

# Danske Advokaters strategi 2015 – 17

## Indledning

Strategien for 2015-17 tager afsæt i Danske Advokaters mission, vision og værdier. Værdierne er, at foreningen skal være

- uafhængig,
- samfundsansvarlig,
- demokratisk og gennemsigtig,
- tilgængelig og servicerende og
- troværdig og værdiskabende for medlemmerne.

Med afsæt heri er det målet, at alle de aktiviteter, vi sætter i gang, udvikler og styrker advokatbranchen i Danmark ved at:

1. Varetage medlemmernes erhvervspolitiske og kommercielle interesser. Det gøres ved at sikre branchens rammevilkår, så medlemsvirksomhederne kan yde den bedst mulige uafhængige rådgivning.
2. Sikre, at advokatens rolle i samfundet fastholdes og værdsættes. Det omfatter, at advokaternes faglige kompetencer stilles til rådighed i lovgivningsprocessen og den retspolitiske debat.
3. Understøtte udvikling af branchen og af medlemsvirksomhederne. Det er vigtigt for at bevare kundernes tillid og styrke medlemsvirksomhedernes position i markedet samt synliggøre advokatydelserne.
4. Til stadighed forbedre vilkårene for at drive attraktive og lønsomme advokatvirksomheder, der kan rekruttere, uddanne og fastholde de bedste kompetencer.

Vision 2020, som blev fremlagt på kongressen i september 2012, opsætter tre mål for advokatbranchen, som, vi mener, er nødvendige for at kunne fortsætte som en succesfuld og respekteret branche. 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**).

Vision 2020 indeholder målsætninger for branchens udvikling. Strategi 2015-17 angiver vejen til dels at realisere ambitionerne i visionen, dels at opfylde de fire ovenfor nævnte opgaver i perioden frem til udgangen af 2017. Strategien implementeres i praksis via de årlige handlingsplaner, der opstiller konkrete indsats- og resultatmål, og som er Danske Advokaters arbejdsredskab i det daglige.

### 1. Sikre branchens rammevilkår

Danske Advokaters absolut vigtigste opgave er at sikre gode rammevilkår for advokatbranchen. Det er netop i forhold til branchens rammevilkår, at den **politiske interessevaretagelse** skal prioriteres højest.

Regeringen nedsatte i 2014 en tværministeriel arbejdsgruppe med deltagelse af embedsmænd fra Finansministeriet, Erhvervs- og Vækstministeriet, Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen samt Justitsministeriet, der skal se på, hvordan der gennem øget konkurrence kan skabes lavere priser og højere kvalitet i advokatydelser. Danske Advokater og Advokatrådet har i en fælles henvendelse til regeringen anmodet om at komme med i arbejdet, da det drejer sig om vilkårene for og reguleringen af advokatbranchen, men det har regeringen afvist. Danske Advokater vil fortsat investere de ressourcer, der skal til for at sikre, at vi bl.a. kan bidrage med de nødvendige analyser og erfaringer fra andre lande til arbejdsgruppens arbejde og den efterfølgende politiske behandling og vise, at vi er en branche med intens konkurrence, hvor både produktiviteten og kvaliteten er i top.

Vi er fra Danske Advokaters side optaget af spørgsmålet om brancheglidning og udfordringer med at begrænse overtrædelse eller omgåelse af reglerne om advokaters uafhængighed, brug af advokattitlen mv. Det overordnede mål med vores indsats er, at den fremtidige regulering af advokatbranchen er i tråd med de forventninger, vi selv har til branchens udvikling og konkurrencedygtighed. Vi skal fremtidssikre vores branche og advokaten som central og uafhængig rådgiver. I sikring af **rammevilkårene** ligger bl.a., at der sikres lige konkurrencevilkår ift. konkurrenterne, at det sikres, at de gældende regler om brug af advokattitlen bliver overholdt kombineret med et effektivt tilsyn, at vi har tidssvarende advokatetiske regler samt mulighed for at udvikle branchen. Vi skal sikre, at værdien af "advokattitlen" fastholdes og udbygges, at kunderne også fremover kan forvente at modtage uafhængig og tidssvarende juridisk rådgivning af højeste kvalitet, når de køber den hos en uafhængig advokatvirksomhed.

Vi skal derfor også sikre, at **jura- og advokatuddannelsen** er rettet mod medlemsvirksomhedernes behov og uddanner jurister til at blive advokater, som kender branchens særlige kendetegn og krav. Vi skal i videst muligt omfang påvirke universiteterne og Advokatsamfundet til at udbyde en undervisning, der giver de rette kvalifikationer, og som er tidssvarende og har en høj kvalitet. Uddannelserne skal have fokus på den praktiske virkelighed, så medarbejdere bliver klædt på til at varetage hvervet, først som advokatfuldmægtig og derefter som advokat, både i dag, men også i fremtiden. I tilknytning hertil skal studentersektionen Jurafabrikken fortsætte sit arbejde med via foredrag, karrieremesser, praktikophold, netværk mv. at forberede de jurastuderende på, hvad arbejdet i branchen indebærer, og udbrede kendskabet til alsidigheden i forhold til virksomhedstype, specialisering og arbejdsliv. Danske Advokater skal samtidig hjælpe virksomhederne med at udfylde opgaven som "uddanner" i en tid, hvor den traditionelle mesterlære har trange kår.

Vi skal derfor være der, når politikere og embedsmænd støber kuglerne til den lovgivning, der påvirker vores arbejde. Vi skal være der, når konkurrenterne i andre serviceerhverv viser interesse for vores forretningsområder, og vi skal være der for at pege på, hvorfor mange juridiske opgaver med fordel kan løses af uafhængige advokater frem for at blive varetaget internt i virksomheder, i organisationer eller hos andre vidensrådgivere. På samme måde skal vi være der, når der åbner sig muligheder for at forretningsudvikle advokaterhvervet i nye retninger, som er i overensstemmelse med vores rolle i samfundet. Vi skal sikre os adgang til de rigtige interessenter og få maksimal indflydelse på en løsningsorienteret, proaktiv og konstruktiv måde. Vi skal af egen kraft og via

vores nationale og internationale kontakter og medlemsskaber være **på forkant med udviklingen** i ind- og udland og udbygge vores evne til at opfange og påvirke de initiativer og tendenser, der udspringer både fra Slotsholmen, EU eller det internationale advokatmarked.

Der er ingen tvivl om, at **digitaliseringen** er kommet for at blive, og anvendt rigtigt kan digitaliseringen være med til at fremme produktiviteten i branchen. Vi vil i forhold til den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi fastholde vores fokus på brugerperspektivet og mulighederne for advokatbranchen. Det betyder, at vi tillige sikrer, at medlemmerne er på forkant med de nye digitaliseringsinitiativer og understøtter deres brug af de digitale løsninger.

Vi skal i samarbejdet mellem Advokatsamfundet og Danske Advokater finde den **struktur**, der sikrer branchefællesskabet og giver den bedst mulige indflydelse og udvikling. Branchen skal hele tiden få det optimale ud sine ressourcer. Vi skal undgå unødigt dobbeltarbejde, og vi skal stå stærkt som en samlet branche over for offentligheden og vores interessenter. Med Strukturudvalget har vi f.eks. fået et solidt og positivt fundament for det fremtidige samarbejde mellem Danske Advokater og Advokatsamfundet, så vi i fællesskab kan styrke branchen til gavn for medlemmerne.

## 2. Advokatens DNA og faglighed

Advokatbranchen er under forandring. Ændringer i strukturen, konkurrence fra andre erhverv, opgaver, der forsvinder, og nye opgaver, der kommer til, påvirker advokatens markedsposition og opfattelsen af advokatgerningen. Uanset forandringerne er der i Danske Advokater ingen tvivl om, at advokater spiller en **central og vigtig rolle i samfundet**. Advokater både kan og bør være aktive i den løbende retsudvikling og bidrage til at udvikle og påvirke de regler og normer, der kendetegner et velfungerende retssamfund. I den forstand har advokater et særligt samfundsansvar i kraft af deres viden og position. Samtidig skal advokatbranchens identitet være båret af rollen som den uafhængige rådgiver, der står "på kundens side", og som samtidig er underlagt særligt høje etiske krav på et konkurrencepræget marked.

Kravet om uafhængighed, en høj etik og høj faglighed er en del af **branchens DNA**, som skaber tillid og troværdighed. Det skal branchen værne om. Begge dele er fundamentet i den daglige opgavevaretagelse og er helt centrale for at fastholde konkurrenceevnen og identiteten som advokat. Selv om markedet er præget af konkurrence, knyttes vi sammen i et branchefællesskab og en kollegialitet, der er fælles uanset størrelse, geografi eller speciale.

Danske Advokater skal være den brancheforening, som er alene om udelukkende at samle den danske advokatbranche bestående af uafhængige advokatvirksomheder i et **fagligt fællesskab**, hvor både små og store medlemmers kompetencer og interesser bliver udnyttet, udviklet og tilgodeset. Sammenhængskraften mellem virksomhederne i branchen er vigtig. Vi har en fælles interesse i at samarbejde om at sikre kvalitet i vores uddannelse, gode og moderne advokatvirksomheder, indflydelse på lovgivningen, og den fælles kamp mod brancheglidningen. Men vi kan kun gøre det, hvis det faglige fundament er i orden. Vi skal derfor via fagudvalg, netværk og analyser af branchedata styrke og udbygge fagligheden ved at samle og dele den nyeste viden og sikre, at medlemsvirksomhederne via kursusudbud, nyheder, værktøjer og

branchearrangementer er klædt godt på til udviklingen. For at højne fagligheden mest muligt skal samarbejdet med specialforeninger og øvrige advokatorganisationer fortsat være i fokus.

Danske Advokaters **kursus- og uddannelsesvirksomhed** er en af foreningens kerneaktiviteter, hvor der skal udvikles nye tiltag både på det fagjuridiske og det forretningsmæssige område. Kursusvirksomheden er nødvendig for at opretholde og udvikle en konkurrencedygtig branche og er vigtig for medlemsskabet, da det giver store dele af medlemsskaren klare økonomiske fordele af medlemsskabet. Kvaliteten skal være i top, men for medlemmerne skal prisen være fordelagtig, og målet er at være landets førende udbydere af efteruddannelse til advokater og deres medarbejdere målt på antal kursuslektioner. Vi har samtidig en forpligtelse til at gennemføre et bredt udbud af kurser - også selv om nogle isoleret set ikke er lønsomme på kort sigt. Danske Advokaters kursusvirksomhed skal økonomisk hvile i sig selv, men vi har som brancheforening også en forpligtelse til at fremme den branchepolitiske og erhvervsmæssige udvikling, herunder via efteruddannelse at søge større integration med specialforeningerne.

Målet for kursusvirksomheden er at få flest mulige deltagere, uanset om aktiviteten sker som en del af Danske Advokaters kursusudbud, sammen med andre udbydere- eller organisationer eller via specialforeningerne – for hermed sikrer vi samlet set den højeste faglighed i branchen. Det skal være nemt for medlemmerne at opretholde fagligheden. Derfor skal samarbejdet med specialforeninger og advokatforeninger udbygges, og tilbuddet af fjernundervisning udvides. Derudover skal der oprettes faglige netværk for nye juridiske discipliner. Danske Advokater skal være stedet, hvor også nye specialer med vækstpotentiale kan finde ny viden og sparring. Kursusvirksomheden skal samtidig understøtte salg af andre serviceydelser til medlemmerne.

**Møde- og kursuscentret Valencia** skal understøtte Danske Advokater som hjemsted for fagligheden i branchen. Det overordnede mål med Valencia er at give advokatbranchen et "hus", der fysisk er med til at give branchen en fælles identitet, og som kan være med til at understøtte et mere moderne og nuanceret billede af advokatbranchen. Valencia er stedet, hvor branchen mødes, uanset medlemsvirksomhedernes størrelse, geografi eller speciale. Det skal være branchens foretrukne eksterne møde- og konferencested, også for specialforeninger og medlemsvirksomheder. Valencia skal derfor prismæssigt, teknisk, kvalitetsmæssigt og servicemæssigt kunne konkurrere med andre kommercielle konferencesteder. Valencia skal også være stedet, hvor der afholdes nye innovative arrangementer, kurser, konferencer, fredagsbarer, mv. med deltagere både inden for og uden for branchen. I de tilfælde, hvor belægningen i Valencia ikke er tilstrækkeligt høj med egne brancheaktiviteter, vil Valencia blive udbudt til andre brancheorganisationer og naturlige samarbejdspartnere på kommercielle vilkår. Første prioritet er imidlertid at søge aktiviteter, der direkte eller indirekte har en betydning for branchen.

Den høje faglighed er tillige fundamentet for advokatens særlige rolle i samfundet og én blandt flere grunde til, at vi bliver inviteret ind som eksperter i f.eks. det lovforberedende arbejde. Advokatbranchen har en samlet viden og en praktisk erfaring, som kan og skal komme samfundet til gode. Sammen med vores fagudvalg skal Danske Advokater i stigende omfang være med til at sætte relevante dagsordener. Vi vil med afsæt i vores viden, analyser og rapporter gå målrettet efter at præge samfundsdebatten ved at adressere emner, som ud fra en branchepolitisk eller en retspolitisk vurdering bør adresseres til gavn for såvel samfund som branchen. Danske Advokater

skal være med til at sikre, at vi har et retssystem og et samfund, som vi kan være bekendt, og som er langtidsholdbart. Vi skal vise, at advokatbranchen er en **samfundsnyttig og samfundsrelevant branche**. Vi skal bidrage til det lovforberedende arbejde med hørings svar og udvalgsarbejde, men også være parate til selv at foreslå relevante lovgivningsinitiativer.

Der skal derfor også i den kommende periode være fokus på retssikkerheden i bred forstand og en **bedre og mere effektiv adgang til de civile domstole** for borgere og virksomheder. Det skal ske ved fortsat at arbejde for en genindførelse af omkostningsgodtgørelse i skattesager samt en forbedret fri proces-ordning. Vi vil til stadighed have fokus på, at sager kan føres med nogenlunde lige ressourcer for begge parter, samt arbejde for en forbedring af den honorering, advokater får for det vigtige arbejde, der er forbundet med retssager.

På samme måde skal vi sammen med Advokatsamfundet og andre centrale aktører nytænke den offentlige retshjælp. Formålet er at udarbejde et forslag til en ny og styrket retshjælpsordning, der sikrer borgerne en landsdækkende og reel adgang til **retshjælp** og dermed i højere grad bidrager til at sikre lige adgang til juridisk rådgivning i befolkningen. Endelig vil vi arbejde for en privat retshjælpsforsikring, der ikke blot dækker bedre, men også rækker til flere typer af sager end i dag.

### 3. Udvikle branchen og styrke dens omdømme

Advokatbranchen har attraktive arbejdsopgaver, som andre gerne vil have del i, og kunderne løser stadig flere opgaver selv, ligesom der kommer flere virksomhedsjurister- og advokater. Store som små kunder forventer, at vi i stadig stigende grad er specialiserede, globaliserede og digitale. Branchen skal møde disse udfordringer offensivt og med nye løsninger og nye tilbud. Vi skal arbejde for, at medlemmerne følger udviklingen og lærer af erfaringer fra andre lande og andre brancher – og på baggrund heraf **udvikler branchen** med nye produkter, ydelser og forretningsgange, som kan forøge vores relevans og udvide vores marked og indtjening.

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. Den danske advokatbranche har internationalt set en meget høj kvalitet, og som brancheforening har vi en klar opgave i at sikre, at vores medlemmer får mulighed for at tage del i internationaliseringen af advokatarbejdet. Det vil vi bl.a. gøre ved at arbejde for, at International Bar Association (IBA) lægger deres store årskonference i København i 2024 og at fremme Danmark som forum for konfliktløsning, bl.a. ved voldgift og mediation.

At kunne tilbyde kunder højt kvalificeret juridisk rådgivning kræver dels løbende vedligeholdelse og udvikling af de juridiske kvalifikationer, dels at medlemsvirksomhederne over for omverdenen kan synliggøre og markedsføre disse kvalifikationer. Et blandt flere midler at gøre opmærksom på, at advokatvirksomheder, deres indehavere og ansatte besidder højt kvalificerede juridiske kompetencer og er specialiserede, kan være via certificeringsordninger. **Certificering** i advokatbranchen er p.t. ikke en ensartet størrelse, da det sker på vidt forskellige måder og med

forskellige begrundelser. Danske Advokater ser derfor på fordele og ulemper ved at etablere en overordnet ramme for certificeringsordninger i regi af Danske Advokater.

Advokatbranchen udfører både inden for og uden for sin almindelige opgavevaretagelse meget værdifuldt og samfundsnyttigt arbejde, som vi generelt skal blive bedre til at fortælle omverdenen om. Kommunikerer dette samfundsnyttige "gode" ikke, risikerer det at blive usynligt. En øget gennemsigtighed og synlighed er en gevinst både for branchen og advokatbrandet, men skal også sikre en bedre legitimitet i politiske forhandlinger og bidrage til opfyldelse af målene i Vision 2020. Vi skal derfor sikre, at alle samfundsaktører får en bedre indsigt i og forståelse for advokatbranchens forhold og advokaters betydning for samfundet på en nutidig, vedkommende og forståelig måde. Vi har en klar opgave i at sikre, at vores medlemmer tilslutter sig det nye **samfundskodeks** for advokatbranchen for derigennem på en struktureret form at kunne rapportere om deres samfundsansvar.

Vi skal supplere historien om branchens samfundsnytte med på en uhøjtidelig og moderne måde at gøre opmærksom på de værdier, der er forbundet med at få løst opgaver af uafhængige advokater. Kunder og samfundet skal kende og efterspørge den kvalitet, merværdi og tryghed, som er kernen i advokatydelser. Kunden skal efterspørge advokaten som **den betroede rådgiver**. Det skal være advokaten, der er den første, der bringes i spil, når komplekse forretningsstrategiske eller privatretlige opgaver skal løses. Derfor er der fokus på værdien af at have kunde- og markedsindsigt, herunder arbejdet med kundeloyalitet og kundetilfredshedsanalyser.

#### 4. Drive attraktive advokatvirksomheder

**Moderne advokatvirksomheder** skal hele tiden udvikle sig og styrke deres forretningsgrundlag. Her spiller rekruttering, talentudvikling, kommunikation og ledelse en afgørende rolle. Alle virksomheder skal drives sundt og have et klart udviklingsperspektiv, uanset type og størrelse.

Medlemsvirksomhederne skal have en moderne tilgang til at anerkende og samle forskellige kompetencer i advokatvirksomhederne og have fokus på at tiltrække og fastholde de bedste talenter til alle jobfunktioner. Fokus på ledelse er en væsentlig opgave for Danske Advokater, da ledelse er en afgørende parameter for høj værdiskabelse, konkurrencekraft og attraktive arbejdspladser. Fokus på strategi og anerkendelse af **alternative karriereveje** vil være centrale for foreningens arbejde i den kommende periode. Virksomhederne skal tænke i udvikling og adgang til karriereveje, som er tilpasset den enkeltes situation og behov.

Vi vil fortsætte med at foretage målinger og udarbejde analyser og guides, der kan gøre os og medlemmerne klogere på ledelsesopgaven og markedsituationen. Samtidig skal vi sikre, at medlemmerne kender til de mange services og ydelser, der er på hylderne – så den akkumulerede viden i branchen kommer medlemmerne til gavn. Vi skal blive bedre til at målrette og udvikle vores tilbud på en måde, som opleves som vedkommende og værdiskabende for de forskellige dele af medlemskredsen. Heri indgår at gøre medlemsvirksomheder med forskellige behov opmærksom på netop de ydelser fra brancheforeningen, som er målrettet deres type af virksomhed eller behov og samtidigt synliggøre for samtlige medlemmer, hvad Danske Advokater

arbejder for og opnår af resultater på de strategiske punkter. Dette initiativ kalder vi for ”**medlemsmarkedsføring**”.

Vision 2020 har opsat et mål, om at **ledelseskvaliteten** i advokatbranchen skal være højere end i lignende brancher. Ledelseskvalitet har mange definitioner og kan være vanskelig at måle. Vi skal inden for strategiperioden finde det rette værktøj, der er egnet til at måle de organisatoriske rammer og de arbejdsmæssige betingelser i advokatbranchen, så medarbejdere og ledere præsterer optimalt, og ledelseskvaliteten højnes.

## **Afslutning**

Som brancheorganisation for Danmarks advokatvirksomheder er der mange 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 strategi blev til. Derfor skal vi være gearet til at gribe de muligheder, der byder sig, møde de udfordringer, der kan opstå, omstille os til forandringerne omkring os og hele tiden have øje for at forbedre os.

Samtidig med at vi arbejder med forandringsprocesser og –projekter, vil vi holde fokus på at fastholde en drift af høj kvalitet, f.eks.:

- Betjening af repræsentantskab, brancheudvalg, fagudvalg, specialforeninger og netværk på et højt niveau
- En slagkraftig public affairs indsats i forhold til de politiske sager, der uomgængeligt vil opstå i løbet af strategiperioden
- Løbende udarbejdelse af nye statistikker og analyser
- Sikre ydelser til medlemmerne, der ansporer og inspirer til at arbejde for en fortsat konkurrencemæssig markedsposition
- Professionel og imødekommende betjening af alle gæster i Valencia
- Sikre, at medlemmerne får en god oplevelse ved køb af kurser og andre ydelser fra Danske Advokater
- Sikre en kvalificeret intern og ekstern kommunikation, drift af hjemmesider og udgivelse af nyhedsbreve og magasiner