for fremtidens infrastrukturetsamarbejder”*





## Juridisk rådgiver for kommuner og regioner

*Interview med Henrik Græsdal, advokat*

Juridisk rådgivning i øjenhøjde og skræddersyede løsninger. Det er grundstenene i vores samarbejde med en lang række kommuner, regioner og kommunale selskaber. De juridiske løsninger spænder vidt fra løsning af konkrete sager, udbuds- og OPP-processer til advokatundersøgelser og strategisk rådgivning om større finansielle udfordringer. Størst er opgaverne for hovedstadskommunerne – Frederiksberg og København, hvor vi som husadvokat har rollen som betroet rådgiver.

Siden 2006 er de juridiske enheder i kommunerne blevet stærkere med fagligt kompetente juridiske enheder. Det betyder, at de opgaver, der outsources ikke er rutineopgaver, men i højere grad komplekse problemstillinger, der kræver særlig juridisk indsigt og strategisk rådgivning. En af dem der arbejder tæt sammen med kommuner og regioner og kender til det politiske miljø, er advokat Henrik Græsdal. Han har i mange år arbejdet i den offentlige sektor og har derfor indsigt i samspillet mellem offentlige myndigheder og private virksomheder. I LETT indgår han i en ny enhed med fokus på konkurrence, udbud, offentlig ret og naturressourcer.

*- Vi træder til, når der er brug for ny viden, eller når der skal findes løsninger på juridiske tvister. Det kan være, når Københavns Kommune står over for en kompliceret IT-kontrakt eller Tårnby Kommune skal føre en principiel sag vedr. p-afgifter. Vores rådgivning beror først og fremmest på tillid og gode relationer, og det er en af vores styrker, at vi møder kunderne i øjenhøjde og forstår værdien af at levere merværdi til de juridiske miljøer, kommunerne allerede har. Det betyder, at vi ikke blot løser opgaven, men at vi arbejder proaktivt for at fremme samspillet mellem erhvervslivet og det offentlige til fælles interesse for både den offentlige og private part, fortæller Henrik, der, udover Københavns og Frederiksberg kommuner, bl.a. rådgiver*

Sønderborg, Køge, Fredensborg, Tårnby og Herning kommuner samt regionerne Hovedstaden, Sjælland og Syd foruden en række fælles kommunale selskaber.

### Deltager i den retspolitiske debat

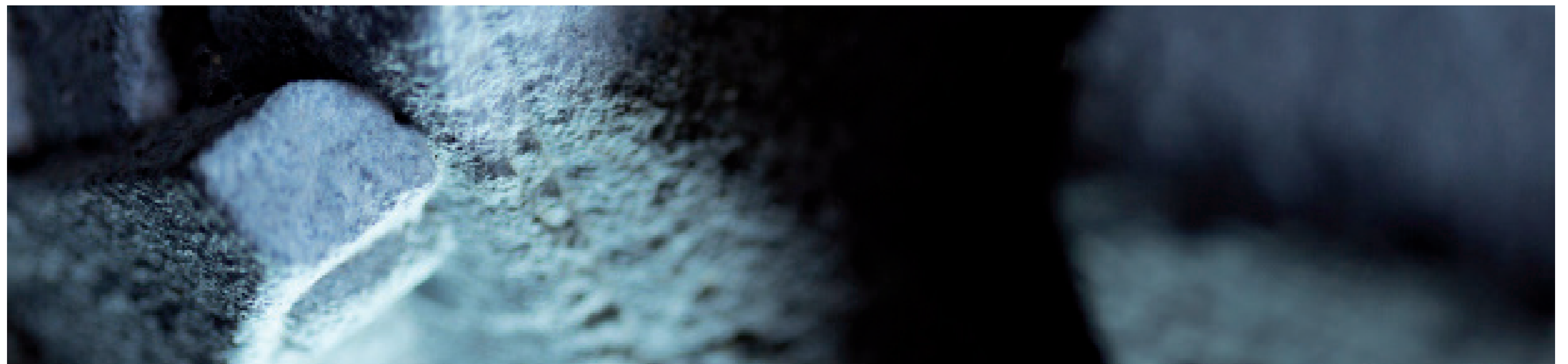
I 2013 markerede LETT sig på det kommunale landkort ved som det eneste advokatfirma at deltage i Kommunal Økonomisk Forum, der samler landets borgmestre, kommunalbestyrelsesmedlemmer, kommunaldirektører og andre med interesse for den kommunale økonomi. Konferencen var en stor succes, og i januar 2014 deltog vi igen med henblik på at knytte endnu stærkere bånd til aktørerne i den offentlige sektor.

*- Jeg tror, at en af årsagerne til, at vi har stærke relationer til danske kommuner og regioner er, at vi, med faglig spidskompetence, er uhøjtidelige og direkte i vores dialog med kunderne. Det betyder f.eks., at vi møder lokalpolitikere i faglige miljøer over en kop kaffe og en snak om deres udfordringer med budgetter og de politiske prioriteringer.*

I LETT prioriterer vi også at være synlig i den kommunale retspolitiske debat med deltagelse i Retssikkerhedsfonden, faste avisklummer og ved deltagelse på det årlige Folkemøde på Bornholm, hvor den retspolitiske dagsorden sættes under lup. Proaktivitet og dialog er en del af løsningen, hvad end det handler om at afholde informationsmøder, debatter, tiltrække udenlandske investorer til projekter eller opfordre til konsortiedannelse i store anlægs- og byggeprojekter.

*- Fællesnævneren for vores arbejde er hårdt arbejde kombineret med faglig indsigt, og vi tager gerne en ekstra vej for at kvalitetstjekke det, vi laver. Derfor tror vi også på, at fremtiden byder på stadig flere samarbejder i det kommunale regi, hvor vi vil være konkurrencedygtige på såvel kvalitet som pris.*

*“Vi bruger vores kontakt til erhvervslivet og erhvervsorganisationer til at sikre et samspil af fælles interesse for erhvervsliv og kommuner og regioner”*



# Et stærkt team af engagerede og dygtige medarbejdere

Som i enhver videnvirksomhed er menneskene den vigtigste ressource i LETT. Derfor er det en høj prioritet for os, at vores partnere og medarbejdere er et stærkt team, og at de hele tiden er i en faglig og personlig udvikling, der matcher de skiftende behov, som konjunkturer, kundekrav og teknologi giver sig udslag i.

Som advokatfirma er vi helt afhængige af, at vores medarbejdere er opdaterede på de ændringer i love, regelsæt og rammer, der er relevante for vores rådgivning. Størstedelen af den faglige udvikling sker i tilknytning til den daglige sagshåndtering, kombineret med instruktion, sparring og feedback fra den ansvarlige partner eller funktionschef.

Som led i såvel den faglige som personlige udvikling udstationeres en del af vores medarbejdere hos en eller flere kunder, ligesom vi løbende har jurister udstationeret hos førende internationale advokatfirmaer.

Vi supplerer denne erfaringsbaserede læring med mere formelle faglige læringsaktiviteter, der for vores juristers vedkommende omfatter uddannelse og forskning, deltagelse i interne og eksterne kurser o.l.

Vi lægger stor vægt på, at der sideløbende er fokus på personlig udvikling, hvilket vi understøtter gennem MUS-processen, coaching, udviklingsforløb, mentorordninger o.l.

## Medarbejdertrivsel er høj i LETT

Vi følger medarbejdertrivsel gennem klimamålinger, der gennemføres regelmæssigt. Gennem målingerne får vi dels et billede af det generelle klima, dels konkrete input til forbedringer til ledelsesindsatsen og til samarbejdet i og på tværs af jobfunktioner og kontorer.

Seneste klimamåling blev afviklet i slutningen af 2012, hvor 85 % af medarbejderne deltog. Målingen viste, at medarbejdertilfredsheden generelt er stor og at de vitale forhold som arbejdsopgaver, kompetencer, kolleger, syn på LETT som arbejdsplads og grundlæggende ledelsesforhold er vurderet rigtig højt. Undersøgelsen viste også, at to af vores væsentlig-

ste indsatsområder er at styrke den daglige ledelsesindsats og at strukturere de personlige og faglige udviklingsmuligheder. Disse områder har vi adresseret gennem vores karrierevejsprojekt og partnerudviklingsforløb.

## Ledelse gennem partnerudvikling

Vi har sat ledelse på dagsordenen blandt vores partnere dels med henblik på at styrke den daglige ledelsesindsats, dels fordi vi ser god ledelse som en katalysator for samarbejde og forretningsudvikling. Vores særlige partnerudviklingsforløb, der blev igangsat i sommeren 2013, har bl.a. til formål at skabe dialog om ledelse og øge de individuelle ledelseskompetencer ved få værktøjer til egen udvikling.

## Klare karriereveje

I efteråret 2012 etablerede vi vores karrierevejsprojekt, som har til formål at skabe klare karriereveje i LETT og at beskrive de forskellige udviklingsmuligheder, som vores virksomhed kan tilbyde, og de krav til kompetencer og performance, der følger med.

Det overordnede formål med projektet er at sikre, at LETT også i fremtiden kan være en attraktiv arbejdsplads. Af denne årsag er projektet blevet bredt forankret i både ledelse, HR og hos medarbejderne, hvor en god blanding af studentermedhjælpere, trainees, advokatfuldmægtige og advokater er blevet inddraget gennem workshops.

Resultatet af projektet er LETTs karrierevejsmodel, der afspejler forskellige juristprofiler. Modellen indgår i vores reviderede MUS-koncept som et ledelses- og dialogværktøj og sikrer bl.a. fokus på målrettet kompetenceudvikling og specialisering.

## Nye holdninger blandt de jurastuderende

Danske Advokater har siden 2008 fire gange fået udarbejdet en omdømmeanalyse blandt jurastuderende. I forhold til den forrige analyse, der blev gennemført i 2010, er LETT det advokatfirma, der går mest frem, hvilket vi er meget stolte af. Ifølge omdømmeanalysen bliver kendskabet til os blandt de jurastuderende støt bredere.

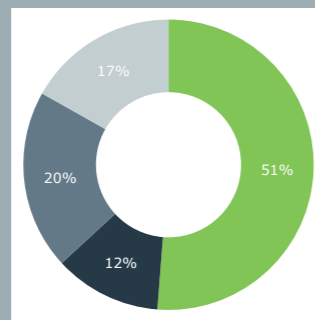
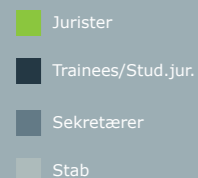
Omdømmeanalysen måler på de fire områder arbejdsforhold, faglig udvikling, præstation og ledelse samt etik. Vores stærkeste område i analysen er den faglige udvikling. Inden for dette område scorer vi 73,6 %, hvilket er en fremgang fra 66,2 % i 2010 og højere end 2013-branchegennemsnittet på 71,0 %.

Ifølge målingen er præstation og ledelse samt arbejdsforhold de to overordnede områder, som vi i LETT med fordel kan fokusere på for at løfte det generelle omdømme. På begge områder er vi gået frem i forhold til målingen i 2010 og ligger i år på henholdsvis 59,6 % og 57,8 %, hvilket er på niveau med branchen som helhed.

I forhold til potentielle medarbejdere arbejder vi målrettet med employer branding for at sikre, at særligt de jurastuderende har indblik i LETTs forretning og udvikling og opfatter os som en attraktiv arbejdsplads. I 2014 vil vi fokusere særligt på vores karriereveje og de kompetencer, som vi vurderer, at fremtidens jurister skal udvikle.

## Medarbejderfordelingen i LETT

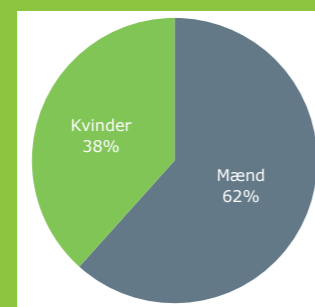
Ved udgangen af 2013 var der 285 medarbejdere i LETT, heraf var lidt over halvdelen – 147 – jurister.



Kilde: LETT

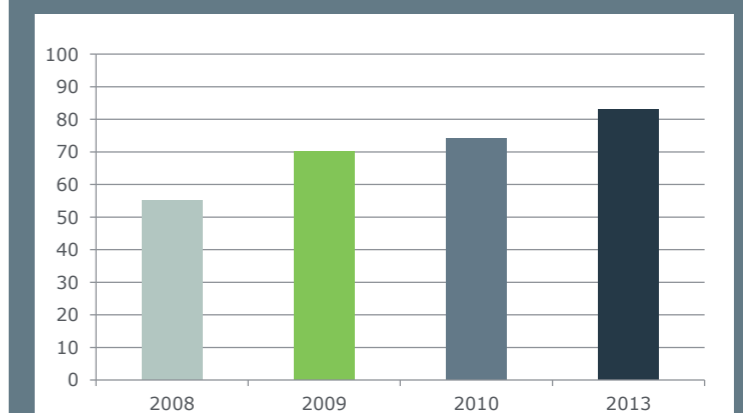
## Kønsfordelingen i LETT

Ved udgangen af 2013 var 38 % af vores jurister kvinder, mens 53 % af vores advokatfuldmægtige var kvinder. Vi ansætter således et stort antal kvindelige fuldmægtige, men oplever desværre ligesom resten af branchen et frafald senere i karrieren. Vi har et mål om at fastholde flere kvindelige jurister og har blandt andet fokus på øget fleksibilitet i ansættelsesforholdet. Karrierevejsprojektet, der er omtalt på næste side, skal være med til at sikre, at flere kvindelige jurister fortsætter deres karriere i LETT og herunder også varetager ledelsesposter. Karrierevejsmodellen udrulles i 2014 og forventes over tid at ville have en positiv effekt på kønsfordelingen. Denne positive effekt vil være afgørende for, at vi kan realisere vores mål om en bestyrelsessammensætning med 20 % kvinder inden for en periode på 5 år og 40 % kvinder inden for en periode 10 år.



Kilde: LETT

## Kendskabsgrad til LETT øget år for år



Kilde: Danske Advokater, omdømmeanalyse

I 2013 gav 83 % af de adspurgte jurastuderende udtryk for, at de kender LETT godt eller nogenlunde. De studerende anvender oftest ord som **Anerkendt**, **Fagligt stærke** og **Variation i fagområder**, når de beskriver os.

## Spirende specialisering – jurist med fokus på OPP

*Interview med Lars Korterman, advokat*

Lige siden Lars Korterman startede karrieren som 1 års fuldmægtig hos LETT i Aarhus, har han arbejdet med udbuds- og kontraktret, herunder særligt OPP og OPS. Lars valgte LETT, fordi han så en virksomhed på vej frem, og på blot tre år har han været med til at gennemføre nogle af de største OPP-projekter i Danmark.

Lars Korterman er i fuld gang med sin faglige specialisering, og han har valgt et område, hvor han i vid udstrækning kan bruge sin juridiske værktøjskasse.

- OPP giver mulighed for at anvende mange facetter af juraen, fordi projekterne rummer flere juridiske discipliner - fra kontraktforhold og aftaleudarbejdelse til udbuds- og entrepriseretlige overvejelser, økonomi og finansiering, fortæller Lars, der for halvandet år siden flyttede fra Aarhus til København, og i den forbindelse fik mulighed for at fortsætte sin faglige specialisering i en nyetableret enhed ledet af to af de mest erfarne advokater på området.

### Hvert projekt kræver sin model

Fagligt har det betydet meget for Lars at få mulighed for at arbejde med et område, der er på vej frem, og fordi OPP-modellen er så ny i Danmark betyder det, at de juridiske løsninger er meget forskellige fra projekt til projekt.

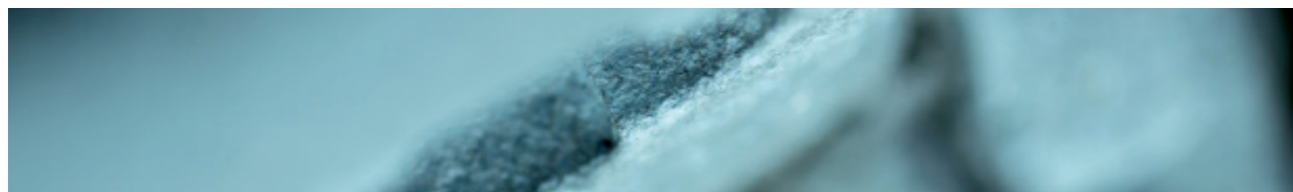
*“Som ung jurist vil du gerne være med hvor det sker, og det har jeg virkelig fået lov til som del af en fagenhed, hvor der er fuld fart på projekterne”*

- OPP modellen giver mulighed for at lave nogle helt specielle konstruktioner og aftalemodeller, der er særegne. Selvom jeg efterhånden har været involveret i en del projekter, har ingen af dem været ens, fortæller Lars, der senest har bistået Region Syddanmark i forbindelse med OPP-udbuddet af en ny psykiatrisk afdeling i Vejle.

### Rådgivning der udfordrer vanetænkningen

Det er særligt i de seneste år, at der er kommet skub i de danske OPP-projekter, og der kommer flere og flere til. Det kan Lars og hans kolleger i Infrastruktur og offentlige anlægsinvesteringer mærke. - Det er et område i vækst, og det er spændende at være en del af. Udviklingen kunne jeg mærke allerede dengang jeg startede som advokatfuldmægtig, hvor jeg i høj grad blev involveret i projekterne - og gerne flere ad gangen. I OPP-projekter er der virkelig plads til at tænke nye tanker, for du har ikke så meget at læne dig op ad - ingen lærebog at slå op i.

OPP-projekter er næsten altid komplekse og omfattende i relation til størrelse og projektsum. Komplexiteten knytter sig bl.a. til de mange forhold, der skal spille sammen og tages højde for, hvad enten projektet omhandler anlæggelse af en motorvejsstrækning, opførelse af en skole eller udskiftning af gadebelysning i større byer. - Der er mange hensyn, der skal tænkes ind i opgaven og særlige præmisser, der skal tages højde for, når man arbejder med OPP. Det udfordrer vanetænkningen og gør, at to dage sjældent er ens.



## Advokat i marken - tæt på kunderne

*Interview med Karen Bregnehøj Beck, advokat*

Karen Bregnehøj Beck har sin daglige gang på kontoret i København, hvor hun arbejder med selskabsret og kontrakter. Gennem juridisk rådgivning til danske og udenlandske virksomheder har hun en bred referenceramme, og to gange har hun skiftet kontoret på Rådhuspladsen ud som del af en udstationering hos en af LETTs kunder.

Karen Bregnehøj Beck er tilbage i LETT efter fire måneder hos familievirksomheden LINAK, der producerer elektriske lineære aktuatorer til brug for bl.a. automatiseringsløsninger. Karen har været udstationeret hos LINAK på Als to dage om ugen og har bl.a. været med til at udvikle et internt kontrakthåndteringssystem.

- LINAK har været kunde i LETT i flere år, så da virksomheden havde brug for fast juridisk assistance for en periode, så jeg det som en spændende udfordring. Linak har ikke en decideret juridisk afdeling, så jeg stod helt på egne ben, og det var både udfordrende og meget anderledes fra min dagligdag, hvor jeg er omgivet af 140 andre jurister, fortæller Karen, der i LINAK særligt har fået styrket sin specialisering inden for kontrakthåndtering og forhandling.

Det er ikke første gang, at Karen skifter kontoret på Rådhuspladsen ud med et ophold hos en kunde. Tidligere på året var hun i ni måneder en del af juristfunktionen i Region Hovedstadens Center for Innovation og Forskning, hvor hun 2-3 dage om ugen arbejdede med bl.a. forskningskontrakter. For Karen har det været spændende at kombinere hverdagen på kontoret med nogle dage i marken.

- I starten er det selvfølgelig hårdt at træde ind og ud af to hverdage, men det har været super spændende at få udvidet mit juridiske felt, og på mange måder har det bekræftet mig i mit karrierevalg som jurist.

Udover at få skærpet sin kontraktforståelse i en specialiseret afdeling fik Karen pudset sine engelskekundskaber af hos Region Hovedstaden, da 90 % af kontrakterne var på engelsk.

- Modsat mit ophold hos Linak var jeg hos Region Hovedstaden tilknyttet en meget specialiseret juristfunktion, hvor vi arbejdede med få typer kontrakter. Det er meget anderledes end mit arbejde i LETT, hvor jeg sidder med mange forskellige kontrakter inden for en lang række brancher.

### Indsigt skaber forståelse

En af årsagerne til, at Karen gerne ville udstationeres for en kortere periode var, at et ophold på den anden side af bordet ville give hende indsigt i den verden, hendes kunder opererer i.

- Ved at sidde med på den anden side af bordet lærer du noget om, hvordan forretningsprocesserne fungerer, og hvilke ting, der betyder noget for virksomheden. Det er en vigtig indsigt, du i sidste ende kan bruge i din juridiske rådgivning, for du bliver opmærksom på nogle hensyn og præmisser, du måske ikke tænkte så meget over før, fortæller Karen, der kan mærke, at hun i dag ser anderledes på egne arbejdsmetoder og tilgang til kunderne.

- Pludselig ser du på den juridiske ydelse fra den anden side af bordet. Du får ganske enkelt udvidet din horisont og bliver opmærksom på en masse ting f.eks. i forhold til formidling og dialog kunde og advokat i mellem, som du så kan tage med dig tilbage til dit arbejde.



## Blikket vendt mod verden

*Interview med Christina Nissen, advokat*

Hvert år deltager knap 300 universiteter i verdens største internationale processpil, Vis Moot. Konkurrencen sætter international køberet og voldgift på programmet, og LETT er på andet år sponsor og vejleder for holdet fra Aarhus Universitet. Sponsora-tet giver en unik mulighed for at knytte bånd til nogle af de dygtigste jurastuderende både inden, under og efter processpillens finale, der hvert år afholdes i Wien.

Advokat Christina Nissen gør sig klar til dagens vejledning på kontoret i Aarhus. Sammen med kollegerne, Pia Moltke Jensen og Claes Wildfang, mødes hun en gang om ugen til træningsses-sions med holdet fra Aarhus Universitet og gennemgår den fiktive case, der skal stå sin prøve i foråret ved to pre-moots i New York og Düsseldorf og senere til den store finale i Wien.

- *Vejledningen er et ret intenst forløb, hvor vi i knap tre måneder mødes med holdet en gang om ugen i 3-4 timer og kører sagen igennem. Vores styrke som vejledere er, at vi med vores proceserfaring kan give konstruktiv feedback på f.eks. strukturen i den mundtlige procedure og det anvendte kropssprog, fortæller Christina, der selv bl.a. fører omstødelsessager i forbindelse med konkurser.*

### De bedste kandidater

Som en del af vejledningen deltager Christina også i to pre-moots i New York og Düsseldorf for at guide holdet før, under og efter proceduren, der fremføres over for et professionelt dom-merpanel. Umiddelbart forinden finalen i Wien udvælges 4 ud af de i alt 8 holddeltagere til at forsvare universitetets ære i den store finale. Udvælgelsen sker på baggrund af en vurdering af, hvem der har klaret sig bedst under vejledningsforløbet. I samarbejde med Aarhus Universitet er Christina desuden med til at udvælge de kandidater, der i første omgang får lov at deltage i den prestigefyldte konkurrence, og her spiller både fag-lige og personlige kompetencer ind.

- *Vis Moot samler de bedste af de bedste, men i ansøgningsprocessen ser vi på mere end gode karakterer. Personlighed og måden, du præsenterer dig selv på, spiller også ind, og i år valgte vi f.eks. en kandidat med skue-spillererfaring, da der er rigtig meget præsentationsteknik forbundet med*

*det at procedere en sag, fortæller Christina.*

### Det gode netværk

For LETT er deltagelsen i Vis Moot en vigtig brik i rekrutteringsarbejdet, idet det giver en unik mulighed for at positionere sig i markedet blandt kolleger og studerende og skabe netværk blandt deltagerne, der kan være potentielle kandidater til job. Herudover giver det en god mulighed for at styrke forholdet til Aarhus Universitet endnu mere.

- *En af de største fordele ved at være en del af Vis Moot er, at vi kan knytte bånd til ambitiøse og dygtige studerende, der på mange måder er skridt foran deres medstuderende ved at have fået en så intens indførelse i at føre proces, og dermed i at identificere og præsentere problemstillin-ger kort og præcist. Det er guld værd på den lange bane, og vi er meget glade for de kandidater, vi har fået gennem Vis Moot, fortæller Christina, der føler, at rollen som vejleder har gjort hende mere opmærksom på, hvordan hun også selv procederer i en retssal.*

*”Det er spændende at være en del af verdens største processpil, og særligt at opleve en intens finaleuge i Wien, som til påske er fyldt med studerende og kollegaer fra hele verden”*

## Fokus på karrierevalget

*Interview med Marlene Winther Plas, partner*

Som jurist er der mange veje at gå, og karrieremulighederne i LETT kan føre til mange forskellige mål. Det kan de på grund af en bred vifte af karriereveje og udviklingsmuligheder, der har til formål at skabe synergi mellem medarbejdernes ønsker og kompetencer og de forretningsmæssige behov. Udgangspunktet er en ”no size fits all”-model.

Udover at være partner i LETT er Marlene Winther Plas næstformand i Danske Advokater. Det gav hende en god forudsætning for at være del af LETTs Karrierevejsprojekt, da det blev skudt i gang i efteråret 2012. Forinden havde Danske Advokater i en periode haft fokus på karriereveje og på spørgsmålet om, hvad der i stigende grad får unge jurister til at forlade branchen til fordel for bl.a. stillinger i erhvervslivet.

- *Vi lavede både kvalitative og kvantitative undersøgelser blandt vores med-lemsvirksomheder, yngre jurister samt kolleger, der havde forladt branchen. Resultaterne viste et tydeligt ønske om individuelle karriereveje og en arbejdsplads, der giver plads til, at du kan være forskellige steder på forskel-lige tidspunkter i dit liv, fortæller Marlene, og forklarer, at det som advokat-virksomhed er vigtigt at forstå, at ikke alle ønsker at gå den traditionelle vej fra advokatfuldmægtig til partner.*

*”Det jeg håber, at vi opnår med vores karrierevejsprojekt er, at vi har medarbejdere, vi kan fastholde og som har et ønske om at være med til at udvikle LETT”*

Projektet er bredt forankret i ledelse, HR og hos medarbejderne, og der blev ved projektets begyndelse foretaget interviews og afholdt workshops med henblik på at identificere ønsker og behov. Resultaterne var de samme som i Danske Advokaters undersøgelser, og en projektgruppe i LETT lagde derfor strategien for de nye karriereveje, der bl.a. har fokus på faglig specialisering, virksomhedsjuristen, forretningsudvikling og projektledelse.

### Kompetencer i fokus

Når LETT iværksætter et karrierevejsprojekt sker det i erkendelsen af, at virkeligheden ser anderledes ud i dag end tidligere. – *Der er mange, der vælger den traditionelle karrieresti, men der er også mange, der har behov for alternativer, og det har du også som virksomhed. Det handler om at klarlægge kompetencerne, så medarbejderne laver det, de er bedst til, hvad end det er at være specialist inden for et særligt fagområde, arbejde med ledelse eller være interessant med det ansvar der hertil følger. Det er samtidig vigtigt at gøre sig klart, at den valgte karrieresti kan ændre sig undervejs i karrieren, hvis der f.eks. kommer børn, ønsker om udenlandsophold, efteruddannelse mv., der påvirker det spor, du har valgt.*

### Planlægning og opfølgning

Et af succeskriterierne for karrierevejsprojektet har været, at projektet iværksættes tidligt i den enkeltes karriere, hvor medarbejder og leder drøfter, hvad der skal ske fremadrettet ud fra den pågældendes ønsker både fagligt, personligt og udviklingsmæssigt. Herefter skal der løbende følges op på karrierestien, så der også er mulighed for at ændre planen undervejs. – *Du udvikler dig som menneske gennem din karriere, og vores mål er at kunne tilbyde den karrierevej, der passer til dig uanset, hvor du er i dit liv. Der kan samtidig ske forretningsmæssige ændringer i virksomheden, men nøgleordet er planlægning, så du som medarbejder føler, at der er lagt en attraktiv og klar karrierevej.*

# Den sociale ansvarlighed

Da vi i LETT i 2012 tilsluttede os UN Global Compact, var det en naturlig udvikling på et socialt engagement, der er dybt forankret i vores virksomhed. Tilslutningen betyder, at vi i en global sammenhæng har forpligtet os til at respektere de 10 principper, der bl.a. omfatter menneskerettigheder, sociale forhold, miljø- og klimamæssige forhold samt bekæmpelse af korruption. I Danmark er menneskerettigheder og anti-korruption i vidt omfang sikret gennem styresystem, lovgivning, standarder mv. Derfor arbejder vi med principperne i den kontekst, der giver mest mening for vores virksomhed og størst værdi for det samfund, som vi er en del af.

## CSR-strategien

I LETT er vi stolte af at være en del af Global Compact, men vores engagement i samfundet rækker langt videre.

**LETTs strategiske ambition for den CSR-relaterede indsats:** *"I LETT bidrager vi ved at skabe en bæredygtig fremtid – for vores kunder, vores medarbejdere og for samfundet generelt – gennem en aktiv indsats, der er forankret i vores forretning og kompetencer."*

Vi vil gerne være med til at løfte og bidrage der, hvor vi kan gøre en forskel. Som advokatvirksomhed tror vi på, at vi kan gøre den største forskel gennem en indsats, der er knyttet til vores faglighed og vores forretning. Vi ønsker at levere et bidrag med aktiv involvering af vores partnere og medarbejdere. Ansvar for realiseringen af de identificerede aktiviteter er derfor tydeligt forankret hos en specifik partner eller funktionschef. Vores CSR-politik koncentrerer sig om fire områder:

LETT indgik i slutningen af 2012 aftale med KAB om sammen med Ernst & Young at yde gratis juridisk og økonomisk rådgivning til familier og personer, der er truet af udsættelse. 'Gældsanering ved køkkenbordet – få bedre råd'. På denne baggrund har LETT i 2013 leveret et antal advokattimer uden beregning til beboere i KAB-fællesskabet, der risikerer at miste deres bolig. Som en del af initiativet er udvalgte beboere via samarbejde med det Kongelige Teater også blevet inviteret til rockforestillingen Frankenstein genskabt i Skuespilhuset.

## Forskning og videndeling

Viden og uddannelse er kernen i vores forretning. Vi lægger stor vægt på at dele ud af vores juridiske viden, fordi vi ønsker at sikre og præge den fortsatte udvikling inden for den juridisk-faglige profession. Vi udarbejder bøger og faglige nyhedsbreve og afholder mange forskellige former for seminarer og kurser. Vi er foredragsholdere ved eksterne arrangementer og underviser på relevante uddannelsesinstitutioner. Vi påtager os tillidsposter og indgår i arbejdsudvalg i de fora, der ligger inden for vores profession.

## Juridisk bistand

Hjørnesteinen i vores CSR-indsats er juridisk bistand. Jurister i LETT giver i mange sammenhænge juridisk bistand på gunstige vilkår eller pro-bono. Vi tilskynder vores juridiske medarbejdere til at stille sig til rådighed med gratis rådgivning i de etablerede retshjælpsordninger, og vi har advokater, der er benificeret for Højesteret, hvilket betyder, at de for Højesteret påtager sig sager efter offentlig beskikkelse.

## Investering i medarbejdere

At drive en forretning som vores kræver medarbejdere, der er fagligt dygtige, sunde og velfungerende. Derfor investerer vi massivt i at opbygge og vedligeholde faglige kompetencer og i en generel trivsel og god livsstil, der rækker ud over ansættelsesforholdet i LETT. Vores indsats omfatter en lang række aktiviteter - både forebyggende så som sportsaktiviteter, madordninger og helbredstjek, og helbredende så som massage- og ergoterapeutordninger samt tryghedsforsikring.

Vi måler jævnligt medarbejdertilfredsheden i LETT via klimamålinger. Seneste undersøgelse, der blev gennemført i slutningen af 2012 med en svarprocent på 85, afspejlede et stort engagement og høj medarbejdertrivsel. Undersøgelsens to overordnede temaer "Motivation og tilfredshed" og "Loyalitet og engagement" lå på henholdsvis 5,6 og 6,2 på en skala fra 1-7, hvor 7 er bedst. Klimamålingen gennemføres igen i 2015.

I 2013 har vi haft særlig fokus på at definere karriereveje for vores jurister med henblik på at skabe transparens i forhold til den enkeltes udviklingsmuligheder. Karrierevejene er blandt andet blevet forankret i et revideret MUS-koncept, der understøtter såvel feedback på performance som karriereudvikling. Det nye koncept udrulles i foråret 2014. Vi har også i 2013 revideret vores interne uddannelsesprogram, der skal sikre en struktureret efteruddannelse af vores jurister.

## Fokus på miljøet

I LETT arbejder vi for at belaste miljøet og klimaet mindst muligt. I den daglige drift af vores virksomhed har vi fokus på 3R – reduce, re-use, recycle. Vi søger kontinuerligt at reducere vores forbrug af energi og CO2 udledning og vi har en fortsat fokus på at vælge mere miljøvenlige og energirigtige produkter og løsninger – eksempelvis i relation til lyskilder, rengøringsprodukter eller papirvarer. Dele af LETTs elforbrug er vindmølleproduceret. Dertil kommer, at vi tager aktiv del i de faglige debatter, drevet af vores fagenhed for miljøret, der internationalt er anerkendt som absolut førende.

Vores seneste Global Compact rapportering er tilgængelig på [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

I 2013 varetog en lang række af partnerne i LETT tillidshverv inden for den juridiske profession:

- Søren Jenstrup - formand for Advokatsamfundet og "officer-at-large" i International Bar Association
- Georg Lett - medlem af ICC
- Jesper Lett - formand for Det Danske Voldgiftsinstitut
- Marlene Winther Plas - næstformand i Danske Advokater
- Peter Rønnow - medlem af Advokatnævnet
- Karen Dyekjær Hansen - medlem af Retsplejerådet
- Martin Lavesen er medlem af Pressenævnet

I 2013 har vi haft særlig fokus på at optimere varme- og ventilationsreguleringen i vores kontorer samt på at gennemføre el-besparende tiltag, bl.a. ved at overgå til nyeste løsninger inden for belysningskilder. Derudover har vi iværksat en proces, der stiler mod en mere papirløs organisation og større grad af elektronisk arkivering.

## Juridisk rådgivning der gør en forskel

*Interview med Kurt Bardeleben, partner*

I LETT er almene boligorganisationer et fokusområde, der prioriteres højt. Den almene boligsektor yder et positivt bidrag til den samfundsmæssige udvikling i forbindelse med renoveringer, planlægning og byggeri af boliger til særligt mindrebemidlede familier. Som juridisk rådgiver hjælper vi typisk i spørgsmål omkring finansieringen af støttet byggeri, udbud af rådgiveraftaler, entreprise- og rammeaftaler, kontraktindgåelse og planlægning og udbud af større bygge- og voldgiftsager. En vigtig del af vores involvering omfatter desuden pro bono rådgivning til udsættelsestruede familier og støtte til oplevelser for familier, der har det svært.

Som en del af regeringens vækstpakke blev der i 2012 givet grønt lys til renovering af almene boliger for 29 mia. kr. i perioden 2011-2016. Antallet af nye byggerier er endnu ikke på samme niveau, men det er en sektor i vækst, og det kan mærkes i LETTs afdeling for infrastruktur og offentlige anlægsinvesteringer. Partner Kurt Bardeleben har sammen med et specialistteam i 2014 nedsat en task force, der skal styrke området, da der er behov for både erfaringsudveksling og faglig spidskompetence på området.

*- Med regeringens øgede fokus på planlægning, opførelse og renovering af almene boligbyggerier opstår der et naturligt behov for juridisk ekspertise fra A-Z. Gennem mange års samarbejde med boligorganisationer har vi en grundlæggende forståelse for den almene sektors vilkår og processer, herunder de interne arbejdsgange hos Landsbyggefonden og kommunerne.*

*"Almene boliger udgør 20 % af Danmarks samlede boligmasse, og sektoren udgør hovedhjørnestenen i løsningen af samfundets boligsociale opgave. Derfor er det også et fokusområde for os"*

Senest har vi været involveret i et større renoveringsprojekt på Lolland Falster, der indebærer omdannelse af 13 etageboligblokke til 104 rækkehuse, modernisering af 41 eksisterende rækkehuse samt ny tagopbygning på to boligblokke.

### Gældsrådgivning ved køkkenbordet

Som en naturlig del af arbejdet med almene boligorganisationer stiller vi kompetencer til rådighed over for udsættelsestruede familier i almene boligbyggerier. Pro bono rådgivningen er en del af et samarbejde med KAB, der er forretningsfører for alment og kommunalt byggeri og ejet af beboerne i mere end 60 boligorganisationer. Aftalen er en del af projektet "Gældsrådgivning ved køkkenbordet – få bedre råd", der er igangsat for at knække en stadigt stigende kurve af boligudsættelser. Vi leverer op til 50 advokattimer uden beregning til beboere, der risikerer at miste deres bolig. Projektet omhandler i første omgang Københavns og Furesø kommuner og er finansieret af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter.

*- Alt for mange familier er ramt af en ustabil økonomi, der påvirker deres boligsituation og truer med at sætte dem på gaden. Vi vil gerne bidrage til at finde løsningen på vanskelighederne i form af f.eks. gældssanering, så familierne kan blive i deres bolig.*

Samarbejdet med KAB har også ført til sponsorater af oplevelser i form af bl.a. teaterbilletter til Det Kongelige Teater som KAB gav til medlemmerne med henblik på at skabe bo-miljøer med fællesskab og gode oplevelser.

## Advokatens pligter

*Interview med Søren Jenstrup, partner*

Jurister er underlagt en lang række pligter, der har til formål at sikre en uafhængig og fagligt kompetent rådgivning. Flere af vores jurister er medlemmer af udvalg og rådgivende fora, der sætter normerne for god advokatetik eller på anden måde er med til at påvirke den juridisk-faglige profession. En af dem der er bannerfører for korrekt og etisk adfærd, er Søren Jenstrup, der er formand for Advokatrådet.

### Hvad indebærer din rolle som formand for Advokatrådet?

Søren: *Jeg blev i 2009 valgt som formand for fire år, og sidste sommer blev jeg genvalgt for yderligere to år. Opgaven har været og er meget spændende. Advokatrådet udgør ledelsen i Det Danske Advokatsamfund, som siden 2008 har haft som sine væsentligste opgaver at varetage advokatuddannelsen, vejlede og kontrollere advokaterne og være sekretariat for Advokatnævnet, der behandler klager over advokaters salærer eller adfærd. Disse opgaver er tæt knyttet til advokatens kerneværdier, advokatetikken eller det, man betegner "god advokatskik". Det indebærer, at advokaten skal iagttage fuldstændig fortrolighed vedrørende klientens forhold, optræde ordentligt og være uafhængig af enhver interesse, der måtte stride mod klientens interesser i de konkrete sager. Gør han ikke det, vil han handle i strid med god advokatskik, og det er så vores opgave i Advokatrådet at handle i disse tilfælde, dels ved at sikre en velfungerende klagesagsbehandling, dels efter omstændighederne af egen drift. De fleste "god advokatskik"-sager er klager fra klienter til Advokatnævnet. Men af og til handler vi selv i forhold til sager, vi bliver bekendt med f.eks. fra medierne.*

*"De etiske normer er med til at danne billedet af, hvad man helt grundlæggende kan forvente af sin advokat..."*

### Hvorfor er det vigtigt at have et advokatetisk regelsæt? Hvad betyder det for branchen?

Søren: *Det er vigtigt at huske på, at reglerne ikke er som f.eks. lov- eller bekendtgørelsesregler, men derimod en kodificering af praksis fra konkrete sager samt advokatsamfundets bedste bud på, hvorledes endnu ikke afprøvede spørgsmål i givet fald ville blive afgjort. Jeg tror, det er uhyre vigtigt for advokatbranchen, at vi opretholder og tydeliggør disse etiske normer, fordi de er med til at danne billedet af, hvad man helt grundlæggende kan forvente af sin advokat. En ordentlig og redelig – og selvfølgelig dygtig – indsats i fuld fortrolighed og uden nogen bekymring for, at advokaten kunne være i interessekonflikt.*

### Hvorfor tror du, der sker overtrædelser af de advokatetiske regler?

Søren: *Enhver af de formentlig flere hundrede tusinde sager, der hvert år behandles af advokater, kan potentielt udløse en klage. De i forhold hertil relativt få berettigede klager viser typisk, at advokaten i skyndingen ikke havde afstemt forventningerne tilstrækkeligt med klienten, at man i kampens hede er gået for langt eller ageret uhensigtsmæssigt, eller at sagens resultater har skuffet. Jeg undskylder ikke, men forklarer. Set fra helikopteren er overtrædelser uundgåelige i et farvand fyldt med konflikt, tvist og modsatrettede interesser (altså parterne imellem). Men så er det vigtigt, at vi har vores etik og regelsystem. For LETT er det afgørende at sende et klart og utvetydigt signal om, at vi lever op til ethvert krav og forventning, man kan stille til vores korrekte og etiske adfærd som advokater.*

# Årets resultater

## Historien bag LETT

LETT har rødder i et af Danmarks ældste advokatfirmaer, der blev stiftet i 1869 af højesteretssagfører og politiker P.G.C. Jensen. I 2005 blev det advokatfirma, som vi kender i dag, dannet via fusionen mellem Lett, Vilstrup og Partnere og Lett & Co. Fusionen, der samlede de tre advokater og Lett-brødre Georg, Jesper og Ulrik under samme tag, betød, at LETT blev et af Danmarks store full-service-advokatfirmaer.

I dag yder vi rådgivning fra to kontorer, der med udsigt til byernes rådhus er centralt beliggende i København og Aarhus.



## Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2013 for LETT Advokatpartnerselskab.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Årsregnskabet giver efter vores opfattelse et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2013 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for 2013.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for de forhold, beretningen omhandler.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København den 6. marts 2014

### Direktion



Henrik Sjørsløv  
Managing Partner

### Bestyrelse



Flemming Kragh Hansen  
Bestyrelsesformand



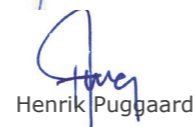
Kurt Bardeleben



Jan Børjesson



Martin Lavesen



Henrik Puggaard

## Den uafhængige revisors erklæringer

Til kapitalejerne i LETT Advokatpartnerselskab

### Påtegning på årsregnskabet

Vi har revideret årsregnskabet for LETT Advokatpartnerselskab for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2013, der omfatter resultatopgørelse, balance, pengestrømsopgørelse, noter og anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

### Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

### Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, og om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige, samt en vurdering af den samlede præsentation af årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

### Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2013 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2013 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

### Udtalelse om ledelsesberetningen

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den gennemførte revision af årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.

Hellerup, den 6. marts 2014

### PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab



Jacob F. Christiansen  
statsautoriseret revisor



Henrik Ødegaard  
statsautoriseret revisor



## Selskabsoplysninger

Selskabet	LETT Advokatpartnerselskab Rådhuspladsen 4 1550 København V
	Telefon: 33 34 00 00 E-mail: lett@lett.dk Hjemmeside: www.lett.dk
CVR-nr.:	35 20 93 52
Regnskabsperiode:	1. januar - 31. december
Hjemstedskommune:	København
Bestyrelse	Flemming Kragh Hansen Martin Lavesen Henrik Puggaard Kurt Bardeleben Jan Børjesson
Direktion	Henrik Sjørlev
Revision	PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab Strandvejen 44 2900 Hellerup

## Hoved- og nøgletal

### Hovedtal

	2013
	TDKK
<b>Resultat</b>	
Nettomsætning	
Resultat af ordinær primær drift	367.286
Resultat før finansielle poster	17.985
Resultat af finansielle poster	17.985
Årets resultat	-4.302
	13.684
<b>Balance</b>	
Balancesum	326.140
Egenkapital	76.192
<b>Pengestrømme</b>	
<i>Pengestrømme fra:</i>	
- driftsaktivitet	28.017
- investeringsaktivitet	-1.267
heraf investering i materielle anlægsaktiver	-506
- finansieringsaktivitet	-12.975
Årets forskydning i likvider	13.775
Antal medarbejdere	256
<b>Nøgletal i %</b>	
Bruttomargin	78,0 %
Overskudsgrad	4,9 %
Afkastningsgrad	5,5 %
Soliditetsgrad	23,4 %
Forrentning af egenkapital	19,7 %

## Beretning

Årsrapporten for LETT Advokatpartnerselskab for 2013 er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store virksomheder i regnskabsklasse C.

### Hovedaktivitet

Selskabets formål er at drive advokatvirksomhed i København og Aarhus.

### Markedsoverblik

Efter 10 års ubrudt fremgang faldt omsætningen på det samlede danske advokatmarked i 2013 med 8% i forhold til rekordåret 2012. Markedet er under forandring med en øget international konkurrence og med en tydelig tendens til, at både private og offentlige virksomheder styrker deres interne juridiske afdelinger.

### Udvikling i året

LETT Advokatpartnerselskab blev stiftet i 2013 ved indskud af hovedaktiviteten fra LETT Advokatfirma I/S. Årsrapporten er aflagt med tilbagevirkende kraft fra 1. januar 2013.

Selskabets resultatopgørelse for året 2013 viser en samlet omsætning på 367,3 MDKK og et overskud på 13,7 MDKK. LETT kom bedre igennem 2013 end advokatmarkedet under ét, men vi indfrie ikke de økonomiske målsætninger, som vi havde sat os for 2013. Selskabets egenkapital udgjorde pr. 31. december 2013 76,2 MDKK og kapitalejerne i selskabet har derudover ydet ansvarlige lån til selskabet på 36,3 MDKK.

### Særlige risici – driftsrisici og finansielle risici

Selskabet har alene påtaget sig sædvanlige risici forbundet med drift af advokatvirksomhed, og LETT har en balanceret kundesammensætning, der begrænser risikoen for tab på debitorer. LETT har afdækket risikoen for professionsansvar ved tegning af ansvarsforsikring i et anerkendt forsikringselskab.

### Strategi og målsætninger

LETT har en målsætning om fortsat vækst og om være det naturlige advokatvalg for erhvervslivet og den offentlige sektor. Vi har positive forventninger for de kommende år, men vi forventer ikke et væsentligt øget aktivitetsniveau i 2014.

### Grundlaget for indtjeningen

LETT har en bredt sammensat klientportefølje med både små, mellemstore og store private erhvervsvirksomheder og med en række offentlige virksomheder, regioner og kommuner. Den bredt sammensatte klientportefølje kombineret med en stærk faglig specialisering og solid branchefokusering på virksomheder i vækst giver et godt grundlag for den fortsatte forretningsudvikling og rekruttering af dygtige medarbejdere.

### Usikkerhed ved indregning og måling

Der er ikke konstateret særlig usikkerhed ved indregning og måling. For så vidt angår væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger henvises til afsnittet om Regnskabspraksis nedenfor.

### Usædvanlige forhold

Der er ikke konstateret usædvanlige forhold.

### Begivenheder efter balancedagen

Der er fra balancedagen og frem til regnskabsaflæggelsen ikke indtrådt forhold, som forrykker vurderingen af årsrapporten.

## Resultatopgørelse 1. januar - 31. december

	Note	2013 DKK
<b>Nettoomsætning</b>		<b>367.286.213</b>
Andre eksterne omkostninger		-80.632.768
<b>Bruttoresultat</b>		<b>286.653.445</b>
Personaleomkostninger	2	-266.460.301
Af- og nedskrivninger af immaterielle og materielle anlægsaktiver		-2.207.763
<b>Resultat før finansielle poster</b>		<b>17.985.381</b>
Finansielle indtægter		255.348
Finansielle omkostninger		-4.557.177
<b>Årets resultat</b>		<b>13.683.552</b>

## Resultatdisponering

### Forslag til resultatdisponering

Foreslået udbytte for regnskabsåret	0
Overført resultat	13.683.552
<b>13.683.552</b>	

## Balance 31. december - Aktiver

	Note	2013 DKK	1/1 2013 DKK
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		1.297.569	1.891.525
Indretning af lejede lokaler		1.257.376	2.217.078
<b>Materielle anlægsaktiver</b>	3	<b>2.554.945</b>	<b>4.108.603</b>
Kapitalandele i dattervirksomheder	4	0	53.660
Andre tilgodehavender		6.823.769	6.008.482
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>		<b>6.823.769</b>	<b>6.062.142</b>
<b>Anlægsaktiver</b>		<b>9.378.714</b>	<b>10.170.745</b>
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		148.125.172	187.373.447
Igangværende arbejder for fremmed regning		72.092.060	58.408.508
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	1.240
Krav på indbetaling af virksomhedskapital		0	200.000
Andre tilgodehavender		2.595.369	8.687.445
Periodeafgrænsningsposter		4.526.523	6.626.509
<b>Tilgodehavender</b>		<b>227.339.124</b>	<b>261.297.149</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>89.422.281</b>	<b>75.647.486</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>		<b>316.761.405</b>	<b>336.944.635</b>
<b>Aktiver</b>		<b>326.140.119</b>	<b>347.115.380</b>

## Balance 31. december - Passiver

	Note	2013 DKK	1/1 2013 DKK
Selskabskapital		4.100.000	4.100.000
Overført resultat		72.092.060	58.408.508
<b>Egenkapital</b>	1	<b>76.192.060</b>	<b>62.508.508</b>
Ansvarlig lånekapital		36.255.714	34.625.714
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>	5	<b>36.255.714</b>	<b>34.625.714</b>
Leverandører af varer og tjenesteydelser		5.078.057	6.108.506
Gæld til selskabsdeltagere		147.196.619	160.171.355
Anden gæld	6	61.417.669	83.701.297
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>		<b>213.692.345</b>	<b>249.981.158</b>
<b>Gældsforpligtelser</b>		<b>249.948.059</b>	<b>284.606.872</b>
<b>Passiver</b>		<b>326.140.119</b>	<b>347.115.380</b>
Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser	9		

## Pengestrømsopgørelse 1. januar - 31. december

	Note	2013 DKK
Årets resultat		13.683.552
Reguleringer	7	-7.120.300
Ændring i driftskapital	8	21.973.223
<b>Pengestrømme fra drift før finansielle poster</b>		<b>28.536.475</b>
Renteindbetalinger og lignende		255.347
Renteudbetalinger og lignende		-774.827
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>		<b>28.016.995</b>
Køb af materielle anlægsaktiver		-505.567
Køb af finansielle anlægsaktiver m.v.		-761.627
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>		<b>-1.267.194</b>
Nedbringelse af mellemværender med selskabsdeltagere og ledelse		-12.975.006
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		<b>-12.975.006</b>
<b>Ændring i likvider</b>		<b>13.774.795</b>
Likvider 1. januar		75.647.486
<b>Likvider 31. december</b>		<b>89.422.281</b>
Likvider specificeres således:		
Likvide beholdninger		89.422.281
<b>Likvider 31. december</b>		<b>89.422.281</b>

## Noter til årsrapporten

### 1. Egenkapital

	Selskabskapital DKK	Overført resultat DKK	I alt DKK
Egenkapital 1. januar	4.100.000	58.408.508	62.508.508
Årets resultat	0	13.683.552	13.683.552
<b>Egenkapital 31. december</b>	<b>4.100.000</b>	<b>72.092.060</b>	<b>76.192.060</b>

Selskabskapital består af 4.100.000 aktier à nominelt DKK 1. Ingen aktier er tillagt særlige rettigheder.

### 2. Personaleomkostninger

	2013 DKK
Lønninger inkl. vederlag til kapitalejere	255.464.823
Pensioner	9.310.805
Andre omkostninger til social sikring	1.460.316
Andre personaleomkostninger	224.357
	<b>266.460.301</b>
<b>Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere</b>	<b>256</b>
<b>Gennemsnitligt antal beskæftigede medarbejdere</b>	<b>285</b>

I regnskabsåret 2013 har alene ét direktionsmedlem modtaget særskilt vederlag for ledelsesfunktionen, mens partnerselskabets bestyrelse ikke har modtaget ledelsesvederlag, hvorfor der med henvisning til årsregnskabslovens § 98 B stk. 3 ikke oplyses om vederlag.

## Noter til årsrapporten

### 3. Materielle anlægsaktiver

	Andre anlæg, drifts- materiel og inventar	Indretning af lejede lokaler
	DKK	DKK
Kostpris 1. januar	18.565.463	7.384.152
Tilgang i årets løb	468.642	36.925
Afgang i årets løb	0	-535.264
Kostpris 31. december	19.034.105	6.885.813
Ned- og afskrivninger 1. januar	16.673.938	5.018.536
Årets afskrivninger	1.062.598	996.627
Tilbageførte ned- og afskrivninger på afhændede aktiver	0	-386.726
Ned- og afskrivninger 31. december	17.736.536	5.628.437
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>1.297.569</b>	<b>1.257.376</b>

### 4. Kapitalandele i dattervirksomheder

Kostpris 1. januar	80.000	80.000
Afgang i årets løb	-80.000	0
Kostpris 31. december	0	80.000
Værdireguleringer 1. januar	-26.340	-26.340
Årets afgang	26.340	0
Værdireguleringer 31. december	0	-26.340
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>0</b>	<b>53.660</b>

### 5. Langfristede gældsforpligtelser

Kapitalejerne i LETT Advokatpartnerselskab har indskudt ansvarlig lånekapital. Lånene træder tilbage for alle virksomhedens øvrige kreditorer. Det ansvarlige lån kan tilbagebetales, såfremt det anses som værende forsvarligt under hensynet til selskabets drift og økonomiske stilling. Det er bestyrelsen, der træffer beslutning herom. Det er bestyrelsens vurdering, at der ikke vil ske afdrag på den ansvarlige lånekapital inden for en periode på fem år.

#### Ansvarlig lånekapital

Efter 5 år	36.255.714	34.625.714
Langfristet del	36.255.714	34.625.714
Inden for 1 år	0	0
<b>36.255.714</b>	<b>34.625.714</b>	

## Noter til årsrapporten

### 6. Anden gæld

I regnskabsposten Anden gæld indgår klienttilsvar på DKK 570.827.119 og indestående på klientkonti på DKK 568.546.656 svarende til et nettoudestående på DKK 2.280.463.

### 7. Pengestrømsopgørelse - reguleringer

	2013
	DKK
Finansielle indtægter	-255.348
Finansielle omkostninger	4.557.177
Af- og nedskrivninger inklusiv tab og gevinst ved salg	2.261.423
Igangværende arbejder, forskydning	-13.683.552
<b>-7.120.300</b>	

### 8. Pengestrømsopgørelse - ændring i driftskapital

Ændring i tilgodehavender	47.443.379
Ændring i leverandører m.v.	-25.470.156
<b>21.973.223</b>	

### 9. Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser

	2013	1/1 2013
	DKK	DKK
Leasingforpligtelser fra operationel leasing. Samlede fremtidige leasingydelse:		
Inden for 1 år	1.150.290	1.095.255
Mellem 1 og 5 år	448.092	394.291
<b>1.598.382</b>	<b>1.489.546</b>	
Huslejeforpligtelser	35.522.094	42.216.028

#### Eventualforpligtelser

Selskabet har i forbindelse med indgåelse af huslejekontrakt, forpligtet sig til at tilbagelevere lokalerne i samme stand som ved modtagelse.

### 10. Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor

Revision	150.000
Andre erklæringsopgaver	25.000
Skattemæssig assistance	10.000
Andre ydelser	15.000
<b>200.000</b>	



## Regnskabspraksis

### Regnskabsgrundlag

Årsrapporten for LETT Advokatpartnerselskab for 2013 er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store virksomheder i regnskabsklasse C.

Partnerselskabet er stiftet i foråret 2013 via en omdannelse af interessentskab med tilbagevirkende kraft til 1. januar 2013. Som følge af omdannelsen skifter selskabet regnskabsklasse fra A til C, hvorved selskabets igangværende arbejder skal indregnes og måles efter produktionsmetoden og ikke som tidligere efter faktureringskriteriet.

I tilknytning til omdannelsen er indehavere og kontoret i Kolding udtrådt af virksomheden.

På baggrund af ovenstående har det ikke været muligt at tilpasse selskabets sammenligningstal for 2012 og hoved- og nøgletal for 2009-2011 da selskabet ikke er i besiddelse af de nødvendige data.

Der vises således alene sammenligningstal for balancen svarende til åbningsbalancen pr. 1. januar 2013 ved omdannelsen.

Årsregnskab for 2013 er aflagt i DKK.

### Leasing

Leasingkontrakter, hvor selskabet har alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten (finansiell leasing), indregnes i balancen til det laveste af dagsværdien af aktivet og nutidsværdien af leasingydelse, beregnet ved anvendelse af leasingaftalens interne rentefod eller en tilnærmet værdi heraf som diskonteringsfaktor. Finansielt leasede aktiver af- og nedskrives efter samme praksis som fastlagt for selskabets øvrige anlægsaktiver.

Den kapitaliserede restleasingforpligtelse indregnes i balancen som en gældsforpligtelse, og leasingydelsens rentedel omkostningsføres løbende i resultatopgørelsen.

Alle øvrige leasingkontrakter betragtes som operationel leasing. Ydelser i forbindelse med operationel leasing indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

### Omregning af fremmed valuta

Transaktioner i fremmed valuta omregnes til transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen som en finansiell post. Hvis valutapositioner anses for sikring af fremtidige pengestrømme, indregnes værdireguleringerne direkte på egenkapitalen.

Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, måles til balancedagens valutakurs. Forskellen mellem balancedagens kurs og kursen på tidspunktet for tilgodehavendets eller gældens opståen indregnes i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

Anlægsaktiver, der er købt i fremmed valuta, måles til kursen på transaktionsdagen.

### Resultatopgørelsen

#### Nettoomsætning

Omsætningen omfatter værdien af årets leverede ydelser, inklusive udlæg på kunder med fra-

## Regnskabspraksis - fortsat

drag af merværdiafgift og prisnedslag, der er direkte forbundet med salget.

Omsætningen indregnes i resultatopgørelsen, når salget er gennemført. Dette anses generelt for at være tilfældet når:

- tjenesteydelsen er leveret inden regnskabsårets udløb
- der foreligger en forpligtende salgsaftale
- salgsprisen er fastlagt
- indbetaling er modtaget eller med rimelig sikkerhed kan forventes modtaget.

Det sikres hermed, at indregningen først sker, når de samlede indtægter og omkostninger samt færdiggørelsesgraden på balancedagen kan opgøres pålideligt, og det er sandsynligt, at de økonomiske fordele, herunder betalinger, vil tilgå partnerselskabet.

### Segmentinformation

Forretningssegmenter og geografiske segmenter afviger ikke indbyrdes, hvorfor der ikke foretages segmentrapportering.

### Andre eksterne omkostninger

Andre eksterne omkostninger indeholder omkostninger til administration, lokaler, salg og reklame, tab på debitorer m.v.

### Personaleomkostninger

Personaleomkostninger indeholder gager og lønninger samt lønafhængige omkostninger.

### Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivninger indeholder årets af- og nedskrivninger af materielle anlægsaktiver samt regnskabsmæssige gevinster og tab ved salg af anlægsaktiver.

### Resultat af kapitalandele i tilknyttede og associerede virksomheder

I resultatopgørelsen indregnes den forholdsmæssige andel af resultat for året med fradrag af afskrivning af goodwill under posterne "Indtægter af kapitalandele i dattervirksomheder".

### Finansielle poster

Finansielle indtægter og omkostninger indregnes i resultatopgørelsen med de beløb, der vedrører regnskabsåret.

### Skat af årets resultat

LETT Advokatpartnerselskab er ikke et selvstændigt skattesubjekt, hvorfor der ikke afsættes hverken aktuel eller udskudt skat af årets resultat i årsregnskabet. LETT Advokatpartnerselskabs resultat beskattes hos partnerselskabets kapitalejere efter de i skattelovgivningen gældende regler.

### Balancen

#### Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

## Regnskabspraksis - fortsat

Kostpris omfatter anskaffelsesprisen og omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug. For egne fremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til lønforbrug, materialer, komponenter og underleverandører.

Afskrivningsgrundlaget, der opgøres som kostpris reduceret med eventuel restværdi, fordeles lineært over aktivernes forventede brugstid, der udgør:

- Andre anlæg, driftsmateriel og inventar 3-5 år
- Indretning af lejede lokaler 5 år

Aktiver med en kostpris på under DKK 12.300 omkostningsføres i anskaffelsesåret.

### Nedskrivning af anlægsaktiver

Den regnskabsmæssige værdi af materielle anlægsaktiver gennemgås årligt for at afgøre, om der er indikation af værdiforringelse ud over det, som udtrykkes ved afskrivning.

Hvis dette er tilfældet, foretages nedskrivning til den lavere genindvindingsværdi.

### Kapitalandele i dattervirksomhederne

Kapitalandele i dattervirksomheder virksomheder indregnes og måles efter den indre værdis metode.

### Klientmellemværender

Klientmellemværender indeholder nettobeløbet af klientkonti i pengeinstitutter og klienttilsvar. Modregning er sket ved indregning i balancen, mens bruttobeløbet er specificeret i noten.

Klientkonti i pengeinstitutter indeholder samtlige de betroede midler, som er indestående på særlige klientkonti i pengeinstitutter.

Klienttilsvar omfatter samtlige de beløb, som oppebæres for tredjemands regning.

### Tilgodehavender

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris. Der nedskrives til imødegåelse af tab på tilgodehavender baseret på en individuel vurdering vurdering af større tilgodehavender samt ud fra en erfaringsmæssigt opgjort nedskrivning til imødegåelse af tab for ensartede grupper af øvrige tilgodehavender.

### Igangværende arbejder for fremmed regning

Igangværende arbejder for fremmed regning måles efter produktionsmetoden til salgsværdien af det udførte arbejde med tillæg af udlæg og fradrag af acontofaktureringer. De enkelte ikke-fakturerede tjenesteydelser indregnes under aktiver når nettoværdien er positiv, og som som forpligtelse når acontofaktureringen overstiger salgsværdien.

### Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter opført som aktiver omfatter afholdte forudbetalte omkostninger vedrørende husleje, forsikringspræmier, abonnementer og renter.

## Regnskabspraksis - fortsat

### Egenkapital

#### Udbytte

Udbytte, som ledelsen foreslår uddelt for regnskabsåret, vises som en særskilt post under egenkapitalen.

### Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter opført som forpligtelser udgøres af modtagne betalinger vedrørende indtægter i de efterfølgende regnskabsår.

### Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen viser selskabets pengestrømme for året opdelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet, årets forskydning i likvider samt selskabets likvider ved årets begyndelse og slutning.

### Pengestrøm fra driftsaktivitet

Pengestrøm fra driftsaktiviteten opgøres som årets resultat reguleret for ændring i driftskapitalen og ikke kontante resultatposter som af- og nedskrivninger og hensatte forpligtelser. Driftskapitalen omfatter omsætningsaktiver minus kortfristede gældsforpligtelser eksklusive de poster, der indgår i likvider.

### Pengestrøm fra investeringsaktivitet

Pengestrøm fra investeringsaktiviteten omfatter pengestrømme fra køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver.

### Pengestrøm fra finansieringsaktivitet

Pengestrøm fra finansieringsaktiviteten omfatter pengestrømme fra optagelse og tilbagebetaling af langfristede gældsforpligtelser samt ind- og udbetalinger til og fra selskabsdeltagerne.

### Likvider

Likvide midler består af "Likvide beholdninger" og "Kassekreditter".

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af det offentliggjorte regnskabsmateriale.

### Hoved- og nøgletal

#### Forklaring af nøgletal

Bruttomargin	$\frac{\text{Bruttoresultat} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$
Overskudsgrad	$\frac{\text{Resultat før finansielle poster} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$
Afkastningsgrad	$\frac{\text{Resultat før finansielle poster} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$
Soliditetsgrad	$\frac{\text{Egenkapital ultimo} \times 100}{\text{Samlede aktiver ultimo}}$
Forrentning af egenkapital	$\frac{\text{Ordinært resultat efter skat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$

# Ledelsesstrukturen i LETT

LETT Advokatpartnerselskab er en partnerejet og partnerdrevet virksomhed. Vores ledelsesstruktur omfatter ejerkredsen, bestyrelsen samt en Managing Partner, der er valgt for en treårig periode til at varetage den overordnede ledelse. I ledelsesstrukturen indgår en række fagenhedschefer med det faglige, budget- og ressourcemæssige ansvar for den pågældende enhed. Ledelsen understøttes af en stab, der omfatter stabsfunktionerne Forretningsudvikling, Økonomi, IT, HR og Drift og Service.

## Kapitalejere

Anders Nielsen	Georg Lett	Jan Snogdal	Michael Holsting	Rasmus Nørgaard Bek
Anne Troelsen	Gert Nissen	Jens Krogh Petersen	N.E. Nielsen	René Offeren
Artur Bugsgang	Hans Madsen	Jes A. Rosenvinge	Niels Henrik Nielsen	Sebastian Ingversen
Carsten Henriksen	Henrik Puggaard	Jørgen Flodgaard	Per Astrup Madsen	Søren Brinkmann
Carsten Lorentzen	Henrik Sjørlev	Kurt Bardeleben	Per Vestergaard Pedersen	Søren Jenstrup
Claus Holberg	Jacob Christiansen	Line M. Pedersen	Pernille Sølling	Søren Zinck
Finn Overgaard	Jan Bech	Marlene Winther Plas	Peter Rønnow	Thomas Bang
Flemming Kragh Hansen	Jan Børjesson	Martin Lavesen	Peter Schäfer	Torben Mauritzen
				Torkil Høg

## Bestyrelse

Flemming Kragh Hansen  
(formand)

Henrik Puggaard

Jan Børjesson

Kurt Bardeleben

Martin Lavesen

## Managing Partner

Henrik Sjørlev

## Fagenheder

Corporate M&A	Insolvens og rekonstruktion	Konfliktløsning	Fast ejendom	Konkurrence, udbud, offentlig ret og naturressourcer
Transaktioner	Insolvens	Retssager og voldgift	Entrepriseret	Udbudsret
Børs, bank og finans	Rekonstruktioner	Erstatnings- og forsikringsret	Erhvervsjendomme	Offentlig ret
Skatteret	Dødsboer	Ansættelsesret	OPP/OPS	EU- og konkurrenceret
It og digitalisering	Inkasso		Lejeret	Naturressourcer
Energiret			Realkreditinkasso	
			Miljøret	
Sebastian Ingversen	Jan Bech	Thomas Bang	Line M. Pedersen	Torkil Høg
Rasmus Nørgaard Bek		Carsten Lorentzen	Carsten Henriksen	

## Stabe

HR, IT og Drift og Service	Økonomi	Forretningsudvikling
Thomas Munk-Larsen	Tine Thornval	Charlotte Sørrig Zahll Larsen



## LETT og kunsten

---

Kunsten spiller en betydelig rolle i LETT med faste rumudsmykninger i vores møde-lokaler og i receptionen i København og jævnlige udstillinger som nogle af de mest synlige eksempler.

---

Dertil kommer vores partners aktive involvering i en række kultursammenhænge, der både omfatter sport og kunst. Som eksempler kan bl.a. nævnes bestyrelsesformand i fonden Elite Idræt Aarhus, formand for Dopingudvalget i Danmarks Idrætsforbund, forretningsfører i kunstnersammenslutningen Grønningen, konsulent for Charlottenborg Fonden og administrator i Dronning Margrethe II's Arkæologiske Fond. Vi bidrager også aktivt til offentlig debat om kultur og kulturens betingelser via vores årlige deltagelse i Kulturnatten.

Illustrationerne i denne årsrapport er nærstudier af en skulptur af billedhuggeren Bjørn Poulsen, der til daglig kan ses i vores mødeområde i København. Bjørn Poulsen er uddannet ved kunstakademiet i 1988 og er medlem af kunstnersammenslutningen Grønningen.



