

DLA PIPER DENMARK

# Årsrapport 2023

Årsrapporten er fremlagt og godkendt på selskabets ordinære generalforsamling den 20. marts 2024.

Dirigent: Hans Madsen

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



## INDHOLD

### Indblik

Leder: Midt i en strategisk transformation.....	4
Events .....	8
DLA Piper's "Brain juice 2023".....	10
Forretningsmæssige highlights.....	12
En førende global advokatvirksomhed .....	14
Klare strategiske agendaer .....	16
Nye veje i advokatbranchen .....	24
Et styrket hold – udnævnelser i 2023 .....	26
Strategi og compliance er centrale spørgsmål i udnyttelsen af AI... ..	28
ESG markerer en ny tidsalder for virksomhederne.....	34
Udstationeringer er win-win-win .....	40

### Redegørelse for samfundsansvar

Vores samfundsmæssige rolle.....	47
Vores medarbejdere.....	50
Vores kønsmæssige balance .....	54
Vores klienter .....	64
Vores samfund.....	66
Vores miljø .....	72
Etik og risiko .....	84
Redegørelse for dataetik.....	88

### Årsregnskab

Selskabsoplysninger.....	92
Ledelsespåtegning .....	93
Den uafhængige revisors revisionspåtegning.....	94
Hoved- og nøgletal .....	96
Regnskabsberetning .....	97
Resultatopgørelse .....	98
Balance.....	99
Egenkapitalsopgørelse .....	101
Pengestrømsanalyse .....	102
Noter til årsregnskabet.....	102
Ledelsesstruktur.....	110

## Leder

# Midt i en strategisk transformation

Overgangen fra et år til et andet er ikke blot en god anledning til refleksion over, hvad der optog os, planlagt og ventet, men også det, vi ikke havde forestillet os, ville præge dagsordenen.

Sammenlignet med tidligere år var 2023, i mange henseender, et år vi allerede helt fra starten af kunne se konturerne af. DI's prognose for året lød på ekstraordinær stor usikkerhed og var underbygget af faktorer såsom en forventet tilbagegang i BNP, høj inflation, stigende renter, mangel på arbejdskraft, nye forventninger til arbejdslivet, geopolitiske spændinger og krig, øgede cyber-risici og en fortsat trussel om recession. Sidstnævnte blev ikke en realitet, men er en potentiel situation, vi tager med os over i 2024. Faktorerne, særligt det høje renteniveau, indvirkede på de forretningsmæssige betingelser, der omgav os og påvirkede særligt den del af vores forretning, der relaterer sig til transaktioner inden for fast ejendom. I sådan en situation oplever vi værdien af at være en full-service-advokatvirksomhed med den robusthed, det giver.

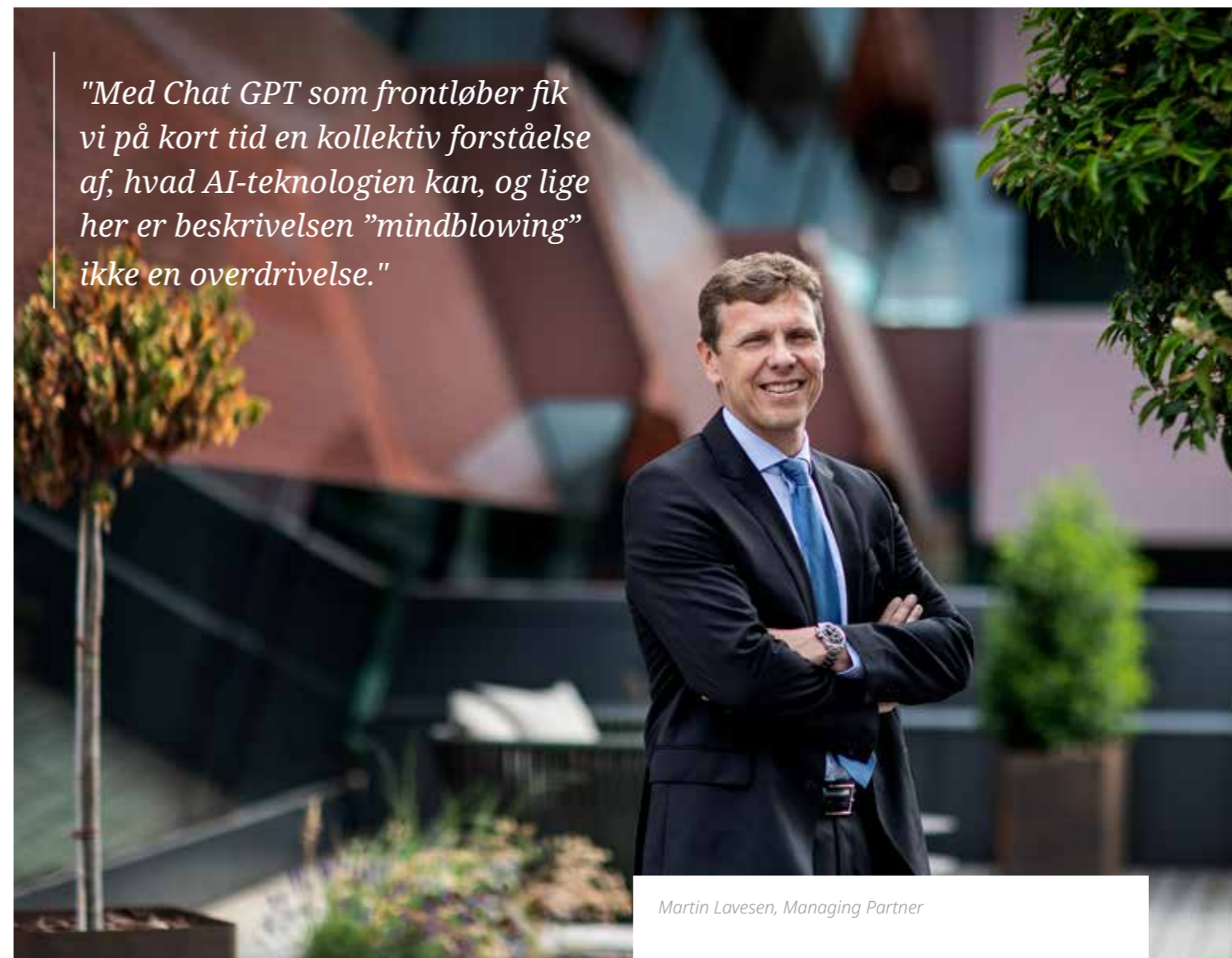
## Agendaer der prægede 2023

2023 var generelt et år præget af høj aktivitet. Efter nogle år med begrænsninger om større forsamlinger og aktiviteter glædede vi os over igen kunne gennemføre et fuldt program på både eksterne og interne aktiviteter og over at kunne føje nye til. Vi genoptog Nordic Onboarding og udvidede atter horisonten for vores medarbejdere gennem secondment-programmer. Vi tog, sammen med EY, initiativ til at samle rådgiverbranchen til dialog om de nye generationer og de forventninger, de kommer med, og vi inviterede til et glædeligt gensyn med tidligere medarbejdere

ved to alumni events. Vi lancerede også DLA Piper Legatet, som vi uddelte til fire dygtige jurastuderende, der, ligesom os, har et globalt udsyn. Det var både givende og glædeligt at være sammen og kunne styrke det nordiske fællesskab under Nordic Arena i Tampere, Finland. Ord som nordisk enhed, nordisk tilstedeværelse og Nordic Belonging lader sig fint præsentere på en power point slide, men det er, når vi samles, at vi for alvor oplever værdien af det unikke nordiske fællesskab i DLA Piper, der sætter os i en stærk position - både i forhold til nordiske virksomheder og i et globalt marked med fokus på Norden.

Et yderligere lag i kompleksiteten for vores klienter og for os selv blev tilføjet med to store agendaer; AI og ESG, der for alvor kom på dagsordenen og krævede opmærksomhed og overvejelser om det ansvar, der følger med, men også om de mange muligheder, de byder på. Med ChatGPT som frontløber fik vi på kort tid en kollektiv forståelse af, hvad AI-teknologien kan, og lige her er betegnelsen "mindblowing" ikke en overdrivelse. Vi fik også en forståelse af, hvilke problemstillinger og overvejelser, brugen af den kunstige intelligens fører med sig; forretningsmæssige, etiske og juridiske og i forhold til læring og uddannelse af kommende generationer. På samme måde blev CSRD-direktivet og den bæredygtighedsrapportering, der for mange virksomheders vedkommende er en realitet inden for de kommende år, den frontløber, der for alvor satte ESG på agendaen.

*"Med Chat GPT som frontløber fik vi på kort tid en kollektiv forståelse af, hvad AI-teknologien kan, og lige her er beskrivelsen "mindblowing" ikke en overdrivelse."*



Martin Lavesen, Managing Partner

Begge temaer er omgivet af omfattende og kompleks regulering, nationalt og i form af forordninger, standarder og direktiver fra EU, som for den enkelte virksomhed kan synes uoverskuelige at navigere i. Det ved vi fra dialogen med vores egne klienter og fra de svar, ledere af internationale virksomheder har givet i rapporten *AI Governance - Balancing Policy, Compliance and Commercial Value | DLA Piper*, som vi udgav i efteråret 2023 samt rapporten *The Future of Boards | DLA Piper* udgivet i samarbejde med Cambridge Institute for Sustainability Leadership, som belyser, hvordan bestyrelser ser, de er klædt på til den bæredygtige omstilling.

Med stadig mere omfattende regulering og krav er forretningsmæssig compliance en opgave, der fortsat øges i omfang og derfor udgør en stadig større del af vores rådgivning. På de indre linjer understregede vi vigtigheden ved at etablere et complianceteam, der alene har til formål at fokusere på og varetage de compliancekrav, vi som advokatvirksomhed er omfattet af, og som særligt er knyttet til hvidvaskloven. I tillæg her-til implementerede vi nye IT-systemer, der understøtter vores complianceprocesser.

#### Indsatsområder i 2024

Vores indsatsområder vil også i 2024 tage afsæt i de fire søjler, vores strategi bygger på; Clients, People, Quality & Digital samt Unity & Alignment, og som vi deler på tværs af DLA Piper International.

I lighed med andre virksomheder og brancher oplever vi store forandringer i disse år, og vi har derfor også konkretiseret de initiativer under hver af søjlerne, der afspejler, at vi ser udviklingen komme, er nysgerrige på det, den bringer, og på hvordan den påvirker vores klienter og os selv. Initiativer, der ligger i forlængelse af de strategiske agendaer, vi beskriver på side 16.

Vores medarbejdere er vores vigtigste aktiv, og vi holder os selv op på vores ambition om at være en fantastisk arbejdsplads. People vil derfor også i 2024 være centrum for vores opmærksomhed – fra dialogen med jurastuderende på universiteterne og ved vores egne events til videreudviklingen af de karrierespor, vi har lagt strukturen for i 2023, og frem for alt ved at dedikere tid til samtale med forskellige medarbejdergrupper; sekretærer, advokater samt vores Next Generation Shadow Panel.

Involvering i det, der optager os, og det, der kommer, understøtter vi også gennem de arbejdsgrupper, vi hvert år nedsætter og opfordrer alle medarbejdere til at deltage i. Årets temaer kredser om tre G'er; Generationer, Generativ AI og Glimmer. Sidstnævnte fordi vi i en tid, hvor den hybride arbejdsplads er normen, skal minde hinanden om vigtigheden af at fejre fællesskabet og mødes fysisk til sociale aktiviteter.

ESG og bæredygtighed vil i mange dimensioner have vores fokus i 2024. Rådgivning om ESG og den omfattende regulering, som vores klienter nu og i de kommende år skal leve op til, fylder stadig mere. Vi bidrager og skaber værdi ved at hjælpe med at navigere i det

komplekse landskab, der tegner sig, kondensere det, der har betydning for den enkelte klient og indarbejder reguleringen i form af konkret ageren eksempelvis via politikker, processer og kontrakter. Walk the talk er forudsætningen for at rådgive om ESG med troværdighed, og et væsentligt fokus i 2024 er derfor også den forberedende proces til vores egen CSRD-bæredygtighedsrapportering fra og med regnskabsåret 2025.

Fra den generelle modtagelse af AI; hvordan vores klienter skal forholde sig til EU AI Act, hvilke udfordringer, brugen af AI særligt medfører, og hvordan vi kan bruge AI i det daglige arbejde, vil 2024 være året, hvor vi gør os langt flere erfaringer med brugen af AI; fra kategorien personlige AI-assistenten, der booster vores personlige produktivitet, løsninger der håndterer juridiske processer og workflows til AI værktøjer udviklet med specifikke use cases for øje, som vi kan tilbyde vores klienter.

Skønt hver for sig store og med forskellige agendaer er ESG og AI også forbundne. AI kan være med til at skabe de fremskridt og den transformation, vi som virksomheder skal bidrage med. Netop hvordan ledelser og bestyrelser indarbejder ESG og AI i deres forretningsmodel som middel til at indfri bæredygtighedsmål, sætter vi i foråret 2024 fokus på i et ESG & AI bestyrelsesakademi i samarbejde med Københavns Universitet og IBM. Se i øvrigt vores redegørelse for samfundsansvar på side 46.

#### Vores globale og nordiske netværk

"Fordi global er blevet en del af at være lokal. Og vice versa", siger vi i vores brandingkampagne, og det har næppe været mere aktuelt og tættere på den virkelighed, vores klienter og vi selv er en del af. Ydre begivenheder, den udvikling og regulering, som sætter rammerne for vores virke, er global og grænseoverskridende – uanset om vi er en stor eller mindre virksomhed.

Værdien af at være en del af et globalt netværk og en global advokatvirksomhed har derfor heller aldrig været større. Det gælder, både når vi trækker på udviklingsressourcer og giver vores klienter overblikket i værktøjer som fx vores EU AI Act app, eller når vi med kort varsel sammensætter et team af eksperter til løsning af opgaver, der går på tværs af grænser, og når en klient beder os om at skabe overblikket over fx ansættelsesretlig lovgivning på tværs af de jurisdiktioner, virksomheden opererer i.

I det nære styrker vi med nordiske sektorgrupper og

faglige enheder det fælles nordiske samarbejde og afholder i fællesskab nordiske klient- og markedsrettede aktiviteter.

#### Resultatet for 2023

Mod slutningen af 2023 rettede nogle af de økonomiske faktorer sig, men året som helhed var præget af inflationen, renteniveaue og en generel vækst i lavt gear. På den baggrund glæder vi os over, at vi økonomisk kom godt igennem 2023 med et resultat på niveau med året før, hvor markedet var kendetegnet ved en højere aktivitet. Resultatet er dermed tilfredsstillende.

#### Forventninger til 2024

Ved indgangen til 2024 er muligheden for en recession fortsat ikke afskrevet, og de høje renter vil være en realitet en tid endnu. Med en forsigtig optimisme er det vores forventning, at 2024 vil være kendetegnet ved en samlet aktivitet på tværs af vores forretningsområder, som tangerer eller moderat overstiger niveauet for 2023.

I lighed med mange andre brancher står vi som advokater over for store forandringer, men af en karakter, som til forskel fra de seneste år, giver os en reel mulighed for at påvirke vores egen forretning og den omverden, vi er en del af.

Vi skal som branche formå at flytte os et nøk mere på den kønsmæssige balance, lytte til og forstå de ændrede forventninger til arbejdsliv og fleksibilitet, som måske bæres af den yngre generation, men også repræsenterer et bredere skift i værdier. Vi skal være nysgerrige på AI og selv være en del af de 55%, der i vores AI Governance Report svarer, at "AI er en konkurrencemæssig fordel for min organisation".

Det er let at lade sig skræmme af de negative scenarier om, at AI også overtager advokaters opgaver, men som titlen på kunstmuseet Louisianas udstilling "Det uerstatelige menneske – kreativitetens vilkår i den kunstige intelligens' tidsalder" skal vi tro på, at vi kan noget uerstateligt, når det kommer til at finde løsninger og håndtere problemstillinger, der ikke er et allerede kendt mønster. Ikke mindst skal vi for alvor foretage de handlinger, der sikrer en bæredygtig omstilling – i eget hus og i rådgivningen af vores klienter.

Det er udfordringer, som kræver forandringsledelse – af struktur og kultur – og en tilgang præget af både nysgerrighed og åbenhed. Men som vi også føler os godt rustet til.

*"I lighed med mange andre brancher står vi som advokater over for store forandringer, men, til forskel fra de seneste år, af en karakter, der giver os en reel mulighed for at påvirke vores egen forretning og den omverden, vi er en del af."*

Martin Lavesen  
Managing Partner

# Events 23

En lang række begivenheder dannede i 2023 rammen for netværk, styrkelse af relationer og vidensdeling med klienter, samarbejdspartnere og studerende. Vi inviterede indenfor på vores kontorer i København og Aarhus, og vores jurister deltog i arrangementer udenbys.



## 50 Klienter fra Aarhus på "vintur" EVENT

Da sommeren stod for døren, inviterede vi klienter i Aarhus med på en vintur gennem Europa med podcastvært Jonas Landin og vinekspert René Langdahl Jørgensen fra Radioteket. Under vinsmagningen blev der optaget en episode af den populære podcast Vin for begyndere.



## 90 General Counsels og flere var samlet i København LEGAL500 SUMMIT

På GC Summit, der blev afholdt af Legal 500, var mere end 90 General Counsels samlet. Vi faciliterede paneldiskussionen "The Changing Face of M&A", hvor vi drøftede, hvilken indflydelse COVID-19 og Ruslands invasion af Ukraine, og den derpå følgende energikrise, har haft på de transaktioner, som bliver gennemført. Vi berørte også det øgede fokus på bæredygtige investeringer og ESG.



## 4 Jurastuderende kommer ud i verden LEGAT EVENT

2023 var året, hvor vi lancerede DLA Piper Legatet, der består af fire rejselegater á 25.000 kr. til jurastuderende, der tager et semester på et udenlandsk universitet for at udvide deres horisont både geografisk og fagligt. Med DLA Piper Legatet vil vi gerne støtte jurastuderendes drømme om at komme ud og opleve verden og udvide deres globale udsyn.



## 1 Talentpris til BUILDING AWARDS

Sidst på året havde vi æren af at uddele talentprisen ved Building Awards 2023, hvor byggebranchens største virksomheder mødtes for at hylde innovation og udvikling i dansk byggeri. Vi overrakte prisen til Camilla Marlene Ernst Andersen, ph.d.-studerende og forsker på Institut for Byggeri, By og Miljø på Aalborg Universitet.



## 40 Studerende fra Aarhus og København blev klogere M&A MASTERCLASS

I 2023 afholdt vi de første M&A Masterclasses for studerende i både Aarhus og København. Programmet var fyldt med spændende diskussioner om de vigtigste aspekter af M&A-transaktioner. Vores hold af eksperter fra DLA Pipers M&A teams dykkede ned i de afgørende faktorer, der sikrer succes i M&A-verdenen. Deltagerne modtog efterfølgende et velfortjent diplom, og dagen blev fejret med en mindeværdig "closing dinner."



## 50+ Studerende blev klogere på RIGSRETSSAGEN

Medlemmer af Juridisk Diskussionsklub fik et unikt indblik i arbejdet før, under og efter dommen i danmarkshistoriens 6. rigsretssag, da anklagerteamet med Jon Lauritzen og Anne Birgitte Gammeljord samt fhv. højesteretspræsident Thomas Rørdam indtog scenen. I anledning af arrangementet havde vi lånt kunstner Mathilde Fengers værker, der blev skabt som en syntese over rigsretssagen mod fhv. udlændinge- og integrationsminister, Inger Støjberg.



## 10+ Nordiske partnere til MERGERMARKET FORUM

Også i 2023 deltog vi på Mergermarket M&A Forum Nordics i Stockholm. Vi var til stede med flere M&A specialister fra vores nordiske kontorer, der bl.a. delte deres indsigter og erfaringer fra DLA Pipers årlige M&A Intelligence Report.

8

## Advokatvirksomheder i PANELDEBAT OM NORDIC LAW FIRMS

I foråret deltog Managing Partner Martin Lavesen sammen med andre nordiske managing partners i en paneldebat om fremtidens nordiske advokatvirksomheder. På programmet var desuden emner som frihedsrettigheder og den grønne omstilling. Moalem Weitemeier var vært for arrangementet.





Vi udforsker hele tiden nye agendaer, der har betydning for vores klients forretning. Dyk ned i nogle af de værktøjer og viden, vi har udgivet i løbet af 2023.



## Rapporter

### MED EMNER SOM:

- AI Governance »
- Sustainability »
- Climate Change and the Environment »
- The clean hydrogen industry »
- Powering the future of electric vehicles »
- Global M&A Intelligence Report 2023 »

### DANSKE RAPORTER

- Life Sciences Commercialisation in Denmark »
- Life Sciences Regulation in Denmark: Overview »
- Global Guide to Directors' Duties »



## Hjemmesider

- Relaunch af Genie website »
- Focus on Artificial Intelligence »
- ESG – an overview »



## Guides

- Global trademark guide »
- Whistleblower guide »
- Guide to Foreign Direct Investments »



## App

- EU AI Act »



## Webinarer

### EKS:

- COP28 in conversation »
- Bespoke webinar programme for in-house lawyers »

### DANSKE WEBINARER

- Er du forberedt på de nye formularer for EU-udbud? »
- Rekruttering af internationale medarbejdere »
- Tech disputes: What happens when it goes wrong and what can we learn? »
- Data Breach Survey 2023 »
- Udbudsåret 2023 - og et kig i krystalkuglen »

## Podcasts



### MED EMNER SOM:

- AI »
- TechLaw »
- Diversity »
- The Ripple Effect »

### DANSKE PODCAST

- Rundt om ESG: Introduktion »
- Whistleblower-loven: Gælder nu for alle virksomheder med mere end 50 ansatte »
- Advokat på udveksling: Arbejder et halvt år fra Sydney »
- Status på M&A-markedet: AI har været det store tema i 2023 »
- AI: Hvordan beskytter vi vores børn? »
- AI: Hvordan skal vi sætte grænser på arbejdspladsen? »
- AI: Ny EU-forordning undervejs »
- Status på M&A-markedet: Virksomheder handles som aldrig før »
- Ny lejelov: Ny standardkontrakt og hvad så? »



## Videoer

- AI ChatRoom »
- How far will 5G take us - Tech Index 2022 »

# Forretningsmæssige highlights

# 23

Som full-service-advokatvirksomhed spænder vores juridiske specialer bredt, og vi samarbejder med kolleger på tværs af Norden og internationalt. Her er et lille udpluk af sager fra 2023, der afspejler vores engagement i at imødekomme klienternes behov og skabe værdi på tværs af grænser.

## Køb af boligudlejnings-ejendommen Solgården

Vi har rådgivet det aarhusianske ejendomsselskab Solgården Holding A/S, som hører under ejendomsadministrationsfirmaet Vidar Ejendomme, i forbindelse med købet af den største privat-ejede boligudlejningsejendom i Aarhus. Solgården, der er beliggende i indre by, er en ejendom bygget i 1930'erne, som består af 13 sammenhængende opgange med i alt 126 lejemål.

## Etablering af dansk-svensk ejendomskoncern

Vi har rådgivet Milton Huse, der er blandt Danmarks største producenter af enfamiliehuse og rækkehuse, med at etablere et joint venture med den svenske ejendomsinvestor Niam. Målet er kontinuerligt at bygge 500 rækkehuse om året i områder tæt på større byer i alle regioner.



## Cloudberry's køb af Clean Energy

Det norske energiselskab Cloudberry Clean Energy ASA har erhvervet deres første projekt i Danmark i form af en stor del af porteføljen af landvindmøller fra Skovgaard Energy A/S. Vi rådgav Cloudberry Clean Energy, der er kendt i markedet for deres aktiviteter inden for vedvarende energi og bæredygtige løsninger, med købet.



## Shell's køb af Nature Energy Biogas

Da det internationale olie- og energiselskab Shell i starten af 2023 ville udvide forretningen inden for bioenergi, bistod vi med købet af danske Nature Energy Biogas A/S, der er førende inden for produktion af biogas og vedvarende energi fra organisk affald. Virksomheden kom med 14 aktive biogasanlæg i industriel skala og omkring 30 tilsvarende anlæg under udvikling i Europa og Nordamerika.

## Inspari solgt til valantic

IT-konsulenthuset Inspari blev i efteråret en del af den globale konsulent- og softwarevirksomhed valantic, som i dag beskæftiger 3.500 medarbejdere fordelt på mere end 50 lokationer verden over. Vi har rådgivet ejerkredsen bag Inspari A/S i forbindelse med salget, der understøtter Insparis vækstambitioner og portefølje af kompetencer og serviceydelser inden for transformationen fra strategi til dataimplementering og drift.



## Beskyttelse af varemærket JAGGER fast food

Vi har bistået den danske burgerrestaurant "JAGGER Fast Food" i en række varemærkesager i flere lande mod Musidor B.V., der er hollandsk musikforlægger for bl.a. ROLLING STONES og indehaver af EU-varemærkereгистраeringer af MICK JAGGER.

## Dominos pizza konkurs

I sommeren 2023 måtte 30 restauranter i pizzakæden Dominos Pizza lukke. I den forbindelse bistod vi Ausmark ApS med den frivillige solvente likvidation af selskabet bag kæden efter selskabets beslutning om at trække sig ud af alle aktiviteter i Danmark, herunder restauranterne. Ausmark købte de danske restauranter, efter at pizzakæden i Danmark gik konkurs i marts 2019.



## Købet af Skamol Group

Vi har rådgivet Etex Group i forbindelse med købet af Skamol, der er en dansk leverandør inden for nicheisoleringsløsninger til byggeri og industri. Købet sker gennem det nordeuropæiske private equity-selskab FSN Capital Partners samt pensionsselskaberne Danica og Pensam. Etex Group producerer byggematerialer og betragtes som en pioner inden for letvægtskonstruktion med hovedsæde i Belgien.

# En førende global advokatvirksomhed

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

**10.000+** Medarbejdere



● DLA Piper tilstedeværelse  
● Faste samarbejdspartnere \*

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





# Klare strategiske agendaer

Som led i strategien for 2022-24 søsatte vi i 2023 en række projekter inden for fokusområderne; Clients, People, Unity & Alignment og Quality & Digital. Vi har således set, hvordan AI har påvirket vores egne arbejdsprocesser og skabt et nyt rådgivningsbehov, hvor vi hjælper klienter med at tackle juridiske udfordringer forbundet med indførelsen af AI. Tiden har også været til en justering af vores normer for arbejdstidsmodeller, ligesom vi har lanceret initiativer som en intern kulturparlør samt styrket fællesskabet i samarbejdet med vores nordiske kolleger. Året har også budt på store Legal Tech-projekter og en ny compliance-enhed, der både effektiviserer og kvalitetssikrer arbejdsgange.

## CLIENTS

### AI som gamechanger

De færreste var næppe klar over, hvilken indflydelse det ville få for vores arbejdsliv, da OpenAI i slutningen af 2022 lancerede chatbot'en ChatGPT. I dag integrerer erhvervslivet i stigende grad kunstig intelligens (AI) i forretningsmodeller, og mulighederne synes endeløse – både ved at forbedre og effektivisere arbejdsprocesser og i forhold til at indarbejde større AI-løsninger i forretningsdriften. Midt i fascinationen af AI's mange muligheder er det vigtigt, at virksomheder gør sig grundige overvejelser om både interne og eksterne processer, som påvirkes af AI. Ved at kombinere avanceret teknologi med juridisk ekspertise kan virksomheder skabe et solidt grundlag for en ansvarlig og lovlig anvendelse af AI.

I DLA Piper har vi i 2023 udviklet en række værktøjer og indsigter, der hjælper vores klienter med at skabe værdi med AI og navigere i det regulatoriske landskab. I efteråret udgav vi en omfattende rapport om det kritiske krydsfelt mellem kunstig intelligens, governance og risici. [AI Governance – Balancing Policy, Compliance and Commercial Value](#) | DLA Piper, viser, at 99% af ledere i større

virksomheder finder brugen af AI en udfordrende ledelsesmæssig opgave, og 36% er usikre på, om de overholder loven. Denne usikkerhed forstærkes af udsigten til kommende regulering fra både EU og USA.

EU-Kommissionen er langt med at indføre en AI-regulering, EU AI Act, der skal etablere en fælles regulerende og juridisk ramme for alle typer kunstig intelligens på tværs af sektorer. Det forventes, at forordningen i sin helhed træder i kraft i 2026, men da forbuddene gælder seks måneder efter vedtagelsen, dvs. fra juni 2024, bringer den allerede nu udfordringer og bekymringer for virksomheder, der skal forberede sig på de nye krav. Det er vigtigt at have for øje, at AI-forordningen skal fremme kunstig intelligens på en sikker og hensigtsmæssig måde og ikke forhindre den. For at hjælpe virksomheder med at forstå og overholde den kommende regulering, har vi udviklet DLA Piper AI Act-appen, der giver en detaljeret indsigt og holder brugerne opdateret på AI-forordningen.

# 99%

ledere oplever brugen af AI som en ledelsesmæssig udfordrende opgave.

#### Rapport:

AI Governance: Balancing policy, compliance and commercial value | DLA Piper

Virksomheders anvendelse af kunstig intelligens har forskellige formål, og vores klienter er på forskellige stadier i brugen af teknologien. En fællesnævner, som AI Governance-rapporten illustrerer, er usikkerheden om, hvor og hvordan AI kan integreres i forretningsprocesserne. Som en hjælp til at evaluere en virksomheds modenhed i relation til at implementere AI-værktøjer, har vi udviklet [AI Scorebox](#), der er et globalt værktøj, som bruges til at sammenligne en virksomheds AI-modenhed med andre virksomheders inden for samme sektor. AI Scorebox er et stærkt udgangspunkt for virksomheder, der vil forstå og udnytte de nye muligheder.

Aiscension er et andet eksempel på et AI-baseret værktøj, der lægges oven på en allerede eksisterende juridisk proces og gør det muligt at opdage mulig korrupsion og karteldannelse. Værktøjet scanner millioner af datapunkter på få minutter og kan med stor sikkerhed identificere mistænkelige mønstre og usædvanlig adfærd. Når Aiscension har analyseret en virksomheds dokumenter, gennemgår vores advokater resultaterne for at sikre kvaliteten, og værktøjet er hermed et godt eksempel på en integration mellem teknologi og menneskelige processer.

I vores [AI Chatroom](#) præsenterer vi en serie af internationale talks, der har til formål at give en bedre forståelse af de aktuelle love og reguleringer for kunstig intelligens. Vi har samlet branchens førende juridiske fagfolk, som deler deres indsigt inden for en række juridiske områder med fokus på de skridt, virksomheder kan overveje at tage i forhold til AI. Også i vores danske podcast-serie [På forkant med juraen](#) har vi i 2023 stillet skarpt på den kommende AI-forordning samt AI på arbejdspladsen, og hvordan vi beskytter vores børn.



### EU AI Act app | DLA Piper »

The EU is in the process of finalising its Artificial Intelligence Act (EU AI Act). As one of the first laws on AI by a major regulator anywhere, the regulation is expected to have far-reaching consequences, also for Europe's global technological competitiveness. The European legislators have broadly approached AI by organising three categories of risks. These range from unacceptable and high-risk applications that will be heavily regulated, to applications that are only subject to limited rules.

To help you navigate this complex piece of regulation, DLA Piper launched a dedicated app. This app provides an overview of the status of the EU AI Act. The app includes the latest draft text of the European institutions with links to related recitals and to the text of the initial proposal of the European Commission on the EU AI Act, published in April 2021.





Læs rapporten:

### ***AI Governance: Balancing policy, compliance and commercial value*** »

This report cuts through AI hype and hysteria to offer a practical perspective on AI governance, strategies, challenges and risks. These insights are based on original research among 600 leaders in a wide range of organizations across the globe. We asked about what they are already doing in relation to AI, what they are planning to do and what concerns remain to be addressed.

Download appen:

### ***EU AI Act app*** »

The EU is in the process of finalising its Artificial Intelligence Act (EU AI Act). As one of the first laws on AI by a major regulator anywhere, the regulation is expected to have far-reaching consequences, also for Europe's global technological competitiveness. The European legislators have broadly approached AI by organising three categories of risks. These range from unacceptable and high-risk applications that will be heavily regulated, to applications that are only subject to limited rules.

To help you navigate this complex piece of regulation, DLA Piper launched a dedicated app. This app provides an overview of the status of the EU AI Act. The app includes the latest draft text of the European institutions with links to related recitals and to the text of the initial proposal of the European Commission on the EU AI Act, published in April 2021.

Brug AI værktøjet:

### ***AI Scorebox*** »

The AI Scorebox is a global tool used to determine your organisation's AI maturity, which is benchmarked against other organisations in your sector. We do this in two ways: first, by looking at your organisation's AI maturity overall, second, by looking at your maturity with regards to a particular AI solution.

Se videoen:

### ***AI Chatroom*** »

Exploring the transformative power of Artificial Intelligence (AI) on today's businesses. DLA Piper presents AI ChatRoom, a captivating series of conversational videos that helps businesses understand the rapidly evolving landscape of Artificial Intelligence (AI) laws and regulations. Join industry-leading legal professionals and thought leaders as they share their insights in such areas as litigation, compliance, public policy, and digital health - always asking about the steps companies may consider in this changing world.

Lyt til podcasten:

### ***DLA Piper podcasts: På forkant med juraen*** »

I podcast-serien "På forkant med juraen" tager vi løbende aktuelle erhvervsjuridiske emner op, der kan være relevante for din virksomhed. I hver episode kan du møde en eller flere af DLA Pipers juridiske eksperter, når vi dykker ned i et emne. Vi gennemgår baggrund, implementering og perspektiver af lovgivningen - og vi gør det altid konkret og konstruktivt, så du kan omsætte juraen til handling.

## PEOPLE

### Nye generationer – nye krav

Mens AI ændrer og transformerer vores arbejdsprocesser, udfordrer nye generationer vores syn på arbejdslivet. Fremtidens advokat var derfor temaet på den årlige Advokatdag, hvor advokater fra vores kontorer i København og Aarhus var samlet til en dag med fokus på advokaten anno 2023. Under samme tema og med overskriften "Nye generationer, nye krav" afholdt vi i foråret seminar i samarbejde med EY. Vi havde inviteret revisions- og advokatbranchen til en snak om fremtidens arbejdsplads, hvor involvering og meningsfulde fællesskaber var nøgleord, der gik igen på tværs af oplægsholdere og deltagere. Med moderator Nynne Bjerre

Christensen som guide blev deltagerne ført igennem et koncentrat af vinkler fra både uddannelsesledere, en futurist samt dem, det hele handler om: de unge professionelle. En af repræsentanterne fra DLA Piper var advokat Mikkel Bay Nielsen, der er medlem af DLA Pipers Next Generation Shadow Board, som er et rådgivende udvalg til ledelsen på vegne af nye generationer. I et efterfølgende interview med JP Finans beskrev Mikkel Bay Nielsen, hvordan medarbejdere i dag i højere grad end tidligere stiller krav om og forventer at blive hørt og have indflydelse på deres arbejdsliv.

#### Nye modeller for arbejdstid

I arbejdet med at fastholde og rekruttere medarbejdere står netop indflydelse på egen karriere nu og i fremtiden højt på agendaen i DLA Piper. I 2023 så nye arbejdstids- og vederlagsmodeller således dagens lys. Det er modeller, der tilgodeser det skifte i perspektiv og livsværdier, som præger arbejdsmarkedet i disse år og tager højde for, at vores medarbejdere befinder sig på forskellige livsstadier og dermed har varierende prioriteringer og behov for fleksibilitet gennem karrieren. Tid er en dyrebar ressource, og villigheden til at investere den i jobbet skifter over livsfaser.

#### Nye initiativer skaber sammenhold

Inklusion, fleksibilitet og fællesskab er tidens fællesnævner for det gode arbejdsliv, og med vores ambition om at være en fantastisk

arbejdsplads, ønsker vi at skabe samhørighed og samtidig tilgodese forskellige livsstadier. Derfor lancerede vi i 2023 også et tilbud om at blive en del af en forældrecafé for alle medarbejdere i DLA Piper Denmark. Tilværelsen ændrer sig, når man bliver forældre, og med en forældrecafé på tværs af lokationer og afdelinger ønsker vi at danne et netværk blandt medarbejdere, der har stiftet familie og skal balancere familieliv og arbejde i en ny periode af deres liv.



Børsen og JP Finans satte fokus på de nye modeller gennem interviews med advokater, der har valgt de forskellige muligheder hos DLA Piper.

*"Jeg tror, de fleste partnere er ved at komme til en erkendelse af, at hvis de skal blive ved med at være den mest attraktive arbejdsplads for de dygtigste kandidater, bliver de nødt til at være mere end lydhor over for generationen, der kommer. Den vil stille krav om indflydelse."*

**Mikkel Bay Nielsen**

Advokat og medlem af DLA Pipers Next Generation Shadow Board



Seminar med overskriften "Nye generationer, nye krav".

## UNITY &amp; ALIGNMENT

## Stærkere sammen

Bevidstheden om at tilhøre et stærkt kulturelt fællesskab blev styrket, da godt 600 kolleger fra DLA Piper i Norden var samlet på en fælles firmatur i Tampere, Finland i sensommeren. Det overordnede formål med DLA Piper Nordic Arena, som blev afviklet for anden gang, er at styrke fællesskab, relationer og vidensdeling på tværs af Norge, Sverige, Finland og Danmark. Fremtidens advokatvirksomhed var hovedtemaet på den tre dage lange tur, hvor der blev drøftet aktuelle emner som AI og ESG gennem oplæg og paneldebatter. På agendaen var også emner som diversitet og psykologisk tryghed sideløbende med sociale aktiviteter i Tampere og byens omgivelser.

## Styrket sektorindsigt

Det nordiske samarbejde har høj prioritet i DLA Piper, og det styrkes år for år. Vores mere end 500 advokater i Norden er organiseret i sektorgrupper med branchespecifikke kompetencer. I 2023 var Danmark vært for flere sektorarrangementer – herunder for de nordiske teams inden for Construction, Employment, IPT og Entertainment. Gennem et tætpakket program med indlæg om vedvarende energi, besøg hos forskningsfaciliteter på Aarhus Universitet samt møder med klienter, fik den nordiske sektorgruppe for energi i efteråret styrket både viden og den fælles platform, da de var samlet i Aarhus.

## Den særlige DLA Piper-kultur

En stærk kultur var baggrunden for det kulturprojekt, der blev iværksat i 2022 og fortsatte ind i 2023. Projektet er en del af vores ambition om at være en fantastisk arbejdsplads og har til formål at sikre, at vi har et fundament af fællesskab på tværs af medarbejdergrupper og lokationer, uden at vi mister den nærhed, der også dannes og har stor værdi i mindre enheder i virksomheden. Et af initiativerne, der i 2023 blev født ud af kulturprojektet, er en intern kulturparlør, der indkapsler og sætter ord på den særlige DLA Piper-kultur. Parlørformatet kondenserer en værdi eller retningslinje i et enkelt ord eller begreb og giver, med et glimt i øjet, en pejling af, hvad der kendetegner den bedste version af vores kultur.

## Uddrag af kulturparløren:

## Lyt og lær – ordforbindelse:

Om du er ung eller gammel, høj eller lav, EDB eller AI, er vi altid åbne for nye metoder og muligheder. Vi ønsker hver dag at blive lidt klogere og arbejde lidt smartere. Vidensdeling er vejen frem.

## Wing(wo)man – sb.:

I DLA Piper er fællesskabet i centrum, og hvis en kollega er presset, må du på banen og hjælpe til. En anden gang er det dit skrivebord, som er overfyldt, og så har du brug for en wing(wo)man! Selv Maverick har brug for Iceman.



600+

kolleger fra DLA Piper  
i Norden var samlet på  
en fælles firmatur  
i Tampere, Finland.

## QUALITY &amp; DIGITAL

## Effektivisering og kvalitetssikring

Samarbejde på flere niveauer var fællesnævneren i et af 2023's helt store Legal Tech-projekter - implementeringen af konkursværktøjet Bella (Bankruptcy Estate Lawyer's Legal Assistant). Værktøjet digitaliserer og automatiserer mange aspekter af konkursbehandlingen, hvilket betyder en markant hurtigere og mere effektiv måde at arbejde på. Bella består af en kreditorportal og sagsbehandlingsdel. Kreditorer kan anmelde krav og tilgå sagsoplysninger og dermed få indblik i den løbende bobehandling i ét sagsbillede. Samtidig fjerner sagsbehandlingsdelen meget af det tunge manuelle papirarbejde forbundet med konkursbehandlingen. Bella leverer en bedre, mere transparent og overskuelig konkursbehandlingsproces, ikke kun for vores egne medarbejdere, men i høj grad også for kreditorer og panthavere.

Et andet stort projekt var implementeringen af e-læringsplatformen Eloomi. Vi har med platformen optimeret vores læringsprocesser, så læring kan tilgås hvor som helst og når som helst, hvormed man kan tilegne sig viden, når man har tid og behov. Samtidig er det blevet lettere for os at registrere, indsamle data og afvikle undervisning og events, der foregår både fysisk og online.

*"Vi har med Eloomi bygget et fundament for hele vores læringsmiljø, der understøtter løbende udvikling af vores medarbejdere - både fagligt og digitalt. Vi kan målrette læringsforløb og specialiseringen af vores jurister til gavn for vores klienter. Der er stort fokus på at omstille sig og løbende tilegne sig nye teknologier, og det understøtter Eloomi. Jo yngre vores medarbejdere er, jo mere visuelt orienterede er de i forhold til læring. Der giver det*

*god mening at gå fra de klassiske skriftlige vejledninger til videoformatet på Eloomi,"* siger Christina Jønby, Head of Legal Tech & Knowledge Management.

**Sagsoprettelse, konflikttjek og hvidvaskkontrol**

Danske advokater er pålagt en lang række forpligtelser som følge af blandt andet god advokatskik og hvidvaskloven. De senere år er omfanget og kompleksiteten af pligterne steget, hvilket kræver flere hænder, bedre IT-systemer og specialisering for at overholde kravene. Som en del af en global advokatvirksomhed har vi fokus på internationale relationer og klienter, komplekse transaktioner for store anerkendte virksomheder og bistand med compliance-relaterede spørgsmål. Disse opgaver løses bedst i specialiserede enheder, og i 2023 etablerede vi en intern complianceenhed med ansvar for sagsoprettelse, undersøgelse af potentielle interessekonflikter og udførelse af kundekendingsprocedurer i hvidvasksager.

Enheden ledes af Head of Compliance, Christian Bruselius Beck, der, med en fortid i Advokatsamfundets sekretariat, har haft til opgave at etablere en helt ny afdeling.

*"Ud over at sikre en uforstyrret understøttelse af partners, advokaters og sekretærens arbejde for klienterne, har vi det seneste år haft fokus på intern uddannelse og opbygning af viden i tæt samarbejde med forretningen. Vi har også implementeret IT-systemet New Banking til udførelse af kundekendingsprocedurer og løbende overvågning af klienter og sager,"* fortæller Christian Bruselius Beck og understreger, at afdelingens succes ikke mindst bunder i opbakning fra ledelsen samt partnere, advokater og sekretærer i de enkelte afdelinger, som bruger compliance-enheden til sagsoprettelse.

Et år efter etableringen har vi en velfungerende specialiseret compliance-enhed med dygtige og dedikerede medarbejdere, der hver dag sikrer, at advokaterne i DLA Piper Denmark kan fokusere på at varetage klienternes interesser og samtidig fortsat overholde de pligter, som adskiller advokater fra andre rådgivere.



*Et af 2023's helt store Legal Tech projekter - implementeringen af konkursværktøjet Bella (Bankruptcy Estate Lawyer's Legal Assistant).*

*Bella leverer en bedre, mere transparent og overskuelig konkursbehandlingsproces, ikke kun for vores egne medarbejdere, men i høj grad også for kreditorer og panthavere.*

# Nye veje i advokatbranchen

Enhver karriere er individuel. Den kan gå opad, sidelæns, være fordybet, varieret og meget mere. Arbejdsliv og karriereudvikling stod fortsat højt på agendaen i 2023 med fokus på at skabe karriereveje, der imødekommer ambitioner, kompetencer og behov. Dialog er nøgleordet og fundamentet for det karrierevejsprojekt, der i DLA Piper skal bane vejen for fremtidens advokater.

Ønsket om at skabe en god arbejds- og læringskultur er blevet intensiveret, og det er ikke kun de yngre generationer, der deltager i drøftelserne, siger Mette Meirup Gregersen, der i 2023 tiltrådte som Head of People & Culture i DLA Piper Denmark. Hun har flere års erfaring fra advokatbranchen og har en ambition om at rykke ved de faste traditioner og arbejdsmønstre ved at være lydhør og åben over for forandring.

I People & Culture opleves ønsket hos medarbejdere og ansøgere om, at der er flere måder at tilrettelægge et arbejdsliv, og ifølge Mette Meirup Gregersen er det en positiv udvikling, der skaber endnu mere selvstændige og ambitiøse medarbejdere, som har indflydelse på deres egen karriere. Som arbejdsgiver har vi et ansvar for at forstå nye behov og forventninger, og det indebærer at være lydhør, opdateret på arbejdslivets tendenser og være i tæt dialog med medarbejderne.

"I DLA Piper tager vi hensyn til, at dit arbejdsliv ikke er dit eneste liv, og at der ikke findes én model for alle. Det gælder både, når vi skal udvikle vores tilbud om karriereveje og skal drøfte muligheder for at skrue op og ned for volumen i perioder. Derfor arbejder vi med fleksible karriereveje, og det kræver, at vi hele tiden udvikler vores tilbud, for det handler om individuelle behov, der skifter gennem en karriere alt efter, hvilke livsfaser du som medarbejder befinder dig i. Det betyder, at virksomhederne skal have flere tilbud på hylderne, og en kontinuerlig og respektfuld dialog mellem leder og medarbejder er nøgleordet," fortæller Mette Meirup Gregersen. Hun fremhæver DLA Pipers tre arbejdstids- og vederlagsmodeller, fast,

flydende- og flekstid som et eksempel på et tilbud til juristerne, der favner forskellige ønsker til arbejdstid. Vi giver et indblik i arbejdstids- og vederlagsmodellerne på side 19.

## Karrierevejsprojekt – kulturel forandring og dialog

Udvikling af karriereveje er en kontinuerlig proces i DLA Piper, og hvad angår juristerne, indebærer det eksempelvis en erkendelse af, at ikke alle ønsker at blive partner. Der ligger derfor en stor værdi i at kunne tilbyde forskellige karriereveje og vise, at alle er lige værdsatte. Fokus på udviklingsmuligheder og en struktureret dialog om motivation, målsætning og ansvar er centrale elementer i tilpasningen til især nye generationers forventninger.

"I samarbejde med konsulenthuset Implement, og ved at inddrage både ledere og medarbejdere, har vi arbejdet med at definere roller og titler, kompetencer, krav, ansvarsområder, vilkår og konkret træning. Vores udgangspunkt er, at enhver karriere er individuel, at succes kan være mange ting, og at feedback er afgørende for at kunne udvikle sig," fortæller Mette Meirup Gregersen og forklarer, at roller defineres ud fra fire områder, der er særligt værdiskabende for DLA Piper – de såkaldte impact-områder: Commercial, Expert, People og Project, der sætter fokus på kompetencer og mindset frem for anciennitet. For at sikre det fremadrettede perspektiv er tech-forståelse og en global tankegang også med til at styrke karriereprofilerne. Impact-områderne skal være den røde tråd i dialogerne, der starter ved rekrutterin-



gen og fortsætter med udviklingssamtalerne. "Vi skal som virksomhed vise, at vi er villige til at flytte os og løbende ændre og optimere vores strukturer som fremtidens arbejdsplads," forklarer Mette Meirup Gregersen, der understreger, at karriereprojektet vil komme til at omfatte hele virksomheden.

## Nye krav til lederen

På lige fod med at udvikle nye tilbud til medarbejderne, har karrierevejsprojektet fokus på god ledelse. For ingen arbejdstidsmodeller eller karriereudviklingsmuligheder kan blive en succes uden opbakning fra lederen, og løbende dialog skal være en del af hverdagen. Det kræver både forberedelse, indsigt i udviklingstilbuddene – også på internationalt plan – og ikke mindst god tillid i relationen. "Når vi ikke har en stangvare, som alle skal tilpasse sig, er det vigtigt, at vi har nogle ledere, der er gode til at lytte og bakke medarbejderne op i deres karrierevalg. Medarbejderudvikling og løbende check-ins er centrale aspekter i den sammenhæng, hvilket lederne bliver klædt på til at håndtere," slutter Mette Meirup Gregersen.

*"Hos os afhænger karrieremuligheder af de resultater, man er i stand til at skabe, og de resultater afhænger bl.a. af de kompetencer, man besidder. Derfor handler karriereudvikling om kompetenceudvikling. Og vice versa. Vores mål er at styrke vores medarbejderes kompetencer og bringe deres styrker i spil i vores organisation."*

**Mette Meirup Gregersen**  
Head of People & Culture

# Et styrket hold – udnævnelser i 2023

Som led i vores karriereveje og med fokus på at udvikle vores talenter udnævnte vi i 2023 otte Senior Directors og ni Directors. Vores Directors og Senior Directors er vigtige rollemodeller og kulturbærere. De bidrager hver dag til at sikre kvalitet og et højt fagligt niveau. Herudover understøtter de udviklingen af nye talenter. Vi bød også velkommen til nye kapitalejere.

## Nyudnævnte Senior Directors og Directors



Camilla  
Bjørslev Paulsen  
Senior Director  
Aarhus //  
Litigation & Regulatory



Gitte  
Christensen  
Senior Director  
København //  
Litigation & Regulatory



Glenn  
Schmidt-Hansen  
Senior Director  
København //  
Fast ejendom



Jacob  
Sørensen  
Senior Director  
København //  
Corporate M&A



Lasse  
Møller  
Senior Director  
Aarhus //  
Litigation & Regulatory



Mario  
Fernandez  
Senior Director  
København //  
Skat og afgifter



Michael  
Klejs Pedersen  
Senior Director  
Aarhus //  
Ansættelsesret



Signe  
Melhedegård Hansen  
Senior Director  
København //  
Finance, Projects & Restructuring



Alexander  
Birk Suder  
Director  
Aarhus //  
Corporate M&A



Anne Louise  
Dalsgaard  
Director  
Aarhus //  
Fast ejendom



Christine  
Rahbek Lindhard  
Director  
København //  
Fast ejendom



Jacob  
Nim Jørgensen  
Director  
Aarhus //  
Fast ejendom



Lykke  
Honoré  
Director  
Aarhus //  
Litigation & Regulatory



Trine Louise  
Larsen  
Director  
København //  
Litigation & Regulatory



Nikolaj  
Schmidt Nielsen  
Director  
Aarhus //  
Corporate M&A



Signe  
Bang Mau  
Director  
København //  
Corporate M&A



Nicolai  
Rothemejer Hansen  
Director  
København //  
Finance, Projects & Restructuring

## Nye kapitalejere



Anne Louise  
Hack Andersen  
Partner  
København //  
Fast ejendom



Christian  
Benedictsens-Nislev  
Partner  
København //  
Litigation & Regulatory



Christian  
Kragelund  
Partner  
København //  
IPT

# Strategi og compliance er centrale spørgsmål i udnyttelsen af AI

Den rivende udvikling inden for AI fortsætter, og de fleste virksomheder har givet sig i kast med teknologien. Samtidig hersker der stor usikkerhed om den konkrete anvendelse af AI, hvad angår både forretning og lovgivning.

*"AI vil være den mest betydelige teknologiske udvikling i vores levetid. Større end skiftet fra computer til mobil og måske større end selve internettet. Det er en grundlæggende omskrivning af teknologi." Således lød det fra Googles CEO Sundar Pichai i et blogindlæg i september 2023 om teknologien, alle taler om, siden OpenAI i slutningen af 2022 lancerede ChatGPT. Parallelt er mange andre AI-løsninger dukket op, og nye versioner af eksisterende værktøjer blevet lanceret.*

Udviklingen foregår med historisk hastighed, fortæller Mark O'Connor, Partner hos DLA Piper UK med speciale i teknologi. *"Vi skal huske, at AI som teknologi ikke er et nyt fænomen. Den har eksisteret som koncept siden 1950'erne, og man har i mange år arbejdet med mulighederne. Men lanceringen af ChatGPT var i dén grad skelsættende og startskuddet til en ekstremt hurtig udbredelse. Det tog Netflix 42 måneder at nå en million brugere og Facebook 10 måneder. ChatGPT gjorde det på fem dage."*

## Flertal køber AI-løsninger

Erhvervslivet har selvfølgelig set potentialet i AI og er i fuld gang med at investere i projekter og løsninger. I juni 2023 gennemførte DLA Piper en global undersøgelse med 600 interviews af beslutningstagere hos virksomheder med en omsætning over 900 millioner dollar. Her svarede 96%, at de er i gang med at udvikle AI-services. Se rapporten [AI Governance: Balancing policy, compliance and commercial value | DLA Piper](#). Et flertal (72%) vælger at indkøbe AI-løsninger, mens 22% foretrækker en kombination af egenudvikling og indkøb.



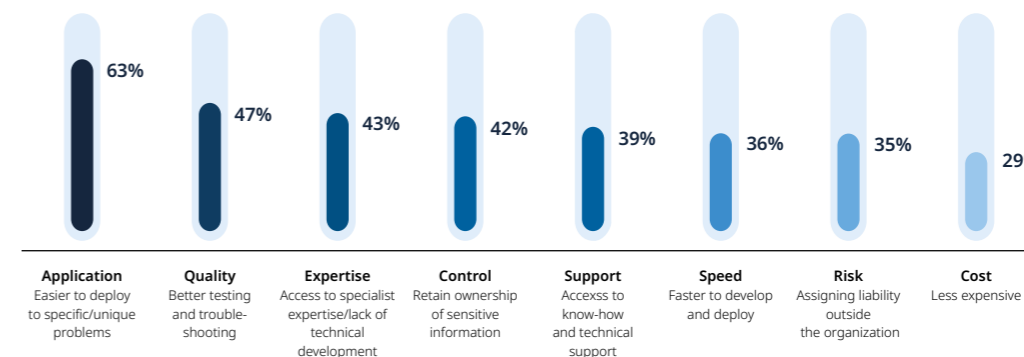
Marlene Winther Plas, Partner, Head of IPT, Denmark og Mark O'Connor, Partner IPT, DLA Piper UK.

# 72%

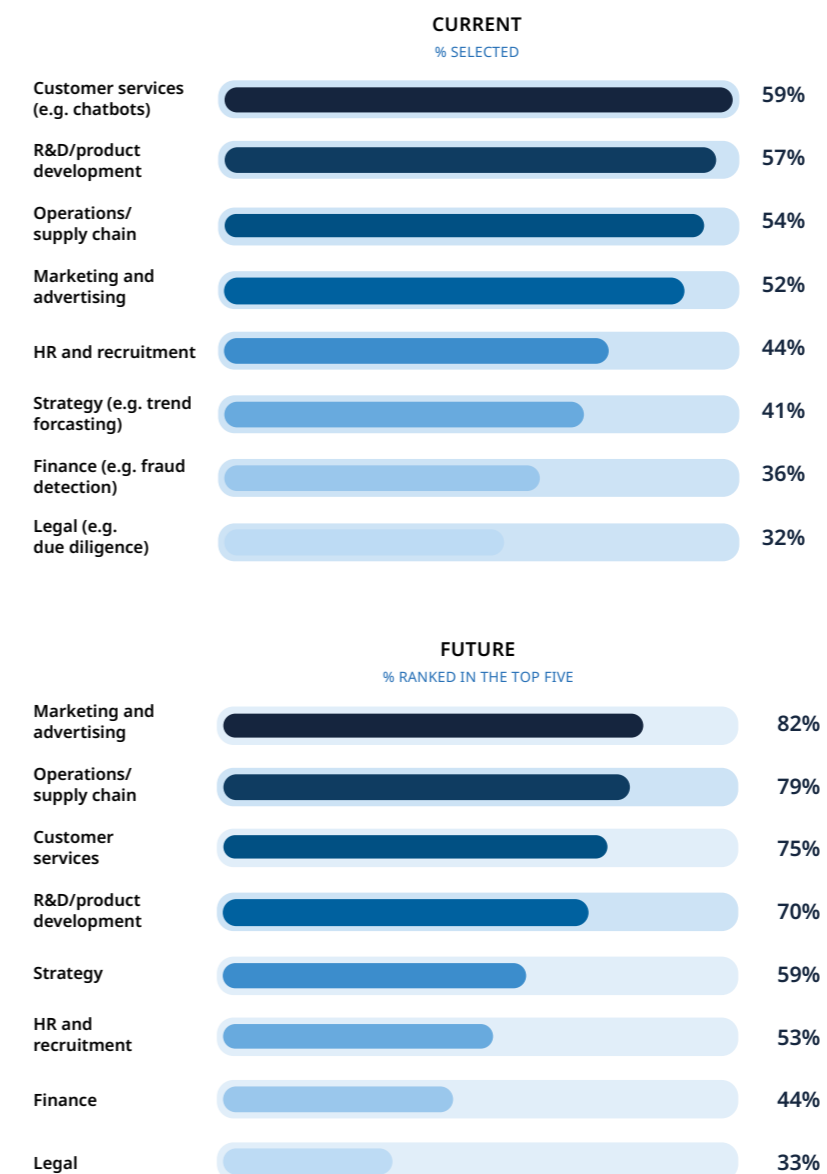
vælger at indkøbe AI-løsninger, mens 22% foretrækker en kombination af egenudvikling og indkøb.

## Rapport: AI Governance: Balancing policy, compliance and commercial value | DLA Piper:

### FACTORS DRIVING AI ADOPTION STRATEGIES



### CURRENT AND FUTURE APPLICATIONS OF AI



Ifølge DLA Pipers undersøgelse planlægger virksomheder at bruge AI til særligt kunderelaterede aktiviteter, innovation og supply chain. Virksomhedernes planer for AI er således et miks af strategiske og taktiske formål. 53% svarer, at teknologien skal bruges til transformation, udvikling af nye services og vækst. 47% går efter øget effektivitet i form af procesoptimering og problemløsning.

Prioriteringerne kan dog ændre sig over tid, da mange stadig er i en eksplorativ fase, hvor man lærer om AI's potentiale. Det gælder f.eks. virksomheders brug af AI til juridisk arbejde, som rangerer lavt i undersøgelsen. *"AI kan udrette virkelig meget inden for jura, alene af den grund at datamaterialet er velegnet. AI er afhængig af kvaliteten af de data, den får at arbejde med. Jura er per definition fyldt med standarder samt faste formuleringer og bestemmelser. Derfor kan AI analysere meget store mængder data og levere præcise output,"* siger Mark O'Conor.

#### Virksomheder har to store spørgsmål

I det hele taget hersker der betydelig usikkerhed om den konkrete anvendelse af AI, netop fordi udviklingen går så stærkt, og mulighederne synes næsten uendelige. Der er specielt to overordnede områder, hvor virksomheder har spørgsmål, fortæller Mark O'Conor. *"For det første er der hele komplekset med strategi og eksekvering. Hvor skal man sætte ind og hvordan? Hvordan ser en business case ud? Og hvad med organisationen, uddannelse etc.?"*

Det andet store spørgsmål gælder governance og compliance. *"I vores undersøgelse svarer 99%, at governance er en udfordring, og 96% nævner compliance. Dertil kommer centrale spørgsmål som IP (Intellectual Property), som 97% finder udfordrende,"* forklarer Mark O'Conor.

## STRATEGI OG EKSEKVERING

### Undersøg motiver og modenhed

Når en virksomhed giver sig i kast med AI, bør første skridt være at undersøge motiver og modenhed, siger Marlene Winther Plas, Partner og Head of IPT (Intellectual Property and Technology) for DLA Piper i Norden. *"Hvad vil virksomheden opnå med AI? Hvordan skal AI understøtte forretningsmodellen? Der er sprogmodeller som ChatGPT, men der findes også andre værktøjer til fx at analysere og kondensere meget store mængder data. Samtidig må virksomheden afklare, om man er i stand til at udnytte teknologien, dvs. hvad er den digitale modenhed?"*

#### Tænker i bevægelser

Virksomheder skal også gøre sig det klart, at der ikke findes nogen etableret drejebog for, hvordan man arbejder med AI strategisk og praktisk, netop fordi det hele går så stærkt, forklarer Marlene Winther Plas. *"Det er i høj grad en trinvis proces, hvor man prøver sig frem og derefter evaluerer, hele tiden med tanke på virksomhedens mål."*

Situationen er den samme for DLA Piper, når der skal rådgives om AI, siger Mark O'Conor. *"Vi er på relativt kort tid blevet kraftigt involveret i AI på et bredt spektrum. Ud over regulær juridisk rådgivning har vi hjulpet Sam Altman (CEO for OpenAI, red.) med forberedelserne til hans møde med den amerikanske kongres. Samtidig rådgiver vi virksomheder om strategi, forretningsudvikling og organisationsforandring. Fordi udviklingen går så stærkt, gælder det om at tænke i bevægelse - og med fokus på, hvad der giver størst værdi for klienten."*

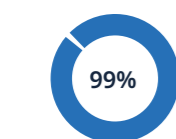
#### Show-and-tell for klienter

En af metoderne er at rådgive via eksempler, der anskueliggør og inspirerer, forklarer Mark O'Conor. *"I december 2023 havde vi en workshop for fire virksomheder fra forskellige brancher: Energi, legetøj og finans og offentlig sektor. Vi valgte en show-and-tell tilgang, hvor vi beskrev og demonstrerede, hvad vi gør i DLA Piper mht. AI. Dvs. vores tilgang, resultater og erfaringer - både gode og dårlige."*

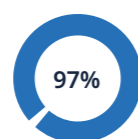
*"AI kan udrette virkelig meget inden for jura, alene af den grund at datamaterialet er velegnet. AI er afhængig af kvaliteten af de data, den får at arbejde med. Jura er per definition fyldt med standarder samt faste formuleringer og bestemmelser. Derfor kan AI analysere meget store mængder data og levere præcise output."*

Mark O'Conor  
Partner, IPT, DLA Piper UK

#### AI CHALLENGE - % RANKED IN THE TOP FIVE



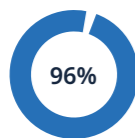
**GOOD GOVERNANCE** - defining what responsible AI governance use looks like for our organization



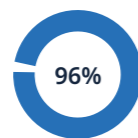
**UNDERSTANDING WHAT IP WILL BE CREATED AND HOW TO PROTECT IT** - (e.g. in commercial agreements)



**MANAGING EXPECTATIONS** - what is possible and in what timeframe



**OVERSEEING AI INITIATIVES AND SOLUTIONS** - ensuring they continue to operate within regulatory guidelines



**GETTING BUY-IN** - identifying and gaining approval from the right stakeholders



**OVERCOMING FEAR** - falling foul of regulation or opening the organization up to risk

Kilde: AI Governance: Balancing policy, compliance and commercial value | AI adoption



DLA Piper fortalte om, hvordan man kan bruge AI. "Den ene fortælling var om vores interne brug af AI i DLA Piper, f.eks. inden for personlig produktivitet med værktøjer som Microsofts Copilot. Det fungerer som en virtuel personlig assistent, der kan alt fra at være sekretær ved Teams-møder til at generere udkast til præsentationer og forretningsplaner. Dernæst er der det juridiske arbejde, hvor vi bruger CoCounsel og lignende løsninger. Det er som at have en effektiv studentermedhjælper. Teknologien laver research, læser tekster, skriver oplæg og lignende," siger Mark O'Connor.

#### Værktøj forudsiger ny lovgivning

Derudover præsenterede DLA Piper use cases fra andre klientopgaver - med accept fra de relevante klienter. "Vi har for eksempel udviklet et 'horizon scanning tool' for regulativer, så virksomheder ikke møder ny lovgivning uforberedt, som det i et vist omfang var tilfældet med GDPR. Vi kan pin-pointe lande og lovgivningsområde, og værktøjet fortæller, hvad der venter rundt om hjørnet."

#### Medarbejdere udgør den største risiko

En af de vigtigste faktorer ved at arbejde med AI er medarbejderne. "I DLA Pipers internationale undersøgelse svarer 7 ud af 10 virksomheder, at medarbejderne udgør den største risiko ved brug af AI. Medarbejderne skal lære at håndtere personoplysninger og andre fortrolige informationer, når de anvender åbne sprogmodeller og andre AI værktøjer, hvor oplysningerne kan blive gjort tilgængelige for andre. AI's evne til at producere tekst kan virke imponerende, men vi ved ikke altid, hvor data kommer fra."

Et af de første skridt ved anvendelsen af AI er derfor at udarbejde præcise og dækkende retningslinjer, lyder anbefalingen fra Marlene Winther Plas. "Hos DLA Piper Danmark formulerede vi det første sæt regler i starten af 2023, og de blev opdateret i december."

#### AI inddeles i fire risikokategorier

Det grundlæggende princip i forordningen er en risikobaseret tilgang, hvor virksomheders forpligtelser afhænger af, hvor stor risiko den anvendte AI-teknologi udgør.

#### AI Act inddeler AI-systemer i fire kategorier:

##### Niveau 1:

Minimal eller ingen risiko. fx i spamfiltre eller computerspil. Ingen specifikke krav.

##### Niveau 2:

Begrænset risiko. fx chatbots eller anbefaling af produkter. Visse krav.

##### Niveau 3:

Høj risiko. fx beslutninger om rekruttering eller offentlige sociale ydelser. Strenge krav.

##### Niveau 4:

Uacceptabel risiko. fx social scoring eller manipulation. Forbudt.

## GOVERNANCE OG COMPLIANCE

### EU's nye forordning er en game-changer

Udviklingen inden for AI kræver ny lovgivning, og i december 2023 vedtog EU forordningen AI Act, som vil få stor betydning, siger Marlene Winther Plas. "AI Act er på mange måder en game-changer. Det er den første i verden af sin art. I USA udstedte Biden-administrationen sidste år et dekret, der minder lidt om AI Act, men slet ikke så omfattende. Forventningen eller forhåbningen er, at AI Act vil danne skole for fremtidig lovgivning inden for AI, ligesom det har været tilfældet med GDPR."

Forordningen har som overordnet mål at klassificere og kontrollere AI-produkter. "Det må ikke gå amok. Udviklingen inden for AI har også skabt bekymring. Derfor skal der være regler, så teknologien ikke gør skade. På den måde er AI Act i tråd med GDPR, dvs. beskyttelse af mennesker og samfund," forklarer Marlene Winther Plas.

Langt de fleste AI-systemer vil befinde sig på niveau 1 eller 2, forklarer Marlene Winther Plas. "Der hvor reguleringen for alvor sætter ind, er niveau 3 med høj risiko. Her er der mange regler, certificering er påkrævet, og der er meget store bøder i tilfælde af overtrædelse."

#### Hvem ejer hvad?

Derudover vil AI-regulering også have grænseflader til en række andre lovgivningsområder som produktansvar, ansættelsesret, databeskyttelse, forbrugerbeskyttelse, markedsføring og ophavsret. Nogle af disse områder vil blive opdateret ift. udviklingen inden for AI. Nogle områder vil blive mere påvirket end andre, herunder ophavs-

ret/IP (Intellectual Property), forklarer Marlene Winther Plas. "Det grundlæggende spørgsmål er, hvem der ejer hvad? Hvis et AI-system genererer et modificeret billede, hvem har så rettighederne? AI-systemet, udvikleren af systemet, ejeren af det oprindelige billede, eller er det den person, der promptede systemet til at lave billedet? Problemstillingen med computergenererede billeder er ikke ny, men AI rejser nye spørgsmål."

#### AI-leverandører skal følge AI Act

Et andet område, der giver anledning til bekymring hos virksomheder, er indkøb af AI-systemer. Knap halvdel (47%) af virksomhederne mener, at leverandørernes compliance-niveau er under middel. Her er AI Act en velkommen rettesnor, siger Marlene Winther Plas. "Som med alle former for it-indkøb gælder det om at undersøge markedet og finde den løsning, der passer bedst til virksomhedens behov. Mht. AI-løsninger skal virksomheden sikre, at leverandøren lever op til kravene i AI Act. Er der f.eks. tale om et produkt med høj risiko, skal leverandøren have de nødvendige certificeringer mv."

#### Vær nysgerrig

"AI Act er således et uomgængeligt redskab for danske virksomheder, når de går i gang med AI. Samtidig skal man dog huske, at lovgivningen først er i gang med at blive implementeret inden for et område, hvor den teknologiske udvikling fortsætter med uformindsket kraft. Virksomheder har derfor et ansvar for at følge med og blive klogere," slutter Marlene Winther Plas.

*"Det må ikke gå amok. Udviklingen inden for AI har også skabt bekymring. Derfor skal der være regler, så teknologien gør skade. På den måde er AI Act i tråd med GDPR, dvs. beskyttelse af mennesker og samfund."*

**Marlene Winther Plas**

Partner, Head of IPT, DLA Piper Denmark

## ESG-REGULERING

## En ny tidsalder for virksomhederne

# ESG-regulering markerer en ny tidsalder for virksomhederne

Ifølge nye ESG-krav skal virksomhederne ikke kun måle på finansielle data men også i forhold til påvirkning af samfundet. Kravene vil være et voldsomme for mange virksomheder, men ESG er kommet for at blive, både ift. regulering og markedets forventninger.

*"Vi er vidner til det, der er blevet beskrevet som den største omfordeling af kapital i kapitalismens historie." Det er effekten af et stadigt stigende fokus på Sustainability og ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance), siger Jean-Pierre Douglas Henry, Managing Director of Sustainability and Resilience hos DLA Piper UK. "Virksomheder er i stigende grad under pres for at tage hensyn til deres indvirkning på planeten og mennesker. ESG er ikke længere kun et spørgsmål om værdier. Det handler om strategiske risici og muligheder for virksomheder."*

### Global vandfaldseffekt

Flere faktorer driver denne udvikling, og en af de centrale er lovgivning, fortæller Christine Rahbek Lindhard, Advokat, Director hos DLA Piper Denmark. "Der er kommet nye, vidtgående rapporteringskrav med EU's CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Nu skal virksomheders rapportering indeholde en række ikke-finansielle data om effekt på miljø og samfund. I første omgang gælder det kun for de allerstørste virksomheder, men kravene vil have en dominoeffekt, der påvirker andre virksomheder, lokalt og globalt."



*"Vi er vidne til en grundlæggende omdefinering af kapitalismen."*

**Jean-Pierre Douglas Henry**  
Managing Director, Sustainability  
and Resilience DLA Piper UK

Et af de afgørende greb i CSRD er nemlig, at virksomheder skal gøre rede for påvirkningen fra deres værdikæder. *"For at leve op til rapporteringskravene skal de store virksomheder indsamle data fra underleverandører, fx hvor komponenter kommer fra, hvordan råstoffer bliver udvundet. Derfor vil mange små og mellemstore virksomheder også blive mødt med krav. Det samme gælder underleverandører i udlandet, uanset hvor de befinder sig,"* siger Christine Rahbek Lindhard.

Den globale effekt af EU's tiltag vil være markant, lyder det fra Jean-Pierre Douglas Henry. *"EU-lovgivere bruger unionens markedsstørrelse som en løftestang i forsyningskæder over hele verden. For eksempel er producenter på verdens fabrikgulv i Asien nødt til at tage hensyn til de europæiske kunders ESG-problestillinger for fortsat at gøre forretning med dem. Sustainability & ESG kan ikke ses som regionale anliggender."*

#### EU har haft is i maven

Christine Rahbek Lindhard er enig. *"EU har taget en stor opgave på sig med en så vidtgående lovgivning, der tydeligvis går efter en global effekt. Det indebærer en økonomisk risiko for EU, men de har haft is i maven, og vitror, det vil lykkes. Det samme var tilfældet med GDPR, som var lovgivning på et hidtil uset niveau mht. persondata. Californien har indført lignende lovgivning, fordi det ganske enkelt er nemmere for virksomheder at arbejde med den samme standard overalt."*

EU har mere ESG-lovgivning i støbeskeen, forklarer Christine Rahbek Lindhard. *"I 2024 forventes EU at vedtage CSDDD, Corporate Sustainability Due Diligence Directive, der bl.a. handler om løbende at lave due diligence på værdikæder. Der vil regelmæssigt komme ny lovgivning med henblik på at påvirke virksomheder i en mere samfundsansvarlig retning."*

#### En stor opgave uden konkrete metoder

Effekten af ny ESG-lovgivning som CSRD vil være voldsom for mange virksomheder, vurderer Christine Rahbek Lindhard. *"Konsekvenserne vil variere ift. branche og virksomhed. Nogle steder er man allerede vant til en høj grad af regulering og har dermed en vis modenhed, men for mange virksomheder vil det være et chok."*

*"Bæredygtighed og ESG bevæger sig fra frivilligt til obligatorisk. Dette betyder fundamentale ændringer med hensyn til, hvordan virksomheder skal handle,"* siger Jean-Pierre Douglas Henry med henvisning til en større undersøgelse udført af Cambridge Institute for Sustainability Leadership i samarbejde med DLA Piper. Den første fase af

undersøgelsen handlede om, hvilke pres der påvirker virksomheder, og hvordan de reagerer.

*"ESG-indsatsen er stadig en disciplin i udvikling, men der er ingen tvivl om, at der venter de fleste virksomheder en stor opgave,"* siger Camilla Bjørsløv Paulsen, Advokat, Senior Director hos DLA Piper Denmark. Grundlæggende skal du i detaljer kunne gøre rede for virksomhedens påvirkning af det omkringliggende samfund. Du skal altså indsamle data for samtlige aktiviteter og beregne den nøjagtige effekt. For det første er det en ny øvelse for mange, og for det andet kan det være vanskeligt at kvantificere den nøjagtige effekt af disse aktiviteter.

*"Vi ser dog ikke kun, at det er de lovgivningsmæssige rammer, der får virksomhederne til at tænke mere i retning af ESG. Der har gennem de seneste år været et tiltagende fokus på ESG, og der tales om, at ESG og bæredygtighed inden for flere brancher giver "licence to operate". Indfrielse af ESG-kravene er således en forudsætning for tilvejebringelse af billigere finansiering af den bæredygtige omstilling og andre investeringer, ligesom mange byggherrer stiller krav om, at byggeriet ESG-certificeres. Vi har hos DLA Piper gennem flere år bl.a. rådgivet virksomheder og offentlige parter om, hvordan ESG indtænkes i kontrakter og indkøb, og hvordan man sikrer sig, at man rent faktisk får den ESG, der ønskes, og ikke blot køber varm luft,"* tilføjer Camilla Bjørsløv Paulsen.

#### Kommer an på den enkelte virksomhed

*"Virksomheder skal have for øje, at ESG er situationsbestemt,"* siger Jean-Pierre Douglas Henry. *"Krav og muligheder afhænger af, hvem du er, hvad du gør, og hvor du er. For et flyselskab er brændstofforbrug det vigtigste indsatsområde. Det vil sige, hvordan man skifter til mere miljøvenlige former og generelt reducerer sit klimaftryk. For et hotel er der en hel række parametre, fra energiforbrug til genanvendelse til arbejdsprocesser."*

Camilla Bjørsløv Paulsen er enig. *"Der findes ikke nogen one-size-fits-all, når det kommer til ESG. Det kommer an på den enkelte virksomhed. Rent praktisk kan man starte med at kigge på impact. Hvor og hvordan påvirker virksomheden omverdenen mht. ESG, og hvor kan man gøre den største forskel? Men det er lige så vigtigt, hvilke forretningsmæssige muligheder ESG indebærer."*

*"EU har taget en stor opgave på sig med en så vidtgående lovgivning, der tydeligvis går efter en global effekt. Det indebærer en økonomisk risiko for EU, men de har haft is i maven, og vi tror, det vil lykkes."*

Christine Rahbek Lindhard  
Advokat, Director



"Det er også en god idé at søge viden hos andre virksomheder og organisationer," siger Camilla Bjørslev Paulsen. "Kig på nogle af de store virksomheder, der allerede har lavet omfattende bæredygtighedsrapporter på frivillig basis og se, hvordan de har gjort. Oftest kan man også få hjælp hos brancheorganisationer og lignende. Erhvervsfremmestyrelsen har afsat et anseeligt antal millioner til at fremme vidensniveauet om ESG."

#### Tænk ESG som en integreret konstant

"Ud over de første konkrete skridt bør virksomheder også tænke langsigtet mht. ESG," siger Camilla Bjørslev Paulsen. Den grundlæggende indstilling hos virksomheder bør være, at ESG er kommet for at blive, og at det vil fylde endnu mere i fremtiden. Derfor kan man lige så godt gå i gang med at tilpasse sig denne virkelighed.

Et af indsatsområderne bør være struktur og kompetencer, forklarer Camilla Bjørslev Paulsen. "ESG-tankegangen skal indarbejdes på tværs af virksomheden. Fx vil det for de fleste være relevant at oprette en tværgående arbejdsgruppe til at håndtere ESG-opgaver. Ofte vil det også være nødvendigt at udvikle eller rekruttere nye kompetencer inden for dataindsamling og -rapportering. Eksisterende processer skal også tilpasses, fx mht. produktudvikling, procedurer og via politikker. Vi anbefaler at tænke i ESG-by-design, altså at relevante hensyn bliver integreret lige fra starten, når der skal tænkes nyt. Det er langt mere besværligt at gå tilbage og ændre noget end at gøre det rigtigt fra begyndelsen."

"Vi hjælper mange af vores klienter med at få sat mere struktur på og konkretisere deres ESG-fokus, fx gennem politikker og standardkontrakter, så indsatsen bliver fokuseret og målrettet og kan anvendes i forhold til bl.a. at opnå de fordele, der ligger i at have et ESG-fokus og i markedsføringsøjemed samt med henblik på at kunne opfylde regulatoriske krav."

#### Omverdenens krav er stærkere end regulering

"Der venter virksomheder en virkelighed med omfattende ESG-regulativer og dertil hørende bødesterrelser, men det bør ikke være den eneste drivkraft. Der er et mål, som endnu stærkere parameter i spil, nemlig samfundet," siger Camilla Bjørslev Paulsen. License to operate, dvs. omverdenens accept af virksomhedens ageren, er et ekstremt vigtig parameter mht. ESG. Du har meningsdannere, investorer, aktivister, medarbejdere, og så er der selvfølgelig kunderne. Der er en massiv faktor, der på sigt formentlig vil vise sig endnu stærkere end regulering. Den vil drive erhvervslivet i retning af en stadig mere ansvarlig ageren, en ny tidsalder hvor man ikke kan nøjes med de traditionelle målepunkter for økonomisk performance.

*"ESG-tankegangen skal indarbejdes på tværs af virksomheden. Fx vil det for de fleste være relevant at oprette en tværgående arbejdsgruppe til at håndtere ESG-opgaver. Ofte vil det også være nødvendigt at udvikle eller rekruttere nye kompetencer inden for dataindsamling og -rapportering."*

**Camilla Bjørslev Paulsen**

Advokat, Senior Director



Læs rapporterne:

[Sustainability Report 2022 - 2023](#) »

"We have integrated sustainability as a priority focus area where we must take bold action and make faster progress." Simon Levine, Global Co-CEO.

[The Future of Boards: In collaboration with The University of Cambridge](#) »

The Future of Boards study aims to understand the shifts in governance and leadership which enable organisations to align business success with sustainability. This will combine existing academic and practitioner research with insights from board directors and key stakeholders across a range of jurisdictions. The aim is to produce practical, evidence-based, internationally relevant recommendations to prepare businesses and their leadership for the future.

[DLA Piper and Grantham Research Institute](#) »

Corruption and poor integrity in climate solutions are jeopardising the transition to a low-carbon economy by diverting critical funds towards private pockets and creating the illusion of progress. DLA Piper, in collaboration with the Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment at the London School of Economics and Political Science, has published a report calling for strict action against climate-washing, poor integrity, and corruption in climate solutions.

Lyt til podcasts:

[EV charging industry report in collaboration with Infralogic](#) »

The Climate Transition Podcast look at some of the most pressing questions in the world of energy and natural resources. Together, we will take a journey through the biggest issues in business, policy and technology, towards a more sustainable future for all. We will look at game-changing technology trends, from floating offshore wind and smart grids to green hydrogen, and many more.

[Rundt om ESG: Introduktion](#) »

Lovgivning om ESG er på trapperne, men hvad omfatter begrebet, og hvad er det vi kommer til at se ind i? Dette er første del i en længere serie om ESG og de mange aspekter og påvirkninger, vi kommer til at opleve med den kommende lovgivning. Det handler om klima og miljø, men også om sociale rettigheder, herunder menneskerettigheder og ledelsesmæssige faktorer. Til at give dig et overblik har journalist Magnus Krabbe sat partner Anette Moll Berg og advokat Christine Rahbek Lindhard i stævne.

[Business Guide to Climate Disputes](#) »

In pursuing our purpose of making business better, we are committed to helping our clients and communities to transition to and thrive in a more sustainable future. We hope this guide supports your business in planning for, and making, its climate transition.



*“Vi arbejder under ét logo, og det mærker du med det samme, selvom det er på den anden side af kloden.”*

Andreas Egeblad Arendt, Advokat, Senior Associate  
Udstationering i Sydney

# Udstationeringer er win-win-win

Udstationeringer på vores udenlandske kontorer er en integreret del af arbejdsformen hos DLA Piper. Det gavner medarbejdere, DLA Piper og vores klienter, for udsyn skaber indsigt, siger fire advokater, der har været ude i verden i 2023.

International rækkevidde og ekspertise er et centralt element i DLA Pipers forretningsmodel, og der arbejdes løbende på at vedligeholde og udbygge disse kvaliteter. En af måderne er gennem udstationeringer. DLA Piper har en række programmer med udstationeringer af forskellig varighed hos udenlandske kolleger, fortæller Mette Meirup Gregersen, Head of People and Culture hos DLA Piper Denmark.

## Øger international forståelse

“For mange er det en helt unik mulighed at komme ud i verden og skifte de vant rammer for en stund, og som virksomhed er udstationeringer med til at styrke vores globale samarbejde og vidensdeling. Flere programmer gælder kun for jurister, men i Norden har vi et særligt program for udstationering til andre nordiske lande, som gælder for både jurister og stabsmedarbejdere. Rent praktisk har vi et Global Mobility team i London, der håndterer alt, som vedrører at flytte medarbejdere rundt i verden - til både andre DLA Piper-kontorer og udenlandske klienter.”

Fordele er åbenlyse, mener Mette Meirup Gregersen. “De udstationerede medarbejdere vokser både personligt og fagligt. De vender tilbage med ny viden og et udvidet netværk. De får en endnu bedre forståelse af internationale sager, og hvordan vi hjælper vores klienter på tværs af landegrænser. Det sker også regelmæssigt, at de kommer hjem med ny inspiration til fx anvendelse af AI. Det er win-win-win: For medarbejdere, arbejdsgiver og klienter.”

Vi har talt med fire danske advokater, der i 2023 for en stund drog ud og slog sig ned blandt udenlandske kolleger.

## I krydsfeltet mellem corporate og national kultur

At tilbringe tid på et DLA Piper-kontor i et andet land er både anderledes og genkendeligt, fortæller Christine Albech Franke, der var udstationeret i Rom i tre uger. “Det er virkelig interessant at opleve krydsfeltet mellem en corporate-kultur og den nationale kultur. Meget foregår på samme måde, og der er lighedspunkter i forhold til kvalitet og processer. Men så er der også andre ting, der er helt forskellige. I Italien er arbejdsrytmen en anden. Dagene starter på et senere tidspunkt og slutter senere. Frokost er en vigtig begivenhed, hvor man tit mødes med klienter eller dyrker netværk. Og så er kommunikationen meget verbal. I Danmark er samtale primært et middel til at overlevere information, mens man i Italien virkelig dyrker det - næsten som en kunstform.”

*I Italien er arbejdsrytmen en anden. Dagene starter på et senere tidspunkt og slutter senere. Frokost er en vigtig begivenhed, hvor man tit mødes med klienter eller dyrker netværk. Og så er kommunikationen meget verbal. I Danmark er samtale primært et middel til at overlevere information, mens man i Italien virkelig dyrker det - næsten som en kunstform.”*

**Christine Albech Franke, Advokat**

Udstationering i Rom

*“Jeg trives med at være i en virksomhed, hvor en del af den faglige og personlige udvikling kan foregå ude i verden.”*

**Christoffer Tolstrup, Advokat**

Udstationering i San Diego

Andreas Egeblad Arendt, der tilbragte tre måneder på Sydney-kontoret, oplevede ligeledes en fælles DLA Piper-kultur krydret med en række nye indtryk. “Vi arbejder under ét logo, og det mærker du med det samme, selvom det er på den anden side af kloden. Og så er der selvfølgelig også ting, der er anderledes. Det var et mere internationalt miljø, end jeg var vant til fra Danmark, både på kontoret og i selve byen med et væld af forskellige nationaliteter. Arbejdskulturen er også anderledes. I Danmark har vi et meget fladt hierarki, mens man i Australien er mere autoritetstro og arbejder med helt klare roller.”

## Foreslog dansk løsning

Også Jonas Bøgh, der arbejdede to uger på Dublin-kontoret, lagde mærke til den kulturelle diversitet. “Jeg blev positivt overrasket over, hvor international kulturen var både i og uden for kontoret. Dublin er fyldt med mennesker, der kommer udefra og etablerer sig, hvilket skaber et internationalt og multikulturelt miljø. Kulturen på kontoret var præget af amerikansk arbejdskultur, dvs. der arbejdes hårdt og meget. Frokost blev ofte spist ved bordet, og kollegerne sad ofte og arbejdede om aftenen. Men samtidig var ledelsen opmærksom på arbejdspresset og medarbejdernes tarv. Der var regelmæssige møder om arbejdsmiljø, og her diskuterede man bl.a. arbejdspresset. De typiske løsningsforslag gik på at købe sig til mindre pres på hjemmefronten med f.eks. barnepiger og rengøringshjælp. Jeg udfordrede tankegangen ved at foreslå en mere dansk løsning, som ville være at skabe en bedre balance mellem arbejde og fritid. Det fik vi mange gode drøftelser ud af.”

I San Diego er kulturen umiskendeligt DLA Piper, men også californisk, fortæller Christoffer Tolstrup, der tilbragte tre måneder i havnebyen. “Det er tydeligt, hvordan den kollegiale DLA Piper-kultur går på tværs af kontorer og lande. I San Diego var det også med et californisk twist. Alle gik i jeans, og i frokostpausen var det ikke ualmindeligt at tage en tur på surfbrættet. Tonen var seriøs, men afslappet.”

## Faglig vidensudveksling

Ud over de kulturelle erfaringer høstede de udstationerede også faglige indsigter. Christoffer Tolstrup så, hvordan de amerikanske kolleger arbejder tæt sammen om retssager på tværs af byer og delstater for at kunne stille med det stærkeste hold. “I Danmark har vi et rigtig godt samarbejde med de europæiske kontorer, men vi kan helt sikkert lære noget af vores amerikanske kolleger, der i højere grad ser DLA Piper US som ét samlet kontor på tværs af 25 forskellige lokationer i USA. Det styrker vidensdelingen og gør medarbejderne endnu bedre.”

Omvendt kan den udstationerede også bidrage fagligt på sin midlertidige arbejdsplads, som det var tilfældet for Andreas Egeblad Arendt i Sydney. “Der er forskel på at købe en virksomhed i Danmark og en virksomhed i Australien, og ved at sætte mig ned sammen med kollegerne på Sydney-kontoret kunne jeg give yderligere indsigt mht. danske og australske markedsstandarder inden for virksomhedstransaktioner samt selvfølgelig hvordan vi bedst kan rådgive klienterne.”

## Konstant indsats bag kulisserne

Den største gevinst har imidlertid været den internationale dimension og de mange inspirerende indtryk, lyder det fra alle fire udstationerede.

“Sådan et ophold giver dig perspektiv på tilværelsen, og du får noget menneskelig vækst. Det er en oplevelse for livet,” lyder det fra Andreas Egeblad Arendt.

*“Du bliver mere internationalt orienteret af sådan et ophold. Du bliver bedre til at forstå kulturelle ligheder og forskelle og tage hensyn til dem. F.eks. kan vi i Danmark godt tillade os at udfordre vores klienter på, hvordan en opgave løses bedst muligt, da det ofte skaber en bedre proces og resultat, men det er ikke nødvendigvis tilfældet i nogle europæiske lande og USA,”*

**Jonas Maggaard Bøgh, Advokat, Senior Associate**

Udstationering i Dublin

REDEGØRELSE FOR

---

## Samfunds- ansvar

*Virksomheder forventer, at advokater med indsigt i og forståelse for netop deres forretning kan rådgive dem i forhold til prioriteringer inden for hele bæredygtighedsspektret, og de vælger de advokatvirksomheder med størst indsigt og erfaring.*



## 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.

På globalt, europæisk og nationalt niveau, men også blandt investorer og forbrugere, er der en stigende opmærksomhed på de sociale, miljø- og ledelsesmæssige aftryk ved at drive forretning. Samtidig erstattes den regulering og de standarder, der gælder for virksomheders ansvar inden for ESG (Environmental, Social, Governance) sig hastigt. Mere stringente og omfattende standarder introduceres eller er under forberedelse. EU's direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), er ét eksempel, andre er ESRS-standarderne, Taksonomi-forordningen samt CSDDD-direktivet om lovpålagt due diligence.

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

Som advokatvirksomhed og rådgivere er vi i centrum af denne systematiske forandring, som fundamentalt påvirker vores samfund og den måde, vi driver forretning på, og vi har en vigtig rolle i at hjælpe virksomheder med den transformation, de skal igennem. Med vores forståelse af lovgivningen og intentionerne bag er vi i en særlig position i forhold til hjælpe med begge udfor-

dringer. Vi kan proaktivt støtte virksomheder i at forudse og varetage ESG-relaterede risici og med at identificere de forretningsmæssige muligheder, der kan skabe den nødvendige omstilling til en bæredygtig forretningsmodel.

En stærk rådgivningsplatform om ESG og bæredygtighedsrelaterede forhold er således ikke længere et valg for advokatvirksomheder, men en forretningsmæssig nødvendighed. Virksomheder forventer, at advokater med indsigt i og forståelse for netop deres forretning kan rådgive dem i forhold til prioriteringer inden for hele bæredygtighedsspektret, og de vælger de advokatvirksomheder med størst indsigt og erfaring.

*En stærk rådgivningsplatform om ESG og bæredygtighedsrelaterede forhold er således ikke længere et valg for advokatvirksomheder, men en forretningsmæssig nødvendighed.*



### 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 og praktisere det, vi rådgiver om. Det kræver, at vi selv undergår den transformation af forretningen, som vores klienter står overfor. Det omfatter integration af bæredygtighed i vores forretningsmodel; at det er indlejret i den måde, vi driver vores virksomhed på, i vores styringsramme, i bevidstheden om vores aftryk, i de mål vi sætter samt den opfølgning, vi etablerer for at sikre, at transformationen reelt finder sted.

Som guidance for vores fokus og prioritering lærer vi os op ad den væsentlighedsanalyse og op ad de overordnede målsætninger, der er fastlagt, og som DLA Piper International har udarbejdet i 2022.

I analysen udpeges seks områder som særligt væsentlige for vores økonomiske og samfundsmæssige påvirkning:

1. Omstilling til net zero
2. Diversitet, mobilitet og inklusion
3. ESG-risici og ledelse
4. Klientrådgivning om miljø, samfundsmæssig påvirkning og selskabsledelse
5. Medarbejdernes sundhed og velbefindende
6. Talentpleje

Vi har samlet disse områder i fem strategiske temaer, som i dag er styrende for vores ESG-indsatser og udgør platformen for det samfundsansvar, vi ønsker at løfte. Rapporteringen i denne rapport er således også opbygget over de fem temaer.

I 2024 gennemfører vi, efter samme model som, og i tæt samarbejde med, vores internationale organisation, en dobbelt væsentlighedsanalyse i DLA Piper Denmark. Analysen vil danne grundlag for vores operationelle bæredygtighed og ESG-prioriteter og indgå i forberedelsen til vores CSRD-rapportering fra og med 2025 regnskabet.

*Verdensmålene står på kakler på centrale placeringer på vores kontorer. Vi har desuden tilføjet en 18. kakkel, hvor vores egen tilgang til at efterleve målene er beskrevet; "samfundsmæssigt, i rådgivningen af vores klienter og i forholdet til vores medarbejdere."*

#### DE FEM STRATEGISKE TEMAER, SOM I DAG ER STYRENDE FOR VORES ESG-INDSATSER





## Vores medarbejdere

Kravene til at være en ansvarlig virksomhed øges i disse år og har aldrig omfattet flere dimensioner i forhold til den omverden, vi er en del af. Mindst lige så vigtigt er ansvaret indadtil i vores rolle som arbejdsgiver.

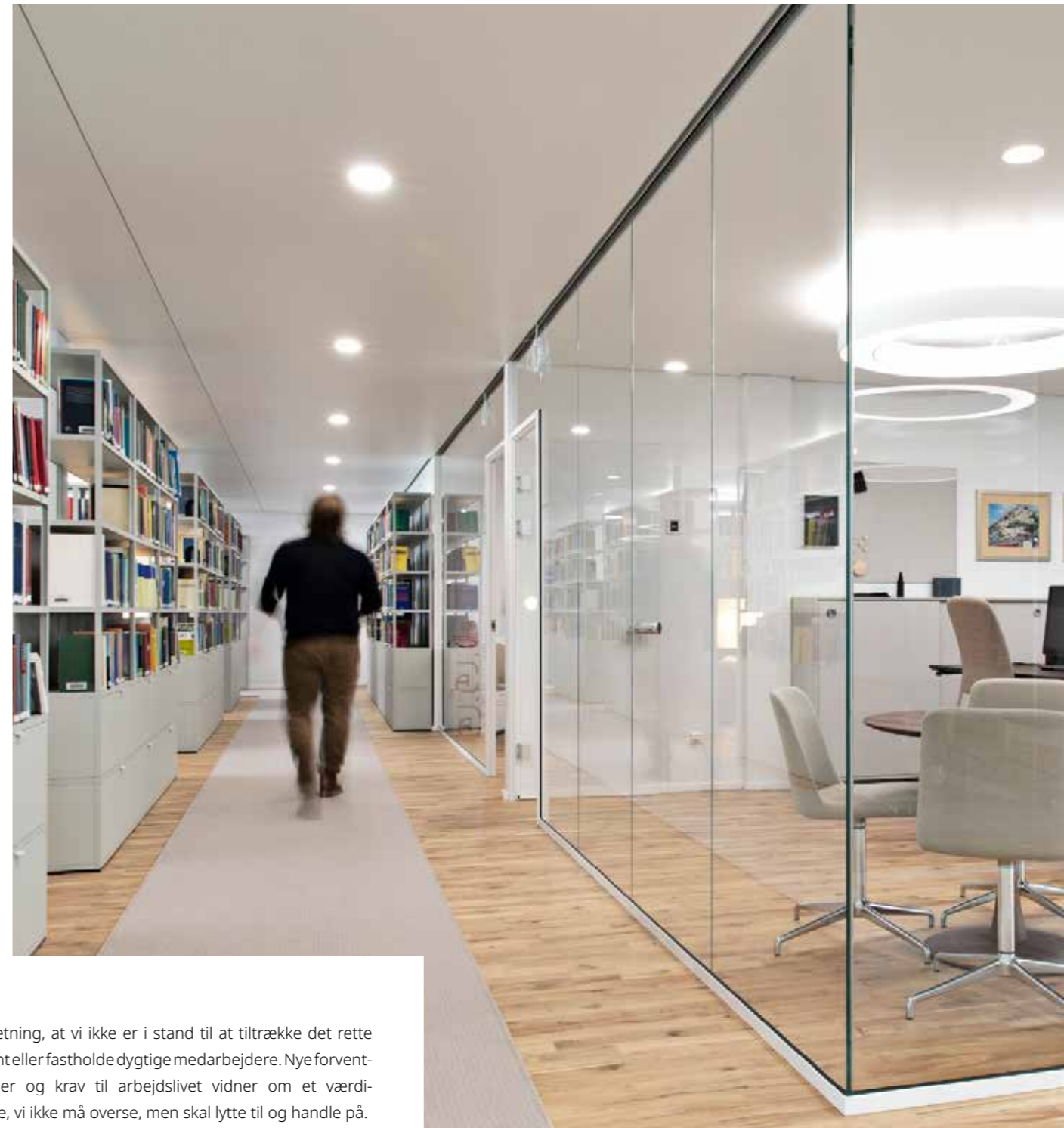
Vi sætter barren højt. Ikke alene ser vi det som et grundlæggende ansvar, at vores medarbejdere udfordres og på individuelt niveau oplever, at de udvikler sig. Vi har også gjort det til en strategisk ambition, at vi vil udvikle fællesskabet i DLA Piper Denmark og sætte nye standarder for trivsel og lige muligheder. En ambition vi i strategien for 2022-24 har valgt at understrege og holder os selv op på gennem den målsætning, vi har formuleret; vi udvikler fællesskabet og er en fantastisk arbejdsplads, som alle er stolte af.

Det er således en strategisk prioritet for os at fremme en støttende atmosfære, der giver vores medarbejdere mulighed for at vokse og udmærke sig. Det er vores overbevisning, at det fører til større engagement, jobglæde og præstation.

At tiltrække og fastholde talent kræver veldefinerede karriereprocesser samt kontinuerlig adgang til lærings- og udviklingsmuligheder. For en organisation, der er afhængig af talent, trivsel og engagement for at kunne levere succesfuldt til klienter, er det samtidig vigtigt, at vi aktivt former en kultur og et arbejdsmiljø, hvor alle trives.

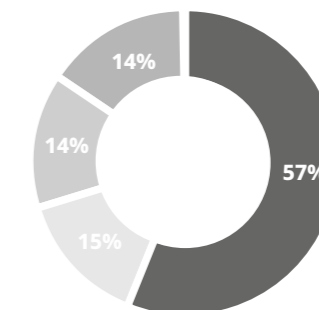
Gennem et fokus på lige muligheder for vores medarbejdere sikrer vi ikke alene en ligelig kønsfordeling og en opmærksomhed på det underrepræsenterede køn, men en generel diversitet, der afspejler det samfund, vi er en del af, og som vores klienter efterspørger.

Som advokatvirksomhed og "people business" er den væsentligste risiko for den fortsatte udvikling af vores



forretning, at vi ikke er i stand til at tiltrække det rette talent eller fastholde dygtige medarbejdere. Nye forventninger og krav til arbejdslivet vidner om et værdiskifte, vi ikke må overse, men skal lytte til og handle på.

Samtidig, og med stor hast, introduceres nye teknologier som kunstig intelligens, der på den ene side indebærer en risiko for at erstatte juristers opgaver, herunder påvirker det læringsforløb, uddannelsen til advokat i mange år har bygget på. AI byder også på store muligheder for at booste den enkeltes opgaveløsning, optimere arbejdsprocesser, overskue store mængder data og træffe bedre beslutninger. At forstå og tilpasse sig teknologierne rigtigt og med høj hastighed er derfor en kritisk faktor, i forhold til vores medarbejdere og i forhold til vores samlede konkurrencedygtighed.



### MEDARBEJDERFORDELING

- 57%** jurister (201)
- 14%** studerende (51)
- 14%** sekretærer (51)
- 15%** stab (55)

## 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. 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. Med andre ord øges vores samlede intelligens som virksomhed. Det har betydning i den daglige opgaveløsning og klientrettede 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 repræsenterer selv diversitet i sammensætningen af deres medarbejdere og kræver i stigende grad diversitet i de rådgivningsteams, vi tilbyder. Vi ser, at diversitet er et parameter ved valg af juridisk samarbejdspartner og den forventning fra markedet, skal vi stræbe efter at være i samklang med.

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

Diversitet var derfor også på agendaen, da vi mødtes med vores nordiske kolleger til konferencen Nordic Arena i Tampere, Finland. Under overskriften "One voice made of many" havde Sandra Wallace, Joint Managing Director for UK og Europa, en samtale med nordiske kolleger om diversitet og inklusion. Herunder drøftede de, hvordan man kan skabe en inkluderende kultur, hvilke særlige styrker der kendetegner en organisation, præget af diversitet, og hvordan diversitet i et globalt advokatus handler om mere end kønsdiversitet.

Vi deler branchens udfordringer med en for langsom udvikling inden for kønsdiversitet, på ledelsesniveau, og opmærksomheden er derfor også rettet mod, hvad vi kan gøre for at skabe balance inden for dette felt af diversitet.

Sammen med 10 andre store danske advokathuse støtter vi, i samarbejde med CBS og Advokatsamfundet, et Erhvervs-PhD-projekt, hvor Pernille Slot Lysgaard undersøger, hvordan diversitet og inklusion kan forbedre forretningsgrundlaget for advokatbranchen. Samarbejdet understøtter vores ønske om en dybdegående forståelse af, hvorfor der er så få kvinder i ledende stillinger i advokatbranchen, og hvad vi kan gøre for at ændre på dette. Samt hvilke kompleksiteter og barrierer, men også udviklingsmuligheder, vi skal være opmærksomme på for at kunne skabe inkluderende arbejdspladser i advokatbranchen.

Vi har desuden valgt at deltage i projektet som case- virksomhed og vil gennem interviews og workshops med vores medarbejdere og ledere få indblik i eksisterende strukturelle dynamikker generelt for branchen og specifikt for DLA Piper.

I DLA Piper er vores tilgang, at vi skal have den rette indsigt for at kunne tilrettelægge de indsatser, der skaber mere værdi. En vigtig indsats i arbejdet med den kønsmæssige diversitet er derfor undersøgelsen "Lige muligheder", som gennemføres hvert andet år. Med spørgsmål om vores juristers oplevelse af lige muligheder i forhold til forfremmelse, løn og hvorvidt synspunkter tages alvorligt, belyser vi, om kvindelige og mandlige jurister oplever, at de har lige muligheder, da vi anser det som et grundlæggende afsæt for den kønsbalance, vi efterstræber og har sat et mål for.

*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. Med andre ord øges vores samlede intelligens som virksomhed.*



### 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.

# Vores kønsmæssige 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 målsætningerne om en ligelig fordeling af kønnene på tværs af vores jurister, advokater og partnere. Men vi flyttede os på flere områder i den rigtige retning i 2023.

Samlet set var andelen af kvindelige jurister i DLA Piper Danmark i 2023 – fra advokatfuldmægtige til partnere på 37% og dermed uændret fra sidste år. Men ser vi på kønsfordelingen blandt de nye, der kom til, sagde vi velkommen til 51% kvindelige jurastuderende og fastholdt med 70% kvindelige nyansatte jurister en høj andel her.

## Kønsfordelingen på ledelsesniveau

En ligelig kønsmæssig fordeling blandt vores advokater er en vigtig forudsætning for ligestilling på ledelsesniveau. Dels fordi vi som branche har en udfordring med, at mange søger nye veje i de tidlige år som advokater, dels fordi vores advokater er virksomhedens fremtidige partnere og ledere, og det er for kønsfordelingen i ledelseslagene derfor afgørende, at vi har et balanceret rekrutteringsgrundlag.

I 2023 forblev andelen af kvindelige advokater lidt under, men dog tæt på, målsætningen på 50%. Samtidig glæder vi os over fremgangen i andelen af kvindelige Directors, som ved udgangen af 2023 var på 35%, hvilket er en fordobling sammenlignet med året før.

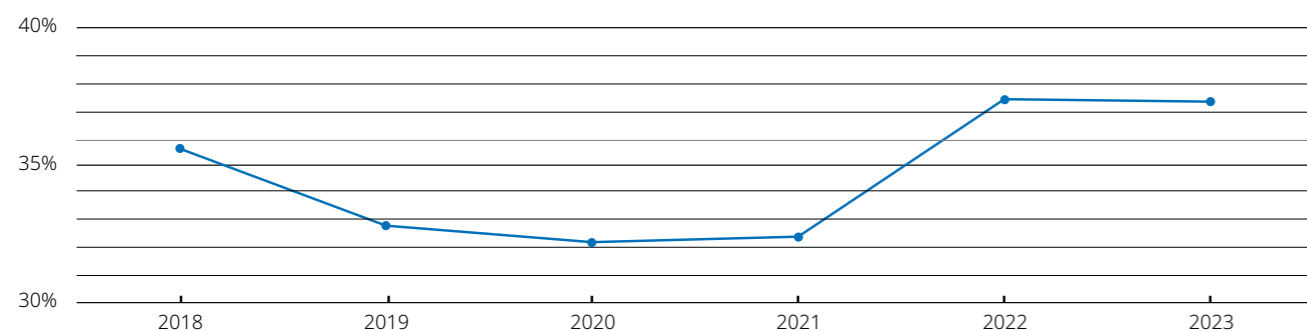
Værd at notere var også den mindre fremgang i andelen af kvindelige partnere, der nu er øget til 15% mod tidligere 12,1%. Det er et

lille, men vigtigt, skridt i den rigtige retning. Som advokatvirksomhed står vi stærkest med en ligelig sammensat partnergruppe, og vores unge advokater har brug for kvindelige forbilleder. En balanceret sammensætning bidrager samtidig til, at vi kan indfri vores målsætninger om en større repræsentation af kvinder i afdelingsledelsen og i vores bestyrelse. Således er det glædeligt, at vi igen er repræsenteret med en kvinde i bestyrelsen og dermed er kommet lidt tættere på at realisere målsætningen for 2025.

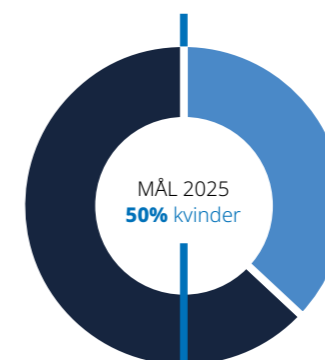
Vores øverste ledelsesorgan er den generalforsamlingsvalgte bestyrelse. Den øvrige ledelse er sammensat af direktion, afdelingsledelse samt stabsledelse. Den samlede kønsbalance i den øvrige ledelse er 31% kvinder og 69% mænd. Kønsbalancen for de enkelte ledelsesgrupper er uddybet på modsatte side. Se også beskrivelsen af vores ledelsesstruktur på side 110-111.

Målsætningen for den øvrige ledelse er en ligelig fordeling af kvinder og mænd i 2025. Som et eksempel på fremgang er der i 2023 ansat en kvindelig og en mandlig stabsleder samt udnævnt en kvindelig stabsleder. Yderligere tiltag der skal sikre, at udviklingen finder sted i de undergrupper, hvor der fortsat er ubalance, er omfattet af initiativerne for ligestilling.

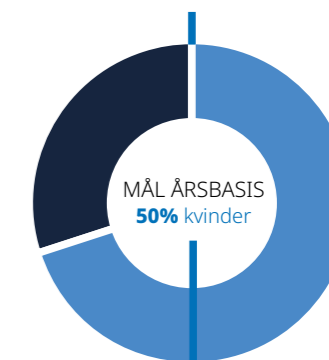
## UDVIKLINGEN I ANDELEN AF KVINDELIGE JURISTER



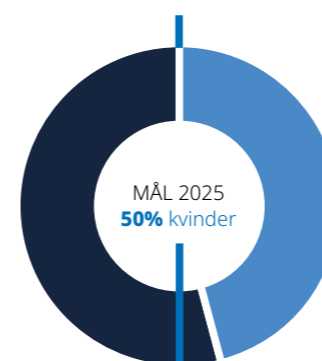
KVINDER  
MÆND



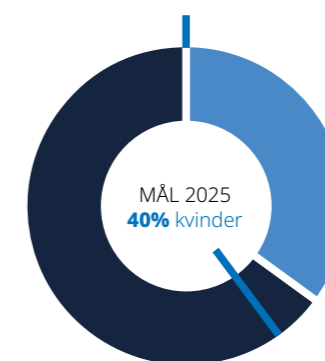
JURISTER – ALLE (201)  
37% Kvinder 63% Mænd



NYANSATTE JURISTER (10)  
70% Kvinder 30% Mænd



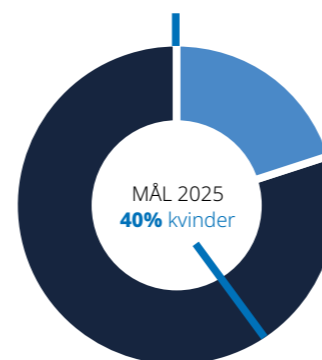
ADVOKATER (90)  
46% Kvinder 54% Mænd



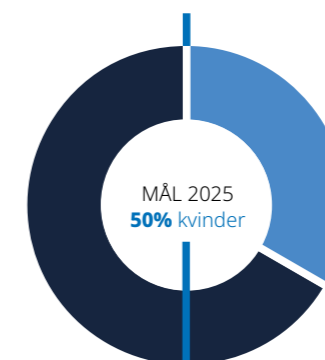
DIRECTORS OG SENIOR DIRECTORS (17)  
35% Kvinder 65% Mænd



PARTNERE (66)  
15% Kvinder 85% Mænd



BESTYRELSEN (5)  
20% Kvinder 80% Mænd



ØVRIG LEDELSE I ALT (16)  
31% Kvinder 69% Mænd

DIREKTION (1)  
100% Mænd

AFDELINGSLEDELSE (8)  
13% Kvinder 87% Mænd

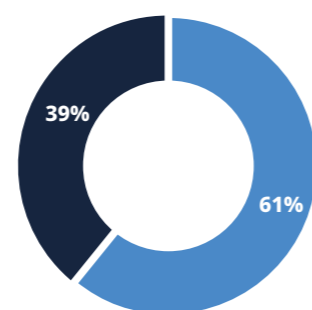
STABSLEDELSE (7)  
57% Kvinder 43% Mænd



## Diversitet og ligestilling POLITIKKER

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

- Diversity & Inclusion Policy.
- International Inclusion Guidelines.
- Strategi for diversitet og inklusion.



### MÅNEDER AFHOLDT BARSEL OG FORÆLDREORLOV BLANDT JURISTER

61% Kvinder 39% Mænd



## Diversitet og ligestilling GENNEMFØRTE TILTAG

Med henblik på indfrielse af vores strategiske ambitioner samt overholdelse af regelsæt er følgende tiltag gennemført eller iværksat i 2023:

- Vores interne Diversity & Inclusion Committee bestående af både medarbejdere og ledere har ydet sparring på og er sponsor for vores D&I-aktiviteter.
- I forlængelse af ændrede strukturer for barsel og indførelsen af nye barselsregler i 2022, hvor vi tilbyder mødre, fædre og medforældre lige vilkår som nybakte forældre, har vi i 2023 arbejdet med den mere kulturelle del af barselhåndteringen. Vi har søsat et netværk for forældre til småbørn og for medarbejdere, der skal eller er på barsel. Hensigten er at holde en god kontakt mellem arbejdspladsen og medarbejdere, der er på barsel.
- Vi har indgået et samarbejde med en ny studenterforening "Legal Diversity", der arbejder for diversitet og inklusion på jurastudiet på Københavns Universitet. I efteråret 2023 inviterede vi, sammen med Legal Diversity, studerende til et arrangement om et trygt, mangfoldigt og inkluderende arbejdsliv i samarbejde med erhvervspsykolog Maike Glue.
- Vi tiltrådte i 2021 DI's Gender Diversity Pledge (fra 2023 kaldet Diversity Pledge) og tilsluttede os de 16 principper i løftet, der skal fremme kønsdiversitet ved at arbejde aktivt med at sætte måltal og bidrage positivt til udviklingen.
- Vores Managing Partner, Martin Lavesen, har siden 2022 deltaget som aktivt medlem i arbejdet under DI's specialudvalg for mangfoldighed.
- Vi indgår i flere af DLA Pipers internationale netværksgrupper, bl.a. IRIS, som er et forum for LGBT+ og deres allierede, hvis overordnede formål er at fremme et inkluderende arbejdsmiljø og øge bevidstheden om LGBT+ på arbejdspladsen.
- Derudover er partner Marlene Winther Plas Nordic Lead i LAW, der er et globalt initiativ til fremme af diversitet og ligestilling i DLA Piper på lokalt og internationalt niveau. Gruppen har fokus på at styrke og støtte kvindernes rolle i advokatbranchen og sætter hvert år emnet på agendaen på bl.a. International Womens Day.
- I sensommeren 2023 mødtes alle medarbejdere fra DLA Pipers nordiske kontorer til medarbejderkonferencen Nordic Arena i Tampere, Finland, for at styrke kontakten mellem de nordiske kolleger og sætte vigtige emner på dagsordenen. Bl.a. var diversitet og inklusion, sundhed og trivsel og emotionel intelligens en del af programmet.



## Diversitet og ligestilling

### PLANLAGTE TILTAG

- Gennemførelse af uddybende analyse og dialog med repræsentanter fra forskellige dele af organisationen, der følger op på resultaterne fra den undersøgelse om lige muligheder, som vi foretog i december 2023.
- Med henblik på at sikre lige muligheder for alle i vores virksomhed, og som grundlag for den dialog, der kan give den nødvendige åbenhed om emnet, planlægges desuden undervisning, der styrker både lederes og medarbejderes viden om ubevidst bias.
- Vi indfører i 2024 en ny engagement-survey, som vil belyse større temaer som trivsel, karrieremuligheder m.m. Den suppleres af mere frekvente pulsmålinger for kvartalsvist at sætte fokus på udvalgte emner og derved sikre relevante og løbende indsatser i organisationen.
- Som en del af at skabe de bedst mulige forhold omkring barsel implementeres strukturerede dialoger mellem medarbejdere og ledere før, under og efter barsel. Derved støttes der op om, at alle får lige muligheder i deres karriere i forbindelse med barsel.
- Vi deltager som casevirksomhed i et Erhvervs PhD-projekt i samarbejde med CBS og Advokatsamfundet, hvor Pernille Slot Lysgaard undersøger, hvordan diversitet og inklusion kan forbedre forretningsgrundlaget for advokatbranchen.



## Læring og udvikling

Som rådgivningsvirksomhed er medarbejderne vores vigtigste aktiv, og People-området er en af de fire bærende søjler i DLA Piper Danmarks strategi.

At arbejde målrettet og engageret med medarbejdernes udvikling er derfor et af de vigtigste indsatsområder, der sikrer, at vi som advokatvirksomhed er et foretrukket valg for både klienter og medarbejdere. Læring og udvikling er afgørende faktorer i forhold til at tiltrække og fastholde dygtige og engagerede medarbejdere samt for den enkeltes opfattelse af at bidrage og udfylde sit potentiale. Det ved vi blandt andet fra den kulturanalyse, vi gennemførte i 2022.

På et strategisk plan har vi arbejdet med karriereudvikling for at sikre, at de rette principper understøtter vores karriere- og titelstruktur. Blandt de vigtigste overvejelser er at sikre, at der er plads til mange forskellige typer karrierer i vores virksomhed. Et af de væsentligste principper er, at hver karriere er individuel. Det kan handle om både forskellige livsfaser, forskellige typer medarbejdere og forskellige typer jobs. Rollebeskrivelser, der rummer disse forskelligheder, udgør derfor et godt grundlag for strukturerede karrieresamtaler mellem ledere og medarbejdere.

Høj faglighed, forretningsforståelse og gode klientrelationer er kernelementer i en advokatvirksomhed. I de seneste år har leder-, projekt- og sagsstyringskompetencer også fået større betydning. Medarbejderne kræver god ledelse, og sager bliver mere komplekse. Vores nye karrieremodel tager højde for dette og introducerer fire impactområder, som medarbejderne typisk har deres personlige styrker og potentiale inden for: ekspertise, kommerciel forståelse, ledelse og projektledelse.

I takt med den omfattende udvikling inden for områder som ESG og AI har udvikling af kompetencer på disse områder været i fokus og vil fortsat være det i 2024. I arbejdet med den nye karrieremodel er det derfor prioriteret at identificere de vigtigste kompetencer, som bliver afgørende i fremtiden. Det drejer sig fx om digital & data literacy og om innovation og kreativitet.

*I arbejdet med den nye karrieremodel er det derfor prioriteret at identificere de vigtigste kompetencer, som bliver afgørende i fremtiden. Det drejer sig fx om digital & data literacy og om innovation & kreativitet.*



## Læring og udvikling

### GENNEMFØRTE TILTAG

Med henblik på indfrielse af vores strategiske ambitioner samt overholdelse af regelsæt er følgende tiltag gennemført eller iværksat i 2023:

- Udarbejdelse af principper til understøttelse af karriere- og titelstruktur samt klare rollebeskrivelser.
- Implementering af en ny rolle som "Senior Director", der er rettet mod advokater med flere års erfaring i Director-rollen, og som er kulturbærere, rollemodeller og bidrager med høj faglighed inden for deres speciale.
- Igen i 2023 blev eventet Nordic Onboarding afholdt. Nye kolleger i det nordiske samarbejde var inviteret til Oslo, hvor de blev introduceret til den nordiske organisation, kultur, kolleger og den faglige del af forretningen.
- Nordic Secondment, et nordisk udvekslingsprogram for fuldmægtige og stabsmedarbejdere, som tilbydes et ugelangt udviklingsforhold på et af de øvrige tre nordiske kontorer. Formålet er at opbygge relationer med de andre nordiske kolleger og at få indblik i deres arbejde.
- Flash Secondment, et europæisk udvekslingsprogram for advokater, som tilbydes et udviklingsprogram på to uger på et udvalgt internationalt kontor. Formålet er at udvide det globale netværk både i værtslandet og med de øvrige deltagere i programmet.
- Ud over de ovenfor nævnte programmer støtter vi individuelt medarbejdere, som ønsker at få erfaring med at arbejde i udlandet, i at udvikle deres internationale mindset og at skabe globale relationer. I 2023 har vi haft en advokat udstationeret hos en af vores klienter i London, og to advokater har arbejdet på vores kontor i Sydney.
- Som en del af DLA Pipers kulturprojekt har vi i 2023 introduceret en fagdag for advokater på tværs af vores lokationer. Det overordnede tema var engagement, og hvordan vi skaber indflydelse på og mening i arbejdet. Fagdagen understøtter relationer og netværk på tværs af de faglige fællesskaber, men har også til formål at skabe læring på tværs af practice groups og at indbyde til dialog om virksomhedens kultur.



## Læring og udvikling

### PLANLAGTE TILTAG

- Kortlægning af fremtidige kompetencer knyttet til rollebeskrivelser og beskrivelse af udviklings-tilbud for de forskellige roller på et lokalt, nordisk og internationalt plan.
- Implementering af strukturerede karriereudviklingssamtaler, hvor forventninger afstemmes og der udarbejdes en individuel karriereplan. Herunder også korte statusmøder, hvor medarbejder og leder kan afstemme medarbejders udvikling, trivsel og performance.
- Udvikling af et nordisk udviklingsprogram for advokater, hvor de nordiske kontorer i fællesskab tilbyder et uddannelsesforløb.
- Gennemførelse af lederuddannelse for partnere med fokus på lederrollen, følelsesmæssig intelligens, fælles ledelsesprincipper og fremtidige krav til ledere, fx i relation til AI.
- Fagdage for advokater, sekretærer og Business Support. Advokatdagen afholdes på International Womens Day med temaet ubevidst bias, bæredygtig performance og trivsel. De øvrige fagdage vil ligeledes have temaer, der understøtter vores kultur og vores medarbejders trivsel.

## Medarbejdernes trivsel og sundhed

I DLA Piper har vi en ambition om at være en fantastisk arbejdsplads. Det gælder bl.a. medarbejdernes trivsel og sundhed. I en tid med mærkbare skift og ændrede forventninger til arbejdslivet, som ikke kun er drevet af de yngre generationer, men også af ændringer i værdier på tværs af aldersgrupper, er det mere end nogensinde vigtigt, at vi ikke blot er lydhøre, men også gør os umage med at forstå udviklingen og den forandring, den fører med sig, herunder at opsøge og invitere til dialog.

Sammen med EY, og under overskriften *Nye generationer, nye krav – kunsten at rekruttere og fastholde unge talenter*, tog vi i maj initiativ til et fælles seminar for advokat- og revisionsbranchens ledere. Gennem paneldebatter med unge medarbejdere og indspark fra uddannelsesinstitutioner og fremtidsforskere blev vi klogere på, hvordan de yngre generationer ser på balancen mellem arbejde og fritid, hvordan de definerer karriere, og hvorfor fællesskab, involvering og rammer er nøgleord, som vi som ledelse skal forstå. Dialogen videreføres med et nyt seminar i foråret 2024 i et udvidet samarbejde med både EY og DI Rådgiverne.

Next Generation Shadow Panel—, som vi etablerede i 2022, sikrer, at vi to gange årligt tager os tid til at diskutere strømninger og relevante agendaer med en gruppe sammensat af yngre advokater og partnere. Dialogen omfatter påvirkninger på virksomhedsniveau, men også på individniveau i form af opgaveløsning og trivsel og har derfor en vigtig plads i forhold til indfrielsen af vores ambition om at være en fantastisk arbejdsplads.

I foråret 2023 nedsatte vi desuden et engagement-udvalg, hvor medarbejdere og ledere fra alle dele af organisationen kunne melde sig. Udvalget præsenterede deres forslag til, hvordan vi kan skabe størst engagement og fungerer nu som sounding board for nye tiltag. Senest i forbindelse med at vi har udarbejdet en

kulturparlør, der skal være med til at sætte ord på nogle af de underliggende faktorer, der udgør en kultur, men som ikke er forklaret i regelsæt og procesbeskrivelser. Læs mere om kulturparløren på side 20.

### Fleksible rammer

Hybridarbejde er i DLA Piper, som mange andre steder i samfundet, den måde de fleste af os arbejder på. Vi skifter ubesværet mellem hjemme- og kontorarbejde og deltager i interne møder og klientmøder digitalt. En væsentlig del af vores kompetenceudvikling sker digitalt på online-kurser og ved deltagelse i webinarer, og det giver en fleksibilitet – i forhold til både privat- og arbejdsliv. Som en advokatvirksomhed, der både er stærkt forankret og har en bred samarbejdsflade nordisk og internationalt, understøtter det dialogen og arbejdet med både klienter og udenlandske kolleger på en uvurderlig måde.

Fordelene er store, og samtidig skal vi fortsat have fokus på, at denne arbejdsform udfordrer samhørigheden og den sociale lim. Faglig dialog og sparring i afdelingen, sociale samtaler i kantinen og ved kaffemaskinen har en værdi, som vi ikke må overse. Sociale aktiviteter med fysisk fremmøde, der værner om og styrker fællesskabet og følelsen af samhørighed, har derfor fortsat haft høj prioritet i 2024.

En sund balance mellem arbejds- og privatliv er mere efterspurgt end nogensinde. 59% af de jurister, der er ansat i advokatvirksomheder, har 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.

\* Fremtidens jurist 2022

På den baggrund, og baseret på dialog med vores jurister, lancerede vi i starten af året tre nye arbejdstids- og vederlagsmodeller, som afspejler forskellige livssituationer og deraf behov for fleksibilitet i hverdagen. Flexibilitet, der i livsstadier kan skabe balance med andre prioriteringer som familieliv og fritidsinteresser og være en hjælp til selv at kunne tilrettelægge arbejdstidens fordeling henover ugerne. For andre drejer det sig om at have arbejdstiden lagt i faste rammer for ikke at have usikkerhed om fx afhentning af børn.

Vi er stolte af at være blandt de første i branchen, der med tilbuddene om alternative arbejdstids- og vederlagsmodeller forsøger at tilpasse os den virkelighed, vi er en del af. En evaluering blandt vores jurister efter første år med de nye arbejdstids- og vederlagsmodeller viste, at mulighederne for at kunne vælge forskellige modeller gør DLA Piper mere attraktiv som arbejdsplads. Resultaterne gav også indblik i et behov for, at vi hele tiden arbejder med kulturen og holder en tæt dialog mellem leder og medarbejder om, hvordan man tilrettelægger sit arbejde i overensstemmelse med både medarbejdernes og klienternes behov. Læs mere om arbejdstids- og vederlagsmodellerne på side 19.

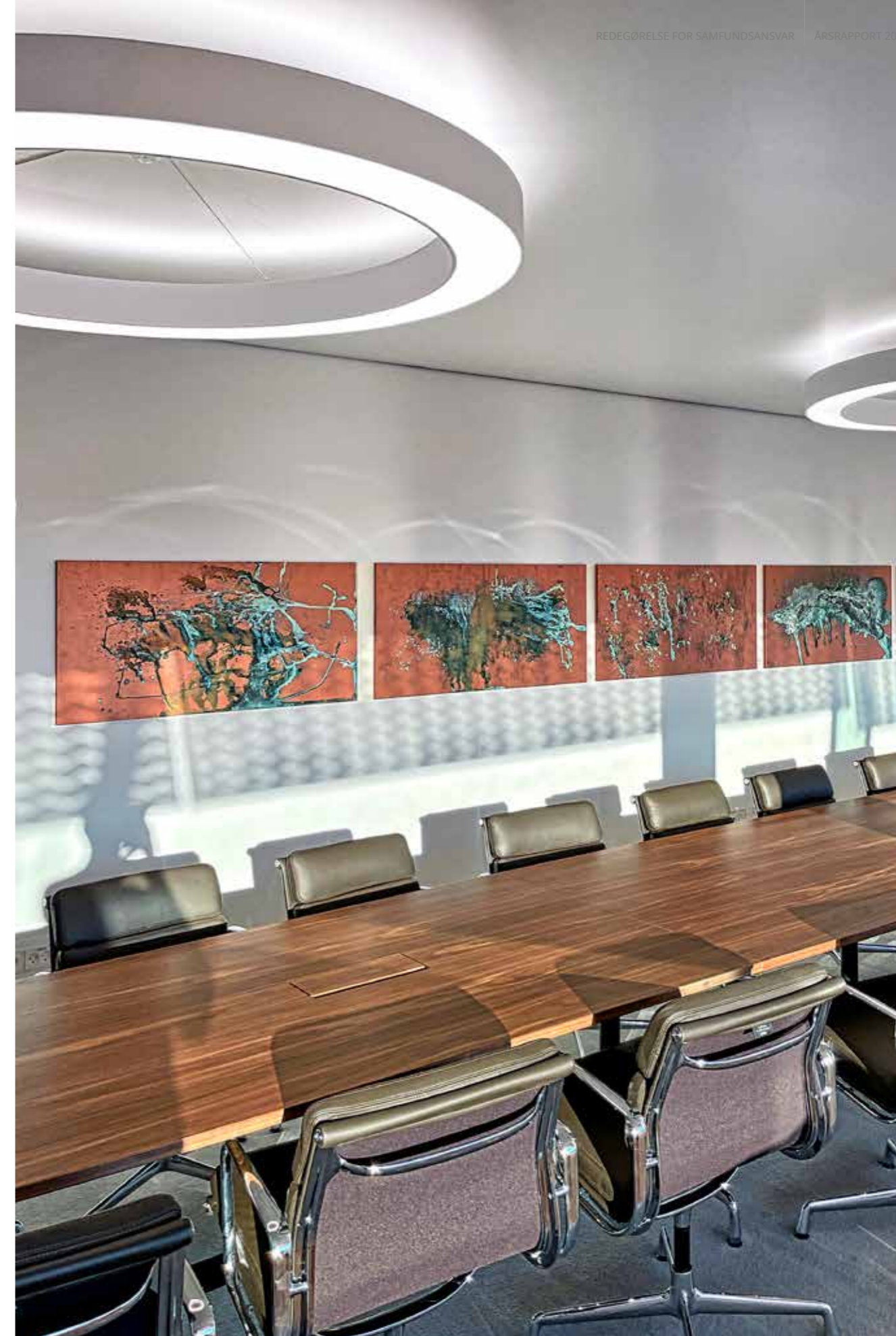


## Medarbejdernes trivsel og sundhed

### POLITIKKER

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

- Personalehåndbog.
- Politik om mobning og chikane.
- Alkohol- og misbrugspolitik.
- Rygepolitik.
- Stress management politik.
- Politik om hjemmearbejde.
- Plan for arbejdsmiljøarbejdet.



## 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 2023:

- Mulighed for hjemmearbejde to dage om ugen.
- En evaluering blandt vores jurister efter første år med vores nye arbejdstids- og vederlagsmodeller.
- Whistleblowerordning til indrapportering af chikane og krænkelser.
- 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.
- Deltagelse i VM i fodbold for advokater i Mundiavocat Nations Cup i Saint-Tropez.
- Mulighed for deltagelse i forskellige sportsaktiviteter, fx paddle tennis, fodbold, elastiktræning, DHL løb samt mulighed for at være medlem af DLA Pipers Sports Club i Aarhus, hvor flere arrangementer årligt initieres med henblik på at give mulighed for at lære nye sportsgrene at kende.



## Vores klienter

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

Store globale agendaer omdefinerer i disse år betingelserne for at drive forretning. Det gælder store såvel som små virksomheder, der møder et systematisk skifte; ikke kun fra den regulatoriske verden, de er omgivet af, men også i form af ændrede vurderinger fra investorer og markeder. I stadigt større omfang vurderes virksomheder ikke længere alene på bundlinjen. Indtjening og socialt ansvar ses som indbyrdes afhængige. Den finansielle og den bæredygtige bundlinje.

Virksomheder skal følge med i det hurtigt skiftende ESG-landskab. Det spænder fra håndtering af krav om transparens og rapportering, ESG-relaterede retssager til bæredygtig finansiering og investering, retfærdig behandling af medarbejdere og databeskyttelse.

Fra en bred gruppe af interessenter er der samtidig en voksende forventning om, at virksomheder bidrager med at løse de udfordringer, vi står overfor og tager ansvar for at skabe de fremskridt og den transformation, der skal indfri bæredygtighedsmålene.

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 den bæredygtige omstilling også muligheder, både forretningsmæssigt og for os som arbejdsgiver, der udviser ansvar og bidrager aktivt til en bæredygtig verden.

## Sådan hjælper vi vores klienter

Som advokatvirksomhed hjælper vi vores klienter med at navigere i den stadigt stigende mængde regler og regulativer, der på lokalt, globalt og særligt europæisk niveau skal understøtte den bæredygtige omstilling. UN Guiding Principles on Business and Human Rights, Parisaftalen, CSRD-direktivet, ESRS-standarderne, Taksonomiforordningen og CSDDD, direktivet om lovpligtig due diligence er blot nogle af eksemplerne.

Som juridiske rådgivere er vores rolle ikke alene at være på forkant med ny lovgivning og skabe klarhed om anvendelse og relevans. Vi er i stigende grad involveret i arbejdet med at integrere både ESG-risici og muligheder i virksomhedernes strategier, forretningsmodeller og på et mere operationelt niveau i processer, politikker og kontrakter.

Fordi markedssektorer står over for hver deres særlige sammensætning af krav og udfordringer, er vores tilgang til ESG-rådgivning af vores klienter sektorrettet. Den er baseret på viden om og indsigt i de forhold, der særligt regulerer og udfordrer hver enkelt sektor og samtidig skaber muligheder for at omstille deres forretningsmodel til en bæredygtig verden.

### På tværs af sektorer omfatter rådgivningen typisk områderne:

- Miljø- og naturbeskyttelse
- Energiforsyning, energioptimering og klimaindsatser, såsom CO2-fangst og udnyttelse
- Sociale rettigheder, herunder diversitet, ligestilling og retssikkerhed
- Det udvidede ledelsesansvar og governance
- Finansiering af omstillingen og adgang til finansiering
- Bæredygtighedsrapportering
- Grøn markedsføring
- Værdikæder
- Data, herunder indhentelse, kategorisering, brug og beskyttelse af data
- Due diligence i forbindelse med virksomhedstransaktioner og investeringer
- Retssager og tvister
- Omstilling til cirkulær økonomi



## 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 ressourcer der, hvor vores involvering og rådgivning er med til at gøre en forskel. Vi deler DLA Pipers overordnede vision om, at vi gennem vores ageren, og med vores juridiske kompetencer som afsæt, skal bidrage til, at verden bliver mere retfærdig, stabil og bæredygtig.

DLA Piper er en aktiv og bidragende del af samfundet. 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 Advokatrådet, Danske IT-Advokater, Kuratorforeningen samt Aarhus Advokatforening. Derudover er vi involveret i fagudvalg og arbejdsgrupper nedsat under Danske Advokater med fokus på temaer som klima og AI.

Vi er således også stolte af, at vores Managing Partner, Martin Lavesen, er valgt som, og siden 2021, har været formand for Advokatrådet. Blandt Advokatrådets vigtigste arbejder i 2023 var en ny vejledning om advokaters rolle i bestyrelser samt, med retssikkerhed som gennemgående tema, Retssikkerhedsanalysen og Retssikkerhedskonferencen 2023. Domstolenes økonomi og konsekvenserne heraf for retssikkerheden, både for borgere og virksomheder, var ligeledes en agenda,

der fyldte meget gennem året. På det mere principielle plan, men også af stor retssikkerhedsmæssig betydning blev vigtigheden af en åben undersøgelse i sagen mod Lars Findsen og Claus Hjort Frederiksen understreget.

Vores samfundengagement rækker ud over den juridiske verden og indbefatter blandt andet, at Martin Lavesen 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. Marlene Winther Plas er formand for Alkoholreklamenævnet.

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

arbejde med JD Processpil, der gennem et case-arbejde lærer de studerende at procedere samt vores M&A Master Class, er andre gode eksempler på 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 start-ups og etablerede virksomheder. De bidrager derigennem både bredt til, og i mange aspekter af, vores samfundsansvar.

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

### VORES SAMFUNDSVISION - HVORDAN VI INTERAGERER



## 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. Vi har derfor fokus på tre overordnede områder: Supporting climate justice and conservation, Protecting the rights of vulnerable people og Supporting equality and good governance.

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. Mange af vores jurister finder det vigtigt og meningsfyldt at benytte deres professionelle færdigheder til at udføre frivilligt arbejde for en god sag.

I DLA Piper opfordres alle vores advokater til at udføre pro bono-arbejde. Vi ser engagementet som både vigtig og værdiskabende og anerkender indsatsen på lige fod med andre klientopgaver. År for år bidrager vi på tværs af DLA Piper-organisationen med flere og flere pro bono-timer, og vi har i flere år bidraget med flere end 200.000 timer årligt på globalt plan. Heraf leverede vi flere end 2.000 i Danmark i 2023. 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 et pro bono-udvalg bestående af fem medlemmer.



# 2.000+

*danske pro bono timer blev leveret til puljen af DLA Pipers samlede pro bono arbejde i 2023. Globalt er der bidraget med mere end 200.000 timer årligt.*



### Pro bono

#### GENNEMFØRTE TILTAG

- **Ukraine House** in Denmark: Vi har i 2023 ydet løbende rådgivning til foreningen, som er stiftet til fremme af ukrainsk kultur i Danmark. Projektet er bl.a. støttet af Kulturministeriet. Foreningen har til huse på Gammel Dok i København, hvorfra der arrangeres kunstudstillinger, litterære arrangementer og debatter, koncerter m.v. DLA Piper har assisteret med opgaver inden for bl.a. lejeret, samarbejdsaftaler, ansættelsesforhold og foreningsvedtægter m.m.
- **Institute for Human Rights and Business Nordic (IHRB Nordic)**: Vi yder løbende rådgivning, primært inden for ansættelsesretlige spørgsmål.
- **FN's Flygtningehøjkommissariat**: Gennem et globalt partnerskab med UNHCR arbejder vi i fællesskab på at udvikle løsninger på udfordringer relateret til flygtningekrisen, forbedre integrationen af flygtninge og fremme virkningsfulde systemiske forandringer. Det seneste år har vi bl.a. bidraget til flere komparative studier på tværs af lande. Eksempelvis om gældende lovgivning vedr. genforening af flygtningefamilier samt gældende lovgivning ved uddrivelse af flygtninge.
- **Københavns Retshjælp**: Vi har bidraget med rådgivning og ydet støtte til retshjælpsorganisationen.
- **Dansk Flygtningehjælp**: Vi har det seneste år bl.a. assisteret med besvarelse af spørgsmål om værneting og selskabsret, etablering og afvikling af kontorer i udlandet, ansættelsesret samt formidling af kontakt til kolleger i andre lande.
- **Vesterbro Retshjælp**: Vi har bidraget med rådgivning og ydet støtte til retshjælpsorganisationen.
- **UNG RET**: Vi har afholdt faglige oplæg for organisationens frivillige rådgivere. UNG RET er en retshjælp, der tilbyder gratis juridisk rådgivning til studerende eller unge mellem 16-30 år.
- **Folkekirkens Nødhjælp**: Vi har det seneste år blandt andet bistået med spørgsmål vedr. kontrakter, samarbejdsaftaler og databehandleraftaler.
- **International Rehabilitation Council for Torture Victims (IRCT)**: Vi yder løbende juridisk rådgivning til organisationen, der hvert år støtter 60.000+ torturofre.
- **Joannahuset**: Vi hjælper blandt andet Joannahuset med at sikre, at de behandler personoplysninger i overensstemmelse med databeskyttelsesreglerne. Joannahuset er Danmarks første krisecenter for børn og unge, og et fristed, hvor børn og unge i udsatte situationer anonymt og i trygge rammer kan tale med en voksen og få en seng at sove i.
- **Fonden Ung Krisecenter**: Vi 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.
- **Stenbroens Jurister**: Sammen med fire andre advokathuse, en lokal advokatforening og Salling Fondene har DLA Piper ydet støtte til at Stenbroens Jurister i 2023 har kunnet åbnet en afdeling i Aarhus, der rådgiver hjemløse, stofafhængige og andre udsatte borgere i byen.
- **Forskerparken INCUBA**: Vi yder fast retshjælp til bl.a. startups hos INCUBA Aarhus.



## Menneskerettigheder



### Menneskerettigheder POLITIKKER

I DLA Piper anerkender vi vores ansvar for at beskytte menneskerettigheder. Vi er forpligtet af de højeste standarder for professionalisme, etisk adfærd og integritet i alt, hvad vi gør, og vi har således også en nul-tolerance, hvad angår overtrædelser af menneskerettigheder.

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, rengøring, HR, IT og marketing.

Vi forventer, at vores forretningspartnere og leverandører respekterer menneskerettigheder, og at de har politikker og processer på plads for at opfylde deres ansvar for at beskytte og respektere menneskerettigheder, herunder overholde al relevant lovgivning i de lande, hvor de opererer.

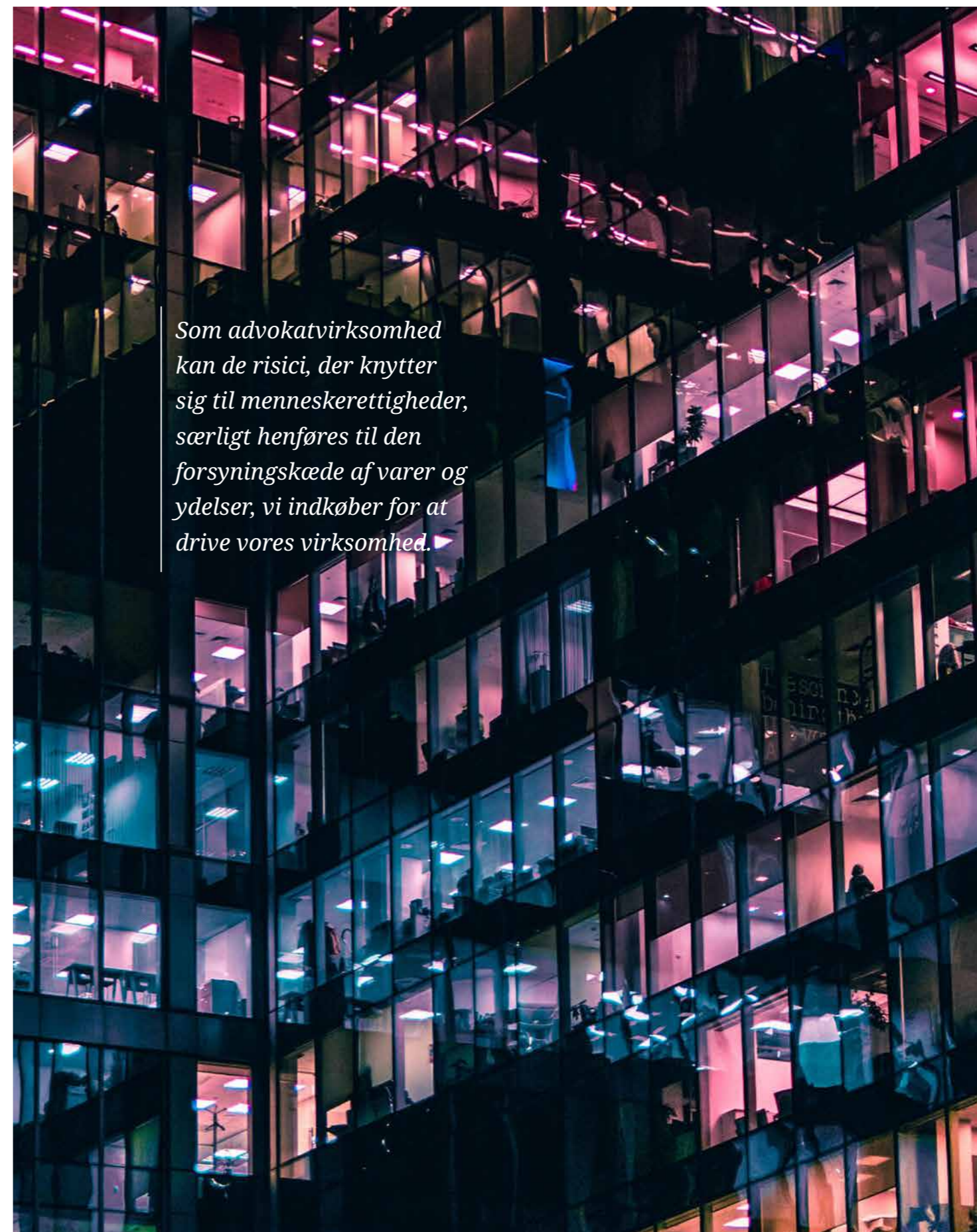
For området menneskerettigheder findes der, med udgangspunkt i identificerede risici, følgende globale politikker og instrukser, som vi følger:

- Human Rights & Modern Slavery Policy som understreger vores forpligtelse til United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights og bekræfter vores støtte til 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 politik indeholder et Ethical Code of Conduct, der beskriver vores forventninger til tredjeparter, der leverer varer og serviceydelser til DLA Piper.
- DLA Piper Supplier Code of Conduct som skal fremme og sikre retfærdige arbejdsforhold og ansvarlig håndtering af miljømæssige og sociale spørgsmål i DLA Pipers forsyningskæde.



### Menneskerettigheder GENNEMFØRTE TILTAG

- Gennem fokusområdet "Protecting the rights of vulnerable people" i vores pro bono-arbejde har menneskerettigheder været omdrejningspunktet for en del af vores frivillige arbejde og samfundsindsats i 2023.



*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.*

# Vores miljø

Som advokater 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 transformationen 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, der samtidig er omfattet af en stadig mere omfattende regulering.

De miljømæssige problemstillinger og den påkrævede omstilling, 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 lavemissions-økonomi.

Klienterne forventer i stigende omfang, at vi som advokat- og rådgivervirksomhed udviser lederskab i miljømæssige forhold og vælger deres juridiske samarbejdspartnere derefter. En bevidst og transparent indsats for at nedbringe vores eget aftryk er derfor afgørende for at være en foretrukket juridisk samarbejdspartner. Således er vores største forretningsmæssige risiko som advokatvirksomhed ikke at leve op til vores klienters forventninger og til de lovgivningsmæssige krav herunder den kommende CSRD-rapportering, vi, som virksomhed i regnskabsklasse C-stor, er omfattet af fra 2025.

Samtidig er der 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. Også i den sammenhæng har det stor værdi for os, at vi er en del af DLA Piper, som med en global tilgang og på tværs af alle lande, har udarbejdet et klart roadmap og defineret de videnskabeligt baserede mål (SBTi), der skal sikre en halvering af vores CO2 påvirkning frem mod 2030 og indfri net zero målsætningen i 2040.

[DLA Piper Sustainability Report 2022-23 kan læses her.](#)

Det er en løbende proces at forstå vores miljømæssige aftryk og at forme vores handlinger derefter. Vi udbygger kontinuerligt vores viden, så vi kan fokusere på de områder, hvor vi kan gøre den største forskel i omstillingen mod en bæredygtig virksomhedsdrift.

Med henblik på at sikre en fokuseret indsats har vi udvalgt tre områder for arbejdet med at nedbringe vores miljøaftryk; *energi, affald og rejser*. Områderne vil blive verificeret i forbindelse med den dobbelte væsentlighedsanalyse, vi gennemfører i 2024.

*DLA Piper har udarbejdet et klart roadmap og defineret de videnskabeligt baserede mål (SBTi), der skal sikre en halvering af vores CO2-påvirkning frem mod 2030 og indfri net zero målsætningen i 2040.*



## 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

- Både Oslo Plads og DOKK1 er ISO14001-certificerede.
- Lovpligtigt energisyn EU-artikel 8.

## Energi

Det er en global ambition i DLA Piper at medvirke til, og gå forrest i, konverteringen af energiforbruget, så det er baseret på 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.

I 2024 vil vi fortsat fokusere på at forbedre og udbygge det rammeverk af KPI'er og datapunkter, der skal sikre, at vi har indsigt i og fokus på vores aftryk, så vi, i dialog med vores samarbejdspartnere, kontinuerligt kan sikre de forbedringer, vi kan og skal bidrage med.

*Med henblik på fortsat at leve op til kravene for ISO 14001 gennemføres årligt Environmental Self Assessment i samarbejde med DLA Piper International.*



### Energi

#### GENNEMFØRTE TILTAG

Inden for området energi har vi gennemført følgende tiltag i 2023:

- Månedlig indrapportering af data om energiforbrug til DLA Piper International.
- Der er opsat målsætninger for energiforbrug frem mod 2030, og indsatsområder er identificeret.
- Begge vores lokationer; Oslo Plads II og DOKK1 er ISO 14001-certificerede.
- DLA Piper har 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.



### Energi

#### PLANLAGTE TILTAG

Følgende tiltag er planlagt på området energi:

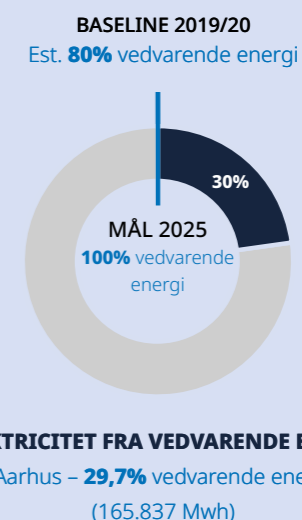
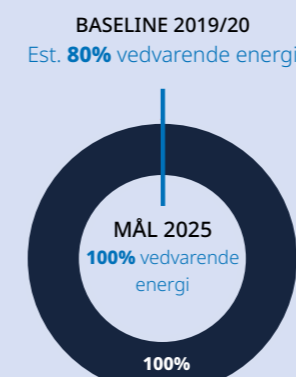
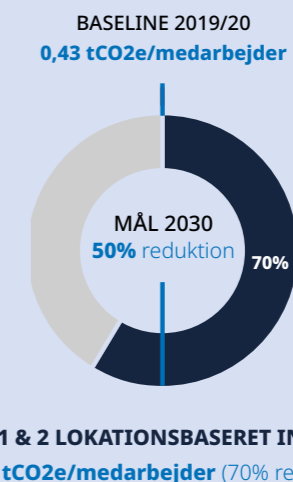
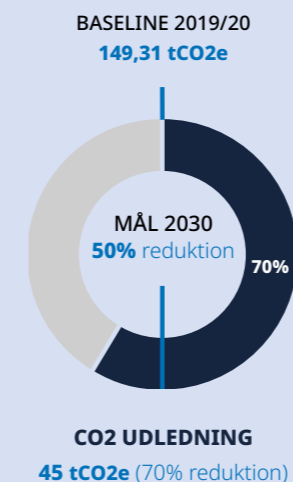
- Der etableres, i samarbejde med IT-leverandører, måling og rapportering af energiforbrug af servere.
- Energiforbrug indgår som en del af forberedelserne til CSR-rapportering i den dobbelte væsentlighedsanalyse, vi gennemfører i 2024 - herunder fastlæggelse af KPI'er og understøttende datapunkter.



### 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. januar – 31. december. Dog er baseline opgjort for perioden 1. maj - 30. april jf. 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 mange 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 papir, IT-udstyr og madaffald. Nedbringelse og genanvendelse af disse affaldstyper har derfor vores fokus og godt 70% af vores affald genanvendes i dag. Vi gennemfører løbende små og store tiltag, som reducerer vores affald og øger genanvendelsen. Bevidstheden om genanvendelse og cirkulær økonomi findes i hele organisationen, hvor "digital first" eksempelvis betyder, at der udarbejdes begrænset trykt materiale til salg- og marketingformål.

# 70 %

af vores affald genanvendes i dag via nedbringelse og genanvendelse af affaldstyper som: papir, IT-udstyr og madaffald, der er stor del af vores affald.



### Affald

#### GENNEMFØRTE TILTAG

På affaldsområdet har vi gennemført følgende tiltag i 2023:

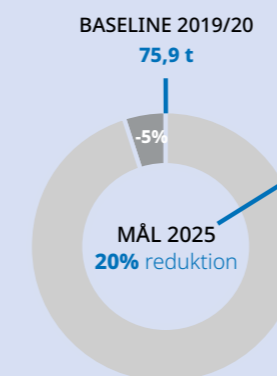
- Månedlig indrapportering af data om affaldsforbrug til DLA Piper International.
- Der er opsat målsætninger for reduktion og genanvendelse af affald frem mod 2030, og indsatsområder er identificeret.
- Med henblik på at øge genanvendelse er der opstillet affaldsspande til øget affaldssortering i alle kontorzone, 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.
- Overskydende mad fra frokostbuffetten sælges i take away-bokse til medarbejderne og reducerer således på daglig basis ca. 30% af den mad, der ellers smides ud.
- Vi har gennemført en analyse af kødforbruget i kantinen på Oslo Plads. Efterfølgende er udbuddet af okse- og lammekød i retterne, med henblik på reduktion af miljøbelastning, reduceret med ca. 80% svarende til, at disse kødtyper kun serveres ca. en gang om måneden.



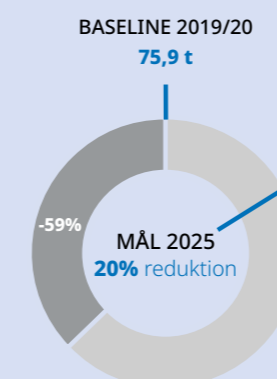
### Affald

#### KPI'ER OG RESULTATER

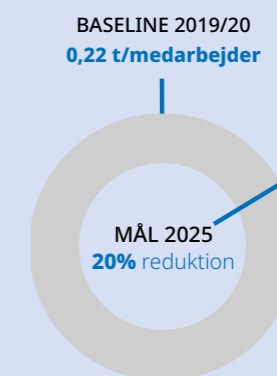
Vi har fastlagt følgende KPI'er for vores affald og opnået følgende resultater:



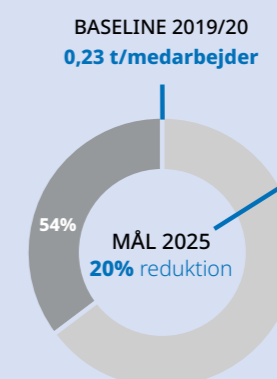
**AFFALD**  
79,6 t (5% stigning)



**AFFALD MED MAKULERING**  
121,0 t (59% stigning)



**AFFALD PER MEDARBEJDER**  
0,22 t/medarbejder (uændret)



**AFFALD PER MEDARBEJDER MED MAKULERING**  
0,34 t/medarbejder (54% stigning)

\* For 2023 indgår en ekstraordinær makulering af papir fra et arkiv. I tallene skal der desuden tages forbehold for, at opgørelsen af affald var mindre nøjagtig i baseline året 2019/20, og at perioden var påvirket af COVID-19 med deraf følgende hjemmearbejde samt mindre print ifm. retssager.

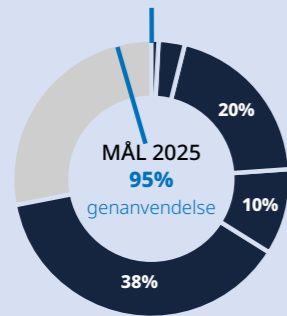
Fortsætter side s. 78



## Affald

### KPI'ER OG RESULTATER

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



#### GENANVENDT AFFALD

**87,5%** genanvendelse

- Kontorartikler, batterier mm. **0,1%**
- Elektronik (IT) og småt elektrisk udstyr **1,6%**
- Plastik, glas, metal **9,2%**
- Papir, makuleret **4,8%**
- Ekstraordinær makulering **33,8%**
- Madaffald **38%**



#### GENANVENDT IT-UDSTYR (LAPTOPS, DESKTOPS, SMARTPHONES MM.)

**1087 enheder** (100% reduktion)

**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 12,5% er restaffald, der bringes til affaldsenergianlæg. Varmen fra forbrændingen bruges til produktion af el og fjernvarme.

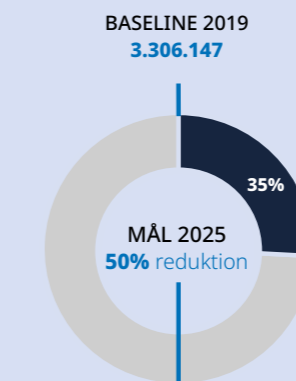
## Papirforbrug



### Papirforbrug

#### KPI'ER OG RESULTATER

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



#### PAPIRFORBRUG

**2.126.351 sider** (35% reduktion)

**Opgørelsesmetode:** Papirforbrug opgøres som det samlede antal sider, der er printet på vores kontorer i Aarhus og København. Vi anvender samtidig papir af tyndere kvalitet (antal gram), hvilket også bidrager til at nedbringe miljøbelastningen ved print.



## Rejser

Rejser og det fysiske møde har altid indgået som et væsentligt element i 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 og forankre samarbejdet om klienter samt udveksle viden inden for vores juridiske fag- og sektorgrupper. Forretningsrejser bidrager, om end i faldende omfang, på grund af substitutionen med digitale møder, 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 efter COVID-19, men i høj grad også som følge af en stigende opmærksomhed på bæredygtig adfærd. Vi ser fortsat det personlige møde som væsentligt for relationen til klienter og samarbejdspartnere, men vi har indarbejdet en bevidsthed om, at mange typer møder kan erstattes med digitale, hvilket skaber grundlag for en reduktion af vores rejseaktivitet. Gennem Thoughtful Travel, DLA Pipers internationale rammer for reduktion af flyrejser, har vi fokus på at regulere vores adfærd på ikke mindst flyrejser med interne formål. Sammen med en prioritering af transportformer med ingen eller lav miljøbelastning, udgør det et fokus i vores bestræbelser på at reducere vores CO<sub>2</sub>-aftryk relateret til forretningsrejser. Som et led heri vil vores firmarejse i 2024 blive foretaget med bus og til en nær destination.



### Rejser

#### GENNEMFØRTE TILTAG

I forbindelse med vores rejser har vi gennemført følgende tiltag i 2023:

- Månedlig indrapportering af data om rejser til DLA Piper International.
- Struktur for rapportering på underkategorier af rejser etableret med henblik på mere præcis opgørelse af CO<sub>2</sub> belastning.
- Struktur for rapportering af hotelovernatninger etableret med henblik på mere præcis opgørelse af CO<sub>2</sub> belastning.



### Rejser

#### PLANLAGTE TILTAG

Følgende tiltag er planlagt på rejseområdet:

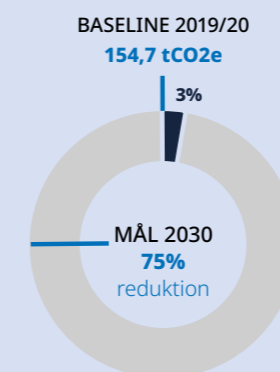
- Rejser indgår som en del af forberedelserne til CSR-rapportering i den dobbelte væsentlighedsanalyse, vi gennemfører i 2024, herunder fastlæggelse af KPI'er og understøttende datapunkter.
- Vi har fravalgt Sydeuropa som destination og fly som transportmiddel for firmaturen i 2024 og rejser i stedet med bus til Sverige.
- Vi har indarbejdet en mere detaljeret registrering af rejser som grundlag for beregninger og forventer desuden at implementere DLA Piper Internationals metode til udregning af CO<sub>2</sub>-belastning for forretningsrejsende.



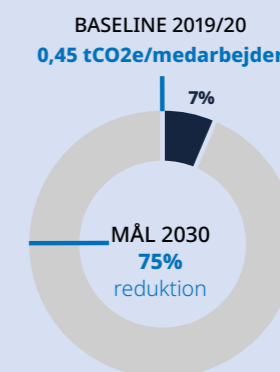
### Rejser

#### KPI'ER OG RESULTATER

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



CO<sub>2</sub> UDLEDNING, REJSER  
150,5 tCO<sub>2</sub>e



CO<sub>2</sub> UDLEDNING PR. MEDARBEJDER, REJSER  
0,42 tCO<sub>2</sub>e/medarbejder

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

*Gennem "Thoughtful Travel", DLA Pipers internationale rammer for reduktion af flyrejser har vi fokus på at regulere vores adfærd på ikke mindst flyrejser med interne formål.*



## Leverandører

Operationelt kan hovedparten af vores CO<sub>2</sub>-udledning henføres til Scope 3 – herunder indkøb af varer og serviceydelser fra leverandører. DLA Piper har på internationalt niveau i rapporten for 22/23 vurderet, at det samlede indkøb herfra står for 95% af vores samlede udledning.

Vores miljømæssige aftryk her er samtidig det mest komplicerede at opgøre. Fokus for 2024 vil derfor, som forberedelse til den senere CSRD-rapportering, være at gennemføre en væsentlighedsanalyse, der systematisk kortlægger, hvor vores største leverandørbårne miljøbelastning finder sted. På grundlag heraf fastlægges de KPI'er, der skal sikre fokus på nedbringelse af vores indirekte udledning og de datapunkter, der skaber grundlaget for at vælge de indsatser, der skal bidrage til vores overordnede målsætning om at reducere vores udledning med 50% i 2030.

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 CO<sub>2</sub>-udledning, der fremtidigt vil indgå i vurderingen af samarbejdet.



### Leverandører

#### GENNEMFØRTE TILTAG

- 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, der 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.



### Leverandører

#### PLANLAGTE TILTAG

Følgende tiltag er planlagt på området væsentlige leverandører:

- Leverandører indgår som en del af forberedelserne til CSRD-rapportering i den dobbelte væsentlighedsanalyse, vi gennemfører i 2024 - herunder fastlæggelse af KPI'er og understøttende datapunkter, der skal leveres af de væsentligste leverandører.
- Udsiftning af rengøringsleverandør på Oslo Plads med henblik på mere transparens og dokumentation.
- Valg af ny leverandør af tæppe-, gardin- og møbelrens, som renser med vandbaseret metode frem for kemikaliebaseret.
- Indarbejdelse af nyt Supplier Code of Conduct.

*Fokus for 2024 vil, som forberedelse til den senere CSRD-rapportering, være at gennemføre en væsentlighedsanalyse, der systematisk kortlægger, hvor vores største leverandørbårne miljøbelastning finder sted.*





## 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 vi agerer 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 antikorruption er særlige risikoområder, der knytter sig til juridisk rådgivning og derfor er omfattet af høj bevågenhed og fortsat fokus.

Vi efterlever den governance, der gælder for advokater, og som vores virksomhed er omfattet af. Således har vi i DLA Piper Denmark 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.

Etik og risiko udgør således vigtige hensyn, som afvejes på virksomhedsniveau og i konkrete sager. 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.

Etik og Risk Management-udvalget gennemgår og drøfter væsentlige ændringer og tilpasninger af vores vejledninger vedrørende håndtering af risiko, hvidvask og god advokatskik. Konkrete sager med advokatetiske spørgsmål kan desuden forelægges udvalget.

Det er 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 desuden 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 overholder vores særlige forpligtelser både løbende og ved ansættelse af nye medarbejdere. Vi har også en whistleblowerordning, hvor vores medarbejdere anonymt kan indrapportere mistanke om brud på hvidvaskloven og andre mistænkelige forhold.

DLA Piper Denmark sikrer gennem årlig undervisning i god advokatskik og hvidvaskreglerne, at alle medarbejdere, hvor der er mulighed for håndtering af transaktioner, klientkontakt eller sagshåndtering, er fortrolige med de pligter og risici, som de er pålagt som medarbejdere i et advokatfirma.

I 2023 blev der oprettet en compliancefunktion, som skal sikre en høj ensartet standard ved håndteringen af advokatetiske og hvidvaskrelaterede spørgsmål. Afdelingen består af Compliance Controllere, som er ansvarlige for oprettelse af sager, udførelse af konflikttjek for at afdække potentielle interessekonflikter samt gennemførelse af kundekendskabsprocedure i sager omfattet af hvidvaskloven.

Sideløbende med centraliseringsprocessen er der implementeret et nyt IT-system, som understøtter den centraliserede gennemførelse af kundekendskabsproceduren i hvidvasksager. Der sker kontinuerligt udvik-



### Etik og risiko POLITIKKER

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

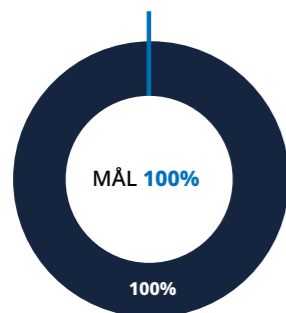
- Ethics Policy.
- Anti Money Laundering and Counter Terrorist Financing Policy.
- Conflict of Interest Policy.
- Anti Bribery and Corruption Policy.
- Confidentiality Policy.
- Vejledning til håndtering af interessekonflikter.
- Vejledning til håndtering af hvidvask.
- Interne regler om forebyggende foranstaltninger mod hvidvask af udbytte og finansiering af terrorisme.
- Interne regler for insiderviden og insiderhandel.
- Whistleblowerpolitik.
- Politik for forebyggelse af hvidvask.
- Risikovurdering af DLA Piper Denmark i medfør af hvidvasklovens § 7.
- Vejledning om intern kontrol.
- Vejledning om indberetning af tilsynserklæringer og klientkontoerklæring.
- Vejledning om screening af medarbejdere.

ling og tilpasning af systemet for at sikre en strømlinet behandling af kundekendingsproceduren for hele DLA Piper Denmark.

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, terrorfinansiering og korruption. Således opdateres også løbende det sæt af politikker og praktiske vejledninger, der er gældende for området.

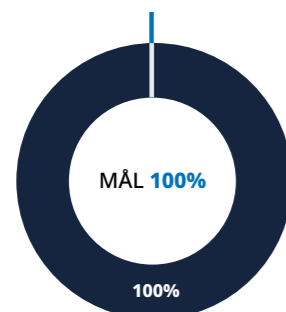
Der er i 2023 fastholdt et højt opmærksomhedsniveau for antikorrupition. DLA Piper Denmark har ikke på noget tidspunkt kompromitteret reglerne på området.

Fuldført obligatorisk kursus om interessekonflikter og hvidvask



ALLE MEDARBEJDERE

Fuldført kursus om databeskyttelse



ALLE MEDARBEJDERE



## Leverandører

### PLANLAGTE TILTAG

- Årligt obligatorisk onlinekursus for alle medarbejdere i antikorrupition og bestikkelse, som afsluttes med compliance tests.



## Etik og risiko

### GENNEMFØRTE TILTAG

Med henblik på overholdelse af vores regelsæt er følgende tiltag iværksat i 2023:

- Etablering af central compliancefunktion.
- Implementering af nyt IT-system til understøttelse af central kundekendingsprocedure ifm. hvidvaskager.
- 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 for alle medarbejder-, som afsluttes med compliance-tests.
- Der er i 2023 gennemført fire 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 af og 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 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 og til 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. Politikken 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. I 2023 blev der ligeledes udarbejdet en intern vejledning for brug af AI-teknologi, der på samme måde som vores øvrige politikker skal 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.
- **Datasikkerhed:** I DLA Piper Denmark er et højt IT-sikkerhedsniveau et væsentligt 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 tildes og fjernes, når medarbejdere skifter rolle, eller når samarbejdet med DLA Piper Denmark ophører.

2023

Årsregnskab

# Selskabsoplysninger

**Partnerselskabet** 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

**CVR-nr.** 35 20 93 52

**Regnskabsperiode** 1. januar – 31. december

**Hjemstedskommune** København

**Bestyrelse** Peter Schäfer (formand)  
Henrik Sjørlev  
Eskil Bielefeldt  
Niels Ankerstjerne Sloth  
Mikala Berg Dueholm

**Direktion** Martin Lavesen

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

# Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2023 for DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

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

sielle stilling pr. 31. december 2023 samt af resultatet af partnerselskabets aktiviteter og pengestrømme for 2023.

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

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 7. marts 2024

## Direktion

  
Martin Lavesen  
Managing Partner

## Bestyrelse

  
Peter Schäfer  
Formand

  
Henrik Sjørlev

  
Eskil Bielefeldt

  
Niels Ankerstjerne Sloth

  
Mikala Berg Dueholm

# 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 2023 samt af resultatet af partnerselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2023 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Vi har revideret årsregnskabet for DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2023, 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 årsregnskabsloven.

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

## Ledelsens ansvar for regnskabet

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

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

## Revisors ansvar for revisionen af regnskabet

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

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

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisions-handlinger 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 revisions-handlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af partnerselskabets interne kontrol.

- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.

- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om partnerselskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at partnerselskabet ikke længere kan fortsætte driften.

- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om regnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.

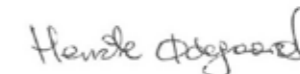
Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Hellerup, den 7. marts 2024

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



Jakob Thisted Binder  
Statsautoriseret revisor, mne42816



Henrik Ødegaard  
Statsautoriseret revisor, mne31489



# Hoved- og nøgletal

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

	2023	2022	2021	2020	2019
	TDKK	TDKK	TDKK	TDKK	TDKK
<b>Resultat</b>					
Nettoomsætning	665.010	664.729	605.456	542.784	546.225
Bruttofortjeneste	535.727	553.433	514.004	441.968	438.550
Resultat af ordinær primær drift	11.984	4.819	3.980	8.779	1.155
Resultat af finansielle poster	-11.984	-4.819	-3.980	-8.779	-3.555
<b>Balance</b>					
Balancesum	535.425	573.259	565.827	505.135	472.153
Investeringer i materielle anlægsaktiver	-1.479	-10.108	-22.785	-3.691	-7.266
Egenkapital	104.000	106.000	102.000	102.000	108.000
<b>Pengestrømme</b>					
Pengestrømme fra:					
- driftsaktivitet	61.799	-15.197	-20.341	47.478	5.344
- investeringsaktivitet	2.066	-10.475	-20.223	-4.280	-15.417
- finansieringsaktivitet	61.157	-2.341	70.039	48.928	-3.851
Årets forskydning i likvider	-1.424	-28.013	29.475	92.126	-13.924
Antal medarbejdere	316	302	277	293	326
<b>Nøgletal</b>					
Bruttomargin	80,6%	83,3%	84,9%	81,4%	80,3%
Overskudsgrad	1,8%	0,7%	0,7%	1,6%	0,7%
Afkastningsgrad	2,2%	0,8%	0,7%	1,7%	0,8%
Soliditetsgrad	19,4%	18,5%	18,0%	20,2%	22,9%
Forrentning af egenkapital	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-73,40%

# Regnskabsberetning

## Beretning

Årsrapporten for DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab for 2023 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 oplevede også i 2023 et år med solid aktivitet, om end markedet for transaktioner, herunder fast ejendom, var påvirket af de økonomiske faktorer. På trods af, at der ikke har været samme aktivitet inden for M&A-markedet som i foregående år, gennemførte vi for andet år i træk mere end 100 virksomhedshandler i 2023. Samtidig oplevede vi i året en vækst i efterspørgslen efter andre juridiske ydelser og har derfor haft stor værdi af at være en full-service advokatvirksomhed. Advokatbranchen har fortsat fokus på medarbejdervilkår, hvilket DLA Piper Denmark er meget opmærksom på med initiativer om nye generationers krav, tilpasning af arbejdstids- og vederlagsmodeller og udvikling af karriereveje for jurister.

## Udvikling i året

DLA Piper Denmark har i 2023 leveret på de budgetterede økonomiske målepunkter. I regnskabsåret er opnået en omsætning på DKK 665 mio., svarende til omsætningen i 2022. Årets resultat er DKK 0 mio., da hele driftsoverskuddet, som det er praksis, er fordelt til kapitalejerne. Resultatet før fordeling til kapitalejere vurderes som tilfredsstillende. Pr. 31. december 2023 udgjorde egenkapitalen DKK 104 mio., og kapitalejernes indestående i selskabet udgjorde DKK 321 mio.

## Særlige risici – driftsrisici og finansielle risici

DLA Piper Denmark har alene påtaget sig sædvanlige risici forbundet med drift af advokatvirksomhed. Vi har en stabil og bred klientsammensætning, der begrænser risikoen, såfremt vi måtte miste eller lide debitortab

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. Med udgangspunkt i vores strategi for 2022-2024 arbejder vi for at opnå en endnu stærkere position i markedet - nationalt, nordisk og internationalt. I strategien sættes fokus på Clients, People, Quality & Digital samt Unity & Alignment. Ambitionen er at skabe øget værdi for klienterne og samtidig 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	2023	2022
		DKK	DKK
<b>Nettoomsætning</b>	1	<b>665.009.711</b>	<b>664.729.192</b>
Andre eksterne omkostninger		-129.282.522	-111.295.863
<b>Bruttoresultat</b>		<b>535.727.189</b>	<b>553.433.329</b>
Personaleomkostninger	2	-513.854.112	-539.280.608
Af- og nedskrivninger af immaterielle og materielle anlægsaktiver		-9.889.457	-9.333.583
<b>Resultat før finansielle poster</b>		<b>11.983.620</b>	<b>4.819.138</b>
Finansielle indtægter		2.068.565	1.880
Finansielle omkostninger		-14.052.185	-4.821.018
<b>Årets resultat</b>	3	<b>0</b>	<b>0</b>

# Balance

31. december - Aktiver

	Note	2023	2022
		DKK	DKK
Erhvervede licenser		0	29.259
<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>	4	<b>0</b>	<b>29.259</b>
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		13.728.206	20.745.134
Indretning af lejede lokaler		2.243.000	3.607.473
<b>Materielle anlægsaktiver</b>	5	<b>15.971.206</b>	<b>24.352.607</b>
Andre tilgodehavender		12.281.280	11.694.447
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>	6	<b>12.281.280</b>	<b>11.694.447</b>
<b>Anlægsaktiver</b>		<b>28.252.486</b>	<b>36.076.313</b>
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		208.415.746	237.106.378
Igangværende arbejder for fremmed regning		206.495.284	203.807.517
Andre tilgodehavender	7	12.566.701	10.742.621
Periodeafgrænsningsposter	8	8.650.143	13.058.160
<b>Tilgodehavender</b>		<b>436.127.874</b>	<b>464.714.676</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>71.044.864</b>	<b>72.468.351</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>		<b>507.172.738</b>	<b>537.183.027</b>
<b>Aktiver</b>		<b>535.425.224</b>	<b>573.259.340</b>

# Balance

31. december - Passiver

	Note	2022	2022
		DKK	DKK
Selskabskapital	9	104.000.000	106.000.000
<b>Egenkapital</b>		<b>104.000.000</b>	<b>106.000.000</b>
Andre hensættelser		7.012.000	5.308.000
<b>Hensatte forpligtelser</b>		<b>7.012.000</b>	<b>5.308.000</b>
Ansvarlig lånekapital		10.000.005	11.333.339
Anden gæld		0	3.500.000
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>		<b>10.000.005</b>	<b>14.833.339</b>
Leverandører af varer og tjenesteydelser		9.843.872	6.499.527
Gæld til selskabsdeltagere		311.442.648	356.010.218
Anden gæld		79.744.813	70.289.276
Periodeafgrænsningsposter		13.381.886	14.318.980
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>		<b>414.413.219</b>	<b>447.118.001</b>
<b>Gældsforpligtelser</b>		<b>424.413.224</b>	<b>461.951.340</b>
<b>Passiver</b>		<b>535.425.224</b>	<b>573.259.340</b>
Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser	12		
Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor	13		
Anvendt regnskabspraksis	14		

# Egenkapitalopgørelse

	Selskabs- kapital	I alt
	DKK	DKK
Egenkapital 1. januar	106.000.000	106.000.000
Kontant kapitalnedsættelse	-2.000.000	-2.000.000
<b>Egenkapital 31. december</b>	<b>104.000.000</b>	<b>104.000.000</b>

# Pengestrømsopgørelse

1. januar til 31. december

	Note	2023	2022
		DKK	DKK
Reguleringer	10	19.185.310	13.153.856
Ændring i driftskapital	11	41.341.357	-27.569.160
<b>Pengestrømme fra drift før finansielle poster</b>		<b>60.526.667</b>	<b>-14.415.304</b>
Renteindbetalinger og lignende		2.068.565	1.880
Renteudbetalinger og lignende		-795.887	-783.392
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>		<b>61.799.345</b>	<b>-15.196.816</b>
Køb af materielle anlægsaktiver		-1.478.797	-10.108.055
Køb af finansielle anlægsaktiver m.v.		-586.833	-367.236
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>		<b>-2.065.630</b>	<b>-10.475.291</b>
Salg af egne kapitalandele		0	4.000.000
Kontant kapitalnedsættelse		-2.000.000	0
Andre reguleringer		-59.157.202	-6.341.472
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		<b>-61.157.202</b>	<b>-2.341.472</b>
<b>Ændring i likvider</b>		<b>-1.423.487</b>	<b>-28.013.579</b>
Likvider 1. januar		72.468.351	100.481.930
<b>Likvider 31. december</b>		<b>71.044.864</b>	<b>72.468.351</b>
Likvider specificeres således:			
Likvide beholdninger		71.044.864	72.468.351
<b>Likvider 31. december</b>		<b>71.044.864</b>	<b>72.468.351</b>

# Noter til årsregnskabet

## 1. Nettoomsætning

	2023	2022
	DKK	DKK
<b>Aktiviteter</b>		
Årets afsluttede arbejder	662.321.944	663.730.325
Igangværende arbejder for fremmed regning 31. december	206.495.284	203.807.517
Igangværende arbejder for fremmed regning 1. januar	-203.807.517	-202.808.650
	<b>665.009.711</b>	<b>664.729.192</b>

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

## 2. Personaleomkostninger

	2022	2022
	DKK	DKK
Lønninger	494.667.816	522.010.322
Pensioner	16.516.071	14.893.165
Andre omkostninger til social sikring	2.170.253	2.085.905
Andre personaleomkostninger	499.972	291.216
	<b>513.854.112</b>	<b>539.280.608</b>

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

<b>Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede medarbejdere</b>	<b>316</b>	<b>302</b>
---	------------	------------

## 3. Resultatdisponering

2023	2022
DKK	DKK
<b>0</b>	<b>0</b>

**4. Imaterielle anlægsaktiver**

	Erhvervede licenser
	DKK
Kostpris 1. januar	5.516.003
Kostpris 31. december	5.516.003
Ned- og afskrivninger 1. januar	5.486.744
Årets afskrivninger	29.259
Ned- og afskrivninger 31. december	5.516.003
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>0</b>

**5. Materielle anlægsaktiver**

	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Indretning af lejede lokaler
	DKK	DKK
Kostpris 1. januar	43.187.507	10.926.422
Tilgang i årets løb	1.941.929	287.191
Afgang i årets løb	-9.199	0
Kostpris 31. december	45.120.237	11.213.613
Ned- og afskrivninger 1. januar	22.442.373	7.318.949
Årets afskrivninger	8.952.592	1.651.664
Tilbageførte ned- og afskrivninger på afhændede aktiver	-2.934	0
Ned- og afskrivninger 31. december	31.392.031	8.970.613
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>13.728.206</b>	<b>2.243.000</b>

**6. Øvrige finansielle anlægsaktiver**

	Andre tilgode- havender
	DKK
Kostpris 1. januar	11.694.447
Tilgang i årets løb	611.085
Afgang i årets løb	-24.252
Kostpris 31. december	12.281.280
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>12.281.280</b>

**7. Andre tilgodehavender**

I regnskabsposten andre tilgodehavender indgår klienttilsvar på DKK 270.407.518 og indestående klienttilsvar på DKK 277.140.552 svarende til et nettoindestående på DKK 6.733.034 (2022: nettoindestående 8.254.375).

**8. Periodeafgrænsningsposter**

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

**9. Selskabskapital**

Selskabskapitalen består af 104.000.000 kapitalandele à nominelt DKK 1. Ingen kapitalandele er tillagt særlige rettigheder.

**10. Pengestrømsopgørelse - reguleringer**

	2023	2022
	DKK	DKK
Finansielle indtægter	-2.068.565	-1.880
Finansielle omkostninger	14.052.185	4.821.018
Af- og nedskrivninger inklusive tab og gevinst ved salg	9.889.457	9.333.585
Andre reguleringer	-2.687.767	-998.867
	<b>19.185.310</b>	<b>13.153.856</b>

**11. Pengestrømsopgørelse - ændring i driftskapital**

	2023	2022
	DKK	DKK
Ændring i tilgodehavender	31.274.569	-33.304.573
Ændring i andre hensatte forpligtelser	1.704.000	1.704.000
Ændring i leverandører mv.	8.362.788	4.031.413
	<b>41.341.357</b>	<b>-27.569.160</b>

**11. Eventualposter og øvrige økonomiske forpligtelser****Andre eventualforpligtelser**

	2023	2022
	DKK	DKK
Huslejeforpligtelse, op til 9 år	128.362.746	158.028.950

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 535.203. 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 selskabet materielle og immaterielle anlægsaktiver samt tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser.

**13. Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor**

	2023	2022
	DKK	DKK
<b>PricewaterhouseCoopers</b>		
Revisionshonorar	328.800	309.600
Skatterådgivning	53.500	47.700
Andre ydelser	152.700	211.900
	<b>535.000</b>	<b>569.200</b>

**14. Anvendt regnskabspraksis**

Årsrapporten for DLA Piper Denmark Advokatpartnerselskab for 2023 er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store virksomheder i regnskabsklasse C.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

Årsregnskabet for 2023 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.

**Omregning af fremmed valuta**

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

Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens kurs. Forskellen mellem balancedagens kurs og transaktionsdagens kurs indregnes i resultatopgørelsen som en finansiell post., jf. dog afsnittet regnskabsmæssig afdækning.

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.

**RESULTATOPGØRELSE****Nettoomsætning**

Nettoomsætningen omfatter værdien af årets leverede ydelser, inklusive udlæg på klienter med fradrag af mer-værdiafgift 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 omfatter løn og gager, inklusive feriepenge og pensioner samt andre omkostninger til social sikring mv. til selskabets medarbejdere.

**Af- og nedskrivninger**

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

**Finansielle poster**

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

**Skat af årets resultat**

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

**BALANCE****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.

**Øvrige 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 i balancen til amortiseret kostpris eller en lavere nettorealiseringsværdi, hvilket normalt udgør nominel værdi med fradrag af nedskrivning til imødegåelse af tab.

**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.

**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 renteomkostning 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**

Pengestrømme 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**

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

**Pengestrøm fra finansieringsaktivitet**

Pengestrømme 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	$\frac{\text{Resultat af ordinær primær drift} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$
Afkastningsgrad	$\frac{\text{Resultat af ordinær primær drift} \times 100}{\text{Samlede aktiver ultimo}}$
Soliditetsgrad	$\frac{\text{Egenkapital ultimo} \times 100}{\text{Samlede aktiver ultimo}}$

# Ledelsesstruktur

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

## Kapitalejere

Pr. 31. december 2023 var der 52 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	Jes Albertin Rosenvinge	Michael Vinther
Anne Louise Haack Andersen	Joachim Kundert Jensen	Mikala Berg Dueholm
Annemette Ellermann Holmbom	Jon Lauritzen	Nicholas Lerche-Gredal
Carl Erik Skovgaard	John Emil Lyngfeldt Svenson	Niels Ankerstjerne Sloth
Carsten Lorentzen	Jørgen Flodgaard	Nina Wedsted
Christian Bredtoft Guldman	Karsten Pedersen	Per Buttenschøn
Emilie Møller	Kristian Hjulund Nielsen	Per Astrup Madsen
Eskil Bielefeldt	Kristian Maan Tokkesdal	Per Soon Larsen
Gert Nissen	Kristian Skovgaard Larsen	Pernille Sølling
Hans Madsen	Lars Merrild Hareskov	Peter Rønnow
Henrik Kring Schmidt	Line Marie Pedersen	Peter Schäfer
Henrik Sjørsløv	Marlene Winther Plas	Rune Hamborg
Jakob Schilder-Knudsen	Martin Christian Kruhl	Sebastian Ingversen
Jacob Sparre Christiansen	Martin Juste	Thomas Albrechtsen
Jakob Nielsen	Martin Lavesen	Thomas Høj Pedersen
Jan Snogdal	Michael Holsting	Thomas Salicath
Jens Krogh Petersen	Michael Klöcker	Trine Hasselbalch
		Ulrik Bangsbo Hansen

## Bestyrelsen

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 Mikala Berg Dueholm	Eskil Bielefeldt 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 faglige 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	Kristian Maan Tokkesdal
Finance, Projects & Restructuring	Per Astrup Madsen	Jørgen Flodgaard
Litigation & Regulatory	Jon Lauritzen	Jacob Sparre Christiansen
Real Estate	Line Marie Pedersen	Kristian Skovgaard Larsen

## Stabsfunktioner

Ledelseslagene understøttes af en stabsfunktion, der omfatter seks funktioner; Finance, Communications & Marketing, People & Culture, IT, Legal Tech og Compliance. Stabsfunktionen ledes af COO Michelle Thagaard Olesen.

Funktion	Stabschef
Finance	Mads Zethsen
Communications & Marketing	Helle Honoré Jepsen
People & Culture	Mette Meirup Gregersen
IT	Rasmus Eland
Legal Tech	Christina Jønby
Compliance	Christian Bruselius Beck





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



Copyright © 2024 DLA Piper Advokatpartnerselskab. Alle rettigheder forbeholdes. | MAR 2024.