

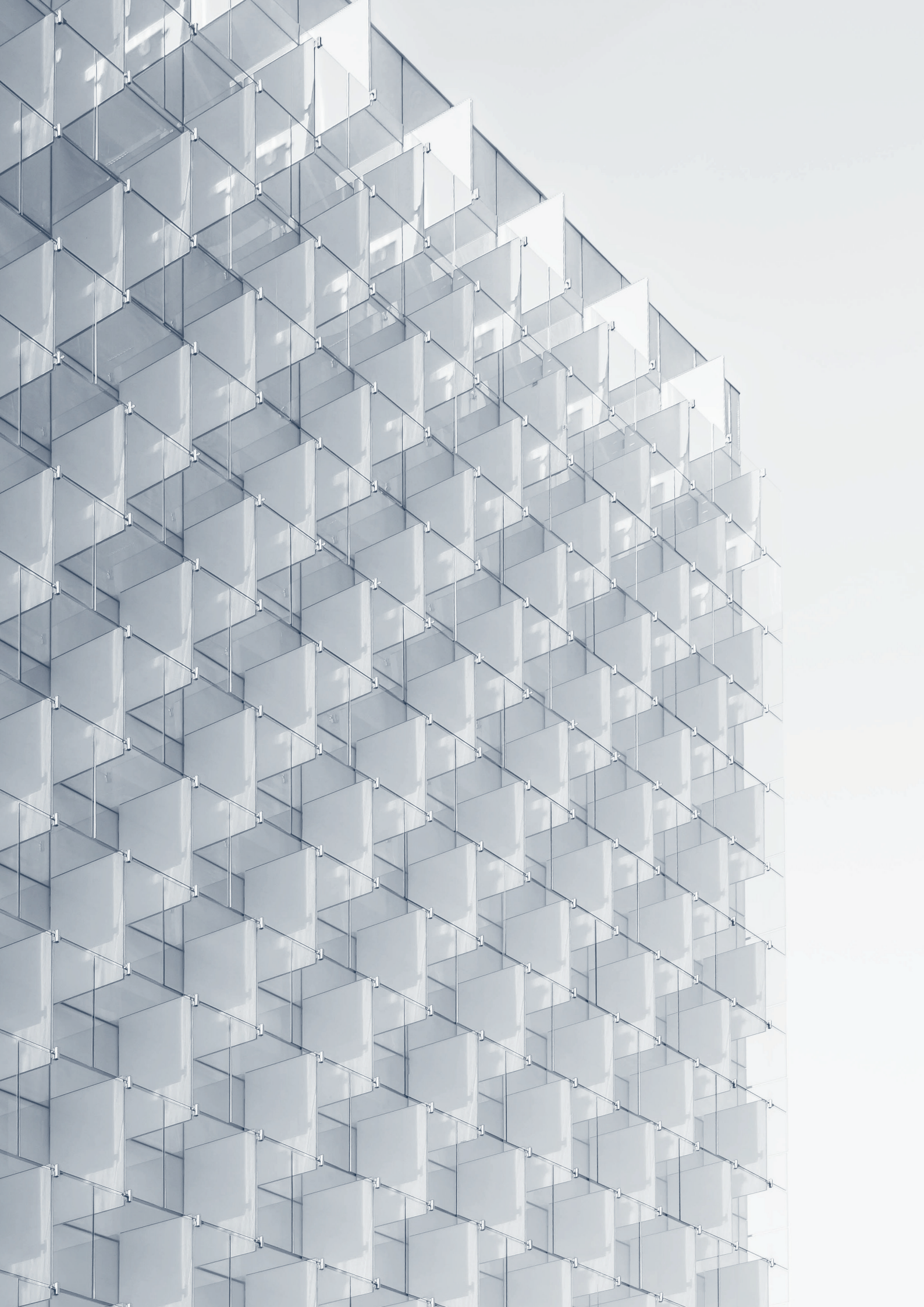
# Årsrapport 2018

DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab  
Rådhuspladsen 4  
1550 København V  
CVR 35 20 93 52



[www.dlapiper.dk](http://www.dlapiper.dk)





# Indholdsfortegnelse

## Indblik i DLA Piper Denmark

Fremtiden kalder – velkommen til DLA Piper Denmark .....	4
Highlights fra 2018 .....	6
Strategiske projekter i 2019 .....	8
Et stærkt team i konstant udvikling .....	10
Blockchain vil revolutionere ejendomstransaktioner.....	12
Vi er med, hvor FinTech skabes.....	14
Tech-bølgen rammer den juridiske verden med et brag .....	16
Persondata kom på dagsordenen .....	18
Redegørelse for samfundsansvar .....	20

## Årsregnskab

Selskabsoplysninger.....	26
Ledelsespåtegning .....	27
Den uafhængige revisors revisionspåtegning.....	28
Hoved- og nøgletal .....	30
Regnskabsberetning .....	31
Resultatopgørelse.....	32
Balance.....	33
Egenkapitalopgørelse .....	35
Pengestrømsopgørelse .....	36
Noter.....	37
Anvendt regnskabspraksis.....	41
Ledelsesstruktur.....	46

# Fremtiden kalder – velkommen til DLA Piper Denmark

Vi har nu været en del af DLA Piper i godt halvandet år. Samarbejdet med vores udenlandske kolleger har givet os en unik position i advokatmarkedet med en skarp international profil. Vi er blevet en global virksomhed, men vi har bevaret vores lokale indsigt og viden, og det er med stor glæde, at vi i 2019 kan fejre 150 års jubilæum.

I 2018 er vi blevet større, hvilket er et led i vores vækstambition. Vi er blevet styrket - primært ved sammenlægningen med Delacour, men også ved optagelse af nye

partnere med specialistkompetencer og via organisk vækst. Vi er nu knap 400 dygtige medarbejdere på kontorerne i København og Aarhus. Der er således sket meget

siden P.G.C. Jensen i 1869 startede advokatforretning og lagde den første sten til det, som i dag er DLA Piper Denmark. Man skal huske fortiden, men gribe fremtiden. Det vil vi også gøre i 2019.



## Teknologien i fokus

Vi er nu for alvor trådt ind på den teknologiske scene. Et af vores vigtige pejlemærker er at sikre den nødvendige forbindelse mellem vores rådgivning og den digitale udvikling. Arbejdet blev skudt i gang for længe siden, men i 2019 bliver det et endnu mere centralt indsatsområde. Digitalisering vil løbende komme til at ændre vores forretningsgange, og vi skal være klar til at favne det nye. Vi vil foretage de nødvendige investeringer i ny teknologi, og vi vil prioritere den digitale indsats.

Vi er allerede på vej. Der arbejdes på at lancere et forbedret business intelligence-værktøj, nye apps såvel som mere effektive processer, og vi har via DLA Piper International adgang til nye innovative produkter og ydelser, der indeholder brug af kunstig intelligens og machine learning. Vi skal gå forlæns ind i fremtiden, hvor det eneste konstante er teknologisk forandring. Vi ser disse nye værktøjer som en hjælper og ikke en substitut. Vi skal



udnytte teknologien til gavn for os selv og vores kunder.

### Medarbejderen i fokus

Vi er en vidensvirksomhed. Talent er vores råstof. Vi er heldige at have dygtige og motiverede medarbejdere, og vi vil fremover fortsat gøre, hvad vi kan for at være en attraktiv arbejdsplads, hvor vi bliver valgt til af talenterne. Vi arbejder på at lave mere strukturerede og tydeligere karriereveje for vores medarbejdere, der også rummer plads til livet uden for kontoret. Vi skal sikre diversitet i sammensætningen af medarbejdere, og vi skal derfor være bedre til at fastholde og udnævne kvinder.

Kultur og grundlæggende værdier er i dag i højere grad end tidligere blevet udtalte pejlemærker for vores arbejde. I efteråret 2018 introducerede vi fire nye værdier, som vi i 2019 skal gøre til netop det sæt værdier, som afspejler vores adfærd, og som fortæller, hvem vi er som virksomhed. Værdierne er de samme i hele DLA Piper-familien og en del af en global ensretning af vores interne og eksterne identitet.

### Advokatbranchen i fokus

Set på den store advokatscene blev 2018 karakteriseret ved, at der for første gang i mange år var debat i det offentlige rum om grænsen mellem ret og moral. Ikke mindst hvordan denne grænse skal håndteres af advokater, der er en

del af retssamfundet, men også er borgere i et demokratisk samfund. Det er vigtigt for retssikkerheden, at enkelte strømninger - som måske mere har politisk karakter - ikke ødelægger et i øvrigt velordnet retssamfund.

Advokatstanden har en stor opgave i at forbedre et, i offentligheden, flosset image, som går ud over mange dygtige, hæderlige og dybt moralsk ansvarlige advokater landet over. Det er en opgave, som vi også tager på os i DLA Piper Denmark. Vi engagerer os i det kollegiale arbejde, vi involverer os i debatten, og vi sætter fanen højt. Vi har, og vi skal fastholde, et solidt etisk kompas. Dette rimer også med, at vi i det forgangne år har skruet op for vores pro bono-arbejde.

### Resultat for 2018

Vores omsætning steg i 2018 til et rekordhøjt niveau på 572 mio. kr. Der er tale om en markant stigning i forhold til 2017, og vi er tilfredse med denne vækst.

Vi besluttede i 2018 at ændre princip for udbetaling af overskud, og som en følge heraf blev overført overskud udbetalt til ejerkredsen forud for sammenlægningen med Delacour. Denne udbetaling indregnes over resultatopgørelsen, som derved for 2018 viser underskud. Resultatopgørelsen giver derved ikke et retvisende billede af vores performance for 2018.

### Forventninger til 2019

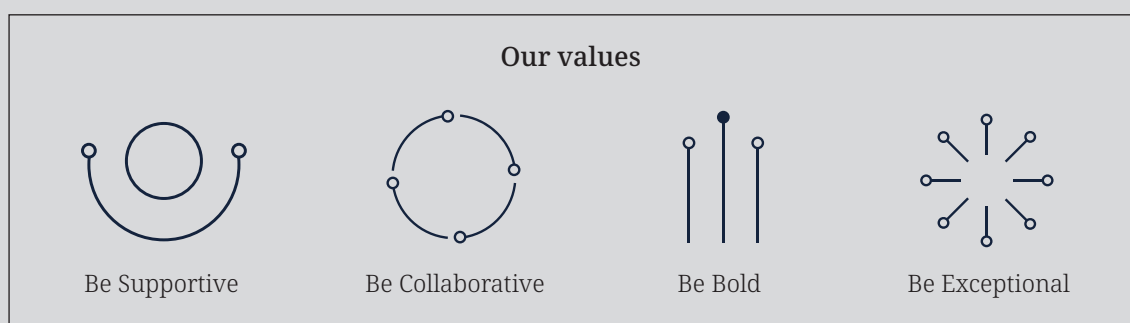
Partnerskabet vedtog i 2018 en treårsstrategi med tre konkrete mål:

- at skabe en endnu stærkere virksomhed, der kan tiltrække og fastholde de bedste talenter,
- at skabe en fælles kultur med effektive og digitale arbejdsgange, hvor vi alle stræber efter at levere den bedst mulige kvalitet i vores rådgivning, og
- at vækste den del af vores forretning, der indeholder rådgivning fra flere af vores forretningsområder, og som sker på tværs af landegrænser.

Vi vil arbejde engageret og hårdt på at realisere disse mål.

2019 bliver året, hvor vi i endnu højere grad kommer til at positionere os som den eneste globale advokatvirksomhed i Danmark. Vi kommer til at arbejde endnu tættere sammen med vores nordiske og internationale kolleger, og vi kommer til at sende medarbejdere ud i verden på spændende og lærerige udvekslingsophold. Vi vil fortsætte vores arbejde med digitalisering, dygtiggørelse og diversitet – og vil gøre dette samtidig med, at vi passer på ordentligheden.

**Martin Lavesen**  
Managing Partner



# Highlights fra 2018

Som Økonomisk Ugebrevs årlige analyse af advokatbranchen viser, er DLA Piper rykket stærkt frem i løbet af det seneste år og nærmet sig de fem største advokatfirmaer i Danmark. Vores styrkede position som del af en af verdens førende advokatvirksomheder viser sig bl.a. i vores sagsvolumen, der aldrig har været større. Her er et lille udpluk af sager fra 2018, der viser vores juridiske specialer.



## KMD solgt til japanske NEC Corporation

DLA Piper har rådgivet i salget af Danmarks største IT-leverandør til det offentlige, KMD, der i slutningen af 2018 blev solgt til den japanske teknologikoncern NEC Corporation for omkring 8 mia. kr. og krævede godkendelse fra de europæiske konkurrencemyndigheder. Sælgerne var den amerikanske kapitalfond Advent International og det danske pensionselskab, Sampension. KMD indgår nu som et selvstændigt datterselskab i NEC-koncernen. Handlen er et af de største japanske opkøb af en udenlandsk softwarevirksomhed de seneste 10 år.



## Foreningen Kræv Licensmoms Tilbage

DLA Piper repræsenterer Foreningen Kræv Licensmoms Tilbage i et gruppesøgsmål mod Skatteministeriet vedrørende ulovligt opkrævet moms på licens. Foreningen har fået fri proces til det forestående gruppesøgsmål. Hvis Skatteministeriet ender med at måtte betale den ulovligt opkrævede moms tilbage, vil over 280.000 licensbetalere, der sammen med Foreningen har gjort deres krav gældende over for Skatteministeriet, få op til 1,3 mia. kr. retur, svarende til den ulovligt opkrævede moms 10 år tilbage.



## Primera Air Scandinavia A/S under konkurs

DLA Piper blev den 2. oktober 2018 udpeget af Skifteretten som en ud af tre kuratorer for det konkursramte flyselskab Primera Air Scandinavia A/S. Flyselskabet, der var ejet af et islandsk moderselskab, fløj fra Billund, Aalborg og København til bl.a. Spanien, Portugal og Grækenland, og som følge af konkursen måtte kuratellet anmode luftfartsmyndighederne om at bistå med nedlukning af alle planlagte flyvninger.



## Mobile Industrial Robots solgt til Teradyne

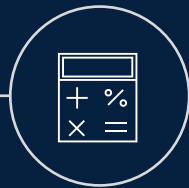
DLA Piper har rådgivet ejerne af Mobile Industrial Robots (MiR) i forbindelse med salget til Teradyne Inc. (NYSE). Mobile Industrial Robots er en markedsledende udvikler og producent af mobile robotter primært til industrivirksomheder og har i dag kontorer i Danmark, USA, Tyskland, Spanien, Kina og Singapore. Teradyne repræsenterer ingeniørkunst i verdensklasse, og sammen skal de to virksomheder fremtidssikre og videreudvikle MiR.





**#1**  
in number  
of deals

Mergermarket,  
2018



#### Principiel skattesag i Højesteret for Kasi ApS

På vegne af Kasi ApS ved Jesper Kasi Nielsen har DLA Piper vundet højesteretssagen om, hvorvidt SKAT var berettiget til at tilbagekalde en tilladelse til skattefri tilførsel af aktiver. Tilbagekaldelsen medførte en skattepligt for Kasi ApS på 245 mio. kr. Kasi ApS fik i Højesteret medhold i, at SKAT ikke havde grundlag for at tilbagekalde tilladelsen. SKAT havde fået medhold i både Landsskatteretten og Østre Landsret.



#### Domis indgår aftale med NREP om Aarhus' nye bydel

DLA Piper har rådgivet ejendomsudviklingselskabet Domis, der særligt i Aarhus beskæftiger sig med investering og udvikling af boligejendomme, i indgåelsen af en aftale med den nordiske kapitalforvalter NREP. Aftalen omhandler udvikling af 36.000 m<sup>2</sup> boligbyggeri i Risskov Brynet i Aarhus. I første omgang igangsættes byggeriet af 199 boliger, fordelt på 17.300 etagemeter. Boligerne forventes opført inden for de kommende to år, og Risskov Brynet skal være en bæredygtig bydel, hvor der tilstræbes en DGNB Guld-certificering af boligerne.



#### Montagu Private Equity og DEAS køber Nordea Ejendomme

Ejendomsforvaltningsselskabet DEAS AVS har indgået aftale med Nordea Bank AB om at overtage ejendomsforvaltningsselskabet Nordea Ejendomme. DLA Piper rådgav i 2015 den engelske kapitalfond, Montagu Private Equity, med købet af DEAS, og har nu assisteret med overtagelsen af Nordea Ejendomme, der, på vegne af Nordea Liv & Pension samt en række institutionelle investorer, driver en ejendomsportefølje på ca. 22 mia. kr. med ca. 2.700 kontor-, butiks- og lagerlejemål samt ca. 1.150 boliglejemål.



#### TDC køber Hiper

TDC gjorde sin position i markedet for bredbånd endnu stærkere efter opkøbet af Hiper, der med sine 47.000 kunder blev en del af TDC's indholdsforretning, OpCo, som en selvstændig enhed. DLA Piper har rådgivet TDC i hele transaktionsprocessen, som blev iværksat ved Hipers henvendelse til TDC om et muligt match.

# Strategiske projekter i 2019

2018 var et godt år for DLA Piper, hvor vi igangsatte mange nye projekter både internt og eksternt. I det forgangne år har vi for alvor kunnet mærke fordelene ved at være en del af en af verdens største advokatvirksomheder. Vi har et internationalt bagland, der muliggør, at vi til enhver tid kan stille med et stærkt hold. Vi har fået sat motor på den teknologiske udvikling, og med sammenlægningen med Delacour i sommeren 2018 går vi et nyt år i møde som en af Danmarks største advokatvirksomheder. Mange af de strategiske projekter, der blev iværksat i 2018, fortsætter ind i 2019, men der er også kommet en række nye til.

## Danmark - en del af Norden

Med samarbejdet mellem DLA Piper-kontorerne i Danmark, Sverige, Norge og Finland har vi etableret en unik, nordisk platform, hvor vi servicere vores kunder på tværs af geografi. Vi agerer som én virksomhed og sammensætter tværgående teams af stærkt specialiserede jurister. Dette er et værdifuldt konkurrenceparameter og giver os en stærk markedsposition. Vores nordiske tilbud er en mulighed for det internationale marked, og med ét Norden er interessen for - og antallet af sager, som flyder fra vores internationale DLA Piper-kontorer - stødt stigende.

Således vil det nordiske samarbejde også blive prioriteret højt i 2019. Vi har identificeret særlige indsatsområder, hvor vi skal udnytte vores unikke potentiale og øge vores brand-værdi i markedet.

I september 2019 samles de fire nordiske lande med over 600 deltagere til et fælles arrangement for medarbejdere og partnere. Formålet er at bidrage til den nordiske udvikling for sammen at bygge bro over grænser og mellem kontorer.

## De fire værdier

I efteråret 2018 introducerede DLA Piper International fire værdier, der gælder på tværs af alle DLA Piper-kontorer. Værdierne er et løfte til vores interessenter og omverden om den tilgang og adfærd, vi udviser, og de er samtidig et vigtigt kompas blandt vores medarbejdere internt i virksomheden. I 2019 skal vi fortsætte med at udleve værdierne over for hinanden og i relationen til vores kunder. Vi vil i foråret 2019 iværksætte en række initiativer, hvor vi bl.a. udnævner ambassadører for værdierne, således at disse forankres blandt medarbejderne i vores organisation.

## Digitalisering

Vi vil i 2019 flytte til et helt nyt og moderne ISO27001 certificeret datacenter, hvor hele IT-infrastrukturen bliver reinstalleret med det nyeste hardware og software. Fokus vil være på sikkerhed, performance, tilgængelighed og nye samarbejds-muligheder med vores kunder.

## Positiv fremgang på alle parametre

Forretningsmæssigt har 2018 været et godt år for DLA Piper Danmark. Vores omsætning er steget med 41 % i forhold til 2017, hvilket skyldes den strategiske beslutning om at integrere med Delacour kombineret med et højt aktivitetsniveau. Vi har specielt oplevet stor aktivitet inden for virksomhedstransaktioner, og i løbet af hele året har vi formået at ligge i toppen af Mergermarket som det advokatfirma, der har gennemført flest transaktioner. I begyndelsen af januar 2019 indtog vi førstepladsen i Danmark og i Norden, og på verdensplan har DLA Piper ligget nr. 1 ni år i træk. Det er vi meget stolte af.

Michelle Thagaard Olesen, COO





## Overordnede fokusområder for 2019

**Forretningsudvikling**

Øget kundefokus

**Fællesskab**

Internationalt udsyn

**Dygtiggørelse**

Styrket faglig specialisering

**Bedre processer**

Fokus på digitalisering

**Kommunikation**

Styrke brand i markedet

**Rentabilitet**

Bedre udnyttelse af ressourcer

Samtidig udskiftes alle vores medarbejders devices til nye modeller, så arbejdsmulighederne forbedres, uanset hvor medarbejderne befinder sig. Særligt sikkerhed og mulighed for at arbejde mens man er på farten, er en vigtig del af strategien.

Vi vil løbende igennem 2019 introducere nye digitale værktøjer, som skal understøtte vores medarbejders arbejdsgange med det formål, at leverancen til vores kunder forbedres.

**Diversitet**

I DLA Piper har vi fokus på diversitet, og vi ønsker, at vores medarbejdersammensætning afspejler det samfund, vi er en del af. Det gælder i forhold til køn, alder og etnicitet. Det er en kendsgerning, at der er flere mandlige end kvindelige advokater, der vælger at gå partnervejen på trods af en stor andel kvindelige jurister. Det er en udfordring, vi deler med resten af

branchen. Vi har et ønske om at skabe en mere ligelig kønsfordeling på partnerniveau og derved gå foran i branchen som et godt eksempel. Det er vores opgave at tilbyde attraktive karriereveje for vores jurister gennem hele karriereforløbet.

I 2019 gennemfører vi en intern undersøgelse, der har til formål at give os et faktabaseret grundlag og en viden om udfordringer og eventuelle barrierer knyttet til kvinders valg af karrierevej i advokatbranchen. Indsigten vil vi bruge til at skabe de bedste karrieremuligheder for både mænd og kvinder.

**Differentiering - fokus på kendskab**

Med vores beslutning i 2017 om at blive en del af DLA Piper blev et nyt navn introduceret på den danske advokatscene. Dette har for os medført et behov for øget fokus på brand awareness.

Vi har fortsat som ambition at øge kendskabsgraden og styrke præferencen for os som betroet rådgiver. I 2019 sender vi derfor en ny branding-kampagne på gaden med den ambition, at vi differentierer os i forhold til vores konkurrenter, som den eneste globale advokatvirksomhed i Danmark.

**Disruption**

Advokatbranchen er i disse år i forandring. Dette skyldes blandt andet nye krav fra lovgiver, nye krav fra kunder, nye aktører på traditionelle advokatområder og nye muligheder som følge af den digitale udvikling.

I DLA Piper følger vi som global advokatvirksomhed denne udvikling tæt, og i Danmark vil vi i 2019 arbejde aktivt med fremtiden og inddrage flere af vores innovative talenter i arbejdet med at designe morgendagens advokatvirksomhed.

# Et stærkt team i konstant udvikling

Vi er en vidensvirksomhed, og talent er vores råstof. Vi arbejder kontinuerligt for at tiltrække, udvikle og fastholde dygtige medarbejdere med de rette faglige og personlige egenskaber. Advokatbranchen er under forandring, og vores kunder stiller nye krav til os, ligesom ny teknologi ændrer måden, vi arbejder på. Det er vores opgave at følge med udviklingen og klæde vores medarbejdere godt på.

Vi ønsker, at de rette medarbejdere vælger os. Det betyder blandt andet, at vi lægger vægt på mere end juridiske kompetencer – både når vi ansætter og i den videre udvikling og uddannelse af den enkelte medarbejder. Det betyder også, at vi tilbyder mere end én karrierevej for vores jurister, fordi kompetencer og interesser er forskellige.

## Karrieremodell for advokater

Gennem strukturerede og professionelle rekrutteringsforløb sikrer vi, at vi ansætter nye kolleger, hvis kompetencer og ønsker matcher vores virksomhed og strategiske ambitioner.

I 2019 lancerer vi en opdateret advokat-karrieremodell i DLA Piper. Modellen har til formål, internt såvel som eksternt, at tydeliggøre kompetencer. Derudover skal den sikre, at vi har en attraktiv karrierevej for advokater, som virker motiverende for de berørte advokater.

Vores karrieremodell er baseret på interne interviews og undersøgelser med fokus på motivation og fastholdelse, ligesom der er indhentet data fra DLA Piper International og andre danske advokatvirksomheder.

*“For at vi kan realisere vores strategiske målsætninger, skal vi sætte det rette hold, og her er vores kultur et vigtigt aspekt i vejen til succes. Vi kigger derfor efter mere end blot gode karakterer, når vi rekrutterer nye medarbejdere”,* siger Christian Aebischer, Talent Acquisition Consultant

## Erfaringsudveksling på tværs af landegrænser

Som en del af det tætte samarbejde med vores nordiske kontorer deltager vi i et nordisk udvekslingsprogram for fuldmægtige i Norge, Sverige, Finland og Danmark. Udvekslingsopholdet, Nordic Secondment, finder sted to gange årligt og giver vores advokatfuldmægtige mulighed for i en uge at besøge og arbejde sammen

med deres nordiske kolleger – ligesom vi får besøg af advokatfuldmægtige fra de andre nordiske kontorer.

Programmet styrker relationer og samarbejde, ligesom det giver indsigt og viden. Vi kan konstatere, at det skaber konkret værdi i hverdagens opgaveløsning, fordi det etablerer netværk og styrker kommunikationen på tværs af landene.

*“Jeg tog en masse ideer og erfaringer med hjem efter mit ophold på vores kontor i Helsinki, som har været en oplevelse for livet. Nu ser jeg frem til, at vi skal være vært for vores nordiske kolleger, når det næste hold “secondees” kommer på besøg”,* siger Alexander Grønlund, advokatfuldmægtig, Litigation & Regulatory.

## Et endnu stærkere team – sammenlægning med Delacour

I sommeren 2018 blev DLA Piper Danmark styrket med integrationen af Delacour og voksede til knap 400 medarbejdere. Sammenlægningen var et skridt på vejen mod at realisere DLA Pipers ambition om at blive en af Danmarks stærkeste advokatvirksomheder.

Med 14 nye ejere ombord fik vi mulighed for at udvikle et endnu mere specialiseret rådgivningsmiljø inden for vores kerneområder, ligesom vi blev styrket inden for områderne Transport, Employment, Procurement, Tax og Data Protection.

*“DLA Pipers stærke netværk giver fordele for vores kunder i alle dele af dansk erhvervsliv og i den offentlige sektor. Vi er i stand til at give kunderne en bredde og en dybde rådgivning, som ikke fås bedre. Partnerne i Delacour og DLA Piper deler ambitionen om at være i toppen af markedet og levere høj faglighed”,* udtalte Per Buttenschøn, partner i DLA Piper og tidligere bestyrelsesformand i Delacour, i forbindelse med integrationen.



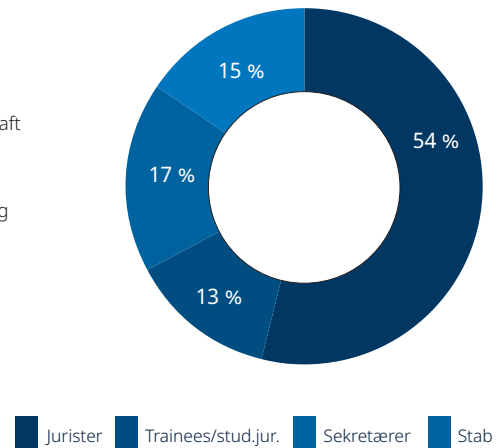
## Medarbejderne som kulturbærere

I DLA Piper værner vi om vores kultur, og vi betragter vores medarbejdere som vigtige kulturbærere. Sammen bruger vi tid og ressourcer på at diskutere vores strategi og ambition – bl.a. på udviklingsture, hvor vi samles om faglige og sociale aktiviteter. I 2018 gik turen for anden gang til Club La Santa, hvor i løbet af tre dage fik styrket det faglige og sociale sammenhold. I 2019 er det ikke kun København og Aarhus, der samles, men alle fire nordiske lande på en fælles nordisk medarbejderkonference i Visby på Gotland.

### Udviklingen i vores medarbejdersammensætning

Ved udgangen af 2018 var vi i alt 385 medarbejdere ekskl. vikarer – en stigning på hele 86 medarbejdere sammenlignet med samme tidspunkt i 2017. Væksten i antal medarbejdere skyldes primært de 74 kolleger, som sluttede sig til os fra Delacour, men herudover har vi haft en nettotilvækst på 12 nye kolleger.

Vores 86 nye medarbejdere fordeler sig med 30 jurister, 33 jurastuderende, 8 sekretærer og 15 stabsmedarbejdere. Den store vækst har ikke påvirket medarbejdersammensætningen, som er stort set uændret i forhold til 2017.

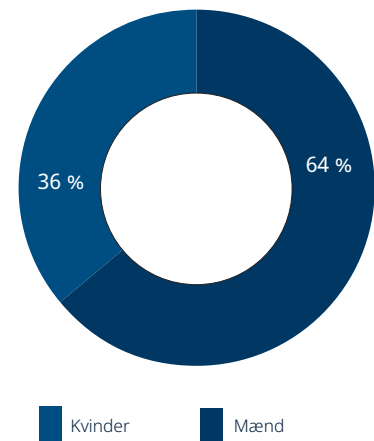


### Kønsfordelingen blandt vores jurister

I DLA Piper har vi en målsætning om en ligelig kønsfordeling – både blandt jurister og medarbejdere generelt. Vi ser diversitet som en styrke og tror på, at vores fokus på området er med til at sikre os adgang til de bedst kvalificerede kandidater.

Set over de senere år har vi ligget stabilt med en mindre overvægt af mandlige jurister. Denne fordeling forskød sig i 2018 til en sammensætning på 64 % mandlige og 36 % kvindelige jurister, hvilket kan henføres til kønsfordelingen blandt de medarbejdere, der er kommet til via integrationen med Delacour.

Vores målsætning om en balanceret sammensætning af køn er uændret, og vi vil gennem en række initiativer i 2019 og de kommende år arbejde fokuseret på at nå en mere ligelig fordeling. Et eksempel er, at vi i 2018 har ansat jurastuderende med en fordeling på 59% kvinder og 41% mænd.

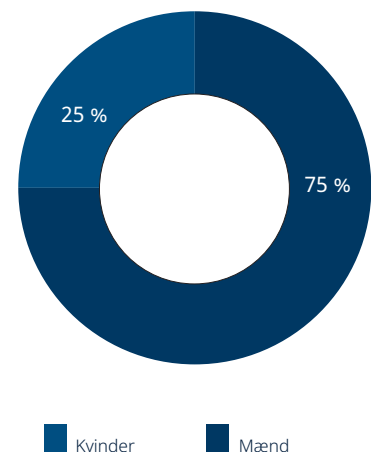


### Kønsfordelingen på bestyrelses- og afdelingsledelsesniveau

Vi er overbeviste om, at en ligelig fordeling af kvinder og mænd på tværs af virksomheden både styrker vores virksomhed og er et afgørende konkurrenceparameter.

Ved udgangen af 2018 var kønsfordelingen, målt alene på afdelingsledere, 50/50. Målt på afdelingsledere og souschefer tilsammen var fordelingen 25 % kvinder og 75 % mænd. Måltallet blev ikke nået i 2018, da vi manglede kvindelige kandidater. For at indfri målet om en ligelig kønsfordeling på ledelsesniveau, har vi i 2018 arbejdet på at tilrettelægge et lederudviklingsforløb, der skal give vores advokater forudsætninger for at varetage en lederrolle. I marts 2019 gennemfører vi en intern undersøgelse om karriereønsker, herunder lederrollen, blandt kvindelige og mandlige advokater samt advokatfuldmægtige (se side 9).

På bestyrelsesniveau indfriede vi ikke milepælen om, at bestyrelsen i 2018 skulle udgøres af 20 % kvinder, idet bestyrelsen består af en kvinde og fem mænd. Vi fastholder den målsætning for en bestyrelsessammensætning på 40 % kvinder i 2023, vi satte os som ambition i 2014.



# Blockchain vil revolutionere ejendomstransaktioner

Digitaliseringen har gjort handel med fast ejendom lettere, men det er kun begyndelsen. Blockchain-teknologien vil revolutionere ejendomstransaktionerne, som vi kender dem i dag. Der bliver mere transparens, og blockchain vil medføre færre konflikter og større gennemsigtighed, vurderer partner i DLA Piper Kurt Helles Bardeleben. Men den specialiserede rådgivning vil stadig være efterspurgt.

Mens mange brancher gennemgår en 'game-changing disruption' takket været ny teknologi, foregår handel med ejendomme i grove træk på samme måde som for 50 år siden. Digitaliseret tinglysning og udbud har gjort det nemmere, men fundamentalt gør man, som man altid har gjort.

Men det er ved at være slut. Kurt Helles Bardeleben vurderer, at blockchain-teknologien inden for den nærmeste fremtid vil skabe dramatiske ændringer.

*"Det bliver disruptive. Blockchain bliver et must for dem, der handler med, administrerer og finansierer ejendomme,"* siger han.

Og ifølge Kurt Helles Bardeleben er ændringerne så småt i gang og vil tage til i fart de næste fem år.

## Hvad er blockchain?

Når blockchain ændrer ejendomstransaktionerne så drastisk, er det fordi, teknologien vil forenkle hele processen med køb og salg af ejendomme. Blockchain er kort fortalt en decentraliseret datastruktur. Nogle beskriver det

som en delt ordrebog, hvor ingen parter kan ændre noget uden, at alle er enige om det.

*"Alle parter, der deltager i en blockchain-transaktion, har en kopi af, hvad der er sket, og de oplysninger kan hverken slettes eller ændres. Det gør ellers komplekse handler fuldstændig transparente, og det vil ikke mindst lette den såkaldte "due dilligence"-proces,"* siger Kurt Helles Bardeleben.

Før et dokument inddrages, sendes en besked til alle involverede parter, som skal bekræfte detaljerne i transaktionen. Hvis den kan godkendes af alle parter, bliver transaktionen gennemført.

## Hvordan ændrer det køb og salg af ejendomme?

I ejendomstransaktioner vil blockchain sikre en fuldstændig løbende historisk indsigt i alle forhold af juridisk betydning vedrørende ejendommen. Det vil gøre det langt mere gennemsigtigt, enkelt og hurtigere at gennemføre en kompleks ejendomstransaktion for både køber, sælger og dem, der skal finansiere købet.

I dag bruges der meget store ressourcer og megen tid på at fremskaffe dokumenter med relevans for ejendommen. Det gælder f.eks. gamle lejekontrakter, miljøvurderinger, ejerrettigheder, brugsret, vedligehold, afkastanalyser, rentabilitet og en række andre forhold. Dokumenter som det offentlige ikke registrerer. Når disse dokumenter bliver samlet i blockchain data, så vil de fremover følge ejendommen uanset ejer.

*"Det vil effektivisere due diligence på fast ejendom og åbne for en direkte køber-sælger-transaktion uden at inddrage alle mulige parter. Det bliver meget nemmere,"* siger Kurt Helles Bardeleben.



Katrine Bjørndal Knudsen er advokatfuldmægtig i afdelingen for Fast Ejendom på DLA Pipers kontor i Aarhus, og hun ser, at forenklingen af særligt dokumenthåndtering vil forenkle ejendomshandlerne, så det kommer både kunder og rådgivere til gode.

*"Vores ekspertviden kan aldrig erstattes af teknologi, men blockchain er et eksempel på, at vi kan arbejde på en smartere og mere tidsbesparende måde".*

Ved at sikre ægthed og overskuelighed vil det også mindske risikoen for konflikter.

*”Større gennemsuelighed giver et bedre beslutningsgrundlag og mindre rum til fortolkning,”* siger Kurt Helles Bardeleben.

### Advokatens rolle ændres

Når strukturen i ejendoms- transaktioner ændres, ændrer det også rådgiverens rolle i en ejendomshandel. Når indsamling af informationen og vurdering af rettigheder og forpligtelser bliver automatiseret, forsvinder det standardiserede arbejde, men til gengæld vil der være en rolle for den specialiserede rådgiver.

I princippet vil informationerne nu ligge samlet fra begyndelsen. Rådgiveren kan så indtaste informationerne, og ved hjælp af kunstig intelligens vil computeren kunne komme med forskellige forslag til kontrakter. Rådgiveren skal så bruge sine kompetencer og erfaring til at vurdere forslagene på vegne af sine kunder.

Kurt Helles Bardeleben bruger sundhed som parallel. *”Hvis du er syg og googler dine symptomer, får du måske fem mulige diagnoser frem. Det er en enorm mængde data, der ligger bag resultaterne, men alligevel vil du stadig meget gerne have en erfaren og indsigtfuld læge, der laver vurderingen af, hvilken sygdom du*

*har, og hvordan den skal behandles,”* siger han.

Sådan vil det også være med ejendomstransaktioner baseret på blockchains. Der vil stadig være brug for den dygtige advokat med erfaring og indsigt til at foretage vurderinger og rådgivning.

*”På trods af hjælpemidler vil en stor ejendomstransaktion altid foregå mellem mennesker. Om det er et kolonihavehus på Amager eller en stor ejendomsportefølje i Hamborg. Det vi laver hos DLA Piper tjener til at understøtte parternes behov for sikkerhed, og der vil vi som specialiserede rådgivere stadig have en afgørende rolle, selvom teknologien ændrer sig,”* siger han.



*”Det bliver disruptive. Blockchain bliver et must for dem, der handler med, administrerer og finansierer ejendomme”.*

# Vi er med, hvor FinTech skabes

FinTech ændrer vores hverdag, men byder også på juridiske udfordringer, når nye betalingstjenester introduceres, eller kreditvurderinger ændres. Gennem vores samarbejde med Copenhagen FinTech, er DLA Piper med helt fremme, hvor morgendagens finansielle løsninger udvikles.

*"Når jeg sidder med en FinTech-løsning, tænker jeg altid: Det er da smart".*

Sådan opsummerer advokat Mette Lykke sammenhængen i de FinTech-løsninger, som hun arbejder med i DLA Piper.

Advokat Morten Schultz tilføjer: *"Der er nemlig ingen entydig definition på FinTech. Det er nærmere en samlet betegnelse for teknologi, der binder finansielle løsninger sammen på en ny – og ja – smart måde. Det oplagte eksempel er MobilePay, der gør betalinger mellem to mennesker lettere."*

Morten Schultz beskæftiger sig hovedsageligt med retsforhold i den finansielle sektor og finansiell regulering. Det er den viden, han har med sig, når han rådgiver FinTech-virksomheder om morgendagens digitale løsninger.

## DLA Piper er medskabere af fremtidens FinTech

DLA Piper er som sponsor og samarbejdspartner dybt involveret i Copenhagen FinTech, der driver et Lab, hvor godt 40 FinTech startup-firmaer sidder sammen. De udvikler alle løsninger, der kan erstatte eller forbedre eksisterende finansielle services. Som led i samarbejdet har DLA Piper en fast kontorplads hos Copenhagen FinTech Lab, hvor medarbejdere på skift yder gratis, juridisk rådgivning og tilbyder særlige løsninger til et fast, lavt honorar.

For advokat Mette Lykke, der har arbejdet meget med governancestrukturer, investeringer og startups, er det helt naturligt, at DLA Piper er aktiv i Copenhagen FinTech Lab. De nye virksomheder har ifølge Mette Lykke behov for hjælp til at blive sat i de rigtige selskabsmæssige rammer. Ligesom de har brug for juridisk ekspertise til at navigere i den komplekse regulering på det finansielle område.

*"Samtidig er Copenhagen FinTech Lab et vindue for os som advokater, hvor vi kan kigge ind i morgendagens teknologier. Derfor er det afgørende at være der, hvis vi vil være på forkant med den teknologiske udvikling,"* siger hun og fortsætter.

*"Vi får en viden, som vi kan bringe i spil, når vi rådgiver kunder fra den etablerede finansielle sektor. Og ved at rådgive begge parter, kan vi formidle kontakt og bygge bro mellem den etablerede finansverden og de nye startups,"* siger Mette Lykke.

## Finansielt CV

En af de FinTech-løsninger, DLA har rådgivet om, er et finansielt cv. Løsningen henter alle økonomiske oplysninger på den enkelte, som f.eks. løn, skat, pension, og danner så en økonomisk profil. Det gør det meget nemmere, når du skal tale med din pensionsrådgiver eller have foretaget en kreditvurdering.

## DLA Piper rækker ud over grænserne

Mette Lykke og Morten Schultz er en del af en gruppe på 10 personer hos DLA Piper Denmark, der arbejder med FinTech.

Mange FinTech-løsninger har globale muligheder, og netop derfor er DLA Piper en oplagt samarbejdspartner ved at være et one-point entry til en verden af muligheder.

*"Til en kunde fik vi på to dage lavet et setup i USA, Sydafrika, Mellempøsten, Australien, Kina og hele Europa,"* fortæller Morten Schultz.

At DLA Piper på globalt plan arbejder fokuseret med området, understreges af, at vi i 2018 vandt *FinTech Law Firm of the Year Award*, kåret af Legal 500.





*”Det er en stærk value proposition og kan bruges meget bredt. Og så er det en ny måde at se økonomi på, som sparer en masse mellemlid,” siger Morten Schultz.*

### **FinTech-dag i november**

I november var vi arrangør af DLA Piper Nordic FinTech 360 degrees Day, der blev afholdt på Nationalmuseet. Her var 140 FinTech-aktører fra hele verden samlet med politikere, investorer, professorer og andre eksperter for at diskutere de strategiske, kommercielle og juridiske aspekter af teknologiens indmarch i den finansielle sektor.

DLA Piper arbejder på et lignende initiativ i 2019, hvor FinTech igen skal være centrum for diskussionen om udviklingen af den finansielle sektor i Danmark.

*”Vi samler alle dimensioner. Alt fra det socialøkonomiske, strategier, investorernes vilkår, politikernes mulighed for at understøtte initiativer til lavpraktiske ting, såsom hvor folk skal bo, hvis de kommer fra udlandet,” fortæller Mette Lykke.*

***”DLA Piper har givet et globalt ‘commitment’ til FinTech, og vi ser det som naturligt at være en aktiv rådgiver og fødselshjælper,”***

*”FinTech kommer til at være en del af fremtiden både for den finansielle og den offentlige sektor, men også for store advokatfirmaer. Ny teknologi giver nye former for finansiering, rådgivning og virksomhed,” siger Morten Schultz.*

Mette Lykke supplerer:

*”DLA Piper har givet et globalt ‘commitment’ til FinTech, og vi ser det som naturligt at være en aktiv rådgiver og fødselshjælper,” siger hun.*

# Tech-bølgen rammer den juridiske verden med et brag

Potentialet i kunstig intelligens er enormt for advokatbranchen og vores kunder, lyder det fra Martin Lavesen, Managing Partner. Han spår, at den igangværende digitalisering vil betyde store ændringer til fordel for kunderne i de kommende år.

Digitaliseringen har taget fart, og netop nu sker der enorme ændringer i virksomhedernes processer i alle brancher. Traditionelt rugbrødsarbejde bliver allerede i dag udført digitalt. Til gengæld bliver den højt kvalificerede rådgivning og arbejdskraft endnu mere eftertragtet til at løse de opgaver, som computerne ikke kan erstatte. Den udvikling rammer også den juridiske rådgivning.

*"Hvis vi skal tale lige ud af posen, så har advokatvirksomheder været lidt langsomme til at tage den nye teknologi til sig. Vores erhverv er ikke innovativt af natur. Måske har vi manglet motivation til at forandre os,"* siger Martin Lavesen, Managing Partner og formand for Advokatrådets arbejdsgruppe for Legal Tech.

Men udviklingen går hurtigt inden for Legaltech, der dækker

over kombinationen af jura og teknologi, forklarer Martin Lavesen, som mener, at teknologi, og specielt kunstig intelligens, vil få en grundlæggende indvirkning på advokatbranchen og advokaters rolle i fremtiden. Det er en udvikling, DLA Piper tager til sig, fordi den, ifølge Martin Lavesen, gør det sjovere at være advokat og bedre at være kunde. Formentlig udnyttes indtil videre kun én procent af de overordnede muligheder for juridisk teknologi, så potentialet er enormt.

Men hvad betyder det at bruge kunstig intelligens i jura i praksis?

## Nye teknologier gør en forskel

Hos DLA Piper bliver nye teknologier konstant vurderet for at se, om vores rådgivning kan leveres hurtigere uden at gå på kompromis med kvaliteten.

Et eksempel er programmet Kira. Det er et skybaseret globalt

softwareprogram, som DLA Piper på internationalt plan bruger til at gennemlæse kontrakter. I stedet for at en advokat læser kontrakten igennem, gør Kira det. Ved hjælp af avanceret machine learning kan Kira give en hurtigere og mere fuldstændig gennemgang og analyse, end hvis en jurist skulle gøre det samme.

Kira er udviklet til at skabe en mere effektiv, hurtig og præcis due diligence-proces. Programmet kan håndtere både standard og ikke-standardiserede formularer og bestemmelser og kan oprette resuméer på få sekunder og analyser på få minutter. Et arbejde, der for jurister vil være langt mere omfangsrigt og forbundet med større risiko for fejl. Det erstatter ikke advokaten, men det støtter advokaten.

*"Kira har potentialet til at gøre vores due diligence hurtig og effektiv og er*



*"At DLA Piper we are constantly assessing new technologies to help deliver work in increasingly efficient and cost-effective ways, without compromising on quality."*

Sandra Wallace, Joint Managing Director, DLA Piper Europe, og internationalt medlem af DLA Piper Nordic Board.

*derfor et godt eksempel på, hvordan Legaltech vil skabe hurtigere og sikrere processer i vores branche,"* siger Martin Lavesen.

Han mener, at brugen af værktøjer som Kira vil ændre den måde advokatvirksomheder løser opgaver for deres kunder. Brugen af Kira viser også, at det er vigtigt løbende at forpligtige sig til at turde investere i nye projekter og teknologi. I Danmark anvendes Kira indtil videre alene på forsøgsstadiet, men der er en ambition om snart at rulle det ud for alvor.

### **Nye teknologier skal gøre advokater undværlige**

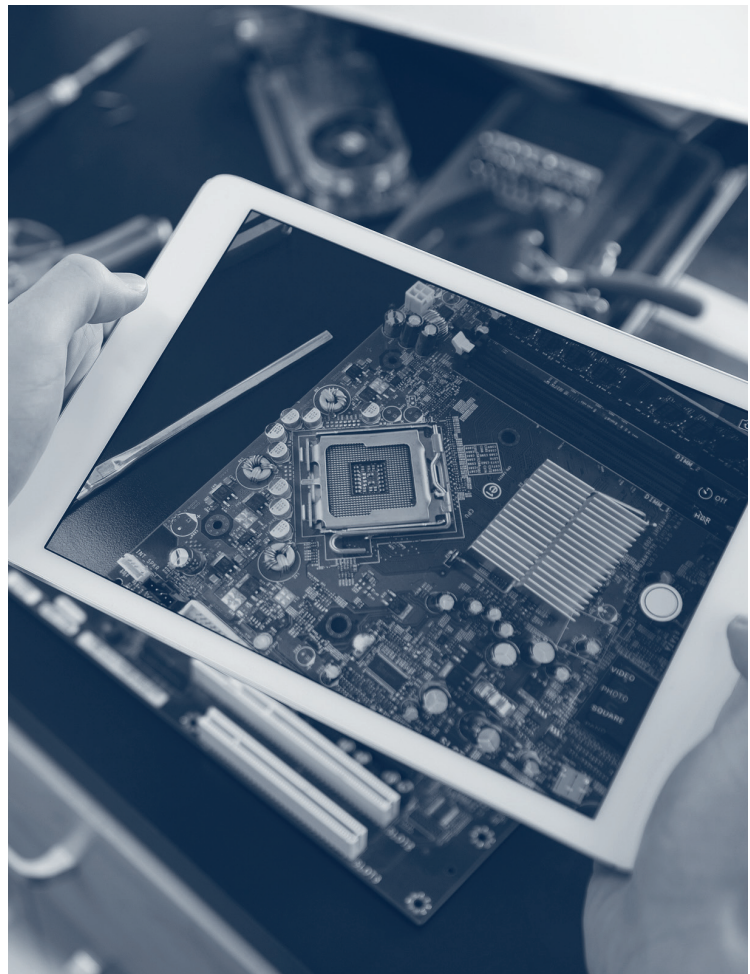
En traditionel tankegang hos advokatvirksomheder har været, at et af deres vigtigste aktiver, advokaterne, går ud ad døren hver aften, for forhåbentlig at vende tilbage næste morgen.

Med digitalisering skaber advokatvirksomheder nye aktiver, som ikke forsvinder ud ad døren. Paradoksalt nok gør de en del af advokaternes rolle undværlig. Det vil ifølge Martin Lavesen betyde, at standardiserede ydelser på sigt vil blive billigere for kunderne, men det skaber også rum for den kvalificerede og specialiserede rådgivning, der skaber øget værdi.

Derfor skal man selv som traditionsbunden advokat have en positiv tilgang til digitaliseringen og sætte fokus på potentialet.

*"Hvis vi i øjeblikket kun bruger én procent af de muligheder, der findes, er der 99 procent, der venter på at blive taget i brug. Derfor skal og vil vi som advokatvirksomhed sætte tryk på udviklingen,"* siger Martin Lavesen.

Det vil være til gavn for kunderne og give en konkurrencefordel i forhold



til de øvrige aktører i branchen, som ikke kan tilbyde det samme.

*"Tech vil aldrig kunne erstatte mennesker fuldstændig, men kan automatisere rutinemæssige opgaver, og supplere det arbejde, der leveres af mennesker. Man kan sige, at fremtiden vil være 'mennesker plus software',* siger Martin Lavesen.

Fremtiden kommer - lidt populært sagt - til at tilhøre den "T-formede rådgiver". Denne advokat har en dyb faglig viden på et juridisk felt suppleret med indsigt i kundens branche samt forståelse for teknologiens muligheder. I DLA Piper er der fokus både på nye teknologier, men også på at advokaterne skal bruge dem.

***"Hvis vi i øjeblikket kun bruger én procent af de muligheder, der findes, er der 99 procent, der venter på at blive taget i brug. Derfor skal og vil vi som advokatvirksomhed sætte tryk på udviklingen."***

# Persondata kom på dagsordenen

De nye GDPR-regler betød nærmest en eksplosion i mængden af sager for rådgiverne hos DLA Piper. Sådan kommer det til at fortsætte i de kommende år, forudser partnerne Marlene Winther Plas og Jon Lauritzen. For arbejdet med GDPR er ikke slut, det er først lige begyndt.

Den 25. maj 2018 var en skelsættende dag. Den dag fik databeskyttelsesforordningen virkning. Det er en forordning, der har til formål at styrke og harmonisere beskyttelsen af personoplysninger i EU. De fleste kender den som GDPR.

For virksomheder og offentlige myndigheder, der håndterer personoplysninger, er der et 'før' og et 'efter'.

*"Jeg kan vist godt tillade mig at sige, at det har været et af de hårdeste og mest lærerige år i min karriere,"* siger partner i DLA Piper Marlene Winther Plas.

Hun er databeskyttelsesansvarlig i DLA Piper Denmark, specialiseret i IT-ret og databeskyttelse og har mere end 20 års erfaring inden for teknologirelateret lovgivning. I 2018 er det meste af hendes arbejdstid gået med GDPR, fordi ændringer i reglerne er så markante, og fordi rigtig mange virksomheder og offentlige myndigheder ønskede rådgivning om emnet på præcis samme tid.

## Store konsekvenser

GDPR slår fast, hvordan virksomhederne skal beskytte og behandle vores personlige oplysninger. Der er regler for både indsamling, registrering,

organisering og opbevaring. Da de fleste virksomheder håndterer persondata, er antallet af opgaver hos DLA Piper steget markant.

*"Alt fra globale virksomheder til den lokale tømmermester har haft brug for rådgivning,"* siger partner Jon Lauritzen, der er specialist inden for IT-ret og persondata samt ansættelsesret.

Han vurderer selv, at han de seneste tre år har afholdt omkring 100 dagskurser på området og i den forbindelse forberedt ca. 3.000 virksomheder på de nye regler.

*"Selvom 80 % af lovgivningen faktisk er den samme som før, har virksomhederne nærmest skulle begynde forfra, fordi der tidligere har været meget lidt fokus på området. Derfor er mange stort set startet fra nul. Straffen for at overtræde reglerne er skruet væsentligt op, så man nu kan blive idømt bøder af en størrelse, som kan true ens forretning,"* uddyber Jon Lauritzen.

## Startpakke

Mange af virksomhederne har fået en grundpakke, som både indeholder undervisning i reglerne, hjælp til at få overblik over behandling af persondata i virksomheden, udarbejdelse af standarddokumenter, privatlivspolitikker,

databehandlaftaler, slettepolitikker og en række øvrige dokumenter.

Derudover tilbyder DLA Piper også en såkaldt pre-screening, der er en slags generalprøve på et besøg fra Datatilsynet, som især virksomheder og offentlige myndigheder med store datamængder kan have behov for. Virksomhederne kan få testet, om de lever op til de regler og politikker, der er blevet indført. Det er især relevant for virksomheder eller myndigheder, der er usikre på, om persondatareglerne reelt fungerer hos dem eller om det kun har været en papirøvelse. Det er særligt reglen om, at virksomheden skal kunne dokumentere, at de overholder reglerne, som volder vanskeligheder.

## Specialister – i hele verden

Den store mængde sager har betydet, at der alene på DLA Pipers kontor i København sidder otte jurister med speciale i GDPR. De kan, udover deres egen viden, trække på et internationalt GDPR-compliance-system, der er

### Hvad er GDPR?

GDPR står for General Data Protection Regulation og er en lovgivning vedtaget af EU. Reglerne skal sikre, at du som individ har bedre kontrol over dine personlige oplysninger, som alder, køn, e-mail og adresse. For virksomheder og offentlige virksomheder betyder det, at de skal have en langt strammere styring af, hvordan de behandler og opbevarer personlige oplysninger.



udarbejdet af DLA Piper, og som sikrer, at man kommer igennem alle processer og faldgruber.

*"Skal du have udarbejdet en privatlivspolitik eller andre relevante dokumenter, så har vi et godt og gennemarbejdet udgangspunkt. Dokumenterne skal selvfølgelig tilpasses den enkelte klient, som har forskellige behov, men der gælder samme regler for Google, som for tømrermesteren,"* siger Marlene Winther Plas.

### Løsninger skal findes

For Jon Lauritzen og Marlene Winther Plas er arbejdet i høj grad at finde løsninger i de nye regler, som giver en række begrænsninger.

*"Det er nemt at stå med loven i hånden og sige nej, nej, nej. Men som rådgivere er vores job at finde løsninger. Hvis du som virksomhed eller offentlig myndighed primært har kundeoplysninger, som i forvejen er tilgængelige på nettet, har du behov for ét niveau af sikkerhed. Hvis du til gengæld arbejder med ansigtsgenkendelsessoftware, så har du behov for et helt andet,"* siger Jon Lauritzen.

Marlene Winther Plas supplerer.

*"Vores job er at sikre, at lovgivningen fungerer for vores klienter der, hvor de er."*

***"Vores job er at sikre, at lovgivningen fungerer for vores klienter der, hvor de er."***

### Hvad sker der lige nu?

Selvom loven fik virkning den 25. maj, er mængden af sager kun aftaget ganske lidt.

*"Mange virksomheder har troet, at når de først havde fået rettet ind i forhold til de nye regler, var den proces slut,"* siger Jon Lauritzen.

Sådan forholder det sig ikke.

*"GDPR er en vedvarende proces, som ikke har en slutdato,"* forklarer han.

Næste fase i arbejdet med GDPR bliver, når Datatilsynet for alvor begynder at besøge

virksomhederne og de offentlige myndigheder og trykprøver de systemer, der er udarbejdet.

*"Det er så småt begyndt. Det bliver spændende at følge, hvilken linje de vil lægge,"* siger Marlene Winther Plas.



# Redegørelse for samfundsansvar

DLA Piper Denmark er en af Danmarks førende advokatvirksomheder. Som førende erhvervsadvokater er vores mål at levere kvalitet og skabe værdi for vores kunder.

Det gør vi ved at levere praktiske og innovative juridiske løsninger, som sætter vores kunder i stand til at opnå de resultater, de ønsker. Vi leverer ensartede ydelser af samme høje kvalitet på tværs af vores fag- og brancheområder i alle de sager, vi påtager os.

Som advokatvirksomhed og del af retssamfundet har vi et særligt ansvar. Vi har til alle tider ønsket at bidrage til at præge udviklingen i advokatbranchen og lovgivningen i Danmark, og derfor har vi involveret os i bestyrelses- og udvalgsposter i danske og internationale advokatforeninger, herunder eksempelvis International Bar Association, International Chamber of Commerce, Det Danske Voldgiftsinstitut, Retsplejerådet, Pressenævnet, Advokatrådet, Danske Advokater samt den juridiske tænketank Justitia.

Vi tiltrådte i 2012 UN Global Compact og har siden 2016 været en del af AdvokatKodeks, et brancheinitiativ fra Danske Advokater, der giver advokatvirksomheder mulighed for at vise deres samfundsansvar og indebærer, at vi som virksomhed forpligter os til at sætte mål relateret til socialt ansvar, ledelse, diversitet samt åbenhed og gennemsigtighed.

God advokatskik indebærer desuden et ansvar for og en forventning om, at vi altid balancerer rigtigt og sikkert mellem ret og moral. Forretningsmæssige interessekonflikter, hvidvask og antikorruption er særlige risikoområder, der knytter sig til juridisk rådgivning og derfor hos os er omfattet af høj bevågenhed og kontinuerligt fokus.

Som en førende advokatvirksomhed forpligter vi os til at være socialt ansvarlige; vi agerer ordentligt og etisk korrekt, og vi skal altid holde den moralske fane højt.

I det følgende har vi beskrevet nogle af de vigtigste indsatsområder, som sikrer, at vi lever op til vores forretningsmæssige etiske ansvar.

## Etik og risiko

Indsatsområdet etik og risiko er underlagt en omfattende governancestruktur, der blandt andet betyder, at vi i DLA Piper Denmark har nedsat et internt Etik & Risk Management udvalg, hvis væsentligste opgave er at sikre, at de advokatetiske regler overholdes. Udvalget består af fire partnere samt fire Officers, nemlig en Risk Partner, en Professional Indemnity Partner, en Money Laundering Reporting Officer og en Databeskyttelsesansvarlig. Der er desuden udnævnt en Etisk Partner i form af vores Managing Partner, Martin Lavesen.

I DLA Piper Denmark har vi endvidere etableret en whistleblowerordning, som er en uafhængig og selvstændig kanal, hvor partnere og ansatte kan indberette overtrædelser eller formodning om overtrædelser af hvidvaskloven og regler udstedt i medfør heraf.

Inden for området etik og risiko findes med udgangspunkt i identificerede risici følgende politikker og instrukser:

- Almen etik
- Interessekonflikter
- Whistleblowerordning
- Hvidvask (inkl. overholdelse af sanktionslister m.v.)
- Insiderviden og insiderhandel
- Besvigelser og korruption

Med henblik på overholdelse af vores regelsæt er følgende tiltag iværksat:

- Ved ansættelse modtager alle nye medarbejdere ovennævnte politikker og instrukser, som også er tilgængelige på intranettet
- Alle nye medarbejdere gennemgår et introduktionsprogram, hvor politikker og instrukser gennemgås
- Der blev i september 2018 gennemført hvidvaskinspektioner med særligt fokus på overholdelse af kundekendingsprocedurerne i hvidvasklovens kapitel 3, herunder særligt pligten til at fastlægge en kundes reelle ejerstruktur



*“Som en førende advokatvirksomhed forpligter vi os til at være socialt ansvarlige; vi agerer ordentligt og etisk korrekt, og vi skal altid holde den moralske fane højt”.*



- Der udsendes løbende interne nyhedsbreve om hvidvask
- Onlinekurser og halvårslige compliance tests er under udvikling

## Sociale forhold og medarbejderforhold

At være en god virksomhedsborger omfatter blandt andet et væsentligt ansvar indadtil. Som en ansvarlig arbejdsgiver har vi en ambition om, at vores medarbejdere udfordres og udvikles, og at det sker inden for rammerne af den enkeltes work-life balance.

Medarbejderne er vores vigtigste ressource, og vi er optaget af, at den enkelte medarbejder dels udnytter sit fulde potentiale, dels udvikler sine kompetencer. Et væsentligt indsatsområde er derfor vores udvekslingsprogrammer, der giver mulighed for ophold hos vores nordiske og internationale kolleger. Et eksempel er *Nordic Secondment*, som er et udvekslingsprogram for advokatfuldmægtige samt *FLASH Secondment*, der giver vores advokater mulighed for at søge udveksling på kontorer i DLA Pipers globale struktur.

Endelig har advokater mulighed for at søge et længerevarende udvekslingsophold gennem *Secondment Development Programme*, hvor udstationeringen sker i en periode fra tre til seks måneder på et andet DLA Piper-kontor. Udvekslingsophold er med til at styrke vores globale samarbejde og vidensdeling, og vi har således en målsætning om at øge antallet af secondments.

Inden for området sociale forhold og medarbejderforhold findes med udgangspunkt i identificerede risici følgende politikker og instrukser:

- Politik for trivselstiltag
- Personalehåndbog
- Stress management politik

Med henblik på overholdelse af vores regelsæt er følgende tiltag iværksat:

- Direct Access løsning der muliggør, at vores medarbejdere kan arbejde hjemme
- Mulighed for deltid
- Vores advokater tilbydes forskellige karrierespor
- Vi tilbyder en attraktiv barselsordning, hvor mødre får fuld løn i 28 uger og fædre/medmødre får fuld løn i 12 uger, når de bliver forældre

- Sundhedsforsikring
- Samarbejde med ekstern leverandør om massageordning, zoneterapi og kropsterapi
- Adgang til intern certificeret stresscoach samt ekstern rådgivning gennem sundhedsforsikring
- Nyuddannede advokater tilbydes karriereafklarende coachingforløb
- Seniorseminarer gennem pensionselskab

## Menneskerettigheder

I DLA Piper Denmark følger vi den globale politik for ansvarlig forretning. Et af de strategiske elementer, som vi har en lang tradition for, er pro bono-arbejde, der er beskrevet i en selvstændig politik. Menneskerettigheder er et væsentligt omdrejningspunkt og afspejles i de indsatsområder, vi har valgt at arbejde med globalt, nemlig; Child Justice, Displaced People samt Rule of Law.

Et nyt globalt projekt er The International Refugee Assistance Project (IRAP). Projektet koordinerer, at et netværk af pro bono-advokater og jurastuderende verden over får indgående kendskab til såvel de internationale som de nationale flygtningerettigheder og -bestemmelser og yder juridisk hjælp til flygtninge, f.eks. i forbindelse med familiesammenføring.

I relation til menneskerettigheder har vi i 2018 foretaget disse konkrete indsatser:

- New Perimeter, et globalt non-profit program, hvor vi yder juridisk bistand til internationale pro bono-projekter i udsatte områder
- UNICEF-partnerskab, hvor vi yder juridisk bistand rettet mod UNICEFs globale Child Justice program
- Folkekirkens Nødhjælp, hvor vi yder juridisk rådgivning i sager fra verdens brændpunkter, der kræver stor opmærksomhed på globale juridiske problemstillinger, samt lokal lovgivning
- Donation til unge hjemløse i Aarhus gennem Kirkens Korshær

DLA Piper Denmark har tiltrådt og rapporterer til UN Global Compact, hvor to af de i alt ti principper, omtalt under The Universal Declaration of Human Rights, omhandler menneskerettigheder.

## Miljøpåvirkning, herunder klima

DLA Pipers globale miljø- og klimapolitik er beskrevet i Global Environmental Policy Statement. Med udgangspunkt i identificerede risici har vi defineret vores målsætninger inden for bl.a. reduktion af energiforbrug, genbrug af udstyr og håndtering af affald, reduktion af rejser samt indkøb fra bæredygtige leverandører.

I forlængelse af den globale politik fokuserer DLA Piper Danmarks miljø- og klimapolitik på at minimere den miljømæssige påvirkning, der er forbundet med kontorbygninger og -drift. Politikken er centreret om de tre R'er; reduce, reuse, recycle.

Som et eksempel på genbrug blev 70 % af de overskydende møbler ved sammenlægningen med Delacour i 2018 bortskaffet via konceptet "Genanvendelse x 3", hvor Holmris B8 Circular købte 70 % til gensalg, og de resterende 30 % møbler og planter blev doneret til lokal velgørenhed bl.a. sundhedshotellet Saxild Strand.

Med henblik på overholdelse af vores regelsæt er følgende tiltag iværksat:

- Implementering af Skype for Business samt Smart Boards til videokonferencer, hvilket reducerer antallet af rejser mellem vores kontorer i Aarhus og København samt til vores udenlandske kontorer
- Implementering af "Follow me"-printere, der markant reducerer mængden af farveprint samt andelen af fejlprint
- Tiltag der reducerer energi- og materialeforbrug i vores bygninger; f.eks. automatisk temperatursænkning om natten, reduktion af vandforbrug i toiletter, indsamling og genbrug af karton, papir, glas- og plasticflasker m.m.
- Vores kontor i Aarhus er beliggende i DOKK1, som er bygget med særlig fokus på miljøet. F.eks. er bygningen konstrueret, så den har mindst muligt overfladeareal og dermed et minimalt varmekonsum
- Reduktion af madspild gennem indførelse af mindre tallerkener samt en sorteringsordning i kantinen, således at det sorterede affald afhentes og genanvendes af ReFood
- Kantinen i København anvender råvarer, der er økologiske og bæredygtige













# Selskabsoplysninger

**Partnerselskabet** DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab  
Rådhuspladsen 4  
1550 København V  
Telefon: 33 34 00 00  
E-mail: denmark@dlapiper.com  
Hjemmeside: www.dlapiper.dk

**CVR-nr.** 35 20 93 52  
**Regnskabsperiode** 1. januar – 31. december  
**Hjemstedskommune** København

**Bestyrelse** Peter Schäfer (formand)  
Eskil Bielefeldt  
Henrik Sjørlev  
Jacob Sparre Christiansen  
Line Kjær  
Michael Vinther

**Direktion** Martin Lavesen

**Revision** PricewaterhouseCoopers  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
Strandvejen 44  
2900 Hellerup



# Ledespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2018 for DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Årsregnskabet giver efter vores opfattelse et retvisende billede af partnerselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2018 samt af resultatet af partnerselskabets aktiviteter og pengestrømme for 2018.

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

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

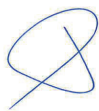
København, den 26. marts 2019

## Direktion



Martin Lavesen  
Managing Partner

## Bestyrelse



Peter Schäfer  
Formand



Michael Vinther



Line Kjær



Henrik Sjørslev



Jacob Sparre Christiansen



Eskil Bielefeldt

# Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til partnerne i DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab

## Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af partnerselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2018 samt af resultatet af partnerselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2018 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Vi har revideret årsregnskabet for DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2018, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis ("regnskabet").

## GRUNDLAG FOR KONKLUSION

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af regnskabet". Vi er uafhængige af partnerselskabet i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBAs Etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

## LEDELSENS ANSVAR FOR REGNSKABET

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 for nødvendig for at udarbejde et regnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af regnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere partnerselskabets evne til at fortsætte driften; at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere partnerselskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

## REVISORS ANSVAR FOR REVISIONEN AF REGNSKABET

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om regnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som brugerne træffer på grundlag af regnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover

- identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandling, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af partnerselskabets interne kontrol.
- tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om partnerselskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at partnerselskabet ikke længere kan fortsætte driften.
- tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om regnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Hellerup, den 26. marts 2019.

**PricewaterhouseCoopers**

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 33 77 12 31



Jacob F Christiansen  
Statsautoriseret revisor  
mne18628



Henrik Ødegaard  
Statsautoriseret revisor  
mne31489

# Hoved- og nøgletal

Set over en 5-årig periode kan partnerselskabets udvikling beskrives ved følgende hoved- og nøgletal:

## Hovedtal

	2018	2017	2016	2015	2014
	TDKK	TDKK	TDKK	TDKK	TDKK
<b>Resultat</b>					
Nettomsætning	571.833	405.270	410.280	368.304	363.977
Bruttoresultat	433.587	308.317	325.500	291.962	286.532
Resultat af ordinær primær drift	-88.999	3.426	24.261	6.565	10.603
Resultat før finansielle poster	-88.999	3.426	24.261	6.565	10.603
Resultat af finansielle poster	-3.179	-2.665	-2.665	-2.088	-3.184
Årets resultat	-92.178	761	21.596	4.477	7.419
<b>Balance</b>					
Balancesum	471.752	322.870	328.294	292.248	269.353
Egenkapital	106.000	145.233	106.430	85.845	80.867
<b>Pengestrømme</b>					
Pengestrømme fra:					
- driftsaktivitet	-75.084	45.991	-19.892	-19.263	-23.384
- investeringsaktivitet	-6.843	-5.358	-5.075	-2.505	-4.386
heraf investering i materielle anlægsaktiver	-6.843	-5.335	-354	-2.526	-3.804
- finansieringsaktivitet	50.831	-15.359	9.579	25.952	-57.909
Årets forskydning i likvider	-31.096	25.274	-15.388	4.184	-85.679
Antal medarbejdere	316	260	254	259	253
<b>Nøgletal i %</b>					
Bruttomargin	75,8%	76,1%	79,3%	79,3%	78,7%
Overskudsgrad	-15,6%	0,8%	5,9%	1,8%	2,9%
Afkastningsgrad	-18,9%	1,1%	7,4%	2,2%	3,9%
Soliditetsgrad	22,5%	45,0%	32,4%	29,4%	30,0%
Forrentning af egenkapital	-73,3%	0,6%	22,5%	5,4%	9,4%

Der henvises til definitioner i afsnittet om regnskabspraksis.

Selskabet er sammenlagt med Delacour Advokatpartnerselskab med regnskabsmæssig virkning fra 1. januar 2018. Hoved- og nøgletallene for 2018 er således ikke sammenlignelige med 2014-2017 som følge af sammenlægningen.



# Regnskabsberetning

## Beretning

Årsrapporten for DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab for 2018 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

Begrebet "compliance" kom i fokus i advokatbranchen i 2018. I maj måned trådte den nye persondataforordning i kraft og gjorde GDPR til et indsatsområde. I efteråret 2018 har interne kontrolprocedurer og ansvarlig rådgivning særligt været i mediernes søgelys. I DLA Piper Denmark har vi gjort en stor indsats for at styrke vores processer og sikre vores gode omdømme.

2018 har budt på fortsat stor aktivitet inden for M&A. DLA Piper har positioneret sig godt og toppede Mergermarkets liste over antal handler både i Danmark, Norden og globalt. Det kan konstateres, at vi på dette område har haft stor glæde af vores samarbejde med andre DLA Piper-kontorer, hvilket har muliggjort grænseoverskridende rådgivning.

Begrebet "legaltech" blev kendt i advokatbranchen i 2018, og det står klart, at advokatbranchen inden for få år kommer til at stå over for markante forandringer som følge af den hurtige digitale udvikling. I DLA Piper Denmark vil vi sikre, at vores arbejdsgange understøttes bedst muligt af den nyeste teknologi til gavn for vores kunder.

## Udvikling i året

I august 2018 blev Delacour integreret i DLA Piper Denmark, hvorved vi styrkede vores position i advokatmarkedet og samtidig markant øgede størrelsen af vores kontor i Aarhus. Vi har i dag ikke kun et større team, men også flere specialister, der kan servicere vores kunder med ekspertviden samt løsninger på deres juridiske problemer.

Umiddelbart forud for sammenlægningen udbetalte DLA Piper det overførte overskud til ejerkredsen, således at egenkapitalen svarer til selskabskapitalen. Som led i sammenlægningen blev der gennemført en kapitalforhøjelse fra 44,1 mio. kr. til 110,2 mio. kr., bl.a. for at styrke vores kapitalberedskab.

Udbetaling af det overførte overskud til ejerkredsen indregnes over resultatopgørelsen. Resultatopgørelsen for 2018 viser derfor et underskud på 92,2 mio. kr., hvilket var forventet som følge af beslutningen om udbetaling af det overførte overskud. Resultatet

giver dermed ikke et retvisende billede af årets performance for 2018, som i sig selv er tilfredsstillende.

I regnskabsåret steg vores omsætning fra 405,3 mio. kr. til 571,8 mio. kr. svarende til en stigning på 41 %. Vi er tilfredse med denne toplinjevækst.

Pr. 31. december 2018 udgjorde egenkapitalen 106,0 mio. kr., og kapitalejernes indestående i selskabet var vokset fra 116,0 mio. kr. til 236,7 mio. kr., idet kapitalejerne lod det udbetalte overførte overskud forblive i selskabet.

## Særlige risici – driftsrisici og finansielle risici

Selskabet har alene påtaget sig sædvanlige risici forbundet med drift af advokatvirksomhed, og DLA Piper Denmark har balanceret kundesammensætningen, så den begrænser risikoen for tab på debitorer. DLA Piper Denmark har afdækket risikoen for professionsansvar ved tegning af ansvarsforsikring i et anerkendt forsikringsselskab.

## Strategi og målsætning

DLA Piper Denmark ønsker at være en førende advokatvirksomhed og er i dag den eneste globale advokatvirksomhed i Danmark. Vi vil i 2019 arbejde for at opnå en endnu stærkere position i markedet - både nationalt og internationalt - med stolthed og fællesskab i centrum. Som led heri vil vi øge graden af specialisering, motivere medarbejderne og udnytte de digitale muligheder.

## Grundlaget for indtjeningen

DLA Piper Denmark har en bredt sammensat kundeportefølje, der består af mindre, mellemstore og store private erhvervsvirksomheder såvel som en række offentlige virksomheder, institutioner samt regioner og kommuner. Vores internationale samarbejde kombineret med en prioriteret indsats på branchefokusering udgør grundlaget for fortsat udvikling af forretningen.

## 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 Regnskabspraksis nedenfor.

## Usædvanlige forhold

Der er ikke konstateret usædvanlige forhold.

## Begivenheder efter balancedagen

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

## Resultatopgørelse 1. januar - 31. december

	Note	2018 DKK	2017 DKK
<b>Nettoomsætning</b>	1	571.832.915	405.270.287
Andre eksterne omkostninger		-138.246.053	-96.952.835
<b>Bruttoresultat</b>		<b>433.586.862</b>	<b>308.317.452</b>
Personaleomkostninger	2	-514.294.815	-300.998.638
Af- og nedskrivninger af immaterielle og materielle anlægsaktiver		-8.291.174	-3.892.970
<b>Resultat før finansielle poster</b>		<b>-88.999.127</b>	<b>-3.425.844</b>
Finansielle indtægter		247.466	26.591
Finansielle omkostninger		-3.426.258	-2.691.498
<b>Resultat før skat</b>		<b>-92.177.919</b>	<b>760.937</b>
Skat af årets resultat		0	0
<b>Årets resultat</b>		<b>-92.177.919</b>	<b>760.937</b>

## Balance 31. december – Aktiver

	Note	2018	2017
		DKK	DKK
Software		242.627	1.934.775
<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>	3	<b>242.627</b>	<b>1.934.775</b>
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		6.864.692	3.192.711
Indretning af lejede lokaler		4.428.583	2.320.545
<b>Materielle anlægsaktiver</b>	4	<b>11.293.275</b>	<b>5.513.256</b>
Andre tilgodehavender		5.639.131	2.749.825
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>	5	<b>5.639.131</b>	<b>2.749.825</b>
<b>Anlægsaktiver</b>		<b>17.175.033</b>	<b>10.197.856</b>
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		235.471.797	191.168.163
Igangværende arbejder for fremmed regning		173.611.091	94.603.287
Andre tilgodehavender	6	11.947.500	5.537.318
Periodeafgrænsningsposter		4.087.725	3.550.912
<b>Tilgodehavender</b>		<b>425.118.113</b>	<b>294.859.680</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>29.458.465</b>	<b>17.812.184</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>		<b>454.576.578</b>	<b>312.671.864</b>
<b>Aktiver</b>		<b>471.751.611</b>	<b>322.869.720</b>

## Balance 31. december – Passiver

	Note	2018 DKK	2017 DKK
Selskabskapital		110.200.000	44.080.000
Overført resultat		-4.200.000	94.235.287
Foreslået udbytte for regnskabsåret		0	6.918.000
<b>Egenkapital</b>	7	<b>106.000.000</b>	<b>145.233.287</b>
Anden gæld		3.500.000	0
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>		<b>3.500.000</b>	<b>0</b>
Kreditinstitutter		36.652.923	0
Leasingforpligtelser		2.350.703	0
Leverandører af varer og tjenesteydelser		7.786.249	5.701.230
Gæld til selskabsdeltagere		236.710.409	116.027.939
Anden gæld		78.751.327	55.907.264
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>		<b>362.251.611</b>	<b>177.636.433</b>
<b>Gældsforpligtelser</b>		<b>365.751.611</b>	<b>177.636.433</b>
<b>Passiver</b>		<b>471.751.611</b>	<b>322.869.720</b>
Resultatdisponering	8		
Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser	11		
Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor	12		



## Egenkapitalopgørelse

	Selskabs- kapital	Overført resultat	Foreslået udbytte for regnskabsåret	I alt
	DKK	DKK	DKK	DKK
Egenkapital 1. januar	44.080.000	94.235.289	6.918.000	145.233.289
Nettoeffekt som følge af integration	28.000.000	6.000.000	0	34.000.000
Korrigeret egenkapital 1. januar	72.080.000	100.235.289	6.918.000	179.233.289
Kapitalforhøjelse ved gældskonvertering	36.080.000	-2.640.000	0	33.440.000
Kontant kapitalforøgelse	2.040.000	0	0	2.040.000
Betalt ordinært udbytte	0	0	-6.918.000	-6.918.000
Ordinært udbytte på egne aktier	0	168.000	0	168.000
Køb af egne kapitalandele	0	-7.105.370	0	-7.105.370
Salg af egne kapitalandele	0	3.320.000	0	3.320.000
Øvrige egenkapitalbevægelser	0	-6.000.000	0	-6.000.000
Årets resultat	0	-92.177.919	0	-92.177.919
<b>Egenkapital 31. december</b>	<b>110.200.000</b>	<b>-4.200.000</b>	<b>0</b>	<b>106.000.000</b>

## Pengestrømsopgørelse 1. januar - 31. december

	Note	2018	2017
		DKK	DKK
Årets resultat		-92.177.919	760.937
Reguleringer	9	10.769.275	14.223.595
Ændring i driftskapital	10	7.542.845	31.353.709
<b>Pengestrømme fra drift før finansielle poster</b>		<b>-73.865.799</b>	<b>46.338.241</b>
Renteindbetalinger og lignende		247.466	26.591
Renteudbetalinger og lignende		-1.465.480	-374.295
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>		<b>-75.083.813</b>	<b>45.990.537</b>
Køb af immaterielle anlægsaktiver		0	-66.395
Køb af materielle anlægsaktiver		-6.842.964	-5.335.394
Køb af finansielle anlægsaktiver m.v.		0	44.117
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>		<b>-6.842.964</b>	<b>-5.357.672</b>
Nedbringelse af mellemværender med selskabsdeltagere og ledelse		55.145.804	-13.621.589
Afdrag på leasingforpligtelser		-2.769.548	0
Køb og salg af egne kapitalandele		-3.585.370	-1.737.247
Kontant kapitalforhøjelse		4.040.000	0
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		<b>50.830.886</b>	<b>-15.358.836</b>
<b>Ændring i likvider</b>		<b>-31.095.891</b>	<b>25.274.029</b>
Likvider 1. januar		17.812.184	-7.461.845
Tilgang ved integration		6.089.249	0
<b>Likvider 31. december</b>		<b>-7.194.458</b>	<b>17.812.184</b>
Likvider specificeres således:			
Likvide beholdninger		29.458.465	17.812.184
Kreditinstitutter		-36.652.923	0
<b>Likvider 31. december</b>		<b>-7.194.458</b>	<b>17.812.184</b>

## Noter til årsrapporten

### 1. Nettoomsætning

	2018	2017
	DKK	DKK
Årets afsluttede arbejder	571.132.222	412.896.599
Igangværende arbejder for fremmed regning 31. december	173.611.091	94.603.287
Igangværende arbejder overtaget ved integration	-78.307.111	0
Igangværende arbejder afregnet	0	39.405
Igangværende arbejder for fremmed regning 1. januar	-94.603.287	-102.229.599
	<b>571.832.915</b>	<b>405.270.287</b>

Forretningssegmenter og geografiske segmenter afviger ikke indbyrdes, hvorfor der ikke foretages segmentrapportering jf. årsregnskabslovens § 96.

### 2. Personaleomkostninger

	2018	2017
	DKK	DKK
Lønninger inkl. vederlag til kapitalejere	498.665.752	287.971.195
Pensioner	13.766.423	11.343.203
Andre omkostninger til social sikring	1.569.539	1.495.732
Andre personaleomkostninger	293.101	188.508
	<b>514.294.815</b>	<b>300.998.638</b>
<b>Gennemsnitligt antal beskæftigede medarbejdere</b>	<b>316</b>	<b>260</b>

Med henvisning til årsregnskabslovens § 98 B stk. 3 er vederlaget til direktionen ikke oplyst.

### 3. Immaterielle anlægsaktiver

	Software
	DKK
Kostpris 1. januar	5.620.481
Kostpris 31. december	5.620.481
Ned- og afskrivninger 1. januar	3.685.706
Årets afskrivninger	1.692.148
Ned- og afskrivninger 31. december	5.377.854
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>242.627</b>



#### 4. Materielle anlægsaktiver

	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Indretning og lejede lokaler	I alt
	DKK	DKK	DKK
Kostpris 1. januar	28.155.779	9.518.224	37.674.003
Nettoeffekt ved sammenlægning	19.984.532	1.807.955	21.792.487
Tilgang i årets løb	2.489.794	4.353.170	-2.537.931
Afgang i årets løb	-2.537.931	0	-2.537.931
Kostpris 31. december	48.092.174	15.679.349	63.771.523
Ned- og afskrivninger 1. januar	24.963.068	7.197.679	32.160.747
Nettoeffekt ved sammenlægning	15.393.917	0	15.393.917
Årets ned- og afskrivninger	2.329.926	4.053.550	6.383.476
Tilbageførte ned- og afskrivninger på afhændede aktiver	-1.459.429	0	-1.459.429
Ned- og afskrivninger 31. december	41.227.482	11.250.766	52.478.248
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>6.864.692</b>	<b>4.428.583</b>	<b>11.293.275</b>
Heraf finansielle leasingaktiver	2.350.703	0	2.350.703

#### 5. Finansielle anlægsaktiver

	Andre tilgodehav- ender
	DKK
Kostpris 1. januar	2.761.728
Nettoeffekt ved integration og virksomhedskøb	3.915.475
Afgang i årets løb	-1.038.072
Kostpris 31. december	5.639.131
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>5.639.131</b>

#### 6. Andre tilgodehavender

I regnskabsposten andre tilgodehavender indgår klienttilsvar på DKK 376.359.276 og indestående klienttilsvar på DKK 382.247.567 svarende til et nettoindestående på DKK 5.888.291 (2017: nettoindestående 5.512.226).

## 7. Egenkapital

Selskabskapitalen består af 110.200.000 kapitalandele à nominelt DKK 1. Ingen kapitalandele er tillagt særlige rettigheder. Partnerselskabet har i regnskabsåret 2018 afstået 3.320.000 egne anparter af DKK 1 for DKK 3.320.000 og erhvervet 4.680.000 egne anparter af DKK 1 for DKK 7.105.370. Disse anparter er erhvervet som led i partnerselskabets strategi og kan sælges på et senere tidspunkt. Selskabet ejer ved udgangen af 2018 4.200.000 egne anparter, svarende til 3,8 % af selskabskapitalen.

Selskabskapitalen har udviklet sig således:

	2018	2017	2016	2015
	DKK	DKK	DKK	DKK
Selskabskapital 1. januar	44.080.000	4.300.000	4.300.000	4.100.000
Kapitalforhøjelse	66.120.000	39.780.000	0	200.000
<b>Selskabskapital 31. december</b>	<b>110.200.000</b>	<b>44.080.000</b>	<b>4.300.000</b>	<b>4.300.000</b>

## 8. Resultatdisponering

	2018	2017
	DKK	DKK
Forslået udbytte for regnskabsåret	0	6.918.000
Overført resultat	-92.177.919	-6.157.063
	<b>-92.177.919</b>	<b>760.937</b>

## 9. Pengestrømsopgørelse - reguleringer

	2018	2017
	DKK	DKK
Finansielle indtægter	-247.466	-26.591
Finansielle omkostninger	3.426.258	2.691.498
Af- og nedskrivninger inklusiv tab og gevist ved salg	8.291.174	3.892.970
Igangværende arbejder, forskydning	-700.691	7.665.718
	<b>10.769.275</b>	<b>14.223.595</b>

## 10. Pengestrømsopgørelse - ændring i driftskapital

	2018	2017
	DKK	DKK
Ændring i tilgodehavender	13.221.324	14.540.322
Ændring i andre hensatte forpligtelser	-410.000	0
Ændring i leverandører m.v.	-5.268.479	16.813.387
	<b>7.542.845</b>	<b>31.353.709</b>

### 11. Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser

	2018	2017
<b>Leasingforpligtelser fra operationelle leasing</b>	DKK	DKK
Samlede fremtidige leasingydelse	172.912	427.207
Huslejeforpligtelse, op til 10 år	89.607.921	78.557.332

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

Selskabet har fremlejet lejemål, hvor huslejeforpligtelsen udgør DKK 18.448.589. Lejemålet er uopsigeligt frem til marts 2022.

### 12. Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor

	2018	2017
	DKK	DKK
Revisionshonorar til PricewaterhouseCoopers	275.000	162.200
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	6.800	32.500
Skatterådgivning	66.900	3.300
Andre ydelser	1.323.705	354.870
	<b>1.672.405</b>	<b>552.870</b>

# Anvendt regnskabspraksis

Årsrapporten for DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab for 2018 er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store virksomheder i regnskabsklasse C.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

Årsregnskab for 2018 er aflagt i DKK.

Selskabet blev pr. 1. januar 2018 sammenlagt med Delacour Advokatpartnerselskab ved anvendelse af overtagelsesmetoden, hvor Delacour er vurderet som den overtagne part.

## Generelt om indregning og måling

Indtægter indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at de indtjenes. Herudover indregnes værdireguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser, der måles til dagsværdi eller amortiseret kostpris. Endvidere indregnes i resultatopgørelsen alle omkostninger, der er afholdt for at opnå årets indtjening, herunder afskrivninger, nedskrivninger og hensatte forpligtelser samt tilbageførsler som følge af ændrede regnskabsmæssige skøn af beløb, der tidligere har været indregnet i resultatopgørelsen.

Aktiver indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde partnerselskabet, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå partnerselskabet, og forpligtelsens værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Efterfølgende måles aktiver og forpligtelser som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

## Virksomhedssammenslutninger

Virksomhedssammenslutninger indregnes i årsregnskabet fra sammenlægningstidspunktet. Sammenligningstal korrigeres ikke for den fortsættende virksomhed.

Ved sammenlægning anvendes overtagelsesmetoden, hvorefter den overtagne virksomheds identificerbare aktiver og forpligtelser måles til dagsværdi på sammenlægningstidspunktet. Der hensættes til dækning af omkostninger ved besluttede og offentliggjorte omstruktureringer i forbindelse med sammenlægningen. Der er ikke identificeret goodwill ved sammenlægningen.

## Leasing

Leasingkontrakter, hvor partnerselskabet har alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten (finansiell leasing), indregnes i balancen til det laveste af dagsværdien af aktivet og nutidsværdien af leasingydelserne, beregnet ved anvendelse af leasingaftalens interne rente eller en alternativ lånerente som diskonteringsfaktor. Finansielt leasede aktiver af- og nedskrives efter samme praksis som fastlagt for partnerselskabets 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.

### **Segmentoplysning om nettoomsætning**

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

## **Resultatopgørelsen**

### **Nettoomsætning**

Nettoomsætningen omfatter værdien af årets leverede ydelser, inklusive udlæg på kunder med fradrag af merværdiafgift og prisnedslag, der er direkte forbundet med salget.

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

- tjenesteydelsen er leveret inden regnskabsårets udløb
- der foreligger en forpligtende salgsaftale
- salgsprisen er fastlagt
- indbetalingen 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.

### **Andre eksterne omkostninger**

Andre eksterne omkostninger indeholder omkostninger til administration, lokaler, salg 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 og immaterielle anlægsaktiver samt regnskabsmæssige gevinster og tab ved salg af anlægsaktiver.

### **Finansielle poster**

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

### **Skat af årets resultat**

DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab er ikke et selvstændigt skattesubjekt, hvorfor der ikke afsættes hverken aktuel eller udskudt skat af årets resultat i årsregnskabet. Resultat for året beskattes hos partnerselskabets kapitalejere efter de i skattelovgivningens gældende regler.

# Balancen

## Immaterielle anlægsaktiver

Erhvervet goodwill måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Goodwill afskrives lineært over den økonomiske brugstid, der er vurderet til 5 år.

Software måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger eller til genindvindingsværdien, hvor denne er lavere.

Software afskrives over 3 år.

## Materielle anlægsaktiver

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

Kostpris omfatter anskaffelsesprisen og omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug.

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

Afskrivningsperiode og restværdi revurderes årligt.

Aktiver med en kostpris på under DKK 13.500 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.

## Finansielle anlægsaktiver

Finansielle anlægsaktiver omfatter deposita i forbindelse med leje af lokaler, til forfald over 1 år.

## 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 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 til 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 forpligtelse, når acontofaktureringen overstiger salgsværdien.

## Periodeafgrænsningsposter

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

## Egenkapital

### UDBYTTE

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

### EGNE KAPITALANDELE

Købs- og salgssummer for egne aktier indregnes direkte i egenkapitalen under overført resultat. Kapitalnedsættelse ved annullering af egne aktier reducerer selskabskapitalen med et beløb svarende til aktiernes nominelle værdi og forøger overført resultat. Udbytte af egne aktier indregnes direkte i egenkapitalen under overført resultat.

## Finansielle gældsforpligtelser

Lån, som lån hos kreditinstitutter, indregnes ved låneoptagelsen til det modtagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles lånene til amortiseret kostpris, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen som en rentekomkostning over låneperioden.

Øvrige gældsforpligtelser måles til amortiseret kostpris, der i al væsentlighed svarer til nominal værdi.

# Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen viser partnerselskabets pengestrømme for året opdelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet, årets forskydning i likvider samt partnerselskabets 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 fratrukket kortfristede gældsforpligtelser eksklusiv 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 "kreditinstitutter (kassekreditter)".

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af det offentliggjorte regnskabsmateriale.

# Hoved- og nøgletal

Forklaring af nøgletal

Bruttomargin	$\frac{\text{Bruttofortjeneste} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$
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 egenkapitel	$\frac{\text{Ordinært resultat efter skat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$



# Ledelsesstruktur

DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab er et selskab, der er ejet, ledet og drevet af partnere.

Selskabet driver advokatvirksomhed i Danmark og er brandintegreret i DLA Piper International. Selskabet samarbejder således kommercielt med den globale advokatvirksomhed og driver forretning i Danmark under det globale brand.

Ledelsesstrukturen i DLA Piper Denmark består af en række ledelseslag - kapitalejere, bestyrelse og Managing Partner samt afdelingschefer. Rollerne og ansvaret i de enkelte ledelseslag beskrives kort nedenfor.

## Kapitalejere

I 2018 var der 56 kapitalejere i DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab (enkelte via helejede selskaber):

Annemette Ellermann	Jes Albertin Rosenvinge	Nina Wedsted
Artur Bugsgang	John Bjerre Andersen	Per Buttenschøn
Carl Erik Skovgaard	Jon Lauritzen	Per Hald
Carsten Henriksen	Jørgen Flodgaard	Per Astrup Madsen
Carsten Lorentzen	Karsten Pedersen	Per Vestergaard Pedersen
Eskil Bielefeldt	Klaus Hansen Gad	Pernille Sølling
Georg Lett	Kristian Maan Tokkesdal	Peter Rønnow
Gert Nissen	Kurt Helles Bardeleben	Peter Schäfer
Hans Madsen	Lars Hjortshøj Nielsen	René Offersen
Henrik Kleis	Lars Merrild Hareskov	Rune Hamborg
Henrik Kring Schmidt	Line Kjær	Sebastian Ingversen
Henrik Sjørlev	Line Marie Pedersen	Stefan W. von Fintel
Ian Tokley	Marlene Winther Plas	Thomas Bang
Jacob Sparre Christiansen	Martin Christian Kruhl	Thomas Bryde Hansen
Jakob Nielsen	Martin Lavesen	Thomas Salicath
Jan Bech	Michael Holsting	Torkil Høg
Jan Børjesson	Michael Vinther	Trine Hasselbalch
Jan Snogdal	Niels Ankerstjerne Sloth	Ulrik Bangsbo Hansen
Jens Krogh Petersen	N. E. Nielsen	

Kapitalejerne har titel af partnere i virksomheden og udgør selskabets øverste ledelseslag.

## Bestyrelse

Bestyrelsen består af kapitalejere og vælges af kapitalejerkredsen for en 1-årig periode. Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede styring og fortsatte udvikling af selskabet i tæt samarbejde med selskabets Managing Partner. Bestyrelsen består af en bestyrelsesformand og fire bestyrelsesmedlemmer. I forbindelse med integrationen af Delacour i august 2018 blev bestyrelsen dog udvidet med et yderligere bestyrelsesmedlem og udgøres af:

Peter Schäfer (formand)  
 Eskil Bielefeldt  
 Henrik Sjørsløv  
 Jacob Sparre Christiansen  
 Line Kjær  
 Michael Vinther

## Managing Partner

Martin Lavesen har været Managing Partner siden september 2017, hvor han blev valgt af kapitalejerkredsen for en 3-årig periode. Managing Partner varetager den daglige ledelse i overensstemmelse med de strategier og planer, som er fastlagt sammen med bestyrelsen, og som efterfølgende er vedtaget af kapitalejerne. Managing Partner repræsenterer det danske selskab i relation til DLA Piper International.

## Afdelingsledelse

Den juridiske organisation i DLA Piper består af fire afdelinger, der ledes af en afdelingschef og en souschef, der tilsammen har ansvaret for medarbejderudvikling, afdelingsøkonomi samt eksekvering af handlingsplaner.

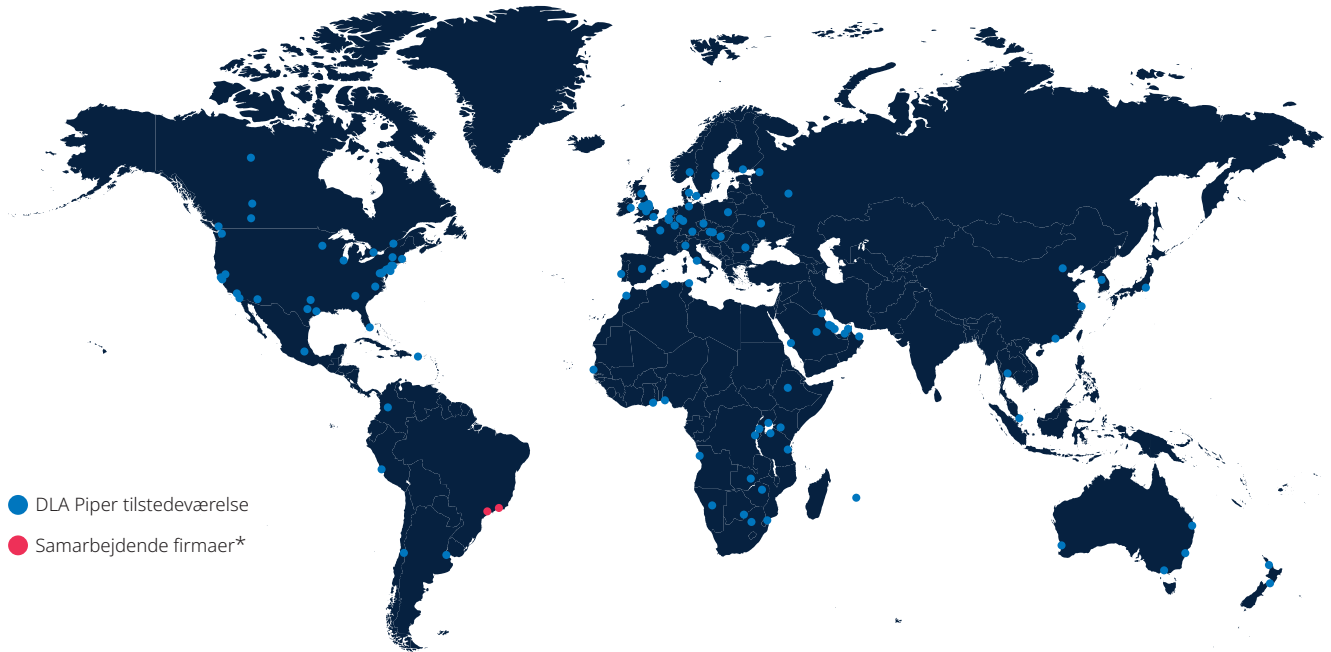
Afdeling	Afdelingschef	Souschef
Corporate M&A	Jens Krogh Petersen	Jan Børjesson
Finance, Projects & Restructuring	Per Astrup Madsen	Jan Bech
Regulatory	Annemette Ellermann	Niels Ankerstjerne Sloth
Real Estate	Line Marie Pedersen	Jakob Nielsen

På afdelingschefmøder med Managing Partner, COO og repræsentanter for stabsfunktionen afstemmer afdelingsledelsen den løbende ledelsesindsats og sikrer koordinering af tværgående emner og initiativer.

## Stabsfunktionen

Ledelseslagene understøttes af en stabfunktion, der omfatter Økonomi, IT, HR, Kommunikation og Marketing, Bibliotek samt Drift og Service. Stabsfunktionen ledes af COO Michelle Thagaard Olesen.

# Vores globale tilstedeværelse



## NORD- OG SYDAMERIKA

Argentina  
 Brasilien\*  
 Canada  
 Chile  
 Colombia  
 Mexico  
 Peru  
 USA

## EUROPA

Østrig  
 Belgien  
 Tjekkiet  
 Danmark  
 Finland  
 Frankrig  
 Tyskland  
 Ungarn  
 Irland  
 Italien  
 Luxembourg  
 Holland  
 Norge  
 Polen  
 Portugal  
 Rumænien  
 Rusland  
 Slovakiet  
 Spanien  
 Sverige  
 Ukraine  
 Storbritannien

## MELLEMØSTEN

Bahrain  
 Kuwait  
 Oman  
 Qatar  
 Saudi-Arabien  
 De Forenede Emirater

## AFRIKA

Algeriet  
 Angola  
 Botswana  
 Burundi  
 Etiopien  
 Ghana  
 Kenya  
 Mauritius  
 Marokko  
 Mozambique  
 Namibia

Nigeria  
 Rwanda  
 Senegal  
 Sydafrika  
 Tanzania  
 Tunesien  
 Uganda  
 Zambia  
 Zimbabwe

## ASIEN

Australien  
 Kina  
 Japan  
 New Zealand  
 Singapore  
 Sydkorea  
 Thailand





