

# Årsrapport 2016

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

Årsrapporten er fremlagt og godkendt på selskabets ordinære generalforsamling den 30. marts 2017.

Dirigent



Hans Madsen

LETT

# Indhold

---

## Indblik i LETT

---

### Vores forretning

Et nyt LETT	3
DLA Piper	5
Erhvervslivets foretrukne forretningspartner	6
Salget af Topsil – et eksempel på en international sag	8
Fokus på faglig og forretningsmæssig specialisering	10
Eksempler på sager fra 2016	11

### Vores medarbejdere

En karriere i bevægelse	
– samspillet mellem performance og udvikling	14
Mod en ny lederrolle	16
Kunsten at stille de rigtige spørgsmål	18
Tættere på forretningen	19

### Vores CSR-aktiviteter

Vi involverer os i verden omkring os	20
En god start på iværksætterlivet	21
Et spadestik dybere	22

### Om LETT

Historien om LETT	24
Ledelsesstruktur	44
LETT og kunsten	46

---

---

## Årsregnskab

---

Selskabsoplysninger	26
Ledelsespåtegning	27
Den uafhængige revisors revisionspåtegning	28
Hoved- og nøgletal	30
Beretning	31
Resultatopgørelse	32
Balance	33
Egenkapitalopgørelse	34
Pengestrømsopgørelse	35
Noter	36
Regnskabspraksis	39

# 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 følgende grundelementer – *forventningsafstemning, kommunikation, kvalitet samt tilgængelighed og punktlighed.*

# Et nyt LETT

---

I 2015 startede vi en ambitiøs moderniseringsproces i LETT. Målet var at gå fra at være traditionelle advokater til i større grad at være værdiskabende forretningspartnere. Vi har lige siden arbejdet målrettet med at flytte os – som firma og som individer – og i 2016 har vi set de første resultater af vores investering i fremtiden – både forretningsmæssigt og udviklingsmæssigt.

---

Udviklingsmæssigt tog vi en række store stik hjem i 2016, og det er ikke mindst på denne baggrund, at vi i dag står på tærsklen til en ny fremtid. En tid med fortsat fokus på høj kvalitet i leveringen af vores advokatydelse og den service, som markedet efterspørger. Det vil ske med stadig større fokus på aktiv ledelse på alle niveauer, hvor vores jurister fagligt og forretningsmæssigt er klædt på til fremtiden, hvor alle kender forventningerne til deres performance.

Som nærmere beskrevet på de følgende sider ser vi frem til at blive en del af en førende global advokatvirksomhed, hvor vi på toppen af den modernisering, som vi selv har været gennem, bliver i stand til at operere på en platform med adgang til blandt andet kunstig intelligens og global medarbejderudvikling, og hvor vi internationalt har et stærk forretningsmæssigt udgangspunkt at servicere vores klienter ud fra.

Forretningsmæssigt var 2016 et godt år for LETT. I et marked med skarp konkurrence oplevede vi vækst i omsætningen, og vores aktivitet oversteg det forventede. Særligt bemærkelsesværdigt var det, at resultaterne var bredt forankret i alle afdelinger, og at de her blev skabt gennem en optimeret ledelsesindsats.

En af forudsætningerne for vores performance i LETT er vores kultur – det vil sige firmakulturen, ledelseskulturen og arbejdskulturen. I 2016 har vi haft særligt fokus på at sikre, at vi har et stærkt fælles grundlag såvel arbejdsmæssigt som socialt. Det kommende år vil fokus ikke mindst være på at sikre, at vores kultur også skinner klart igennem, når vi interagerer med markedet.

Vi glæder os til et begivenhedsrigt 2017.

Henrik Puggaard  
Managing Partner





---

I foråret 2017 besluttede LETT at blive en del af DLA Piper, der er blandt verdens største advokatvirksomheder. Som en del af DLA Piper bliver vi den første og eneste advokatvirksomhed, der har kontorer i Norge, Sverige, Finland og Danmark. Adgang til ny teknologi, kompetencer i verdensklasse og en solid global tilstedeværelse danner baggrund for LETTs ønske om at blive en del af DLA Piper-familien.

---

## DLA Piper – en verden af muligheder...



- en af de mest anerkendte og førende advokatvirksomheder, som i 2016 lå på tredjepladsen i det uafhængige analyseinstitut Acritas årlige oversigt over de bedste advokatvirksomheder i verden
- betjener både multinationale klienter fra Global 1000 og Fortune 500-virksomheder, samt halvdelen af Fortune 250-virksomheder – men også nystartede virksomheder
- global tilstedeværelse med kontorer i mere end 40 lande med 4.200 jurister og en vision om at være den førende full-service advokatvirksomhed i verden
- eneste advokatvirksomhed med kontorer i alle de nordiske lande
- stærke branchekompetencer inden for vigtige sektorer som finans, teknologi, energi, ejendomme samt byggeri og anlæg
- stærk dansk forankring med lokal operativ slagkraft



**Vores klienter vil stadig møde det samme stærke rådgiver-team men har nu mulighed for at åbne en dør til en verden af nye muligheder...**



# Erhvervslivets foretrukne forretningspartner

I 2015 startede vi en ambitiøs rejse, hvor vi gennem en stærk performancekultur og et fokus på at bidrage til værdiskabelse vil opleves som den naturlige forretningspartner for erhvervslivet og den offentlige sektor. Under rejsen har vi optimeret vores motor, og vi har formået at ændre adfærd. Ved tærsklen til 2017 kan vi skimte land – vi er klar og gearet til i bred forstand at agere som klienternes foretrukne forretningspartner.

## Branchens udvikling

Brancheorganisationen Danske Advokater opgør løbende den økonomiske udvikling i branchen. Ifølge seneste udgave af "Advokatbranchen i tal" fra marts 2017 var branchens omsætning i 2014 og 2015 på ca. 12,2 mia. kr. Efter et par år med stagnerende omsætning viser prognosen for 2016 en stigning på 919 mio. kr., svarende til en vækst på 8 %.

Trods den positive udvikling i 2016 er markedssituationen i advokatbranchen præget af stærk konkurrence mellem de større advokatfirmaer og inden for nogle discipliner også med konkurrence fra de store konsulenthuse. Vi møder herudover også konkurrence fra udenlandske advokatfirmaer, der i stigende grad rådgiver om opgaver i Danmark. Dette ser vi eksempelvis i tilknytning til virksomhedstransaktioner, hvor 4 af de 15 advokatfirmaer med flest transaktioner i Danmark var udenlandske.

Forretningsmæssigt var 2016 et godt år for LETT. Vores omsætning steg med 11,3 % i forhold til 2015, hvilket er en større stigning end markedet som helhed.

Der ligger flere væsentlige årsager til grund for dette resultat.

I starten af 2016 gennemførte vi en strategisk styrkelse af vores M&A-team med nye partnere og medarbejdere, og timingen har vist sig at være optimal. I hele 2016 har vi oplevet et højt aktivitetsniveau inden for virksomheds-transaktioner, og med det styrkede M&A-team har vi gennem hele året formået at ligge i toppen af Mergermarket listen over antal gennemførte transaktioner.

En anden bagvedliggende årsag til fremgangen er udviklingen i ledelsesindsatsen på alle niveauer – lige fra sagsledelsen og projektledelsen til den operationelle ledelse – hvilket generelt har skabt en bedre ressource- og kapacitetsudnyttelse.

En tredje væsentlig årsag har været de mange udviklingsprojekter, som vi satte i søen i 2015 og 2016 til at understøtte ledelse og aktiviteter, og som vi nu høster resultaterne af.

## Udviklingsprojekter i LETT

Et af de væsentligste udviklingsprojekter var et værktøj til Business Intelligence, **LETT Indsigt**, som vi udviklede og implementerede i 2016. Værktøjet, der siden er opgraderet over flere omgange, har sikret let adgang til



### Klienterne skal opleve, at vi skaber værdi

Klienterne efterspørger løsninger og resultater. Vi skal forstå deres forretning og virkelighed, så vi ved, at den løsning, som vi leverer, passer i den forretningsmæssige situation og måske endda forbedrer den måde, der drives forretning eller træffes beslutninger på.

Derfor skal vores jurister – ud over at de skal dygtiggøre sig og specialisere sig fagligt – også på skolebænken i emner som strategi, forretningsmodeller, ledelse og kommunikation, så de gradvist får værktøjerne til at forstå, hvordan den enkelte virksomhed er bygget op og bliver gode til at kommunikere den rigtige løsning. At besidde disse kompetencer er en vigtig forudsætning for, at vi som helhed kan give markedet en oplevelse af, at vi er et forretningsorienteret advokatfirma, siger **Charlotte Zahl Larsen**, der som CCO er ansvarlig for forretningsudviklingsaktiviteter i LETT.

**Specialistkompetencer** Vi følger efterspørgslen i markedet og har det seneste år eksempelvis styrket vores team inden for håndtering af **persondatarelige** problemstillinger, der står højt på den aktuelle agenda. For vores klienter betyder det, at vi bl.a. forbereder dem på, at kravene til håndteringen og beskyttelsen af persondata øges, når EU's persondataforordning træder i kraft den 25. maj 2018. *Marlene Winther Plas, partner, Corporate Technology (IPT)*

dynamiske detailldata om vores produktion og dermed større transparens om performance og kapacitetsudnyttelsen i de enkelte afdelinger og teams.

Et andet udviklingsprojekt var dokumenthåndterings-systemet **iManage**, som vi implementerede mod slutningen af året. Dette værktøj letter styringen af dokumenter i LETT.

### Værdiskabende forretningspartnere

Vi oplever i disse år, at behovene og forventningerne hos klienterne ændrer sig hastigt. Det er ikke de samme opgaver, der lægges hos advokatfirmaerne, og der er ikke den samme loyalitet i klientforholdet som tidligere.

Klienterne sender oftere og oftere de komplekse juridiske udfordringer til os, og de forventer løsninger retur, der kan skabe værdi for dem. Værdien kan skabes på mange led – ved at afdække relevante risici, så klienterne kan navigere udenom, eller ved at finde løsninger, der strategisk, kommercielt og økonomisk er afvejet i forhold til klienten.

Med andre ord er det ikke længere nok at være en skarp jurist. Du skal også have en dyb indsigt i din klients for-

retning og være en dygtig rådgiver. I LETT satte vi sidste år fornyet fokus på at klæde vores jurister på til at agere som forretningsrådgivere.

Som en del af vores obligatoriske, interne uddannelsesforløb for advokatfuldmægtige kørte vi i 2016 to forløb inden for grundlæggende forretningsforståelse. Rettet mod de erfarne advokater introducerede vi **LETT Business School** – et uddannelseskoncept, der har til formål at styrke advokaternes værktøjskasse inden for ledelse, strategi og forretningsudvikling – til brug i den daglige klientrådgivning, men også som led i at styrke ledelseskompetencerne i LETT.



**Vores ambition er at skabe værdi og derigennem blive oplevet som en naturlig og fortrolig forretningspartner for vores danske og udenlandske samt offentlige klienter.**

*Henrik Puggaard, Managing Partner*

### Servicefunktioner, der understøtter forretningen

Ledelsen i LETT har sat en ambitiøs retning for virksomheden, der kræver en effektiv og forretningsorienteret support. I servicefunktionerne er vores vigtigste opgave at styre udviklingsprojekterne igennem, så der kan frigøres kræfter på partnerniveau til at lede og fokusere på forretningen.

Jeg tiltrådte som ny COO i sommeren 2016, og netop videreudviklingen af LETT Indsigt og implementeringen af iManage samt nemmere adgang til vores systemer er nogle af de nøgleprojekter, som jeg siden har stået i spidsen for at køre helt i mål, siger **Michelle Thagaard Olesen**, der som COO har ansvar for Økonomi, HR, IT og Drift & Service. Det er målet med disse IT-projekter, at vi øger transparensen og letter arbejdsgangene for medarbejderne generelt.



# Salget af Topsil

## – et eksempel på en international sag

---

I sommeren 2016 sluttede syv måneders intensivt arbejde med salget af den danske siliciumproducent **Topsil Semiconductor Materials A/S** til taiwanske GlobalWafers Co., Ltd. Salget er et typeeksempel på globalisering af vigtige industrier, men også et eksempel på de mange faktorer, der spiller ind i en salgsproces. Et team fra LETT rådgav Topsil i den strukturerede salgsproces, hvor den samlede siliciumforretning fik ny ejer. Sagsforløbet begyndte helt efter bogen, men endte med at tage flere uventede drejninger.

---

Topsil er en af de teknologivirksomheder, vi som danskere kan være stolte af. Et ultrahårdt og konkurrencepræget globalt siliciummarked – i skyggen af finanskrisen kombineret med et stort opkøb i Polen og en ny fabrik i Frederikssund – satte dog sine spor i form af dårlige resultater. Det betød, at der i foråret 2016 skulle ske noget, og ledelsen i Topsil havde allerede forinden søgt råd for at komme videre. En mulighed var, at Topsil skulle indgå i en konsolidering i branchen, en anden var en kapitaludvidelse, der ville give likviditetsmæssigt frirum. Situationen var den, at de sædvanlige finansielle investorer ikke var interesserede, og de industrielle partnere, der ønskede at konsolidere branchen også sammen med Topsil, uheldigvis var involveret i andre konsolideringer. Branchen var så lille, at alle kendte alle, hvorfor det var svært at skabe overraskelser i den efterfølgende proces. Og både aktionærer og banker pressede på for at finde en langsigtet og holdbar løsning.

*– Et af de første spørgsmål, der meldte sig, var, om de eksisterende aktionærer ville deltage i en kapitaludvidelse, der i sagens natur skulle være ganske betydelig, hvis den skulle bringe selskabet i "safe haven", før en industriel konsolidering kunne være en mulighed. Den eneste måde at gennemføre det på var at tegne den nye kapital til en meget lav kurs. Dette ville tvinge de nuværende aktionærer til at tegne mest muligt med for ikke at blive udvandet, ja helt udraderet, og samtidig sikre de eksisterende store aktionærers deltagelse i kapitaludvidelsen og dertil yderligere garantier. At det aldrig blev aktuelt skyldtes en pludselig og hastig udvikling fra de potentielle industrielle partnere, fortæller **N.E. Nielsen**, der var en del af LETTS team i transaktionen.*

### Fire købere blev til én

Længe så det ud til, at der var fire interesserede industrielle partnere. Feltet blev dog gradvist indsnævret, og til sidst stod Topsil kun med ét tilbud om køb af alle siliciumaktiviteterne i Danmark og Polen fra taiwanske GlobalWafers Co., Ltd., hvis CEO tidligere havde været storaktionær og bestyrelsesmedlem i Topsil og derfor kendte virksomheden

og dennes værdier indefra. Det var en ok aftale, men den bar tydeligt præg af, at det havde været meget vanskeligt at skabe et auktionsmiljø. Aftalen var betinget af generalforsamlingsgodkendelse i Topsil, og der blev indkaldt hertil med kort varsel. Aftalen indeholdt ikke en non-solicitation klausul. Og det var godt, da processen udviklede sig i de næste dage og tog en uventet drejning. Der meldte sig nemlig en interessant på banen, der havde været involveret i processen tidligere, men som havde trukket sig. Kinesiske NSIG (National Silicon Industry Group) havde netop overtaget en af Topsils potentielle partnere i Finland og ville nu hastigt videre med yderligere opkøb. Som en kollega i branchen udtrykte det: *"Det er et geopolitisk spil om verdensherredømmet på det vigtige siliciummarked, som vi er involveret i"*. Topsils bestyrelse vurderede, at det var i selskabets og aktionærernes interesse at se, om denne var en reel, potentiel køber.

Sidst på dagen den 16. juni blev alting vendt op og ned efter et positivt forløb mellem parterne uden rådgivere aftenen før. Nu var prisindikationen lavere end det, parterne selv havde aftalt dagen før, fordi Topsil ikke kunne give garanti for forløbet af generalforsamlingen den næste dag. NSIG afgav senere samme aften et formelt tilbud på Topsils siliciumforretning, som de selv offentliggjorde i pressen og over Nasdaq. Trods tidsforskellen var der straks kontakt fra Taiwan til Frederikssund. Behørigt rådgivet besluttede bestyrelsen den næste morgen, at de to interesserede skulle have lige vilkår for at byde, hvilket blev meddelt dem begge og Nasdaq halvanden time før generalforsamlingens start. GlobalWafers Co., Ltd. afgav herefter et nyt, ubetinget og forbedret tilbud med bemærkning om, at det bortfaldt, hvis ikke det blev accepteret samme dag. Der var en spændt atmosfære, da generalforsamlingen herefter gik i gang, idet alle fremmødte aktionærer kunne følge udviklingen i medierne.

Lige efter generalforsamlingens begyndelse tikkede et nyt tilbud ind fra NSIG. Nu suspenderede dirigenten generalforsamlingen en time, for at bestyrelsen sammen med



Topsil har siden 1960'erne produceret silicium, der typisk indgår i højeffektkomponenter til energitransport og -distribution i blandt andet pumper, kompressorer, airconditionanlæg og robotter. Andre områder er styring af vindmøller og distribution af vindmøllestrøm til el-nettet, regulering af strøm til køreledninger til højhastighedstog og regulering af strøm mellem batteri og motor i el- og hybridbiler.

rådgiverne kunne vurdere de to tilbud. Dette tilbud var en annoncering om et senere offentligt købstilbud på alle aktier i selskabet men betinget af alle sædvanlige betingelser i et sådant offentligt købstilbud, herunder 90 % accept.

– På generalforsamlingen redegjorde bestyrelsen herefter for sine overvejelser, og hele forløbet udløste en heftig debat om tilbuddene, om forløbet og om teknisk komplicerede, juridiske forhold. Bestyrelsen anbefalede at gennemføre aftalen med GlobalWafers Co., Ltd. bl.a. som følge af "deal certainty", og generalforsamlingen godkendte herefter med fornøden majoritet den forbedrede og ubetingede aftale med GlobalWafers Co., Ltd. Generalforsamlingen sluttede, og Topsils situation var afklaret. Hvis det altså ikke var fordi, at sagen tog endnu en ny drejning, som rigtigt var noget for os advokater", fortæller **Nicholas Lerche-Gredal**, der også var med i LETTs team.

### "Juristeri"

– Der blev nu vendt op og ned på resten af forløbet: En gruppe aktionærer krævede en ekstraordinær generalforsamling med henblik på at omgøre beslutningen om salg af siliciumaktiviteterne. Bestyrelsen orienterede Nasdaq om begæringen, og forløbet gav anledning til stor medieomtale. Samtidig gjorde NSIG indsigelse over for Erhvervsstyrelsen mod registreringen af de besluttede forhold og hele forløbet. Dette medførte en omfattende korrespondance og deraf følgende proces mellem parternes advokater og Erhvervsstyrelsen, som tillige Finanstilsynet og Nasdaq blev involveret i, fortæller de to advokater. Ni dage senere endte det med, at Erhvervsstyrelsen traf en afgørelse om ikke at give NSIG medhold.

Parallelt med alt dette – af Topsils ledelse nok helt korrekt betegnet som "juristeri" – blev overdragelsen til GlobalWafers Co., Ltd. planlagt. En lettet og afklaret virksomhed kunne derfor den 1. juli udsende en selskabsmeddelelse: "Gennemførelse af aftalen med GlobalWafers Co., Ltd. om salget af selskabets siliciumforretning"



Bogen "Project Disc – Topsil-sagen 2016" går bag om salgsprocessen og beskriver de forskellige faktorer, der spiller ind – fra transaktionsforhold og skattemæssige spørgsmål til perspektiver på internationale samarbejder, mediernes rolle og god governance. Bogen er skrevet af de involverede parter på sælgersiden samt en række andre rådgivere fra dansk erhvervsliv i Danmark og Kina.

Bogen kan downloades på [lett.dk/udgivelser](http://lett.dk/udgivelser)

### Det efterfølgende forløb

Efterfølgende har der været afholdt to ekstraordinære generalforsamlinger, dels som følge af kravet fra aktionærerne, og dels med henblik på at beslutte et aktietilbagekøbsprogram/udbytte til aktionærerne. Aftalen med GlobalWafers Co., Ltd. var nu gennemført, så ønsket om, at generalforsamlingen skulle tilbagekalde beslutningen, var "post festum". Aktietilbagekøbet er blevet besluttet og er i februar afsluttet, og generalforsamlingen godkendte det. Nu afventes udlodning til aktionærerne primo april 2017.

# Fokus på faglig og forretningsmæssig specialisering

Interview med Nicholas Lerche-Gredal, partner

**Nicholas Lerche-Gredal** er partner i Corporate M&A. Han har i mere end 13 år arbejdet med virksomhedstransaktioner og corporate finance i bred forstand og er specialiseret i selskabsret, virksomhedsoverdragelser og kapitalmarkedsforhold. Det faglige fokus rummer mange aspekter, men projektledelse er fællesnævneren, og gennem årene har han gjort netop dette til sit speciale. Senest har han bidraget til bogen om Topsisil-sagen, som LETT udgav i januar 2017.

I LETT rådgiver Nicholas nordiske og udenlandske virksomheder, kapitalfonde og finansielle virksomheder om virksomhedstransaktioner og selskabs- og kapitalmarkedsforhold, og han har erfaring med private equity og ventureinvesteringer inden for et bredt udsnit af virksomhedssektorer. Rollen som advokat giver ham en særlig indsigt i virksomhedsledelse, drift og strategi inden for mange forskellige brancher.

” **Jeg har altid sigtet efter at videreuddanne mig og holde mig fagligt opdateret.**

Nicholas Lerche-Gredal

– Om det er en stor transaktion i en børsnoteret virksomhed eller en mindre kapitaltilførsel, ejer- og ledelsesforhold og lign., kommer du som advokat tæt på virksomhedens beslutningstagere, og du får en særlig forretningsindsigt ved at sætte dig ind i virksomhedens strategi og underliggende mål ved f.eks. indtrædelse på nye markeder, salg af aktiviteter osv., fortæller Nicholas, der har været advokat i LETT siden 2014. Han har desuden erfaring som in-house advokat i Danske Bank og A.P. Møller Mærsk.

## Vejen mod specialisering

Nicholas har et beundringsværdigt CV, idet han ud over at være cand.jur., har læst en HD i finansiering ved Copenhagen Business School og har en mastergrad fra USA med i bagagen. Han har gennem karrieren fokuseret på videreuddannelse og personlig og faglig udvikling, og som far til fire børn er han samtidig familiemenneske med prioriteterne i orden.

– Jeg har altid sigtet efter at videreuddanne mig og holde mig fagligt opdateret. Jeg valgte f.eks. at læse en LL.M. i Business & Corporate Law i USA, fordi min familie og jeg dels gerne ville prøve at bo i udlandet i en længere periode, og dels ville jeg gerne styrke mine faglige kompetencer og internationale profil, fortæller Nicholas, der havde sin hustru og børn med på rejsen. Han har desuden gennemført en mediatoruddannelse og har erfaring som mediator ved San Diego Superior Court.

## Fokus på transaktioner

Nicholas er en del af en travl Corporate M&A afdeling, der ligger i toppen af Mergermarket målt på antal af gennemførte virksomhedsoverdragelser. I foråret 2016 var han en del af det team, der rådgav børsnoterede Topsisil i en struktureret salgsproces i forbindelse med selskabets salg af dens samlede siliciumforretning for 355 mio. kr. til taiwanesiske GlobalWafers Co., Ltd.

– Mit arbejde har altid i større eller mindre grad omhandlet transaktioner, og jeg har været privilegeret ved i min karriere både at have haft advokatrollen, investorrollen og bankrollen, fortæller Nicholas.



# Eksempler på sager fra 2016

---

Som full service-advokatfirma varetager vi hvert eneste år et stort antal sager inden for alle grene af juraen, men 2016 har i særlig høj grad været præget af et højt aktivitetsniveau inden for virksomhedsoverdragelser, ejendomstransaktioner og rekonstruktioner. I hver enkel sag har vi – i et tæt samarbejde med klienten – skabt stærke resultater og juridiske løsninger, der gør en forskel.

---

## Ny bydel opstår på det gamle Grønttorv i Valby

I 2016 bistod LETT FB Gruppen med at købe et stort grundareal i Valby, hvor det gamle Grønttorv ligger. Købet omfattede 160.000 m<sup>2</sup> til en værdi af godt 600 mio. kr. Efter planen skal området udvikles til en ny bydel, der bl.a. vil omfatte ejerlejligheder, almene boliger og erhverv samt flere børneinstitutioner og en park på 19.000 m<sup>2</sup>, hvor der vil være referencer til områdets historie. FB Gruppen har PKA med som investor og finansieringskilde, og investeringen er PKAs til dato største ejendomsinvestering. LETTs rådgivning i købsprocessen har blandt andet omfattet købsaftalen, entreprise- og lejeretlige aspekter samt de finansieringsretlige aftaler.

## Sonova Holding AG køber AudioNova

LETT har rådgivet Sonova Holding AG om danske forhold i forbindelse med selskabets opkøb af AudioNova B.V. fra HAL Investments. AudioNova har en værdi på EUR 830 mio. Sonova, der har hovedkontor i Schweiz, er en af verdens førende leverandører af innovative høretekniske hjælpemidler. AudioNova er en af Europas største forhandlere af høretekniske hjælpemidler. Selskabet har over 1.300 forretninger i otte lande og havde i 2015 et nettosalg på ca. EUR 360 mio.

## TDC køber Cirque-koncernen

LETT har bistået telegiganten TDC med opkøb af Cirque-koncernen, der er en større spiller på det danske erhvervsmarked for Microsoft og Skype for Business cloud-baserede løsninger. LETT har i mange år bistået TDC, herunder ved købet af Fullrate A/S, Onfone A/S, DONGs fibernet og A+ koncernen. TDC anskuer Cirque-koncernen som en markeds- og teknologiledende virksomhed inden for sit område, og som en enhed, der bringer en stærk innovationskraft med sig ind i TDC.

## Rekonstruktion af SSP Technology

LETT blev i slutningen af december 2016 bedt om at gennemføre en rekonstruktion af vindvirksomheden SSP Technology, der udvikler og producerer vindmøllevinger. Krisen i SSP Technology indtraf efter en lang periode, hvor virksomheden havde haft massive underskud. De akutte økonomiske problemer opstod, da en af virksomhedens udenlandske nøglekunder ikke var i stand til at betale den danske virksomhed. Efter et intensivt forløb i januar 2017 er virksomheden nu solgt til tyske børsnoterede Nordex, og kreditorerne og Skifteretten har den 31. januar 2017 godkendt salget, der indebærer, at de ca. 70 arbejdspladser i virksomheden bliver bevaret.

### **Lindsay Goldberg køber Schur Flexibles Group**

LETT har bistået Lindsay Goldberg med købet af Schur Flexibles Group, der er en ledende europæisk producent af fleksibel emballage i Europa inden for en række markeder, herunder kød og ost, konfekture, farmaceutiske produkter og tobak. Schur Flexibles Group har 11 produktionssteder i Tyskland, Finland, Danmark, Holland, Polen, Slovakiet og Grækenland og ejer blandt andet de to danske selskaber Schur Flexibles Denmark A/S og Danapak Flexibles A/S. LETT har rådgivet Lindsay Goldberg, der er en amerikansk kapitalfond med kapital for ca. USD 13 mia., om danske aspekter i forbindelse med transaktionen.

### **Salg af NN Markedsdata**

Den 31. august 2016 offentliggjorde den børsnoterede svenske kapitalfond Ratos købet af NN Markedsdata via datterselskabet Bisnode. LETT har rådgivet ejerne af NN Markedsdata i forbindelse med transaktionen. NN Markedsdata blev etableret i 1997 og beskæftiger i dag 40 medarbejdere. Med opkøbet bringer Bisnode sin medarbejderstab op på 110 ansatte og når en årlig omsætning på DKK 180 mio. i Danmark.

### **Salg af GASA-grunden til H. Skjøde Knudsen A/S**

LETT rådgav i december 2016 Gasa Group Denmark A/S, der som led i realiseringen af virksomhedens plan om at opføre et nyt domicil og distributionscenter overdrog kapitalandelene i GASA Ejendom P/S inklusive sit nuværende hovedkontor og den mere end 13 hektar store 'GASA-grund' i Bolbro ved Odense til entreprenørvirksomheden H. Skjøde Knudsen A/S. Erhvervelsen af 'GASA-grunden' skete som led i etableringen af en ny, grøn bydel i Odense – Gartnerbyen – som skal anvendes til boliger målrettet unge, børnefamilier og seniorer. Byggeriet, som forventes påbegyndt ultimo 2018, skal bl.a. bestå af 84 almene ungdomsboliger, et lokalcenter og attraktive muligheder for børnefamilier.

### **Salg af Qubiqa Logistics**

LETT har rådgivet BWB Partners og en række minoritetsaktionærer, herunder Jyske Bank A/S, med salget af Qubiqa Logistics fra Qubiqa-koncernen til Körber AG. Salget af Qubiqa Logistics, der er en fusion af Univeyor, QLS og Jokan Service, sker efter en konkurrencepræget proces med deltagelse af en række potentielle købere. Ud over salget har LETT bistået med omstruktureringen af Qubiqa-koncernen og et frasalg af aktiver til Qubiqa Esbjerg A/S (Qubiqa Automation), der fortsat er ejet af BWB Partners og minoritetsaktionærerne.

### **Salg af OnePark A/S**

LETT har rådgivet sælgerne, Per Moesgaard og Indigo Invest AS, i forbindelse med salget af OnePark A/S til Per Lyngbak Nielsen (tidligere direktør i Fitness World). OnePark A/S blev stiftet i sommeren 2012 og har siden etableringen vundet store markedsandele inden for markedet for parkeringservice i Danmark, og selskabet er i dag en af de førende udbydere af drift og administration af parkering i hele Danmark. I forbindelse med salget udtræder Per Moesgaard af ledelsen i OnePark A/S, men vil bibeholde en ejerandel på 10 % af selskabet.

### **NewCap Holding A/S køber Cerberus AB**

LETT har bistået NewCap Holding A/S med købet af Cerberus AB, der er en af Sveriges største uafhængige rådgivningsvirksomheder inden for finansielle ordninger og services. NewCap Holding A/S betaler på overtagelsesdagen SEK 40 mio. for aktierne i Cerberus AB. Herudover er der aftalt en mulig tillægskøbesum til betaling ultimo 2020 på op til SEK 172 mio. afhængig af opfyldelsesgraden på forskellige performancekrav.

### **Børsnotering af DONG Energy**

LETT har rådgivet pensionskasserne ATP og PFA i forbindelse med børsnoteringen af DONG Energy. ATP og PFA købte sig ind i DONG Energy i 2013 sammen med Goldman Sachs. Børsnoteringen af DONG Energy er med en værdiansættelse på ca. DKK 98 mia. danmarkshistoriens største børsnotering og formentlig en af de største noteringer i Europa i 2016. LETT bistod også ATP og PFA i forbindelse med investeringen i 2013, som har banet vejen for børsnoteringen. Både ATP og PFA forbliver aktionærer i DONG Energy.

### **Børsnotering af auktionshuset Lauritz.com**

Fredag den 27. maj 2016 blev den forestående børsnotering af auktionshuset Lauritz.com på Nasdaq First North Premier offentliggjort. Lauritz.com forventer, at noteringen af dets aktier vil forstærke selskabets ledende status på det nordiske marked og sikre selskabets fremtidige internationale udvikling. Der udbydes i alt op til 12.626.794 aktier (eksklusiv overallokeringsret og mulighed for up-sizing), der består af både nye aktier og den nuværende hovedaktionærs salg af eksisterende aktier. Udbuddet skal sikre Lauritz.com et bruttoprovenu på i alt SEK 70 mio. Samtidig tilbagebetaler hovedaktionæren et koncerninternt lån, hvorved selskabet styrkes med yderligere ca. DKK 110 mio.

### **Gable Insurance AG, Liechtenstein – Husejernes Forsikring**

LETT har bistået Garantifonden for skadesforsikrings-selskaber, som ved en hastebehandlet lovændring af 8. december 2016 fik til opgave at dække ellers udækkede skader for de ca. 26.000 danske boligejere, der havde tegnet forsikring via Husejernes Forsikring Assurance Agentur, og som blev fanget i det liechtensteinske forsikrings-selskab Gable Insurance AGs konkurs i november 2016. Gable-konkursen fik stor mediebevågenhed, og LETT, med advokat Henrik Sjørsløv i spidsen, fortsætter i 2017 med at sikre Garantifondens retsstilling over for konkursboerne efter Gable Insurance AG og Husejernes Forsikring Assurance Agentur samt i flere reassurance-forhold.



# En karriere i bevægelse

## – samspillet mellem performance og udvikling

---

LETT skal være en advokatvirksomhed med en high performance-kultur. Vi har altid fokuseret på at dyrke talenterne, men lige nu er vores fokus primært rettet mod at skabe det brede fundament for at kunne præstere på et højt niveau. Nogle af de initiativer, som vi har arbejdet særligt meget med, er performance og transparens, forventningsafstemning og work-life-balance samt et karriereprospekt, der skaber større transparens om et karriereforløb i LETT og de krav og forventninger, der følger med.

---

### Performance og transparens

Sidste år lancerede vi performanceplaner for alle vores jurister. Efter en kort indkøringsperiode er performanceplanerne hurtigt blevet et vigtigt ledelsesværktøj, der understøtter den løbende medarbejder- og talentudvikling, sikrer koblingen mellem den enkeltes bidrag, afdelingens mål og firmaets overordnede strategiske retning samt supplerer den løbende business intelligence-opfølgning.

Performanceplanerne, der kan ses som en fælles aftale mellem leder og medarbejder, beskriver de tiltag og aktiviteter, som den enkelte forventes at tage ansvar for i løbet af året, og de konkrete målepunkter, som den pågældende medarbejders performance efter året vil blive holdt op imod. Performanceplanerne er således med til at sikre sammenhængen mellem mål, præsentation, lønregulering, bonustildeling og den fortsatte udvikling.

### Karriereprospekt – investering i et karriereforløb

I 2016 lancerede vi et karriereprospekt for nuværende og kommende jurister i LETT. Karriereprospektet er grundfortællingen om den juridiske karriere i LETT – en karriere, der altid er i bevægelse, og som tager retning efter den enkeltes kompetencer og præstation.

Trin for trin afdækker vi i prospektet værdien og de mange muligheder for udfoldelse og udvikling. Men vi beskriver også de gennemgående forventninger til performance. Budskabet er klart – LETT er klar til at investere mere end nogensinde i den enkelte jurists karriere og fremtid, og hvis den enkelte er klar til at gøre det samme og skaber resultater undervejs, er der ingen grænser for, hvad der kan opnås hos os.

### Fremtidens advokater er forretningsrådgivere

Fremtidens advokater er stærke forretningsrådgivere, der skaber værdi i de juridiske løsninger. I 2016 lancerede vi

LETT Business School – et uddannelseskoncept, der bl.a. omfatter et samarbejde med den internationalt anerkendte AVT Business School. Uddannelseskonceptet indgår i vores karriereprospekt, og vi ser konceptet som et centralt efteruddannelses tilbud for vores erfarne advokater og yngre partnere med kommercielt og ledelsesmæssigt ansvar.

Uddannelseskonceptet har til formål at styrke ledelseskompetencerne og forretningsforståelsen hos advokaterne, og vi kan allerede nu se effekterne af investeringen blandt de første fire af vores advokater, der bliver færdige med den første del af forløbet i april 2017.

### Work-life-balance

I september 2016 var hele LETT på en fælles firmatur til Club La Santa på Lanzarote. Under overskriften "Work-life-balance" kredsede den faglige agenda på turen om forudsætningerne for trivsel og performance i LETT.

Over tre intense dage arbejdede vi – med B.S. Christiansen som mentor – med faglige, personlige og fysiske aspekter af trivsel via faglige indlæg, gruppearbejde og afdelingsdrøftelser. Ved siden af det faglige program blev de sociale bånd og den fælles kultur på tværs af firmaet dyrket med sommerfest og en lang række sportsaktiviteter.

Samværet og de faglige drøftelser var et meget vigtigt led i forankringen af en stærkere performancekultur, og på turen blev der blandt andet skabt en generel forståelse for, at alle har et ansvar for den fælles trivsel, og at en løbende forventningsafstemning af, hvad vi kræver af hinanden og os selv, er nødvendig for den individuelle trivsel.



*Kulturen i LETT er noget særligt. Vi er en ambitiøs og travl virksomhed, hvor der stadig er plads til sammenhold og til humor og hjælpsomhed. Vi tror på, at høje forventninger til den enkelte, rammer, der giver mulighed for at præstere og en belønning, der afspejler indsatsen, er vigtige skridt i at skabe en endnu stærkere kultur. Det er vores mål, at klienterne oplever energi og værdi.*

*Henrik Puggaard, Managing Partner*

### Forventningsafstemning i andre rammer

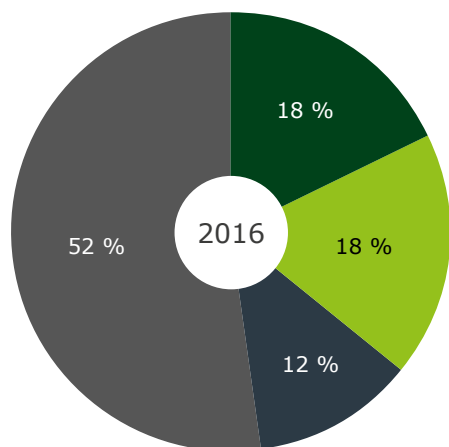
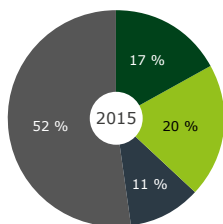
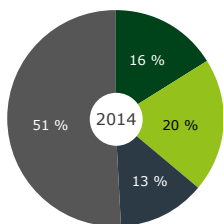
Som afdelingschef oplevede jeg, at vores firmatur til **Club La Santa** gav et nyt rum for dialog med medarbejderne i den afdeling, hvor jeg er leder. Der var tid til fordybelse på en helt anden måde end i hverdagen, hvor der jo oftest er begrænset tid på grund af møder og klienter, som skal passes. Under turen fik jeg, via både rundkredssnak på fodboldbanen og vandreture på vulkaner, en bedre forståelse for prioriteringer og karriereovervejelser hos flere af mine yngre jurister. Vi brugte tid sammen på en uformel måde og i en helt anden setting end på kontoret, og det er vigtigt også i en work-life-balance kontekst, reflekterer **Martin Lavesen**, der er afdelingschef i Corporate Commercial.

Udbyttet af turen har været stort – ikke mindst socialt – fordi samværet og fælles oplevelser har betydet, at vi i afdelingen ikke blot er gode kolleger, men også en gruppe mennesker, som har det sjovt sammen, og som nu kender hinanden bedre. Vi fik skabt teamspirit på tværs af det formelle hierarki og normale arbejdsstrukturer, og vi har sammen fået en ny, fælles referenceramme, som det er en ledelsesopgave at holde fast i og bygge videre på.



### Udviklingen i vores medarbejdersammensætning

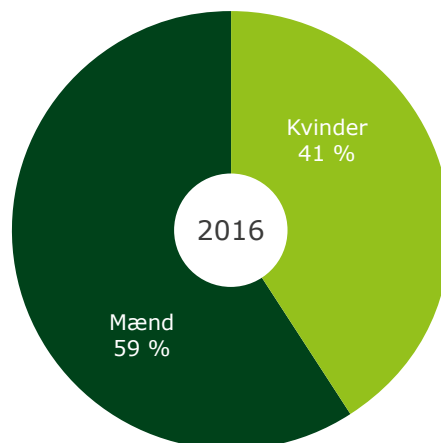
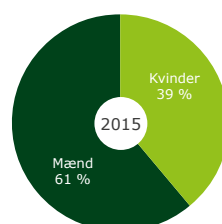
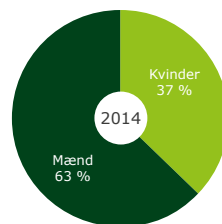
Antallet og sammensætningen af medarbejderne i LETT har de senere år været meget stabilt. Ved udgangen af 2016 var vi 288 medarbejdere, heraf var 150 færdiguddannede jurister, hvilket er 1 jurist mindre end i 2015. Tilgængæld var der en mindre stigning i antallet af jurastuderende fra 31 i slutningen af 2015 til 34 på tilsvarende tidspunkt i 2016.



■ Jurister ■ Trainees/stud.jur. ■ Sekretærer ■ Stab

### Kønsfordelingen blandt vores jurister

Vi har et erklæret mål om at fastholde flere kvindelige jurister gennem hele karriereløbet. Vores indsats har særligt fokuseret på en proaktiv ledelsesindsats og tilbud om øget fleksibilitet, herunder mulighed for nedsat tid i en periode af ansættelsen, hvor det ellers kan opleves som svært at skabe balance mellem arbejds- og privatliv. Vi glæder os over en positiv udvikling fra 2014 til 2016, der bekræfter værdien af vores initiativer rettet mod work-life-balance.



# Mod en ny lederrolle

*Interview med Lene Lange, partner*

**Lene Lange** er partner og varetager ledelsen i afdelingen for fast ejendom i Aarhus, hvor hendes faglige fokus kredser om OPP-projekter og komplekse kontrakter særligt inden for forsyningsbranchen. Internt brænder hun for ledelse og har en ambition om at rykke ved forventningerne til den traditionelle partnerrolle og få flere kvinder til at vælge partnersporet. Hun deltog sidste år i et skræddersyet, internationalt uddannelses- og coachingforløb for LETTs afdelingschefer, faciliteret af *Tyler Wilson Ltd*, og lige nu er Lene i gang med et MBA-forløb, der både understøtter hende forretningsmæssigt og styrker hende i forhold til lederrollen i LETT og i bestyrelsesrollen i Sund & Bælt koncernen.

Lene har været ansat i LETT siden januar 2013 og har, ud over advokatbranchen, også erfaring fra det private erhvervsliv, hvor hun har været juridisk chef og HR-chef i forsvarsindustrivirksomheden Terma A/S.

*– Det at tage lederskab og ansvar for fællesskabet har gennemsyret min karriere, og jeg er ikke sikker på, at jeg*

*ville have valgt partnervejen, hvis det ikke var muligt at arbejde så meget med ledelse, som det er i LETT, fortæller Lene, der tror på, at de bæredygtige advokatfirmaer indretter sig sådan, at partnere har fokus på forskellige områder i virksomheden, herunder på f.eks. alg, forretningsudvikling og ledelse. Det indebærer også, at partnere ikke måles på de samme parametre, og at der er flere spor at vælge imellem alt efter kompetencer og interesser.*

*– Jeg har nydt stor opbakning fra min Managing Partner, som jeg løbende har tæt sparring med, og hans drive er funderet i værdibaseret ledelse, fortæller Lene videre.*

Tidligere har hun bokset med de klassiske forventninger til partnerrollen og det, at du som partner primært skal levere din egen forretning. For hun brænder for lederskabet og forretningsudvikling på firmaniveau. I dag er hun der, hvor hun kan bevise, at et fokus på netop dette også skaber stor værdi og vedvarende flotte tal på bundlinjen.

*– Jeg har i dagligdagen fokus på at fastholde og udvikle vores dygtige medarbejdere og skabe en velfungerende og dynamisk organisation. Det betyder, at jeg involverer mig i medarbejderne og f.eks. deltager i udviklings-samtaler, faciliterer strategiudvikling i de enkelte fagteams og holder månedlige tavlemøder i afdelingen, hvor jeg tager temperaturen på organisationen og vores mange aktiviteter i LETT, fortæller Lene, der lige nu er i gang med at tage en MBA i ledelse.*

*– Jeg har altid haft en lyst til at tage lederskabet på mig, men det kræver samtidig noget erfaring at opbygge en lederprofil. Jeg har selv haft en bumpet vej og begået mange fejl, men jeg har lært af hver eneste af dem. For mig er en god leder i stand til at se potentialer og hæve sig op over egne interesser og egen forretning, fortæller Lene, der også har arbejdet med at give slip og uddelegere opgaver. MBA-forløbet giver hende gode teoretiske per-*





”

*Leaders in law firms are often selected for their roles by fellow partners on the basis of their reputations as expert lawyers or as 'rainmakers'. This criterion gives them credibility as leaders amongst their colleagues which is a crucial pre-condition for their effectiveness. However, the skills that got them into their leadership roles are not the skills they need to fulfil the new role once they get there. Learning how to develop a strategy, align departmental business plans with it and then focus individual partner performance plans to execute the strategy are all new challenges – challenges made all the more interesting at a human level by the fact that half the 'workforce' are also part owners of the business who may not all agree with parts of the strategy or the plans to implement them!*

*It has been a real pleasure for us to work with the senior leaders at LETT in supporting them in developing their leadership skills. The world of law, both locally and internationally, is changing very rapidly. Firms need competent leaders with their eyes up, looking ahead at what is coming and how their firms should respond to best serve their clients' needs. LETT is building a cadre of such leaders which will stand them in good stead for an exciting future.*

*Dick Tyler and James Wilson, Tyler Wilson Ltd*

spektiver på ledelse og værktøjer til at understøtte det praktiske arbejde. Forløbet understøtter også hendes nye rolle som bestyrelsesmedlem i **Sund & Bælt**, hvor hun siden maj 2016 har været med til at lede Sund & Bælt koncernen i forbindelse med de opgaver, som koncernen står overfor – blandt andet Femern-projektet.

### Gå din egen vej

Ud over Lenes fokus på ledelse er en af hendes mærkesager, at det skal være mere attraktivt for kvinder at gå partnervejen i advokatbranchen. Som leder tænker hun i menneskers potentialer, og som kvinde er hun et eksempel på, at det er muligt at gå præcis de samme veje som mændene. Det vigtige er bare, at du gør det på din egen måde.

*– Jeg har aldrig oplevet mulighederne som værende mindre, fordi jeg er kvinde. Men du skal turde gå din egen vej. Jeg har sat mig selv på spil og taget en personlig risiko, for vi skal som kvinder ikke være med på mændenes præmisser, men snarere vise vejen og på nogle områder måske endda påvirke dem til at være med på vores,* fortæller Lene, der har flere nye forældre i sin afdeling, som lige nu skal få arbejds- og familieliv til at hænge sammen og opleve, at det godt kan fungere – også i en performance-drevet virksomhed. Selv har hun to børn på 12 og 14 år og to bonusbørn på 13 og 15 år.

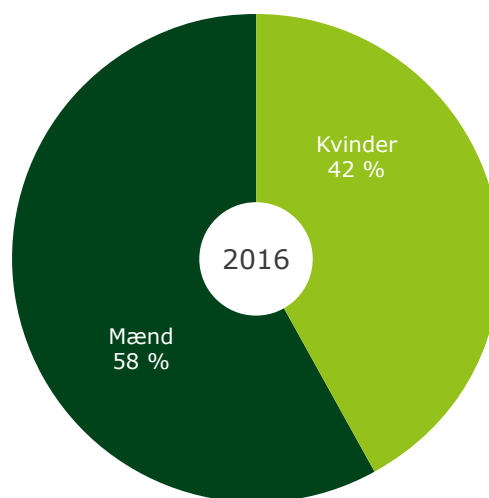
Ifølge Lene kan der være flere ting, der afholder kvinderne fra at vælge partnersporet. Det kan f. eks. være kravene til omsætning og arbejdstid. I hendes optik behøver det dog ikke være sådan.

*– I LETT har vi en performancekultur, men vi er også meget bevidste om, at det afgørende ikke er mængden af timer på kontoret, men værdien af det arbejde du leverer. Det giver fleksibilitet for den enkelte i dagligdagen og fleksible karriereveje, og det er det, branchen har brug for for at fastholde de dygtigste,* slutter hun.

### Kønsfordelingen i bestyrelse og på ledelsesniveau

I årsrapporten for 2014 satte vi os et mål om en bestyrelsessammensætning med 20 % kvinder i 2018 og 40 % kvinder i 2023. Med den aktuelle bestyrelsessammensætning kan vi konstatere, at vi har indfriet det fastsatte mål for 2018.

Det er LETTs holdning, at kønsfordelingen i den operationelle ledelse skal være balanceret. Ved udgangen af 2015 var kønsfordelingen blandt cheferne i vores juridiske afdelinger og stabe 58 % mænd og 42 % kvinder. Ved udgangen af 2016 var fordelingen uændret.



**Kønsfordelingen i den operationelle ledelse**  
Kilde: LETT, opgørelse pr. 31. december 2016

# Kunsten at stille de rigtige spørgsmål

Interview med Anders Erlandsen, advokat

I et år byttede advokat **Anders Erlandsen** stol med en jurist fra **Europæiske Rejseforsikring** for at prøve kræfter som virksomhedsjurist. Udstationeringen gav ham et nyt syn på juraen og har lært ham vigtigheden af at stille de rigtige spørgsmål for at komme tættere på klienten og forretningen.

Anders Erlandsen begyndte karrieren som trainee i LETT og er i dag advokat med fokus på bl.a. selskabs- og erhvervsret, herunder stiftelse, omdannelse og likvidation af selskaber. Det faglige fokus har med tiden rykket sig mere og mere i retning af IT og compliance, herunder e-handel, hvor Anders rådgiver blandt andet start up-virksomheder i markedsføringsret, forbrugerret, købeloven og almindelig aftaleret. For ham betød en udstationering, at han fik lov til at prøve kræfter med nye sider af juraen og afprøve rollen som virksomhedsjurist.

– *Jeg ville gerne udvide min faglige horisont ved at prøve at være en del af mine klienters virkelighed og lære fra den anden side af bordet*, fortæller Anders, der var 3. års advokatfuldmægtig, da han begyndte udstationeringen hos Europæiske Rejseforsikring. Han blev en del af en lille afdeling med to jurister og en juridisk chef og byttede plads med en jurist, der til gengæld blev en del af LETT som led i advokatuddannelsen.

Hos Europæiske Rejseforsikring omhandlede opgaverne compliance med den finansielle lovgivning, hvor Anders assisterede direktionen og governance-funktionerne med at fortolke og inkorporere den finansielle lovgivning.

– *Som jurist blev jeg særligt udfordret, fordi den tunge juridiske lovgivning skulle tilpasses en kommerciel virkelighed. Derudover var jeg involveret i et projekt, hvor vi skulle strømline det svenske og danske selskab, som begge er datterselskaber af det tyske selskab. Her var min opgave at skabe en fælles struktur i tråd med de selskabsretlige regler*, fortæller Anders og tilføjer, at han hurtigt fandt ud af at kombinere juraen med en kommerciel tilgang.



***Jeg ville gerne udvide min faglige horisont ved at prøve at være en del af mine klienters virkelighed og lære fra den anden side af bordet.***

Anders Erlandsen



## Fra idé til handling

For Anders, der er vant til at arbejde i en partnerdrevet virksomhed, hvor der er mange til at træffe en beslutning, var det en udfordring, at der i Europæiske Rejseforsikring kun var én person med beslutningsmandat i form af den administrerende direktør. Det betød, at der var længere fra idé til beslutning og handling, og det skulle han vænne sig til. Samtidig lærte han en hel del om betydningen af informationsflow – særligt når tingene skulle gå stærkt, og han skulle finde det korte operationelle råd.

– *Jeg havde meget fokus på formidling, og en af de ting, jeg hæftede mig særligt ved, var, at kontaktfladen mellem virksomhed og advokat ikke altid ligger det rigtige sted. Det betyder, at du som advokat måske ikke har kontakt til den person, der reelt ligger inde med den viden, du har brug for*, fortæller Anders, der godt kunne forestille sig at blive udstationeret igen.

– *Jeg tror, at du som jurist har godt af at give dit virke som advokat en anden dimension og opleve den forretningsmæssige virkelighed, som dine klienter fungerer i*, slutter han.

# Tættere på forretningen

*Interview med Hans Jørgensen, advokat*

I syv måneder var advokat **Hans Jørgensen** en del af **Dansk Fuels A/S**, der bl.a. står bag salg af Shells produkter til bilister og erhvervskunder i hele landet. Efter udskillelsen af Dansk Fuels A/S fra A/S Dansk Shell og i forbindelse med implementeringen af en ny ejerstruktur, var der behov for en virksomhedsjurist. Flere tankstationer skulle bl.a. overdrages til konkurrenten, Circle K, og Hans skulle indgå i forretningen og bistå den nye organisation. Med flere års erfaring med selskabsret og virksomhedsoverdragelser inden for energi- og forsyningssektoren, var det en unik mulighed for at komme helt tæt på forretningen og få en bedre forståelse af jura i en kommerciel kontekst.

Hans Jørgensen har været advokat i LETT i Aarhus siden september 2008 og har speciale inden for energi- og forsyningssektoren. Derfor var han også et oplagt valg, da LETT fik en forespørgsel om lån af en advokat, der kunne bistå Dansk Fuels A/S efter udskillelsen fra A/S Dansk Shell. Hans har flere års erfaring med netop den type opgaver, men fik nu en unik mulighed for at sidde med ved bordet og komme tættere på beslutningsprocesserne og organisationen.

*– Ofte kommer advokaten ind som et af de sidste led, efter at beslutningerne er truffet. Det kan nogle gange gøre det vanskeligt at forstå baggrunden for, hvorfor virksomheden vælger at gå den ene eller anden vej, og det begrænser indflydelsen på processen. Når du derimod er en del af organisationen, er du med fra start til slut og får derved naturligt et større indblik i de kommercielle overvejelser, og du får mulighed for at påvirke processen på en helt anden måde og optimere rådgivningen, fortæller Hans, der var udstationeret tre dage om ugen og resten af ugen fortsatte sit arbejde i LETT.*

Flere og flere virksomheder gør brug af muligheden for at låne en jurist i en periode, når der ikke er brug for en fuld-tidsressource. Ordningen skaber fleksibilitet og styrker relationen mellem parterne, der kommer tættere på hinandens forretninger. For Hans har udstationeringen åbnet op for en helt ny måde at arbejde på, og han kan godt forestille sig flere udstationeringsperioder i fremtiden.

*– Ud over at du kommer tæt på kernen af virksomheden, lærer du også noget ved at indgå i et team af kolleger, der har en anden faglig baggrund end dig selv. Det stiller ganske enkelt krav til formidlingen af det juridiske stof og til den kommercielle indsigt. Det har været sundt for mig at være en del af forretningen og få nogle nye vinkler på juraen, fortæller Hans, der samtidig medgiver, at det er en udfordring og lærerigt på kort tid at skulle sætte sig ind i en anden virksomhed og bevæge sig på ukendt grund.*



**Ud over at du kommer tæt på kernen af virksomheden, lærer du også noget ved at indgå i et team af kolleger, der har en anden faglig baggrund end dig selv.**

*Hans Jørgensen*

# Vi involverer os i verden omkring os

---

I LETT støtter og driver vi en række initiativer, der har samfundsgavnlig karakter. Som udgangspunkt prioriterer vi aktiviteter, hvor vi kan være aktive, og hvor vi gennem vores juridiske kompetencer kan bidrage til at gøre en positiv forskel.

---

## AdvokatKodeks

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 og Pressenævnet samt i Advokatsamfundet og Danske Advokater. Som en naturlig forlængelse af denne involvering tiltrådte vi i 2016 AdvokatKodeks. AdvokatKodeks er et brancheinitiativ fra Danske Advokater, der giver advokatvirksomheder mulighed for at vise deres samfundsansvar. Tiltrædelsen indebærer, at advokatvirksomhederne forpligter sig til at sætte mål relateret til socialt ansvar, ledelse, diversitet samt åbenhed og gennemsigtighed og at arbejde med disse mål.



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

*Henrik Puggaard, Managing Partner*

### **LETT er en del af UN Global Compact**

LETT tilsluttede sig UN Global Compact i 2012 og har siden årligt rapporteret om arbejdet med de 10 principper om menneskerettigheder, sociale forhold, miljø og klima samt bekæmpelse af korrupsion. Vores aktuelle rapportering kan findes på [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

I 2016 har vi arbejdet med følgende større aktiviteter inden for området juridisk bistand:

### **Udstationeringsaftale med Justitia**

Vi indledte i 2015 samarbejde med den uafhængige juridiske tænketank Justitia. Samarbejdet med Justitia indebærer, at LETT i en periode på f.eks. 3-4 måneder udlåner en jurist til organisationen. I Justitia får juristen mulighed for at arbejde med juridiske analyser og problemstillinger relateret til samfundsforhold og retssikkerhed. Ordningen retter sig mod 2.-3. års advokatfuldmægtige, der er interesseret i at få indsigt i retsudviklingen og formuleringen af lovforslag, og som gerne vil være med til at præge den offentlige dagsorden. I efteråret 2016 var Sofie Vang Kryger fra vores kontor i København tilknyttet Justitia i tre måneder.

### **Samarbejde med Ung Ret**

I sommeren 2016 indgik vi aftale om støtte til den frivillige retshjælp i København Ung Ret. Ung Ret drives af jurastuderende, som yder gratis juridisk rådgivning til studerende og unge. Som en del af LETTs samarbejde med retshjælpen afholdte advokatfuldmægtige fra LETT i november 2016 kursus for de jurastuderende, der er tilknyttet retshjælpen. Kurset omhandlede selskabsret rettet mod iværksættere.

### **Culture WorkSpace**

Vi valgte i starten af 2016 at involvere os i iværksætterprojektet Culture WorkSpace i Aarhus. Projektet skaber relationer mellem iværksættere og erhvervsliv og omfatter kontorfællesskab, faglige netværk og arrangementer, der understøtter de nystartede virksomheder i den første vækstfase. LETT har fra et kontor i Culture WorkSpace ydet juridisk sparring til iværksætterne i projektet.



# En god start på iværksætterlivet

Interview med Lars Heiko Matzen, advokatfuldmægtig

I 2016 valgte LETT at blive en del af Aarhus kommunes største iværksætterprojekt **Culture Workspace**. Projektet bygger ikke blot bro mellem iværksættere og erhvervsliv men er også tænkt som Danmarks største iværksætterby med kontorfællesskab, faglige netværk og arrangementer, der klæder de nystartede virksomheder bedst muligt på. Advokatfuldmægtig **Lars Heiko Matzen** er blandt fem jurister i LETT, der fra et kontor i Culture Workspace giver juridisk sparring til iværksætterne i alt fra selskabsformer til ansættelseskontrakter og personalepolitikker. Tanken er at give virksomheder en god start på iværksætterlivet.



**Jeg har fået en masse direkte klientkontakt gennem projektet og derved indblik i de juridiske spørgsmål, der opstår hos iværksættere.**

Lars Heiko Matzen



Lars Heiko Matzen er advokatfuldmægtig på LETTs kontor i Aarhus og er blandt fem jurister, som på skift hver uge giver gratis juridisk vejledning til virksomheder, der enten er i opstartsfasen eller godt i gang med iværksætteriet. For ham giver det mulighed for at få indblik i de udfordringer, der er forbundet med at starte en virksomhed og komme fra god idé til handlingsplaner og eksekvering. Typisk rådgiver han og kollegerne fra LETT i selskabsretlige spørgsmål, f.eks. når virksomhederne skal lave et fundament for forretningen og i ansættelsesretlige spørgsmål, når de skal ekspandere.

– Jeg får en masse direkte klientkontakt gennem projektet og får derved indblik i de juridiske spørgsmål, der opstår hos iværksættere, hvad enten de er i startfasen eller mere etablerede. Jeg hjælper dem med at kortlægge de forskellige muligheder og sender dem videre på deres rejse med mere vished om, hvor de står rent juridisk. Mange har ikke det store økonomiske råderum og tager derfor mod gode råd med kyshånd, fortæller Lars om projektet, der startede ud med at udleje lokaler i en nedlagt skole. I dag kan iværksættere etablere et showroom, arbejdsrum og lignende i kontorlokaler på mellem 15 og 60 m<sup>2</sup> i projektets nye bygning i centrum af Aarhus.

LETT gik i første omgang ind i projektet sammen med revisionsfirmaet Bierholm og besluttede hurtigt at etablere et fast kontor med besøgstid. Tanken er at være til stede, der hvor der er brug for det og få en føling med, hvad der rører sig blandt iværksættere. Sideløbende har LETT indgået et samarbejde med **Dansk Crowdfunding Forening** og afholder løbende relevante arrangementer målrettet iværksættere.

– 2017 byder på mange spændende og fagrelevante events, for vi kan mærke en stor efterspørgsel blandt iværksættere på arrangementer, der kan gøre dem klogere på deres forretning, herunder finansiering, markedsføring og vækstpotentialer, slutter Lars Heiko Matzen.

# Et spadestik dybere – udstationering hos tænketanken Justitia

*Interview med Sofie Vang Kryger, advokatfuldmægtig*

I tre måneder var advokatfuldmægtig **Sofie Vang Kryger** udstationeret hos den juridiske tænketank **Justitia**. Tilbage i LETT kan Sofie mærke, at hun har fået styrket kompetencerne inden for juridisk analyse og formidling efter at have arbejdet intensivt på et stort projekt om menneskerettigheder. Justitia arbejder for at fremme fokus på og respekten for grundlæggende menneskerettigheder og retsstatsprincipper, og LETT har for første gang støttet tænketanken, der er 100 % afhængig af private midler.



27-årige Sofie Vang Kryger, der er 2. års advokatfuldmægtig i teamet for offentlig ret i København, hev tre måneder ud af en travl arbejdskalender for i stedet at fordybe sig i Justitias arbejdsområder, der bl.a. omfatter friheds- og menneskerettigheder, overvågning og retssikkerhed. Hendes motivation var bl.a. at få finpudset den juridiske analyse og få nogle nye perspektiver på retssagsområdet.

– *Jeg har altid godt kunnet lide at nørde med juraen og fordybe mig i lovstoffet. Derfor var jeg heller ikke i tvivl om, at jeg gerne ville prøve at arbejde i en tænketank, hvor arbejdsgange, mål og midler er anderledes fra en hverdag på et advokatkontor, fortæller Sofie, der hos Justitia var en del af et lille team på blot en håndfuld medarbejdere. Selve arbejdsgangen, hvor du dedikerer dig til ét stort projekt i længere tid, var ny for Sofie. I LETT arbejder hun oftest på mange sager på samme tid, og sagsbehandlingen er mere målrettet og problem-løsningsorienteret.*

– *Det var spændende at få lov til at fordybe sig og samtidig have fokus på de resultater, der i sidste ende skal kommunikeres til den brede offentlighed og være med til at sætte en vigtig dagsorden, fortæller Sofie, der også har lært meget om formidling og kommunikation.*

## Den offentlige og politiske dagsorden

På to år har Justitia udgivet 21 analyser – herunder bl.a. om udviklingen i retssikkerheden i Danmark, myndighedernes beføjelser, overvågning m.m. For Sofie udfylder tænketanken en vigtig samfundsmæssig rolle og sætter dagsordener, der tiltaler hende både fagligt og personligt. Under opholdet har hun netop lært, hvordan man kan sæt-

Samarbejdet med Justitia vedrører en udstationeringsordning, hvor jurister i en kortere periode på 3-4 måneder kan arbejde med juridiske analyser og afdække juridiske problemstillinger relateret til samfundsforhold og retssikkerhed hos Justitia. Udstationeringsordningen henvender sig til 2.-3. års advokatfuldmægtige, der er interesserede i at få indsigt i udviklingen og formuleringen af lovsforslag, beslutningsforslag mv.



**Jeg har altid godt kunne lide at nørde med juraen og fordybe mig i lovstoffet.**

Sofie Vang Kryger

te en offentlig og politisk dagsorden og skabe forandringer, hvor retssikkerhed og grundlæggende frihedsrettigheder tillægges større værdi.

Udstationeringen har på flere planer styrket hendes kompetencer i forhold til at identificere og klarlægge juridiske problemstillinger i et samfundsperspektiv og udviklet hendes evne til at kommunikere svært juridisk stof på en måde, der gør juraen anvendelig for offentligheden, beslutningstagere og almindeligt samfundsinteresserede borgere.

– Jeg er blevet bedre til at formidle lovstoffet og omsætte det svært tilgængelige til noget, der giver mening for ikke-jurister. Det er helt sikkert noget, jeg vil kunne bruge i min dagligdag, hvor vi ikke kun kommunikerer jurist til jurist, men i høj grad skal formidle viden til omverdenen og klienterne, fortæller Sofie, der i LETT overvejende arbejder med konfliktløsning.

Justitia blev i 2015 kåret til en af de bedste nye tænketanke i verden af University of Pennsylvanias Think Tank and Civil Societies Program.

Den seneste analyse fra Justitia handler om et lovudkast om kriminalisering af religiøse ytringer, der har vist sig at være uklart og problematisk i forhold til menneskerettighedskonventionen. På Justitias hjemmeside er alle analyser tilgængelige.

### Udstationeringer er en investering i vores medarbejdere

**Torkil Høg** er partner og chef for afdelingen konkurrence- og udbudsret i København. I de seneste ti år har han som afdelingschef været med til at udstationere en lang række medarbejdere i kortere- eller længerevarende forløb i ind- og udland. For LETT giver det tætte klientrelationer, specialiserede medarbejdere og styrket faglighed retur.

– Når vi udstationerer medarbejdere hos en virksomhed eller en uddannelsesinstitution, giver vi for en stund afkald på en ressource. Det bliver dog opvejet af det, vi får igen. De medarbejdere, der tager til udlandet, kommer tilbage med styrkede sproglige kompetencer, som er alfa og omega i en tid, hvor det internationale fylder mere og mere. Udstationerede medarbejdere hos vores danske eller udenlandske klienter oplever ligeledes den virkelighed, vores juridiske løsninger skal fungere i, og lærer kunsten at levere det korte, operationelle råd. Vi skal som jurister ikke blot tænke på, hvordan vi leverer det bedste råd, men også på hvordan vi bedst muligt kan understøtte klienten i de forretningsmæssige ambitioner og mål. Netop dette får man en langt bedre forståelse af, når man har prøvet at sidde med på den anden side af bordet, mener Torkil.



# Historien om LETT

---

LETT har rødder i en af Danmarks ældste advokatvirksomheder, der blev stiftet i 1869. Den advokatvirksomhed, som vi kender i dag, blev skabt gennem en fusion i 2005 og efterfølgende strategisk knopskydning.

---

**1869**

Højesteretssagfører P.G.C. Jensen stifter advokatvirksomheden

**1911**

Højesteretssagfører Møldrup overtager advokatvirksomheden efter P.G.C. Jensens død

**1930**

Advokatvirksomheden tegnes af Kristian Steglich-Petersen

**1964**

Ulrik Lett starter som advokatfuldmægtig i advokatvirksomheden, der nu også tegnes af Henrik Steglich-Petersen og Niels Th. Kjølbye

**1980**

Jesper og Georg Lett forlader Kammeradvokaten og optages blandt fire partnere

**1988**

Advokatvirksomheden deles i to og bliver til Lett & co. og Lett, Vilstrup og Partnere

**2005**

Kræfterne samles igen under ét navn: Lett Advokatfirma

**2006**

Partnere og medarbejdere fra særligt Fast Ejendom i Norsker og Jacoby kommer til

**2007**

Aarhuskontoret styrkes af partnere og medarbejdere fra Delacour

**2011**

Insolvensafdelingen styrkes af partnere og medarbejdere fra Nordia

**2012**

En række partnere og medarbejdere kommer til fra Lind Cadovius (nu LIND)

**2015**

Københavnkontoret styrker sin M&A-afdeling med partnere og medarbejdere fra Rønne & Lundgren (nu Lundgrens)

**2017**

LETT bliver en del af DLA Piper



# Årsregnskab

The background is a vibrant, abstract composition of various colors and textures. It features a grid-like structure of colored squares and rectangles in shades of orange, yellow, red, blue, and teal. Overlaid on this are thick, expressive brushstrokes in brown, blue, and red, creating a sense of movement and depth. The overall aesthetic is modern and artistic.

# Selskabsoplysninger

## Partnerselskabet

LETT Advokatpartnerselskab  
Rådhuspladsen 4  
1550 København V

Telefon: 33 34 00 00  
E-mail: [lett@lett.dk](mailto:lett@lett.dk)  
Hjemmeside: [www.lett.dk](http://www.lett.dk)

## CVR-nr. Regnskabsperiode Hjemstedskommune

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

## Bestyrelse

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

## Direktion

Henrik Puggaard

## Revision

PricewaterhouseCoopers  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
Strandvejen 44  
2900 Hellerup

# Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016 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 2016 samt af resultatet af partnerselskabets aktiviteter og pengestrømme for 2016.

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

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 30. marts 2017

## Direktion



Henrik Puggaard  
Managing Partner

## Bestyrelse



Peter Schäfer  
Formand



Carsten Kultoft Lorentsen



Henrik Sjørsløv



Jan Snogdal



Marlene Winther Plas Thorsen

# Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til partnerne i LETT Advokatpartnerselskab

## Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af partnerselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2016 samt af resultatet af partnerselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Vi har revideret årsregnskabet for LETT Advokatpartnerselskab for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016, 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 (IESBA's 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.

## Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om regnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af regnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med regnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

## 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 revisionshandlinger, 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 30. marts 2017

### PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 33 77 12 31



Jacob F. Christiansen  
statsautoriseret revisor



Henrik Ødegaard  
statsautoriseret revisor

# Hoved- og nøgletal

Set over en 4-årig periode kan partnerselskabets udvikling beskrives ved følgende hoved- og nøgletal:

## Hovedtal

	2016	2015	2014	2013
	TDKK	TDKK	TDKK	TDKK
<b>Resultat</b>				
Nettomsætning	410.280	368.304	363.977	367.286
Bruttoresultat	325.500	291.962	286.532	286.653
Resultat af ordinær primær drift	24.261	6.565	10.603	17.985
Resultat før finansielle poster	24.261	6.565	10.603	17.985
Resultat af finansielle poster	-2.665	-2.088	-3.184	-4.302
Årets resultat	21.596	4.477	7.419	13.684
<b>Balance</b>				
Balancesum	328.294	292.248	269.353	326.140
Egenkapital	106.430	85.845	80.867	76.192
<b>Pengestrømme</b>				
Pengestrømme fra:				
- driftsaktivitet	-19.892	-19.263	-23.384	28.017
- investeringsaktivitet	-5.075	-2.505	-4.386	-1.267
heraf investering i materielle anlægsaktiver	-354	-2.526	-3.804	-506
- finansieringsaktivitet	9.579	25.952	-57.909	-12.975
Årets forskydning i likvider	-15.388	4.184	-85.680	13.775
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	254	259	253	256
<b>Nøgletal i %</b>				
Bruttomargin	79,3%	79,3%	78,7%	78,0%
Overskudsgrad	5,9%	1,8%	2,9%	4,9%
Afkastningsgrad	7,4%	2,2%	3,9%	5,5%
Soliditetsgrad	32,4%	29,4%	30,0%	23,4%
Forrentning af egenkapital	22,5%	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 2012.

# Beretning

Årsrapporten for LETT Advokatpartnerselskab for 2016 er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store virksomheder i regnskabsklasse C.

## Hovedaktivitet

Selskabets formål er at drive advokatvirksomhed i København og Aarhus.

## Markedsoverblik

Efter at markedet stabiliserede sig i 2014 til niveauet for rekordåret 2012, har det ligget fladt i 2014 og 2015. Mens omsætningen i markedet i 2016 vurderes at være vokset med 8 %, ser det ud til at antallet af fuldtidsansatte og indtjeningen falder. Markedet er fortsat under forandring med en øget konkurrence, men også en fortsat stigende regulering af offentligtretlig og privatretlig karakter med deraf afledt aktivitet.

## Udvikling i året

Selskabets resultatopgørelse for 2016 viser en samlet omsætning på DKK 410,3 mio. og et overskud på DKK 21,6 mio.

Bruttoresultatet for 2016 var pænt stigende i forhold til bruttoresultatet for 2015. Vi formåede at øge produktionen, og omsætningen steg i forhold til 2015 med 11,4 %, ligesom resultatet steg med DKK 17,1 mio. fra DKK 4,5 mio. i 2015. Selskabets egenkapital udgjorde pr. 31. december 2016 DKK 106,4 mio. og kapitalejerne i selskabet har derudover ydet ansvarlige lån til selskabet på DKK 37,2 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, ledelseskulturog transparenens 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 2017. Forbedring af resultatet i de kommende år skal primært realiseres ved fortsat proaktiv ledelse på alle niveauer, herunder effektivisering af forretningsgange, opmærksomhed på omkostningssiden og en proaktiv marketingsstrategi, alt sammen med henblik på at kunne skabe større værdi for klienterne. Vi har særligt forventninger til at øge vores aktivitet i det globale advokatmarked.

## 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 regnskabsafslæggelsen ikke indtrådt forhold, som forrykker vurderingen af årsrapporten.

# Resultatopgørelse 1. januar - 31. december

	Note	2016 DKK	2015 DKK
<b>Nettoomsætning</b>		<b>410.280.215</b>	<b>368.304.272</b>
Andre eksterne omkostninger		-84.780.670	-76.342.465
<b>Bruttoresultat</b>		<b>325.499.545</b>	<b>291.961.807</b>
Personaleomkostninger	1	-297.147.987	-282.797.753
Af- og nedskrivninger af immaterielle og materielle anlægsaktiver		-4.090.074	-2.599.103
<b>Resultat før finansielle poster</b>		<b>24.261.484</b>	<b>6.564.951</b>
Finansielle indtægter		0	19.440
Finansielle omkostninger		-2.664.997	-2.107.048
<b>Resultat før skat</b>		<b>21.596.487</b>	<b>4.477.343</b>
Skat af årets resultat		0	0
<b>Årets resultat</b>		<b>21.596.487</b>	<b>4.477.343</b>

## Resultatdisponering

### Forslag til resultatdisponering

Overført resultat	21.596.487	4.477.343
	<b>21.596.487</b>	<b>4.477.343</b>



## Balance 31. december – Aktiver

	Note	2016 DKK	2015 DKK
Software		3.657.275	676.513
<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>	2	<b>3.657.275</b>	<b>676.513</b>
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		1.876.091	3.662.885
Indretning af lejede lokaler		398.576	716.918
<b>Materielle anlægsaktiver</b>	3	<b>2.274.667</b>	<b>4.379.803</b>
Andre tilgodehavender		2.793.942	6.708.321
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>		<b>2.793.942</b>	<b>6.708.321</b>
<b>Anlægsaktiver</b>		<b>8.725.884</b>	<b>11.764.637</b>
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		203.398.336	177.988.931
Igangværende arbejder for fremmed regning		102.269.005	85.874.350
Andre tilgodehavender	4	7.833.343	3.100.775
Periodeafgrænsningsposter		3.565.036	5.593.278
<b>Tilgodehavender</b>		<b>317.065.720</b>	<b>272.557.334</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>2.502.714</b>	<b>7.926.481</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>		<b>319.568.434</b>	<b>280.483.815</b>
<b>Aktiver</b>		<b>328.294.318</b>	<b>292.248.452</b>

## Balance 31. december – Passiver

	Note	2016 DKK	2015 DKK
Selskabskapital		4.300.000	4.300.000
Overført resultat		102.129.597	81.544.717
<b>Egenkapital</b>	6	<b>106.429.597</b>	<b>85.844.717</b>
Ansvarlig lånekapital		37.179.997	34.557.143
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>	5	<b>37.179.997</b>	<b>34.557.143</b>
Kreditinstitutter		9.964.559	0
Leverandører af varer og tjenesteydelser		3.815.204	6.280.876
Gæld til selskabsdeltagere		129.925.058	118.754.885
Anden gæld		40.979.903	46.810.831
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>		<b>184.684.724</b>	<b>171.846.592</b>
<b>Gældsforpligtelser</b>		<b>221.864.721</b>	<b>206.403.735</b>
<b>Passiver</b>		<b>328.294.318</b>	<b>292.248.452</b>
Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser	7		
Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor	8		

## Egenkapitalopgørelse

	Selskabskapital DKK	Overført resultat DKK	I alt DKK
Egenkapital 1. januar	4.300.000	81.544.717	85.844.717
Køb af egne kapitalandele	0	-1.111.607	-1.111.607
Salg af egne kapitalandele	0	100.000	100.000
Årets resultat	0	21.596.487	21.596.487
<b>Egenkapital 31. december</b>	<b>4.300.000</b>	<b>102.129.597</b>	<b>106.429.597</b>

# Pengestrømsopgørelse 1. januar - 31. december

	Note	2016 DKK	2015 DKK
Årets resultat		21.596.487	4.477.343
Reguleringer	9	-9.639.584	-4.020.265
Ændring i driftskapital	10	-31.366.430	-19.523.674
<b>Pengestrømme fra drift før finansielle poster</b>		<b>-19.409.527</b>	<b>-19.066.596</b>
Renteindbetalinger og lignende		0	19.440
Renteudbetalinger og lignende		-482.343	-215.546
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>		<b>-19.891.870</b>	<b>-19.262.702</b>
Køb af immaterielle anlægsaktiver		-4.611.594	-676.513
Køb af materielle anlægsaktiver		-354.106	-2.526.486
Køb af finansielle anlægsaktiver m.v.		-109.522	697.420
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>		<b>-5.075.222</b>	<b>-2.505.579</b>
Nedbringelse af mellemværender med selskabsdeltagere og ledelse		10.590.373	25.452.344
Køb og salg af egne kapitalandele		-1.011.607	300.000
Kontant kapitalforhøjelse		0	200.000
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		<b>9.578.766</b>	<b>25.952.344</b>
<b>Ændring i likvider</b>		<b>-15.388.326</b>	<b>4.184.063</b>
Likvider 1. januar		7.926.481	3.742.418
<b>Likvider 31. december</b>		<b>-7.461.845</b>	<b>7.926.481</b>
Likvider specificeres således:			
Likvide beholdninger		2.502.714	7.926.481
Kreditinstitutter		-9.964.559	0
<b>Likvider 31. december</b>		<b>-7.461.845</b>	<b>7.926.481</b>

# Noter til årsrapporten

## 1. Personaleomkostninger

	2016	2015
	DKK	DKK
Lønninger inkl. vederlag til kapitalejere	285.545.260	271.040.823
Pensioner	10.565.766	10.155.929
Andre omkostninger til social sikring	785.089	1.505.353
Andre personaleomkostninger	251.872	95.648
	<b>297.147.987</b>	<b>282.797.753</b>
<b>Gennemsnitligt antal beskæftigede medarbejdere</b>	<b>254</b>	<b>259</b>

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

## 2. Immaterielle anlægsaktiver

	Software
	DKK
Kostpris 1. januar	0
Tilgang i årets løb	4.611.595
Overførsler i årets løb	942.491
Kostpris 31. december	5.554.086
Ned- og afskrivninger 1. januar	0
Årets afskrivninger	1.630.833
Overførsler i årets løb	265.978
Ned- og afskrivninger 31. december	1.896.811
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>3.657.275</b>

## 3. Materielle anlægsaktiver

	Andre anlæg, drifts- materiel og inventar	Indretning af lejede lokaler	I alt
	DKK	DKK	DKK
Kostpris 1. januar	25.615.229	7.311.766	32.926.995
Tilgang i årets løb	354.105	0	354.105
Overførsler i årets løb	-942.491	0	-942.491
Kostpris 31. december	25.026.843	7.311.766	32.338.609
Ned- og afskrivninger 1. januar	21.275.831	6.594.848	27.870.679
Årets afskrivninger	2.140.899	318.342	2.459.241
Overførsler i årets løb	-265.978	0	-265.978
Ned- og afskrivninger 31. december	23.150.752	6.913.190	30.063.942
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>1.876.091</b>	<b>398.576</b>	<b>2.274.667</b>

# Noter til årsrapporten

## 4. Andre tilgodehavender

I regnskabsposten andre tilgodehavender indgår klienttilsvar på DKK 459.300.449 og indestående klienttilsvar på DKK 463.109.891 svarende til et nettoindestående på DKK 3.809.442 (2015: nettoindestående 3.100.775)

## 5. Langfristede gældsforpligtelser

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

Ansvarlig lånekapital	2016	2015
	DKK	DKK
Efter 5 år	37.179.997	34.557.143
Mellem 1 og 5 år	0	0
Langfristet del	37.179.997	34.557.143
Inden for 1 år	0	0
	<b>37.179.997</b>	<b>34.557.143</b>

## 6. Egenkapital

Selskabskapitalen består af 4.300.000 kapitalandele à nominelt DKK 1. Ingen kapitalandele er tillagt særlige rettigheder.

Partnerselskabet har i regnskabsåret 2016 afstået 100.000 egne anparter af DKK 1 for DKK 100.000 og erhvervet 100.000 egne anparter af DKK 1 for DKK 1.111.607. Selskabet ejer ved udgangen af 2016 100.000 egne anparter.

Selskabskapitalen har udviklet sig således:

	2016	2015	2014	2013
	DKK	DKK	DKK	DKK
Selskabskapital 1. januar	4.300.000	4.100.000	4.100.000	4.100.000
Kapitalforhøjelse	0	200.000	0	0
Kapitalnedsættelse	0	0	0	0
<b>Selskabskapital 31. december</b>	<b>4.300.000</b>	<b>4.300.000</b>	<b>4.100.000</b>	<b>4.100.000</b>

# Noter til årsrapporten

## 7. Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser

	2016	2015
	DKK	DKK
<b>Eventualforpligtelser</b>		
Leasingforpligtelser fra operationel leasing.		
Samlede fremtidige leasingydelse:	672.154	813.228
Huslejeoplygtelse, op til 11 år.	88.583.276	18.097.540

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

## 8. Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor

Revisionshonorar til PricewaterhouseCoopers	159.000	156.000
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	33.900	31.800
Skatterådgivning	0	23.700
Andre ydelser	370.557	371.300
	<b>563.457</b>	<b>582.800</b>

## 9. Pengestrømsopgørelse - reguleringer

Finansielle indtægter	0	-19.440
Finansielle omkostninger	2.664.997	2.107.048
Af- og nedskrivninger inklusiv tab og gevinst ved salg, immaterielle og materielle anlægsaktiver	4.090.074	2.599.103
Igangværende arbejder, forskydning	-16.394.655	-8.706.976
	<b>-9.639.584</b>	<b>-4.020.265</b>

## 10. Pengestrømsopgørelse – ændring i driftskapital

Ændring i tilgodehavender	-24.089.830	-10.098.439
Ændring i leverandører m.v.	-7.276.600	-9.425.235
	<b>-31.366.430</b>	<b>-19.523.674</b>

# Regnskabspraksis

## Regnskabsgrundlag

Årsrapporten for LETT Advokatpartnerselskab for 2016 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 2016 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 (finansiel 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.

### Segmentoplysning om nettoomsætning

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

# 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 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

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 skattelovgivningens gældende regler.

## Balancen

### Immaterielle anlægsaktiver

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.



# Regnskabspraksis – fortsat

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 12.900 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 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 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 i 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 fratrukket 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 "Kreditinstitutter".

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



# Ledelsen i LETT

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

Ledelsesstrukturen indebærer, at bestyrelsen har ansvaret for den overordnede styring og udvikling af LETT i tæt samarbejde med Managing Partner, som er valgt af kapitalejerkredsen, og som varetager ledelsen i overensstemmelse med de strategier og planer, der er vedtaget.

LETT er inddelt i en række juridiske afdelinger. Den daglige ledelse i afdelingerne varetages af afdelingschefen og i visse afdelinger også souschefen. Afdelingscheferne mødes regelmæssigt for at koordinere ledelsesindsatsen og sikre opfølgning på tværgående emner.

Ledelsen understøttes af en stab, der er delt op i to hovedområder. Forretningsdrift, der omfatter Økonomi, IT, HR samt Drift og Service, ledes af COO Michelle Thagaard Olesen. Forretningsudvikling, der omfatter Marketing og Kommunikation samt Bibliotek og Viden, ledes af CCO Charlotte Sørrig Zahll Larsen.

Kapitalejere (nogle via helejede kapitalselskaber)				
Artur Bugsgang	Henrik Puggaard	Jørgen Flodgaard	N.E. Nielsen	Søren Jenstrup
Carsten Henriksen	Henrik Sjørsløv	Karsten Pedersen	Niels Ankerstjerne Sloth	Thomas Bang
Carsten Lorentsen	Jacob Christiansen	Kurt Helles Bardeleben	Per Astrup Madsen	Torben Mauritzen
Finn Overgaard	Jan Bech	Line Kjær	Per Vestergaard Pedersen	Torkil Høg
Flemming Kragh Hansen	Jan Børjesson	Line M. Pedersen	Pernille Sølling	Trine Hasselbalch
Georg Lett	Jan Snogdal	Marlene Winther Plas	Peter Rønnow	Ulrik Bangsbo Hansen
Gert Nissen	Jens Krogh Petersen	Martin Lavesen	Peter Schäfer	
Hans Madsen	Jes A. Rosenvinge	Michael Holsting	René Offersen	
Henrik Kring Schmidt	John Bjerre Andersen	Michael Vinther	Sebastian Ingversen	
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	
		Persondata	OPP/OPS/OPI	
		Life Science	Energi og forsyning	
			Miljøret	
Sebastian Ingversen	Jan Bech	Martin Lavesen	Henrik Puggaard	Torkil Høg
Line Kjær				
Stab				
Chief Operating Officer	Chief Commercial Officer			
Michelle Thagaard Olesen	Charlotte Sørrig Zahll Larsen			

”

**Det er derfor vigtigt for understøttelsen af nye samarbejds- og arbejdsmønstre, at vi kommer i hus med de rigtige fysiske rammer for vores fremtidige virke – i dette tilfælde i Aarhus.**

*Henrik Puggaard, Managing Partner*

I januar 2017 flyttede vores kontor i Aarhus ind i DOKK1, der med sin beliggenhed i det nyudviklede område ved Aarhus havn er det nye centrum for viden, innovation og byliv. For os betyder den nye placering samt bygningens særlige arkitektur og åbne miljøer muligheden for at skabe mere transparens og nye samarbejds mønstre internt og eksternt.



# LETT og kunsten – kunsten i LETT

---

I LETT har vi tradition for at involvere os i dansk kulturliv. Det gør vi gennem juridisk og økonomisk støtte til udvalgte formål, ved at varetage udvalgsposter samt rådgive kultur-, sports- og musikaktører. Vores årsrapport er også præget af kunst og har de seneste fire år indeholdt illustrationer fra udvalgte kunstnere – i år af Malene Landgreen, der er medlem af kunstnersammenslutningen Grønningen, som LETT i en årrække har været forretningsfører for.

---

I begyndelsen af 2017 er vi kommet endnu tættere på kulturen, da vi flyttede vores kontor i Aarhus til det nye DOKK1 i Aarhus Havn. Bygningen huser både erhverv og kulturinstitutioner som bibliotek, statsarkiv og projektet Aarhus som Europæisk Kulturhovedstad, som LETT også er involveret i.

Derudover varetager vi en række hverv med rødder i sports- og foreningslivet, herunder med Henrik Puggaard som formand for dopingudvalget i Dansk Idrætsforbund og bestyrelsesformand for Fonden Eliteidræt Aarhus, og Per Astrup Madsen som suppleant for Appeludvalget i Dansk Boldspil-Union.

## Malene Landgreen

Kunstneren bag værkerne i årets årsrapport er Malene Landgreen (f.1962). Hun er uddannet fra Det Kongelige Danske Kunstakademi i 1984-91. Hun har desuden studeret på Academy of Fine Arts i Budapest og har af hædersbeviser bl.a. modtaget Statens Kunstfond for flere udstillinger samt Eckersberg Medaljen. I 2001 blev hun desuden præmieret af Aalborg Kommune for sin kunstneriske udsmykning af Aalborg Lufthavn.

Malene Landgreen bor og arbejder i København og Berlin og har gennem tiden udstillet sine malerier, installationer og in situ-udsmykninger på en lang række museer, herunder Statens Museum for Kunst, Charlottenborg, Gl. Strand og Esbjerg Museum.

*De to kunstværker, der er afbildet i årets årsrapport, er New Order New Day, 195x165 cm og Small Precious, 120x100 cm. Begge acryl på lærred.*

