

Danske Advokaters strategi for 2013 – 14

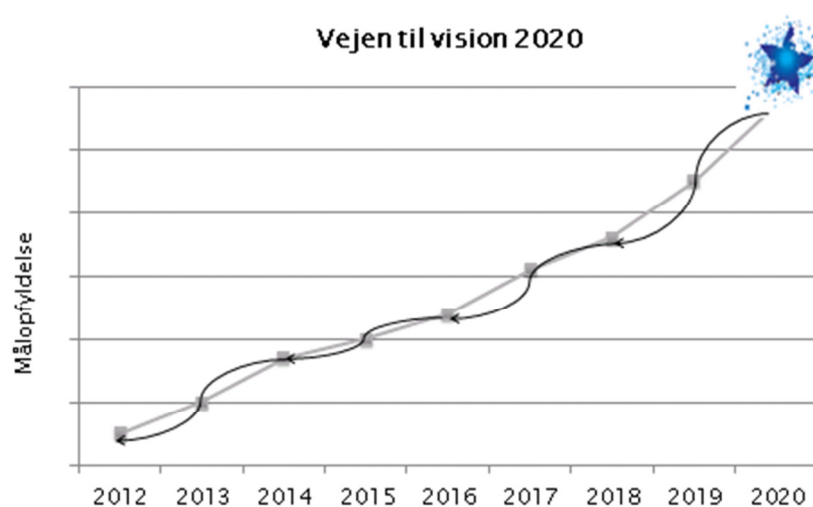
Indledning

Vision 2020, som blev fremlagt på kongressen i september 2012, opsætter tre mål, som vi mener er nødvendige, for at branchen kan fortsætte som en succesfuld og respekteret branche. Frem mod 2020 har foreningen tre overordnede visioner for udviklingen af branchen, som er blevet udarbejdet i samarbejde med medlemmerne. Visionerne retter sig dels mod den enkelte advokats funktion (**den betroede rådgiver**), dels mod udviklingen af virksomheden (**visionen om at være moderne erhvervsvirksomheder**) og dels mod branchens rolle i samfundet (**den samfundsansvarlige og – nyttige branche**).

Strategien for 2013 – 14 lægger fundamentet for de initiativer, der skal iværksættes allerede nu, for at vi kommer tættere på opfyldelsen af Vision 2020. Strategien implementeres i praksis via de årlige handlingsplaner, der opstiller konkrete indsats- og resultatmål, som afspejler bestyrelsens konkrete prioritering, og som er sekretariatets arbejdsredskab i det daglige.

Strategien tager afsæt i Danske Advokaters Idégrundlag, som det er udtrykt i mission, vision og værdier. Målet er, at alle de aktiviteter, som vi sætter i gang i Danske Advokater, har en tydelig kobling til Danske Advokaters mission om at udvikle og styrke advokatbranchen i Danmark gennem:

1. Politisk interessevaretagelse.
2. Forretningsudvikling og udvikling af branchen.
3. Service til medlemsvirksomhederne, herunder udbud af relevant efteruddannelse.



Vi har nået meget i løbet af de første 5 år, men der er fortsat meget, som vi gerne vil gøre for at styrke branchens omdømme og varetage dens interesser. Vi fortsætter naturligvis med at udføre de mange daglige aktiviteter, for eksempel drift af kursusvirksomheden, administration af specialforeningerne og deres hjemmesider, samt udvikling af nye værktøjer til branchen, selvom det ikke fremgår direkte af strategien her.

Danske Advokater omfatter i dag advokatvirksomheder, der beskæftiger mere end $\frac{3}{4}$ af alle de advokater, der er beskæftiget i branchen. Det gør det naturligt nok til en udfordring til stadighed at være lige relevant for alle dele af medlemsskaren. Her er det centralt at holde fast i grundlaget for stiftelsen af Danske Advokater i begyndelsen af 2008, nemlig at vi - alle branchens virksomheder - står stærkest, når vi taler med én røst i forhold til politikere, myndigheder, samarbejdspartnere og omverdenen i øvrigt.

Solidariteten mellem medlemsvirksomhederne på tværs af størrelse, geografi og virksomhedsprofil fordrer en accept af, at vi som brancheforening i prioriteringen af vores arbejde ikke kan og skal være alting for alle på én gang. Vi vil derfor arbejde for i højere grad at kunne **segmentere vore ydelser, produkter og nyheder** i forhold til medlemsvirksomhedernes forskellige ønsker og interesser. På den måde kan vi blive endnu mere relevante for de enkelte medarbejdere i medlemsvirksomhederne og give medlemskabet endnu mere værdi.

Strategien ser fremad. Vi forudser både udfordringer og muligheder for branchen. Den økonomiske krise påvirker fortsat mange medlemmer, hvad enten de arbejder med private klienter eller virksomheder. Samfundsøkonomien er også presset, hvilket bl.a. betyder, at der ikke er mange offentlige midler at gøre godt med til forbedring af f.eks. retshjælpen eller domstolene. Det stiller derfor større krav til vores politiske indsats at opnå resultater på disse områder.

Generelt mærker advokatvirksomhederne øget konkurrence. Dels fra hinanden i et marked, som ikke vokser så kraftigt som tidligere, dels fra andre virksomheder, der ønsker en del af markedet for juridiske ydelser. Samlet set er der derfor behov for at medvirke til at sikre, at medlemsvirksomhederne både kan optimere driften af deres virksomhed og udvikle de nye produkter og services, der efterspørges i et marked under stadig forandring.

Forbedring af vilkårene for at drive advokatvirksomhed

Arbejdet for at forbedre vilkårene for at drive advokatvirksomhed er Danske Advokaters eksistensberettigelse. Vi søger derfor indflydelse på branchens rammevilkår – både for at sikre gode arbejdsvilkår i det daglige og for at følge, hvordan konkurrenterne i markedet agerer.

Vi vil også fremover have fokus på **brancheglidning** – både i forhold til de konkurrenter i andre serviceerhverv, som viser interesse for vores forretningsområder, og i forhold til det egentlige advokatarbejde, som udføres internt i organisationer og virksomheder.

Vi vil også fokusere på **lønsomhed i driften af vores medlemsvirksomheder**. Ambitionen er, at vi med analyser, relevante kurser og uddannelsesforløb kan skærpe virksomhedernes omkostningsfokus og bidrage til en forsat effektivisering og produktivitetstigning.

Samtidig skal vi være med til at sikre, at medlemsvirksomhederne udvikler nye produkter og ydelser, som kan forøge vores relevans – og udvide indtjeningen i markedet. Vi arbejder eksempelvis sammen med bl.a. fagudvalget for ansættelsesret på **udviklingen af CSR som forretningsområde** for en større del af branchen, end det er tilfældet i dag, og vi skal fortsat hjælpe medlemmerne med at blive endnu bedre til mersalg og krydssalg over for eksisterende kunder.

Politisk interessevaretagelse

Der er ingen tvivl om, at vi fortsat skal prioritere den politiske interessevaretagelse højt. Vi skal være der, når politikere og embedsmænd støber kugler til lovgivningen for de kommende år. Vi skal være den uomgængelige samarbejdspartner, der på én gang er både konstruktiv og kritisk, og vi skal sidde med i de udvalg, der nedsættes på områder, som er centrale for os. Her kan vi levere værdifulde input både fagligt og som praktikere. Fokus skal være på, at vi sammen med vore fagudvalg skal ind tidligt i processerne, og at vi skal bl.a. øge vores synlighed via tættere relationer til beslutningstagerne.

Danske Advokater skal i stigende omfang være med til at sætte relevante politiske dagsordener. Vi vil med afsæt i forskellige analyser og rapporter **gå målrettet efter at præge det politiske arbejde** i regeringen og Folketinget ved at adressere emner, som ud fra en branchepolitisk eller en retspolitisk vurdering bør laves om til gavn for såvel samfund og branchen.

Vi skal også fortsat af egen kraft og via vore internationale kontakter og medlemskaber udbygge vores evne til at fange og påvirke de initiativer, der har deres udspring andre steder end på Slotsholmen bl.a. i EU, og vi skal være på forkant med, hvad der rammer os udefra.

Vi har i det hele taget en forpligtelse til at bidrage og deltage i **internationalt arbejde**. Gennem opbygning af nære relationer til internationale organisationer og søsterorganisationer i andre lande har vi mulighed for at medvirke til udviklingen af en international "best practice" – både

omkring driften af Danske Advokater, vores politiske arbejde og den forretningsudvikling og de services, som vi stiller til rådighed for vores medlemmer.

Kun en begrænset del af medlemsvirksomhedernes omsætning stammer fra udlandet, og der er samtidig tydelige tegn på en hastig internationalisering af markedet for advokatydelser. Denne udvikling er både drevet af den almindelige globalisering, som gør at flere opgaver indeholder internationale aspekter, og af den internationale konkurrence på advokatmarkedet, som gør at udenlandske advokater i stigende omfang byder på opgaver i Danmark. Vi har som brancheforening en klar opgave i at sikre, at vores medlemmer får mulighed for at tage del i denne internationalisering af advokatarbejdet.

Advokaten som den betroede rådgiver

Vi vil gerne have, at advokatvirksomhederne er den rådgivergruppe, der både i erhvervslivets og forbrugernes øjne står som den førende vidensrådgiver. Det skal være advokaten, der er den første, der bringes i spil, når komplekse forretningsstrategiske eller privatretlige opgaver skal løses.

Derfor skal vi **styrke branchens omdømme** ved at vise, hvad advokater kan. Vi skal fortsætte med at underbygge, at advokaten er den rette rådgiver at gå til – også før det går galt. Evalueringen af den landsdækkende markedsføringskampagne, der blev gennemført i 2011 og 2012, vil give et billede af, hvordan og i hvilket omfang vi fremover bedst ”brander” advokaten som den betroede rådgiver.

Omkostningerne ved at benytte advokat er et af de områder, der fortsat slår stærkest negativt ud, når vi spørger borgere og virksomheder til deres opfattelse af brugen af advokat. Det gælder både selve omkostningen og forståelsen af, hvordan man er nået frem til netop det beløb, der står på regningen. En mulig vej til at skabe en bedre oplevelse for kunden kan være i endnu højere grad at gøre brug af flere og andre honoreringsformer end timepriser. Det gør mange allerede, men vi vil fra Danske Advokaters side gerne være med til at fremme den udvikling ved at nedsætte en arbejdsgruppe, der skal se nærmere på en **større palette af honoreringsformer**.

Det ligger os – og bør ligge os – meget på sinde til stadighed at forholde os til, om tiden er løbet fra nogle af de begrænsninger, der er i de **advokatetiske regler**, særligt interessekonfliktreglerne. Det er vigtigt at sikre, at branchen kan udvikle sig i en fornuftig og rigtig retning i en balance mellem den forretningsmæssige tilgang og de grundlæggende advokatetiske dyder og pligter.

At være betroet rådgiver i forhold til de større erhvervsvirksomheder indebærer et nært samarbejde med de advokater og jurister, der arbejder i virksomhederne. Danske Advokater ønsker derfor at **udbygge samarbejdet og partnerskabet med Danske Virksomhedsjurister** og afsøge områder, hvor der kan være gensidig interesse i at gøre en indsats, som kan styrke advokatvirksomhedernes plads som betroet rådgiver i virksomhederne.

Danske Advokaters medlemsvirksomheder drives som moderne erhvervsvirksomheder med fokus på fremtiden

Vi ønsker, at hele branchen drives med et ledelsesfokus i forhold til kunderne og medarbejderne og med en klar strategi for, hvor den enkelte virksomhed vil hen. Vi har som mål, at medlemmerne har en moderne tilgang til kompetencer og karriere, så det er muligt at tiltrække og fastholde de bedste talenter til alle jobfunktioner. Virksomhederne skal tænke i udvikling og adgang til karriereveje, som er tilpasset den enkeltes situation og behov.

Derfor er fokus på ledelse en væsentlig opgave for Danske Advokater. Vi vil fortsætte Law Firm Management-kurserne og supplere med **Young Talented Lawyers-programmet**, som bl.a. skal være med til at uddanne den næste generation af ledere i branchen.

Vi vil fortsætte med at foretage **målinger og udarbejde analyser**, der kan gøre os og medlemmerne klogere på ledelsesopgaven og markedssituationen. Samtidig tyder meget på, at **omkostningsstyring og effektivisering** vil komme yderligere i fokus i de kommende år. Her skal vi være med til at komme med bud på, hvor der er værdi at hente for virksomhederne.

Der er ingen tvivl om at **digitaliseringen** – anvendt rigtigt – kan være med til at fremme produktiviteten i branchen. Vi skal sikre, at rammevilkårene i forhold til det offentlige og retterne fortsat er bedst muligt indrettet til at fremme effektiviseringen også i virksomhederne.

Vi skal arbejde videre med mulighederne for at gøre **juridisk informationssøgning** for advokatvirksomhederne både bedre og mere værdiskabende, end det er tilfældet i dag. Vi må derfor intensivere dialogen med leverandørerne med henblik på at skabe en fælles forståelse af, hvad der skaber værdi for medlemsvirksomhederne.

Fokus på **ledelse og innovation skal styrkes** gennem yderligere netværk mellem medlemmerne og med andre interessenter, både kunder og konkurrenter, f.eks. virksomhedsjuristerne. Vi skal også fremover gennemføre medlemsarrangementer i tråd med Udviklingsdagen i 2011, som kan inspirere medlemmerne til at prøve nye ideer af, men vi skal også se på udviklingen uden for branchen.

Advokatvirksomheder skal være attraktive arbejdspladser for alle typer af medarbejdere. Det indebærer en øget fokus på **forskellige og individuelle karriereveje og muligheden for at sikre mangfoldighed** – ikke bare i rekrutteringen af medarbejdere, men også i personalesammensætningen op igennem organisationen. Det er en dårlig forretning at investere i dygtige medarbejdere, hvis for mange af dem efter kort tid forlader virksomheden. Vi skal sikre, at de jurastuderende allerede i studietiden får et nuanceret indblik i karrieremulighederne som advokat, og vi vil derfor fortsætte udviklingen af **Jurafabrikken** på de fire universiteter for derigennem at udbygge branchens relation til de kommende advokater – allerede under deres studium.

Samtidig bør vi som branche medvirke til at **skabe større rummelighed på arbejdsmarkedet**, som efterspørges politisk – både af hensyn til den enkelte, og fordi en målrettet indsats kan bidrage til at øge branchens omdømme som en samfundsansvarlig og -nyttig branche.

Advokatbranchen som en samfundsansvarlig og -nyttig branche

Advokatbranchen udfører meget værdifuldt og samfundsnyttigt arbejde, som vi skal blive bedre til at fortælle omverdenen om. Vi vil derfor sikre, at alle samfundsaktører får en bedre indsigt i advokatbranchens forhold og advokaters betydning for samfundet.

Der skal derfor også i den kommende periode være fokus på **salærer, retshjælp og retshjælpsforsikring**. Vi må desværre konstatere, at det er svært at skaffe lydhørhed for, at størrelsen af de midler, der er afsat til retshjælp, har direkte betydning for retssikkerheden, eller at størrelsen af salærer udmålt af domstolene eller af forsikringsselskaberne har betydning for borgernes frie adgang til at lade sig repræsentere ved advokat.

Vi vil interessere os levende for **udviklingen hos domstolene** – både i forhold til tilstrækkelige ressourcer og reducerede ventetider og i forhold til strukturelle forslag om for eksempel centralisering. Vi skal kunne være vores retssystem bekendt. Vi har fået plads i Justitsministeriets udvalg om henholdsvis bedre og mere effektiv behandling af civile sager samt varetagelse af skiftebehandlingen, og her vil vi søge maksimal indflydelse.

Udbredelse af **mediation** som problemløsningsmetode er et væsentligt positivt bidrag til samfundet, fordi mediation er hurtig, prisbillig og lader parterne selv finde frem til en løsning, som ikke indebærer klare vindere og tabere. Vi vil derfor arbejde videre for et styrket Mediationsinstitut, der ved at samle kræfterne med Danske Mediatoradvokater kan hjælpe anvendelsen af mediation på vej.

Vision 2020s mål indebærer også, at vi inden 2015 skal have udarbejdet et egentligt **kodeks for samfundsansvar** for advokatvirksomheder. Kodekset skal, på en for samfundet let tilgængelig måde, være med til at synliggøre både den samfundsmæssige værdiskabelse, som branchen medvirker til, og de mange samfundsnyttige opgaver, som vore medlemsvirksomheder er med til at løse allerede i dag, eller som de vælger at være med til at løse i fremtiden. Vi nedsætter derfor en arbejdsgruppe, hvor vi sammen med medlemmerne vil finde frem til de retningslinjer, som skal fremgå af kodekset.

Øvrige temaer

Samarbejdet med advokatforeningerne skal udbygges. Vi vil gerne finde veje til at bistå advokatforeningerne til at blive endnu mere aktive og fagligt relevante for deres medlemmer, komme i tættere dialog med de lokale domstole og politikredse og samtidig knytte dem endnu tættere til Danske Advokater.

Arbejdet med fagudvalgene skal også udvikles, ikke mindst set i lyset af den nyligt afsluttede møderække med fagudvalgene. Præcis hvordan organiseringen mellem Danske Advokater og fagudvalgene og specialforeningerne kan udvikles, er en del af opgaven for det **strukturudvalg**, som Danske Advokaters bestyrelse har nedsat. Udvalget skal se på relationerne mellem alle de forskellige organisationer, der findes i branchen i dag, med fokus på, om vi udnytter de samlede ressourcer i branchen tilstrækkeligt godt og omkostningseffektivt?

I 2013 har vi også en praktisk opgave, der vil have stor betydning for sekretariatet, men forhåbentligt også for de mange medlemmer, fagudvalg og specialforeninger, som skal være med til at bruge faciliteterne i det nye **møde- og kursuscenter Valencia**. Visionen for Valencia er udviklet i samarbejde med Dreyers Fond, og vi skal i de kommende år forstå at udbygge dette samarbejde i flere retninger.

Det er centralt for brancheforeningen, at medlemsvirksomhederne oplever en række konkrete medlemsfordele, som enten giver dem økonomiske besparelser, eller på anden vis letter hverdagen for virksomheden. Vores medlemsundersøgelse fra sommeren 2012 pegede på, at der hos **medlemsvirksomhedernes administrative medarbejdere** efterspørges en tættere tilknytning til Danske Advokater og flere målrettede services og tilbud. På den baggrund skal vi over de kommende år udvikle yderligere services og mere målrettet kommunikation om vores arbejde til de administrative medarbejdere.

Reglerne om obligatorisk efteruddannelse gør, at interessen for **relevante efteruddannelses tilbud** til gunstige priser også i 2013-2014 vil være et indsatsområde. Derfor vil der på uddannelsesområdet være

- et stort udbud af efteruddannelseskurser til alle medarbejdergrupper i medlemsvirksomhederne,
- fagdage, som gør det muligt for medlemmerne over to dage at kunne vælge mellem et stort udbud af 3-lektioners kurser og
- særlige fagkurser målrettet til advokatfuldmægtige og unge advokater og kurser til ikke-jurister, som varetager mange forskellige funktioner i medlemsvirksomhederne.

Afslutning

Som brancheorganisation for Danmarks advokatvirksomheder er der masser af arbejdsopgaver at tage fat på – også mange, som ikke har været nævnt her. Og udviklingen vil helt sikkert tilsige, at Danske Advokater skal løfte nye opgaver, som ikke var tænkt med, da denne strategiplan blev skrevet. Derfor skal vi naturligvis også være gearet til at gribe de muligheder, der byder sig, omstille os til forandringerne omkring os, og hele tiden have øje for at forbedre os.