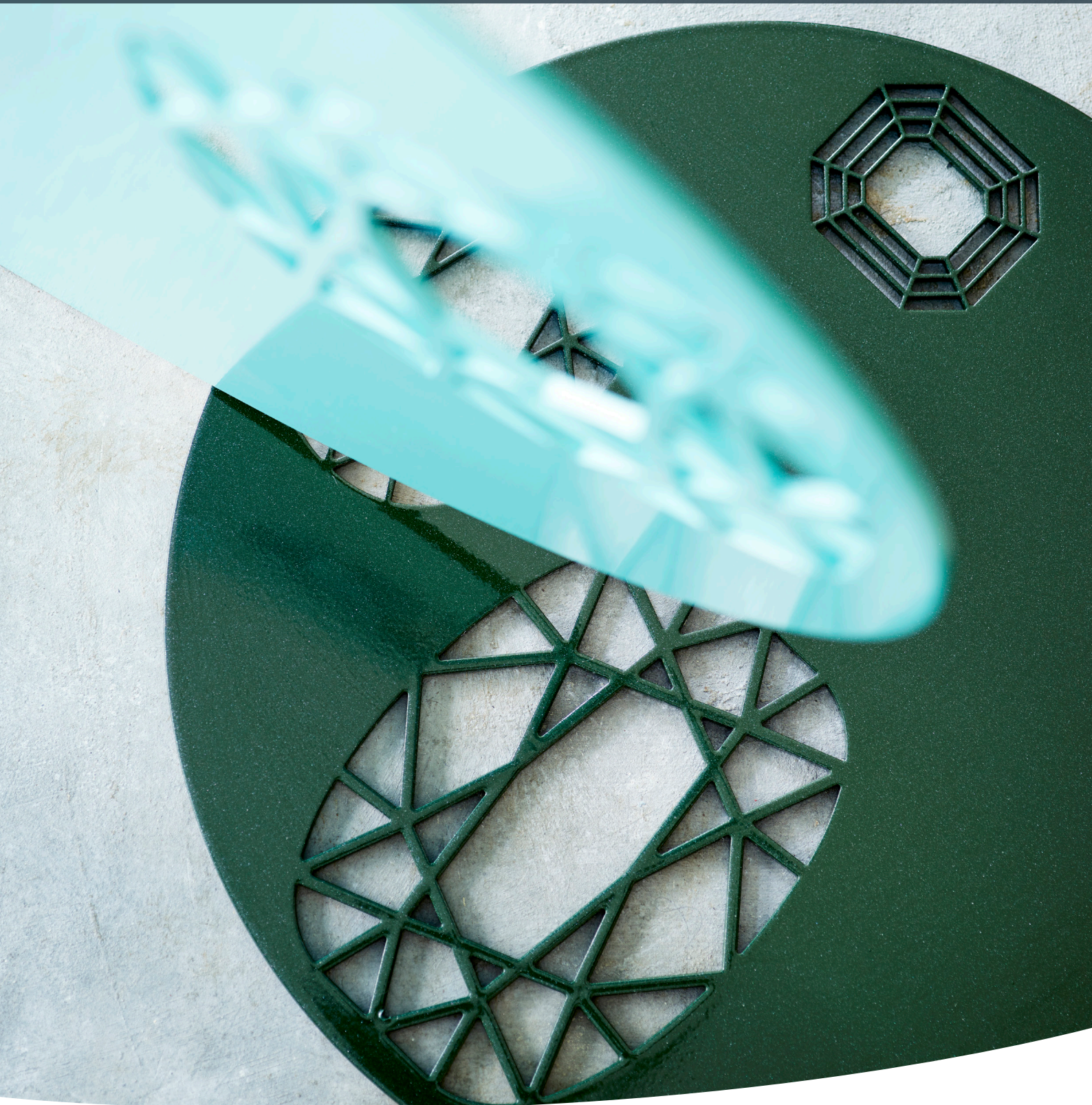


Årsrapport 2015

LETT Advokatpartnerselskab
Rådhuspladsen 4
1550 København V
CVR 35 20 93 52



LETT

Indhold

Indblik i LETT

Kort om LETT	2
Nye tider og muligheder	3
Erhvervslivets forretningspartner	4
Konfliktløsning – advokatens særlige disciplin og kompetence	6
Erhvervslivets "store" sager – et særligt speciale i LETT	8
Talentudvikling – JD og Vis Moot processpil	10
En stærk performancekultur	12
Veje til specialisering i praksis	14
Vores samfundsbidrag	18

Årsregnskab

Ledelsespåtegning	20
Den uafhængige revisors erklæringer	21
Selskabsoplysninger	22
Hoved- og nøgletal	23
Beretning	24
Resultatopgørelse	25
Balance	26
Pengestrømsopgørelse	28
Noter	29
Regnskabspraksis	32
Ledelsesstruktur	36
LETT og kunsten	38

Kort om LETT

I LETT yder vi juridisk rådgivning af højeste kvalitet. Vi rådgiver inden for alle de områder og juridiske problemstillinger, der er relevante for erhvervslivet og det offentlige Danmark.

Vores mål er at være erhvervslivets naturlige forretningspartner. Derfor leverer vi løsninger, der ikke blot handler om juraen, men hvor der også tages højde for relevante forretningsmæssige overvejelser og risici. Vores samarbejdsform hviler på fire grundelementer – *forventningsafstemning, kommunikation, kvalitet samt tilgængelighed og punktlighed.*

Nye tider og muligheder

Advokatmarkedet har været under stadig forandring, og i LETT har vi valgt at se de ændrede forventninger hos vores klienter og den øgede konkurrence som en forretningsmulighed i stedet for en trussel. Derfor handler den vision, som vi i 2015 er stævnet ud med, om at modernisere vores virksomhed og om at bryde med den traditionelle måde at være advokater og drive advokatforretning på.

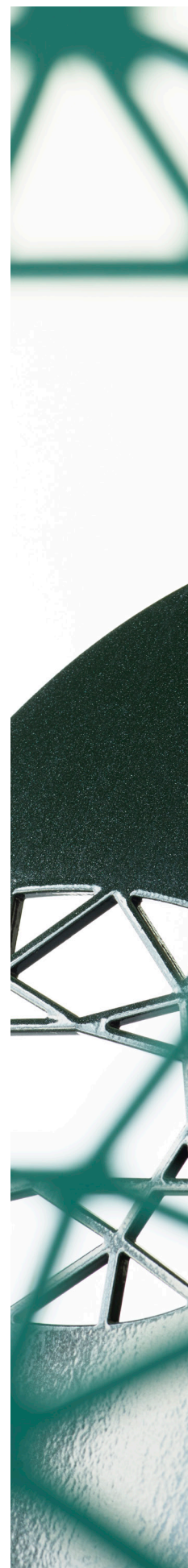
Vi har i det år, der er gået, sat en række initiativer i søen, der har haft fokus på at udvikle LETT indefra med henblik på fremad at kunne agere, som vi gerne vil i vores klientforhold. Målsætningen skal være, at vi indgår i vores klienters værdikæde på den mest optimale måde.

De første af projekterne er vel gennemført, og dermed er grunden lagt for de næste initiativer, der skal bringe os tættere på vores ambitiøse mål om at være erhvervslivets naturlige forretningspartner. På de følgende sider går vi mere i detaljen med nogle af elementerne i vores plan.

Til trods for de større forandringstiltag, der har været iværksat i 2015, kan vi med stolthed konstatere, at vi har formået at skabe en øget aktivitet og samtidig fået foretaget en oprustning inden for en række vigtige strategiske forretningsområder.

Vi er kommet godt fra land, og vi glæder os til i 2016 i højere grad end nogensinde at tage aktiv del i vores klienters værdiskabelse.

Henrik Puggaard
Managing Partner



Erhvervslivets forretningspartner

– ambitionen og rejsen

I LETT indledte vi i 2015 en rejse indefra. Vores ambition er at flytte adfærd og skabe en fornyet vinderkultur, der flytter LETT i markedet. Klienterne skal opleve, at vi tager en mere aktiv del i værdiskabelsen, og hvis vi gentagende og vedvarende tager ansvar for dette, skaber vi samtidig nye muligheder i markedet.

Branchens udvikling

I de senere år har advokatmarkedet været præget af svingende markedsbetingelser. I Danske Advokaters økonomi- og beskæftigelsesrapport fra februar 2016 forventes advokatbranchens omsætning i 2015 at være på DKK 12,248 mia. I forhold til 2014 er omsætningen dermed faldet med DKK 156 mio., svarende til en negativ vækst på 1,3 %.

I LETT kan vi konstatere, at vi i 2015 formåede at øge aktiviteten, hvilket har resulteret i en vækst i omsætningen på lidt over 1 %. Dette resultat er skabt i en periode, hvor vi samtidig har investeret tid i en række interne udviklingsprojekter og forandringsprocesser.

Det fremtidige LETT

I 2015 stævnedes vi ud med en plan om over en kortere årrække at modernisere og konsolidere en række afgørende elementer i vores virksomhed. Dette omfatter den fortsatte dygtiggørelse og videreudvikling af vores medarbejdere på alle niveauer og en udvikling af den infrastruktur og performancekultur, der i samspil hermed skal resultere i muligheden for stor værdiskabelse for vores klienter. Vores målsætning er, at markedet herigennem vil opleve, at vi er særligt kvalificerede "trusted advisors" for virksomhedsledere i den private og offentlige sektor.

De fem udviklingsprojekter, som vi internt har defineret som nøgleprojekter, og som alle er sat i søen i 2015, understøtter på hver sin vis bestræbelserne på at nå denne mission.

To af nøgleprojekterne vedrører vores medarbejders **dygtiggørelse** og **performance**. Vi har implementeret en simpel, men fokuseret **performance management-model** med en korresponderende vederlagsmodel. Dygtiggørelsen sker via en fortsat faglig specialisering suppleret med **LETT Business School**, der har fokus på den forretningsmæssige dygtiggørelse. Disse tiltag er nærmere beskrevet på side 12.

De øvrige tre nøgleprojekter handler om værktøjer, der skal effektivise og modernisere vores sagshåndtering, arbejdsgange og samarbejdsmonstre og derigennem styrke performancekulturen.

Et af de første områder, som vi har taget fat på, er at optimere kommunikationen og dialogen både internt og eksternt med henblik på at skabe endnu tættere samarbejde og større forventningsafstemning i opgaveudførelsen.

I 2015 udrullede vi således **Skype for Business**, der giver nye muligheder for at kommunikere og samarbejde online i mindre og større grupper – både fra vores kontorer og på farten. Dette sikrer større tilgængelighed, effektivitet og ikke mindst kvalitetssikring, ligesom det styrker relationerne indadtil og udadtil.

Det andet af vores nøgleprojekter er implementering og opgradering af **Business Intelligence**, som både er et nødvendigt værktøj for den enkelte i den daglige opfølgning og et middel til at opnå en større grad af transparens i performance og resultater på alle niveauer – for virksomheden, afdelingerne samt de enkelte teams og jurister.

Et af målene med den øgede tilgængelighed af detaildata – og den større forståelse for produktionsforhold, andre resultater og projekter – er, at vi får bedre mulighed for at bruge hinanden og skabe bedre løsninger til klienterne. Den løbende og dynamiske detailindsigt i vores produktionsøkonomi m.v. giver også mulighed for, at vi i forhold til markedet løbende kan udvikle vores *value proposition* og i større grad eventuelt tage relevante og intelligente forretningsrisici med vores klienter. Version 1 blev lanceret sidst i 2015, og version 2 og 3 er godt undervejs i 2016.

Det sidste af vores nøgleprojekter er implementeringen af et nyt dokumenthåndteringssystem, **iManage Work**, der bl.a. har til formål at effektivisere vores sagsadministration og sagsgange – ikke mindst i forhold til videndokumenter og en sikker deling af disse med vores klienter.

Arbejdet med iManage Work startede i slutningen af 2015, og når systemet udrulles i 2016, vil mange processer, der i dag er manuelle og tidskrævende, kunne foregå helt eller delvist automatisk. Den skriftlige korrespondance og dokumentudarbejdelse vil også blive lettet væsentligt, ligesom værktøjet vil kunne bidrage til en bedre understøttelse af paradigmearbejdet i de enkelte afdelinger og ikke mindst i forhold til vores klienter via mulighed for deling af dokumenter gennem vores sikre miljø **LETT Collaborate**.



”

Vi er på en rejse, hvor vi gennem en stærk performancekultur og et fokus på at bidrage til værdiskabelse vil blive oplevet som erhvervslivets naturlige forretningspartner.

Konfliktløsning

– advokatens særlige kompetence og disciplin

Konfliktløsning – eller det at føre processer for domstole eller ved voldgifter, klagenævn o.l. og her advokater for sin klients sag og synspunkter – er advokatens særlige kompetence og virke.

Konfliktløsning er et af LETTs særlige specialer, og vi har til stadighed både nationalt og internationalt været rangeret øverst inden for konfliktløsning. Dette er et resultat af den vedvarende fokus, vi har haft på netop denne disciplin i vores snart 150-årige historie helt tilbage fra P.G.C. Jensen i perioden omkring 1900, til Steglich-Petersen-æraen i 1930-1950'erne samt Kjølbjerg-æraen i 1960-1980'erne.

I takt med den fortsat hastigt voksende regulering i vores samfund er behovet for afklaring af disse principielle og vigtige konflikter ligeledes vokset. Dette gælder inden for områder som udbud, konkurrenceret, skatter og afgifter, myndighedsudøvelse og inden for den finansielle sektor for blot at nævne nogle få.

Den fortsatte globalisering har også øget omfanget af "cross-border"-konflikter og dermed behovet for de internationale voldgifter, som vi har stor rutine og historisk erfaring i at varetage. Mange af vores advokater er certificerede voldgiftsdommere gennem Danske Advokaters uddannelse.

Endvidere er vi på forskellig vis aktive i det faglige miljø inden for voldgift – som formand for Voldgiftsinstituttet, som det danske medlem af ICC International Court of Arbitration i Paris og i den danske styrelse på Det Nordiske Juristmøde.

Vi er meget opmærksomme på de nye tendenser og muligheder, der løbende opstår i markedet, hvilket også er baggrunden for, at vi var nogle af de første, der specialiserede os i egentlige gruppesøgsmål, ligesom vi fokuserer på tvistløsning ved at uddanne mediatorer.

Vi følger og bidrager derfor også til talentudviklingen ved de forskellige processpil, der fokuserer særligt på rets-sagsdisciplinen og den særlige metodelære, der knytter sig til afklaring af et faktum, analyse, strategisk/taktisk argumentation og ikke mindst den formidlende retorik.

Som full-service-advokatfirma varetager vi hvert år et stort antal sager inden for alle juridiske områder. Her er et lille udpluk af principielle retssager, som vi har ført succesfuldt i 2015.

GRUPPESØGSMÅL

I 2008 led investorerne i Jyske Invest Hedge Markedsneutral Obligationer – JIHMO – et kurstab på 80 % af den investerede milliard. En del af investorerne dannede en investorforening med ca. 1.100 medlemmer, fordi de følte sig dårligt vejledt i forbindelse med deres investering i JIHMO. Investorforeningen fik i 2010 fri proces til et gruppesøgsmål mod Hedgeforeningen Jyske Invest og Jyske Bank.

For anden gang forhandlede Henrik Puggaard og Martin Chr. Kruhl fra LETT i 2015 et forlig på plads med Jyske Bank på vegne af investorer af såkaldte JIHMO-andele. Sagen var en udløber af et tidligere gruppesøgsmål fra 2014 med 1.100 investorer, der blev afsluttet forligsmæssigt på tilsvarende vilkår.

I alt har LETT dermed bistået ca. 1.200 JIHMO-investorer med at få erstattet ca. DKK 300 mio. af deres tab, svarende til ca. 85 % af den oprindelige investering.

INJURIER

René Offersen fra LETT førte i 2015 en højt profileret injuriersag i Højesteret på vegne af journalist Jørgen Dragsdahl.

Tilbage i 2010 dømte Retten i Svendborg Bent Jensen for injurier. Dommen lød på dagbøder, godtgørelse og krav om at trække 35 ærekrænkende påstande tilbage. Tre år senere frifandt Østre Landsret Bent Jensen. Retten fandt ikke Bent Jensens udtalelse om, at Jørgen Dragsdahl under Den Kolde Krig skulle have arbejdet for den sovjetiske efterretningstjeneste, KGB, for mere end blot ærekrænkende.

LETT søgte på denne baggrund Procesbevillingsnævnet om lov til at bringe sagen for Højesteret.

I juni 2015 satte Højesteret punktum i sagen og gav Jørgen Dragsdahl medhold. Højesteret tilkendte erstatning for såkaldt tort, bøde samt dækning af sagsomkostningerne ved by- og landsretten.

FORSIKRING OG PENSION

LETT vandt i 2015 en sag om erstatningsansvar. Sagen var anlagt af en advokat, der krævede forsikringsdækning for et ansvarspådragende forhold.

Sagen vedrørte den forsikringsretlige problematik, hvornår et krav kan anses for at være rejst under en ansvarsforsikring. Herudover forsøgte advokaten at få forsikringsdækning under henvisning til god trobestemmelsen i forsikringsaftalelovens § 5.

LETT førte sagen på vegne af AIG Europe, der ikke mente, at der var forsikringsdækning for forholdet. Sagen blev ført af LETT i tre instanser. I Højesteret, hvor Vestre Landsrets dom blev stadfæstet, blev sagen ført af Claes Wildfang.

RETSSIKKERHED

I 2015 vandt Martin Lavesen fra LETT en højesterets-sag om advokaters tavshedspligt. Sagen handlede om, hvorvidt det kan pålægges en advokat at afgive vidneforklaring i en dødsboskiftesag.

Efter at sagen var tabt i såvel byret som Østre Landsret, førte LETT sagen for advokaten efter at have opnået tredjeinstansbevilling.

Højesteret lagde i denne forbindelse afgørende vægt på, at der var tale om advokatrådgivning i en sag af personlig karakter, herunder at der ikke var grund til at antage, at den afdøde ville have givet advokaten tilladelse til at afgive vidneforklaring.

Med dommen blev det dermed understreget, at der skal ganske særlige grunde til at pålægge en advokat at bryde tavshedspligten.

UDBUDSRET

Henrik Puggaard, Lene Lange og Kurt Bardeleben fra LETT førte i 2015 en sag i Klagenævnet for Udbud om Region Midtjyllands overtrædelse af udbudsdirektivet i forbindelse med udbud af det nye psykiatriske center i Skejby ved Aarhus.

I starten af 2016 faldt der afgørelse i striden. Afgørelsen gav det klagende konsortium, Team OPP, som i sagen var repræsenteret af LETT, medhold i, at ordregivers evaluering af de indkomne tilbud var foretaget i strid med udbudsdirektivets krav om ligebehandling og gennemsigtighed, og at tildelingsbeslutningen til det vindende tilbudsgiverkonsortium, Team KPC, som følge heraf skal annulleres.

IMMATERIALRET

Efter en mangeårig strid vandt Claes Wildfang fra LETT i 2015 en patentsag i Højesteret til fordel for Minkpapir A/S. Sagen vedrørte bl.a. krænkelser af patentrettigheder. For Højesteret var hovedspørgsmålet i sagen, hvorvidt patentet, der var påberåbt af klienten, var ugyldigt.

Sø- og Handelsretten havde fundet, at patentet var ugyldigt. Højesteret fandt derimod, at patentet var gyldigt, idet Højesteret fastslog, at der til forståelse af patentkravet kan hentes vejledning fra beskrivelsen og illustrationerne i patentdokumentet. Afgørelsen kan inden for patentretten bruges som yderligere støtte til, at beskrivelsen i patentskriftet skal anvendes som et loyalt fortolkningsbidrag i forståelsen af patentkrav og dermed patentets beskyttelsesomfang.

INSOLVENS OG REKONSTRUKTION

Efter Cimber Sterling-konkursen rejste en række kreditorer krav om udlevering af motorer, der var monteret på andre fly, end hvor de oprindeligt hørte hjemme, herunder motorer som Cimber-koncernen havde lejet fra kreditorerne. Kuratellet var af den opfattelse, at motorerne hørte til de fly, hvorpå de var monteret ved konkursens indtræden.

Kuratellet, hvori Henrik Sjørsløv fra LETT indgår, afviste kreditorernes krav om udlevering af motorerne. Kreditorerne indbragte i 2012 sagen for Skifteretten i Sønderborg, som i 2013 udtalte, at syv ud af de ni motorer fortsat tilhørte kreditorerne, hvorimod de resterende to motorer tilhørte konkursboet.

Vestre Landsret underkendte i 2015 Skifteretten i Sønderborg og fastslog, at kuratellens synspunkt var korrekt, hvad angår syv ud af de ni motorer. Afgørelsen er af væsentlig betydning for at afslutte de meget omfattende tvister mellem kuratellet og kreditorerne, ligesom den er et centralt grundlag for fordelingen af aktiverne i de konkursramte flyselskaber.

FAST EJENDOM

I 2015 førte Line Marie Pedersen fra LETT en miljøretlig sag ved Retten i Holstebro. Sagen vedrørte forsikringsdækning i forbindelse med en konstateret olieforurening på en ejendom, der blev anvendt til blandet beboelse og erhverv. Olieledningen fra tanken til fyret sprang læk og forårsagede en større olieforurening, hvor de samlede oprensningssomkostninger blev anslået til ca. DKK 4 mio. ekskl. moms.

LETT førte og vandt sagen på vegne af Topdanmark Forsikring A/S, der som led i den obligatoriske og lovpligtige forsikring for villaolietanke havde tegnet forsikring for skaden. Topdanmark Forsikring A/S fik medhold i, at skaden ikke var omfattet af forsikringen, da både tanken og olieledningen var ulovlig.

Erhvervslivets "store" sager

– en særlig del af LETTs profil

PROCEDURE Når der i erhvervslivet er optræk til "store og tunge" sager med betydelige interesser på spil, er listen over advokatkontorer, der kan ringes til, kun ganske kort. Et af disse kontorer er LETT, der gennem alle årene har ført og vundet sager, hvis udfald kan have afgørende forretningsmæssige eller økonomiske konsekvenser for pågældende virksomhed eller branche.

Hvis man kigger 20 eller 50 år tilbage, var advokaten ofte husadvokaten, der varetog alle de juridiske opgaver, der måtte opstå, for virksomheden. I dag er advokatens rolle ændret markant, og de færreste advokater har længere samme generalistprofil. I stedet er der opstået en række mere rendyrkede advokatprofiler, der fokuserer på ét speciale – eksempelvis M&A-advokaten, der rådgiver på køber- eller sælgerside ved virksomhedsoverdragelser, eller persondataadvokaten, der bistår virksomheder og organisationer med, at processer og procedurer efterlever reguleringen og øvrige interne regler.

I denne udvikling er det også blevet et særligt speciale at føre erhvervslivets store sager, og de kompetencer, som advokaten skal mestre i netop denne type sager, handler om meget andet end at være en skarp jurist. Her handler det mindst lige så meget om at kunne være strategisk, at kunne tænke kreativt og at være retorisk stærk – krydret med noget, der måske tæller allermest, nemlig erfaring i retssalen.

I de store sager som eksempelvis Memory Card Technology-sagen, sagen om rentegaranti i pensionsbranchen eller Roskilde Bank-sagen, hvor det samlede sagsforløb kan strække sig over mange år, er der en indledende fase forud for stævningen, hvor sagen forberedes, men hvor der endnu ikke er et klart billede af sagens kerne. Det er i denne fase, at advokaten og det øvrige team blandt andet bruger tid på at bore sig ned i stoffet og få den dybe indsigt i det ofte komplekse emne, som sagen udspringer af – og til at stille spørgsmål til sædvanlig praksis, anvendte metoder, konklusioner o.l.

En god forberedelse til den senere retssag fordrer et tæt samarbejde mellem advokaten og kontaktpersoner hos klienten fra første færd. Den fælles forståelse og viden, der derved opsamles, kan være afgørende for sagens udfald mange år senere.

Gennem hele sagen indgår de strategiske overvejelser i advokatens arbejde. I den indledende fase vil der oftest

MEMORY CARD TECHNOLOGY-SAGEN

Sagen mod de to revisionsfirmaer, der stod for revisionen af it-selskabet Memory Card Technology, begyndte i 2002, efter at selskabet var gået konkurs med en gæld på over DKK 500 mio.

Revisionsfirmaerne blev i 2013 i landsretten dømt til at betale en erstatning på DKK 100 mio. Sagen blev anket til Højesteret, og Georg Lett førte med bistand fra Anders Tengvad og Jacob Thomsen ankesagen for revisorerne. Højesteret afsagde i foråret 2015 dom i sagen. Højesteret frifandt revisorerne og gik dermed mod landsretsdommen.

Memory Card Technology-sagen er en af de hidtil mest profilerede sager om revisor- og bestyrelsesansvar i Danmark.

RENTEGARANTI-SAGEN

LETT forberedte gennem hele 2015 en højt profileret sag om rentegaranti i forbindelse med pensionsprodukter. Georg Lett og Pernille Sølling fra LETT repræsenterede SEB Pension i sagen. Sagen var anlagt af en privat pensionskunde, der var uenig med selskabet i forståelsen af selskabets rentegaranti på 4,5 %.

Højesteret gav i januar 2016 SEB Pension medhold i, at kunden ikke havde ret til en årlig minimumsrente på depotet.

Sagen havde stor betydning for hele pensionsbranchen og kunne have kostet branchen mange milliarder, da de øvrige pensionselskaber benytter tilsvarende vilkår som SEB Pension.



LETT er i en undersøgelse foretaget af Økonomisk Ugebrev blevet betegnet som erhvervslivets foretrukne proceskontor.

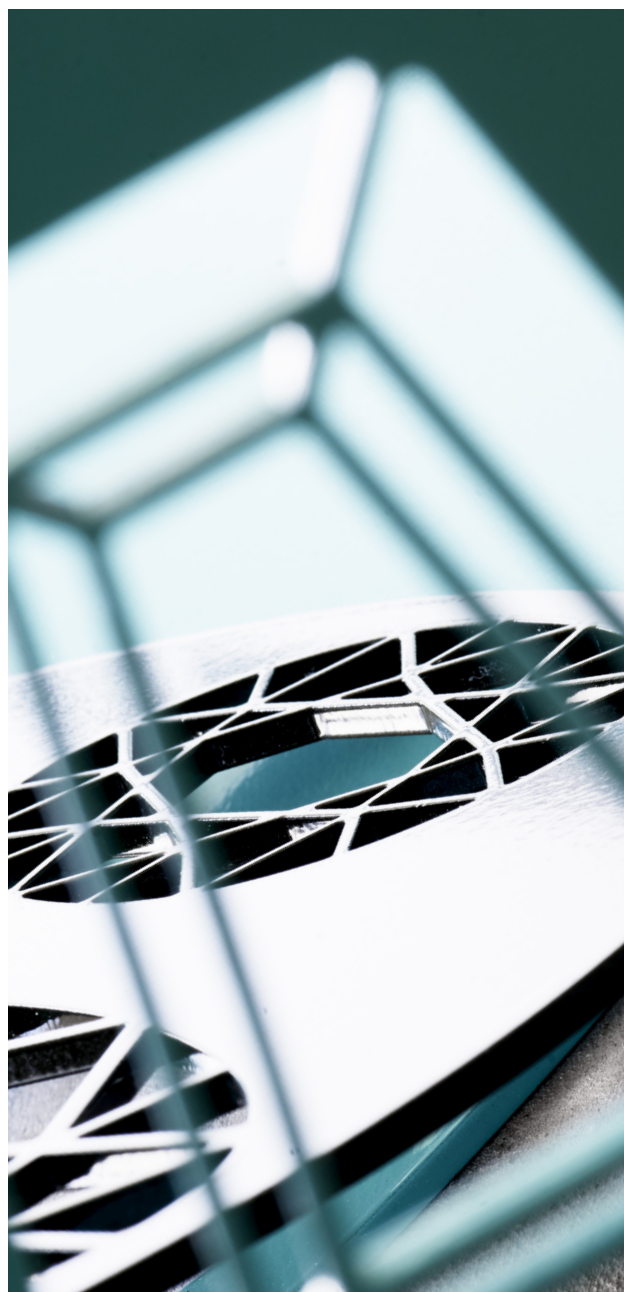
være en fælles vurdering af, om det er den bedste løsning for klienten at føre sagen, eller om sagen skal søges løst på anden vis. Afhængigt af sagstypen kan eksempelvis hensyn til omdømme, mediebevågenhed, sagens stilling, kompleksitet og risiko samt de betydelige ressourcer, klienten vil skulle afsætte i sagsforløbet, være nogle af de afvejsninger, der skal foretages. Men det er også i høj grad i denne fase, at advokatens erfaring og taktiske vurdering af et eventuelt sagsforløb – måske endda ved flere instanser – kan gøre en forskel, og hvor værdien af den rette rådgivning kan blive tydelig.

Det langstrakte forløb, som sager som disse ofte har, har betydning for det hold, som advokaten sætter til opgaven. I denne type sager sætter LETT et erfarent kerne-team, der er dybt involveret i alle sagens faser. Det giver fleksibilitet i fordelingen af opgaver og bedre betingelser for at tænke juridisk kreativt. Dertil kommer yderligere advokater, der inddrages efter behov.

Også efterfølgende, under selve retssagen, er der løbende strategiske overvejelser, hvor advokatens og teamets evne til at tænke adskillige skaktræk frem er helt central. Hvordan er det nuværende bevisstade? Hvilken argumentation benyttes der? Hvilke modtræk kan der være? Kan der sættes en ny dagsorden? Skal der gås efter et forlig, når tidspunktet er rigtigt?

I retssalen er også de retoriske evner i spil. I sager om eksempelvis erstatningsansvar er sagsmaterialet omfattende og stoffet komplekst. Det stiller særlige krav til advokatens pointer og argumentation, der skal være klar, logisk og overbevisende fremført – ikke bare for parterne og dommerne, men også for journalister, der dækker sagen.

Som klientens mand i felten er opgaven i alle sagens faser at advokere klientens sag og position. Det har vi i LETT en særlig rutine i.



ROSKILDE BANK-SAGEN

Roskilde Bank gik ned i august 2008. Statens selskab, Finansiell Stabilitet, der blev sat til rydde op efter konkursen, har sagsøgt 11 personer fra bankens tidligere direktion, bestyrelse og den eksterne revision med henblik på at få afklaret spørgsmålet om et eventuelt erstatningsansvar efter bankens konkurs.

Det samlede erstatningskrav er på DKK 1 mia.

Georg Lett og Anders Tengvad fra LETT repræsenterer det sagsøgte revisionsfirma EY i retssagen.

Hovedforhandlingen blev indledt i efteråret 2015 i Østre Landsret. Sagen forventes at omfatte 117 retsdage med sidste retsdag i august 2017.

Et internationalt processpil for jurastuderende

Interview med Claes Wildfang, partner

PROCESSPIL Vis Moot er et traditionsrigt processpil, hvor studerende fra 300 universiteter over hele verden hvert år deltager i både skriftlige og mundtlige øvelser. Konkurrencen strækker sig over et semester og afrundes med en finale i Wien, hvor de bedste hold mødes.

De sidste tre år har LETT sponsoreret Aarhus Universitets hold med DKK 125.000. Beløbet dækker blandt andet adskillige vejledningstimer og transportomkostninger for de studerende, som undervejs deltager i såkaldte pre moots, der er en slags øvekonkurrencer, som bliver afholdt på universiteter rundt om i verden.

Øvelse gør mester

Vis Moot er kort fortalt en konkurrence i formidlingens kunst. På tid skal holdene præsentere og procedere en sag på engelsk. Og undervejs bliver de udsat for nogle fiktive voldgiftsdommere.

– *De dommere, der bedømmer den fiktive voldgiftssag, er oftest meget kompetente og store kapaciteter inden for deres felt. Nogle er tidligere deltagere. Og så er de studerende oppe imod andre deltagere, der har engelsk som deres modersmål. Der kræves derfor meget af dem, og de bliver testet på en temmelig markant måde,* fortæller Claes Wildfang, der er partner i LETT og hovedansvarlig for Vis Moot-holdet.

Indledningsvis udvælger LETT sammen med Aarhus Universitet otte deltagere blandt de studerende. Alle holdene bliver udsat for den samme, fiktive case på engelsk, som de skal skrive processkrifter i. Efter processkrifterne er indleveret, overtager LETT coachingdelen, for så vidt angår den mundtlige del af konkurrencen. Denne opgave pågår sædvanligvis fra ultimo januar til og med påske. Det hele leder op til finalen, som afholdes i Wien i ugen op til påske. Her mødes de 300 universiteter, og ligesom i et fodboldmesterskab er der først nogle indledende runder, hvor de 64 bedste hold går videre. Efterfølgende er der 1/16-finale, 1/8-finale, kvartfinale, semifinaler og finale.

– *Det LETT-sponsorerede hold har nået til 1/8-finalen i alle de fire år, vi har været med. Og målet er selvfølgelig, at vi en dag vinder det hele og står øverst på skamlen,* siger Claes.

Netværk og fagligt udbytte

For de studerende er der ifølge Claes ingen tvivl om, at der er et enormt højt fagligt udbytte på flere områder. Dels selve juraen, men også argumentations- og præsentationsteknikken, som de kan bruge i mange andre sammenhænge. Derudover får de et internationalt netværk foræret. For eksempel blev sidste års hold inviteret til at komme og møde Harvard-holdet i USA.

– LETTs primære udbytte er fortrinsvis en branding af LETT i forhold til de studerende på universitetet, hvilket har medført ansættelse af velkvalificerede kandidater – både studerende og fuldmægtige. Vi bruger det også til at udbrede kendskabet til vores fem værdier – vi er ordentlige, dygtige, energiske, direkte og frem for alt den sidste værdi: vi er uhøjtidelige, fortæller Claes.



Tidligere deltagere udtaler

Jeg deltog selv i Vis Moot tilbage i 2012/2013 og har været tilknyttet konkurrencen som vejleder lige siden. Det er umuligt at slippe den igen. Sammenholdet mellem professorerne og lektorerne på AU, de nøje udvalgte studerende og vejlederne fra LETT, er helt unikt. Det oplever vi også, at stadig flere og flere studerende på Aarhus Universitet får øjnene op for”, udtaler Simon Terp, advokatfuldmægtig hos LETT.

Et nationalt processpil for jurastuderende

Interview med Andreas Medom Madsen, advokat

PROCESSPIL Juridisk Diskussionsklub (JD) på Københavns Universitet afholder hvert år et formueretligt processpil, hvor LETT er hovedsponsor. Sponsoratet giver de studerende en unik mulighed for at få afprøvet og styrket deres evner til at procedere og argumentere i Højesteret.

Sammen med Højesteret og JD afvikler LETT konkurrencen, som er centreret om en case, der udarbejdes af LETT, og to workshops. I den første workshop får deltagerne til opgave at skrive en stævning og et svarskrift med udgangspunkt i casen. Næste workshop gælder proceduren, og her bliver de studerende sluppet løs i Højesteret, hvor deres evner til at procedere og argumentere bliver testet. Efterfølgende bliver de af de ansvarlige fra LETT tilbudt at få feedback på deres fysiske fremtræden og retorik i Højesteret.

Når konkurrencen i Højesteret er overstået, bliver vinderholdet udpeget. Derudover kåres den bedste procedør, som typisk ikke er en deltager fra vinderholdet. Præmien for de seks er en tur til Paris med et besøg på Voldgiftsinstituttet, ICC.

– På Paris-turen får de studerende den enestående mulighed, at de kommer til at se ICC på nært hold. Og eftersom konkurrencen går ud på at procedere, så mener vi, at præmien passer godt til indholdet i konkurrencen, fortæller Andreas.

Gevinst for begge parter

Generelt får LETT meget positive tilbagemeldinger fra de deltagende studerende.

– De giver udtryk for, at det er enormt lærerigt. Og så tror jeg, det er en stor oplevelse for dem, at de får lov at prøve at stå og være nervøse i Højesteret. Det er lidt en sejr for dem. Og selvom de ikke får merit for den tid, de bruger på processpillet, så pynter det på cv'et, at de har lavet noget ekstra kvalificerende i forhold til fremtidige jobmuligheder, siger Andreas.

Og det er ikke kun de studerende, der får noget ud af deres deltagelse i processpillet. For LETT er konkurrencen naturligvis en hjælp i rekrutteringen, og i løbet af de seneste par år er der også blevet ansat et par stykker på baggrund af deres deltagelse.

– Vi får slået fast, at vi bekymrer os om de studerende, og at vi interesserer os for dem. Og så vil vi gerne vise dem, at vi er et kontor, der er stærke i proces, slutter Andreas.

”

Partner i LETT udtaler

Vi vil gerne vise studenterne, at vi opfatter proceduren som et meget centralt element i advokatgerningen. Proceduren rummer det centrale i alt vores arbejde: analysere situationen, lægge en strategi og hjælpe klienten med at nå sit mål, udtaler Georg Lett, partner i LETT.



En stærk performancekultur

I 2015 har vi sat fokus på at styrke forandringsparathed og performancekulturen i LETT. Vi har stillet skarpt på at udvikle fremtidens advokater, der er klædt på til at møde udfordringerne fra klienterne og i markedet. Vores talentudvikling sker gennem en tæt dialog og løbende forventningsafstemning, så ingen er i tvivl om deres mål og potentiale.

Performance management-proces

I 2014 lancerede vi LETTs karrierevejsmodel og en performance management-proces, der understøtter karrieremulighederne for jurister i LETT. Det seneste år har vi taget nye og væsentlige skridt mod en resultatorienteret performancekultur, hvor den overordnede strategi og handlingsplanerne i de enkelte afdelinger bliver omsat til konkrete mål for hver enkelt jurist. Vi har i den forbindelse introduceret performanceplaner som det centrale værktøj til den løbende medarbejder- og talentudvikling.

Ny vederlagsmodel

Performanceplanerne er samtidig et væsentligt redskab til at sikre sammenhæng og transparens mellem performance, udvikling og vederlæggelse. Vi har i 2015 introduceret en ny vederlagsmodel for jurister, der har til formål at skabe incitament for den enkelte jurist ved at belønne den særlige indsats og performance, det særlige talent samt at understøtte vores overordnede strategiske målsætninger og tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. Vederlagsmodellen tager udgangspunkt i performanceplanerne og de individuelle og generiske mål, der er aftalt for den enkelte jurist.

Forretningsmæssig dygtiggørelse

Et element i styrkelsen af performancekulturen er den faglige dygtiggørelse og specialisering af juristerne. Vi har sat os et ambitiøst og modigt mål om at være klienternes naturlige forretningspartner. En sådan ambition skal understøttes af et endnu stærkere fokus også på forretningsmæssig dygtiggørelse, så vi ikke blot besidder den juridiske spidskompetence, men også kan tage ejerskab i forhold til klienterne i den forretningsmæssige kontekst, som vores rådgivning indgår i. Deri ligger potentialet for værdiskabelsen.

LETT Business School

Den forretningsmæssige dygtiggørelse skærper vi væsentligt. I de omfattende undervisningsaktiviteter, som vi supplerer Advokatsamfundets obligatoriske advokatuddannelse med, har vi udviklet et nyt læringsmodul, hvor juristerne, allerede mens de er 1. års advokatfuldmægtige, får opbygget forretningsforståelse. For advokaterne lancerer vi et uddannelseskoncept – LETT Business School – der bl.a. indeholder et samarbejde med anerkendte Business Schools i Danmark og udlandet, og som indeholder forskellige forretningsuddannelser, der kan afpasses i forhold til den enkeltes karriereforløb, advokatvirke og interesser.



LETT er et helt særligt sted at arbejde og gøre karriere – og en del af vores kultur er at være tilgængelige, personlige og direkte. Både over for nuværende medarbejdere, kandidater og studerende, der overvejer advokatbranchen, vil vi synliggøre, hvilke karriere- og udviklingsmuligheder vi kan tilbyde jurister. Derfor arbejder vi aktuelt med at sikre en transparens af de samlede muligheder i LETT og værdien for den enkelte over et helt karriereforløb.

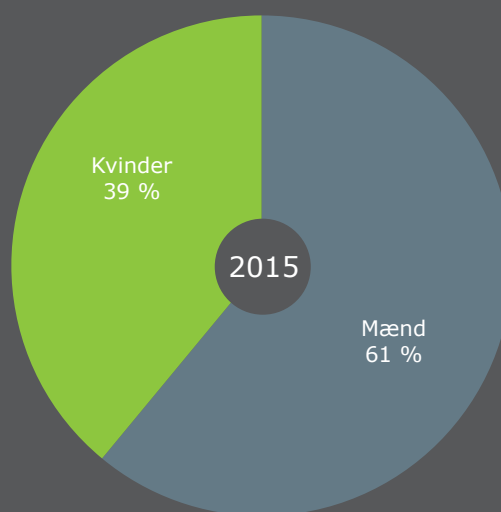
Kønsfordelingen i LETTs ledelse

I årsrapporten for 2014 satte vi os et mål om en bestyrelsessammensætning med 20 % kvinder i 2018 og 40 % kvinder i 2023. I forbindelse med den aktuelle bestyrelses tiltræden i marts 2015 kan vi glæde os over, at vi allerede nu har indfriet det fastsatte mål for 2018.

Ved udgangen af 2015 var kønsfordelingen blandt cheferne i vores juridiske afdelinger og stabe 58 % mænd og 42 % kvinder.

Kønsfordelingen blandt vores jurister

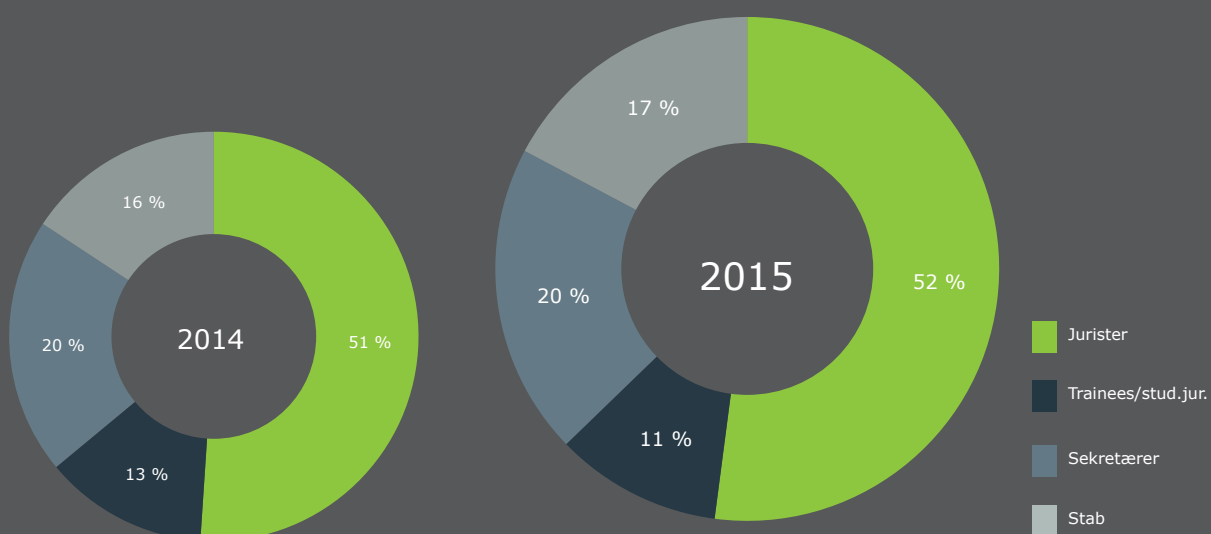
Vi satte os i 2014 et klart mål om at fastholde flere kvindelige jurister gennem hele karriereforløbet bl.a. via en skærpet ledelsesindsats og øget fleksibilitet i ansættelsen. Ved udgangen af 2014 var 37 % af vores jurister kvinder. På samme tidspunkt i 2015 var tallet 39 % – altså en stigning på 2 procentpoint. Vi har i samme periode oplevet en stigning i antallet af kvindelige advokater – fra 52 % ved udgangen af 2014 til 54 % ved udgangen af 2015.



Kilde: LETT, opgørelse pr. 31. december 2015

Udviklingen i vores medarbejdersammensætning

Antallet og sammensætningen af medarbejderne i LETT ligger meget stabilt i 2015 i forhold til i 2014. Ved udgangen af 2015 var vi 290 medarbejdere i LETT, hvilket er en stigning på 1 % i forhold til 2014. I 2015 er antallet af færdiguddannede jurister steget fra 146 til 151. Denne stigning modsvares af et mindre fald i antallet af jurastuderende fra 37 i 2014 til 31 i 2015.



Kilde: LETT, opgørelse pr. 31. december 2014 og 31. december 2015

SPECIALISERING I PRAKSIS Erfaringsopbygning og forretningsmæssig dygtiggørelse kan foregå på mange måder. På de kommende sider giver vi via interviews med nogle af vores jurister fire helt forskellige eksempler på, hvordan den faglige og forretningsmæssige specialisering kan tage form i og uden for vores virksomhed.

Rådgivning med forretningsindsigt

Interview med Lars Korterman, advokat

FORRETNINGSUDDANNELSE Som advokatfuldmægtig er der konstant fokus på læring samt faglig og personlig udvikling. Men når man har været advokat i et par år, begynder læringskurven at flade ud. Det oplevede Lars Korterman, som savnede en mere helstøbt forretningsforståelse. Med det udgangspunkt begyndte han i 2015 på en MBA på Aarhus School of Business and Social Sciences sideløbende med sit arbejde som advokat i LETT.

Næsten hver weekend sætter Lars kursen fra København mod barndomsbyen Aarhus. Men det er ikke for at gense gamle skolekammerater – det er for at sidde på skolebænken. Og godt nok kombinerer han oftest undervisningen med et par overnatninger hos forældrene, der bor i Aarhus, men derudover er det hårdt arbejde.

– *Jeg har haft undervisning hver fredag eller lørdag de sidste fire uger. Ved siden af læser jeg til eksamen, og så arbejder jeg selvfølgelig. Så det er sindssygt hårdt, og der er mange ting i ens sociale liv, man må give afkald på. Men det handler om at prioritere,* fortæller Lars om sit igangværende MBA-forløb.

Et sejt træk

Lars er i skrivende stund på andet semester i uddannelsen, der er normeret til to år. Og fordi de fleste har et fuldtidsarbejde ved siden af uddannelsen, er der mange, som bruger op til seks år på at blive færdige. Men Lars er fuldt ud indstillet på at klare det på normeret tid, selvom han ikke er i tvivl om, det bliver ved med at være hårdt og tidskrævende.

– *Jeg har det ligesom med et plaster. Det skal bare rives af og overståes,* siger han.

Selvom vejen mod målet kan føles lang, er Lars ikke i tvivl om, at der, både undervejs og ikke mindst til sidst, kommer noget godt ud af det, som kommer LETT og ham selv til gavn mange år frem i tiden. For Lars startede på uddannelsen for at få en større kommerciel forståelse for den rådgivning, man som advokat yder, og for klienternes behov. Den forståelse er han nu ved at få bygget op på MBA-uddannelsen, hvor han bliver undervist i blandt andet økonomi, strategi og markedsføring. Lars fortæller, at de mange undervisningstimer allerede begynder at betale sig.

– *Allerede nu kan jeg se sammenhænge, som jeg ikke tidligere har kunnet se. I morgen skal jeg for eksempel til et møde på et OPP-projekt. I den forbindelse taler man om totaløkonomi, og hvordan man vurderer et tilbud på en langvarig ydelse. Og på grund af uddannelsen kan jeg nu endnu tydeligere se og forstå det samlede billede,* siger han.

Ambitioner om ledelse og udvikling

Ved siden af ønsket om at opnå en kommerciel forståelse har Lars en stor interesse i personlig udvikling og ledelse. Han er allerede ansvarlig for de studerende i sin afdeling, og på sigt har han ambitioner om at kunne bidrage endnu mere til driften og ledelsen.

”

Jeg synes, det er interessant at arbejde med at finde ud af, hvad der motiverer, og hvad der er en god ansat. Og hvordan får man en ansat til at få lyst til at yde 10 % ekstra. Derfor vil jeg gerne blive klogere på, hvilke værktøjer man kan bruge, til at blive en god leder, forklarer Lars.

For Lars betyder den fleksibilitet og opbakning, LETT viser ham, utroligt meget. For ud over at LETT betaler for selve uddannelsen og for de bøger, der er en del af pensum, så har han en stor frihedsgrad.

– *Vi har den aftale, at jeg stadig skal levere det samme som alle andre, men der er forståelse for, at jeg i perioder ikke kan lægge lige så mange timer, som jeg plejer. Men vi har en klar aftale om, at jeg selv må administrere min tid, og så længe jeg løser de opgaver, der forventes af mig, må jeg holde fri i det omfang, det er nødvendigt,* siger Lars og uddyber, at han oplever LETTs opbakning som et vigtigt skulderklap, der motiverer ham til at gennemføre sin uddannelse.



Tæt på klienten

Interview med Mette Lykke, advokatfuldmægtig

UDSTATIONERING Da Mette Lykke var 2. års fuldmægtig, skiftede hun de vante rammer hos LETT ud med nye, da hun blev udstationeret hos PFA Pension. Opholdet indebar nogle væsentligt anderledes arbejdsopgaver og et nyt perspektiv på klienters arbejdsmetoder og behov, såvel juridiske som kommercielle.

Som fuldmægtig i LETTs Corporate Finance-afdeling arbejder Mette Lykke til daglig med selskabsretlige forhold i relation til bl.a. børsnoterede og finansielle virksomheder. I september 2014 blev hendes normale arbejdsopgaver midlertidigt lagt på hylden, da hun skiftede arbejdspladsen hos LETT på Rådhuspladsen ud med et år i direktionssekretariatet hos PFA Pension i Københavns Nordhavn. Mette havde i løbet af sit første år som fuldmægtig arbejdet en del med opgaver for PFA Pension, så hun kendte allerede inden sin udstationering en del til virksomheden. Trods kendskabet blev Mette dog overrasket over kompleksiteten i virksomheden.

– Jeg brugte den første tid meget energi på at forstå virksomheden, dens produkter og kunder, organisationen, arbejdsgangene og de utallige procedurer for dette og hint – både eksternt i relation til kunderne, Finanstilsynet og andre myndigheder, men også internt i virksomheden, fortæller Mette.

Direktionssekretariatet hos PFA er dels bestyrelsessekretariat, dels ansvarlig for en række selskabsretlige og finansielle driftsopgaver samt løbende håndtering af spørgsmål i den forbindelse. Mettes arbejde indebar derfor på én gang bl.a. løbende forberedelse af bestyrelsesmateriale for en række af virksomhedens selskaber, koordinering med den relevante direktion og bestyrelse, afvikling af medarbejdervalg til PFA Pensions og PFA Holdings bestyrelser, gennemførelse af fusioner samt udarbejdelse af politikker og retningslinjer. Hendes nye arbejdsopgaver gjorde, at hun kom endnu tættere på beslutningerne og problemstillingerne, end man gør som ekstern advokatforbindelse.

– Det var sjovt at se effektueringen af en beslutning, efter jeg selv havde deltaget i bestyrelsesmødet, hvad enten det var gennemførelsen af en fusion eller en investeringsbeslutning. Det har været særlig lærerigt at følge processen, fra et problem opstår, og til det løses, i stedet for kun at se enkelte brudstykker af et forløb, siger hun.

Hun fortæller, at det ikke kun var arbejdsopgaverne, der var forskellige – det var også arbejdsdynamikken og ikke mindst fagkompetencerne:

– PFA har ca. 1.000 medarbejdere, og domicilet i Nordhavn huser alt fra koncernledelse over investeringsafdeling, juridisk afdeling, compliance, aktuariat til salgsafdeling og kundeservice. Der er så mange mennesker samlet på ét sted med vidt forskellige uddannelses- og karrieremæssige baggrunde, og det giver en helt særlig mulighed for dynamik og diskussion.

Efter et år var det tid til at tage afsked med kollegerne i PFA Pension og vende tilbage til LETT. Mette har taget en masse med sig og ikke mindst en bedre forståelse for bestyrelsesarbejde, betydningen af den stadigt tiltagende finansielle regulering samt forståelse for, hvad det er, klienten ofte efterspørger fra en ekstern advokat. Særligt det sidstnævnte kan hun bruge i sit arbejde hos LETT.

”

– Det har givet mig en helt anden forståelse for klienternes behov, og hvordan de arbejder. Og det kan hjælpe mig med at målrette min rådgivning endnu bedre og med at sætte mig i deres sted. Man kan sige, at jeg har lært at tale samme sprog som dem, fortæller hun.

Tiden i PFA Pension har gjort det helt tydeligt for Mette, at det ofte er helt konkrete svar og løsninger, der efterspørges, og ikke forkromede lange notater om fordele og ulemper ved en problemstilling. Selv om det sidste selvfølgelig også kan være nødvendigt for afdækning af risici, belysning af muligheder og de endelige specifikke løsninger.

– Min udstationering har givet mig et operationelt kendskab til en stor virksomheds arbejdsgange, og det gør det lettere at svare helt præcist på spørgsmål, så svaret skaber afklaring og ikke blot afføder nye spørgsmål, slutter hun.

Advokat på udebane

Interview med Joachim Kundert Jensen, partner

UDSYN I fire måneder skiftede Joachim Kundert Jensen kontoret på Rådhuspladsen i København ud med et ophold hos et af USAs større advokatfirmaer – Holland & Knight. I byen, der aldrig sover, fik Joachim et unikt indblik i arbejdsgange og processer, vindermentalitet og højt tempo. Tilbage i København er han mange personlige og faglige erfaringer rigere.

Det var en noget anderledes verden, der mødte Joachim på Holland & Knights kontor i New York, hvor han var udstationeret i foråret 2014. Holland & Knight har alene i USA 20 kontorer, heriblandt på Manhattan i New York, hvor Joachim havde sin arbejdsgang under sit ophold. Og selvom LETT er blandt Danmarks største advokatvirksomheder, er vi en lille spiller i amerikansk målestok. Holland & Knight har mere end 1.100 ansatte advokater, og mange står i kø for at få et job. De bedste jurastuderende bliver headhunted længe før, de forlader Harvard, Yale eller Columbia.

For Joachim, der i LETT primært arbejder med finansieringsret, var udstationeringen til USA oplagt. Blandt andet fordi transaktionsområdet i Danmark er meget påvirket af, hvordan man bærer sig ad i USA. Desuden arbejder Joachim til daglig med en del internationale sager, og med sin erfaring inden for finansiering af blandt andet skibe og fly ramte han ned i et af Holland & Knights kerneområder.

På trods af sit branchekendskab og erfaring som advokat oplevede Joachim alligevel væsentlige forskelle på arbejdsgangen i LETT og Holland & Knight. Blandt andet var arbejdskulturen på det amerikanske kontor en helt anden end i Danmark, men der var også flere faglige forskelle.

– *Amerikanske advokater bliver for eksempel inddraget langt mere og langt tidligere, end vi er vant til i Danmark, hvilket betyder, at de i langt højere grad er med til at styre processen og forme den kommercielle 'case' omkring en given transaktion, siger han.*

Derudover var konkurrencementaliteten en helt anden end i Danmark, hvor der ofte er mere fokus på at løfte i flok og være en del af et team.

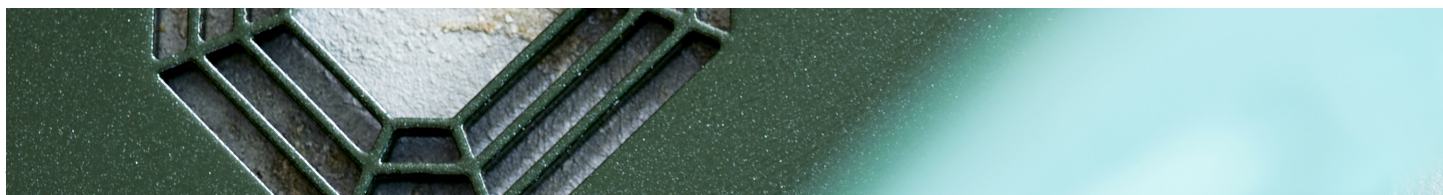
– *For amerikanerne handler det om at være den bedste, og du skal helst være bedre end din sidemand. Her hersker ingen jantelov, og mantraet er, at succesen venter altid lige om hjørnet, hvis du bare kæmper for det, fortæller Joachim, der sørgede for at suge indtryk til sig og spørge ind til arbejdsprocesserne hos de advokater, han nåede at arbejde sammen med.*

Efter endt ophold kunne Joachim rejse hjem med en hel del nye erfaringer og oplevelser i bagagen, som han kan drage personligt nytte af. Men det er også oplevelser, som i høj grad er relevante for LETT.

”

– *Jeg har fået udvidet mine faglige kompetencer på jurasiden, og så har jeg fået indsigt i det amerikanske system omkring retssagsbehandlingen, som er markant anderledes end i Danmark, fortæller Joachim og uddyber, at hans udstationering også i høj grad har tydeliggjort forskellene på arbejdsbetingelserne og arbejdskulturen i de to lande.*

– Mit ophold har også givet mig indtryk af, hvad der kræves af ansatte advokater i USA i forhold til Danmark, og der må jeg nok erkende, at vi egentlig har det ret godt i Danmark, slutter han.



Fokus på ny lovgivning og forretningsudvikling

Interview med Martin Christian Kruhl, partner

SPECIALISERING Martin Christian Kruhl har en baggrund i forsvaret, en cand.jur.-eksamen, en erhvervs-ph.d. og en HD. Han er forfatter til adskillige artikler og bøger, og så har han specialiseret sig i et område, som de fleste nok finder mere eller mindre tungt.

Martin har på trods af sine kun 36 år allerede gjort en imponerende karriere. Hans CV tæller ud over arbejdet som advokat flere uddannelser og forfatterskaber, og så har han sideløbende undervist på både handelshøjskolen og universitetet i fag som statsret, selskabsret, virksomhedsoverdragelse og regulering af finansielle virksomheder. Sidstnævnte fag har en særlig interesse hos Martin. Sammen med Hanne Birkmose, der er professor på Aarhus Universitet, har han skrevet en bog om investeringsforeningsloven. Ingen havde tidligere skrevet om emnet, og det mente de, der skulle gøres noget ved.

Behov for specialisering

– Sideløbende med bogen om investeringsforeningsloven bistod jeg en af vores partnere med at udarbejde den første FAIF-ansøgning i Danmark for DEAS A/S, som er en god og langvarig klient i LETT.

Undervejs konstaterede vi, at der ville opstå et stort behov for rådgivning om FAIF i ejendomssektoren. Dette skyldes dels, at man med FAIF-lovgivningen nu skærer alle investeringsenheder over én kam, uanset hvad de skal investere i, dels den afledte depositaraktivitet hos ejendomselskaberne.

I stedet for regler om fondene, som man før var vant til, så har man nu lavet en række regler for dem, der forvalter fondene. Dette er en relativt stor overraskelse for navnlig ejendomssektoren, som nu i stort omfang bliver omfattet af regler, den ikke har været vant til hidtil. Samtidig skal sektoren nu løbende indrette sig på regulatoriske forhold.

For at gøre en lang historie kort, så var finanskrisen baggrunden for, at vi fik FAIF-reglerne. Reglerne er bare gjort så brede, at de rammer bredere, end EU nok oprindeligt havde i tanke, nemlig kapitalfondene og hedgefondene, forklarer Martin og fortsætter:

– Dette er baggrunden for, at vi i LETT besluttede at ansøge om depositargodkendelse som en af de første god-

kendte hertil, fordi vi ønskede at kunne tilbyde denne aktivitet til en konkurrencedygtig pris for klienter i huset. Dette var vi i stand til, fordi vi i forvejen varetager mange af denne type opgaver.

Det blev for alvor startskuddet på Martins fokus på forretningsudvikling og specialisering inden for FAIF-lovgivningen, og han har netop udgivet endnu en bog om emnet, som han har lavet i samarbejde med Ejendomsforeningen Danmark. Bogen er en håndbog for ejendomssektoren, som, ifølge Martin, er et af de områder, der er blevet hårdt ramt af den nye EU-lovgivning.

Frihed under ansvar

Martins interesse og forståelse for FAIF-lovgivningen har således resulteret i to bøger og en række klienter, der har brug for rådgivning på området. Og Martin mener selv, at LETT har givet ham de optimale rammer til at udvikle sin specialistviden.



Det er ikke, fordi jeg som sådan er blevet opfordret til at skrive bøgerne om FAIF. Men jeg har altid fået rammerne og friheden til at gøre, som jeg ville, så længe jeg levede op til de krav og opgaver, der ellers bliver stillet til mit arbejde, siger han.

For Martin er det en ekstra drivkraft og motivationsfaktor, at han har muligheden for at forretningsudvikle, undervise og skrive bøger og artikler sideløbende med sit arbejde. Han oplever, at disse aktiviteter komplementerer hinanden.

– Det er en god fornemmelse, når man står med en bog i hånden, man selv har skrevet. Det er med til at gøre mit arbejde spændende og afvekslende, og så synes jeg, det er meget givende at formidle til andre, uanset om det foregår i et undervisningslokale eller via en bog, siger han.



Dygtiggørelse og erfaringsopbygning

– også et aspekt af vores samfundsbidrag

SAMFUNDSBIDRAG I LETT interesserer vi os for det samfund og erhvervsliv, som vi er en del af. Vi støtter og driver en række aktiviteter, hvor vi med udgangspunkt i vores juridiske kernekompetence kan bidrage til at sikre en bæredygtig fremtid.

De fire fokusområder i vores CSR-indsats handler om *juridisk bistand, forskning og videndeling, investering i medarbejdere og fokus på miljøet*.

Vi har til alle tider lagt stor vægt på at involvere os i juridiske sammenhænge i Danmark og internationalt via tilidshverv og poster – eksempelvis i International Bar Association, International Chamber of Commerce, Det Danske Voldgiftsinstitut, Retsplejerådet og Pressenævnet samt i Advokatsamfundet og Danske Advokater, hvor vi bl.a. bidrager til at præge branchens udvikling og den fremtidige lovgivning.

I 2015 har vi særligt beskæftiget os med aktiviteter inden for områderne juridisk bistand samt forskning og videndeling:

Forskning og videndeling

Vi har et stort engagement inden for jurauddannelsen. I rekrutteringsøjemed har vi en naturlig interesse i at være synlige i uddannelsesmiljøet, og vi underviser derfor på flere uddannelsesinstitutioner samt afholder seminarer og eksamensforberedelse for de studerende. Men vores involvering rækker videre, fordi vi også mener, at vi har en samfundsmæssig forpligtelse til at præge udviklingen af fremtidens advokater. Med vores lange tradition som proceskontor, ligger det os særligt nært at være med til at spotte og dyrke procedører med talent. Derfor er vores involvering i processpil – Juridisk Diskussionsklubs processpil i København og Vis Moot i Aarhus – et indsatsområde,

som vi lægger betydelige kræfter i. På side 10 og 11 har vi beskrevet disse aktiviteter nærmere.

Juridisk bistand

I løbet af 2015 har vi involveret os i flere sager af samfundsmæssig betydning med risiko for, at sagen ikke kan honoreres – eksempelvis gruppesøgsmål om principielle forhold, der berører mange.

Vi har via Culture Works Space valgt at involvere os i det aarhusianske iværksættermiljø, hvor vi har etableret rådgiverkontor i samarbejde med revisionsfirmaet BDO. Et af perspektiverne bag dette er at kunne bidrage til at hjælpe iværksættervirksomheder med et bæredygtigt forretningsgrundlag gennem den første vækstfase ved hjælp af forskellige rådgivningspakker på gunstige vilkår.

Endelig har vi taget skridt til at indlede samarbejde med den juridiske tænketank Justitia med henblik på, at LETT kan udstationere juridiske medarbejdere til organisationen i en kortere periode for derigennem at styrke vores medarbejders evner til eksempelvis at kommunikere juridiske problemstillinger og opnå indsigt i at udarbejde juridiske analyser.

Eksempler på øvrig involvering

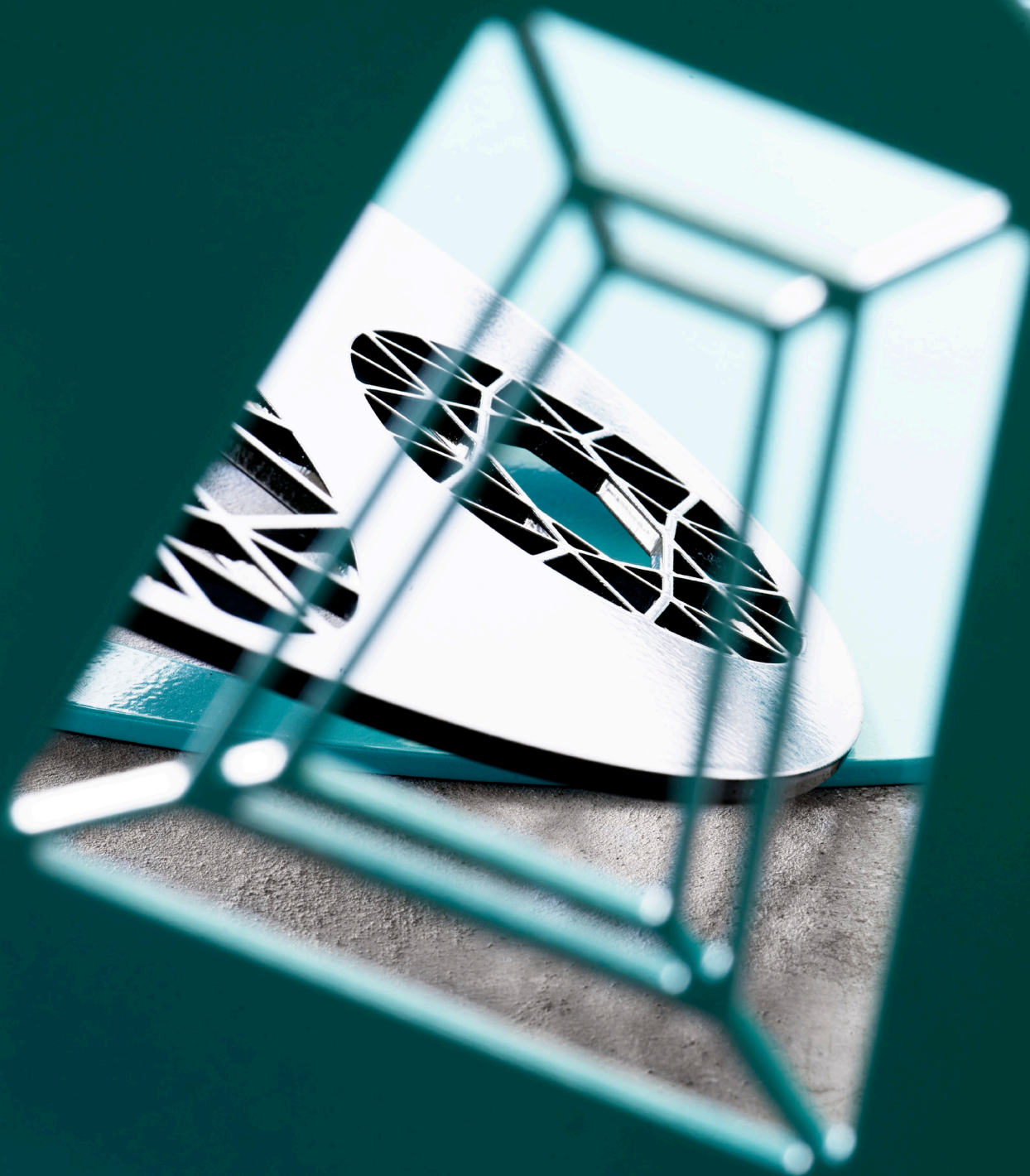
En del af vores jurister er involveret i retshjælpsordninger, og flere af partnerne i LETT varetager opgaver som administratorer og udvalgsmedlemmer i kultursammenhænge.

Sådan forpligter vi os inden for CSR

Vi har i en årrække været tilsluttet **UN Global Compact** og har derigennem forpligtet os til at respektere de ti principper om menneskerettigheder, sociale forhold, miljø og klima samt bekæmpelse af korrupsion. Vores seneste Global Compact-rapportering er tilgængelig på www.unglobalcompact.org.

I år forventer vi endvidere at tilslutte os **Advokatkodeks** – et brancheinitiativ, der sidste år blev introduceret af Danske Advokater. Advokatvirksomheder, der har tilsluttet sig kodekset, forpligter sig til at sætte sig mål inden for socialt ansvar, ledelse, diversitet samt åbenhed og gennemsigtighed samt årligt at rapportere på indsatsen.

Årsregnskab



Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2015 for LETT 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 2015 samt af resultatet af partnerselskabets aktiviteter og pengestrømme for 2015.

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

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.


København, den 10. marts 2016

Direktion



Henrik Puggaard
Managing Partner

Bestyrelse



Peter Schäfer
Formand



Henrik Sjørsløv



Marlene Winther Plas Thorsen



Carsten Kultoft Lorentsen



Jan Snøgdal

Den uafhængige revisors erklæringer

Til partnerne i LETT Advokatpartnerselskab

Påtegning på årsregnskabet

Vi har revideret årsregnskabet for LETT Advokatpartnerselskab for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2015, der omfatter resultatopgørelse, balance, pengestrømsopgørelse, noter og anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

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

Revisors ansvar

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

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

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

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af partnerselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2015 samt af resultatet af partnerselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2015 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Udtalelse om ledelsesberetningen

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

Hellerup, den 10. marts 2016

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 77 12 31


Jacob F. Christiansen
statsautoriseret revisor


Henrik Ødegaard
statsautoriseret revisor

Selskabsoplysninger

Partnerselskabet

LETT Advokatpartnerselskab
Rådhuspladsen 4
1550 København V

Telefon: 33 34 00 00
E-mail: lett@lett.dk
Hjemmeside: www.lett.dk

CVR-nr. Regnskabsperiode Hjemstedskommune

35 20 93 52
1. januar – 31. december
København

Bestyrelse

Peter Schäfer
Carsten Kultoft Lorentsen
Henrik Sjørlev
Jan Snogdal
Marlene Winther Plas Thorsen

Direktion

Henrik Puggaard

Revision

PricewaterhouseCoopers
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
Strandvejen 44
2900 Hellerup

Hoved- og nøgletal

Set over en 3-årig periode kan partnerselskabets udvikling beskrives ved følgende hoved- og nøgletal:

Hovedtal

	2015	2014	2013
	TDKK	TDKK	TDKK
Resultat			
Nettomsætning	368.304	363.977	367.286
Bruttoresultat	291.962	286.532	286.653
Resultat af ordinær primær drift	6.565	10.603	17.985
Resultat før finansielle poster	6.565	10.603	17.985
Resultat af finansielle poster	-2.088	-3.184	-4.302
Årets resultat	4.477	7.419	13.684
Balance			
Balancesum	292.248	269.353	326.140
Egenkapital	85.845	80.867	76.192
Pengestrømme			
<i>Pengestrømme fra:</i>			
- driftsaktivitet	-19.263	-23.384	28.017
- investeringsaktivitet	-2.505	-4.386	-1.267
heraf investering i materielle anlægsaktiver	-3.203	-3.804	-506
- finansieringsaktivitet	25.952	-57.909	-12.975
Årets forskydning i likvider	4.184	-85.680	13.775
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	259	253	256
Nøgletal i %			
Bruttomargin	79,3%	78,7%	78,0%
Overskudsgrad	1,8%	2,9%	4,9%
Afkastningsgrad	2,2%	3,9%	5,5%
Soliditetsgrad	29,4%	30,0%	23,4%
Forrentning af egenkapital	5,4%	9,4%	19,7%

Partnerselskabet er stiftet i foråret 2013 via en omdannelse af LETT Advokatfirma (interessentskab) med virkning fra 1. januar 2013. Som følge af omdannelsen har selskabet skiftet regnskabsklasse fra A til C, hvorved selskabets igangværende arbejder indregnes og måles efter produktionsmetoden og ikke som tidligere efter faktureringsmetoden. I tilknytning til omdannelsen er indehavere og kontoret i Kolding udtrådt af LETT.

Det har ikke været muligt for selskabets ledelse at fremskaffe de nødvendige data til tilpasning af selskabets hoved- og nøgletal for perioden 2011 – 2012.

Beretning

Årsrapporten for LETT Advokatpartnerselskab for 2015 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

Markedet stabiliserede sig i 2014 til niveauet for rekordåret 2012, efter at der i 2013 havde været et markant fald. Markedet i 2015 har vist sig at ligge på sidste års niveau. Markedet er fortsat under forandring med en øget konkurrence, men også en fortsat stigende regulering af offentligretlig og privatretlig karakter med deraf afledt aktivitet.

Udvikling i året

Selskabets resultatopgørelse for 2015 viser en samlet omsætning på DKK 368,3 mio. og et overskud på DKK 4,5 mio.

Bruttoresultatet for 2015 er en smule stigende i forhold til bruttoresultatet for 2014. Mens advokatbranchen generelt oplevede "en nul-vækst" i omsætning i 2014 formåede vi at øge produktion og omsætning i forhold til 2014. Selskabets egenkapital udgjorde pr. 31. december 2015 DKK 85,8 mio. og kapitalejerne i selskabet har derudover ydet ansvarlige lån til selskabet på DKK 34,6 mio.

Særlige risici – driftsrisici og finansielle risici

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

Strategi og målsætninger

LETT har en målsætning om fortsat vækst og om at være det naturlige advokatvalg for erhvervslivet og den offentlige sektor. Til understøtning heraf har LETT iværksat en markant modernisering af infrastruktur, herunder digitalisering og transparens med henblik på den mest optimale vidensdeling og kommunikation både internt og eksternt. Vi har positive forventninger for de kommende år og forventer således også et øget aktivitetsniveau i 2016. Forbedring af resultatet i de kommende år skal primært realiseres ved proaktiv ledelse på alle niveauer, herunder udvikling af eksisterende og nye forretningsområder, fortsat effektivisering af forretningsgange, opmærksomhed på omkostningssiden og en proaktiv marketingsstrategi.

Grundlaget for indtjeningen

LETT har en bredt sammensat klientportefølje med såvel små, mellemstore og store private erhvervsvirksomheder samt en række offentlige virksomheder, regioner og kommuner. Den bredt sammensatte klientportefølje kombineret med en fortsat prioriteret indsats for dygtiggørelse af både faglige og forretningsmæssige karakter, og en udpræget branchefokusering, giver et godt grundlag for den fortsatte forretningsudvikling og rekruttering af dygtige medarbejdere.

Usikkerhed ved indregning og måling

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

Usædvanlige forhold

Der er ikke konstateret usædvanlige forhold.

Begivenheder efter balancedagen

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

Resultatopgørelse 1. januar - 31. december

	Note	2015 DKK	2014 DKK
Nettoomsætning		368.304.272	363.977.166
Andre eksterne omkostninger		-76.342.465	-77.445.298
Bruttoresultat		291.961.807	286.531.868
Personaleomkostninger	2	-282.797.753	-274.022.640
Af- og nedskrivninger af immaterielle og materielle anlægsaktiver		-2.599.103	-1.906.604
Resultat før finansielle poster		6.564.951	10.602.624
Finansielle indtægter		19.440	99.507
Finansielle omkostninger		-2.107.048	-3.283.348
Resultat før skat		4.477.343	7.418.783
Skat af årets resultat		0	0
Årets resultat		4.477.343	7.418.783

Resultatdisponering

Forslag til resultatdisponering			
Foreslået udbytte for regnskabsåret		0	0
Overført resultat		4.477.343	7.418.783
		4.477.343	7.418.783

Balance 31. december - Aktiver

	Note	2015 DKK	2014 DKK
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		4.339.398	3.596.462
Indretning af lejede lokaler		716.918	855.984
Materielle anlægsaktiver	3	5.056.316	4.452.446
Andre tilgodehavender		6.708.321	7.405.740
Finansielle anlægsaktiver		6.708.321	7.405.740
Anlægsaktiver		11.764.637	11.858.186
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		177.988.931	170.354.056
Igangværende arbejder for fremmed regning		85.874.350	77.167.374
Andre tilgodehavender		3.100.775	672.033
Periodeafgrænsningsposter	4	5.593.278	5.558.456
Tilgodehavender		272.557.334	253.751.919
Likvide beholdninger		7.926.481	3.742.418
Omsætningsaktiver		280.483.815	257.494.337
Aktiver		292.248.452	269.352.523

Balance 31. december - Passiver

	Note	2015 DKK	2014 DKK
Selskabskapital		4.300.000	4.100.000
Overført resultat		81.544.717	76.767.374
Egenkapital	1	85.844.717	80.867.374
Ansvarlig lånekapital		34.557.143	33.578.571
Langfristede gældsforpligtelser	5	34.557.143	33.578.571
Leverandører af varer og tjenesteydelser		6.280.876	6.003.946
Gæld til selskabsdeltagere		118.754.885	92.389.611
Anden gæld		46.810.831	56.513.021
Kortfristede gældsforpligtelser		171.846.592	154.906.578
Gældsforpligtelser		206.403.735	188.485.149
Passiver		292.248.452	269.352.523
Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser	8		
Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor	9		

Pengestrømsopgørelse 1. januar - 31. december

	Note	2015 DKK	2014 DKK
Årets resultat		4.477.343	7.418.783
Reguleringer	6	-4.020.265	15.131
Ændring i driftskapital	7	-19.523.674	-30.474.396
Pengestrømme fra drift før finansielle poster		-19.066.596	-23.040.482
Renteindbetalinger og lignende		19.440	99.507
Renteudbetalinger og lignende		-215.546	-443.503
Pengestrømme fra driftsaktivitet		-19.262.702	-23.384.478
Køb af materielle anlægsaktiver		-3.202.999	-3.804.105
Køb af finansielle anlægsaktiver m.v.		697.420	-581.971
Pengestrømme fra investeringsaktivitet		-2.505.579	-4.386.076
Nedbringelse af mellemværender med selskabsdeltagere og ledelse		25.452.344	-55.165.840
Køb og salg af egne kapitalandele		300.000	-2.743.469
Kontant kapitalforhøjelse		200.000	0
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		25.952.344	-57.909.309
Ændring i likvider		4.184.063	-85.679.863
Likvider 1. januar		3.742.418	89.422.281
Likvider 31. december		7.926.481	3.742.418
Likvider specificeres således:			
Likvide beholdninger		7.926.481	3.742.418
Likvider 31. december		7.926.481	3.742.418

Noter til årsrapporten

1. Egenkapital

	Selskabskapital	Overført resultat	I alt
	DKK	DKK	DKK
Egenkapital 1. januar	4.100.000	76.767.374	80.867.374
Kontant kapitalforhøjelse	200.000	0	200.000
Køb af egne kapitalandele	0	-100.000	-100.000
Salg af egne kapitalandele	0	400.000	400.000
Årets resultat	0	4.477.343	4.477.343
Egenkapital 31. december	4.300.000	81.544.717	85.844.717

Selskabskapital består af 4.300.000 aktier à nominelt DKK 1. Ingen kapitandele er tillagt særlige rettigheder.

Partnerselskabet har i regnskabsåret 2015 afstået 400.000 egne kapitalandele af DKK 1 for DKK 400.000 og erhvervet 100.000 egne kapitalandele af DKK 1 for DKK 100.000.

Selskabskapitalen har udviklet sig således:

	2015	2014	2013
	DKK	DKK	DKK
Selskabskapital 1. januar	4.100.000	4.100.000	4.100.000
Kapitalforhøjelse	200.000	0	0
Kapitalnedsættelse	0	0	0
Selskabskapital 31. december	4.300.000	4.100.000	4.100.000

2. Personaleomkostninger

	2015	2014
	DKK	DKK
Lønninger inkl. vederlag til kapitalejere	271.040.823	261.603.529
Pensioner	10.155.929	10.576.479
Andre omkostninger til social sikring	1.505.353	1.717.029
Andre personaleomkostninger	95.648	125.603
	282.797.753	274.022.640
Gennemsnitligt antal beskæftigede medarbejdere	290	287
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	259	253

Med henvisning til årsregnskabslovens § 98 B stk. 3 er vederlaget til direktionen ikke oplyst. Partnerselskabets bestyrelse har ikke modtaget ledelsesvederlag i regnskabsåret.

Noter til årsrapporten

3. Materielle anlægsaktiver

	Andre anlæg, drifts- materiel og inventar	Indretning af lejede lokaler	I alt
	DKK	DKK	DKK
Kostpris 1. januar	22.672.836	7.051.160	29.723.996
Tilgang i årets løb	2.942.393	260.606	3.202.999
Kostpris 31. december	25.615.229	7.311.766	32.926.995
Ned- og afskrivninger 1. januar	19.076.401	6.195.175	25.271.576
Årets afskrivninger	2.199.430	399.673	2.599.103
Ned- og afskrivninger 31. december	21.275.831	6.594.848	27.870.679
Regnskabsmæssig værdi 31. december	4.339.398	716.918	5.056.316

4. Andre tilgodehavender

I regnskabsposten anden gæld indgår klienttilsvar på DKK 453.692.485 og indestående klienttilsvar på DKK 456.793.260 svarende til et nettoindestående på DKK 3.100.775 (2014: nettoudestående 144.736, klassificeret som anden gæld).

5. Langfristede gældsforpligtelser

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

	2015	2014
	DKK	DKK
Ansvarlig lånekapital		
Efter 5 år	34.557.143	33.578.571
Langfristet del	34.557.143	33.578.571
Inden for 1 år	0	0
	34.557.143	33.578.571

Noter til årsrapporten

6. Pengestrømsopgørelse - reguleringer

	2015	2014
	DKK	DKK
Finansielle indtægter	-19.440	-99.507
Finansielle omkostninger	2.107.048	3.283.348
Af- og nedskrivninger inklusiv tab og gevinst ved salg	2.599.103	1.906.604
Igangværende arbejder, forskydning	-8.706.976	-5.075.314
	-4.020.265	15.131

7. Pengestrømsopgørelse - ændring i driftskapital

Ændring i tilgodehavender	-10.098.439	-21.337.481
Ændring i leverandører m.v.	-9.425.235	-9.136.915
	-19.523.674	-30.474.396

8. Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser

Leje- og leasingkontrakter

Leasingforpligtelser fra operationel leasing. Samlede fremtidige leasingydelser:

Inden for 1 år	709.096	1.115.248
Mellem 1 og 5 år	104.132	433.290
Efter 5 år	0	1.548.538
	813.228	3.097.076

Huslejeforpligtelser	18.097.540	29.888.262
----------------------	------------	------------

Eventualforpligtelser

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

9. Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor

Revisionshonorar	156.000	153.000
Andre erklæringsopgaver med sikkerhedsopgaver	31.800	25.500
Skatterådgivning	23.700	20.000
Andre ydelser	371.300	156.100
	582.800	354.600

Regnskabspraksis

Regnskabsgrundlag

Årsrapporten for LETT Advokatpartnerselskab for 2015 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 2015 er aflagt i DKK.

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.

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 leasingydelse, beregnet ved anvendelse af leasingaftalens interne rentefod eller en tilnærmet værdi heraf som diskonteringsfaktor. Finansielt leasede aktiver af- og nedskrives efter samme praksis som fastlagt for 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.

Regnskabspraksis - fortsat

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 generelt for 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 partnerskabet.

Segmentinformation

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

Andre eksterne omkostninger

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

Personaleomkostninger

Personaleomkostninger indeholder gager og lønninger samt lønafhængige omkostninger.

Af- og nedskrivninger

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

Finansielle poster

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

Skat af årets resultat

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

Regnskabspraksis - fortsat

Balancen

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. For egne fremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til lønforbrug, materialer, komponenter og underleverandører.

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

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

Aktiver med en kostpris på under DKK 12.800 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.

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

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter opført 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 kapitalandele indregnes direkte på egenkapitalen. Kapitalnedsættelser ved annullering af egne kapitalandele reducerer selskabskapitalen med et beløb svarende til kapitalandelens nominelle værdi og forøger overført resultat. Udbytte af egne kapitalandele indregnes direkte på egenkapitalen under overført resultat.

Regnskabspraksis - fortsat

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 minus kortfristede gældsforpligtelser eksklusive de poster, der indgår i likvider.

Pengestrøm fra investeringsaktivitet

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

Pengestrøm fra finansieringsaktivitet

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

Likvider

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

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af det offentliggjorte regnskabsmateriale.

Hoved- og nøgletal

Forklaring af nøgletal

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

Vores ledelsesstruktur

LETT Advokatpartnerselskab er en advokatvirksomhed, der er ejet, ledet og drevet af partnere. Ledelsesstruktur omfatter kapitalejerkredsen, bestyrelsen samt en Managing Partner, der er valgt af kapitalejerne.

Vores ledelsesstruktur indebærer, at bestyrelsen har ansvaret for den overordnede styring og udvikling af LETT i tæt samarbejde med Managing Partner, der varetager den daglige ledelse i overensstemmelse med de strategier og planer, der er vedtaget. LETTs faglige organisering omfatter en række afdelinger, og som støtte i en daglige ledelsesindsats er der udpeget afdelingschefer – og i visse afdelinger også souschefer – med det faglige, budget- og ressourcemæssige ansvar for den pågældende afdeling. Afdelingscheferne mødes regelmæssigt for at koordinere ledelsesindsatsen og sikre opfølgning på aktuelle emner.

Ledelsen understøttes af en stab, der er delt op i to hovedområder – Forretningsdrift, der omfatter Økonomi, IT og Drift og Service, og Forretningsudvikling, der omfatter Marketing og kommunikation, bibliotek og HR.

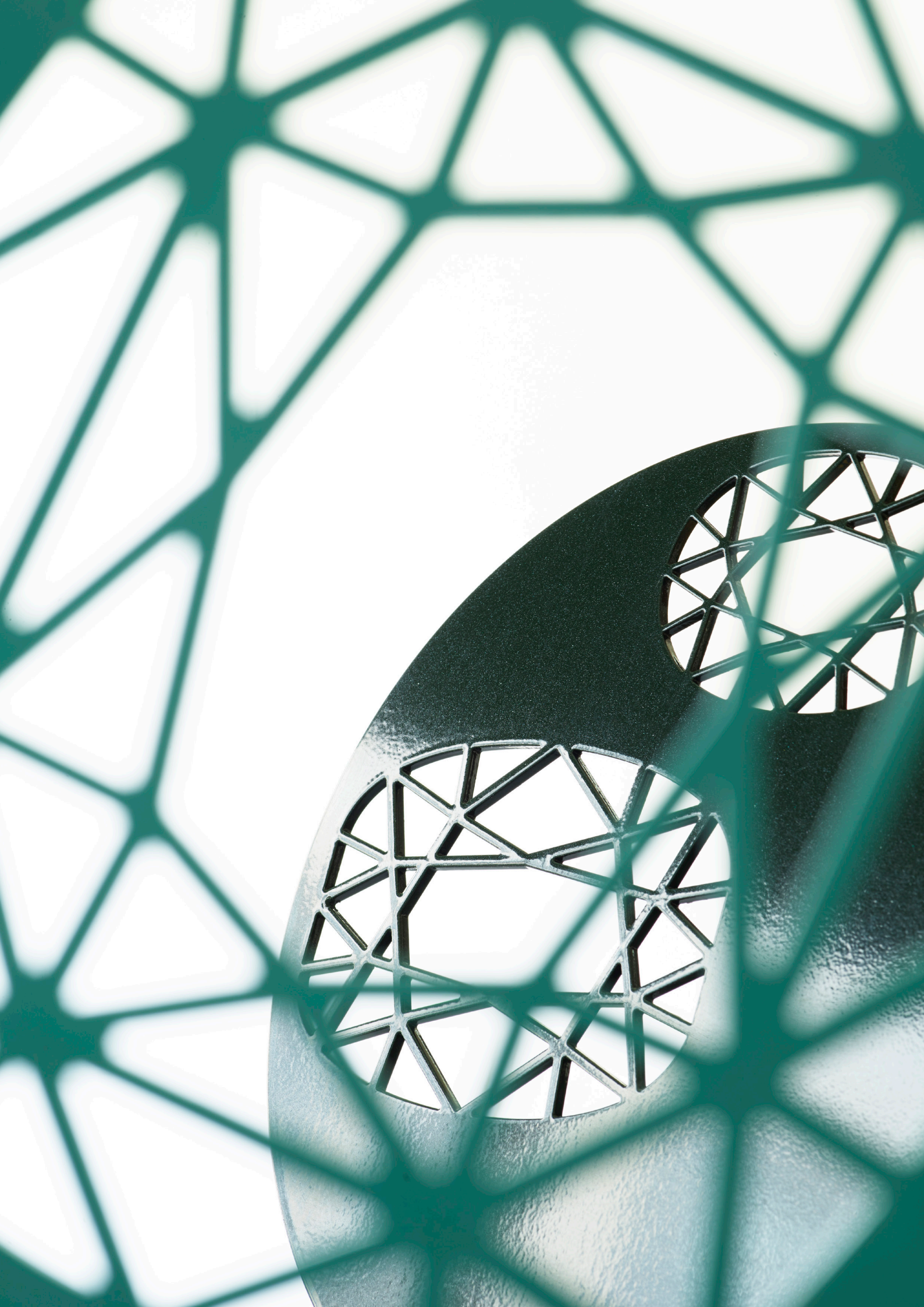
Kapitalejere				
Artur Bugsgang	Henrik Kring Schmidt	Jes A. Rosenvinge	Michael Holsting	Rasmus Nørgaard Bek
Carsten Henriksen	Henrik Puggaard	John Bjerre Andersen	N.E. Nielsen	René Offersen
Carsten Lorentsen	Henrik Sjørsløv	Jørgen Flodgaard	Niels Ankerstjerne Sloth	Sebastian Ingversen
Finn Overgaard	Jacob Christiansen	Kurt Helles Bardeleben	Per Astrup Madsen	Søren Jenstrup
Flemming Kragh Hansen	Jan Bech	Line Kjær	Per Vestergaard Pedersen	Thomas Bang
Georg Lett	Jan Børjesson	Line M. Pedersen	Pernille Sølling	Torben Mauritzen
Gert Nissen	Jan Snogdal	Marlene Winther Plas	Peter Rønnow	Torkil Høg
Hans Madsen	Jens Krogh Petersen	Martin Lavesen	Peter Schäfer	Ulrik Bangsbo Hansen

Bestyrelse				
Peter Schäfer (formand)	Carsten Lorentsen	Henrik Sjørsløv	Jan Snogdal	Marlene Winther Plas

Managing Partner
Henrik Puggaard

Afdelinger				
Corporate M&A	Insolvens og rekonstruktion	Corporate Commercial	Fast ejendom	Konkurrence, udbud, offentlig ret og naturressourcer
M&A	Insolvens	Forsikring og pension	Commercial Real Estate	Udbudsret
Corporate Finance	Rekonstruktioner	Erstatningsret	Entrepriseret	Offentlig ret
Skat	Inkasso	Ansættelsesret	Lejeret	EU- og konkurrenceret
	Dødsboer	Intellectual Property	Realkreditkasso	Naturressourcer
		IT	Infrastruktur	
		Life Science	OPP/OPS/OPI	
			Energi og forsyning	
			Miljøret	
Sebastian Ingversen	Jan Bech	Martin Lavesen	Kurt Helles Bardeleben	Torkil Høg
Line Kjær				

Stabe	
Forretningsdrift	Forretningsudvikling
Tine Thornval	Charlotte Sørrig Zahll Larsen



LETT og kunsten – kunsten i LETT

Det er ikke tilfældigt, at illustrationerne i vores årsrapporter de seneste tre år har været præget af kunst. I LETT har vi altid haft en stor interesse for kunst, hvilket de mange rumudstillinger og billeder på vores kontorer i både København og Aarhus vidner om.

Vi har en bred involvering i det danske kulturliv, hvor vi i en række sammenhænge yder juridisk støtte, varetager udvalgsposter og bistår kultur-, sports- og musikaktører med forretningsmæssig rådgivning.

Som eksempler på aktuelle hverv inden for sportens verden kan nævnes Henrik Puggaard, der er formand for dopingudvalget i Dansk Idrætsforbund og bestyrelsesformand for Fonden Eliteidræt Aarhus, og Per Astrup Madsen, der er suppleant for Appeludvalget i Dansk Boldspil-Union.

Vores mangeårige fokus på og specialisering inden for sport og entertainment afstedkom, at LETT sidste år blev involveret i projekt Aarhus Kulturhovedstad 2017, der kulminerer, når Aarhus og Region Midtjylland i 2017 er Europæisk Kulturhovedstad.

Lone Høyer Hansen

Illustrationerne til dette års årsrapport er nærstudier af jernrelieffer, udført af professor og billedhugger Lone Høyer Hansen.

Lone Høyer Hansen er uddannet på Det Kongelige Danske Kunstakademi i 1980-85 og er siden blevet professor samme sted. I 1994 blev Lone Høyer Hansen endvidere cand.mag. i kunstformidling og filmvidenskab.

Lone Høyer Hansen arbejder primært med installationer og skulpturer med særlig fokus på relationen mellem krop, rum og beskuer. Hun er repræsenteret på en række museer i Danmark og Norge og har modtaget flere hæderspriser for sit arbejde med skulptur, bl.a. Ole Haslunds Kunstnerfond 2014, Carl Nielsen og Anne Marie Carl Nielsens Legat 2002 og Eckersberg Medaljen 2001.

Lone Høyer Hansen har siden 1998 været medlem af kunstnersammenslutningen Grønningen, som LETT i en årrække har været knyttet til, bl.a. som forretningsfører.

