



DLA PIPER DENMARK

# Årsrapport 2022

Årsrapporten er fremlagt og godkendt på selskabets ordinære generalforsamling den 22. marts 2023

Dirigent: Hans Madsen

DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab  
Oslo Plads 2, 2100 København · CVR 35 20 93 52



# Indhold

## Indblik

Leder: En strategisk forankring trods ydre uro .....	4
Sociale højdepunkter .....	8
En tydelig strategisk retning.....	10
Et forretningsmæssigt indblik.....	18
En førende global advokatvirksomhed .....	20
Kultur er menneskelig energi.....	22
Et styrket hold – udnævnelser i 2022 .....	26
Kønsmæssig balance .....	28
Banebrydende digitalisering øger effektivitet og kvalitet.....	30
Nytænkning og kreative løsninger med Design Sprints .....	34
Lærer på 12. år studerende at procedere.....	36

## Redegørelse for samfundsansvar

Vores samfundsmæssige rolle.....	41
Vores medarbejdere.....	44
Vores klienter .....	51
Vores samfund.....	53
Vores miljø .....	58
Etik og risiko .....	68
Redegørelse for dataetik.....	72

## Årsregnskab

Selskabsoplysninger og ledelsespåtegning.....	75
Den uafhængige revisors revisionspåtegning.....	76
Hoved- og nøgletal .....	78
Regnskabsberetning .....	79
Resultatopgørelse .....	80
Balance .....	81
Egenkapitalsopgørelse .....	83
Pengestrømsanalyse .....	84
Noter til årsregnskabet.....	85
Ledelsesstruktur.....	92

# Strategisk forankring trods ydre uro

Mange begivenheder; krig i Europa, galopperende inflation og energi-krise definerede geopolitisk 2022. Så mange at begrebet polycrisis blev en beskrivelse af den situation, vi befinder os i. En uforudsigelighed som vores klienter, og vi selv har skullet navigere i.

De ydre faktorer ligger som elementer i et kalejdoskop, vi kan kigge i. Et enkelt drej kan forskyde mønstret og få billedet til at ændre sig. Det er rammer, som hverken vi selv eller vores klienter kan ændre på. Men det, vi kan gøre, er at forstå, hvordan vores klienter og deres branche bliver påvirket og hjælpe dem med at navigere i den kombination af udfordringer, der er deres virkelighed.

På de indre linjer har de seneste år lært os at navigere med uforudsigeligheden som grundvilkår. Derfor glæder det mig også at konstatere, at vi er lykkedes med at gennemføre de projekter, vi havde sat for året og dermed har taget et stort skridt i forankringen af vores 2022-24 strategi.

## Agendaer, der prægede 2022

Vi kan ikke se tilbage på 2022 uden at nævne krigen i Ukraine som den vigtigste og mest ulykkelige begivenhed. Som advokatstand skal vi være med til at sætte fokus på retssikkerheden og udbrede retsstatens principper verden over. Vi ser med stor bekymring på, hvordan Rusland med invasionen har brudt konventioner og menneskerettigheder og har bragt et ungt demokrati i fare.

Retssikkerheden var også højt på den hjemlige agenda og kom i fokus gennem efterspillet fra COVID-19 og ved både Mink- og FE-sagen. I Minksagen ved at en hastelovgivning blev gennemført på en kritisabel måde, og for FE-sagens vedkommende ved at de retsgarantier, en sigtet normalt har i en retsstat som Danmark, blev sat ud af kraft i vurderingen af, om sagen havde betydning for landets sikkerhed. Den tilgang strider imod vores grundlæggende retsprincipper, og det er ikke retssikkerhed, når en sigtet ikke kan forsvare sig offentligt.

De lange ventetider ved domstolene var en anden af de



Martin Lavesen

vigtigste retssikkerhedsmæssige problemstillinger, der prægede året, og vi ser det som afgørende, at der bliver investeret heri for at opretholde retssikkerheden.

*”På trods af usikkerheden i markedet ser vi tilbage på et år med stor forretningsmæssig aktivitet, hvor vi gennemførte de strategiske projekter, vi havde sat os for.”*

Martin Lavesen, Managing Partner

Advokatetik er kernen i vores profession og udvikler sig i takt med virkeligheden og med ny praksis om, hvordan begrebet god advokatskik skal fortolkes. Det var derfor glædeligt at Advokatrådet i efteråret 2022 introducere de nye advokatetiske regler, som er struktureret bedre og som svarer til den praksis, der gælder i dag.

Kampen om talentet står tilbage som en af de agendaer, der prægede året. Som en eftervirkning af COVID-19 har mange gjort sig tanker om arbejdslivet, og hvor stor en rolle, det skal spille. Sammenholdt med at vi i disse år tager imod nye generationer, der kommer med andre livsværdier og fx stiller spørgsmål ved "always on"-kulturen, er det vigtigt, vi som ledelse forstår forandringerne og også her er omstillingsparate.

Den hybride arbejdsplads er kommet for at blive, og vi er ikke færdige med at gøre erfaringer med den. Vi har for længst set, at vi kan arbejde effektivt sammen på distancen, men vi skal fortsat have fokus på, hvordan vi bevarer tilhørsforholdet og den sociale lim, når vi er fysisk adskilte.

Derfor var det også en stor glæde for mig at opleve, hvordan Tour de France i starten af juli ikke alene dannede rammen for internt fællesskab og samhørighed, men også var en længe ventet mulighed for at samle vores klienter og venner af huset til et uformelt og festligt samvær omkring den enestående, store sportsbegivenhed, Tour de France på dansk jord, var.

## Indsatsområder i 2022

På trods af usikkerheden i markedet ser vi tilbage på et år med stor forretningsmæssig aktivitet, og hvor vi gennemførte de strategiske projekter, vi havde sat os for.

Få dage inde i det nye år, lagde vi således ud med at blive den advokatvirksomhed, der i 2022 gennemførte flest M&A transaktioner og for første gang med over et hundrede på et år.

Vores succes afhænger af vores evne til at forstå vores klienter, deres branche og udfordringer og det digitale klienttilfredshedsprogram, vi lancerede i 2022, er derfor en vigtig indsats for at sikre, vi altid er relevante og leverer høj kvalitet.

Vores medarbejdere er og bliver vores vigtigste ressource, og under paraplyen af den ambition, vi har formuleret - at vi vil være en fantastisk arbejdsplads - søsatte vi flere initiativer. Da de nye regler for barsel trådte i kraft den 2. august, havde vi allerede fra den 1. juni 2022 ændret vores barselspolitik og ligestillet mandlige og kvindelige medarbejdere. Vi tog samtidig skridtet videre og tilbød ensartede vilkår til mor og far/medmor i forhold til løn under barsel, så alle tilbydes fuld løn i 24 uger, og vi nedsatte ancienniteten, der mange steder er 12 måneder, fra 9 til 3 måneder.

Med henblik på at imødekomme de ændrede forventninger til work life-balance og fleksibilitet, vi har lyttet os til, introducerede vi også en ny arbejdstids- og vederlagsmodel.

Vi hviler dog ikke på laurbærrerne, men er bevidste om, at vi til stadighed skal have fingeren på pulsen i forhold til, hvad der rører sig. Med det formål etablerede vi i slutningen af 2022 et Next Generation Shadow Panel, som garant for, vi ikke slukker for sensorerne.

Legal Tech stod højt på agendaen i 2022, og med automatiseringen af alle væsentlige forretningsdokumenter

*”Legal Tech var højt på agendaen i 2022, og med automatiseringen af alle væsentlige forretningsdokumenter tog vi ikke alene et digitalt kvantespring, men forenkede også processerne og øgede kvaliteten.”*

Martin Lavesen, Managing Partner

tog vi ikke alene et digitalt kvantespring, men forenkede også processerne og øgede kvaliteten.

### Vores globale netværk

Det bedste fra to verdener er at være en førende dansk advokatvirksomhed og samtidig en del af et globalt netværk, som kun er et opkald eller et Teams-møde væk. Det har en uvurderlig værdi for vores klienter, der eksempelvis stadig oftere beder om hjælp, når de skal have overblik over lovgivning på tværs af landegrænserne. Det styrkes i det stærke nordiske samarbejde. De stærke bånd, der binder os sammen på tværs af organisationen, er et både unikt og givende udgangspunkt.

Således var det også en stor glæde, at vi i maj kunne gennemføre Nordic Onboarding i Stockholm for alle nye kolleger i Norden, og at vi i efteråret kunne vi genoptage vores udvekslingsprogrammer. Ophold på og besøg fra vores nordiske og internationale kontorer gav os alle mulighed for både at styrke udsynet og relationerne til kolleger i hele DLA Piper-netværket. Det er sådanne oplevelser, der understreger, at vi er en globalt funderet advokatvirksomhed.

### Resultatet for 2022

I DLA Piper Denmark kan vi glæde os over, at det bidrag som hele organisationen i fællesskab har leveret i 2022 resulterede i en omsætning på DKK 665 mio., og over at vi endnu en gang præsterer en forbedring, der ligger væsentligt over niveauet for sidste år. Bruttoresultatet er tilsvarende markant forbedret, og resultatet er derfor tilfredsstillende.

### Forventninger til 2023

I 2023 er mange makroøkonomiske faktorer i spil, hvor grundvilkåret er, at vi alle, uanset hvilken branche vi befinder os i, fortsat skal navigere i stor usikkerhed.

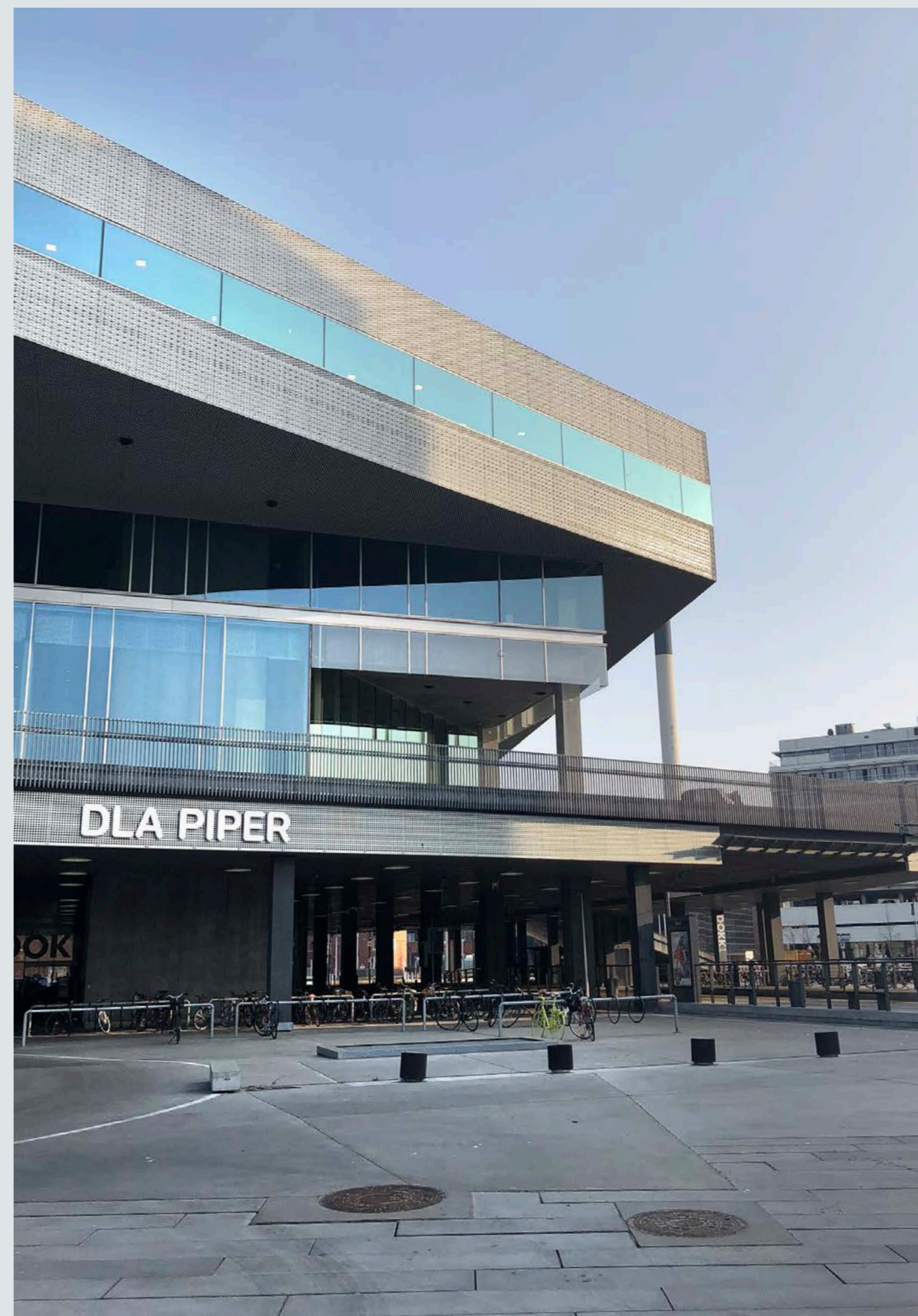
Store globale agendaer definerer og transformerer i disse år betingelserne for at drive forretning, herunder den stadig stigende mængde regulering, vores klienter på både nationalt og europæisk niveau skal forholde sig til, og vi skal hjælpe dem med at navigere i.

ESG er et eksempel, hvor opgaven bliver mere konkret i takt med indførelsen af stadig flere grønne kriterier; for investeringer, indkøb, markedsføring etc. og ikke mindst med vedtagelsen af EU's direktiv for bæredygtighedsrapportering, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), i november 2022. ESG er derfor også et område, vi såvel i vores egen ageren som i rådgivningen af vores klienter, vil have fokus på i 2023.

Rollen som "trusted advisors" er mere aktuel end nogensinde før, og med det også en øget konkurrence på den juridiske rådgivning, hvor vi forventer, at flere og også store aktører, vil melde sig på banen.

Vi er kommet langt med den strategi, vi søsatte i starten af 2022, og vi vil, med en omstillingsparat tilgang, fastholde fremdriften inden for de fire områder, vi har fokus på; klienter, medarbejdere, digitalisering og fællesskab.

Martin Lavesen, Managing Partner



# Sociale højdepunkter 2022

Den kultur og sociale lim, der gør os til et stærkt hold, er bredt funderet i vores forretning. Efter COVID-19 og de nationale nedlukninger har det derfor været en fornøjelse igen at kunne afholde fysiske events og være samlet i både Danmark og ude i verden. Her er et udpluk af de sociale højdepunkter, der har præget 2022.

## Mundiavocat

DLA Piper i Danmark, Sverige, Norge og Finland sendte i foråret 29 spillere afsted til Marrakech i Marokko for at deltage i den prestigefyldte fodboldturnering, Mundiavocat 2022, der bedst kan betegnes som VM i fodbold for advokater. Det nordiske herrehold nåede helt til semifinalen, mens kvinderne fik en flot 6. plads i deres gruppe. Begge hold er klar til en ny turnering i 2023 i Saint-Tropez.



## Nordic Secondment

Hvert efterår afholdes DLA Pipers nordiske udvekslingsprogram, Nordic Secondment, der giver deltagerne mulighed for at besøge et af de øvrige nordiske kontorer i en uge for derigennem at netværke med nordiske kolleger, udveksle erfaringer og være en del af hverdagen på et andet DLA Piper-kontor.



## Nordic Onboarding event

200 nyansatte medarbejdere fra Danmark, Sverige, Norge og Finland var samlet i to dage i Stockholm i det tidlige forår for at blive introduceret til DLA Piper og komme godt ombord via DLA Piper Nordics Onboarding event.



## Alumni event

Tidligere kolleger var samlet til en hyggelig eftermiddag og aften til DLA Piper Alumni event i efteråret 2022, der havde det amerikanske midtvejsvalg som tema.



## Tour de France Grand Départ 2022

Sammen med klienter og samarbejdspartnere oplevede vi Tour de France på tæt hold, da den ene af de tre etaper på dansk jord blev afholdt i København. Fra første parket kunne vi dagen igennem følge løbet fra vores kontor på Oslo Plads.



## Flash Secondment

I 2022 var DLA Piper Danmark vært for det internationale udvekslingsprogram, Flash Secondment. I september bød vi derfor velkommen til syv secondees fra Italien, Polen, Tyskland, UK og Belgien, der tilbragte to uger på kontoret i deres respektive faggrupper.



## Fælles firmatur

'Stærkere sammen' var det bærende tema, da vi i sensommeren samlede hele virksomheden i Tarragona i Spanien for at tale om strategi og udvikling af vores stærke fundament som global advokatvirksomhed. Højt på agendaen var også, hvordan vi gennem en styrket kultur og samarbejde bliver en endnu bedre arbejdsplads og førstevalg for vores klienter.



# En tydelig strategisk retning

Vores strategi for 2022-24 bygger på fire strategiske søjler, som vi deler med hele DLA Piper, og som i 2022 dannede udgangspunkt for en række strategiske projekter.



## Clients

Vi skaber værdi for vores klienter ved at hjælpe dem med at navigere i en foranderlig verden. Vores ambition er at være den foretrukket rådgiver. Vores internationale netværk og stærke sektorviden i kombination med indsigt i, og forståelse af, den enkelte klients behov, gør os til en relevant og oplagt rådgiver for såvel SMV som World Class Clients.



## People

Som rådgivningsvirksomhed er vores succes afhængig af mennesker. Vores ambition er at være blandt de bedste og foretrukne arbejdsgivere og at sætte nye standarder for trivsel i branchen. Det gør vi ved at rekruttere, fastholde og udvikle de absolut bedste medarbejdere og ved målrettet og engageret at arbejde med alle medarbejders udvikling. Vi understøtter tillid, mangfoldighed og lige muligheder.



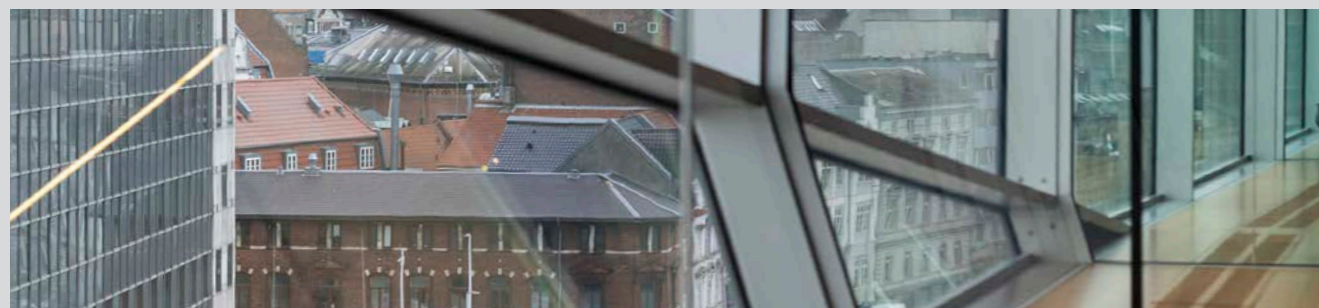
## Quality & Digital

Kvalitet og ansvarlighed er fundamentet for vores rådgivning, leverancer og processer. Vores ambition er, gennem digitale løsninger og videndrevet udvikling, at bringe kvaliteten af vores ydelser op på næste trin. Det gør vi ved at iværksætte nye teknologiske projekter og ved at implementere og sikre brug af digitale værktøjer, der effektiviserer processer og frigør tid til rådgivning. Der redegøres særskilt for vores samfundsansvar på side 40-71.



## Unity & Alignment

Vi kan meget hver for sig, men vi er endnu stærkere sammen. Vores ambition er at spille sammen og balancere rigtigt mellem forskellighed og ensretning. Det gør vi ved at spille hinanden gode og sætte det hold af specialister, der sikrer, at vores klienter, uanset opgaven, altid mødes med det stærkeste hold. Vi skaber et klart defineret, fælles DNA, hvor forskellighed er noget, vi har plads til og samtidig er vores styrke.



## CLIENTS

### Brandingkampagne: "På forkant med udviklingen"

Verden kan komme bag på os alle, og det er ikke al forandring, man kan forudse. I stedet handler det om at komme på forkant med den udvikling, der følger med. Det er det, vi som 'The only global law firm in Denmark' har særlige forudsætninger for at hjælpe med og den historie, vi deler med alle, der har oplevet, at det globale er en uudgængelig del af at være lokal – og omvendt.

Med branding-kampagnen, der er udviklet i samarbejde med reklamebureauet, Mensch, fortæller vi, hvem vi er, og hvilken værdi det giver, at vi er en global advokatvirksomhed. Med vores hjælp kan danske virksomheder eksempelvis smidigt skifte gear mellem lokale og globale anliggender.

Vi er et trygt valg og den samarbejdspartner, det er værdifuldt at have med på sidelinjen i en verden, hvor forandring kan komme fra alle sider og den kompleksitet, vi skal navigere i, hele tiden øges.

## Vores kernefortælling

Hvem vil ikke gerne være lidt på forkant? Især nu, hvor verden er blevet så lille, at det, der sker i det ene verdenshjørne, kun er øjeblikke om at få konsekvenser for de andre tre.

Har du for eksempel lagt mærke til, hvor hurtigt et møde om noget lokalt bliver til en samtale om noget globalt – og omvendt. I den nye verdensorden er det, af samme grund, altafgørende at kunne forholde sig til begge dele, uanset hvilken ende af erhvervslivet, du tilhører. Det er derfor, vi findes.

DLA Piper er en af verdens tre største advokatvirksomheder, og i Danmark er vi den eneste globale. Det gør os til den bedste løsning på de nye udfordringer, der i dag optager danske virksomheder i alle størrelser.

Med vores hjælp kan klienter nemlig smidigt skifte gear mellem lokale og globale anliggender. Og hvis sagen kræver mere, end vi kan klare her, kan vi trække på mere end 10.000 kolleger. For ud over vores to danske kontorer er vi faktisk til stede i mere end 40 lande.

Erfaringen siger os nemlig, at verden har det med at komme bag på os, hvis ikke vi kan se udviklingen komme på lang afstand.

PEOPLE

Nye arbejdstids- og vederlagsmodeller favner tiden

Kampen om talentet er uudgæeligt intens, og i dag skal vi som virksomhed favne, at man ikke kun kan være jurist på én måde. Som "people business" har vi en ambition om at være en fantastisk arbejdsplads, der ikke alene tiltrækker, men også fastholder talenter. I 2022 lancerede vi derfor nye arbejdstids- og vederlagsmodeller for jurister. Modellerne er en naturlig del af vores målsætning om at sætte nye standarder for trivslen i advokatbranchen. En branche, der er kendt for og præget af høj arbejdsintensitet. Jurister er dedikerede og ambitiøse medarbejdere, men har også andre prioriteter i livet. Med de nye modeller sigter vi på at imødekomme det skift i mindset og livsværdier, der generelt præger arbejdsmarkedet i disse år.

Forståelse af medarbejderne som det vigtigste konkurrenceparameter

I DLA Piper har vi en høj aldersdiversitet med medarbejdere i aldersspændet 18-70 år. Det betyder, at vi skal favne mange forskellige livsstadier med skiftende fokus og behov. I vores bestræbelser på at være en attraktiv arbejdsplads i en branche, hvor kampen om talentet er intens, er det afgørende, at vi er opmærksomme på, forstår og er i stand til at imødekomme de ønsker, der er blandt vores jurister – nuværende som kommende. Den forståelse opsøger vi aktivt gennem de medarbejderundersøgelser og interviews, vi løbende gennemfører, og

*”Det er altafgørende, at vi som advokatvirksomhed læser og forstår de skift i livsværdier, der er i tiden. Vi har på tværs af generationer det til fælles, at vi er ambitiøse og bidt af juraen, men som partnere og ældre generationer skal vi respektere, at de yngre ser anderledes på, hvor stor del af deres tid, de vil dedikere til jobbet, og det skal afspejles i den måde, vi indretter vores virksomhed på.”*

Martin Lavesen, Managing Partner

gennemgående i tilbagemeldingerne er et ønske om en øget fleksibilitet i hverdagen.

Fra ambition til handling

Baseret på dialog med vores medarbejdere har vi udformet tre nye arbejdstids- og vederlagsmodeller. Modellerne indeholder flere aspekter og afspejler også, at vores jurister lægger vægt på muligheden for at kunne dedikere en del af arbejdstiden til interne udviklingsprojekter og pro bono-arbejde.



Vores tre arbejdstids- og vederlagsmodeller

**FAST:** For juristen, der prioriterer fast arbejdstid, og hvor det at kunne komme og gå på et bestemt tidspunkt på dagen, er et afgørende parameter.

**FLEKS:** For juristen, der ønsker frihed til at tilrettelægge arbejdstiden fleksibelt på tværs af uger. Denne model tilgodeser eksempelvis familier med deleordninger, eller hvor partneren rejser meget.

**FLYDENDE:** For juristen, der gerne vil have en høj arbejdsintensivitet, fordi det passer til ambitionsniveauet og/eller giver mulighed for at optimere egen indtjening.



Fra venstre: COO Michelle Thagaard Olesen, advokat Mikkel Bay Nielsen, advokat og Director Gitte Christensen, Managing Partner Martin Lavesen, advokat og Senior Associate Anne Louise Dalsgaard, partner Kristian Hjørund Nielsen og advokat Ida Bryld.

Next Generation Shadow Board

Et nyt initiativ i 2022 var vores Next Generation Shadow Board, der består af yngre advokater, som repræsenterer DLA Pipers fremtid og giver deres

perspektiver på aktuelle og væsentlige temaer, der er med til at udvikle virksomheden.

## QUALITY & DIGITAL

### Digitalt fokus

Danmark er et af de førende lande, når det kommer til digitalisering af offentlige og private arbejdspladser. Nye teknologier skaber muligheder og effektiviserer arbejdsgangene, men med de nye teknologier følger også øgede krav til brugen af værktøjerne og den øgede mængde data.

Fremtidens vindere er de virksomheder, der lykkes med den digitale omstilling i 2023, og ifølge Dansk Industri forventes danske virksomheder at investere DKK 6,5 mia. mere i IT-udstyr end i 2022. Med den øgede digitalisering følger også, af hensyn til både udefrakommende trusler og virksomhedernes sikkerhed, øgede krav til, hvordan vi bruger de digitale løsninger. Krav som både er forankret i EU-lovgivning og nationalt.

Med et større fokus på virksomhedernes evne til at kunne påvise, at de har "truffet passende foranstaltninger" for at sikre, at reglerne overholdes, er rådgivning om GDPR fortsat et område, der fylder hos DLA Pipers IPT-team (Intellectual Property and Technology). I forlængelse af dette har forbuddet mod brug af Google Analytics medført et behov for at tydeliggøre, hvordan virksomhederne skal forholde sig for ikke at overtræde GDPR-lovgivningen ved håndtering af data om blandt andet online brugerrejser og adfærd.

Med den nye teknologi følger en øget sårbarhed over for et varierende og komplekst trusselsbillede på IT-området. Et nyt fælles europæiske værn mod cyberkriminalitet blev vedtaget af EU-Parlamentet i november 2022. Det såkaldte NIS2-direktiv betyder langt mere omfattende krav til både virksomheder og myndigheder og udvider sanktioneringen af cybersikkerhed. Med skærpede krav for flere sektorer har det medført øget behov for rådgivning om, hvordan virksomhederne skal forholde sig til blandt andet risikostyring, kontrol og tilsyn. I podcast-serien På forkant med juraen giver vi en indføring i NIS2-direktivet. Lyt til [Cybertruslen stiger: Nye skrappe EU-krav på vej](#).

"NIS2 er en fortsættelse af den logik, der også ligger i GDPR. Det handler om, at virksomheder har pligt til at kunne dokumentere, at deres beskyttelse af informationer og teknisk infrastruktur er baseret på en formaliseret analyse af de risici, de til enhver tid er udsat for, og at

***"NIS2 er en fortsættelse af den logik, der også ligger i GDPR. Det handler om, at virksomheder har pligt til at kunne dokumentere, at deres beskyttelse af informationer og teknisk infrastruktur er baseret på en formaliseret analyse af de risici, de til enhver tid er udsat for."***

Martin Hjørnlund Nielsen, Partner

beskyttelsen dermed også til enhver tid er tilpasset det aktuelle risikobillede. Det handler altså ikke nødvendigvis om at gøre meget, men om at gøre det rigtige, og det er en hensigtsmæssig tilgang; men også lidt udfordrende for den relativt pragmatiske og uformelle tilgang, der præger mange danske virksomheder", fortæller partner Martin Hjørnlund Nielsen.

I DLA Piper har vi et højt ambitionsniveau for brugen af digitale værktøjer i både hverdagen og den juridiske rådgivning til klienterne. En målrettet indsats for implementering af Legal Tech-løsninger har i 2022 ført til dokumentautomatiseringen af 16 fagområder. Ligeledes har brugen af paradigmer forenklet arbejdsprocesserne og efterladt få fysiske sager. Samtidig har vi taget et kvantespring med hensyn til at dygtiggøre medarbejderne i digital opgaveløsning.

Det digitale fokus afspejles også i afholdelse af webinarer fra to nyetablerede webinarlokaler på kontorerne i København og Aarhus. I 2022 lancerede vi en ny video- og webinarplatform, der bruges på tværs af Norden, hvor afholdelse af fælles nordiske webinarer om aktuelle emner bliver en stadigt større del af vores kommercielle tilbud til klienterne.

Også på de indre linjer arbejder vi kontinuerligt med at forebygge og imødegå sikkerhedsmæssige trusler og risici. Rasmus Eland, Head of IT, arbejder med såkaldt awareness-træning af medarbejderne med henblik på at skabe en kultur, hvor alle er bevidste om, at vi på vores

klienters og egne vegne skal sikre os mod hackerangreb og sikkerhedsmæssige trusler ved hurtigt at kunne identificere indikationerne på dem.

"I dag må vi erkende, at trusselsbilledet med økonomisk kriminalitet, industrispionage og hacktivisme udgør en væsentlig sikkerhedsrisiko. Vi har via DLA Piper International adgang til avanceret teknologi, der kan monitorere og mitigere risikoen for cyber-angreb. Mange angreb sker ved menneskelige fejl, så det er vigtigt, at vores medarbejdere er godt rustet til at få øje på potentielle sikkerhedsbrud. Vi informerer løbende, laver tests og anti-phishing-kampagner, så sikkerheden altid er top of mind", fortæller Rasmus Eland.

***"I dag udgør trusselsbilledet med økonomisk kriminalitet, industrispionage og hacktivisme en væsentlig sikkerhedsrisiko. Vi er kontinuerligt udsat for forskellige forsøg på kompromittering af vores systemer. I mange tilfælde benytter de kriminelle sig af social engineering, hvor de afsøger svagheder hos personer, som intet virusprogram vil kunne forhindre."***

Rasmus Eland, Head of IT





## UNITY & ALIGNMENT En fælles nordisk platform siden 2017

Fællesskab og samhørighed udgør en vigtig grundsten i vores strategiske projekter og trækker stærke tråde til det nordiske samarbejde. Siden vi i 2017 blev en del af DLA Piper, har vi arbejdet målrettet på at etablere en unik, nordisk platform, hvor vi servicerer klienter på tværs af landegrænserne. Vi agerer som én virksomhed og sammensætter tværgående teams af stærkt specialiserede jurister. De over 500 advokater i Norden er organiseret i sektorgrupper, der har branchespecifik viden og erfaring. Det bidrager til at sikre spidskompetencer, så vi kan yde målrettet rådgivning både lokalt og på et nordisk plan. Det nordiske samarbejde er ligeledes forankret i fælles IT-platforme, hvorfra vi bl.a. afholder webinarer om emner med interesse for vores klienter, der opererer i Norden.

### A true Nordic feeling

På de indre linjer styrker vi samarbejdet i Norden gennem årlige, tilbagevendende aktiviteter, som vores udstationsprogram, Nordic Secondment, der giver medarbejdere mulighed for at udveksle erfaringer med kolleger i et andet nordisk land ved at tilbringe en uge på udebane. Opholdet giver deltagerne et indblik i arbejdet på et nyt kontor og styrker det fremadrettede samarbejde.

*”Jeg har haft en fantastisk og uforglemmelig oplevelse, hvor mine finske kolleger på fornemste vis bød os velkommen og introducerede os til den finske kultur. Udover mine daglige arbejdsopgaver, som jeg medbragte fra Danmark, havde jeg blandt andet fornøjelsen af at deltage i en paneldebat for finske jurastuderende, og der var også tid til at se Helsinki og byens mange seværdigheder.”*

Anne-Sofie Thomassen,  
Advokatfuldmægtig, Corporate M&A



### Nordic Board

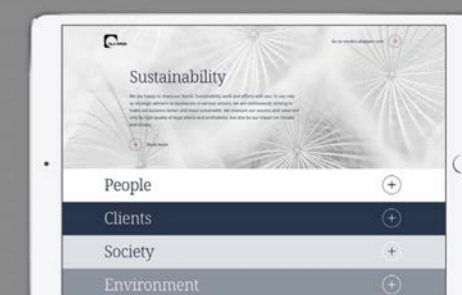
De mange nordiske initiativer udgår fra Nordic Board, der består af UK Partner Jonathan Watkins, Joint Managing Director for UK & Europe Sandra Wallace, Bestyrelsesformand i Sverige Emma Norburg, Bestyrelsesformand for Nordic Board Anders Malmström, Managing Partner i Sverige Peter Näslund,

Managing Partner i Danmark Martin Lavesen, Bestyrelsesformand i Danmark Peter Schäfer, Bestyrelsesformand i Finland Hans Sundblad, Managing Partner i Norge Kjetil Johansen, Bestyrelsesformand i Norge Hans Christian Brodtkorb og Managing Partner i Finland Ilkka Liljeroos.



### Nordisk Onbarding

Det kollegiale sammenhold er udgangspunktet for det årlige DLA Piper Onbarding, der har til formål at give nyansatte fra alle faggrupper og kontorer i Norden mulighed for at netværke og få en introduktion til DLA Piper. Initiativet blev søsat i 2022 og løb af stablen i Stockholm i maj. Der var deltagelse fra de nordiske landes Managing Partners, men også fra DLA Piper International. Næste onboarding event afholdes i foråret 2023 i Norge.



### RAPPORT Sustainability 2021/22: From ambition to action

I 2022 satte vi ESG på agendaen i en nordisk bæredygtighedsrapport, der beskriver fælles nordiske indsatser på området.

[Læs rapporten på nordics.dlapiper.com](https://www.dlapiper.com/nordics)

# Et forretningsmæssigt indblik

Hvert år rådgiver vi i et stort antal sager inden for vores juridiske specialer. Som full service-advokatvirksomhed samarbejder vi med specialister på tværs af Norden og internationalt, og 2022 har været et år med høj aktivitet. Her er et lille udpluk af vores forretningsmæssige highlights.

## SAS Chapter 11-processen

I efteråret blev vi af The Official Committee of Unsecured Creditors antaget til at rådgive de usikrede kreditorer om retsforholdene i Norge, Sverige og Danmark i forbindelse med SAS' Chapter 11-proces. De usikrede kreditorers interesser i Chapter 11-processen bliver varetaget gennem komiteen The Official Committee of Unsecured Creditors. Denne tæller Airbus, Dr. Malte Daniels, Jackson Square Aviation Ireland Limited, Viasat Inc. samt Flying Food Group LLC. Sagen verserer ved The U.S. Bankruptcy Court for the Southern District of New York.



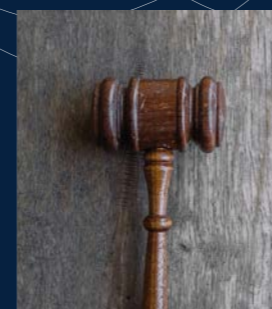
## Principiel højesteretsdom om gæsteprincippet i sagerne om Holstebromotorvejen

Vi repræsenterede tre Vestforsyning-selskaber mod Vejdirektoratet i en sag om, hvorvidt selskabernes ledninger, der var placeret i Vejdirektoratets grund, var omfattet af gæsteprincippet med den konsekvens, at de tre forsyningsselskaber skulle betale for en ledningsomlægning. Højesteret konkluderede, at Vejdirektoratet skulle betale for ledningsomlægningen, og som noget nyt fastslog Højesteret, at der gælder en formodning for, at gæsteprincippet ikke gælder for tinglyste ledninger, der oprindeligt er anlagt af kommunen i et kommunalt areal. En række ledninger, der var blevet anbragt af den kommunale forsyningsforvaltning, blev således ikke 'fanget' af gæsteprincippet ved selskabsudskillelsen af forsyningsvirksomheder, selvom der ikke var betalt erstatning for ledningsanbringelsen.

Vi repræsenterede tre Vestforsyning-selskaber mod Vejdirektoratet i en sag om, hvorvidt selskabernes ledninger, der var placeret i Vejdirektoratets grund, var omfattet af gæsteprincippet med den konsekvens, at de tre forsyningsselskaber skulle betale for en ledningsomlægning. Højesteret konkluderede, at Vejdirektoratet skulle betale for ledningsomlægningen, og som noget nyt fastslog Højesteret, at der gælder en formodning for, at gæsteprincippet ikke gælder for tinglyste ledninger, der oprindeligt er anlagt af kommunen i et kommunalt areal. En række ledninger, der var blevet anbragt af den kommunale forsyningsforvaltning, blev således ikke 'fanget' af gæsteprincippet ved selskabsudskillelsen af forsyningsvirksomheder, selvom der ikke var betalt erstatning for ledningsanbringelsen.

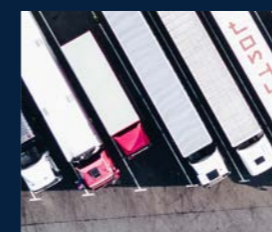
## Aftale om offentligt købstilbud til aktionærerne i Brøndby IF

Vi har rådgivet Brøndbyernes I.F. Fodbold A/S (Brøndby IF) i forbindelse med aftalen med Global Football Holdings, L.P. om et købstilbud til aktionærerne i Brøndby IF. Med købet blev Global Football Holdings den største aktionær i Brøndby IF med en umiddelbar ejerandel på lige over 50 % af aktierne. Selskabets hovedaktionær, Jan Bech Andersen, har i forbindelse med købstilbuddet uigenkaldeligt påtaget sig at sælge op til, men ikke mere end, en majoritet af aktierne i Brøndby IF til Global Football Holdings. Som en del af aftalerne mellem parterne forventes udstedt konvertibel lånefinansiering på op til DKK 223.179.000 (svarende til EUR 30 mio.), der vil blive stillet til rådighed for at understøtte Brøndby IF's strategi.



## Principiel sag i Højesteret om 120-dagesreglen

Højesteret har i en principiel sag taget stilling til, hvordan sygedage skal optælles i henhold til 120-dagesreglen ved fuldtidssygemelding. Højesteret gav arbejdsgiveren medhold i, at optællingen af de 120 sygedage – også efter to Højesteretsdomme tilbage fra november 2017 – fortsat skal ske efter den sædvanlige optællingspraksis, der har været gældende i mere end 70 år. Vi har i sagen bistået Tandlægeforeningen og den tandlæge, der som arbejdsgiver opsagde en langtidssygemeldt klinikassistent. Som følge af sagens store betydning for danske arbejdsgivere og for en række andre retssager og tvister om samme problemstilling er både Dansk Erhverv og Dansk Industri indtrådt til støtte for arbejdsgiversiden. HK har ført sagen på vegne af klinikassistenten. Vi har rådgivet og ført sagen for tandlægen i byretten, landsretten og Højesteret.



## Salg af Martin Bencher Group til A.P. Møller Mærsk

Vi har rådgivet de tre ejere af den aarhusianske speditør, Martin Bencher Group, med salget til A.P. Møller Mærsk. Martin Bencher Group tæller 170 ansatte i 22 lande i verden og er 25 år efter stiftelsen vokset til en milliardforretning, der nu er blevet en del af Danmarks største rederi, A.P. Møller Mærsk. Martin Bencher Group har som dansk projekt- og logistikvirksomhed specialiseret sig i "end to end"-løsninger for globale kunder og vil styrke Mærsk's markedsposition inden for projektlogistik.

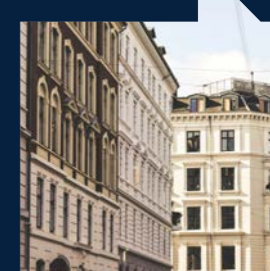
## Partneraftale mellem Lukas Graham og Vestas

DLA Piper har i de seneste 10 år rådgivet musikikonet Lukas Graham med blandt andet turné- og producaftaler samt samarbejder med andre kunstnere og internationale label- og publishingselskaber, ligesom vi har rådgivet Lukas Graham med internationale varemærkeregistreringer og diverse rettighedskrænkelsessager. I 2022 omfattede rådgivningen desuden assistance med en international partneraftale med den danske vindmølleproducent, Vestas, vedrørende levering af grøn strøm til alle Lukas Grahams koncerter i 2022.



## Salg af Formuepleje Ejendomme

Vi har rådgivet Formuepleje Ejendomme om salg af en portefølje på 11 ejendomme til Catella Residential Investment Management GmbH. Porteføljen består af i alt 641 boliger og syv erhvervsjendomme beliggende i Aarhus og Storkøbenhavn og genererer en samlet bruttoløje på DKK 71 mio. per år. Derudover har vi rådgivet Formuepleje i forbindelse med opkøbet af Aros Property Investment A/S og dets datterselskaber; Ejendomsselskabet Peter Sabroes Gade ApS og Ejendomsselskabet Kirkegårdsvej ApS, der har en central beliggenhed i Aarhus og i alt består af 230 lejligheder.



## Salg af DS Gruppen

Vi har sammen med Beierholm Statsautoriseret Revisionspartnerselskab og Clearwater International rådgivet familien Møller Hansen i forbindelse med salget af DS Gruppen herunder DS Stålkonstruktion A/S, DS Stålflex A/S, DS Flexhal A/S og DS Elcobyg A/S. Køber er det tyske firma Goldbeck Europe GmbH, som er en familieejet bygge- og servicevirksomhed i Europa med en omsætning på op mod DKK 40 mia. og med mere end 9.000 medarbejdere på ca. 90 lokationer i Europa. DS Gruppen er en af Skandinaviens førende industrikoncerner inden for produktion og salg af stål og betonløsninger til byggeri og industri med hovedkvarter i Hobro, Danmark, en omsætning på mere end DKK 2 mia. og med mere end 600 beskæftigede medarbejdere.

# En førende global advokatvirksomhed

**110+** Kontorer  
**60+** Lande

**10.000+** Medarbejdere



● DLA Piper tilstedeværelse  
● Faste samarbejdspartnere \*

<b>SYD- OG NORD-AMERIKA</b> Argentina Brasilien* Canada Colombia Chile Mexico Peru USA	<b>MELLEMØSTEN</b> Bahrain Oman Qatar Saudi-Arabien* De Forenede Arabiske Emirater	Rwanda Senegal Sydafrika Tanzania Tunesien Uganda Zambia Zimbabwe	Holland Norge Polen Portugal Rumænien Slovakiet Spanien Sverige Storbritannien
<b>ASIEN/STILLEHAVS-OMRÅDET</b> Australien Kina Japan New Zealand Singapore Sydkorea Thailand	<b>AFRIKA</b> Algeriet Angola Botswana Burundi Etiopien Ghana Kenya Mauritius Marokko Mozambique Namibia Nigeria	<b>EUROPA</b> Østrig Belgien Tjekkiet Danmark Finland Frankrig Tyskland Ungarn Irland Italien Luxembourg	



# Kultur er menneskelig energi

Kultur er med til at gøre os unikke i relation til både klienter og medarbejdere. I praksis er det også ofte kulturen, der er afgørende for, om en medarbejder føler tilknytning til virksomheden og dermed forbliver medarbejder. Kulturen har dermed stor betydning for engagement, tilknytning og tiltrækning af medarbejdere, og når det rette match er til stede, skaber kulturen en oplevelse af at høre til. Læg dertil, at en virksomhed med en stærk kultur performer bedre og har højere medarbejdertrivsel og dertil følgende højere klienttilfredshed. I sensommeren 2022 lød startskuddet derfor til et fælles kulturprojekt på tværs af DLA Piper Denmark.



*”I DLA Piper vil vi være en advokatvirksomhed, hvor vi udvikler fællesskabet og er en fantastisk arbejdsplads, som alle er stolte af. Vores kultur er afgørende for denne ambition og alles bidrag og involvering er vigtig”*

Peter Schäfer, Bestyrelsesformand

Kampen om talenterne er en realitet – også i advokatbranchen, der ikke mindst i de senere år oplever en udfordring med at fastholde medarbejderne. Der er nye forventninger til arbejdspladsen, og sammen med ønsker om fleksibilitet, faglige udfordringer og udviklende karriereveje for den engagerede og dygtige medarbejder, spiller kulturen en afgørende rolle i valget af arbejdsplads.

værdier, normer, forventninger og logikker. Startskuddet til kulturprojektet i DLA Piper var en spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejdere, som med et todelt fokus tog temperaturen på, hvilke kulturtræk medarbejderne oplevede som særligt kendetegnende i dag, og hvordan vi kan styrke vores kultur yderligere i fremtiden.

I DLA Piper Denmark har sammenlægninger, øget vækst og en pandemi skubbet til og udfordret, hvordan kulturen opfattes. Målet med det kulturprojekt, der i sensommeren 2022 blev igangsat i samarbejde med konsulenthuset Implement, er derfor at styrke samhørighed på tværs af faggrupper, lokation og faglighed uden at miste den nærhed, der også dannes og har stor værdi i mindre enheder i virksomheden.

*”Vi skal værne om den omsorgsfulde del, da det er nøglen til vores gode kultur”*

Medarbejder i kulturundersøgelsen

Sat på formel er kultur, hvad vi har f.eks. strukturer, rammer og processer, hvad vi gør f.eks. vaner, ritualer og måder at tale på, samt hvad vi er, dvs. det der former vores identitet i

Undersøgelsen var baseret på en kulturanalyse udviklet på Harvard Business School. På en efterfølgende firmatur til Tarragona i september, der dannede en fælles referenceramme, var der god tid til at drøfte resultaterne; de kulturelle hotspots, der er unikke, og som vi



skal værne om, samt hvilke kulturrelementer, vi gerne vil have mere af. Mere fordi de forstærker sam-effekten; samsynet, samhørigheden, samarbejdet, samspillet og sammenholdet og derigennem både styrker følelsen af at høre til og øger vores performance som teams.

Som mennesker henter og udvikler vi energi fra vores emotionelle og mentale niveauer, og vi henter desuden ressourcer fra en dybere følelse af mening og de værdier, som medvirker til vores motivation og udholdenhed. En fælles kultur, følelsen af at være en del af et meningsfyldt projekt, og oplevelsen af et stærkt

tilhørsforhold styrker derfor ikke alene den enkeltes motivation, engagement og arbejdsglæde men også teamets sammenhængskraft og performance.

Samlet i hovedsporene ledelse, arbejds-mængde og belønning samt tværgående samarbejde har en referencegruppe bestående af medarbejdere og partnere arbejdet videre med kulturprojektet. Svarene fra kulturanalysen og ikke mindst alle de mange gode input fra diskussionerne i Tarragona i 2023 vil danne grundlag for en række initiativer, der skal forløse den energikilde kulturen er yderligere.

*”Kulturen er en del af den måde enhver virksomhed skaber resultater hver dag, uanset om det er noget vi er bevidste om eller ikke. Derfor er det så vigtigt at få arbejdet målrettet med kulturen for at sikre, at vi gør en indsats for, at kulturen trækker os i den rigtige retning, og ikke bidrager til spændinger mellem den måde, medarbejderne oplever virksomheden, strategien og ledernes forståelse.”*

Jimmi Thorndal Christensen,  
Management Consultant,  
Implement Consulting Group



# Et styrket hold – udnævnelser i 2022

Fastholdelse og udvikling af vores talentmasse er altafgørende i DLA Piper, og i 2022 udnævnte vi en række advokater som del af vores karriereveje, der har fokus på en karriere i bevægelse. Vi bød også velkommen til tre nye partnere og en kapitalejer.

## Nye partnere

**Kristian Hjulund Nielsen**  
Kapitalejer,  
Corporate M&A,  
Aarhus



**Andreas Medom Madsen**  
Partner, Finance,  
Projects & Restructuring,  
København



**Anette Moll Berg**  
Partner,  
Litigation & Regulatory,  
København



**Kenni Svanholm Jensen**  
Partner,  
Corporate M&A,  
København



## Nyudnævnte Directors og Senior Associates

**Stefan Westh Wiencken**  
Director,  
Corporate M&A,  
København



**Andreas Arent Jespersen**  
Director,  
Corporate M&A,  
Aarhus



**Gitte Christensen**  
Director,  
Litigation & Regulatory,  
København



**Camilla Bjørslev Paulsen**  
Director,  
Litigation & Regulatory,  
Aarhus



**Glenn Schmidt-Hansen**  
Director,  
Fast ejendom,  
København



**Troels Kjersgaard**  
Director,  
Fast ejendom,  
København



**Christine Rahbek Lindhard**  
Senior Associate,  
Fast ejendom,  
København



**Anne Louise Dalsgaard**  
Senior Associate,  
Fast ejendom,  
Aarhus



**Jacob Nim Jørgensen**  
Senior Associate,  
Fast ejendom,  
Aarhus



# Kønsmæssig balance

Med ambitionen om en ligelig kønsmæssig sammensætning blandt vores jurister og som grundlag for rekruttering til ledelsesniveauerne, har vi fortsat et stykke vej, før vi indfrier målsætningen om, at 50% af vores advokatfuldmægtige, advokater og partnere samlet set skal være kvinder.

Vi glæder os over, at vores indsats for at sikre bedre kønsbalance har resulteret i, at vi i 2022 med et løft på 5% point har taget et flot skridt i den rigtige retning. Det er ikke mindst sket ved det fokus, vi har haft på kønsbalancen i nyansættelser, hvor 75% i 2022 var kvinder – en væsentlig øgning fra året før, hvor andelen lå på 41%. Det betyder samtidig, at vi allerede nu er tæt på at indfri vores 2025 målsætning for den kønsmæssige balance blandt vores advokater alene, idet andelen af kvinder ved udgangen af 2022 var på 47,3%.

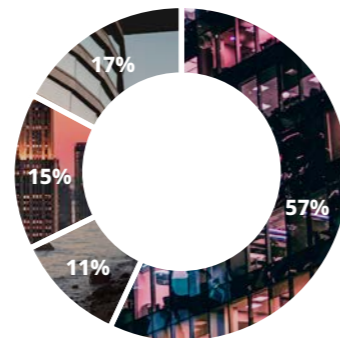
## Kønsfordelingen på ledelsesniveau

En ligelig kønsmæssig fordeling blandt vores advokater er en vigtig faktor. Dels fordi vi som branche generelt har en udfordring med, at en overvægt af kvinder forlader os i de tidlige år som advokater, dels fordi vores advokater er virksomhedens fremtidige partnere og ledere, og at det for køns-

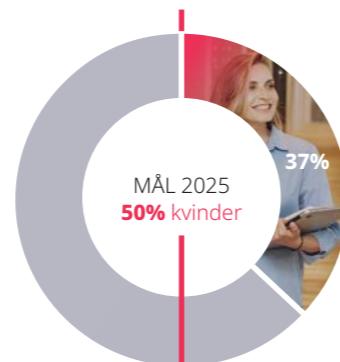
fordelingen her er essentielt, at vi har et balanceret rekrutteringsgrundlag.

Da andelen af kvindelige partnere i 2022 var på 12,1%, hvilket er uændret fra året før, har vi derfor fortsat en stor opgave i at skabe attraktive karriereveje, der som det første skridt lukker partnervejen op for flere af vores kvindelige advokater, og som det næste bidrager til, at vi kan indfri vores målsætninger om en større repræsentation af kvinder i afdelingsledelsen og i vores bestyrelse. Partnergruppen kom desværre ikke nærmere målsætningen om en kønsmæssig balance i 2022, idet der ikke var kvindelige kandidater opstillet til valget, og den nuværende bestyrelse således ikke har en kvindelig repræsentation.

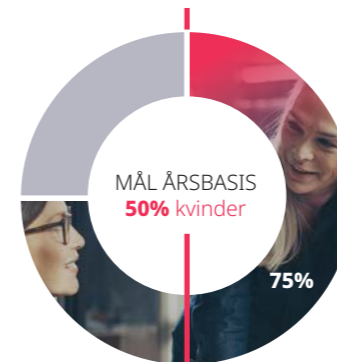
Vores stabsledelse havde i 2022, som i de forgangne år, en balanceret kønsmæssig sammensætning.



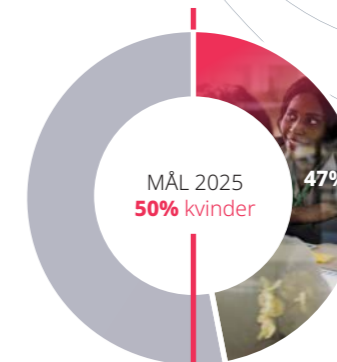
**MEDARBEJDERFORDELING**  
58% jurister (206), 11% studerende (41), 15% sekretærer (53), 16% stab (57)



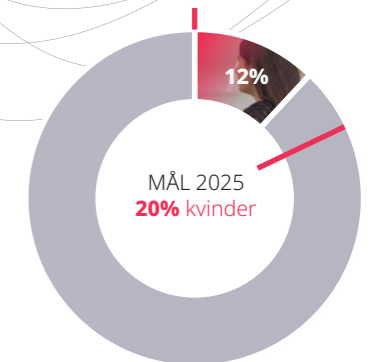
**JURISTER - ALLE**  
37% kvinder, 63% mænd



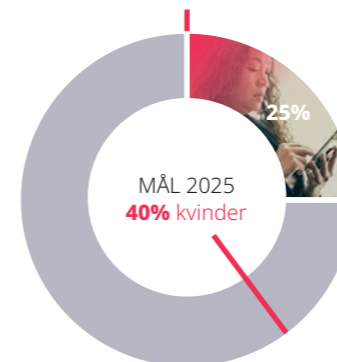
**NYANSATTE JURISTER - 2022**  
75% kvinder, 25% mænd



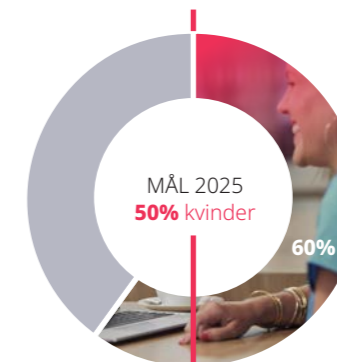
**ADVOKATER**  
47% kvinder, 53% mænd



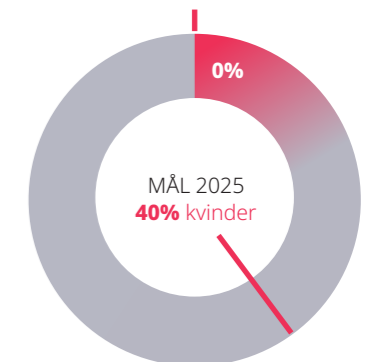
**PARTNERE**  
12% kvinder, 88% mænd



**AFDELINGSLEDERE**  
25% kvinder, 75% mænd



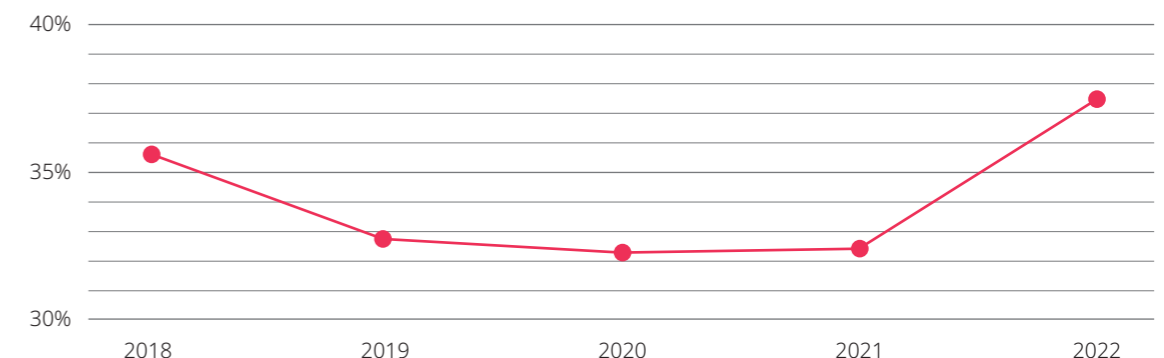
**STABSLEDELSE**  
60% kvinder, 40% mænd



**BESTYRELSEN**  
0% kvinder, 100% mænd



## Udviklingen i andelen af kvindelige jurister



# Banebrydende digitalisering øger effektivitet og kvalitet

DLA Piper Denmark tog et teknologisk kvantespring i 2022. En intens og omfattende automatiseringsproces har effektiviseret arbejdsprocesserne og løftet kvaliteten i vores ydelser. De rutineprægede opgaver bliver overladt til teknologien, og juristerne kan fokusere på det juridiske indhold og klienternes behov. Head of Legal Tech & Knowledge Management, Christina Jønby, fortæller om et travlt år med automatisering, videndeling og engagerede jurister.

I 2021 startede DLA Piper Denmark en gennemgribende digitalisering af forretningen. Der blev oprettet en strategisk enhed, Legal Tech & Knowledge Management, til at planlægge og drive udviklingen. Christina Jønby blev ansat som leder af enheden, og siden har der været fart på, ikke mindst i 2022, fortæller hun.

"Vi har i løbet af et år automatiseret 16 forretningsområder, svarende til mere end 1.500 paradigmer, det vil sige grundlæggende dokumenter af større eller mindre omfang af allerede defineret juridisk indhold. Automatiseringen er en kompleks størrelse, da dokumenterne skal indeholde alle tænkelige varianter af den relevante rådgivning. Det er enestående på så kort tid at nå så langt i en kompleks automatiseringsproces, og det er et kvantespring fremad."

Digitalisering af paradigmer omfatter primært automatisering af standardiserede arbejdsopgaver, fortæller hun.

"Nu skal vi ikke længere starte forfra hver gang med et givent dokument.



I stedet lader vi teknologien gøre en stor del af arbejdet. Skal vi udarbejde et dokument til selskabsstiftelse, stiller systemet en række spørgsmål vedrørende eksempelvis selskabsform, formål, binavne, bestyrelse, direktion, kapital og regnskabsår. Juristen svarer på spørgsmålene, og ud kommer et færdigt stiftelsesdokument med bilag som vedtægter og ejerbog, opsat korrekt på vores standardkabeloner. Samme proces gælder for alle vores områder – ansættelsesret, ejendomsret og så videre."

## Stort engagement og medvirken fra de juridiske specialer

Det lyder måske enkelt, men bag automatiseringen ligger der en intens og omhyggelig indsats, hvor hele processen skal tænkes nøje igennem. Christina Jønby uddyber:

"For det første kigger vi ned i en meget stor mængde data, som skal systematiseres, analyseres og struktureres. Du skal med spørgsmålene afdække alle muligheder for, hvordan et færdigt dokument kan se ud, og det kræver analyse og overblik.

Når juristerne for eksempel skal udarbejde et dokument til en generalforsamling, skal der i spørgsmålssekvenserne tages højde for alle tænkelige varianter. Derefter bliver dokumenterne selvfølgelig krydstjekket og kontrolleret op til flere gange, så vi er sikre på kvaliteten og at hele udfaldsrummet dækkes."

Ud over selve automatiseringsindsatsen er der også blevet arbejdet målrettet med planlægningen, siger Christina Jønby. "Jeg tror, at en af grundene til, at vi er kommet så langt på kort tid, er, at vi startede med at kortlægge indsatsen og udarbejde en strategi. Hvad skulle der gøres, hvad var prioriteterne, og hvor gav det mest mening at lægge ud? En af de første og vigtigste prioriteter var at få alle med ombord i processen."

"Du kan ikke gennemføre en forandring som digitalisering uden aktiv medvirken fra organisationen. Derfor gjorde vi meget ud af at beskrive formålet og demonstrere værdien af den nye teknologi. Ledelsen skal selvfølgelig også være med, og her



**”Bag automatiseringen ligger der en intens og omhyggelig indsats, hvor hele processen skal tænkes nøje igennem.”**

Christina Jønby, Head of Legal Tech & Knowledge Management

har vi fuld opbakning hele vejen. Det har været helt afgørende, at specialisterne i vores faggrupper har deltaget aktivt i dokumentautomatiseringsprocessen, og det er virkelig imponerende, som juristerne har kastet sig ind i kampen med engagement og dyb involvering. Hele organisationen har været klar til at tage et stort skridt i forhold til digitalisering og den medfølgende ændring af arbejdsvaner og -rutiner.”

### Optimal udnyttelse af værktøjer

Digitalisering handler ikke kun om at automatisere processer, men også om nye arbejdsformer, hvor kommunikation og træning har været centrale elementer i indsatsen.

”Digitalisering kræver omstilling og læringsparathed hos vores kolleger, der skal bruge de nye arbejdsprocesser hver dag. Bl.a. har vi i teamet en digital læringskonsulent, der skal være med til at sikre, at vi klæder nyansatte medarbejdere på til at arbejde ensartet og med fuld udnyttelse af vores teknologier. I 2022 har Legal Tech-teamet gennemført mere end 50 undervisningsforløb i de nye processer. Teamet har fokus på træning i både eksisterende og nye digi-

tale værktøjer, så vi sikrer en optimal udnyttelse af alt vores IT. Det skaber selvsagt merværdi for forretningen, at både nye og gamle systemer bliver optimeret og udnyttet fuldt ud. Digitalisering af en forretning handler om optimering af processer og ændring i arbejdsvaner, men i lige så høj grad om kompetenceudvikling og læring.”

Indtoget af ny teknologi i advokatbranchen markerer en fremtrædende og varig ændring i arbejdsform og dagligdag.

”I mange år har arbejdsprocesserne for advokater stort set været de samme, men teknologien forandrer sig, og omstillingsparathed er nu en central faktor. I dag arbejder man på en given måde, men snart kommer der måske et nyt værktøj, og vi skal til at tænke arbejdsprocessen helt anderledes. Derfor er et af formålene med digitaliseringsprocessen også at udvikle et digitalt mindset, hvor vi løbende opkvalificerer vores digitale kompetencer, som nævnt også i allerede eksisterende værktøjer. Det hele hænger sammen. Der vil blive ved med at komme ny teknologi, og vi skal være i stand til hurtigt at tilpasse os for at høste gevinster til gavn

for os selv og i særdeleshed vores klienter,” forklarer Christina Jønby.

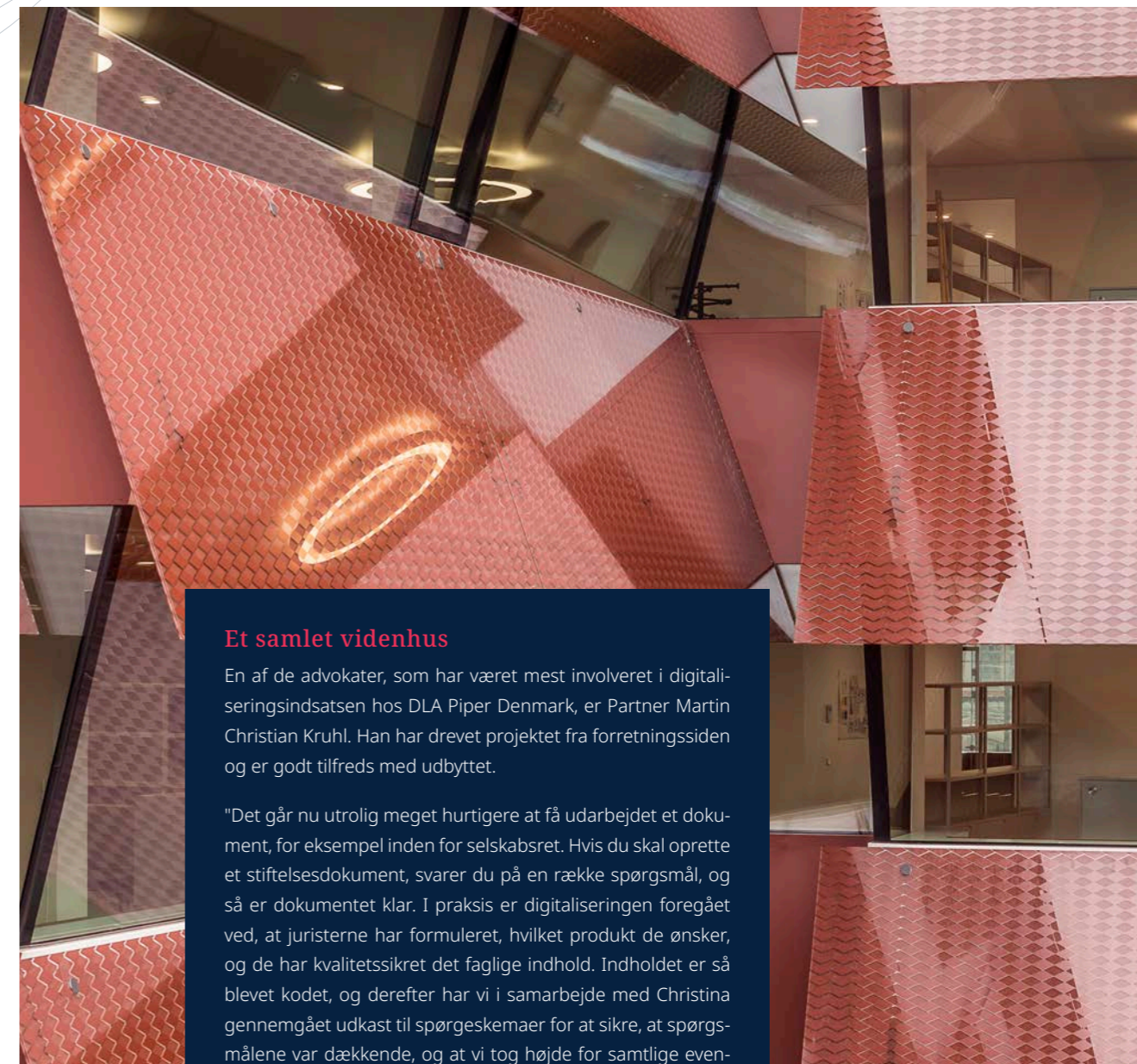
### Endnu mere kvalitet til klienterne

Det mest åbenlyse udbytte af digitaliseringsindsatsen er effektivitet, men der er adskillige andre fordele, siger Christina Jønby.

”Vi får generelt højnet kvaliteten i vores dokumenter og dermed vores ydelser. En anden vigtig gevinst er ensartetheden. Via automatiseringerne sikrer vi nu også, at vi bruger de samme skabeloner med fuldstændig ens layout på tværs af virksomheden og i høj grad også de samme arbejds gange. Det styrker samarbejdet og sammenhængskraften på tværs af kompetencer og fagområder, og så er det med til at skabe struktur.”

### Disse fordele overføres direkte til klienterne

”Forbedringer i vores forretning er ikke noget værd, hvis vi ikke kan omsætte dem til værdi for klienterne. Vores maskine er nu blevet endnu mere velsmurt, vi har fået videndeling ind under huden, og vi bruger vores viden mere effektivt. Derfor kan vi levere endnu højere kvalitet, hvor ju-



### Et samlet videnhus

En af de advokater, som har været mest involveret i digitaliseringsindsatsen hos DLA Piper Denmark, er Partner Martin Christian Kruhl. Han har drevet projektet fra forretningssiden og er godt tilfreds med udbyttet.

”Det går nu utrolig meget hurtigere at få udarbejdet et dokument, for eksempel inden for selskabsret. Hvis du skal oprette et stiftelsesdokument, svarer du på en række spørgsmål, og så er dokumentet klar. I praksis er digitaliseringen foregået ved, at juristerne har formuleret, hvilket produkt de ønsker, og de har kvalitetssikret det faglige indhold. Indholdet er så blevet kodet, og derefter har vi i samarbejde med Christina gennemgået udkast til spørgeskemaer for at sikre, at spørgsmålene var dækkende, og at vi tog højde for samtlige eventualiteter.”

”Digitaliseringen har således medført klare fordele for DLA Piper og dermed klienterne”, siger Martin Christian Kruhl.

”Vi er blevet mere effektive, kvalitetssikringen er forbedret, og vi har ensrettet vores dokumenter, så vi nu i endnu højere grad agerer som et samlet videnhus. Klienterne får dermed bedre kvalitet og hurtigere levering. Teknologi er i dag en integreret del af advokatens værktøjer, og vi vil fortsætte med at udvikle løsninger, der forbedrer vores performance.”

risterne kan fokusere på de svære spørgsmål, det juridiske indhold og klienternes individuelle behov. Samtidig er vi blevet mere fleksible som

organisation. Vi kan hurtigt omstille os til nye krav og udfordringer.” Digitaliseringsindsatsen fortsætter,

fordi teknologien bliver ved med at udvikle sig, og der venter spændende muligheder i horisonten.

”Der kommer hele tiden nyt inden for bl.a. kunstig intelligens, som betyder, at vi vil kunne automatisere endnu mere og i det hele taget udvikle avancerede løsninger til gavn for både os selv og vores klienter. Det at vi er en del af en stor international virksomhed giver os en yderligere digital muskel i kraft af ressourcer, der i takt med udviklingen løbende skaber digitale, klientrettede løsninger”, forklarer Christina Jønby.

# Nytænkning og kreative løsninger med **Design Sprints**



Tiden kalder på forandringsparathed, og DLA Piper arbejder på nye måder med kreative løsninger som omdrejningspunkt. Et mindset baseret på den specialudviklede metode, Design Sprint, er et unikt tilbud til klienter, hvor opgaver løses med nytænkning og friheden til at fejle.

Kreative processer og friheden til at fejle er måske ikke noget, man umiddelbart forbinder med advokatfaget, men det er ikke desto mindre centrale elementer i en ny metode og ydelse hos DLA Piper Danmark. Design Sprint er problemløsning via innovative strategier, nytænkning og idégenerering, fortæller Partner Nina Wedsted. "Det er en kreativ løsningsproces opdelt i fem faser, hvor du observerer, definerer, genererer idéer, laver prototyper på løsninger og tester."

Nina Wedsted har deltaget i projekter med Design Sprints, og resultaterne imponerer. "Det er en helt ny måde at arbejde på for en advokat, og da jeg først hørte om det, var jeg måske en smule skeptisk. Men det er en rigtig interessant tilgang, som i den grad virker. En væsentlig del handler om kreativ selvtilid, dvs. friheden til at fejle. Du skal turde komme med idéer, der måske ikke holder i længden, men det er sådan, vi kom-

mer frem til den optimale løsning. Det kan være, vi ender med 15 ideer på tavlen, og de 12 ryger ud, men så står vi tilbage med tre rigtig gode. Det er en unik ydelse."

## **Fra børsnoterede virksomheder til kommuner**

Metoden bruges hos klienter, der netop efterspørger kreative løsninger, siger Nina Wedsted og nævner som eksempel en nylig opgave hos en stor dansk virksomhed. "Klienten ville lave et udbud af en kompleks sammensætning af opgaver og efterspurgte nytænkning, en kreativ tilgang for at finde frem til det optimale set-up og dermed få mest muligt ud af budgettet," fortæller Nina Wedsted. DLA Piper Danmark inviterede klienten til et Design Sprint-forløb, hvor de brugte to dage på at tænke kreativt og udklække løsninger. Efterfølgende arbejdede DLA Piper Danmark videre med klienten for at teste og lancere løsningerne. "Vi fik udviklet en unik, fremsynet



Nina Wedsted  
Partner



Jana Blount  
Change Maker

løsning, herunder særlige IT-værktøjer til at drifte og administrere."

Opgavefeltet inden for Design Sprint er bredt; det kommer an på klienten og den specifikke situation, siger Nina Wedsted. "Det kan være en faglig, juridisk eller organisatorisk problemstilling, der kalder på en kreativ tilgang. F.eks. har vi hjulpet en anden dansk virksomhed med at formulere struktur og politikker for diversitet og inklusion. Klientporteføljen er meget varieret, lige fra børsnoterede virksomheder til kommuner."

Design Sprint er fagligt en ny disciplin for DLA Piper Danmark og giver en ekstra dimension i forhold til klienterne. "I modsætning til de fleste juridiske opgaver får vi her lov til at være med i klientens maskinrum, og det er givende for begge parter. Vi byder ind med et nyt sæt kompetencer, og klienten får ekstra værdi," uddyber Nina Wedsted.

## **Et radikalt nyt mindset for alle**

Vigtigheden i at udvikle arbejdsprocesser til gavn for klienterne underbygges af Change Maker i DLA Piper UK, Jana Blount. "Vi vil gerne være forandringsparate på et helt nyt ni-

veau. Tingene ændrer sig hurtigere end nogensinde – se blot på, hvad der er sket i de sidste tre år. Den slags forandring gør det svært at planlægge, og det kræver forandring at kunne håndtere forandring. Vi måtte skabe et radikalt nyt mindset til konstant at være indstillet på forandring og agere agilt."

Jana Blount blev udnævnt som Change Maker, og hun oprettede et Change Council, der består af internationale repræsentanter fra DLA Piper. Her arbejdes med udvikling af nye tankegange, arbejdsprocesser og produkter. Forandringen startede i DLA Piper, men formålet er naturligvis, at indsatsen skal gavne klienterne, forklarer hun. "Vi ønsker at levere ægte innovation til vores klienter. Dvs. at forstå deres behov, ikke kun når det kommer til jura, men i hele forretningen på et strategisk niveau. Hvordan kan vi hjælpe klienten med at få succes? Derfor arbejder vi med Design Thinking, og vi har udviklet vores egen version i form af såkaldte Design Sprints."

Processen har affødt en række nye produkter fra DLA Piper UK, herunder TOKO og Aiscension. TOKO opretter, distribuerer og administrerer digitale koder som en service i for-

bindelse med kapitalrejsning. Den traditionelle proces kan have svært ved at nå alle typer investorer og tager typisk flere dage på grund af de forskellige parter, som er involveret. Med TOKO baseret på blockchain-teknologi kan ejere af aktiver nå alle typer investorer hurtigt og med fuld compliance.

Aiscension er et digitalt værktøj til at identificere risici og sikre compliance hurtigt og sikkert. Softwaren kan ved hjælp af AI (Artificial Intelligence), nærmere bestemt neurale netværk, scanne millioner af datapunkter i løbet af minutter og identificere mistænkelige mønstre og usædvanlig adfærd.

Derudover tilbyder DLA Piper UK ligesom i DLA Piper Denmark Design Sprint som en ydelse. "Klienterne vil være forandringsparate. De efterspørger nytænkning og har reageret yderst positivt på vores ekspertise. Vi får stadig flere forespørgsler, både fra nuværende og nye klienter," siger Jana Blount.

# Lærer på 12. år studerende at procedere

DLA Piper er en af hovedkræfterne bag Juridisk Diskussionsklubs årlige processpil, hvor jurastuderende stifter bekendtskab med disciplinen at procedere i en retssal. De studerende deltager i en fiktiv retssag for tre dommere i Højesteret, som til sidst udvælger de bedste til at procedere. Det er en øvelse, som er ulig meget andet jura, og som kræver evnen til at improvisere.



Andreas Medom Madsen  
Partner

"Objection, Your Honor! Sustained." De fleste danskere er bedre bekendt med reglerne i amerikanske retssale end i de hjemlige takket være de mange film og serier i genren "Courtroom Drama." Selv jurastuderende kan være uvidende om ageren i en dansk retssal, da disciplinen at procedere, altså føre en sag for retten, ikke indgår i jurastudiet.

Derfor gennemfører Juridisk Diskussionsklub hvert år fra september til november et processpil, hvor udvalgte jurastuderende deltager i en fiktiv retssag og på den måde stifter bekendtskab med disciplinen. DLA Piper er på 12. år sponsor for processpillet og en af hovedaktørerne bag arbejdet med at forberede og gennemføre spillet.

## Behøver ikke være ekstrovert

En optræden i retten er meget forskellig fra at sidde og granske jura. Alles øjne, ikke mindst dommernes, hviler på en, men at procedere kræver ikke nødvendigvis, at man er ekstrovert, siger partner Andreas Medom



Madsen, der er DLA Pipers hovedansvarlige for processpillet.

de 20 studerende ud fra en motiveret ansøgning.

"Dem, som det falder naturligt at stå foran en forsamling, er ikke nødvendigvis de bedste til at procedere. Det handler jo ikke om underholdning, men om at kunne sit stof og fremføre argumenter overbevisende. Desuden skal du være robust, for det kan godt være ret udfordrende med divergerende meninger. Endelig skal du også være god til at tænke på stående fod og måske improvisere, da der i sidste øjeblik kan komme nye oplysninger, der ændrer sagsfremstillingen."

Juridisk Diskussionsklubs processpil er ikke det eneste i Danmark, men udmærker sig ved at have højesteretsdommere, som i sidste ende vælger de bedste til at procedere blandt de studerende. Processpillet består af fire hold med hver fem personer, og rent praktisk starter forløbet med, at Juridisk Diskussionsklub udvælger

## Realistisk med modstridende oplysninger

Grundlaget for retssagen er en case udarbejdet af DLA Piper. "Vi laver casen ud fra reelle sager inden for erhvervsret, men selvfølgelig uden at man kan genkende noget fra virkeligheden. Ofte tager vi to eller flere sager og skriver dem sammen. Det kan være alt fra misligholdelse af en aftale til en købt vare med mangler eller måske erstatningsansvar for en bestyrelse, der kan have truffet forkerte beslutninger. Et godt processpil indeholder mange fakta og må ikke være for ensidet. Det er vigtigt, at der er rigeligt med gode og dårlige argumenter på begge sider, så udfaldet ikke er givet på forhånd," siger Andreas Medom Madsen.

Der bliver lagt stor vægt på at gøre casen så realistisk som mulig,



fortæller han. "Som sagt kan der i praksis godt dukke nye oplysninger op. Derfor modtager holdene på selve dagen for optræden i Højesteret et nyt bilag eller en ny vidneforklaring, som de ikke har haft mulighed for at forberede sig på. Desuden sørger vi for, at casen fokuserer på et besværligt faktum snarere end kompliceret jura, hvilket de kan læse sig til på studiet. Virkeligheden kan være kompliceret, ofte med modstridende oplysninger, og det er, hvad det besværlige faktum indeholder. Eksempelvis havde vi en case med en ildebrand i et værksted, men bilag som brandrapport, tegninger og analyser stak i hver sin retning."

Efter at have studeret casen udarbejder hvert hold processkrifter, dvs. først en stævning og derefter et svarskrift, hvor de svarer på et af de andres hold stævninger.

Hovedbegivenheden, den afsluttede procedure, foregår i Højesteret med hold 1 og 3 som sagsøgere og hold 2 og 4 som sagsøgte.

"Når Højesteret har hørt procedurerne, vælger dommerne det bedste hold og den bedste individuelle procedør. Dagens afsluttes med en reception hos DLA Piper hvor indsatsen fejres," fortæller Andreas Medom Madsen.

### Ekspertise forpligter

Formålet med spillet er først og fremmest, at de studerende skal stifte bekendtskab med disciplinen at procedere, og hvert hold får tilknyttet to vejledere fra et advokatkontor gennem hele forløbet. Derudover afholder DLA Piper to workshops før spillet, siger Andreas Medom Madsen.

"I den første workshop taler vi om, hvad det vil sige at lave en stævning og et svarskrift. Hvordan stykkes sådanne dokumenter sammen? Hvad er længden, formen og så videre? Anden workshop handler om selve det at procedere. Hvordan opbygger man proceduren og forbereder sig på forhånd? Vi kommer selvfølgelig også ind på selve fremførelsen. Hvordan man taler og med hvilke hjælpemidler, stikord, manuskript

eller lignende. De senere år har vi inkluderet en retoriker, der fortæller de studerende om det håndværk, det er at tale til et publikum, i dette tilfælde Højesteret."

For Andreas Medom Madsen er processpillet et af årets faglige højdepunkter. "Det er utroligt givende at være sammen med så entusiastiske og kloge unge mennesker. Jeg finder det at procedere ekstremt interessant og nyder at give interessen videre. Samtidig vil vi også gerne signalere, at det er et vigtigt område for DLA Piper, hvor vi fører alle former for proces, retssager, voldgiftssager, ankenævns-sager, ja selv en rigsretssag. Advokater har monopol på at føre retssager, og det forpligter os til at give vores ekspertise videre til nye årgange."

Indsatsen er også vigtig for DLA Piper som virksomhed. "Vi vil gerne gøre vores navn kendt blandt dygtige og ambitiøse jurastuderende med en interesse for proces. Dermed kan vi også lettere rekruttere de allerbedste fra de nye årgange til gavn for forretningen og vores klienter."

## DLA Piper podcasts

I podcast-serien "På forkant med juraen" tager vi løbende aktuelle erhvervsjuridiske emner op, der er relevante for dansk erhvervsliv. I hver episode fortæller en eller flere af DLA Pipers dygtige jurister om et emne, og vi gennemgår baggrund, implementering og perspektiver af lovgivningen.



24:28

På forkant med juraen  
**Ny lejelov:  
Ny standardkontrakt og hvad så?**



29:17

På forkant med juraen  
**Slut med at bruge Google Analytics?**



31:06

På forkant med juraen  
**Cybertruslen stiger:  
Nye skrappe EU-krav på vej**



17:14

På forkant med juraen  
**Nye grønne krav til offentlige  
udbud på IT-området**



28:58

På forkant med juraen  
**Forbrugerombudsmandens kvikguide:  
Sådan må du bruge grønne budskaber i  
markedsføringen**



# Redegørelse for samfundsansvar

## Vores samfundsmæssige rolle

DLA Piper er blandt Danmarks førende advokatvirksomheder. Som erhvervsadvokater er det vores mål at levere juridisk rådgivning af høj kvalitet og derigennem skabe værdi for vores klienter.

I takt med at der på globalt, europæisk og nationalt niveau, men også blandt investorer og forbrugere, er et stigende fokus på de sociale, miljø- og ledelsesmæssige aftryk ved at drive forretning, udvikler den regulering og de standarder, der omfatter virksomheders ansvar inden for ESG (Environmental, Social, Governance) sig hastigt. Mere stringente og omfattende standarder introduceres eller er under forberedelse. Et eksempel er EU's direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), som i første omgang omfatter store og børsnoterede virksomheder, men som fra 2025 også rammer virksomheder med over 250 ansatte.

Virksomhederne står med to udfordringer. På den ene side skal de demonstrere forpligtelse til at skabe langsigtet, bæredygtig værdi og tilpasse deres strategier til sociale formål. På den anden side skal de navigere i et komplekst og hurtigt udviklende landskab af EU samt nationale reguleringer og standarder om rapportering og transparens.

Som advokatvirksomhed er vi i centeret af denne systematiske forandring, og vi spiller en vigtig rolle i at hjælpe virksomheder, store som små, med den transformation, de skal igennem. Med vores forståelse af lovgivningen og hensigten bag, er vi i en unik position i forhold til hjælpe med begge udfordringer. Vi kan proaktivt støtte virksomheder i at forudse og varetage ESG-relaterede risici, men også med at identificere de forretningsmæssige muligheder, der ligger i at indarbejde direktiver og lovgivning og måske endda være på forkant.

En stærk rådgivningsplatform om ESG-relaterede forhold er således ikke længere et valg for advokatvirksomheder, men en forretningsmæssig nødvendighed. Virksomheder forventer i stigende grad, at advokater kan rådgive dem i forhold til prioriteringer inden for hele bæredygtighedsspektret, og de vælger de advokatvirksomheder med størst indsigt og erfaring. Vi skal som virksomhed desuden være vores samfundsansvar bevidst i forhold til både bæredygtighed og inden for de områder, der er særligt relevante for advokatbranchen.

### En fokuseret ESG-indsats

For at vi kan agere som rådgiver og partner inden for bæredygtighed og leve op til vores medarbejderes forventninger til os som en samfundsansvarlig arbejdsgiver, skal vi lede ved eksempel. Det kræver, at vi selv gennemgår den transformation af forretningen, som vores klienter står overfor. Det omfatter integration af



bæredygtighed i vores forretningsmodel; i den måde vi leder vores virksomhed på, de beslutninger vi tager, bevidstheden om vores aftryk, de mål vi sætter og den opfølgning vi etablerer, for at sikre at transformationen reelt finder sted.

Da vores ansvar som advokatvirksomhed over for klienter, medarbejdere og andre interessenter spænder over mange områder af ESG-spektret, læner vi os i valget af fokus op ad den væsentlighedsanalyse som DLA Piper International har udarbejdet i 2022. I analysen udpeges seks områder som særligt væsentlige for vores økonomiske og samfundsmæssige påvirkning:

1. Nul CO2 udledning
2. Diversitet, mobilitet og inklusion
3. ESG-risici og ledelse
4. Klient rådgivning om miljø
5. Medarbejdernes sundhed og velbefindende
6. Talentpleje

Vores fokus er på baggrund heraf samlet i fem strategiske temaer, som er styrende for vores ESG-indsatser og udgør platformen for det samfundsansvar, vi ønsker at løfte.

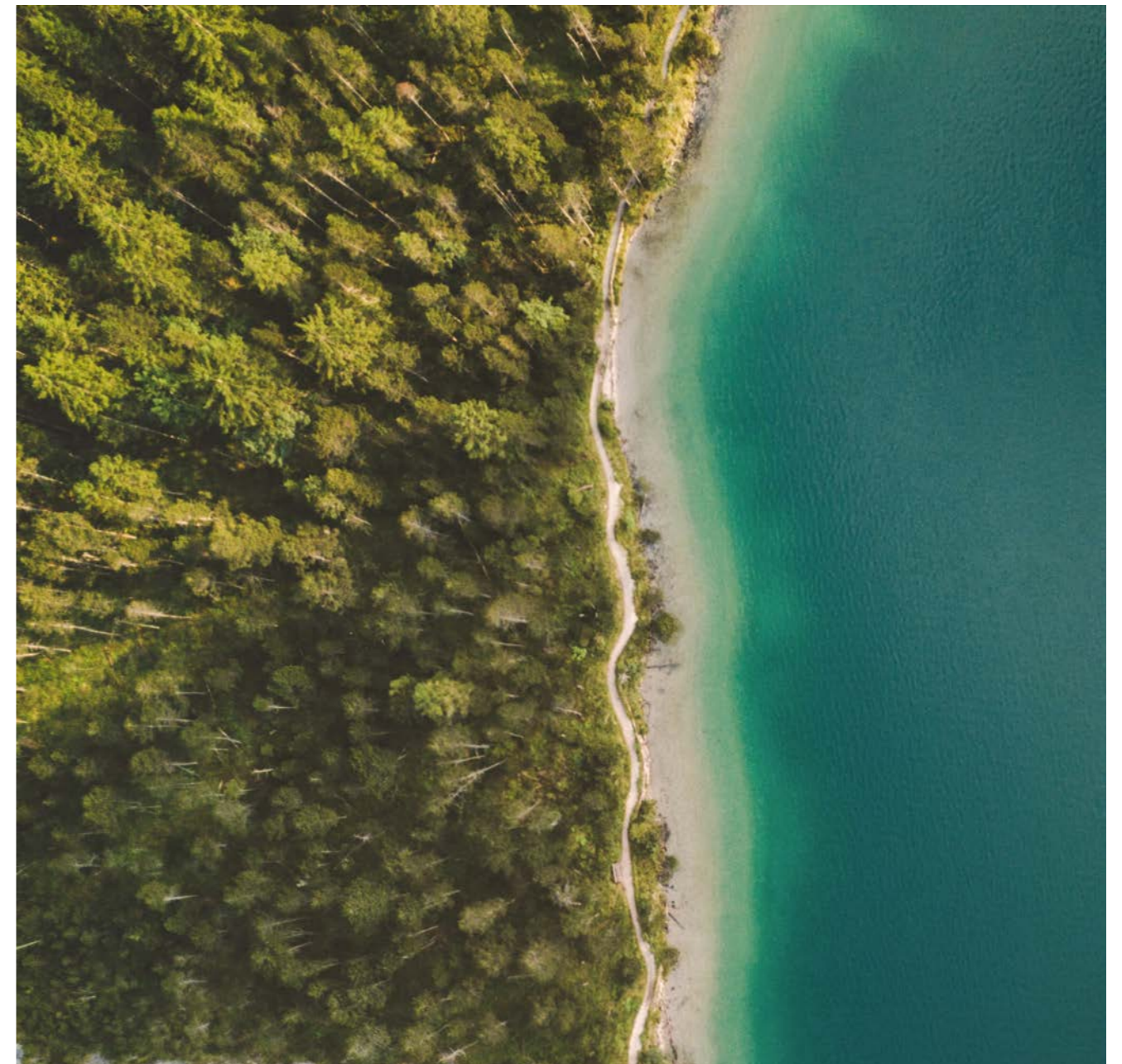


Sammen med den internationale DLA Piper organisation har vi tiltrådt UN Global Compact og vi har siden 2016 været en del af AdvokatKodeks, der er et brancheinitiativ fra Danske Advokater. Herigennem har advokatvirksomheder mulighed for at vise deres samfundsansvar, og for DLA Piper indebærer det, at vi som virksomhed forpligter os til at sætte mål, der relaterer sig til socialt ansvar, ledelse, diversitet samt åbenhed og gennemsigtighed.

**De 17 verdensmål**

FN's verdensmål for en bæredygtig udvikling indgår som

en ramme for vores stræben efter til hver en tid at være en samfundsansvarlig virksomhed. Som en understregning af at vi er dedikerede til at løfte vores del af ansvaret for at realisere målene om en bedre verden, hænger FN's verdensmål i form af 17 kakler på centrale placeringer på vores kontorer i Aarhus og København. Vi har desuden tilføjet en 18. kakkel, som beskriver vores egen tilgang til at efterleve målene; samfundsmæssigt, i rådgivningen af vores klienter og i forholdet til vores medarbejdere.





## Vores medarbejdere

At være en god virksomhedsborger som advokatvirksomhed omfatter et stort ansvar i forhold til den omverden, vi er en del af. Mindst lige så vigtigt er ansvaret indadtil i vores rolle som arbejdsgiver.

Vi sætter barren højt. Ikke alene ser vi det som et grundlæggende ansvar, at vores medarbejdere udfordres og udvikles, og at det sker med udgangspunkt i det enkelte individ. Vi har også gjort det til en strategisk ambition, at vi vil udvikle fællesskabet og sætte nye standarder for trivsel og lige muligheder. En ambition vi i strategien for 2022-24 har valgt at understrege og vil holde os selv op på gennem den målsætning, vi har formuleret; Vi udvikler fællesskabet og er en fantastisk arbejdsplads, som alle er stolte af.

Som advokatvirksomhed og "people business" er den væsentligste risiko, at vi ikke er i stand til at tiltrække det rette talent eller fastholde dygtige medarbejdere. Advo-

katbranchen som helhed deler i disse år en udfordring med at fastholde medarbejdere, og COVID-19 førte til et skift i prioriteter. En udvikling, der forstærkes af, at de unge generationer stiller spørgsmålstejn ved den eksisterende arbejdskultur, herunder om spændende opgaver og ambitioner behøver at rime på mange timer. Nye værdier, forventninger og krav, der repræsenterer et skifte, og som vi lytter til og reagerer på. Både i tilgangen til og fastholdelsen af medarbejdere har vi desuden fokus på det underrepræsenterede køn og på gennem lige muligheder ikke alene at sikre en ligelig kønsfordeling men en generel diversitet, der afspejler det samfund, vi er en del af, og som vores klienter samtidig efterspørger.

## Fokus på inklusion, diversitet og ligestilling mellem kønnene

I DLA Piper Denmark bestræber vi os på at være en moderne virksomhed, der afspejler, og er i trit med det samfund, vi er en del af. Vores yngste medarbejder er 18 år, vores ældste har passeret 70 år, og vi tror grundlæggende på, at en sammensætning af medarbejdere med en bred mangfoldighed af alder, køn og etnicitet betyder, at vi er rigere på erfaringer og perspektiver. Vi øger vores samlede intelligens som virksomhed. Det har betydning i den daglige opgaveløsning og klientvendte rådgivning, men det har også betydning, når vi som virksomhed træffer vigtige beslutninger.

Ud over at mangfoldighed gør os til en bedre virksomhed, efterspørges det også af markedet. Vores klienter kræver i stigende grad diversitet i sammensætningen af klientteams, og vi ser, at diversitet er et parameter ved valg af juridisk samarbejdspartner. Den forventning fra markedet skal vi formå at være i samklang med.

En inkluderende kultur, hvor alle trives og kan yde deres bedste, er en ambition, vi er fælles om i hele DLA Piper. I en global organisation er kulturel og etnisk diversitet en helt naturlig del af vores DNA. Men vores

ambition om diversitet favner bredere, og på tværs af landene har vi derfor sat ord på, hvad vores medarbejdere kan forvente:

*”Alle hos DLA Piper skal føle, at deres stemme – der er formet, men ikke begrænset, af deres personlige oplevelser og egenskaber – bliver hørt. At de kan være sig selv, og at de er værdsat for den, de hver især er.”*

DLA Piper lancerede i begyndelsen af 2021 en global Diversity & Inclusion-strategi, som beskriver vores tilgang, målsætninger samt de konkrete initiativer, der skal sikre, at vi både set udefra, og oplevet indefra, har en divers og inkluderende kultur. Strategien blev understøttet af kampagnen "One voice of many", der, gennem personlige beretninger fra DLA Piper-medarbejdere, havde til formål at anerkende diversitet,



### Diversitet og ligestilling

#### MÅLSÆTNINGER

##### INKLUSION

Vores mål er, at alle i DLA Piper Denmark oplever, at vores kultur er inkluderende, at de ikke møder fordomme, og at deres synspunkter tages lige seriøst.

##### LIGE MULIGHEDER

Vores mål er, at alle i DLA Piper Denmark har og oplever lige muligheder i forhold til løn, forfremmelse, orlov og fleksibilitet.

##### KØNSBALANCE

Vores mål er at øge andelen af kvinder på ledelsesniveau. (Se afsnittet om kønsmæssig balance s. 28-29)



skabe fællesskab og give en stemme til medarbejdere på tværs af køn, faglighed, alder, etnicitet og seksualitet.

I DLA Piper Denmark er den globale og overordnede strategi fortsat rammen for den danske strategi, de tilknyttede målsætninger og for de tiltag, der understøtter vores ambition om at skabe lige muligheder og en inkluderende kultur.

Vi deler vi branchens udfordringer med manglende kønsdiversitet, særligt på ledelsesniveau (se også oversigten over kønsmæssig fordeling på side 28-29), og i strategien fokuseres der derfor på, hvad vi kan gøre for at skabe balance inden for dette felt af diversitet.

Flere års fokus på den manglende kønsbalance i ledelseslagene viser, at det er komplekse forhold, der ligger til grund for, at både erhvervslivet generelt og vi som branche er udfordret på den kønsmæssige balance, og løsninger derfor hverken er lette eller ligger lige for. Vores tilgang er fortsat "indsigt før handling" og blandt vores væsentligste indsats er derfor medarbejderundersøgelsen "Lige muligheder", som gennemføres hvert andet år. Her belyser vi blandt andet, om kvindelige og mandlige medarbejdere oplever, at de har lige muligheder, da vi anser det som et grundlæggende afsæt for den kønsbalance, vi efterstræber og har sat os et mål for.



## Diversitet og ligestilling

### POLITIKKER

Inden for området diversitet og ligestilling findes følgende strategier og politikker, som danner rammen om vores indsats:

- Diversity & Inclusion Policy
- International Inclusion Guidelines
- International D&I Goals
- Strategi for diversitet og inklusion



## Diversitet og ligestilling

### GENNEMFØRTE TILTAG

Med henblik på indfrielse af vores strategiske ambitioner samt overholdelse af regelsæt er følgende tiltag gennemført eller iværksat i 2022:

- Intern præsentation af DLA Piper Denmarks målsætninger for diversitet og inklusion og indsats, der skal understøtte disse.
- Kvartalsmæssige møder i vores Diversity & Inclusion Committee.
- Kontinuerlig bevidsthed om "unconscious bias" i rekrutteringsfasen.
- Lancering af nye barselsregler, hvorefter vi tilbyder mødre, fædre og medforældre lige vilkår som nybagte forældre. Begge forældre tilbydes således fuld løn i en periode på 24 uger efter fødslen. Samtidig nedsatte vi vores anciennitetskrav til at få adgang til ordningen, så den nu er 3 måneder.
- Mentorordning for kommende forældre, der har til formål at understøtte work life-balance.

- Vi er tiltrådt DI's Gender Diversity Pledge og tilslutter os de 16 principper i løftet, der skal fremme kønsdiversitet og vil arbejde aktivt med at sætte måltal og bidrage positivt til udviklingen.
- Medvirken i en event arrangeret af DI Rådgiverne med fokus på rekruttering af kvindelige studerende til rådgiverbranchen.
- Managing Partner, Martin Lavesen, er medlem af DI's specialudvalg for mangfoldighed.
- Vi indgår i DLA Pipers internationale netværksgruppe for lesbiske, homofile, biseksuelle og transpersoner (LGBT+) og deres allierede, der går under navnet IRIS. Det overordnede formål med gruppen er at fremme et inkluderende arbejdsmiljø og øge bevidstheden om LGBT+ på arbejdspladsen.
- Partner Marlene Winther Plas er Nordic Lead i LAW, der er et globalt initiativ til fremme af diversitet og ligestilling i DLA Piper. I 2022 var projektet Women in the Workplace på agendaen.



## Diversitet og ligestilling

### PLANLAGTE TILTAG

- Opfølgende undersøgelse, der afdækker, om vores medarbejdere og partnere oplever, at de har lige muligheder. De overordnede temaer i undersøgelsen er karriere, udvikling, fastholdelse og fleksibilitet. Formålet er at afdække, om kvindelige og mandlige jurister oplever, at de har lige muligheder i forhold til lige løn, forfremmelse, afholdelse af orlov og fleksibilitet i arbejdslivet. Ligeledes belyses det i

undersøgelsen, om de adspurgte oplever, at deres synspunkter tages lige seriøst, og hvor der evt. er forskelle i deres opfattelse. Undersøgelsen gennemføres næste gang i 2023.

- Videreudvikling af vores karriereveje, herunder tydeliggørelse af de spor for udvikling, vi tilbyder, samt gennemsigtighed i forhold til krav.



## Læring og udvikling

People er en af de fire bærende søjler i DLA Piper Denmarks strategi. Som rådgivningsvirksomhed er medarbejderne vores vigtigste aktiv. At arbejde målrettet og engageret med deres udvikling er derfor et af de vigtigste indsatsområder til at sikre, vi som advokatvirksomhed

er et foretrukket valg for både klienter og medarbejdere. Ikke mindst i den intense kamp om talentet, vi har oplevet i 2022, er læring og udvikling afgørende faktorer i forhold til både at tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere.



### Læring og udvikling

#### GENNEMFØRTE TILTAG

Med henblik på indfrielse af vores strategiske ambitioner samt overholdelse af regelsæt er følgende tiltag gennemført eller iværksat i 2022:

- Nyt introduktionsprogram der sikrer, at nye medarbejdere får en god start.
- Nordic Onboarding – introduktion til vores nordiske organisation og kolleger for alle nye medarbejdere.
- Tilbud om feedbacktræning til ledere.
- Nordic Secondment – nordisk udvekslingsprogram for både jurister og stabsmedarbejdere.
- Flash Secondment – europæisk udvekslingsprogram.

## Medarbejdernes trivsel og sundhed

Ud over den skelsættende oplevelse og erfaring COVID-19 pandemien i sig selv var, har den også efterladt os med et mere varigt aftryk i form af, at vi – som individer og virksomheder – har taget vores måde at arbejde på op til revision. Hvor meget vi arbejder, hvordan vi arbejder, hvor vi arbejder, og hvornår vi arbejder. Samtidig med at nye generationer med andre livsværdier rammer arbejdsmarkedet og på et tidspunkt, hvor der er stor efterspørgsel efter talenter, betyder det, at vores vigtigste opgave som virksomhed i disse år er at forstå de skift i værdier, der sker, og hvilke ændrede forventninger og krav til arbejdslivet, de fører med sig. På den baggrund etablerede vi i 2022 et Next Generation Board, som sikrer, at vi to gange årligt tager os tid til at diskutere de forandringer, der påvirker os som advokatvirksomhed. Forandringer som i mange tilfælde ændrer rammerne for medarbejdernes trivsel, og som derfor har vores fokus i indfrielsen af vores ambition om at være en fantastisk arbejdsplads.

Muligheden for hjemmearbejde anvendes i stor udstrækning i alle medarbejdergrupper. Det er en ar-



### Medarbejdernes trivsel og sundhed

#### POLITIKKER

Inden for området trivsel og sundhed findes med udgangspunkt i identificerede risici følgende politikker og instrukser:

- Personalehåndbog
- Politik om mobning og chikane
- Politik for arbejdsmiljø
- Stress management politik
- Politik om hjemmearbejde

bejdsform, der fungerer godt for vores medarbejdere, og som vi smidigt veksler imellem og understøtter. Men selv om hjemmearbejde nu er både etableret og velfungerende, skal vi fortsat have fokus på, at denne



### Medarbejdernes trivsel og sundhed

#### GENNEMFØRTE TILTAG

Med henblik på indfrielse af vores strategiske ambitioner samt overholdelse af regelsæt er følgende tiltag gennemført eller iværksat i 2022:

- Lancering af tre nye arbejdstids- og vederlagsmodeller, som tilgodeser forskellige livssituationer og tilbyder øget fleksibilitet i hverdagen. Modellerne giver desuden vores jurister mulighed for at dedikere en del af arbejdstiden til udviklingsprojekter og pro bono-arbejde. Læs mere om modellerne på side 12.
- Firmatur til Tarragona for alle medarbejdere med faglige og sociale aktiviteter herunder var en dag dedikeret til et kulturprojekt. Se artiklen side 22-23.
- Mulighed for hjemmearbejde to dage om ugen.
- Whistleblowerordning til indrapportering af chikane

og krænkelse.

- Adgang til intern certificeret stresscoach.
- Sundhedsforsikring og sundhedsapp med online lægehjælp.
- Der er gennemført fire møder i Arbejdsmiljøudvalget.
- Sociale events for hele virksomheden og på afdelingsniveau.
- Mundiavocat – deltagelse i VM i fodbold for advokater i Marrakech.
- Mulighed for deltagelse i forskellige sportsaktiviteter fx paddle tennis.

arbejdsform udfordrer samhørigheden, og den sociale lim, som er en vigtig komponent i både den individuelle og kollektive trivsel. Sociale aktiviteter, der værner om og styrker samhørigheden, har derfor fortsat haft høj prioritet i 2022.

### Fleksible rammer

En sundere balance mellem arbejds- og privatliv er mere efterspurgt end nogensinde. 65% af de jurister, der er ansat i advokatvirksomheder, har således et stærkt ønske om en bedre balance mellem arbejds- og privatliv og anser det for et af de områder, der i fremtiden vil få størst indflydelse på udviklingen i advokatbranchen. Tallet er endnu højere for jurister under 30 år. Flexibilitet i forskellige former er samtidig den faktor, der peges på som den vigtigste for at få work life-balance-kabalen til at gå op.<sup>1</sup>

I DLA Piper er vi beriget med en stor aldersdiversitet med medarbejdere i aldersspændet 18-70 år. Det betyder, at vi som virksomhed skal tilgodese mange forskellige livsstadier med skiftende fokus og behov. I vo-

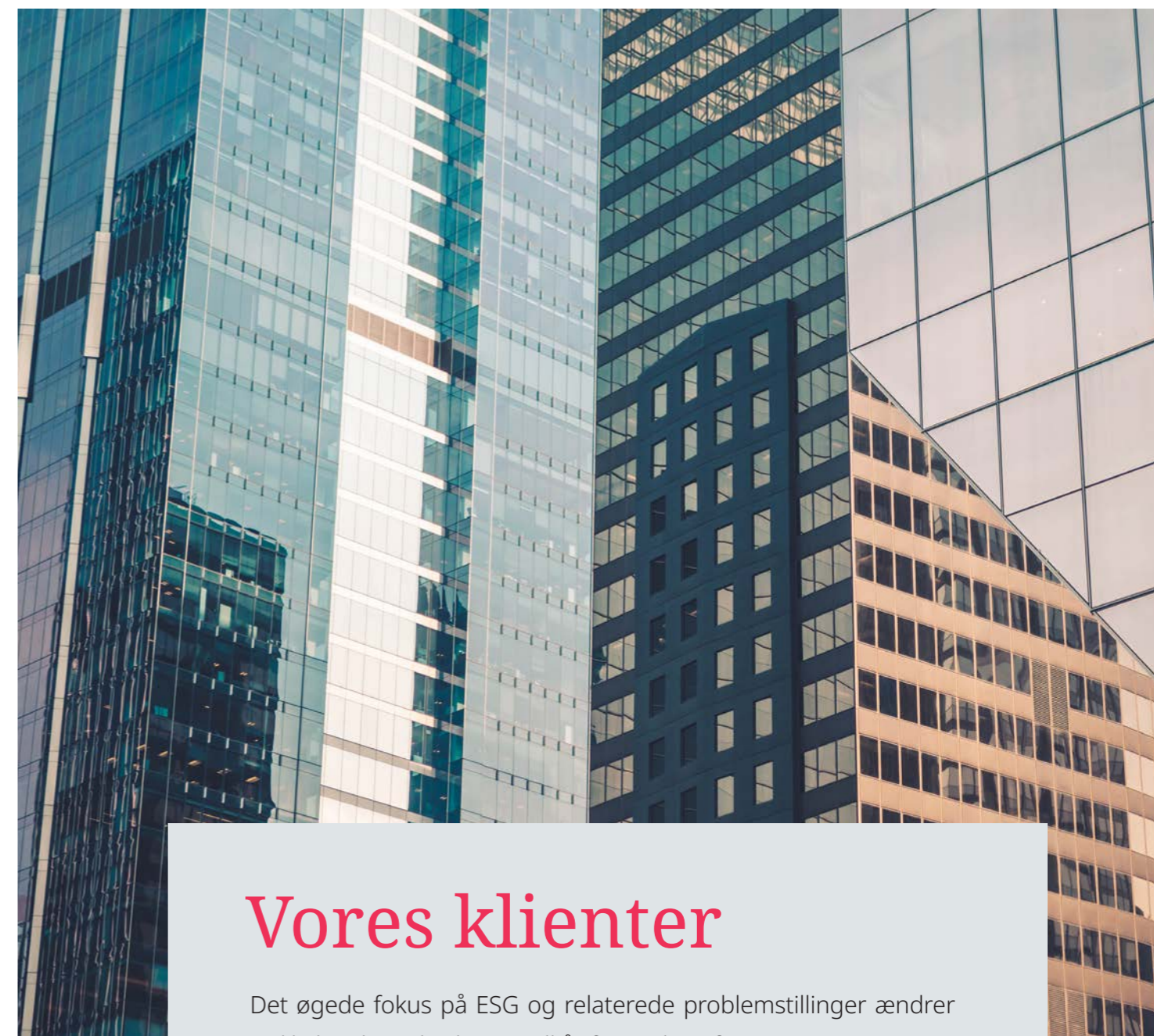
res bestræbelser på at være en attraktiv arbejdsplads i en branche, hvor kampen om talentet er intens, er det afgørende, at vi forstår og er i stand til at imødekomme de ønsker, der er blandt vores jurister – nuværende som kommende. Den forståelse opsøger vi løbende gennem medarbejderundersøgelser og interviews. Her er det et gennemgående ønske at få mere fleksibilitet i hverdagen. I nogle livsstadier er fleksibiliteten et grundlag for at skabe balance med andre ligestillede prioriteringer i livet som familieliv og fritidsinteresser. I andre livsstadier er andre aspekter af fleksibilitet muligheden for at begrænse antallet af arbejdstimer, selv kunne tilrettelægge arbejdstidens fordeling over uger, eller for andre igen, at have arbejdstiden lagt i faste rammer for ikke at have usikkerhed om fx afhentning af børn.

Baseret på dialog med vores jurister har vi udformet tre nye arbejdstids- og vederlagsmodeller, som imødekommer de mange forskellige livssituationer og deraf behov og ønsker, vi har lyttet os frem til. De tre modeller er beskrevet på side 12.

<sup>1</sup> Fremtidens jurist, 2022, Brancherapport, Karnov Group



*”Baseret på dialog med vores jurister har vi udformet tre nye arbejdstids- og vederlagsmodeller.”*



## Vores klienter

Det øgede fokus på ESG og relaterede problemstillinger ændrer radikalt virksomhedernes vilkår for at drive forretning.

Store globale agendaer definerer og transformerer i disse år betingelserne for at drive forretning – for store såvel som små virksomheder. Virksomheder konfronteres med et systematisk skifte; ikke kun fra den regulatoriske verden, de er omgivet af, men også i form af ændrede vurderinger fra investorer og markedet. I stadig større omfang defineres virksomheder ikke længere på bundlinjen alene. Indtjening og socialt ansvar ses som indbyrdes afhængige.

Fra en bred gruppe af interessenter er der en voksende forventning om, at virksomheder bidrager meningsfyldt og væsentligt til de bæredygtighedsudfordringer, vi står overfor. Udfordringer som er både komplekse og har mange lag.

Utilstrækkelig eller ikke rettidig fokus på ESG-aspekter kan være kritisk og har indflydelse på helt centrale områder som virksomhedens indtjening, investeringer,

brand-værdi, markedsposition, "license to operate" og evne til at tiltrække arbejdskraft. Men lige så vigtigt indebærer omstillingen også muligheder; forretningsmæssigt og som arbejdsgiver, der udviser ansvar og bidrager aktivt til en bæredygtig verden.

### Sådan hjælper vi vores klienter

Som advokater hjælper vi vores klienter med at navigere i den stadig stigende mængde regulering, der både på nationalt og europæisk niveau skal sikre, at vi efterlader en bedre verden end den, vi overtog.

Som juridiske teams og advokater er vores rolle dog ikke længere kun at reagere på ny lovgivning og udfordringer i takt med, at de opstår. Vi er i stigende grad og

proaktivt involveret i arbejdet med at integrere ESG-risici og muligheder i virksomhedernes strategier og politikker. Gennem denne rådgivning hjælper vi således vores klienter med at håndtere potentielle ESG-risici, og det giver dem grundlag for at omstille deres forretningsmodel mod en bæredygtig verden.

Fordi markedssektorer står over for hver deres særlige sammensætning af krav og udfordringer, er vores tilgang til ESG-rådgivning af vores klienter også sektorrettet og baseret på viden om og indsigt i de forhold, der særligt regulerer og udfordrer hver enkelt sektor.

Vores rådgivning omfatter bl.a. ESG-relaterede udfordringer og muligheder inden for følgende områder:

### ESG-rådgivningsområder



Corporate purpose



Decarbonization and biodiversity



Treating people fairly



Data and technology



Supply chain integrity



Sustainable investments and insurance



ESG disputes



Governance and reporting



## Vores samfund

Som advokatvirksomhed og en del af retssamfundet er vores samfundsmæssige påvirkning den positive forandring, vi kan præge og bidrage med. Det gør vi ved at engagere os og investere vores ressourcer der, hvor vores involvering, rådgivning og bidrag har den største påvirkning. Vi deler DLA Pipers overordnede vision om, at vi, ved vores ageren, skal bidrage til, at verden bliver mere retfærdig, stabil og bæredygtig.

I DLA Piper er vi en aktiv og bidragende del af det samfund, vi er en del af. Vi har igennem mange år involveret os i bestyrelses-, repræsentantskabs- og udvalgsposter i danske og internationale råd og foreninger inden for det juridiske område. Eksempler er Retsplejerådet, Advokatrådet, Danske Advokater, Aarhus Advokatforening samt den juridiske tænketank Justitia.

Vi er således også stolte af, at vores Managing Partner, Martin Lavesen, siden 2021 har været formand for Advokatrådet. Blandt Advokatrådets vigtigste arbejder i 2022 med væsentlig samfundsmæssig betydning var de nye advokatetiske regler, den nye vejledning om ad-

vokatundersøgelser, den nye vejledning om hvidvask samt en rapport om ventetider ved domstolene.

Vores samfundsengagement rækker ud over den juridiske verden og indbefatter blandt andet, at vi er medlem af Pressenævnets formandskab, Dansk Industris specialudvalg for mangfoldighed, der skal fremme ligestilling i dansk erhvervsliv og sikre en bredere sammensætning af nationaliteter og etnicitet, og at vi indgår i Københavns Universitets Repræsentantskab

At bidrage til kommende juristers uddannelse er et ansvar og en pligt, vi påtager os med glæde, og som giver

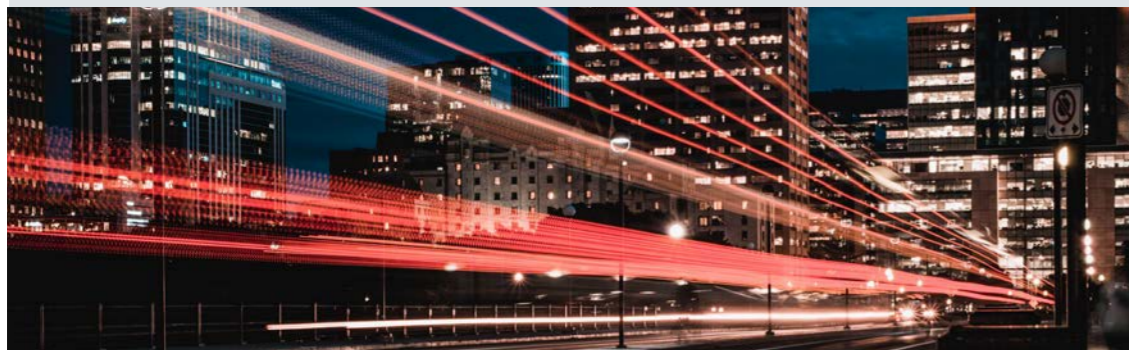
os meget igen. Fra forskellige faglige specialer er både partnere og advokater involverede i undervisningen på jurastudiet i både Aarhus og København. Vores samarbejde med JD Processpil, der gennem et case-arbejde lærer de studerende at procedere, er et andet godt eksempel på et bidrag til uddannelsen af jurastuderende, der både ligger os på sinde og er meget givende.

Endelig er en stor kreds af vores partnere engageret i bestyrelsesarbejde i såvel kulturelle institutioner, organisationer med sociale og velgørende formål som

startups og etablerede virksomheder. De bidrager derigennem både bredt til og i mange aspekter af vores samfundsansvar.

Menneskerettighederne er et væsentligt omdrejningspunkt og afspejles i de indsatsområder, vi både globalt og lokalt har valgt at yde vores pro bono-arbejde indenfor.

**Vores samfundsvision**



**Pro bono**

Pro bono-arbejde er en essentiel og integreret del af vores virksomhedskultur. Som ansvarlig advokatvirksomhed bidrager vi til både det lokale og globale samfund gennem frivilligt arbejde. Pro bono-arbejde er centralt for opfyldelsen af vores formål om at bidrage til en mere bæredygtig verden og fokuserer derfor på tre overordnede områder: Supporting climate justice and conservation, Supporting forcibly displaced people samt Good governance and shared value.

Pro bono-arbejdet er samtidig en værdifuld måde for vores jurister til at udvikle færdigheder, få et bredere erfaringsgrundlag og naturligvis også udvikle deres kompetencer inden for ESG-området. At stille sine professi-

onelle færdigheder til rådighed for frivilligt arbejde og en god sag er samtidig et vigtigt og meningsfyldt formål for vores jurister.

Vi opfordrer alle vores advokater til at udføre pro bono-arbejde og anerkender disse timer som værdiskabende arbejde på lige fod med andre klientopgaver. Vores forventning er, at vi i det kommende år vil bidrage med juridisk bistand til danske såvel som internationale pro bono-projekter med et uændret eller øget engagement.

Til at lede og koordinere vores indsats har vi endvidere nedsat et pro bono-udvalg bestående af fem medlemmer.

**Pro bono-fokusområder**



Supporting climate justice and conservation



Supporting forcibly displaced people



Good governance and shared value





### Pro bono

#### GENNEMFØRTE TILTAG

I 2022 har vi blandt andet gennemført følgende indsatser og pro bono-projekter:

- **Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC):** Vi har bistået med informationsindsamling vedr. retligheder for borgere og virksomheder ved eventuel tvangsforflytning som følge af klimaforandringer.
- **OCEANA:** Vi har assisteret OCEANA, der er en sammenslutning af flere fonde, som har fokus på at beskytte, bevare og genskabe verdenshavene, med at afdække forskellige områder inden for dansk lovgivning, som kan hjælpe dem i deres arbejde.
- **Client Earth:** Vi har bidraget med information om dansk lovgivning inden for skovbrug til en større international undersøgelse.
- **Vesterbro Retshjælp:** Vi har bidraget med rådgivning og ydet støtte til retshjælpsorganisationen.
- **UNG RET:** Vi har afholdt faglige oplæg for organisationens frivillige rådgivere.
- **Forskerparken INCUBA:** Vi yder fast retshjælp til bl.a. startups hos INCUBA Aarhus.
- **UNICEF Danmark:** Vi har det seneste år blandt andet assisteret med etablering af en whistleblowerordning.
- **Folkekirkens Nødhjælp:** Vi har det seneste år blandt andet bistået med etablering af en whistleblowerordning. Denne er et vigtigt supplement til Folkekirkens Nødhjælps klageordning.
- **FN's Flygtningehøjkommissariat:** Gennem et globalt partnerskab med UNHCR arbejder vi i fællesskab på at udvikle nyskabende løsninger på flygtningekrisen, forbedre integrationen af flygtninge og fremme virkningsfulde systemiske forandringer. Vi har forpligtet os til i løbet af partnerskabets første tre år at udføre pro bono-arbejde til en værdi af over USD 3,7 mio. som led i organisationens programmer rundt om i verden.
- **Human Rights Watch:** Vi yder løbende juridisk rådgivning for at sikre, at den danske organisation kan være med til at sætte fokus på menneskerettighederne.
- **International Rehabilitation Council for Torture Victims (IRCT):** Vi yder løbende juridisk rådgivning til organisationen, der hvert år støtter mere end 60.000 torturofre. Nogle får juridisk bistand til at dokumentere tortur eller forfølge en sag i retten. Andre får psykologhjælp, fysisk genoptræning eller andre redskaber for at kunne genvinde styrken til at leve deres liv igen.
- **Joannahuset:** Vi yder fx bistand vedr. overholdelse af databeskyttelsesreglerne. Joannahuset er Danmarks største børne-ungekrisecenter og et fristed, hvor børn og unge i udsatte situationer kan tale med voksen og få en seng at sove i.
- **Fonden Ung Krisecenter:** Vi har ydet rådgivning om opstarten af krisecentret og bistår løbende med driftsrelaterede spørgsmål. Krisecentret, som åbnede i efteråret 2022, er åbent for unge kvinder mellem 18 og 29 år uden børn, som er eller har været udsat for vold i hjemmet.



### Menneskerettigheder

#### POLITIKKER

For området menneskerettigheder findes der, med udgangspunkt i identificerede risici, følgende globale politikker og instrukser, som vi følger:

- Human Rights & Modern Slavery Policy som understreger vores commitment til United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights og bekræfter vores forpligtelse til at respektere og støtte internationale menneskerettigheder, herunder særligt International Bill of Rights and the International Labour Organisation's Declaration on the Fundamental Principles and Rights at Work.
- Sustainable Procurement Policy som følger UN Global Compact's ti principper om Business and Human Rights. Denne policy inkluderer endvidere et Ethical Code of Conduct, hvori beskrives vores forventninger til tredjeparter, der leverer varer og serviceydelser til DLA Piper.



### Menneskerettigheder

#### GENNEMFØRTE TILTAG

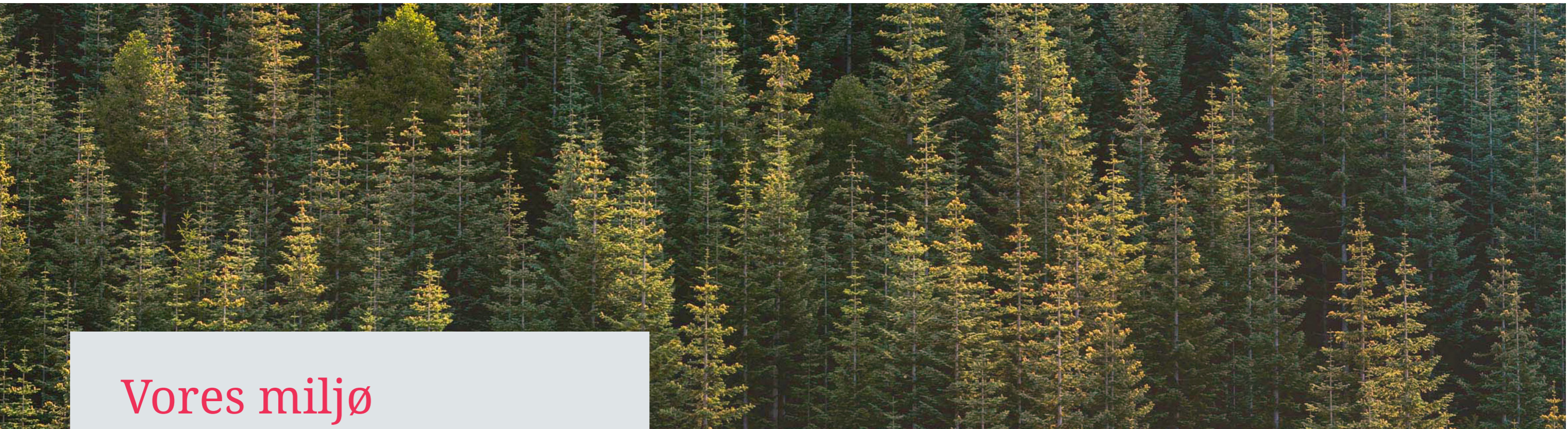
Gennem fokusområdet "Protecting the rights of vulnerable people" i vores pro bono-arbejde har menneskerettigheder været i centrum for vores frivillige arbejde og samfundsindsats i 2022.

*"I DLA Piper er vi forpligtet til de højeste standarder for professionalisme, etisk adfærd og integritet i alt, hvad vi gør."*

## Menneskerettigheder

I DLA Piper er vi forpligtet til de højeste standarder for professionalisme, etisk adfærd og integritet i alt, hvad vi gør, og vi har således også en nul-tolerance tilgang til menneskerettighedsovertrædelser. Vi modsætter os moderne slaveri i alle former og tolererer det hverken inden for vores forretning eller vores forsyningskæde.

Som advokatvirksomhed kan de risici, der knytter sig til menneskerettigheder, særligt henføres til den forsyningskæde af varer og ydelser, vi indkøber for at drive vores virksomhed. Mere konkret til forretningsdriften blandt leverandører, underleverandører og deres ansatte, forretningspartnere, agenter og andre, der arbejder på deres vegne (tredjeparter) og omfatter ydelser inden for områder som ejendomsadministration, HR, IT og marketing.



# Vores miljø

Som advokatvirksomhed kan vi yde et væsentligt bidrag til at skabe en mere bæredygtig verden. I DLA Piper er vi dedikerede til at bidrage til den omstilling, vi som samfund står overfor – i rollen som rådgivere, der hjælper vores klienter med omstillingen og i forhold til den forandring, der skal komme fra os selv.

En bæredygtig udvikling, som sikrer, at vi opfylder vores nuværende behov uden at forringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres (som defineret i Brundtlandsrapporten) omfatter både et økonomisk, socialt og miljømæssigt ansvar. Der er tale om komplekse udfordringer med mange lag.

De miljømæssige problemstillinger og den påkrævede omstilling, vi står overfor, står højt på agendaen, og i DLA Piper ønsker vi både at være en bæredygtig virksomhed og bidrage til vores klienters omstilling hen imod en lavemissionsøkonomi.

Klienterne forventer i stigende omfang, at advokatvirksomheder udviser lederskab i miljømæssige forhold og vælger deres juridiske samarbejdspartnere derefter. En

bevidst indsats for at nedbringe vores eget aftryk er derfor afgørende for at være en foretrukken juridisk samarbejdspartner. Således er vores største forretningsmæssige risiko som advokatvirksomhed ikke at leve op til vores klienters forventninger.

Samtidig er det også en basisforventning fra vores medarbejdere og kommende medarbejdere om, at vi optræder som en ansvarlig virksomhed og er dedikerede i vores anstrengelser for at nedbringe vores miljømæssige aftryk.

Med henblik på at sikre en fokuseret indsats har vi udvalgt tre områder for arbejdet med at nedbringe vores miljøaftryk; energi, affald og rejser.



## Miljø og klima

### POLITIKKER

Inden for området miljø og klima findes følgende politikker og instrukser:

- Environmental Sustainable Policy
- Energy Management Policy
- Sustainable Procurement Policy
- Contractor Guidelines
- Thoughtful Travel Policy
- Supplier Code of Conduct



## Miljø og klima

### PARTNERSKABER OG CERTIFICERINGER

- Vi er certificeret til ISO14001 standarden globalt og lokalt
- Lovpligtigt energisyn EU-artikel 8

## Energi

Det er en global ambition i DLA Piper at medvirke til, og gå forrest i, konverteringen af vores energiforbrug til vedvarende energikilder. Således har DLA Piper som den første advokatvirksomhed underskrevet en PPA (Power Purchase Agreement), hvorved energi fra et solcelleanlæg i England vil forsyne et netværk af DLA Pipers engelske og europæiske kontorer direkte og dermed understøtte, at vores målsætninger inden for vedvarende energi bliver indfriet.

I DLA Piper Denmark har vi til huse i bæredygtige bygninger i både Aarhus og København og er således begunstigede med et godt udgangspunkt for at være en advokatvirksomhed med en lav energibelastning. Vores fokus i 2022 har derfor været på at etablere det rammeværk af målepunkter og målsætninger, der skal sikre, at vi har indsigt i og fokus på vores aftryk, så vi, i dialog med vores samarbejdspartnere, kontinuerligt kan arbejde på de forbedringer, vi kan og skal bidrage med.

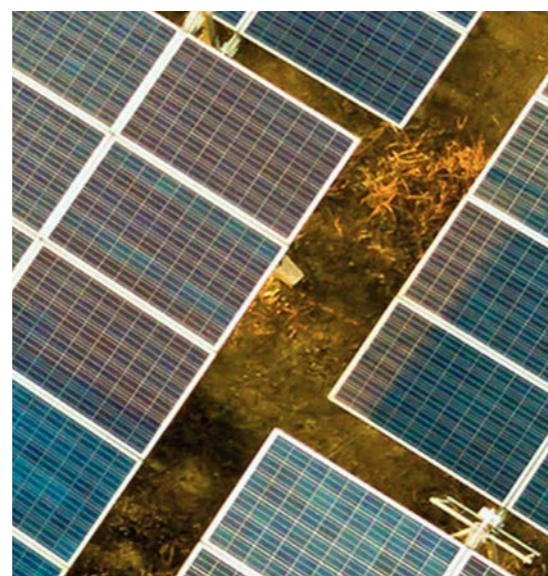
### Særlige tiltag i forbindelse med energikrisen

Som ansvarlig virksomhed har vi i forbindelse med energikrisen bidraget med yderligere tiltag til reduktion af vores energiforbrug:

Vi har reguleret vores sensorer, så lyset nu er tændt endnu kortere tid, efter den sidste person er gået. Sensorerne er inddelt i mindre arbejdszoner, så der ikke er

unødigt store arealer, der holdes oplyst, når der sidder enkelte personer i området.

I vores indgangsareal på Oslo Plads II har vi desuden valgt at slukke lyset om natten. Lamperne aktiveres, hvis nogen nærmer sig og lyser også her kun ved aktivitet. Temperaturen er reguleret til 20,5 grader i begge bygninger, og i lighed med lyset sørger sensorer for, at ventilationen går i dvale, når der ikke er aktivitet i et område. Tilsvarende går ventilationen i gang, når første medarbejder møder ind om morgenen.



### Energi

#### GENNEMFØRTE TILTAG

Indenfor området energi har vi gennemført følgende tiltag i 2022:

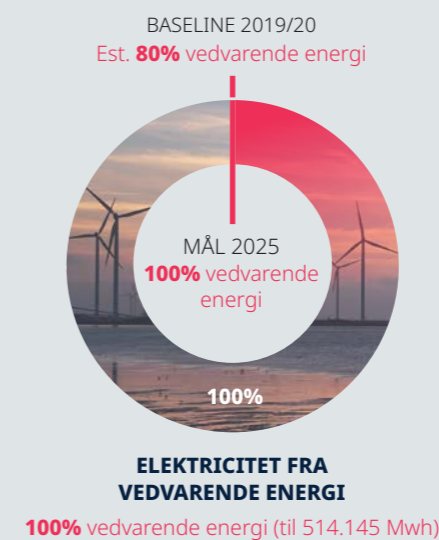
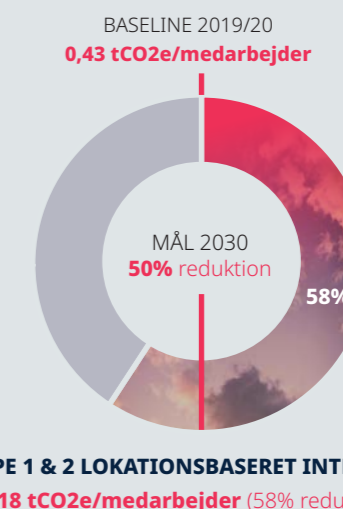
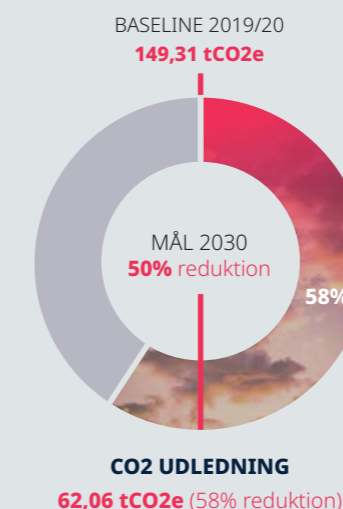
- Månedlig indrapportering af data om energiforbrug til DLA Piper International.
- Der er opsat målsætninger for energiforbrug frem mod 2030, og indsatsområder er identificeret.
- Dashboard til opfølgning på energiforbrug er etableret for begge lokationer.
- Oslo Plads II er ISO 14001-certificeret.
- DOKK1 er ISO 14001-certificeret.
- Der er etableret adgang til Building Management System og Carbon Intelligence Software, som anvendes til at analysere og forbedre bygningers udledning og forbrug.
- Der er i samarbejde med DLA Piper International gennemført Environmental Self Assessment.



### Energi

#### KPI'ER OG RESULTATER

Vi har fastlagt følgende KPI'er for vores energiforbrug og miljøbelastning og opnået følgende resultater:



**Opgørelsesmetode:** CO<sub>2</sub> udledning opgøres som vores samlede udledning fra vores bygninger.

I Scope 1 & 2 udledning indgår naturgas, diesel og elektricitet. Vores miljøbelastning er relateret til Scope 2, da vi ikke anvender naturgas eller diesel til opvarmning eller nedkøling af vores bygninger.

Forbruget opgøres for perioden 1. maj – 30. april, da vi følger DLA Piper Internationals rapportering.

Elektricitet fra vedvarende energi opgøres som den del af elektricitetsforbruget i vores bygninger, der kommer fra vedvarende energikilder.

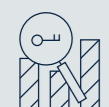
## Affald

På trods af at vores miljømæssige aftryk på affald er begrænset sammenlignet med andre sektorer, ønsker vi også på dette område at optræde med størst mulig ansvarlighed. Med ansvarlighed mener vi, at vores forbrug sker med omtanke og med størst mulig genanvendelse.

Vores affald kommer overvejende fra vores kontor- og kantinedrift og består for en stor del af karton, papir og madaffald. Nedbringelse og genanvendelse af disse affaldstyper er derfor vores fokus. 57,5% af vores affald genanvendes i dag, og et andet fokusområde er derfor at reducere den andel af affald, der i dag ikke genanvendes. Vi gennemfører således løbende små og store tiltag, som reducerer vores affald, øger genanvendelsen og fjerner affald, der ikke kan genanvendes. Bevidst-

*”Øget digitalisering og bæredygtighed går hånd i hånd, når papirforbruget nedbringes med 33%”*

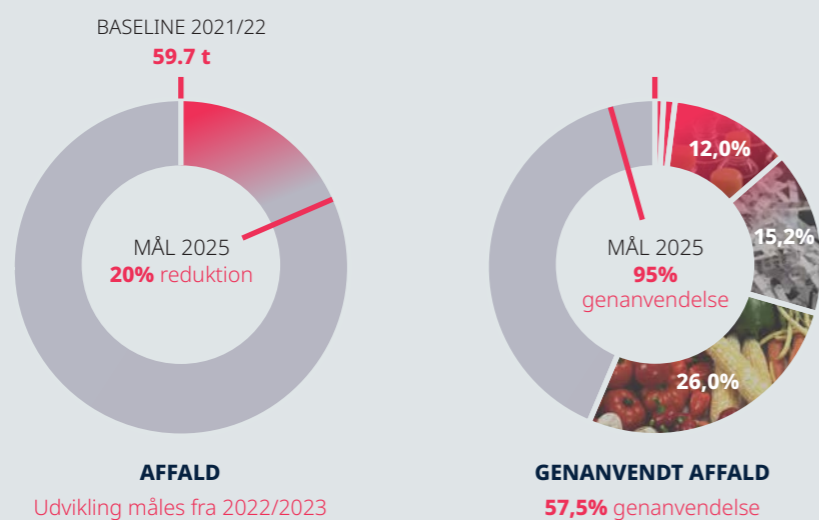
heden om genanvendelse og cirkulær økonomi findes i hele organisationen. Et medarbejderdrevet initiativ er således indsamling af ringe fra drikkedåser, som sendes til Projekt Dåseringe, hvor de indgår i produktion af benproteser, og gennem Protheses Foundation i Chiang Mai i Thailand hjælper benamputerede med at få nye proteser.



### Affald

#### KPI'ER OG RESULTATER

Vi har fastlagt følgende KPI'er for vores affald og opnået følgende resultater:



0,003% Farligt affald, 0,3% Kontorartikler, 4,0% Elektronik (IT) og elektrisk udstyr, 12,0% plastik, glas, metal m.m., 15,2% papir (makuleret), 26% madaffald

**Opgørelsesmetode:** Affald opgøres som den samlede mængde, der genereres i Aarhus og København og bortskaffes i samarbejde med leverandører.

I Aarhus indgår vores affald i bygningens samlede affaldsforbrug. Forbruget her er derfor beregnet forholdsmæssigt baseret på mængden i København.

Genanvendt affald opgøres som affald, der enten genanvendes eller genbruges. De resterende 42,5% er restaffald, der bringes til affaldsenergianlæg. Varmen fra forbrændingen bruges til produktion af el og fjernvarme.

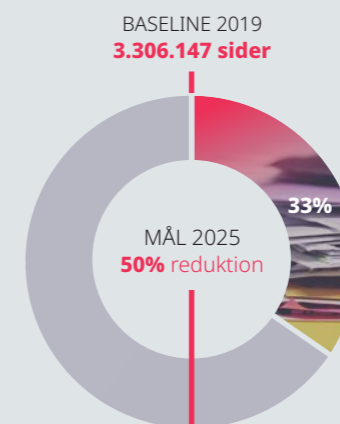
## Papirforbrug



### Papirforbrug

#### KPI'ER OG RESULTATER

Vi har fastlagt følgende KPI'er for vores papirforbrug og opnået følgende resultater:



#### PAPIRFORBRUG

2.193.737 sider (33% reduktion)

**Opgørelsesmetode:** Papirforbrug opgøres som det samlede antal sider, der er printet på vores kontorer i Aarhus og København.



### Affald

#### PLANLAGTE TILTAG

På affaldsområdet har vi planlagt følgende tiltag:

- Rapportering på DLA Pipers affaldsforbrug på DOKK1 etableres.



### Affald

#### GENNEMFØRTE TILTAG

På affaldsområdet har vi gennemført følgende tiltag i 2022:

- Månedlig indrapportering af data om affaldsforbrug til DLA Piper International.
- Der er opsat målsætninger for reduktion og genanvendelse af affald frem mod 2030, og indsatsområder er identificeret.
- Dashboard til opfølgning på affaldsforbrug er etableret for begge lokationer.
- Der er taget skridt til særskilt opgørelse af DLA Pipers affald på DOKK1.
- Med henblik på reduktion af papirforbrug printes som standard på begge sider af papiret.
- Med henblik på at øge genanvendelse er der opstillet affaldsspande til øget affaldssortering i alle kontorzoner, tekøkkener og i kantinen (København).
- I kantinen portionsanrettes varme retter. Det er dokumenteret (af eksterne organisationer), at det reducerer madspild, og den øgede andel af grønt kan desuden styres.
- Take away-bokse reducerer desuden på daglig basis madspild.
- Projekt dåseringe indsamler ringe fra drikkedåser til produktion af benproteser.



## Rejser

Som global virksomhed har rejser altid været en essentiel del af vores forretning. Juridisk rådgivning af høj kvalitet bygger på indsigt i vores klienters virksomheder og stærke relationer, og det personlige møde er derfor et vigtigt element i samarbejdet. Som global advokatvirksomhed med kontorer i mere end 60 lande rejser vi også for at mødes i internationale teams. Forretningsrejser bidrager derfor også til vores samlede udledning som advokatvirksomhed.

De seneste år har lært os, at det digitale møde er en god erstatning for det fysiske, og der er ingen tvivl om,

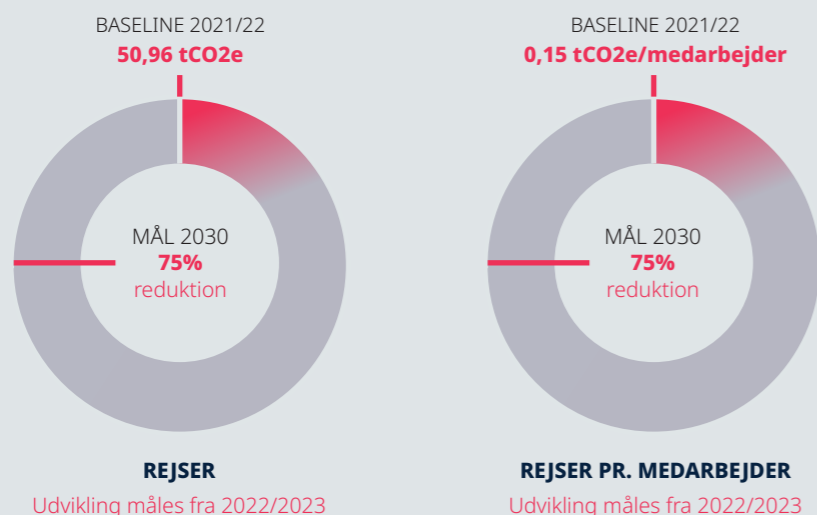
at den generelle adfærd for forretningsrejser er ændret permanent efter COVID-19. Vi ser fortsat det personlige møde som væsentligt for relationen til klienter og samarbejdspartnere, men vi har indarbejdet en bevidsthed om, at nogle typer møder kan erstattes med digitale. Gennem Thoughtful Travel, DLA Pipers internationale opfordring til reduktion af flyrejser, har vi fokus på at regulere vores adfærd på ikke mindst flyrejser med interne formål. Sammen med et fokus på transportformer med ingen eller lav miljøbelastning, udgør det et fokus i vores bestræbelser på at reducere vores CO2-aftryk relateret til forretningsrejser.



### Rejser

#### KPI'ER OG RESULTATER

På rejseområdet har vi fastlagt følgende KPI'er for vores affald og opnået følgende resultater:



**Opgørelsesmetode:** Rejser opgøres som inden- og udenlandske rejser med tog og fly foretaget af partnere og medarbejdere i DLA Piper Denmark.



### Rejser

#### GENNEMFØRTE TILTAG

I forbindelse med vores rejser har vi gennemført følgende tiltag i 2022:

- Månedlig indrapportering af data om rejser til DLA Piper International.
- Dashboard til opfølgning på forbrug af rejser er etableret for begge lokationer.
- Der er opsat målsætninger for reduktion af rejser frem mod 2030, og indsatsområder er identificeret.



### Rejser

#### PLANLAGTE TILTAG

Følgende tiltag er planlagt på rejseområdet:

- Rapportering af rejsekategorierne bilrejser og hoteller af rejser er etableret for begge lokationer.

## Leverandører

Operationelt kan hovedparten af vores CO2 udledning, henføres til Scope 3 – herunder indkøbet af varer og serviceydelser fra leverandører. DLA Piper har på internationalt niveau opgjort, at det samlede indkøb herfra står for 71% af vores samlede udledning. Vores miljømæssige aftryk her er samtidig det mest komplicerede at opgøre. Vores fokus de kommende år vil derfor være på at kortlægge, hvor vores største leverandørbarne miljøbelastning finder sted og på at etablere det datagrundlag, der skal give os indblik i vores indirekte udledning og skabe grundlaget for at vælge de indsatser, der skal bidrage til vores overordnede målsætning om at reducere vores udledning med 50% i 2030. Som led i dette er det ambitionen at reducere udledningen i leverandørkæden med 25% i 2030.

*”Indkøb af varer og serviceydelser står for 71% af vores samlede udledning”*

Arbejdet vil blive gennemført i samarbejde med eksisterende leverandører og i tæt samspil med vores internationale organisation. Grundlaget vil blandt andet være et nyt Supplier Code of Conduct, som opstiller forventninger til vores leverandørers klimahandlinger og definerer et antal nøglekriterier som fx CO2 udledning, der fremtidigt vil indgå i vurderingen af samarbejdet.



### Leverandører

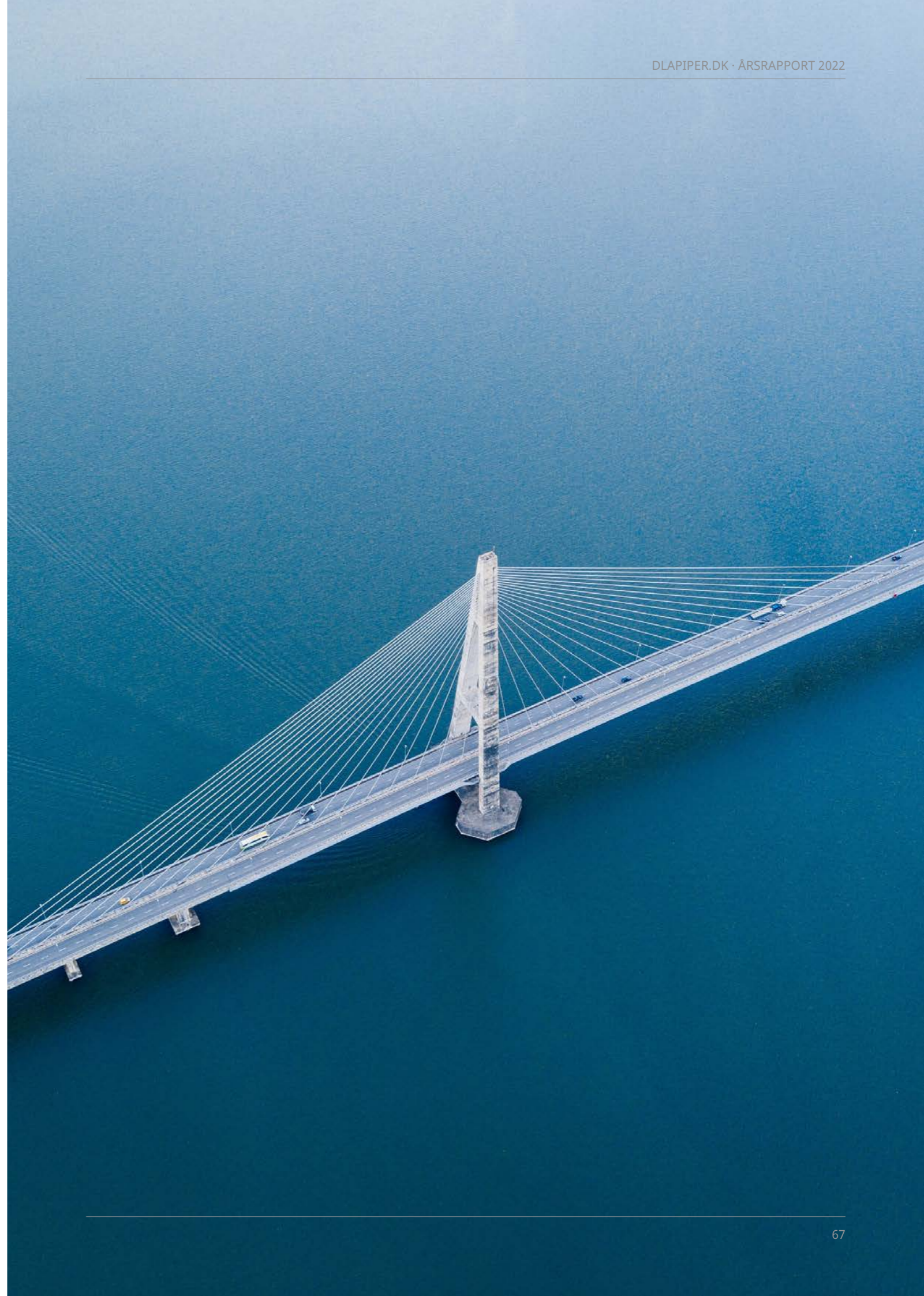
#### GENNEMFØRTE TILTAG

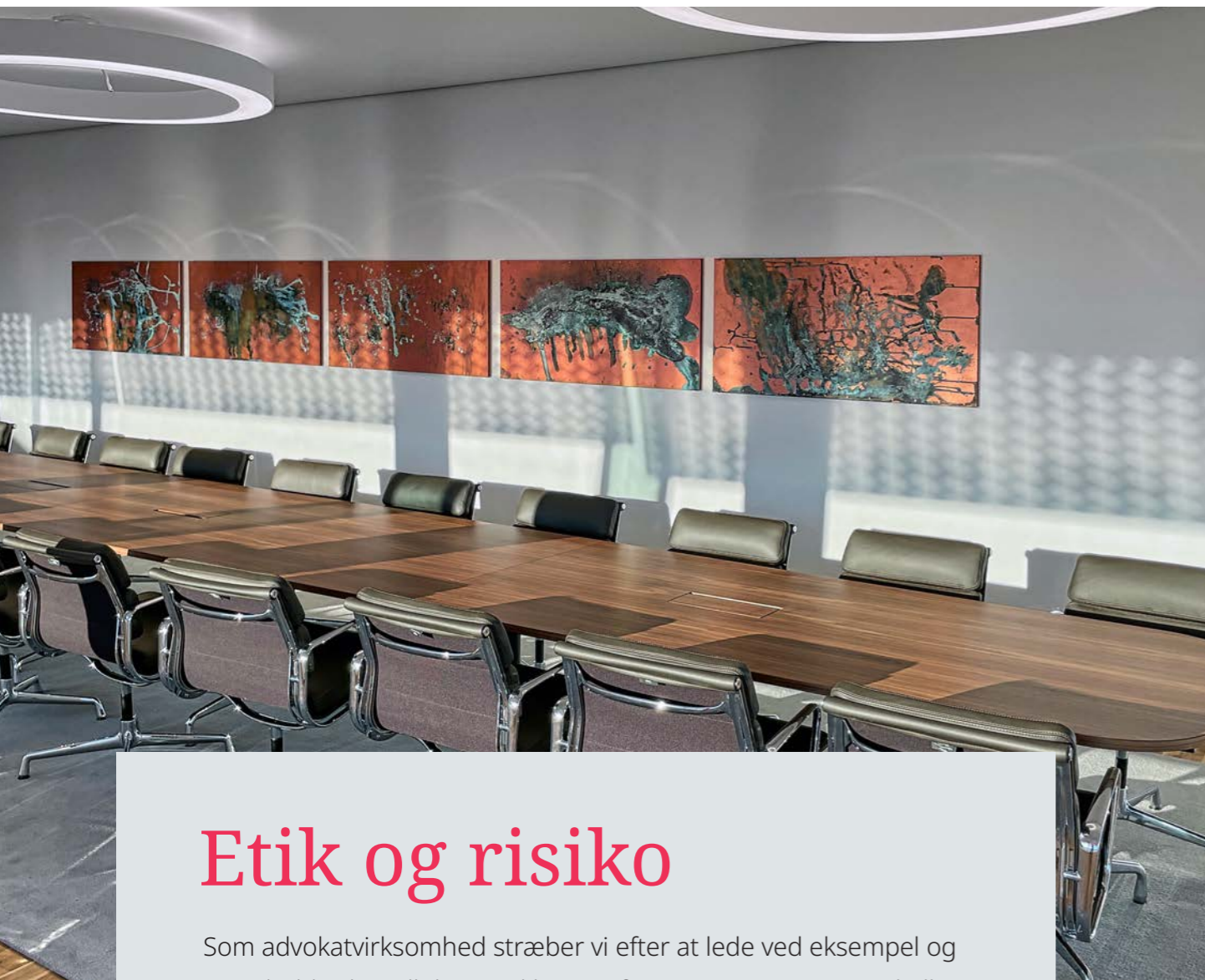
Over for vores leverandører har vi gennemført følgende tiltag i 2022:

- Leverandører modtager Self Declaration Form som indeholder DLA Pipers Environmental Sustainability Policy, Contractors Guidelines samt Incident Notification Report.
- Vi indgår i DLA Pipers internationale projekt, som har til formål at kortlægge den del af vores udledning, der kommer fra

leverandører herunder:

- Identificere de leverandører, der repræsenterer det største aftryk.
- Etablere dialog med de største leverandører om tilvejebringelse af udledningsdata og andre ESG-forhold.





## Etik og risiko

Som advokatvirksomhed stræber vi efter at lede ved eksempel og opretholde den tillid vores klienter, forretningspartnere og kolleger giver os ved at agere etisk og med integritet i alle områder af vores forretning.

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

Vi holder os selv ansvarlige for høje standarder af den governance, der gælder for advokater, og som vores virksomhed er omfattet af. Således har vi i DLA Piper

Denmark og internationalt udformet en række politikker, som sikrer, at vi agerer med integritet og ansvarlighed i vores forretningsaftaler og rådgivning og i overensstemmelse med al lovgivning og regulatoriske krav.

Etik- og risikoområdet er underlagt en omfattende governancestruktur. Som advokatvirksomhed er de potentielle risici, der kan identificeres, således utilstrækkelig viden om eller opmærksomhed på gældende regler, som kan føre til manglende overholdelse.

*”God advokatskik indebærer et ansvar for og en forventning om, at vi altid balancerer rigtigt og sikkert mellem ret og moral.”*

I DLA Piper Denmark har vi nedsat et internt Etik & Risk Management-udvalg, hvis væsentligste opgave er at sikre, at de advokatetiske regler samt lovgivningen om hvidvask og bekæmpelse af korruption overholdes. Udvalget består af fire partnere samt fire officers.

Der er desuden udnævnt en etikpartner, som er vores Managing Partner, Martin Lavesen. Samtidig er det obligatorisk for vores medarbejdere at gennemgå en uddannelse, der sikrer, at de er bekendte med og kan agere efter de politikker, som områderne er omfattet af.

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

Vi har overholdt vores særlige forpligtelser vedrørende medarbejdere og gennemført screening af ansatte både ved ansættelse og løbende. Vi har en whistle-



### Etik og risiko POLITIKKER

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

- Ethics Policy
- Anti Money Laundering and Counter Terrorist Financing Policy
- Conflict of Interest Policy
- Anti Bribery and Corruption Policy
- Confidentiality Policy
- Vejledning til håndtering af interessekonflikter
- Vejledning til håndtering af hvidvask
- Interne regler om forebyggende foranstaltninger mod hvidvask af udbytte og finansiering af terrorisme
- Interne regler for insiderviden og insiderhandel
- Whistleblowerpolitik

blowerordning, hvor vores medarbejdere anonymt kan indrapportere mistanke om brud på hvidvaskloven og andre mistænkelige forhold.

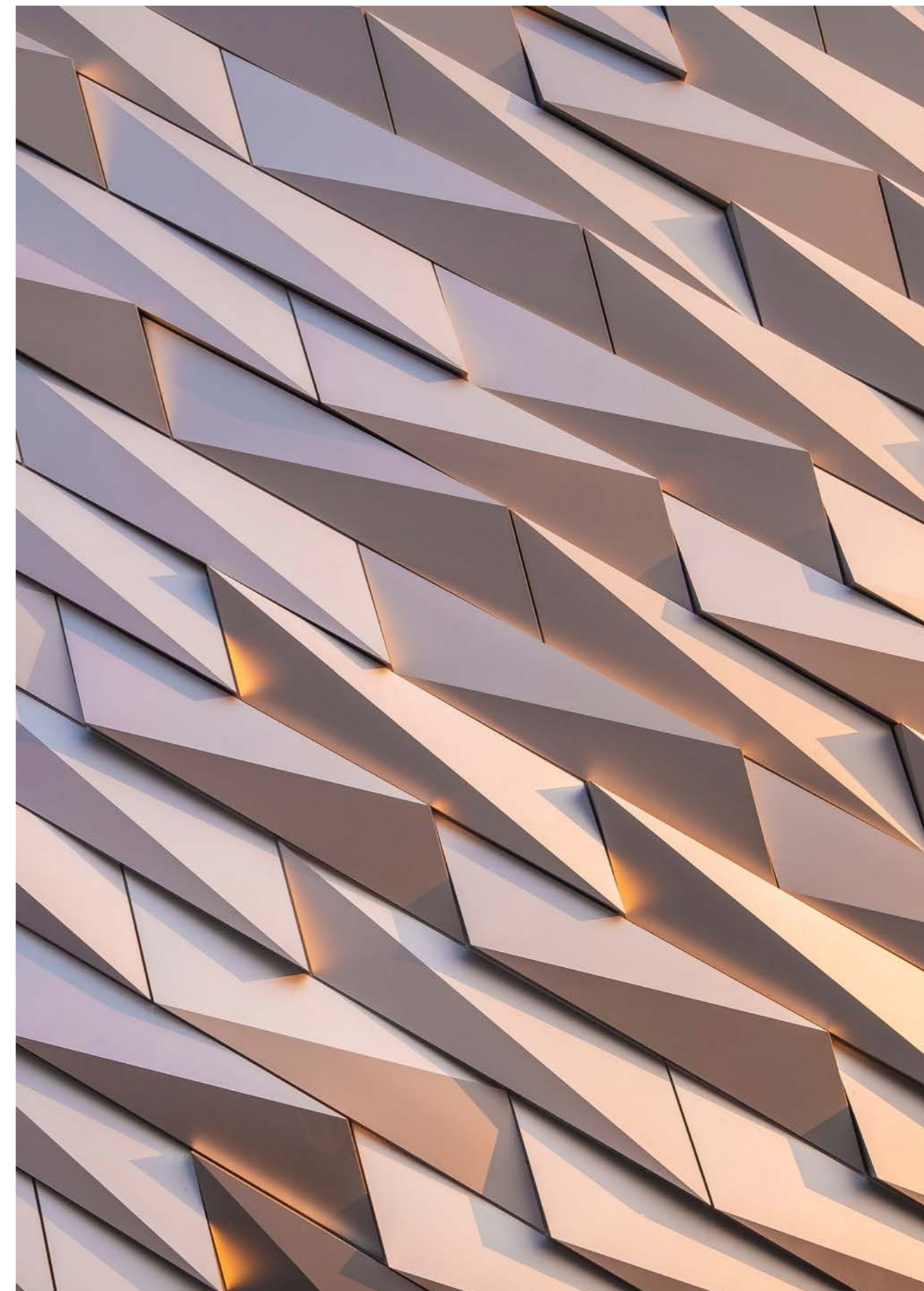
Alle medarbejdergrupper gennemgår obligatoriske kurser om hvidvaskloven samt DLA Piper Denmarks foranstaltninger mod hvidvask og afsluttet med en test. Vores medarbejdere er således bekendt med, hvornår vi som advokater omfattes af hvidvaskloven, hvilke forpligtelser vi har efter loven, samt hvorledes man identificerer transaktioner, der er højrisikable, mistænkelige eller lign.

I 2022 er der i samarbejde mellem DLA Piper International og DLA Piper Denmarks Money Laundering Reporting Officer (MLRO), Ulrich Hejle, desuden gennemført en intern kampagne om nul tolerance af hvidvask og

finansiering af terrorisme.

Foranstaltninger mod hvidvask, korruption og bestikkelse er områder, der har vores konstante bevågenhed. Ud over den obligatoriske undervisning, som gennemføres årligt, iværksætter vi løbende kampagner, der sikrer et højt opmærksomhedsniveau om foranstaltninger til forebyggelse af hvidvask og korruption. Således opdateres også løbende det sæt af politikker og praktiske vejledninger, der er gældende for området.

Som resultat af den kombination af indsatser, der er gennemført, er der i 2022 fastholdt et højt opmærksomhedsniveau for anti-korruption. DLA Piper Denmark har ikke på noget tidspunkt kompromitteret reglerne på området.



## Etik og risiko

### GENNEMFØRTE TILTAG

Med henblik på overholdelse af vores regelsæt er følgende tiltag iværksat i 2022:

- Ved ansættelse modtager alle nye medarbejdere ovennævnte politikker og instrukser, som også er tilgængelige på intranettet.
- Alle nye medarbejdere gennemgår et introduktionsprogram, hvor politikkerne og instrukserne gennemgås.
- Der udsendes løbende interne nyhedsbreve om hvidvask.
- Der afholdes årligt obligatoriske onlinekurser, som afsluttes med compliance tests.
- Der er i 2022 gennemført otte møder i Etik og Risk Management-udvalget.

# Redegørelse for dataetik

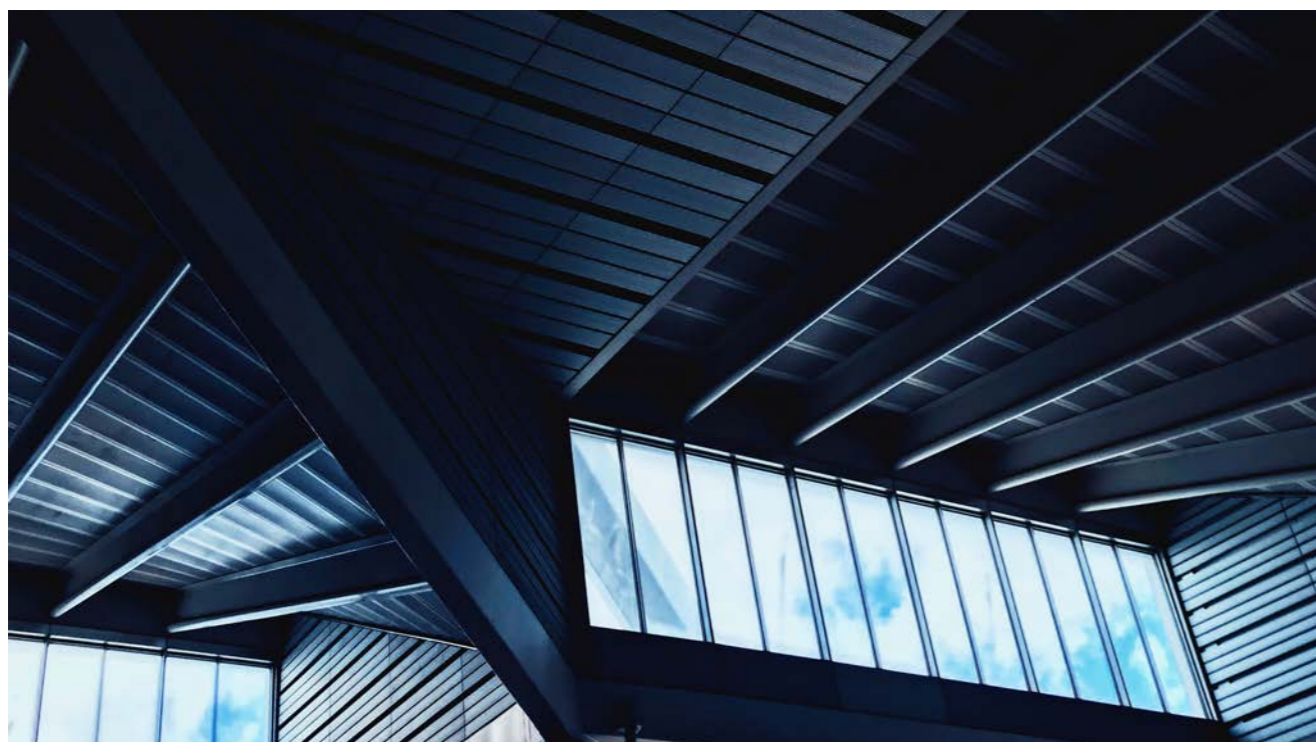
Den tiltagende digitalisering af både den offentlige og private sektor over de seneste årtier har medvirket til en eksponentielt stigende datamængde om og omkring mennesker. Virksomheder og offentlige institutioner får igennem dette datagrundlag flere muligheder for at benytte data til andre formål, end de oprindeligt var tiltænkt på indsamlingstidspunktet.

Den øgede mængde samt tilgang til data medfører også en risiko for, at data udnyttes uhensigtsmæssigt, og i yderste instans misbruges til formål, der må betegnes som uetiske. Et eksempel på dette kunne være forsøg på manipulation af samfundskritiske områder såsom bl.a. demokratiet og grundlæggende menneskerettigheder, utilsigtet overvågning samt fake news og lignende former for propaganda.

DLA Piper Denmark har en fastlagt strategi om at benytte digitalisering som et redskab til blandt andet at effektivisere processer samt at skabe forøget indsigt i data, som medfører et behov for, at vi tager stilling til etisk behandling af data samt retningslinjerne for forankring af disse.

Denne politik skal ikke ses som en erstatning for DLA Piper Denmarks Persondatapolitik, som indeholder vores retningslinjer for behandling af persondata. Politiken om dataetik skal ses som en overordnet ramme, der indeholder retningslinjer for, hvad der etisk og moralsk ligger til grund for vores behandling af data, og at der er forskel på, hvad DLA Piper Denmark kan, og hvad DLA Piper Denmark bør gøre.

Sammen med vores andre politikker, skal politikken for dataetik sikre, at vi minimerer risikoen for at data bliver benyttet uetisk af medarbejdere eller partnere i DLA Piper Denmark, hvilket kan have både økonomiske og omdømmemæssige risici.



## Dataetiske principper

### Lovlig behandling

DLA Piper Denmark skal til enhver tid behandle persondata lovligt og i overensstemmelse med reglerne om behandling af persondata.

### Integritet

DLA Piper Denmark må ikke benytte data til formål, der kan kategoriseres som manipulation, propaganda, fake news, undertrykkelse, uberettiget overvågning eller andre former for formål, som vil kunne underminere dataintegriteten.

### Omtanke

Hvis DLA Piper Denmark gør brug af teknologier, som fordrer dataetiske overvejelser, skal der til enhver tid foreligge en redegørelse for formålet med dette og en stillingtagen til de etiske parametre: Teknik, jura samt filosofi og demokrati som beskrevet ovenfor.

### Værdiskabelse

DLA Piper Denmark skal til enhver tid kunne redegøre for den konkrete værdiskabelse som opnås ved behandling af data. DLA Piper Denmark bør som udgangspunkt tilsigte, at behandlingen af persondata også, hvor det er muligt, skaber værdi hos den behandlede part såsom klienter, medarbejdere og samarbejdspartnere.

### Transparens

Der skal være fuld gennemsigtighed om, hvilke typer af data DLA Piper Denmark behandler samt formålet med behandlingen af disse. For at skabe transparens skal der foreligge dokumentation for, og så vidt muligt, overvågning af de algoritmer, systemer, teknologier og andre former for kode, som med rimelighed ligger til grund for dataetiske overvejelser.

### Data-sikkerhed

I DLA Piper Denmark er et højt IT-sikkerhedsniveau en væsentlig parameter for at sikre en stabil og pålidelig drift af virksomheden. De underliggende IT-sikkerhedsforanstaltninger har til formål at beskytte DLA Piper Denmarks data mod bl.a. databrud og anden form for utilsigtet ekstern adgang til data. DLA Piper Denmarks strategi for datasikkerhed er kontinuerlige tests og efterprøvelse af det eksisterende niveau efterfulgt af eventuelle udbedringer baseret herpå. Samtidig benyttes der også IAM til at administrere adgange til DLA Piper Denmarks IT-systemer med henblik på at sikre, at rettighederne automatisk tildeles og fjernes, når medarbejdere skifter rolle eller opsiger samarbejdet med DLA Piper Denmark.

# Årsregnskab

## Selskabsoplysninger

<b>Partnerselskabet</b>	DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab Oslo Plads 2 2100 København Ø Telefon: 33 34 00 00 E-mail: denmark@dk.dlapiper.com Hjemmeside: www.dlapiper.dk	<b>Bestyrelse</b>	Peter Schäfer (formand) Michael Vinther Eskil Bielefeldt Henrik Sjørsløv Niels Ankerstjerne Sloth
<b>CVR-nr.</b>	35 20 93 52	<b>Direktion</b>	Martin Lavesen
<b>Regnskabsperiode</b>	1. januar – 31. december	<b>Revision</b>	PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab Strandvejen 44, 2900 Hellerup
<b>Hjemstedskommune</b>	København		

## Ledelsepåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2022 for DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab. Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

sielle stilling pr. 31. december 2022 samt af resultatet af partnerselskabets aktiviteter og pengestrømme for 2022. Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for de forhold, beretningen omhandler.

Årsregnskabet giver efter vores opfattelse et retvisende billede af partnerselskabets aktiver, passiver og finan-

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 8. marts 2023

### Direktion



Martin Lavesen  
Managing Partner

### Bestyrelse



Peter Schäfer  
Formand



Michael Vinther



Eskil Bielefeldt



Henrik Sjørsløv



Niels Ankerstjerne Sloth

# Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til partnerne i DLA Piper Denmark  
Advokatpartnerselskab

## Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af partnerselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2022 samt af resultatet af partnerselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2022 i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Vi har revideret årsregnskabet for DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2022, 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 International Ethics Standards Board for Accountants' internationale retningslinjer for revisoreres etiske adfærd (IESBA Code) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA Code. 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 årsregn-

skabsloven. Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er 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:

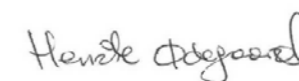
- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. 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.

Hellerup, den 8. marts 2023

PricewaterhouseCoopers  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, CVR-nr. 33 77 12 31



Jacob F. Christiansen  
Statsautoriseret revisor, mne18628



Henrik Ødegaard  
Statsautoriseret revisor, mne31489

- 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.

# Hoved- og nøgletal

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

	2022	2021	2020	2019	2018
	TDKK	TDKK	TDKK	TDKK	TDKK
<b>Resultat</b>					
Nettoomsætning	664.729	605.456	542.784	546.225	571.833
Nettomsætning ekskl. ikke-fusionerede aktiviteter	664.729	605.456	542.784	546.225	546.567
Bruttofortjeneste	553.433	514.004	441.968	438.550	433.587
Resultat af ordinær primær drift	4.819	3.980	8.779	1.155	-88.999
Resultat før finansielle poster	4.819	3.980	8.779	3.555	-88.999
Resultat af finansielle poster	-4.819	-3.980	-8.779	-3.555	-3.179
Årets resultat	0	0	0	0	-92.178
<b>Balance</b>					
Balancesum	573.259	565.827	505.135	472.153	471.752
Egenkapital	106.000	102.000	102.000	108.000	106.000
<b>Pengestrømme</b>					
Pengestrømme fra driftsaktivitet	-15.197	-20.341	47.478	5.344	-75.084
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-10.475	-20.223	-4.280	-15.417	-6.843
- heraf investering i materielle anlægsaktiver	-10.108	-22.785	-3.691	-7.266	-6.843
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-2.341	70.039	48.928	-3.851	50.831
Årets forskydning i likvider	-28.014	29.475	92.126	-13.924	-31.096
Antal medarbejdere (FTE)	302	277	293	326	374
Antal medarb. ekskl. ikke-fusionerede aktiviteter (FTE)	302	277	293	326	327
<b>Nøgletal i %</b>					
Bruttomargin	83,3 %	84,9 %	81,4 %	80,3 %	75,8 %
Overskudsgrad	0,7 %	0,7 %	1,6 %	0,7 %	-15,6 %
Afkastningsgrad	0,8 %	0,7 %	1,7 %	0,8 %	-18,9 %
Soliditetsgrad	18,5 %	18,0 %	20,2 %	22,9 %	22,5 %
Forrentning af egenkapital	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	-73,4 %

# Regnskabsberetning

## Beretning

Årsrapporten for DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab for 2022 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

Advokatbranchen i Danmark har generelt haft et godt 2022. Også i DLA Piper Denmark var året præget af stor aktivitet på tværs af organisationen. Særligt inden for M&A-området var der travlt, idet vi for andet år i træk gennemførte over 100 virksomhedstransaktioner. Branchen har generelt haft et øget fokus på at fastholde og engagere sine medarbejdere. Dette har også været tilfældet for DLA Piper Denmark, hvor vi i 2022 indførte en fast mere hybrid tilgang til arbejdssted, bedre barselsvilkår for fædre og medmødre såvel som en ny arbejdstids- og vederlagsmodel for jurister.

## Udvikling i året

DLA Piper Denmark har i 2022 leveret på alle de budgetterede økonomiske målepunkter. I regnskabsåret er opnået en omsætning på DKK 665 mio., hvilket er 10 % bedre end i 2021. Årets resultat er DKK 0 mio., da hele driftsoverskuddet, som det er praksis, er fordelt til kapitalejerne. Resultatet før fordeling til kapitalejerne vurderes som tilfredsstillende. Pr. 31. december 2022 udgjorde egenkapitalen DKK 106 mio., og kapitalejernes indestående i selskabet udgjorde DKK 356 mio.

## Særlige risici

### – driftsrisici og finansielle risici

DLA Piper Denmark har alene påtaget sig sædvanlige risici forbundet med drift af advokatvirksomhed. Vi har en balanceret og bred klientsammensætning, der begrænser risikoen, hvis vi måtte miste enkelte klienter eller lide debitorstab på enkelte klienter. Vi har afdækket risikoen for professionsansvar ved tegning af ansvarsforsikringer i anerkendte forsikringselskaber.

## Strategi og målsætning

DLA Piper Denmark er den eneste globale advokatvirksomhed i Danmark. Baseret på vores 2022-2024-strategi vil vi arbejde for at opnå en endnu stærkere position i markedet, både nationalt, nordisk og internationalt. I strategien sættes der fokus på klienter, medarbejdere, fællesskab og digitalisering. Ambitionen er at skabe øget værdi for klienterne og udvikle DLA Piper Denmark som en fantastisk arbejdsplads.

## Grundlaget for indtjeningen

DLA Piper Denmark har en balanceret sammensat klientportefølje, der består af mindre, mellemstore og store private erhvervsvirksomheder såvel som en række offentlige virksomheder, regioner og kommuner. Det stærke internationale samarbejde kombineret med en prioriteret indsats inden for sektorarbejde udgør grundlaget for fortsat udvikling af vores forretning.

## Usikkerhed ved indregning og måling

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

## Usædvanlige forhold

Der er ikke konstateret usædvanlige forhold.

## Begivenheder efter balancedagen

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



# Resultatopgørelse

1. januar til 31. december

	Note	2022	2021
		DKK	DKK
<b>Nettoomsætning</b>	1	<b>664.729.192</b>	<b>605.456.437</b>
Andre eksterne omkostninger		-111.295.863	-91.452.388
<b>Bruttoresultat</b>		<b>553.433.329</b>	<b>514.004.049</b>
Personaleomkostninger	2	-539.280.608	-499.925.490
Af- og nedskrivninger af immaterielle og materielle anlægsaktiver		-9.333.583	-10.098.482
<b>Resultat før finansielle poster</b>		<b>4.819.138</b>	<b>3.980.077</b>
Finansielle indtægter		1.880	665.875
Finansielle omkostninger		-4.821.018	-4.645.952
<b>Årets resultat</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

# Balance

31. december - Aktiver

	Note	2022	2021
		DKK	DKK
Software		29.259	204.789
<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>	3	<b>29.259</b>	<b>204.789</b>
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		20.745.134	17.850.268
Indretning af lejede lokaler		3.607.473	5.552.339
<b>Materielle anlægsaktiver</b>	4	<b>24.352.607</b>	<b>23.402.607</b>
Andre tilgodehavender		11.694.447	11.327.211
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>	5	<b>11.694.447</b>	<b>11.327.211</b>
<b>Anlægsaktiver</b>		<b>36.076.313</b>	<b>34.934.607</b>
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		237.106.378	205.407.460
Igangværende arbejder for fremmed regning		203.807.517	202.808.650
Andre tilgodehavender	6	10.742.621	12.114.084
Periodeafgrænsningsposter	7	13.058.160	10.080.736
<b>Tilgodehavender</b>		<b>464.714.676</b>	<b>430.410.930</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>72.468.351</b>	<b>100.481.930</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>		<b>537.183.027</b>	<b>530.892.860</b>
<b>Aktiver</b>		<b>573.259.340</b>	<b>565.827.467</b>

# Balance

31. december - Passiver

	Note	2022	2021
		DKK	DKK
Selskabskapital		106.000.000	114.000.000
Overført resultat		0	-12.000.000
<b>Egenkapital</b>	8	<b>106.000.000</b>	<b>102.000.000</b>
Andre hensættelser		5.308.000	3.604.000
<b>Hensatte forpligtelser</b>		<b>5.308.000</b>	<b>3.604.000</b>
Ansvarlig lånekapital		11.333.339	10.666.672
Anden gæld (langfristet)		3.500.000	3.500.000
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>		<b>14.833.339</b>	<b>14.166.672</b>
Leverandører af varer og tjenesteydelser		6.499.527	7.677.841
Gæld til selskabsdeltagere		356.010.218	358.980.731
Anden gæld		70.289.276	70.976.052
Periodeafgrænsningsposter		14.318.980	8.422.171
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>		<b>447.118.001</b>	<b>446.056.795</b>
<b>Gældsforpligtelser</b>		<b>461.951.340</b>	<b>460.223.467</b>
<b>Passiver</b>		<b>573.259.340</b>	<b>565.827.467</b>
Resultatdisponering	9		
Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser	12		
Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor	13		
Anvendt regnskabspraksis	14		

# Egenkapitalopgørelse

	Selskabs- kapital	Overført resultat	I alt
	DKK	DKK	DKK
Egenkapital 1. januar	114.000.000	-12.000.000	102.000.000
Køb af egne kapitalandele	0	-10.000.000	-10.000.000
Salg af egne kapitalandele	0	14.000.000	14.000.000
Kontant kapitalnedsættelse	-8.000.000	8.000.000	0
<b>Egenkapital 31. december</b>	<b>106.000.000</b>	<b>0</b>	<b>106.000.000</b>

# Pengestrømsopgørelse

1. januar til 31. december

	Note	2022	2021
		DKK	DKK
Reguleringer	10	13.153.856	10.793.198
Ændring i driftskapital	11	-27.569.160	-30.703.151
<b>Pengestrømme fra drift før finansielle poster</b>		<b>-14.415.304</b>	<b>-19.909.953</b>
Renteindbetalinger og lignende		1.880	665.875
Renteudbetalinger og lignende		-783.392	-1.096.739
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>		<b>-15.196.816</b>	<b>-20.340.817</b>
Køb af materielle anlægsaktiver		-10.108.055	-22.784.853
Køb af finansielle anlægsaktiver m.v.		-367.236	0
Salg af finansielle anlægsaktiver m.v.		0	2.561.403
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>		<b>-10.475.291</b>	<b>-20.223.450</b>
Ændring i mellemværender med selskabsdeltagere og ledelse		-6.341.472	70.039.453
Køb og salg af egne kapitalandele		4.000.000	0
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		<b>-2.341.472</b>	<b>70.039.453</b>
<b>Ændring i likvider</b>		<b>-28.013.579</b>	<b>29.475.186</b>
Likvider 1. januar		100.481.930	71.006.744
<b>Likvider 31. december</b>		<b>72.468.351</b>	<b>100.481.930</b>
Likvider specificeres således:			
Likvide beholdninger		72.468.351	100.481.930
<b>Likvider 31. december</b>		<b>72.468.351</b>	<b>100.481.930</b>

# Noter til årsregnskabet

## 1. Nettoomsætning

	2022	2021
	DKK	DKK
Årets afsluttede arbejder	663.730.325	602.171.076
Igangværende arbejder for fremmed regning 31. december	203.807.517	202.808.650
Igangværende arbejder for fremmed regning 1. januar	-202.808.650	-199.523.289
	<b>664.729.192</b>	<b>605.456.437</b>

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

## 2. Personaleomkostninger

	2022	2021
	DKK	DKK
Lønninger inkl. vederlag til kapitalejere	522.010.322	484.428.845
Pensioner	14.893.165	13.336.393
Andre omkostninger til social sikring	2.085.905	1.879.463
Andre personaleomkostninger	291.216	280.789
	<b>539.280.608</b>	<b>499.925.490</b>

**Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede medarbejdere** **302** **277**

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

## 3. Immaterielle anlægsaktiver

	Software
	DKK
Kostpris 1. januar	5.516.003
Kostpris 31. december	5.516.003
Ned- og afskrivninger 1. januar	5.311.214
Årets afskrivninger	175.530
Ned- og afskrivninger 31. december	5.486.744
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>29.259</b>

**4. Materielle anlægsaktiver**

	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Indretning og lejede lokaler	I alt
	DKK	DKK	DKK
Kostpris 1. januar	33.173.427	10.832.447	44.005.874
Tilgang i årets løb	10.014.080	93.975	10.108.055
Kostpris 31. december	43.187.507	10.926.422	54.113.929
Ned- og afskrivninger 1. januar	15.323.159	5.280.108	20.603.267
Årets afskrivninger	7.119.214	2.038.841	9.158.055
Ned- og afskrivninger 31. december	22.442.373	7.318.949	29.761.322
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>20.745.134</b>	<b>3.607.473</b>	<b>24.352.607</b>

**5. Finansielle anlægsaktiver**

	Andre tilgode- havender
	DKK
Kostpris 1. januar	11.327.211
Tilgang i årets løb	367.236
Kostpris 31. december	11.694.447
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>11.694.447</b>

**6. Andre tilgodehavender**

I regnskabsposten andre tilgodehavender indgår klienttilsvar på DKK 515.704.599 og indestående klienttilsvar på DKK 523.958.974 svarende til et nettoindestående på DKK 8.254.375 (2021: nettoindestående 9.342.181).

**7. Periodeafgrænsninger**

Periodeafgrænsningsposter udgøres af forudbetalte omkostninger vedrørende husleje, forsikringspræmier, abonnemeter og renter.

**8. Egenkapital**

Selskabskapitalen består af 106.000.000 kapitalandele à nominelt DKK 1. Ingen kapitalandele er tillagt særlige rettigheder. Partnerselskabet har i regnskabsåret 2022 afstået 14.000.000 egne kapitalandele af DKK 1 for DKK 14.000.000 og erhvervet 10.000.000 egne kapitalandele 2022 ikke egne kapitalandele.

Selskabskapitalen har udviklet sig således:

	2022	2021	2020	2019	2018
	DKK	DKK	DKK	DKK	DKK
Selskabskapital d. 1/1	114.000.000	114.000.000	114.000.000	110.200.000	44.080.000
Kapitalforhøjelse	0	0	0	4.000.000	66.120.000
Kapitalnedsættelse	-8.000.000	0	0	-200.000	0
<b>Selskabskapital d. 31/12</b>	<b>106.000.000</b>	<b>114.000.000</b>	<b>114.000.000</b>	<b>114.000.000</b>	<b>110.200.000</b>

**9. Resultatdisponering**

	2022	2021
	DKK	DKK
Overført resultat	0	0
	<b>0</b>	<b>0</b>

**10. Pengestrømsopgørelser – reguleringer**

	2022	2021
	DKK	DKK
Finansielle indtægter	-1.880	-665.875
Finansielle omkostninger	4.821.018	4.645.952
Af- og nedskrivninger inklusiv tab og gevinst ved salg	9.333.585	10.098.482
Igangværende arbejder, forskydning	-998.867	-3.285.361
	<b>13.153.856</b>	<b>10.793.198</b>

**11. Pengestrømsopgørelser – ændring i driftskapital**

	2022	2021
	DKK	DKK
Ændring i tilgodehavender	-33.304.879	-17.806.956
Ændring i andre hensatte forpligtelser	1.704.000	-8.496.000
Ændring i leverandører m.v.	4.031.719	-4.400.195
	<b>-27.569.160</b>	<b>-30.703.151</b>

**12. Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser**

	2022	2021
	DKK	DKK
<b>Eventualforpligtelser</b>		
Huslejeforpligtelse, op til 10 år	158.028.950	181.925.882

Selskabet har i forbindelse med indgåelse af huslejekontrakt, forpligtet sig til at tilbagelevere lokalerne i samme stand som ved modtagelse. Selskabet har fremlejet lejemål, hvor huslejeforpligtelsen udgør DKK 7.064.371. Lejemålet er opsagt pr. 31. januar 2024.

Danske Bank A/S, Jyske Bank A/S og Nordea Danmark har for samlet DKK 60.000.000 virksomhedspant i DLA Pipers materielle og immaterielle anlægsaktiver samt tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser.

**13. Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor**

	2022	2021
	DKK	DKK
Revisionshonorar til PricewaterhouseCoopers	309.600	279.000
Skatterådgivning	47.700	61.800
Andre ydelser	211.900	148.800
	<b>569.200</b>	<b>489.600</b>

**14. Anvendt regnskabspraksis**

Årsrapporten for DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab for 2022 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 2022 er aflagt i DKK.

**Generelt om indregning og måling**

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

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

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

**Leasing**

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

Den kapitaliserede restleasingforpligtelse indregnes i balancen som en gældsforpligtelse, og leasingydelsens rentedel omkostningsføres løbende i resultatopgørelsen. Alle øvrige leasingkontrakter betragtes som operationel leasing. Ydelser i forbindelse med operationel leasing indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

**Omgregning af fremmed valuta**

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

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

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

**Segmentoplysning om nettoomsætning**

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

**RESULTATOPGØRELSEN****Nettoomsætning**

Nettoomsætningen omfatter værdien af årets leverede ydelser, inklusive udlæg på klienter med fradrag af merværdiafgift og prisnedslag, der er direkte forbundet med salget. Omsætningen indregnes i resultatopgørelsen, når salget er gennemført. Dette anses at være tilfældet, når:

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

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

**Andre eksterne omkostninger**

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

**Personaleomkostninger**

Personaleomkostninger indeholder gager og lønninger samt lønafhængige omkostninger.

**Af- og nedskrivninger**

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

**Finansielle poster**

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

**Skat af årets resultat**

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

**BALANCEN****Immaterielle anlægsaktiver**

Software måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger eller til genindvindingsværdien, hvor denne er lavere. Software afskrives over 3 år.

**Materielle anlægsaktiver**

Materielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Kostpris omfatter anskaffelsesprisen og omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug. Afskrivningsgrundlaget, der opgøres som kostpris reduceret med eventuel restværdi, fordeles lineært over aktivernes forventede brugstid, der udgør:

Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	2-5 år
Indretning af lejede lokaler	5 år

Restværdierne for anlægsaktiverne er fastsat til nul. Afskrivningsperiode og restværdi revurderes årligt.

**Nedskrivning af anlægsaktiver**

Den regnskabsmæssige værdi af materielle anlægsaktiver gennemgås årligt for at afgøre, om der er indikation af værdiforringelse ud over det, som udtrykkes ved afskrivning. Hvis dette er tilfældet, foretages nedskrivning til den lavere genindvindingsværdi.

**Finansielle anlægsaktiver**

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

#### Klientmellemværender

Klientmellemværender indeholder nettobeløbet af klientkonti i pengeinstitutter og klienttilsvar. Modregning er sket ved indregning i balancen, mens bruttobeløbet er specificeret i noten. Klientkonti i pengeinstitutter indeholder samtlige de betroede midler, som er indestående på særlige klientkonti i pengeinstitutter. Klienttilsvar omfatter samtlige de beløb, som oppebæres for tredjemands regning.

#### Tilgodehavender

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

#### Igangværende arbejder for fremmed regning

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

#### Periodeafgrænsningsposter

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

#### Egenkapital

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

#### Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser indregnes, når partnerselskabet som følge af en begivenhed indtruffet senest på balancedagen har en retslig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at der må afgives økonomiske fordele for at indfri forpligtelsen.

#### Finansielle gældsforpligtelser

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

#### Periodeafgrænsningsposter

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

#### 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.

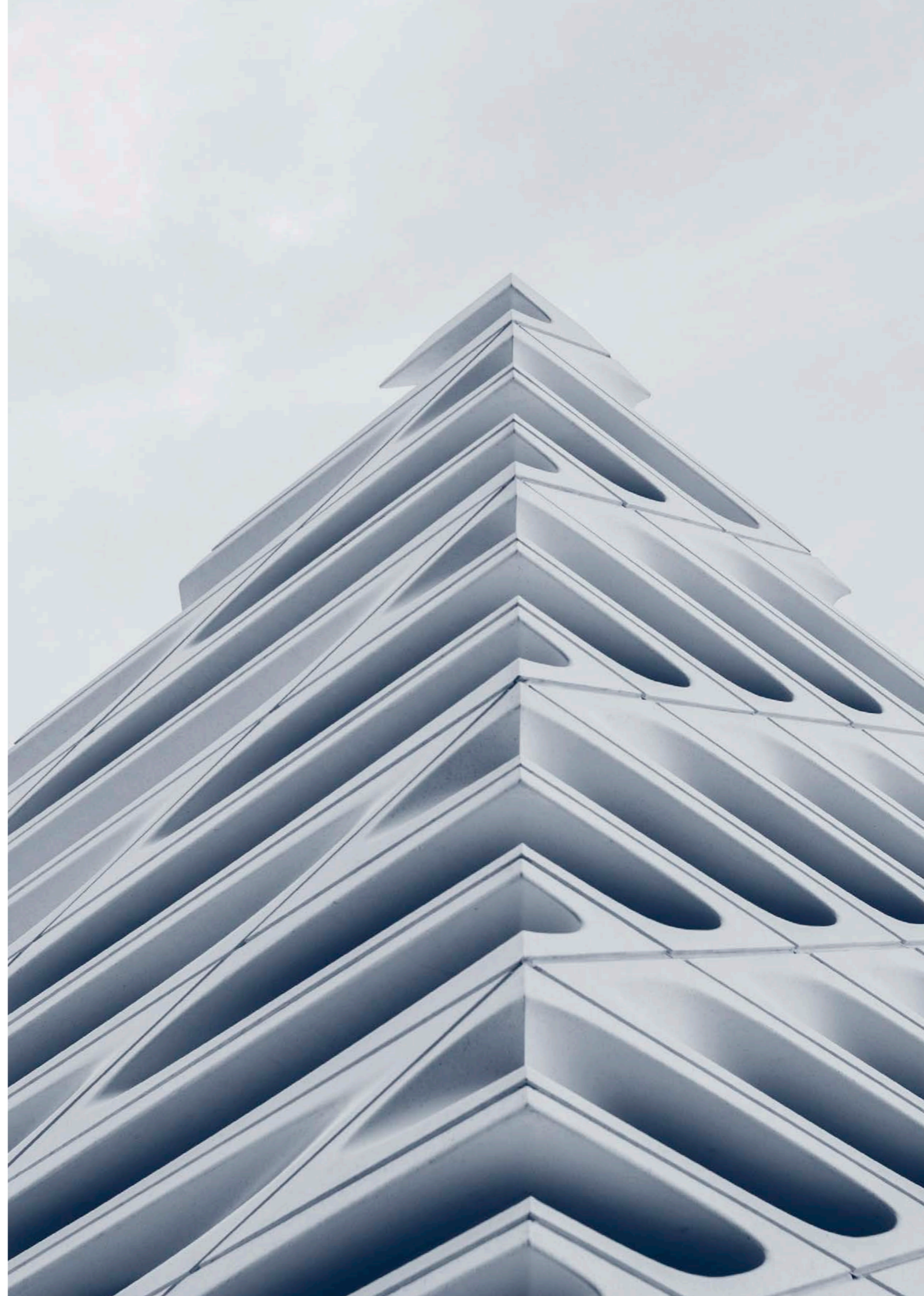
#### Likvider

Likvide midler består af "Likvide beholdninger". 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:	$\frac{\text{Ordinært resultat efter skat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$



# Ledelsesstruktur

DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab er et selskab, der er ejet, ledet og drevet af partnere. Selskabet driver advokatvirksomhed i Danmark og er brand-integreret i DLA Piper International. Selskabet samarbejder kommercielt med den globale advokatvirksomhed og driver forretning i Danmark under det globale brand. Ledelsesstrukturen i DLA Piper Denmark består af en række ledelseslag, kapitalejere, bestyrelse og Managing Partner samt afdelingschefer. Rollerne og ansvaret i de enkelte ledelseslag beskrives kort nedenfor

## Kapitalejere

Pr. 31. december 2022 var der 53 kapitalejere i DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab (enkelte via helejede selskaber). Kapitalejerne har titel af partnere i virksomheden og udgør selskabets øverste ledelseslag.

Anders Julius Tengvad	Joachim Kundert Jensen	Niels Ankerstjerne Sloth
Annetette Ellermann Holmbom	Jon Lauritzen	Nina Wedsted
Carl Erik Skovgaard	John Emil Lyngfeldt Svenson	Per Buttenschøn
Carsten Lorentzen	Jørgen Flodgaard	Per Astrup Madsen
Christian Bredtoft Guldmann	Karsten Pedersen	Per Soon Larsen
Emilie Møller	Kristian Maan Tokkesdal	Per Vestergaard Pedersen
Eskil Bielefeldt	Kristian Skovgaard Larsen	Pernille Sølling
Gert Nissen	Lars Merrild Hareskov	Peter Rønnow
Hans Madsen	Line Marie Pedersen	Peter Schäfer
Henrik Kring Schmidt	Marlene Winther Plas	Rune Hamborg
Henrik Sjørsløv	Martin Christian Kruhl	Sebastian Ingversen
Jakob Schilder-Knudsen	Martin Juste	Thomas Albrechtsen
Jacob Sparre Christiansen	Martin Lavesen	Thomas Høj Pedersen
Jakob Nielsen	Michael Holsting	Thomas Salicath
Jan Børjesson	Michael Klöcker	Trine Hasselbalch
Jan Snogdal	Michael Vinther	Ulrich Hejle
Jens Krogh Petersen	Mikala Berg Dueholm	Ulrik Bangsbo Hansen
Jes Albertin Rosenvinge	Nicholas Lerche-Gredal	

## Bestyrelse

Bestyrelsen består af kapitalejere og vælges af kapitalejerkredsen for en to-årig periode. Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede styring og fortsatte udvikling af selskabet i tæt samarbejde med selskabets Managing Partner. Bestyrelsen består af en bestyrelsesformand og fire bestyrelsesmedlemmer:

Formand	Medlemmer, København	Medlemmer, Aarhus
Peter Schäfer	Henrik Sjørsløv	Eskil Bielefeldt
	Michael Vinther	Niels Ankerstjerne Sloth

## Managing Partner

Martin Lavesen blev af kapitalejerne valgt til Managing Partner i 2017 og genvalgt i 2021. Managing Partner varetager den daglige ledelse i overensstemmelse med de strategier og planer, som er fastlagt sammen med bestyrelsen, og som efterfølgende er vedtaget af kapitalejerne. Managing Partner repræsenterer det danske selskab i relation til DLA Piper International.

## Afdelingsledelse

Den juridiske organisation i DLA Piper Denmark består af fire afdelinger, der hver ledes af to afdelingsledere, der tilsammen har ansvaret for medarbejderudvikling, afdelingsøkonomi samt eksekvering af handlingsplaner. På ledermøder med Managing Partner, COO og repræsentanter for stabsfunktionen afstemmer afdelingsledelsen den løbende ledelsesindsats og sikrer koordinering af tværgående emner og initiativer.

Afdeling	Afdelingschef, København	Afdelingschef, Aarhus
Corporate M&A	Jens Krogh Petersen	Martin Christian Kruhl
Finance, Projects & Restructuring	Per Astrup Madsen	Jørgen Flodgaard
Regulatory	Annetette Ellermann	Jacob Sparre Christiansen
Real Estate	Line Marie Pedersen	Kristian Skovgaard Larsen

## Stabsfunktionen

Ledelseslagene understøttes af en stabsfunktion, der omfatter Økonomi, Kommunikation og Marketing, HR og IT. Stabsfunktionen ledes af COO Michelle Thagaard Olesen.

Funktion	Stabschef
Økonomi	Mads Zethsen
Kommunikation & Marketing	Helle Honoré Jepsen
People & Culture	Genbesættelse i proces
IT	Rasmus Eland





DLA Piper er et globalt advokatfirma, der driver virksomhed gennem en række særskilte juridiske enheder. Yderligere oplysninger om disse enheder findes på [dlapiper.com](https://dlapiper.com).

Denne udgivelse er beregnet til at give læseren en overordnet gennemgang af de omhandlede forhold og skaber ikke et klientforhold mellem DLA Piper og læseren. Den er ikke ment som og kan ikke erstatte juridisk rådgivning i en konkret situation. DLA Piper påtager sig intet ansvar for handlinger, der foretages eller ikke foretages på baggrund af denne udgivelse. Udgivelsen kan udgøre advokatannoncering, hvilket i nogle lande kan kræve anmeldelse. Tidligere opnåede resultater garanterer ikke et lignende resultat.

