

TOR BEN
LUND

Start og
drift af
Advokat-
virksomhed

UDGIVET PÅ EGET FORLAG · 1995

© Copyright Torben Lund
Bagsværd d. 17/8 1995

Produceret af
Nærum Offset-Trykkeri A/S
Tlf. 42 80 30 60

ISBN 87-985760-0-3

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	3
Indledning	5
Hvorfor er denne bog skrevet?	6
Skal man overhovedet starte egen praksis?	9
Er erfaring en nødvendighed?	14
Skal man starte i kontorfællesskab?	15
Hvor skal kontoret ligge?	18
Startkapital/anskaffelser	20
Finansiering	23
Bank- og girokonti	26
Budgetter og deres betydning	29
„Sort“ arbejde	34
Bøger	36
Kontorets udstyr	40
Venner, bekendte og familie	43
Hvor finder jeg klienterne?	47
Hvordan og hvorfor finder klienterne dig?	54
Hvordan får jeg klienterne til at komme igen?	60
Hvordan holder jeg fast ved klienterne?	63
Klienter og sager der bør afvises	67
Hvordan afviser jeg en sag/klient?	72
Det første møde med en ny klient	74
Hvordan beregner jeg mit time-salær?	78
Skal jeg kræve salær for den første konsultation?	82

Telefonkonsultationer med nye klienter	84
Forskudshonorar fra nye klienter?	86
Hvordan formulerer jeg min afregning?	88
Den personlige fremtoning – påklædning	91
Hvordan klemmer jeg flere timer ud af arbejdsdagen?	93
Sagsoprettelse og -arkivering	95
Opbygning af paradigmasamlingen	105
Dagbogen	108
Salæret og dets størrelse	112
Skal jeg ansætte personale?	117
Bogføring og bogholderi	120
Dagligdagens rutiner	122
Skal jeg fortsætte min uddannelse?	126
Brug af telefonen	128
Lad klienterne gøre arbejdet	134
Huskelister (checklister)	137
Andre „blandede vink“	139
Advokatsamfundets „Etableringsguide“	143
Litteratur	144

Indledning

Denne bog drejer sig om forretning. Forretning er ifølge sin natur pengeorienteret. Formålet med bogen er således at hjælpe den nye advokat med at starte og opbygge sin praksis på et økonomisk, fast grundlag.

At fungere som selvstændig, praktiserende advokat i en længere årrække kræver et sindelag opfyldt, dels af et reelt ønske om at hjælpe folk, dels en kølig distance til advokatens egen betydningsfuldhed. Såfremt advokaten alene betragter sin bestalling som et adgangskort til lettjente penge eller et løft op i en højere social status, har han begået sin første alvorlige fejltagelse.

Er disse elementer grundlaget for at starte egen virksomhed, bør tanken opgives. Man vil i så fald klare sig bedre i en anden branche. Man *kan* være heldig og opnå en vældig indkomst et enkelt eller måske to år – eller endog en kortere årrække – men i det lange løb vil et sådant grundlag ikke give basis for større indtjening.

Med en fornuftig styring af sin virksomhed og et dybtfølt engagement i de enkelte sager, båret oppe af et reelt ønske om at hjælpe klienten, vil den økonomiske belønning over årene automatisk indfinde sig. Man bør betænke, at starten på egen virksomhed, ofte er indledningen til en 30 eller 40 år lang karriere, under hvilken advokatens adfærd overfor klienter, modparter og omverdenen i øvrigt igen og igen vil afspejles i virksomheden.

Under udarbejdelsen af denne bog har jeg bl.a. skelet til formen og rammerne i en tilsvarende amerikansk udgave fra 1976 skrevet af advokaten Jay G. Foonberg: „How to Start and Build a Law Practice“, som jeg selv har haft meget udbytte af jævnligt at slå op i.

Indholdet er på grund af mange divergenser mellem danske og amerikanske forhold naturligt nok særdeles væsensforskelligt, såvel som jeg har bidraget med egne erfaringer gennem 18 år, heraf 7 år som ansat på 2 vidt forskellige advokatkontorer og 11 år som selvstændig.

Jeg er oprindelig uddannet i et forsikringsselskab og har desuden – forinden jurastudiet – haft ansættelse som produktionsplanlægger i et større medicinalfirma, hvilket – hvor forunderligt det end måtte lyde – også har bidraget positivt til mit erfaringsgrundlag.

Hvorfor er denne bog skrevet?

Lad det være sagt med det samme: Denne bog er i sig selv ikke nogen mirakelkur, som i en håndvending sætter den nyetablerede advokat i stand til både at øse mammon og faglig anerkendelse.

Men for at imødegå den række af „naturlige“ svar som umiddelbart falder læseren ind, vil jeg straks angive en række besvarelser, som hver især er kvalificerede:

Fordi den er nyttig: Den overvejende del af oplysningerne i nærværende bog vil en nyudklækket advokat have behov for og næppe have tid til at indsamle i begyndelsen af sit virke, hvor han fortrinsvis bør koncentrere sig om at lære juraen i praksis.

Fordi ingen, som ikke tidligere har været „iværksætter“ kan forventes at vide, hvorledes man mest praktisk angriber problemerne og får dem løst og opløst til et levebrød.

Fordi vort land i nogen grad hærges af vinkelskrivere og „gør det selv-folk“, hvilket indebærer, at bankfolk, politibetjente og andet godtfolk skriver skøder eller ikke-praktiserende jurister udgiver bøger som f.eks. „Mit Testamente. Gør-Det-Selv-Jura“. Discipliner, som traditionelt har været forbeholdt advokaters ansvar og virke gennem generationer og som nu glider fra standen og – tør jeg sige – til skade for alle parter.

Fordi den advokat som kaster sig ind på den selvstændigt praktiserendes økonomiske slagmark enten må kende og beherske en del af denne bogs principper eller også på forhånd være økonomisk uafhængig for i starten blot at overleve og senere trives nogenlunde. Den advokat, som er opmærksom på principperne i denne bog, vil sandsynligvis kunne klare sig. Alternativet vil givetvis være, at advokaten skal kæmpe sig gennem årene med tilfældige økonomisk gode år spredt over fremtiden, medens de „sure“ år vil være i overtal.

Det er ikke tilfældigt, at selv højt velanskrevne kolleger af og til figurerer i formiddagsbladene efter at „omstændighederne“ har drevet dem i økonomisk udføre.

Fordi en praktisk og uakademisk fremstilling af løsningen på den unge selvstændiges problemer efter min opfattelse længe har været tiltrængt. Ikke

mindst fordi vor uddannelse fordrer læsning af omfangsrige og sprogligt svært tilgængelige emner, som kan bibringe et normalt tænkende individ behov for en mere jordbunden lektüre. Desuden vil advokatens adfærd og praktiske indretning af sin hverdag også være bindeleddet til klienterne og dermed „ansigtet“ udadtil. Der er behov for, at advokaten af sine medmennesker opfattes som en medborger, med hvem man kan drøfte sine problemer. Advokaten må – populært sagt – kunne være dus med *alle* sine klienter.

Med skyldig hensyntagen til den akademikerverden, vi fungerer i, har jeg, i et forsøg på at producere en litterær oase, valgt at lægge vægt på den mere praktiske side af advokatvirksomheden.

Denne del af erhvervet findes der ikke meget litteratur om, så lidt som der mig bekendt – på nuværende tidspunkt undervises i „advokatvirksomhedsdrift“ på universitetet eller andre steder. Resultatet heraf er – i det mindste på indværende tidspunkt – at indholdet af nærværende bog vil være nødvendigt for de fleste nystartede advokater.

Navnlig skal det fremhæves, at bogens enkelte afsnit, f.eks. om hvorledes man fastsætter salærer, ikke er resultat af akademiske, langvarige undersøgelser, men i højere grad empiriske iagttagelser fra min egen virksomhed samt enkelte kollegers. Der vil for læseren derfor nemt kunne opstå en distance fra hans egen nuværende situation, f.eks. som ansat i en større advokatvirksomhed, til indholdet af nærværende bog, såvel som det må erindres, at bogen er skrevet på et advokatkontor i en forstad til København og ikke i f.eks. en provinsby i Sønderjylland. Med skyldig hensyntagen til sin egen position i henseende til geografi og stands-struktur må læseren således selv uddrage nytteeffekten af det læste.

De enkelte kapitler vil forekomme usammenhængende og uden naturlig indbyrdes opbygning, hvilket er tilsigtet. Det er hensigten, at hvert kapitel skal kunne læses for sig uden henvisning til andre kapitler, således at bogen kan benyttes som opslagsbog.

Det er ikke nogen decideret lærebog, men en samling af gode råd, hvoraf en del vil forekomme indlysende og banale. Ikke desto mindre forsvinder med årene selv elementære kundskaber fra den menneskelige hjerne. Så måske bliver der for nogle tale om et gensyn. For andre kan indholdet måske medvirke til at stoppe huller i uddannelsen under fuldmægtigtiden. Ikke mindst som et nyttigt supplement til Advokatsamfundets „Etableringsguide“, som blev udsendt første gang i foråret 1994.

Endelig må det fastslås, at bogen ikke er ment som en erstatning for Axel H. Pedersens „Indledning til Sagførergerningen.“ Dette fortræffelige værk kan for store deles vedkommende stadig læses med rigt udbytte, på trods af de mange år der er forløbet siden udgivelsen.

„Indledning til Sagførergerningen“ rummer en langt mere detaljeret beskrivelse

af standens forhold – både relateret til andre erhverv og set i historisk lys. Omend fremstillingen i dag virker noget „støvet“, kan der som anført udtrages en række nyttige og stadig gældende oplysninger.

Skal man overhovedet starte egen praksis?

Advokater, der starter egen praksis, kan sædvanligvis opdeles i 2 eller 3 kategorier:

A. De, der nødt til det,

B. de, der gerne vil, samt

(C. de, der gerne vil, men også er nødt til det):

A. advokater, der er nødt til at starte egen praksis:

Jeg vil umiddelbart tro, at de fleste advokater, som starter egen praksis i dag ikke har noget alternativ af betydning. De vil muligvis foretrække at søge ansættelse på større advokatkontorer, men er afskåret herfra af forskellige grunde, hvoraf kan nævnes

1. eksamensgennemsnittet er for beskedent,
2. de har ikke en rig fader eller onkel, som kan optage dem i familiefirmaet eller skubbe dem ind i et advokatfirma,
3. de er for „gamle“ til at advokatfirmaerne vil satse på dem frem for en yngre advokat, der måske ikke har aftjent værnepligt eller haft anden uddannelse før universitetsuddannelsen
4. de er jævnligt plaget af f.eks migræne eller andre småskavanker, som kan medføre at en arbejdsgiver foretrækker at ansætte en ansøger med tilsyneladende blank helbredsattest,
5. de formår ikke at „sælge“ sig selv over for en arbejdsgiver og derved overbevise ham om, at hans firma ikke kan klare sig uden vedkommende eller
6. de er for unge, d.v.s. er gravide eller må forventes at blive det inden for en overskuelig årrække, og dermed indvarsle en del fravær til pasning af ustandseligt syge spædbørn.

Der kan opregnes adskillige yderligere årsager og varianter af ovennævnte grunde til, at man ikke kan opnå ansættelse. Det væsentlige ved opregnelsen af disse grunde består i, at ingen af årsagerne behøver at være betingelser for succes eller fiasko som praktiserende advokat.

Det er min opfattelse, at et væsentligt antal af nyuddannede advokater simpelthen ikke kan få ansættelse som advokat eller i anden stilling, hvor deres juridiske eksamen kan udnyttes tilfredsstillende, hvorfor de enten er tvunget ud i valget mellem at etablere sig for sig selv eller simpelthen forlade det juridisk betonedede erhverv.

Og dette er en fuldgod grund til at starte egen praksis.

B. Advokater, som ønsker at starte egen praksis.

Jeg har selv åbnet praksis ved at købe mig ind i et 30 år gammelt enkeltmandsfirma, som jeg efter 2 års kompagniskab (efter forudgående aftale) derefter har overtaget alene. Forinden havde jeg haft ansættelse som advokat på 2 – vidt forskellige – københavnske advokatkontorer, hvor jeg ikke „levede op til forventningerne“.

„Forventningerne“ bestod i det væsentlige i spørgsmål om rentabilitet, personlighed og sagkundskab.

Forsåvidt faldt jeg altså i virkeligheden ind under kategori A, idet jeg ganske vist havde fået foden indenfor, men ved efterfølgende vejning blev fundet for let.

Imidlertid medførte mine ansættelser et inderligt ønske om at „starte for mig selv“ – og jeg var dermed i kategori B eller C.

Min kone var panisk ved tanken om, at jeg, frem for f.eks. at hæve en månedsløn i et forsikringsselskab, skulle prøve egne vinger – og i særdeleshed sætte familiens økonomiske og sociale vellevned på spil. Hun foreholdt mig en fremtid med lange aftener og week-ender – ikke foran fjernsynet – men kæmpende med fremmedartede sagstyper og kontoudtog fra kassekredit og klientkonto. Hun havde selvfølgelig ret i en væsentlig del af sine dystre prognoser, såvel som en del af forudsigelserne ramte ved siden af.

Lad mig opregne nogle af de faktorer, der kan tale både for og imod. Jeg skal først anføre nogle af de mere specifikke motiver bag mit eget ønske om selvstændighed:

1. Personlighed:

Det kneb gevaldigt for mig at underordne mig mine principalers direktiver i de saglige spørgsmål, idet min fantasi simpelthen ikke fulgte samme udviklingsbane som deres.

Dette bevirkede ofte, at jeg virkede fjendtligt indstillet over for anviste fremgangsmåder ved en sags førelse, som jeg ikke selv havde påbegyndt. Den dag i dag kan jeg fatte en uendelig lede ved en sag, jeg af en eller anden grund har fået overdraget fra en kollega til færdiggørelse, eftersom jeg ikke selv har haft mulighed for at anlægge en strategi fra begyndelsen.

En af mine tidligere principaler havde den vane, når han havde afsluttet en sag, at redegøre omstændeligt for, hvorledes sagen var gennemført – især når udfaldet var gunstigt.

Personligt har jeg i det store og hele altid mistet interessen for en heldigt gennemført sag, når den een gang var afsluttet, hvorimod mere uheldige udfald har haft en tendens til at bide sig fast i erindringen.

Dette medførte, at jeg i den pågældende stilling ikke kunne „reklamere“ med

så megen succes, men må have virket som den medarbejder, der næsten altid havde problemfyldte og uheldige sager. De heldigt gennemførte sager drøftede jeg jo således aldrig med nogen.

2. Klientkontakt:

Under mine 3-4 års ansættelse som bestallingshavende advokat fik jeg sædvanligvis nye sager overbragt med et kort oplæg. På denne måde fik jeg næsten aldrig førstehåndsindtryk af klienten, hverken under et personligt møde eller gennem klientens opringning til kontoret. Jeg havde efterhånden behov for, dels at udøve min egen akkvisitionsteknik over for klienten, dels at have et eget ansvarsområde, hvori egentlig ligger, at klienten får løst sit problem tilfredsstillende og på grund heraf senere vender tilbage med en anden opgave.

3. Den praktiske træning:

Advokatfirmaerne ansætter som hovedregel medarbejdere fordi der er arbejde, der skal gøres, og ikke fordi, firmaerne er interesserede i at uddanne advokater. I nogle (vistnok få) større firmaer praktiseres en vis uddannelsesfase, hvorunder den nye advokat eller fuldmægtig støtter sig til en ældre kollega og går på kurser. I mange – (de fleste?) – firmaer derimod, er den enkelte advokat overladt til sig selv og drives kun frem af sagspresset og den enkeltes ambition. Disse drivkræfter vil lige så vel være tilstede i et eget firma, hvor man desuden har mulighed for i højere grad at øve indflydelse på, hvilke sagstyper, man ønsker at give sig i lag med.

4. Det økonomiske udbytte:

virker for den ansatte advokat ofte som et gyldent skib, der sejler forbi i horisonten med sikker kurs mod chefens bankkonto.

Ofte har den ansatte entusiastisk lagt et dygtigt arbejde i den profitable sag uden at kunne høste anden anerkendelse herfor, end højst et par positive udtalelser fra chefen (-og så måske en ny, endnu mere besværlig sag af samme type).

Hvilket ræsonnement er vel mere nærliggende for advokaten end: „Disse penge kunne jeg ligeså godt *selv* have tjent“?

Og der *kan* være mange penge at tjene for den flittige, dygtige og heldige selvstændige advokat.

Modstykket til sådanne betragtninger er, at den ansatte hver måned er sikret sin faste løn og øvrige lovbeskyttede funktionærrettigheder (løn under sygdom, ferie m.v.).

Desuden er det for den selvstændige advokat en forudsætning for overlevelse, at der er „skibe“ nok, selvom ikke alle er lige gyldne. Hvis sagstilgangen svigter hos den selvstændige, vil det som regel kunne mærkes med det samme, idet udgifterne jo er konstante og skal afholdes.

Hvis chefens forretning klarer sig mindre godt, vil den ansatte derimod typisk blive afskediget, men har så til gengæld sin gode løn i opsigelses-perioden eller indtil han finder sig en ny stilling.

For kompagniskaber og virksomheder med overskudsdeling vil ovenstående modsætninger selvsagt i nogen grad udjævnes: Den ansatte får f.eks. andel i overskuddet fra den heldigt gennemførte sag. Eller: Et kompagniskab af flere advokater med mange specialer vil være mere robust overfor konjunktur-bestemt manglende sagstilgang.

5. Sikkerhed i tilværelsen

eller „på jobbet“, som det populært udtrykkes, finder man – om nogen steder – kun i store koncerner eller sammenslutninger, hvor man er svær at „få øje på“. Hvis dette er advokatens livsmål, bør han skifte branche.

Som ansat er „sikkerhed“ et relativt begreb, der for en stor del er afhængigt af virksomheden i øvrigt. Sikkerheden afhænger f.eks. af chefens holdning til klienter, hans omdømme, hans valg af sagstyper, hans indstilling til personalet o.s.v.

Også som selvstændig er „sikkerheden“ relativ for advokaten. Men han har i højere grad selv mulighed for at eliminere udefra kommende tilfældigheder. Han kan selv bestræbe sig på at skabe en sagsportefølje, som netop passer til hans psyke og evner og som han vurderer som profitabel.

C. advokater, der gerne vil, men også er nødt til at starte egen praksis

vil være motiveret af en blanding af de under A. og B. nævnte drivkræfter. Jeg vil tro, at overordentlig mange vælger advokatgerningen netop med det sigte at blive selvstændige. Når siden omstændighederne udelukker mulighederne for ansættelse, er der reelt ikke noget valg. Bortset fra at opgive faget, hvilket må formodes at være utænkeligt i de flestes sind.

Risiko for fiasko

Jeg har ovenfor berørt spørgsmålet om sikkerhed.

Det eneste sikre i tilværelsen er, at vi en dag skal herfra. Mange mennesker indretter sig af en eller anden grund på, at de skal leve evigt. Puger formuer sammen eller bygger kæmpeejendomme, som er til ingen nytte, når støvets år er kommet.

I mange, mange år var det en stående „sandhed“ at fast ejendom var et sikkert investeringsobjekt. Havde man et hus eller en ejerlejlighed, var man sikret i inflations-ræset, for fast ejendom faldt ikke i værdi. De der købte hus for første gang i efteråret 1979 eller 1987, er nu forhåbentlig blevet klogere.

Nogle advokater er også blevet klogere og har omlagt deres forretninger, så

de ikke længere overvejende er afhængige af skødeskrivning og lignende forretning baseret på omsætning af fast ejendom.

Andre forstod ikke at „læse“ samfundets signaler – og dem gik det ilde!

Risikoen for fiasko vil altid være tilstede, når mennesket forsøger at skabe noget nyt. Og advokater er også mennesker, selv om andet ofte påstås.

Risikoen vil aldrig helt kunne fjernes. Men man har selv en afgørende indflydelse på, hvor stor en risikofaktor ens forretning skal belastes med, især ved valget af og bestræbelserne på at sammensætte den rette sagsportefølje.

Skal man starte egen forretning?

Svaret afhænger af, om risikoen retfærdiggøres af fordelene.

Kan man leve op til kravene til den selvstændige, hvoraf jeg i denne bog har søgt at skitsere så mange som muligt, og kan man eliminere risikomomentet, er svaret ubetinget: ja!

Man kan også anskue problemstillingen således, at prøver man ikke vingerne, vil man formentlig resten af sine dage spekulere over, om de kunne bære. Ærgrelsen over ikke at kende svaret kan være tung at bære.

Hvornår skal man starte?

Der er mig bekendt ingen særlig gunstig sæson for virksomhedsåbning i vor branche. Det må imidlertid være en fordel at påbegynde sin virksomhed så hurtigt som bestallingen er „i hus“. Eller i det mindste så snart møderet for Landsret er opnået, (det kan være svært selv at finde egnede sager) og dermed en vis rutine tilegnet.

På et af Advokatrådets kurser om etablering fortalte en revisor, at levestandarden for nyudklækkede advokater havde en tendens til at svulme kraftigt op.

Det er formentlig sandt. Efter flere „fattige“ år på universitet efterfulgt af en ikke just forgyldt fuldmægtigtid – alt i alt 9-10 år – ligger verden nu åben for den nye advokat: Ny status kræver (ny) bil, ejerbolig o.s.v.

Og her ligger måske det største risikomoment for den nye advokat!

Han kender ikke sit kommende privatforbrug, fordi han lader det eskalere for uhæmmet i tillid til kommende indtjening baseret alene på, hvad han på overfladen kan se hos andre, etablerede advokater: dyre biler, moderigtig beklædning, flotte ejendomme o.s.v.

Kan advokaten bevare sit privatforbrug fra fuldmægtigtiden eller blot leve op til det gamle ordsprog om at bruge en krone mindre end han tjener, har han gjort sig selv og sin familie den største tjeneste og kan efter min opfattelse begynde egen virksomhed straks.

Er erfaring en nødvendighed?

Uanset at 3 års fuldmægtigtid er vel overstået og Justitsministerens bestalling ligger nytrykt og ufoldet på skrivebordet, kan advokaten formentlig have sine tvivl om evnerne til på egen hånd at råde og vejlede klienter. Der er jo ingen at spørge længere!

Denne usikkerhed om egen tilstrækkelighed vil sandsynligvis forfølge advokaten under hele hans karriere. Med årene i aftagende grad, men forhåbentlig uden helt at forsvinde.

Uden en sådan usikkerhed ville advokaten efter min opfattelse distancere sig fra sine klienter og blive et maskinelt instrument uden menneskefølelse og den fornødne ydmyghed overfor sine opgaver.

Et vist mål af usikkerhed er altså ingen hindring for at starte som selvstændig. Blot elementet er tilstede i en afdæmpet form, som under ingen omstændigheder må transformeres til klienterne.

Endvidere må man lære at adskille manglende øvelse eller erfaring fra den positive form for usikkerhed, som i sidste instans kan inspirere og motivere til netop den indsats, som gør sagen til en vundet sag.

De fleste fuldmægtiguddannelser er fra arbejdsgiverens side bevidst tilrettelagt på en sådan måde, at fuldmægtigen stedse behandler vanskeligere sager – også selvom en mængde rutineprægede opgaver stadig „hænger“ på fuldmægtigen. Dette er jo netop principalens interesse: så hurtigt som muligt at skaffe sig en rentabel medarbejder. Og desuden skal arbejdsgiveren – i hvert fald moralsk – leve op til sin forpligtelse til i sidste ende at erklære fuldmægtigen for øvet i at føre retssager.

Den nyudklækkede advokat er efter min opfattelse egnet til – for egen regning – at fortsætte og løse de opgaver, han burde have beskæftiget sig med i det mindste som 3-års fuldmægtig.

Alligevel vil 1/2 – 1 år som ansat advokat være en gavnlig ballast. Jeg vil dog anbefale, at man søger stilling hos en anden principal end læremesteren!

Herved sættes advokaten nemlig i stand til at fornemme principperne i et andet kontors sagsbehandling. Der er i virkeligheden tale om standens eviggyldige dogme om pro et contra. Eller om advokatens evne til at lære at fornemme en potentiel modstanders anderledes tænkemåde.

Desuden vil advokaten få udvidet sit „paradigma-sankekort“ til yderligere en virksomhed, hvilket i sig selv senere sagtens kan tjene de 6 – 12 måneder ind, som er „henslæbt“ som ansat.

Skal man starte i kontorfællesskab?

Det er af og til anført, at to uerfarne advokater uden større klientportefølje kan sammenlignes med en blind der bærer en lam med sidstnævnte som vejviser. Konstruktionen skulle på kortere sigt kunne fungere, men tempoet vil svare til summen af det personlige fysiske udstyr.

Et fællesskab bestående af en uerfare og en (eller flere) mere erfarne vil selvsagt give en mere bæredygtig og slagkraftig virksomhed. Men hermed må den uerfarne – for hvem denne bog er skrevet – samtidig opgive en del af sin selvstændighed.

Fordelene ved kontorfællesskaber kan kort opsummeres således:

1. Faste udgifter

såsom husleje, bogholderi, telefonpasning kan deles, hvilket både i den formentlig økonomisk magre begyndelse af karrieren og i senere, mindre lukrative år, vil være en stor fordel.

2. Facaden

udadtil vil antagelig virke mere stabil overfor klientellet, eftersom flere navne på dørskiltet og i annoncerne umiddelbart kan forekomme mere betryggende.

3. Psykisk

har et hvilket som helst fællesskab den store fordel, at man altid kan spørge sin kollega til råds, uden at hele ens renommé lider. Det tåbelige spørgsmål bliver – om jeg så må sige – indenfor murene. Desuden er selve forvisningen om, at der altid er nogen man kan drøfte sagerne med, en psykisk vitaminkur for de fleste – også selvom man aldrig eller sjældent benytter sig heraf.

4. Faglig spredning

kan med fordel opnås, hvis fællesskabet omfatter advokater med forskellige interessesfærer. Herved kan klienterne tilbydes alsidig dækning af deres behov for bistand inden for de samme mure.

I et decideret kompagniskab vil denne konstruktion ofte tillige være et gavnligt værn over for ugunstige konjunktursvingninger.

Ulemperne kan bl.a. være:

1. Selvstændigheden

må – i samme omfang som man uddelegerer en del af sit ansvar – opgives. F.eks. er personalepolitik, annoncering o.lign. nu underkastet fælles beslutning og skal måske drøftes på fælles, tidkrævende møder en gang ugentligt, hver 14. dag eller i det mindste månedligt.

På sådanne møder skal f.eks. tages stilling til, hvorledes deltagernes – typisk forskellige – belastning af personalet, forbrug af brevpapir m.v. fordeles mellem parterne. Sådanne problemer bør forinden samarbejdet tilstræbes aftalt i kontraktsmæssig form. Men forudsætningerne ændrer sig næsten altid.

Der bliver altså mindre tid til opdyrkning af ens egen juridiske del af forretningen.

2. Insolvens

eller uheldig adfærd hos de øvrige af fællesskabets advokater kan have en tendens til at „smitte af“ på eget renommé.

I branchen løber rygterne, om f.eks. en advokats overgreb på klientmidler eller umoralske adfærd i øvrigt, meget hurtigt. Og det er formentlig godt for standen som helhed. Men for den eller de advokater, der har haft fællesskab med vedkommende, opstår der et i virkeligheden unødvendigt behov for at distancere sig fra kollegaen for at undgå at blive sat i bås med vedkommende.

3. Risiko for „klienthugst“:

Især ved såkaldte strøgkunders henvendelse til det fælles kontor vil der meget let kunne opstå tvist om, hvem der egentlig „ejer“ klienten.

Der skal således aftales faste retningslinier for, hvorledes sådanne klienter fordeles mellem advokaterne, hvilken procedure der skal følges, såfremt klienten ved første henvendelse spørger efter en advokat, som tilfældigt ikke er tilstede o.lign.

4. Faglig spredning

- som anført ovenfor under fordelene – kan dog tillige rumme den ulempe, at advokaten dels gøres afhængig af sine kontorfællers tilstedeværelse, dels forsømmer at holde sig à jour inden for kollegernes særlige fagområder.

Især er dette sidste argument særlig betænkeligt i advokatens første år, hvor han endnu ikke er blevet kendt som kyndig på *sit* felt og ikke har en solid klientportefølje at støtte sig til.

Ovennævnte opremsning af fordele og ulemper ved kontorfællesskaber er ikke udtømmende, men angiver kun nogle af de mest iøjnefaldende elementer, som bør vurderes forinden beslutning tages.

En endegyldig konklusion af, hvad der for den enkelte er mest fordelagtigt,

må afhænge af, hvilket sindelag man er i besiddelse af, og hvilken kapital – såvel økonomisk som faglig – man har til rådighed.

Sammenfattende gælder det, at man skal passe sine klienter og man skal passe på dem!

En af mine „tungere“ klienter gennem flere år – ejeren af en forretningskæde med bl.a. hyppigt tilbagevendende leje- og erhvervssager – kørte en dag over for rødt lys og bad mig hjælpe sig under sagen, som formentlig ville munde ud i en betinget frakendelse af førerretten og en bøde.

Jeg fortalte ham, som min ærlige mening var, at der sandsynligvis ikke var noget at stille op, da beviserne var meget stærke, at jeg ikke var videre kyndig på området, og at det efter min opfattelse var spild af penge at medbringe en advokat under retsmødet.

Da han insisterede på at være repræsenteret med advokat, henviste jeg ham til en beneficieret kollega, som påtog sig at bistå ham under sagen, hvis udfald blev som jeg havde forudset.

Klienten så jeg aldrig igen! Måske fordi jeg forsømte efterfølgende at erindre ham om, at mit indledende råd svarede til resultatet opnået af en anden advokat.

Hvor skal kontoret ligge?

Et uheldigt valg af den geografiske placering kan lukke kontoret, før det endnu er kommet rigtigt i gang.

Jeg har hørt om advokater, der grundigt har undersøgt befolkningstal, gennemsnitsindtægter, antallet af større erhvervsvirksomheder o.lign. forinden de op slog deres ny adresse i en kommune.

Som supplerende faktorer kan sådanne statistiske oplysninger være interessante. Men de har ikke megen betydning for, om den nye adresse kan bidrage til forøgelse af klientmassen.

At opslå sit kontor i whisky-bæltet ud fra et synspunkt om, at her bor de rige klienter, som blot har ventet på en ny, energisk advokat, er en endog meget grum fejltagelse, som flere kolleger har måttet sande.

De eneste synspunkter som *kunne* tale for en sådan adresse, kunne være bedre parkeringsforhold og muligvis lavere husleje. (Og betænk i denne sammenhæng, at mange privatretsklienter er ældre mennesker, som færdes via de offentlige transportmidler og derfor ikke har behov for parkering).

Villakvarterets beboere drømmer som regel ikke om at konsultere en advokat, der „bare“ har slået sig ned i deres kvarter. Han vil sandsynligvis enten virke for exhibitionistisk eller for ordinær på dem. Og de vil – som sædvanlig – frekventere „familieadvokaten“ eller „firmaets“ advokat i city.

Ledeprincipperne ved valget af beliggenhed bør som hovedregel være, at lejemålet skal *være så centralt beliggende* som muligt, d.v.s. *dels* i henseende til klienternes adgang til kontoret, *dels* i henseende til advokatens mulighed for at komme omkring – f.eks. i retterne.

Et l-sals kontor på torvet, der passerer af mange mennesker dagligt, er bedre end et fashionabelt lejemål i et indkøbscenter.

Klienterne skal have mulighed for at komme nemt til kontoret – også de gangbesværede – og dem med de store biler.

Advokaten skal selv have mulighed for at komme nemt til og fra sit kontor. Kan der i lejemålet indgå en eller to parkeringspladser, er dette ideelt.

Desuden er den billigste reklame – og vistnok én af de mest effektive – de forbipasserendes tilvænning af, at her ligger advokatkontoret med skilt på døren og/eller i vinduet.

Kontoret må altså gerne være iøjnefaldende efter sin karakter af advokatkontor: Med vinduer mod én eller flere befærdede trafikårer.

Økonomien vil dog ofte her sætte en bremse på erhvervelsen af sådanne lejemål. (Man skal jo erindre sig, at huslejen også skal betales i de måneder, hvor der ikke vil være fakturaer at skrive).

Men hvad man end vælger, bør man vogte sig for – i de første år -at „gemme“ sit kontor i en sidegade eller lignende.

For et kontor bør man bestræbe sig på at have. Et kontor adskilt fra privatboligen – og helst på en anden adresse.

Mange advokater har ladet sig friste af „spisestuekontoret“, hvor et eller to rum i privatboligen i dagtimerne „omdefineres“ til advokatkontor.

Det virker undergravende på klientens tillid til f.eks. at deponere et større beløb hos den advokat, hvis ægtefælle pludselig stikker hovedet indenfor for at bede om en halvtredser til et par grillkyllinger. Eller husets teenager på *sin* facon besvarer telefonopkald fra hjemmets andet apparat.

Undgå ikke andre advokatkontorer! Der er ikke behov for streng geografisk spredning med et vist antal kilometer mellem kollegerne.

Tværtimod kan en vis koncentration have indbyggede fordele:

Man kan låne formularer, blanketter – ja, måske endog sekretærbistand hos hinanden. I ferietiden kan en klient, der går forgæves hos kollegaen, blive „samlet op“, såvel som klienten, der „smækker med døren“ ved siden af, måske finder en mere besindig advokat i naboejendommen.

Min amerikanske kollega, J. Foonberg, udtrykker sig på den måde, at man skal slå sig ned, hvor klienterne er. Jeg er langt mere overbevist om, at man skal slå sig ned, hvor klienterne *forventer* man vil være.

Og man skal udsøge sig en lokalitet, som ikke blot midlertidigt kan bruges, men helst kan bevares i hvert fald i nogle år. Når klienterne først har vænnet sig til at frekventere en bestemt adresse, bryder de sig ikke om at skulle lede efter deres advokat i den anden ende af byen.

Der må være *mindst* 5 års uopsigelighed i lejekontrakten, og lejemålet må i sig selv være så tilfredsstillende for ens behov – også i ekspansionsøjemed – at man ikke tvinges til at flytte på grund af uforudset pladsmangel.

En indikation for god beliggenhed kan være, at der i samme bygning eller naboejendommen ligger en eller flere banker.

Vore banker er meget dygtige til at finde orkesterpladser til dagliglivets omsætningskoncert. Samtidig deltager de selv i musikken med så mange instrumenter, at de også skaber en del arbejde til advokatstanden.

Startkapital/anskaffelser

Behovet for start- og evt. driftskapital afhænger af virksomhedens behov. Med andre ord: Hvilke udgifter skal afholdes. Og jeg har herved forudsat, at advokaten skal leve af sin nyetablerede virksomhed.

Privatforbruget.

Som andetsteds berørt har en nyudklækket advokat typisk en tendens til at udvide privatforbruget i forlængelse af, at han eller hun opnår bestalling.

Ønsker man at starte for sig selv på et relativt spinkelt klientgrundlag, må man først og fremmest søge at betvinge sådanne tendenser, og – om jeg så må sige – bestræbe sig på at fortsætte sin hidtidige beskedne livsførelse. I det mindste indtil budgettet helt sikkert kan bære.

Herudover vil jeg ikke anføre andet om privatforbruget, end at man selvfølgelig må lægge et budget over, hvad man årligt – måned for måned – har brug for til dækning af sine udgifter.

De fleste banker kan til dette brug levere udmærkede skemaer, hvori f.eks. TV-licens, avisabonnement, familieforsikring, husleje m.v. kan opregnes.

Virksomhedens behov

kan nok bedst beskrives ved at opregne de helt nødvendige poster, som skal bestride eller anskaffes. Såfremt man køber en bestående advokatvirksomhed, vil langt de fleste af nedennævnte elementer allerede være til disposition.

De angivne beløb er *overslag i 1995-priser*.

A. Bøger og andet teoretisk værktøj:

1. Karnovs Lovsamling med abonnement på suppleringsbind.
2. Juridisk Formularbog.
3. Abonnement på Ugeskrift for Retsvæsen.

I alt ca 4.000 kr.

B. Første års driftsudgifter:

(D.v.s. udgifter som vil være tilbagevendende i de kommende år)

1. Advokatansvarsforsikring. (Forsikringsselskaberne har varslet en præmieforhøjelse, som vil medføre en årlig udgift til ca. 25.000 kr. Efter ansøgning hos advokatsamfundet kan man, såfremt porteføljen er af et vist beskedent omfang, tillades at tegne forsikring med lavere dækningssum. Da man imidlertid ønsker at leve af sin kommende forretning, ses der bort fra denne mulighed i nærværende overslag).

2. Kontingent til Advokatsamfundet og Erstatningsfonden (ca 10.000 kr)
3. Annoncer (ca 2.000 kr)
4. Husleje, lys, varme (ca 48.000 kr)
5. Regnskabsbistand, revision (ca 12.000 kr)
6. Journal og/eller dagbog – f.eks. Labor eller lign. (ca 200 kr)
7. Brevpapir, kuverter, dokumentpapir, charteques, skriveredskaber, visitkort m.v. (ca 3.000 kr)

C. Éngangsanskaffelser:

1. Telefon (ca 1.200 kr + 1. års abonnement ca 1.800 kr, eller i alt 3.000 kr)
2. Skrivemaskine. Det kan for begynderen anbefales at starte med god, ikke-elektrisk maskine, idet der i så fald dels kan arbejdes uafhængigt af strømafbrydelser, dels vil der være en del skemaer og fortrykte formularer, som nemmest udfyldes på en sådan maskine og dels kan den nemmere transporteres med hjem til „aftenarbejdet“ (ca 1.500 kr).
3. Skrivebord, kontorrullestol m. indstilleligt sæde og ryglæn (mindst 1/3 af det fremtidige liv skal tilbringes i denne stol, så ødelæg ikke fysikken ved en forkert arbejdsstilling!), mindst 2 „klientstole“, (hvoraf mindst én skal være stiv og højrygget af hensyn til de ældre klienter), arkivskab, bogreol. (Bør alt kunne erhverves brugt på auktion for ca 3-5.000 kr)
4. Indskud eller depositum (el. forudbetalt leje) for erhvervslejemålet (ca 20.000 kr) samt evt. istandsættelse (ca 2.000 kr til materialer, idet man forudsættes selv at svinge malerkosten).

En sammentælling af ovennævnte beløb fører altså til en nødvendig startkapital på mindst 136.000 kr, hvoraf nogle poster – såsom f.eks. husleje – vil være fleksible.

Husk at til ovennævnte beløb skal lægges det årlige privatforbrug.

D. Såfremt der er kapital hertil vil følgende yderligere anskaffelser være anbefalelsesværdige omend ikke strengt nødvendige:

1. Billig kopimaskine (ca 1.500). (Man kan i starten kopiere på posthus eller bibliotek)
2. Transportabel diktafon (ca 1.000) til brug for egne „notater“ f.eks. på syn- og skønsforretninger eller – dersom man vil benytte sig af et sekretærbureau – til større skriveopgaver.
3. Computer – P.C. – med tekstbehandlingsprogram (f.eks. „Word Perfect“) samt printer.
P.C.-en – med harddisk, skærm og tastatur – bør kunne erhverves for 8-10.000, afhængig af hukommelsen i harddisken og om man ønsker farveskærm eller ej. Tekstbehandlingsprogram koster ca 4-5.000 for et veludviklet, anerkendt program, medens en printer (der minimum bør være

en „jet-ink“-type), p.t. koster fra 2.500 – 6.000. Jeg vil ikke anbefale, at man erhverver et EDB-udstyr som f.eks. ovennævnte, medmindre man *enten* har lidt forkundskaber *eller* overskydende tid og en del energi til at sætte sig ind i brugen af apparaturet.

For en „humanist“ *kan* det være en svært tilgængelig opgave at forstå „logikken“ i en P.C.`er. Er man imidlertid kyndig i forvejen, er der mange penge at spare ved f.eks. at „lagre“ paradigmer, skøder, testamenter o.lign. på diskette.

4. Bedre fotokopimaskine (ca 15.000)
5. Borddiktafon med afspilningsapparat (ca 8-9.000). Diktafonen bør dog kun anskaffes såfremt man allerede fra starten ansætter en skrivende sekretær. Diktafonen er ellers overflødig.

Listen over supplerende udstyr kunne udvides, men det strengt nødvendige skulle være indeholdt i ovennævnte, som altså stiller krav om startkapital på mindst ca 135-136.000 for de under A-C nævnte udgifter.

Da de færreste advokater uden egen portefølje af betydning vil kunne leve af en nystartet praksis det første år eller to, må der – udover etableringsomkostningerne ovenfor – også påregnes kapitalbehov til i hvert fald delvis finansiering af privatforbruget de første par år.

Endelig må der for de flestes vedkommende påregnes likviditet til udlæg til retsgebyrer. Denne post kan dog i nogen grad elimineres ved konsekvent at forlange á conto omkostninger indbetalt af klienterne *forud for sagernes start*. Dette vil imidlertid bero på en taktisk og forretningspolitisk afvejning.

For det er sædvanligvis kun meget gode venner og familie, der tør betro vigtige sager til en nyslået advokat – og derfor skal der ikke mange krav til, før klienterne lade sig kyse væk og evt. opsøger en ældre kollega, hvor man kan få kredit med diverse udlæg (og desuden måske en mere sikker sagsbehandling).

Finansiering

Tilvejebringelse af start- og driftskapital vil sædvanligvis være den mest overvældende hindring for advokaten.

Indkøb af inventar + udgifter til den løbende drift + egne leveomkostninger kan det første år meget vel løbe op i større beløb end den årlige bruttoløn, man tidligere har oppebåret som ansat advokat. Der stilles med andre ord stærke krav til enten egen opsparing eller kreditværdighed i den lokale bank.

Egen opsparing af det fornødne beløb vil selvfølgelig være ideelt. Og i visse (vistnok meget få) tilfælde har advokater i nyere tid været i stand til at opspare deres startkapital på „gammeldags“ facon, d.v.s. ved at sætte penge i banken hver måned.

Ganske vist eksisterer der fortsat skattebegünstigede opsparingskonti i form af såkaldte „etableringskonti“ el. lignende, hvorefter man i en bank, med fuld eller delvis skattefradragsret, kan indsætte et beløb svarende til p.t. maksimum 25 % af den aktuelle, årlige nettoløn (maksimum 50.000,00 p.a.). Indeståendet kan så ved etableringen hæves til etableringsformål og der opnås undervejs en lidt højere forrentning end sædvanligt.

Efter mit regnestykke ovenfor vil det ad denne vej tage *mindst 3-4 år* før startkapitalen er fremskaffet.

Men herudover har den seneste såkaldte skattereform nu iværksat en aflivning af disse konti, som derfor må formodes at forsvinde.

For blot 2-3 år siden ville det for de fleste være helt uacceptabelt at skulle forsøge en opsparing, som dels i sig selv blev „udhullet“ af inflationen, dels var underkastet risikoen for politiske indgreb foruden ved, at man skulle vente på sin endelige etablering indtil det beløbsmæssige resultat var nået. Samtidig med at et banklån jo også blev „udhullet“, såvel som renterne var fuldt fradragsberettigede.

I dag synes situationen i Danmark nærmest at vise, at det for første gang i en menneskealder *kan betale sig at spare op*. Inflationen er på vej ned under 2-3 % og rentefradragsretten udsættes bestandigt for hårdnakkede politiske angreb, som såmænd nok skal ende med at lykkes.

Min konklusion vil derfor være, at en vis opsparing – såfremt man ikke kan præstere *hele* kapitalkravet – bør være tilvejebragt.

Har man f.eks. 1/3 af det fornødne beløb vil det desuden være ulige nemmere at få sin bank til at finansiere restsummen. Bag banker er der tænkende mennesker (selv om det ofte kan være svært at erkende), hvis filosofi i den foreliggende situation vil være noget i retning af: „Hvis han (=advokaten) tør

sætte *sin* kapital på spil, tør vi også satse på ham. Desuden får vi måske som sidegevinst en kommende storkunde, der kan formidle mange nye kunder til vor hårdt trængte bank.“

Bankens sikkerhed kan således bestå i, at advokaten kaster hele sin opsparing ind i projektet. Dette er mærkværdigvis sjældent nok for banken, som herudover som regel vil kræve kautionister til sikkerhed for sit udlån eller ejerpart i fast ejendom el. lign. Banken vil desuden typisk kræve, at samtlige husstandens bankforretninger overføres til den pågældende filial.

Banken vil altså på forhånd som regel kræve tilvejebragt så megen sikkerhed, at risikoen for at lide tab på engagementet, såfremt advokaten går nednom og hjem, elimineres. Måske – men også kun måske – kan man få sin bank til at yde en større kredit end der er sikkerhed for.

Dette kan bero på at man enten er overordentlig tillidvækkende i sin fremtoning, har „solgt“ sit projekt godt (et væsentligt aktiv i „salgskampagnen“ vil være at vifte bankmanden om næsen med et kommende – stort – klienttilsvar, som „naturligvis“ vil blive placeret i den pågældende filial) eller banken har nogle relativ gode forventninger til den nye virksomhed.

Hvis det sidste er tilfældet, må man have sine argumenter i orden den dag, banken opdager, at virksomheden ikke går helt så godt som *banken* forventede. Skal der således lånes penge i en bank, vil en kassekredit typisk være den bedst egnede låneform – både til finansiering af de løbende driftsudgifter og til finansiering af nyanskaffelserne.

Kassekreditens maksimum bør fra starten være så stort, at man ikke allerede efter et par måneder skal ud i nye diskussioner med bankbestyreren om en forhøjelse.

I en sådan situation står man nemlig psykologisk svagere end i etableringsøjeblikket, såvel som et driftsresultat for den forløbne periode kan vise sig at være ringere end i det mindste banken forudsatte, og man skal nu besværligt til at forklare, hvorfor det ikke er gået bedre. Samtidig *har* banken nu erhvervet sin nye kunde med klientkonto og det hele og er parat til at sætte tommelskruerne på, såfremt betingelserne ikke overholdes.

Af realistiske finansieringsmuligheder kan jeg konkluderende altså foreslå anvendelse af:

1. Opsparet egenkapital (der også kan bestå i, at man helt eller delvist lader sig underholde af sin ægtefælle eller en rig far eller mor),
2. Lånt kapital fra enten en bank eller en slægtning,
3. En kombination af 1) og 2).

Personligt vil jeg ikke bryde mig om at blande andre slægtninge eller familiemedlemmer end min ægtefælle ind i min økonomi – og slet ikke i min forretning. Skulle det gå galt, er det efter min opfattelse mindre belastende

for samvittigheden, at banken, der trods alt besidder en professionel evne til risikovurdering, kommer til at sidde med tabet, end en svigerfader eller lign.

Bank- og girokonti

Straks ved kontorets åbning bør man have etableret de nødvendige bank- og girokonti. De forskellige konti skal betjene 3 forskellige – og fra hinanden strengt adskilte – økonomier:

A. Klienternes økonomi:

Hertil oprettes en klientkonto i den bank, man nu har valgt som sin forretningspartner. På denne konto, som mest praktisk bør oprettes så der kan trækkes på den med checks, må udelukkende være anbragt klienternes penge. Der må altså f.eks. ikke være placeret et afregnet salær (som jo tilhører advokaten) på kontoen.

Checkblanketterne og kontoudskrift m.v. skal bære påtegning om, at der er tale om klientmidler, hvilket banken automatisk sørger for, når man har tilkendegivet, at det er en klientkonto, der skal oprettes. (Men vær alligevel opmærksom på, at det sker).

Klientkontoen er altså lukket, fremmed land for advokaten i økonomisk henseende. Kontoen har stort set kun interesse i 3 henseender for advokaten:

1. Klienttilsvaret *skal* stemme *hver* dag. Hverken mere eller mindre!
2. Renterne fra kontoen kan – med visse modifikationer – oppebæres af advokaten. Da klientkonti sædvanligvis forrentes relativt højt, vil det være attraktivt at have et stort indestående på kontoen. Men her skal man være opmærksom på advokatrådets vedtægter, hvorefter bl.a. et større indestående skal forrentes overfor den pågældende klient.
Kan det forudses, at man i en længere periode skal have et større beløb (periode og beløbstørrelser findes i vedtægterne) stående, f.eks. for et dødsbo, bør man straks oprette en separat klientkonto for klienten. På denne vis kan renteindtægten, (som tilkommer *klienten*), dokumenteres ved kontoens ophævelse og udbetaling.
3. Endelig har kontoen interesse for advokaten som psykologisk „lokkemad“, når han skal forhandle kreditgivning i sin kommende bank. Når bankbestyreren skal overveje, om der skal ydes lån til etablering og drift, vil det som regel indgå med positiv vægt, at den kommende kunde medbringer et større klienttilsvar som indskud i banken. Dette øger bankfilialens balance og dermed bestyrerens renommé.

Men husk:

Klienternes penge er klienternes! Principielt også renterne heraf.

Af samme grund bør advokaten også være utrolig varsom med, hvem der er underskrifts- og hæveberettiget til kontoen. Er man sin egen bogholder og sekretær, giver det selvfølgelig ingen problemer.

Har man imidlertid ansatte eller en kompagnon, vil det være klogt, at hver af advokaterne har hver sin klientkonto, hvortil kun en betroet bogholder har prokura.

Læs og lær udenad reglerne om advokatens pligter med hensyn til betroede midler!

B. Kontorets økonomi:

Til brug for den daglige kontordrift, såsom køb af frimærker, lønningsudbetalinger, udlæg af retsgebyrer o.lign., bør oprettes dels en kassekreditkonto med checks, dels en girokonto.

Også kassekreditcheckhæftet bør være tydeligt mærket – ligesom klientkonto-checkhæftet – så fejltagelser ikke er mulige. Banken mærker ikke checkene til denne konto, så man må selv gøre en indsats ved f.eks. at forsyne checkhæftet med et stærkt koloreret omslag eller med speed-marker skrive „kassekredit“ el.lign.

På kassekreditkontoen kan indsættes salærer, momsrefusion og klienters indbetalinger (hvoraf den del, der tilhører klienterne *straks* skal overføres til klientkontoen). Fra denne konto kan advokaten desuden hæve sin „løn“, d.v.s. det beløb, han trækker ud af virksomheden til privatforbrug.

Da en del ind- og udbetalinger nutildags foretages ved girooverførsler, bør der tillige oprettes en girokonto, hvorfra der kan foretages betalinger og hvortil klienterne kan indbetale advokatens tilgodehavender. (Husk til stadighed, at også indbetalinger på girokontoen af *klientmidler straks skal overføres* til klientkontoen hvis ikke der desuden er oprettet en særlig klientgirokonto, som benyttes).

C. Advokatens økonomi:

Ens egne transaktioner *kan* for så vidt godt foretages over kassekreditten.

Og det kan – navnlig i starten, hvor økonomien er stram – være fristende at betale sine private kreditorer direkte fra kassekreditten, hvis rente sædvanligvis er høj, fremfor først at overføre beløbet til en privat konto, hvis forrentning måske kun er 1/2 % eller mindre.

Imidlertid er en af forudsætningerne for en stabil virksomhedsdrift et ordentligt og til det kedsommelige grænsende rutinepræget bogholderi. Også i en advokatvirksomhed.

Virksomhedens omkostninger kan således kun med besvær konstateres på en kassekredit, der er „inficeret“ med private hævninger (eller indsætninger – for den sags skyld).

Hvis en revisor desuden ved årets slutning – eller på et af sine uanmeldte

besøg – skal bruge 1 dag ekstra på at konstatere og udskille, at en stor del af kassekreditens posteringer rent faktisk vedrører hundemad, købmandsregninger, TV-licens o.lign., er en evt. rentefordel ved træk direkte fra kassekrediten forlængst fordampet til fordel for en højere revisionsregning. Jeg kan derfor anbefale, at der til rent privat brug desuden oprettes en „løn“-konto – evt. med checks – samt, hvis ens regninger sædvanligvis fremkommer som girokort, tillige en privat girokonto.

Budgetter og deres betydning

I et andet kapitel har jeg været inde på finansieringen af start-og driftskapital. Det vil sige både tilvejebringelsen samt størrelsen af det beløb, som vil være nødvendigt, for blot at komme igang med virksomheden.

Men det er jo ikke nok, at man er i stand til at finansiere selve starten eller købet af virksomheden. Man skal også være i stand til finansielt at holde sin forretning i live over en længere periode. Helst resten af ens virksomme liv, formentlig.

Til dette formål må man derfor indstille sig på løbende at lægge budgetter over indtægter og udgifter.

Dette bør ske ved, at man dels udarbejder en fast oversigt for en bestemt periode, typisk et kalenderår, over de udgifter man kan forudse vil komme. Dels bør man med udgangspunkt i det faste budget udarbejde et budget, f.eks. for 3-4 måneder af gangen, som man periodisk ændrer efterhånden som forholdene ændrer sig – et såkaldt „rullende budget“.

I det „faste“ budget vil man således kunne konstatere, at det kommende år stiller krav om en indtjening svarende til kendte udgifter og forventede udgifter (husleje, personaleløn, telefon, papir o.s.v.) på f.eks. 500.000.

I det „rullende“ budget ændres posterne efterhånden som udgifterne forventes at ville ændre sig (man har f.eks. faktureret mere end forventet, hvilket vil medføre højere MOMS-betaling næste gang samt f.eks. hurtigere indkøb af mere papir).

Begge budgetter bør minimum vise udgifterne månedsvis, idet en lang række omkostninger netop skal betales månedsvis.

Nedenfor er vist eksempler på begge typer, idet jeg dog for nemheds skyld kun har anlagt det faste budget for 7 måneder.

Som det af det faste budget vil fremgå, er udgifterne meget ulige fordelt på de enkelte måneder, hvilket stiller store krav til en fleksibel likviditet.

Sammentælles årets første 6 måneder skal der således skaffes kapital til udgifter for i alt 189.850 eller på årsbasis 379.700.

Eller 31.642 gennemsnitligt pr. måned.

Glem ikke, at der desuden er de private udgifter, at tage hensyn til! Hvis man vil være sikker på ikke at forregne sig, kan man jo have en særlig post i budgettet, som hedder „privatbehov“.

Indehaveren af nedennævnte virksomhed regner med en samlet moms-udgift i februar og maj (= 1/2 år) på 40.000. Hvis momsen er 25 %, svarer dette til en salærindtægt på $40.000 : 25 \times 100 = 160.000$ for 1/2 år eller 320.000 på årsbasis. Og det er faktisk for lidt til de budgetterede udgifter.

Han må derfor enten reducere udgifterne, øge indtægterne, financiere gennem fremmedkapital (f.eks. banklån) eller have momsfri indtægter (f.eks. bestyrelshonorarer, administrationssalærer) ved siden af.

En kombination af disse muligheder vil ofte være det mest realistiske. En forøgelse af indtægterne samtidig med stabile udgifter vil som regel være den optimale løsning.

Imidlertid vil en forøgelse af indtægterne også i sig selv medføre forøgelse af udgifterne (merforbrug af brevpapir, arbejds løn, porto o.s.v.)

Omvendt vil en ensidig besparelse ikke altid være gunstig, idet det hyppigt f.eks. kan betale sig at annoncere mere når forretningen går svagt for derved at skaffe mere omsætning.

Fast budget, udarbejdet 1/1:

	Jan	Feb.	Mar.	Apr.	Maj	Jun.	Jul.
Gager	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Husleje, varme	5000	5000	5000	5400	5400	5400	5600
Forsikringer	22000	600	0	0	0	800	0
Annoncer	1200	0	0	600	0	300	0
Telefon	1000	0	0	1200	0	0	1200
Porto	850	850	850	900	900	900	600
Kontorartikler	500	100	100	300	100	200	100
Kørsel	200	200	200	200	200	200	100
Reklame	0	300	0	0	500	0	0
Repræsentation	150	0	50	600	100	0	0
Bøger	300	300	300	300	800	300	300
Tab debitorer	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Moms	0	22000	0	0	18000	0	0
Renter (bank)	11000	0	0	11500	0	0	11800
Diverse	400	300	300	500	500	300	300
I alt	51600	38550	15800	30500	36000	17400	29000

Det faste budget viser således indehaverens forventninger til det kommende års udgiftskrav.

Det er imidlertid en meget vanskelig opgave at producere et fast budget, der svarer til den reelle udvikling, et helt år i forvejen.

Dels er det en meget lang periode at gætte for, idet man jo ikke kan forudse, om f.eks. husværten hæver lejen, om portoen stiger (forbruget øges måske) eller vinteren bliver kold, så varmekonsumet øges.

Desuden vil man i en nystartet advokatvirksomhed mangle sammenligningsmuligheder i form af tidligere års udviklingstendenser.

Derfor bør man *ved siden af* det faste årsbudget have et tilsvarende korttidsbudget, som man løbende bearbejder og ændrer efter forholdene. Dette

er nødvendigt, for at man konstant er fuldt på det rene med, hvilke udgiftskrav næste måned bringer – og dermed hvilke indtægtskrav, der stilles til indehaveren.

Når året derpå er omme vil det reviderede budget kunne danne grundlag for anlæg af det kommende års faste budget.

Et sådant rullende budget har som nævnt sit udgangspunkt i det faste budget og kan anlægges f.eks. for 4 måneder. De første 4 måneder vil derfor være fuldstændig identiske med fast-budgettets, blot med en anden overskrift:

Rullende budget, udarbejdet 1/1:

	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.
Gager	8000	8000	8000	8000
Husleje, varme	5000	5000	5000	5400
Forsikringer	22000	600	0	0
Annoncer	1200	0	0	600
Telefon	1000	0	0	1200
Porto	850	850	850	900
Kontorartikler	500	100	100	300
Kørsel	200	200	200	200
Reklame	0	0	300	0
Repræsentation	150	0	50	600
Bøger	300	300	300	300
Tab debitorer	1000	1000	1000	1000
Moms	0	22000	0	0
Renter(bank)	11000	0	0	11500
Diverse	400	300	300	500
I alt	51600	38550	15800	30500

Når januar er gået og udgifterne konstateret, fornys budgettet for de næste 4 måneder, idet man nu har lidt flere oplysninger om virksomhedens gang i den forløbne måned, som kan bruges til at vurdere den nærmeste fremtid efter.

En højere aktivitet kan f.eks. medføre et budget for den næste periode, som ser ud som beskrevet nedenfor.

Det har i januar vist sig, at der har været behov for yderligere sekretærbistand, hvilket har medført øgede lønudgifter, som forventes at holde niveauet i de nærmeste måneder.

Der har været mere kørsel, som følge af forøget aktivitet. Endvidere har det været muligt, at foretage flere afregninger end forventet, hvilket giver et højere moms-tilsvar i maj.

Alt i alt er de forventede udgifter steget, hvilket umiddelbart virker alarmerende. Men i den foreliggende situation skyldes stigningen overvejende højere produktivitet, hvilket gerne skulle medføre tilsvarende højere indtjening.

Som følge af disse aktiviteter vil næste rullende budget kunne se således ud:

Rullende budget, udarbejdet 1/2:

	Feb.	Mar.	Apr.	Maj
Gager	8500	8500	8500	9000
Husleje, varme	5000	5000	5400	5400
Forsikringer	600	0	0	0
Annoncer	0	0	600	0
Telefon	0	0	1200	0
Porto	850	850	900	900
Kontorartikler	100	100	300	100
Kørsel	300	300	300	300
Reklame	300	0	0	500
Repræsentation	0	50	600	100
Bøger	300	300	300	800
Tab debitorer	1000	1000	1000	1000
Moms	22000	0	0	21000
Renter(bank)	0	0	11500	0
Diverse	300	300	500	500
I alt	39150	16400	31100	39600

Det er imidlertid ikke nok at kende sine udgifter. *Der skal også budgetteres for indtægterne:*

Hver gang man registrerer en ny sag på kontoret bør man danne sig et skøn over, hvornår sagen kan forventes færdigekspederet og med hvilket salær.

Indgår der f.eks. i januar en ejendomshandel med overtagelse af ejendommen i februar kan denne sag med tinglysning, refusionsopgørelse m.v. måske forventes at være afsluttet i marts. Det samlede, takstmæssige salær vil udgøre 6.000, hvoraf man allerede i februar indkasserer halvdelen.

I slutningen af januar udarbejder man desuden to testamenter, som påregnes at indbringe hver 1.000 i begyndelsen af februar.

Endelig har man opnået en administrationsaftale med en ejerforening, hvorfra der hver måned oppebæres et administrationssalær på 1.000.

Salæroversigten (indtægtsbudgettet) vil kunne se således ud:

Salærer, udarbejdet pr. 1/2

j.nr./navn	Feb.	Mar.	Apr.
H.1 J.Huus	3.000	3.000	
T.1 A.Arvesen	1.000		
T.2 L.Legatberg	1.000		
A.1 Ejerforening	1.000	1.000	1.000
	6.000	4.000	1.000

Salærbudgettet suppleres løbende med nye sager eller ændringer i det forventede salær på den enkelte sag. Typisk udvikler en sag sig både i indhold og omfang meget anderledes end man fra begyndelsen havde forventet.

Mindst én gang om måneden bør man gennemgå sine salæroversigter for dels at vurdere, om en eller flere sager skal opføres med højere beløb, dels at kontrollere, at man ikke har medtaget den samme sag flere gange (eller sagen måske allerede er afregnet i forrige måned).

Forhåbentlig vil indtægtsbudgetterne i vor nystartede advokatvirksomhed ovenfor snart „svulme“ af nye sager, for de foreløbige salæroversigter giver bestemt ikke dækning til de tilsvarende måneders udgifter.

Februars udgifter på 39.150 bliver kun dækket over driften med 6.000. Dette indebærer altså, at man „skal have penge med hjemmefra“: Enten må man have den fornødne startkapital til at overleve i de første „magre“ måneder, eller også må man trække på kassekreditten.

Hvis man imidlertid altid sørger for at være nøje inde i *alle* sine udgifter og indtægter, vil man altid have et godt værktøj i sine budgetter til til hver en tid at kunne skaffe sig et øjeblikkeligt indtryk af, om virksomheden går godt eller skranter.

Dermed har man også muligheden for at gribe ind, inden det er forsent.

Men husk: Budgetter bør altid være pessimistiske. Man skal – som minimum – være ærlig over for sig selv og aldrig overdrive salærforventningerne eller omvendt undervurdere udgifterne.

Så går det nemlig galt.

„Sort“ arbejde

Hvis driftsomkostningerne i advokatvirksomheden udgør 60 % og advokatens personlige skat andre 60 %, vil advokaten af det beløb, som klienten betaler inklusive moms, personligt oppebære 12,8 % eller kr 128,00 af hver 1000-krone betalt af klienten.

Dette er en væsentlig proportionsforvridning, som advokaten må og skal kunne håndtere. Han skal dels udadtil – især i relation til klienterne – retfærdiggøre deres relativt store udgifter i forhold til det – mere beskedne – udbytte, han selv er nødt til at indtjene for at opretholde livet. Dels skal han overfor sig selv være moralsk rustet til at modstå fristelsen til at tjene illegale skattefri honorarer.

Man kan forsøge at bearbejde sine omkostninger, så driften bliver billigere. Og man kan foretage skattebegunstigende transaktioner, så denne omkostning reduceres eller evt. udskydes.

Men man bør aldrig skyde genvej og aftale „penge under bordet“ med klienten. Bortset fra handlingens strafbarhed, som det vil være overflødigt at kommentere i denne bog, er postulatet ikke et yderligere offer på skinhellighedens alter. Der er tale om simpel sund fornuft og god forretningssans.

Lad os først se på de mulige former for sort arbejde, en advokat kan blive fristet af:

Som det mest enkle kan man aftale med klienten, at der ikke bliver skrevet nogen faktura, men at vederlaget til gengæld reduceres til f.eks. halvdelen.

En variant kan bestå i, at klienten – en malermester – tilbyder at tapetsere ens dagligstue, mod at modtage en minimeret faktura på et symbolsk beløb.

Det, der er så forbistret fristende ved især den sidste situation, er, at det er næsten umuligt at bevise, at advokaten har snydt med salæret. En advokat er jo altid berettiget til at nedsætte sit honorar arbitrært, hvis f.eks. klientens udbytte ikke tilsvarede forventningerne.

Til gengæld har advokaten nu deponeret sin integritet hos klienten. I samme øjeblik en sådan aftale om sort arbejde er en realitet, har advokaten aktiveret en tidsindstillet bombe, som han ikke siden er i stand til at demontere.

Malermesteren – „kontraktpartneren“ – kan være en diskret person, for hvem det hele har været en engangsforeteelse, som hurtigt er glemt igen. Men han kan også være en talende reklamesøjle, som – måske velmenende nok – udbreder sig om denne advokat, han kender, og hos hvem man kan „få varen til vennepris“.

Resultatet af en sådan promotion, vil i bedste fald være, at man opnår et

omdømme som almindelig plattenslager, hvem ingen med fornuftens fulde brug vil betro sine blot nogenlunde betydningsfulde opgaver.

I værste fald retsforfølgning og frakendelse af bestalling.

Malermesteren kan også tænkes at vende tilbage med mere dubiøse opgaver, som han for det første forventer afregnet „på sædvanlig vis“, for det andet, at man vil påtage sig overhovedet.

Og nu kan det pludselig være vanskeligt at sige nej!

Også selvom man efter Advokatvedtægten har pligt til at afslå sådanne sager.

Også selvom det vil være strafbart, at påtage sig sagerne.

Risikoen for, at forholdet bliver afdækket, er ligefrem proportionalt med malermesterens åbenmundethed og/eller kvaliteten af *hans* bogføring og/eller moral.

Har man lyst til at løbe denne risiko, må man vide, at indsatsen for en sådan nem indtjening er minimum 8 års spildte studier. Og maksimum fortabelse af en stilling, som kunne have været 10-15 år længere end den sædvanlige pensionsalder.

Beslægtet med aftaler om skattefri indtægt eller sort arbejde er de – hyppigt forekommende – situationer, hvor klienten – f.eks. en fabrikant – beder om at få fakturaen for hans testamente omskrevet til en erhvervsfaktura, som vil være fradragsberettiget for virksomheden, evt. mod en forhøjelse af salæret. Der er ikke tale om direkte skattesvig fra advokatens side, (men nok medvirken), men de samme synspunkter gør sig for så vidt gældende som ovenfor beskrevet.

Også i denne situation har advokaten tilkendegivet, at han er „til salg“ – i mere end sædvanlig forstand – og vil fremover være prisgivet klientens holdning.

Jeg har i dette kapitel bestræbt mig på at abstrahere fra diskussionen om det legale eller det moralske aspekt. Alene det rationelle og forretningsmæssige synspunkt burde være et tilstrækkeligt argument til at afstå fra sådanne transaktioner. Er det ikke det, bør man overveje at skifte erhverv.

Bøger

Det litterære grundlag i den nystartede virksomhed er bøger, fagtidsskrifter og koncepter (nedskrevne „opskrifter“ eller vejledninger på konkrete sagers løsning).

I det følgende vil jeg overvejende beskæftige mig med bøger, d.v.s. bøger af enhver art, som kan bidrage som hjælpemidler i vort daglige virke.

Jeg vil vove den påstand, at enhver nyslået advokat har gemt (alle) sine universitetslærebøger. Ellers har vedkommende efter min mening begået en grum fejltagelse, som kan være dyr at genoprette senere.

Lærebøgerne er nemlig den litterære basis, man senere skal bearbejde de fleste af sine opgaver på grundlag af. Enten metodisk eller konkret.

Men dette er formentlig en erfaring, man allerede har gjort sig i fuldmægtigtiden. Hvem har ikke været ude for at få stukket en sag ud, som skulle bearbejdes med „gammel“ viden fra et af de første universitetsår. Man måtte have fat i de gamle, lasede lærebøger, og noterne i marginen fik pludselig et gyldent, værdifuldt skær, fordi man nu med et kunne se en anvendelighed i praksis.

Gem altså lærebøgerne og suppler efterhånden med nye udgaver. *Men først når der melder sig et krav om viden på området!* F.eks. i form af en ny sag om emnet.

Man skal ikke bevidstløst købe ind, blot fordi forfatteren finder det passende at revidere sit værk. Advokaten har brug for bogen, fordi han skal tjene penge – ikke fordi forfatteren skal tjene penge.

Desuden er den pågældende forfatter måske, uden at man ved det, på retræte som kilde. Og så er investeringen spildt, hvis det konkrete behov ikke er tilstede.

I et andet kapitel har jeg anført – som helt nødvendigt lekturebehov – Karnovs Lovsamling, Juridisk formularbog samt Ugeskrift For Retsvæsen.

Herudover er på de fleste advokatkontorer også Labors Kontordagbog traditionel investering. En dagbog skal man under alle omstændigheder bruge, og Labor rummer et væld af oplysninger, som der i det daglige vil være jævnlige behov for.

Karnov

er efterhånden alle advokaters „bibel“.

Det kan virke lidt overflødigt at anføre værket, men jeg har været ude for ældre jurister, som tilkendegav, at de „ikke var så fortrolige med“ Karnov,

d.v.s. de kunne i virkeligheden ikke finde ud af at slå op i værket og var for dovne til at lære det.

Det er helt uomgængeligt at kunne håndtere indekset i Karnov – såvel som i f.eks. Ugeskrift For Retsvæsen – og det må man altså lære sig.

Man kan i en kortere startperiode nok klare sig med en ældre udgave af lovsamlingen. Men det er ikke anbefalelsesværdigt i mere end en *meget kort* tid, hvori man så jævnligt må efterkontrollere sine opslag ved gennemsyn af eksemplaret på det lokale bibliotek (hvis bibliotekets udgave da er nyere, hvad den sjældent er).

Køb altså en ny udgave af Karnov, og hvis økonomien er til det, abonner på suppleringsbind.

Juridisk Formularbog

er et standardiseret katalog over forskellige emner og koncepter til formulering af ansøgninger og dokumenter.

Betydningen af og behovet for dette værk vil sædvanligvis svinde, efterhånden som man med årene tilvejebringer og opsamler sin egen konceptsamling.

Såfremt man fra sin fuldmægtigtid har opsamlet et fyldigt paradigmamateriale, kan man også i begyndelsen undvære denne bog. Men såfremt salærerne begynder at flyde ind i en jævn strøm, vil jeg alligevel anbefale, at man relativ hurtigt indkøber værket.

Der vil i de første mange, mange år altid være emner, man aldrig har stiftet bekendtskab med tidligere og som en skønne dag trænger sig på her og nu.

Ofte vil behovet opstå en aften eller weekend, hvor biblioteket har lukket og andre kilder er utilgængelige. Og så er det nødvendigt at kunne slå op og producere et dokument fra bogen.

Ugeskrift for Retsvæsen

rummer som bekendt de aktuelle vigtigere domme, som er en del af retskilderne i vort daglige arbejde.

Ugeskriftet findes på de fleste af bibliotekerne og man kan studere hæfterne og tidligere årgange dør, men man kan, mig bekendt, ikke låne dem med hjem. Behovet består typisk i dels at holde sig a jour med de nyeste domme, dels at søge retsafgørelser fra tidligere år – som regel 10-20 år tilbage i tiden.

Jeg vil anbefale, at man i begyndelsen tegner abonnement for løbende levering af hefter, hvilket p.t. (1994) koster 950,- incl. moms pr. årgang. Siden, når økonomien er bedre, kan man lade hefterne indbinde. (Der er konstant flere konkurrencedygtige indbindingstilbud på markedet).

Jeg har selv gjort mig til vane at kopiere interessante domme fra Ugeskriftet indenfor de områder, jeg jævnligt beskæftiger mig med, og samle dem i forskellige ringbind med angivelse af emnerne, f.eks. „lejeret“ eller „arveafgift“ o.lign.

Når den elektroniske teknologi vinder mere indpas, vil denne procedure kunne afløses ved at man tilslutter sig en data-base, hvorfra man trækker kopier af domme hjem på kontoret. Eller man anskaffer sig en såkaldt scanner, som så at sige affotograferer dommene (eller artiklerne) og siden „arkiverer“ disse på en diskette eller harddisk.

Andre bøger

end ovennævnte har man strengt taget ikke behov for i starten.

Da jeg i sin tid nedsatte mig som selvstændig, købte jeg en bestående praksis. Det var dyrt, og jeg har af og til siden haft mine tvivl, om det var pengene værd. Imidlertid var jeg så „heldig“, at jeg med virksomheden overtog et omfattende bibliotek bestående af over 1000 juridiske værker, (som jeg også fik lov at betale for).

Udover de værker, jeg allerede har nævnt, har jeg fra dette bibliotek næppe haft konkret behov for at slå op i mere end 5-8 bøger i årenes løb. Den indbundne komplette samling (fra århundredeskiftet) af Ugeskrift For Retsvæsen har selvfølgelig været et værdifuldt aktiv, men de øvrige bøger har på denne vis været ekstremt dyre i anskaffelse, idet de stort set alle har været forældede for *min* praksis.

Derfor bør man, i stedet for straks at styrte ud og købe specialværker, afvente og se, hvorledes sagernes art vil forme virksomhedens karakter: Begynder f.eks. lejesagerne at dukke op i stort tal, kan man – *og bør man* – indkøbe en kommenteret lejelov og måske mere specialiserede lærebøger eller afhandlinger om emnet. Blot må man sikre sig, at man i videst mulige omfang „følger strømmen“ og investerer i de forfattere, som er toneangivende for gældende ret på området. Og vel at mærke forfægter disses synspunkter under retssagerne.

Senere – når man har skabt sig et ubestrideligt ry – kan man altid slå til lyd for afvigende docenters opfattelse, hvis man sympatiserer hermed, og hvis sagen berettiger til det.

Det er altså i nogen grad mængden af en bestemt type sager, som betinger bogindkøbet.

Men også sagskvaliteten må spille en rolle.

Hver gang et specielt problem eller en sjælden sagstype dukker op på mit kontor, har jeg gjort mig til vane at købe den „tilhørende“ håndbog om emnet. På denne vis ekstemperer man aldrig under den videre færd gennem en sagsbehandling, idet man er teoretisk velunderbygget – selv i de mest besynderlige områder af juraen.

Hvis den pågældende sagstype senere skulle dukke op påny, har man den basale teori stående i sit bibliotek og skal blot sikre sig, at bogen ikke i mellemtiden er blevet forældet eller anden, supplerende lektur er dukket op på markedet.

Køb altså bøger, efterhånden som behovet opstår. Men pas på, at det bestående bibliotek ikke bliver forældet.

Der er ikke noget så flovt – og fatalt – som at stå i retten og påberåbe sig en bestemmelse, som er afskaffet, eller en forfatter, som ikke længere er „in“.

EDB- “bøger“

eller disketter indeholdende specialudgaver af tidligere udgivne fagbøger vil meget snart være på markedet.

I skrivende stund kan allerede Juridisk Formularsamling erhverves som CD-Rom, og det vil utvivlsomt være fremtidens løsen at kunne sidde bag computeren og søge efter sine kilder.

Men dels er disse programmer indeholdende litterære værker endnu ikke særlig billige, dels bør man også have mulighed for at „slå op“ i sine bøger, når der er strømafbrydelse eller P.C.-en er nedbrudt.

Så indtil videre: Køb den gammeldags bog!

Kontorets udstyr

Et evigt tilbagevendende spørgsmål vil altid være: Hvordan skal kontoret møbleres?

Det første år eller to vil man som nystartet ofte ikke have noget valg. Man tager, hvad der er opnåeligt, og til den pris, man er i stand til at betale.

Senere – når salærerne begynder at rulle – bliver man mere kritisk og kan være tilbøjelig til at investere i mere luksuspræget inventar. Dette kan være et skråplan, dels fordi møbler simpelthen ikke er det vigtigste, man skal bruge sine penge til.

Men også fordi klienterne *kan* få „forkerte“ associationer:

„Dyre møbler kommer fra høje salærer, som jeg betaler“, kan være et af de første indfald, den nye klient får, når han første gang betræder, hvad der måske kan minde ham om en hovedbanks repræsentationskabinet.

Det er jo sandt nok: Klientens salær *er med til at betale møblementet*. Men hans væsentligste indtryk skulle gerne være, at han *overvejende* betaler for hjernearbejde, hårdt hjernearbejde, som bakkes op af velfungerende praktiske hjælpemidler, såsom kopimaskine, computer, bibliotek og andre „legale“ investeringer.

„Nye, dyre møbler tyder på, at han er helt ny i faget og måske oven i købet er så naiv, at han tror, han kan imponere mig.“

Også denne holdning er indbygget som et veludviklet instinkt hos mange danskere (også moderne forretningsmænd).

Dels oplever vi jævnligt at få besøg af repræsentanter, der er som klippet ud af en reklame for Dansk Herremoderåd, med skræddersyede habitter og kridhvite manchetskjorter.

Dels er vor nationalelegenskab efter sigende misundelse. Vi kan sagtens tåle, at andre er fremgangsrige og befinder os godt med deres succes. Men rigtig godt bliver det først, når finansmanden havner som konkursbo i Sø- og Handelsretten og har vist sig at være en „distanceblænder“. Ligesom alle de andre.

Man skal være virkelig stærk i Danmark for omkostningsfrit at kunne projicere økonomisk succes. Så, pas på med det!

Et yderligere argument mod den luksuriøse indretning repræsenteres af de ikke-forretningsdrivende klienter, som ofte vil være uvante med „repræsentative“ omgivelser og derfor føler sig utilpasse.

En gammel bedstemor, der skal have oprettet testamente, eller en afskediget kassedame, der skal have hjælp til funktionærsagen, får man ikke nemt til at

fortælle frit og utvungent i alt for højtidelige omgivelser med et højpoleret skrivebord foran sig.

Man bør derimod heller ikke forfalde til den anden yderlighed og udstyre, hvad der gerne skulle forestille en seriøs virksomhed, med møbler fisket op af den nærmeste container.

Et tarveligt indrettet kontor *kan* i sjældne tilfælde have den omvendte effekt, men som hovedregel tror jeg ikke på det.

I en af mine tidligere ansættelser havde en af cheferne som arkivskab en gammel kommode, hvor skufferne var fjernet og de tomme huller tjente som midlertidigt opbevaringssted for gamle koncepter, tilfældige bøger o.lign. Gulvene var belagt med flere generationer gammelt, hullet linoleum o.s.v.

En af mine bekendte havde en dag haft ærinde på kontoret og tilkendegav senere som sit indtryk af kontoret, at „det osede af penge“. Sådan kan man jo også se på det!

I begyndelsen af karrieren bør man ikke købe nye møbler. Alene af den grund, at møblerne groft sagt kun tjener et sekundært formål: Nemlig at skabe ramme om den egentlige virksomhed. Og det er ikke (alene) for møblernes skyld, at klienterne indfinder sig.

Brugte – og også pæne brugte – kontormøbler kan købes på auktioner, f.eks. Sagførernes Auktioner. Der er ustandselig virksomheder, som enten går konkurs eller får så megen succes, at inventaret skal udskiftes. Og det gamle kan således ofte erhverves på auktion, hvis det er for godt at smide ud eller der skal skaffes penge til konkursboet.

En anden og mere indirekte fordel ved at købe kontormøbler på auktion består i, at de som oftest er funktionelle, eftersom den første ejer som regel *har* overvejet denne side af sagen. Naturligvis bør man selv gøre sig sine betragtninger over, om dette eller hint skrivebord nu også er stort nok til en computer, skrivemaskine el. lign., men man slipper i det mindste for at have en emsig sælger „hængende på nakken“, medens man gør sine opmålinger. Skulle det vise sig, at man har forkøbt sig, kan man jo altid sende skrivebordet på auktion igen. Investeringen har sjældent været stor.

Mit eget „ideal-bohave“ består i behagelige, pæne møbler, som hverken virker lurvede eller prangende.

I mit forkontor, som er det første klienterne træder ind i, har jeg relativt neutrale bøgetræsmøbler (reoler, skriveborde) samt skrivebordsstole med hjul. Bortset fra computerbordene, er dette inventar købt brugt fra et nedlagt ejendoms-mæglerkontor, som kun havde haft åbent i godt et år.

Det er altså næsten nyt og der kan suppleres med enkelte nye emner, uden at helhedsindtrykket bliver en nyindkøbt møbeludstilling.

Klienterne vil fra andre kontorer være vant til at opleve det indtryk de får, når de træder ind i forkontoret.

Og inventaret kan bruges „hensynsløst“ af personalet, eftersom der intet uerstatteligt findes. Spildt kaffe eller ridser fra clipsemaskinen sætter altså ikke formuen over styr.

I mit eget arbejdsrum som også er kontoret, hvor jeg modtager og holder kortere møder med klienterne, er møblementet holdt i lys neutral mahogni: et meget stort skrivebord, skabe langs to af væggene, en lav reol langs den tredje og en sofa langs den fjerde.

Møblerne er tidløse, d.v.s. uden udskæringer el.lign., og er for hovedpartens vedkommende henved 20-25 år gamle, men alligevel velholdte. (Jeg supplerer med års mellemrum med nye skabe af samme type, som stadig kan købes).

Foran mit skrivebord er placeret to „klientstole“, d.v.s. lidt stive, men polstrede, stole med armlæn, som vil være behagelige at sidde i 1-2 timer.

Min egen stol – på den anden side af skrivebordet – er af chefstol-typen med hjul og halvhøj ryg. Den er ikke prangende, men tilkendegiver alligevel, at det er min og ikke klientens siddeplads. Og den er velegnet og magelig nok, til at jeg kan sidde i den det meste af en dag, om det skulle være.

På væggene hænger litografier og enkelte afdæmpede malerier, let abstrakte, uden at virke provokerende. I vindueskarmene og på et par af skabene står grønne planter.

Der er ingen fotografier af familie, ingen eksamensbeviser eller andet, som kan virke distraherende eller udfordrende.

Tapetet er stribet i bløde, brune nuancer og nærmest lidt kedeligt, hvis man begynder at studere det nøjere.

Hovedsynspunktet er, at jeg skal tilbringe, hvad der måske svarer til 50-60 % af mit liv og i hvert fald 75-80 % af min fremtid i det miljø, jeg vil møblere.

For at jeg selv kan befinde mig godt og virke afslappet på mine omgivelser, må også de ydre rammer passe til min mentalitet. Men navnlig skal miljøet også være tilpasset arbejdsituationerne, d.v.s. de perioder, jeg tilbringer sammen med klienter, såvel som den tid, jeg tilbringer alene i lokalet.

Kontoret skal være komfortabelt og samtidig passende neutralt for ikke at distrahere hverken klienterne eller mig fra det egentlige: arbejdsopgaverne.

Venner, bekendte og familie

Den private bekendtskabskreds vil for en ny advokat sædvanligvis være den vigtigste – og muligvis den eneste – grundsten at bygge en klientportefølje på. Dette er der i sig selv intet betænkeligt ved:

Også onkel Kaj eller naboens søster har jo behov for juridisk betjening. Og hvis denne kreds af venner og bekendte ikke skulle kunne betro deres sager til den nye advokat, som de jo kender, hvem ville så have tillid til ham!

Ofte medfører et sådant klientforhold imidlertid problemer, som, i det mindste i begyndelsen, kommer bag på advokaten. Siden lærer man som regel at vogte sig bedre.

Klienten (= vennen, slægtningen) er for det første næsten altid overbevist om, at han gør advokaten en stor tjeneste ved at overlade sin sag til ham. For det andet vil han meget ofte vente både et overordentlig grundigt arbejde udført såvel som en salærberegning, der er væsentlig mere beskeden, end han kunne forvente „ude i byen“.

En af fordelene ved at starte med en sådan halv-familiær klientkreds består bl.a. i, at man ofte får kritikken af sit arbejde serveret på et sølvfad uden selv at skulle fundere over, hvorfor den tilsyneladende tilfredse klient aldrig kom igen med nye sager.

Onkel Kaj skal nemlig nok – på den ene eller anden måde – lade sin utilfredshed sive ud til sin „håbløse“ nevø, advokaten.

Eller klienten er måske en god ven, med hvem den sociale kontakt er så frimodig, at reel kritik kan fremsættes åbenlyst.

Enhver usikker begynder har brug for kritik og saglig forståelse af, hvorledes omverdenen opfatter hans handlinger. Således også med advokaten: Hans forståelse og indleven i klientens syn på ham og sagen er et af de vitaminer, hvormed den fremtidige sunde og levedygtige virksomhed opbygges.

Man må altså lære at betjene sine venner og bekendte tilfredsstillende – selv den umulige onkel Kaj – for at gøre sig håb om, at kunne håndtere vildtfremmede mennesker med måske dybt fremmedartede anskuelser.

Desuden er **bekendtskabskredsen** som nævnt ofte det eneste grundlag for at komme videre til en **klientkreds**. Og eftersom der går mindst 20 tilfredse klienter på én utilfreds, kan det faktisk betale sig at „håndtere“ onkel Kaj. For at modellere det „rigtige“ billede af sig selv i venners og familiemedlemmers bevidsthed, kan man benytte sig af nogle enkle regler:

1. Forsøg altid at holde møde med den kommende klient på kontoret

Hvorfor:

- a. Der tænkes sjældent mange klare tanker, når fjernsynet til glæde for de øvrige familiemedlemmer larmer i baggrunden.
- b. Onkel Kaj er måske ikke helt oprigtig i sin udlægning af sagen, hvis tante Yrsa lytter med fra nabolænestolen.
- c. På kontoret findes lovsamling, ugeskrift, diktafon, telefon og andre muligt nødvendige støtteremedier til konsultationen.

Disse grunde kan man ofte – afhængig af bekendtskabsforholdet – forklare klienten uden særlige omsvøb. Og grundene gælder for så vidt i forhold til alle klienter. I forholdet til bekendtskabskredsen kan det desuden anføres:

- d. På kontoret vil onkel Kaj ikke så let lulle sig ind i en fornemmelse af falsk godgørenhed overfor sin nevø, og hans opfattelse af virkelig at skulle betale for den ønskede ydelse forstærkes blandt „computere og lovebøger“.
- e. Endelig er advokaten psykisk på „hjemmebane“ og en evt. usikkerhed overfor en fremmedartet sagstype slår ikke så nemt benene væk under ham.

2. Vær venlig og imødekommende

også selvom tante Yrsa er den mest forstokkede, sladderagtige pebermø, *den* familie nogensinde har produceret!

også selvom hun ringer Nytårsmorgen, mens man plejer sine „to hoveder“ (hvoraf det inderste er det største)!

også selvom hun stiller det samme, tåbelige spørgsmål for 112. gang ved lige så mange familiemiddage!

Tante Yrsa er i virkeligheden den billigste reklame, man kan opnå:

Overfor hende demonstrerer man for den øvrige familie sin besindighed og evne til ikke unødigt at forulempe. Evnen til at „håndtere“ mennesker. (Udtrykket „manipulere“ er reelt det rette ord, men vendingen undgås af hensyn til den odiøse klang det efterhånden har fået).

Endelig må det ikke overses, at tante Yrsa måske ved sin adfærd forsøger at cementere et godt indtryk af nevøen. Et indtryk som nødtigt skulle spoleres, eftersom hun dels måske virkelig har behov for bistand, dels vil fortælle vidt og bredt – som den sladderagtige taske hun er – at hendes nevø, kan ingen måle sig med.

(Afhængigt af, hvem hun plager med sin nevø, kan dette sidste dog være et tveægget sværd. Så pas på, ikke at overdrive!)

3. Tilstræb at skrive regninger

Uanset hvor nært beslægtet man måtte være med den i familien, som har bedt om den juridiske bistand, vil jeg anbefale, at man under en eller anden form afregner sin bistand, når tidens fylde kommer.

Det kan meget vel være, at man ikke vil være bekendt at tage penge for sit arbejde af den pågældende. Men skriv alligevel en faktura.

Beskriv det udførte arbejde grundigt. Oplys det takstmæssige salær, og afslut så med nogle velvalgte ord som: „efter omstændighederne nedsat til familiepris xx...kr“

Herved opnås – sandsynligvis – flere ting:

- a. „klienten“ gøres opmærksom på ydelsens reelle pris (og desuden arbejdets omfang, når dette ikke umiddelbart er indlysende).
Han kan således ikke tro, at der er tale om et bagatelarbejde, som ikke er værd at gøre op i kroner. Det vil derfor senere (om fornødent) være nemmere at forlange penge for sin indsats, såfremt „klienten“ påny beder om bistand i lignende sag(er). I så fald vil advokaten med sindsro kunne sige „Denne gang bliver jeg nok nødt til at beregne fuldt (eller 90% el. 50%`s salær i sagen. Jeg skal jo leve!“ eller en lignende floskel.
Jeg vil dog nok som hovedregel anbefale, at man *altid* giver familie og bekendte en vis beskeden rabat, (medmindre de er kendte som notoriske plageånder og umulig`usser i familien/omgangskredsen). Så har de i hvert fald *fornemmet* et udbytte af kendskabet.
- b. En grundigt skrevet afregning sætter et anstændigt punktum på et – forhåbentlig – grundigt udført arbejde: En yderligere cementering af, at „den nevø, advokaten, *er* nu en gevinst for familien“.
- c. En afregning er i sig selv et af de få reklameskilte, vor stand foreløbig har lov at male med bred pensel. Her kan man – inden for realistiske rammer – udbrede sig i farverig prosa over de strabadser man har været igennem, for at skaffe klienten resultat.
(Og tante Yrsa vil gemme fakturaen til evig tid, og muligvis læse højt af den for sine te- veninder).
- d. Endelig er det værd at huske, at advokatansvaret også gælder for bistand ydet til familie, selvom salæret er minimeret til det rene ingenting.

4. Vær diskret

Alle mennesker bærer på mindst én hemmelighed. Ofte er det kun en hemmelighed, fordi de selv er tavse om forholdet og har været det i årevis. En dag bliver der behov for at bryde tavsheden, f.eks. fordi helbredet vakler og testamentet *skal* skrives, for der er jo det „lille fejltrin fra Viborg – det var

en dreng, som jeg aldrig har set..." o.s.v. Eller: „Jeg har jo lidt penge gemt af vejen, som din tante ikke ved om“.

Sådanne „hemmeligheder“ er ikke altid hemmeligheder. Tante har sandsynligvis kendt til begge dele i årevis. Og det er *hendes* hemmelighed. Men når advokaten indvies, bliver det også *hans* hemmelighed. *Og hans alene*. Hverken arvingerne eller ens egen kone bør man indvie i, hvad der blevet en *betroet*.

Dersom altså tante Yrsa et par dage senere spørger til onkel Kajs sag, så svar hende, at det må hun hellere drøfte med onkel Kaj. Også selvom man inderst inde er sikker på, at hun i forvejen ved besked.

En sådan „østers-adfærd“ vil altid efterlade et gunstigt indtryk af professionalisme. Især hvis de nysgerrige angreb kan afværges med et smil og på så tilpas venlig måde, som slægtskabet kræver.

En ældre landsretssagfører belærte mig engang om, at en advokats viden, som man ikke kunne tilegne sig fra avisen eller Statstidende, kom ikke andre ved. Og lidt er der om snakken – også når det gælder slægt og venner i faglig henseende.

5. Gør en ekstra indsats

Som udgangspunkt bør venner og bekendte behandles som alle andre klienter. Men gør alligevel en ekstra indsats. Det betaler sig!

Den faglige ydelse bør *altid* være 100 % i orden. Men der vil meget ofte være mulighed for at vise særlig opmærksomhed over for familie-klienten:

Send ikke tante Yrsas testamente med posten sammen med en afregning.

Tag bilen, toget eller cyklen og køør over/hen til hende og forklar hende endnu engang konsekvenserne af indholdet, hvordan hun skal opbevare dokumentet og hvordan hun (om sandsynligvis 1/2 år) kan ændre det påny. Indprent hende, at hun *altid* kan ringe og stille spørgsmål, såfremt hun siden kommer i tvivl om noget. (Og det gør hun! – uanset hvormeget man har slidt med informationen).

Hvis hun bor for langt væk, vil en lang telefonsamtale efter brevets ankomst have næsten samme virkning.

Det kan i sig selv være en overordentlig vanskelig balanceakt både at være sagligt professionel og venuesæl og familiær på samme tid. Mestrer man denne balancegang i bekendtskabskredsen, har man ofte derved formået at betjene de i virkeligheden mest krævende klienter: Nemlig de, der har de mest rodfæstede fordomme overfor én.

Hvor finder jeg klienterne?

De færreste nystartede advokater vil kunne leve af at betjene familie og venner. Og de færreste ønsker formentlig at basere sin forretning på en sådan klientkreds.

Vi må altså ud i felten og skabe kontakter, hvilket netop er nøgleordet eller med et mere moderne udtryk: berøringsflade.

Jo større berøringsflade advokaten har til andre (personer, virksomheder, foreninger o.lig.), des større søgning vil han automatisk opnå. Disse berøringsflader vil for de flestes vedkommende opstå og udvide sig af sig selv med tiden, men dette kan den nystartede advokat som regel ikke vente på. Han må finde – først emnerne, siden indgangen til disse.

Advokater, banker, bedemænd, foreninger og ejendomsmæglere har alle et fællestræk: at de kan tjene som sags-forsyningskilde for den nye advokat.

Advokater,

der har praktiseret i flere år og som ikke er indgået i et større fællesskab med kolleger, vil usvigelig sikkert have en særdeles broget portefølje af gode og mindre rentable sager.

En del af sidstnævnte knap så indbringende opgaver, vil de fleste være henrykte for at overlade til en ung, energisk kollega – forudsat at klientrelationen ikke lider derved.

Der kan f.eks. være tale om forberedende retsmøder i andre retskredse, repartition af dødsboer, udgående fogedforretninger o.lign., som typisk vil være tidsmæssigt belastende – især for den etablerede, der sædvanligvis vil have kalenderen fyldt op.

For den nystartede advokat kan disse sager dels indbringe et beskedent salær, men også et erfaringsgrundlag, som senere vil vise sig nyttigt.

Har man kontor nær den lokale ret, vil repræsentation af „provinskolleger“ i forberedende retsmøder kunne være en givtig og relativ nem indtægtskilde. Dels opnås et – sædvanligvis beskedent – salær for det enkelte retsmøde, dels opnås kontakt og ikke-kontroversiel dialog med andre advokater (man er jo fælles om sagen). Desuden får man måske indsigt i fremmedartede sagstyper. Såfremt man gør sig kendt som kollega, der er villig til at møde for andre og derved opnår flere retsmøder samme dag, vil de opnåede salærer ofte hurtigt kunne „bære“ en dagløn. Især hvis man kan formå retten til at beramme flere møder for forskellige kolleger på samme tidspunkt.

Har man først udført sådanne opgaver for andre, vil der ofte falde mere selvstændige sager af, som „provinskollegaen“ kan henvise til „sin forbindelse“

i X-købing, der jo tidligere på tilfredsstillende vis har mødt for ham i andre retssager.

Der kan være tale om alt fra repræsentation af kollegaen under en syn- og skønsforretning eller direkte repræsentation af kollegaens klient i den lokale skifteret.

I denne type sager må man blot altid holde sig for øje, at *klienten er „lånt gods“* og skal behandles præcis som Danske Lovs regler herom. Man må altså ikke ødelægge sagen og klienten er kollegaens.

Det lyder indlysende, men tro mig: ikke alle kan stå for fristelsen til at søge den egne klientgruppe udvidet på en kollegas bekostning. Og det er for det første ikke tilladt efter de kollegiale regler, og for det andet vil man som regel miste mindst to relationer: Forholdet til kollegaen er for stedse gået i vasken (og ofte vil han udbrede sig til andre kolleger om misdåden).

Desuden vil den nyserhvervede klientrelation ofte kun vare sagen ud, eftersom klienten jo typisk ved, hvorledes kontakten oprindeligt er blevet skabt, og derfor kender til det puds, man har spillet kollegaen. Dette er sjældent tillidvækkende og klienten vil, når sagen er slut, finde sig en helt tredje advokat. Husk på, at du er blevet valgt til opgaven af kollegaen og ikke af klienten, så hvis klienten næste gang kommer direkte og beder om bistand: henvis ham – meget høfligt – til kollegaen og referer selv til kollegaen, at A/S Kviksalg har rettet henvendelse i en ny sag, men er blevet henvist/tilbagevist til den oprindelige advokat.

„Kollega-sager“ kan man avertere efter i Ugeskrift for Retsvæsen, Advokaten eller de sædvanlige annoncespalter i lokalaviserne. Det vil sædvanligvis være den billigste metode.

Man kan også under retsmøderne foreslå de forskellige mødende „udenbys“ advokater, at man næste gang møder for dem. Det bør helst være de ventende advokater i andre sager, end den man netop møder i, eftersom modparten ellers nemt kan få den opfattelse, at man vil møde gratis for ham. (Dette har man efter sædvane en udstrakt pligt til, men det var ikke lige den situation, man ønskede at fremprovokere).

Mange kolleger har store institutionelle klienter som f.eks. banker, forsikringsselskaber o. lign., som holder sig til en bestemt advokat. Uanset deres eget kontors beliggenhed, stævner disse advokater, eftersom deres klienters debitorer ofte flytter, over hele landet.

At repræsentere en sådan kollega i sin egen retskreds vil typisk være som at have en lille bid af den store klient. Man kan derfor indlede med at rette henvendelse til bankerne, forsikringsselskaberne etc. og forhøre sig om, hvem der er deres advokat. Er denne oplysning tilvejebragt, skal man blot rette henvendelse til kollegaen og gøre ham klart, at man er til rådighed for retsmøder i retskredsen.

Der er intet at tabe og alt at vinde herved.

Retshjælp

I mange retskredse – om ikke de fleste – er der nu etableret retshjælpsordninger af de lokale advokatforeninger.

Ordningen har sit udspring i et initiativ hos en lille gruppe advokater, der i slutningen af halvfjerdserne startede en aftenkonsultationsordning i „Kringlegangen“ i det indre af København. Hensigten var at vejlede publikum med hensyn til, hvilken myndighed eller servicebranche man skulle henvende sig til, for at få et givet problem behandlet. Evt. kunne den konsulterede advokat løse problemet på stedet.

Konsultationerne var (og er) gratis, idet advokaterne stillede deres erfaring vederlagsfrit til rådighed efter en turnusordning.

Ordningen var i begyndelsen stærkt forkæret – især blandt de ikke-deltagende kolleger, som anså eksperimentet for maskeret klientfiskeri, idet de konsulterede advokater beskyldtes for at sluse de rådsøgende „hjem på kontoret“ og derved erhverve nye klienter og sager.

Advokatrådet har siden ændret holdning og ordningen er – mig bekendt – næsten landsdækkende og fungerer vist meget tilfredsstillende for publikum. I min egen retskreds deltager næsten alle kredsens advokater efter en turnus, som pålægger den enkelte 4-5 vagter årligt à 2 timer fra kl 1700 – 1900 på det lokale bibliotek. Hver vagt indebærer rådgivning af 12-20 personer, hvilket selvsagt medfører en meget summarisk rådgivning. De rådsøgendes problemer er imidlertid så mangeartede og ofte ujuridiske, hvorfor advokatens råd hyppigt „kun“ øses af hans egen livserfaring.

For den deltagende advokat er der ingen direkte indtægt at hente ved den ydede bistand. Men da ordningen ikke indebærer, at advokaten gratis om aftenen skal konkurrere med sin egen „dag-praksis“ er det nu anerkendt, at han kan henvise en rådsøgende til sit kontor, *såfremt problemet ikke kan løses ved en kortfattet mundtlig konsultation på stedet.*

Jeg skal dog straks pointere, at der ikke er tale om et overflødigshorn, hvorfra en stadig strøm af nye klienter flyder. De rådsøgende er ofte mindrebemidlede med overvejende sociale, ujuridiske problemer.

Alligevel kan en nystartet advokat i denne institution erhverve både erfaring (det kræver nemlig både fysik og psyke at håndtere 15-20 forskellige klienter indenfor et par timer) og et par nye klienter, som siden kan bringe anden forretning med sig.

Ejendomsmæglere

har i mange år været storleverandørere af nye sager til advokater. Først og fremmest naturligvis i kraft af deres kolportering af skødeskrivning.

En køber af fast ejendom kender ingen advokat, som han kan gå til og få skrevet sit skøde. Hvad er mere naturligt, end at ejendomsmægleren foreslår

et nært beliggende advokatkontor, som mægleren tidligere har haft et godt samarbejde med?

Umiddelbart virker tanken besnærende og løfterig. Og advokaten bør som udgangspunkt heller ikke holde sig tilbage med hensyn til at optage den ekstra profit, der kan ligge i en sådan relation. Blot man stedse holder sig for øje, at mægler og advokat basalt arbejder for to divergerende interesser, nemlig henholdsvis sælgers og (i Sjællandsområdet) købers. Med andre ord: man skal vogte sin integritet, sin uafhængighed, og stedse være parat til på sin klient (købers) vegne om fornødent at stævne den egentlige hvervgiver = ejendomsmægleren.

Bortset fra disse formanende ord kan en god relation til en dygtig og driftig ejendomsmægler være en fortræffelig indtægtskilde, som kan føre en jævn strøm af andre sager med sig. F.eks. misligholdelses-retssager for den købte ejendom eller den nye klient kommer simpelthen igen med sit testamente eller andet, fordi den første sag – ejendomshandelen – blev klaret lydefrit.

Også ejendomsmægleren selv vil ofte have problemer, som vil kunne trænge til advokatbistand. Husk på, han opererer på et område, hvor ofte store beløb er på spil, og parternes følelser jævnligt er på kant med hinanden.

Kontakten til ejendomsmægleren kan etableres på forskellig vis. Den passive metode, som jeg anser for den mest stabile, er egentlig beskrevet ovenfor: Man udfører ekspeditionen af en, gerne lidt problemfyldt, ejendomshandel til alles tilfredshed og kan måske undervejs rådføre sig lidt med mægleren – også selvom man ikke selv føler, at der er behov herfor.

Dette vil skabe en tryghedsfølelse hos mægleren og fjerne det præg af arrogance, som vi ofte beskyldes for at besidde.

En mere aktiv akkvisition kan simpelthen bestå i, at man retter henvendelse til de lokale mæglere og oplyser, at man umiddelbart forinden har åbnet sit kontor på den og den adresse og „stiller forhåbninger om et godt samarbejde i fremtiden“. I en sådan henvendelse, der kan være såvel skriftlig som mundtlig, kan man desuden orientere om sine øvrige „særlige interesseområder“.

En mere aktiv eller pågående henvendelsesform mener jeg ikke, man bør udøve, idet man dels risikerer at komme på kant med de kollegiale reglers „dørsalgsparagraf“, dels risikerer at efterlade et lettere prostitueret indtryk. Og det er det sidste en advokat må beskyldes for.

Bedemænd

Da min svigermoder døde for et par år siden, kom min svigerfader til mig med et brev, han havde modtaget fra bedemanden.

Brevet, som var særdeles pietetsfuldt udfærdiget, indeholdt – udover en beskrivelse af de arrangementer bedemanden havde foretaget sig i henseende til bisættelsen – også oplysning om, at bedemanden havde aftalt et orienterende og uforpligtende møde med en lokal advokat, som kunne vejlede min

svigerfader med hensyn til et eventuelt skifte o.lign.

Da bedemanden i dødsfaldssituationen ofte fungerer som en slags generalfuldmægtig og arrangerer indkøb af blomster, bestiller kaffebord til følget o.lign. er der for så vidt intet odioøst i, at han også formidler kontakt til en advokat, der kan vejlede arvingerne med hensyn til de første forholdsregler, som skal tages i relation til skifteretten.

Advokaten må blot ikke efter reglerne om god advokatskik tage initiativ til et sådant møde, og man må holde sig for øje, at et sådant arrangement *skal* foregå gennem bedemanden og udelukkende ved hans foranstaltning, og man må sikre sig, at bedemandens forslag til arvingerne er fuldstændig uforpligtende og under ingen omstændigheder må være pågående.

Foreninger, klubber og loger

Ofte vil man fra ældre, etablerede kolleger få det velmenende råd at melde sig ind i den lokale handelsstandsforening eller Lions-afdeling for derved at øge klientbestanden.

Som jeg senere kommer ind på, anser jeg for så vidt synspunktet for rigtigt: Jo større menneskelig berøringsflade man tilegner sig, desto større kendskab vil de involverede personer, d.v.s. de øvrige medlemmer, få til ens person og virke. Dette er ren statistik.

Såfremt man derfor har det fornødne overskud, bør man ikke tøve med at melde sig ind allevegne, hvor mennesker har sluttet sig sammen.

Er man først blevet medlem af en forening, må man frem for alt ikke begå den fejl at tro, at nu kommer klienterne strømmende.

Man må markere sig i foreningen og vise sig interesseret i dens formål, således at der ikke blandt de øvrige medlemmer opstår mistanke om, at det primære sigte med medlemsskabet har været at hverve klienter.

I handelsstandsforeningen, (som måske er lidt af en undtagelse fra ovennævnte), må man fremtræde som en seriøs forretningsmand, i sportsklubben som „en flink fyr“ o.s.v.

Det kan være en vanskelig balancegang dels at være dediceret og entusiastisk om et emne, som måske virker lidt sekundært for ens aktuelle situation, og samtidig markedsføre sin profession. For det hjælper selvsagt ikke at være medlem i ti foreninger med et par tusinde medlemmer, hvis ingen af disse ved, at man „i det civile liv“ er advokat med speciale i f.eks. lejeret.

Såfremt disse oplysninger om fag og speciale ikke automatisk bliver kendt i foreningen, må man gå taktisk til værks: Man kan f.eks. give sig i diskussion om et aktuelt emne i foreningen og underbygge sine argumenter med synspunkter og oplysninger (diskrete), som uvægerligt på et eller andet tidspunkt vil få samtalepartnerne til at stille det forløsende spørgsmål: Hvad bestiller du egentlig? Og så er vejen åben for en indirekte anprisning af de egenskaber, man egentlig vil sælge.

Læger

har, ligesom bedemænd, også en slags sjælesørgerfunktion og tjener ofte patienterne med andet end medicinske råd.

Ægteskabelige problemer afdækkes f.eks. ofte første gang uden for hjemmets vægge hos lægen. Kan lægen – eller en psykolog – ikke afhjælpe en familiekrise, vil ofte advokaten være den næste servicefunktion.

Advokaten kan ofte bibringe et par stridende ægtefæller det overblik og den klarhed, de gennem årenes småstridigheder måske har tabt af sigte. Opgaven vil ikke nødvendigvis bestå i straks at få parterne separeret eller skilt. Ofte kan en konsultation, hvorunder den ene får bibragt indsigt i den andens økonomiske problemer, være tilstrækkeligt til at løse hårdknuden. Måske vil et dokument, en ægtepagt eller et testamente, være den nødvendige „medicin“. Min egen læge spurgte mig i sin tid, om jeg havde noget imod, at han henviste sådanne patienter til mig. Og der var tydeligvis et behov, idet jeg siden har haft mindst et par patienter årligt, der er blevet til klienter.

Banker

Har man først forhandlet sig tilrette med sin bank om vilkårene for kassekredit og klientkontorente, vil det hyppigt være effektivt at afslutte samtalen med en bemærkning som: „...og så påregner jeg naturligvis, at banken sender mig sine inkassosager“ eller „jeg vil selvfølgelig overgive alle mine medfølgende bankforretninger, såsom lånehjemtagelser o.lign., mod at der også flyder forretninger til mit kontor“, eller „hvem benytter banken egentlig som advokatforbindelse her i området?“

Hermed har man stillet sine direkte eller indirekte krav til sin lokale bank, der – formentlig – er meget tilfreds med, at konkurrenten på det andet hjørne *ikke* har fået netop denne kunde.

Banken er jo samtidig særdeles interesseret i, at den nye advokat klarer sig godt, idet sædvanligvis vil betyde flere kunder (som advokaten trækker med) og dermed en større balance for banken – og det er bestyrerens prestige, man herved fremmer.

Udover den lokale bankforbindelse, kan man rette henvendelse til en eller flere bankers juridiske afdelinger i hovedsædet og tilkendegive, at man netop er startet i det og det lokalområde og vil være interesseret i – f.eks. inkassationer i det pågældende område .

Der er intet område i landet, hvor de større banker ikke har en eller flere nødlidende kunderelationer, som skal varetages af en advokat. Enten i form af inkasso, fagedinddrivelse, tvangsauktion eller slet og ret forhandling.

Revisorer

Også advokatens revisor vil hyppigt kunne bidrage med klienter fra sin egen

øvrige portefølje. Afhængig af hvor „stor“ revisor er, vil dette samarbejde ofte komme i stand af sig selv.

Benytter man sig af et større revisionsfirma, kan det være nødvendigt at lægge lidt pres på sin personlige revisor for at formå ham til at dels sluse sine egne personlige klienters sager videre, dels lade et ord falde til sine revisorkolleger om, at han faktisk har en klient, der både er dygtig og desuden har tidsmæssig kapacitet til også at tage sig af mindre sager.

Hvordan og hvorfor finder klienterne dig?

At åbne ny advokatpraksis er ikke det samme som at åbne en bager-forretning eller en hvilken som helst anden form for erhvervsvirksomhed. Dette postulat er formentlig et langt bedre indarbejdet dogme hos de fleste advokater end megen elementær jura.

Sandsynligvis skyldes dette vor stands ambitioner om en højere social rangering. (Vi omtaler f.eks. oftere vort virkefelt som en stand end som et fag). Alligevel er der i erhvervet så mange lighedspunkter med andre forretningsdrivendes, at man med fordel kan plagiere forretningsmetoderne i tilpasset form.

En af de første forudsætninger for at sælge sine ydelser må være, at der er nogen at sælge til. Overskriften til dette kapitel kunne derfor lige så vel hedde: Hvordan skaffer jeg kunder?

Kunderne må vide eller gøres opmærksom på, at man eksisterer!

Lad os derfor et øjeblik sammenligne os med andre forretningsdrivende og konstatere, at forretningsmanden, for at hverve kunder, må have disse til at

1. kende beliggenheden af vor forretning,
2. kende kvaliteten af vort arbejde,
3. om muligt kende arten af vort arbejde, d.v.s. evt. „specialer“ *samt*
4. gøre dem trygge ved at handle med os.

I disse 4 punkter er der for så vidt intet revolutionerende. Kunsten består blot i at markedsføre advokatydelse på baggrund af, at ovennævnte krav er opfyldt.

Er kravene opfyldt, kan det kun gå galt hvis man er en dårlig advokat. Klienterne har nemlig ingen motivation for ikke at søge bistand hos en god advokat, som de er trygge ved og oven i købet ved, hvor bor.

1. Forretningens beliggenhed

Den simpleste måde at offentliggøre sin forretnings beliggenhed på er at rykke en annonce ind i den lokale avis. Man må endelig ikke undervurdere rubrikannoncers betydning, selvom der er tradition for, at advokatannoncer kun netop rummer navn og adresse på vedkommende.

I de senere år har lokalaviserne fået en gevaldig opblomstring – også i henseende til, hvilke aviser folk læser. Samtidig er reglerne for advokaters

annoncering liberaliseret, så vi nu har mulighed for at annoncere i „farver og ramme“.

Dette bør man benytte sig af, dels fordi ingen ellers vil vide, hvor vi befinder os, dels fordi man herved har mulighed for at fremhæve sig selv.

Desuden bør man holde et vågent øje med, hvilke lokaltelefonbøger der udgives i området. Og annoncer i *hver eneste af dem*.

Lokalaviserne er også særdeles velegnede som formidlere af små artikler.

Denne type aviser eksisterer nemlig hovedsagelig i kraft af indtægter fra annoncer, som også i høj grad dominerer aviserne. Og som følge heraf er redaktionerne hyppigt i bekneb for lokalstof, features og artikler.

Det vil derfor sjældent være vanskeligt at få optaget små beskrivelser eller artikler af let tilgængelig karakter – f.eks. om testamentsoprettelse eller lignende.

Herved opnås dels en indirekte avertering med de emner, man særligt interesserer sig for, dels får man sit navn cementeret i lokalsamfundet.

Udover annoncering i lokalaviser og -telefonbøger (og selvfølgelig de landsdækkende telefonbøger fra KTAS resp. JTAS) skal man naturligvis fysisk markere kontorets beliggenhed. F.eks. ved skiltning i vinduerne og på gadedøren.

Vinduesskiltningen bør efter min opfattelse indskrænke sig til at angive navn, telefonnummer samt ordet „advokatkontor“. En overdreven beskrivelse af alle de juridiske discipliner man tilbyder kan dels virke useriøs, dels virke efter udelukkelsesmetoden. (= Han reklamerer ikke med straffesager, altså har han ikke forstand på det).

Ved siden af den „mekaniske“ spiller den personlige annoncering formentlig en væsentlig rolle.

Tilfredse klients rosende omtale overfor andre er langt den mest værdifulde reklame, man overhovedet kan opnå. Ikke mindst fordi den nye klient indfinder sig på kontoret med en forudfattet positiv og forventningsfuld indstilling til, at her bliver hans/hendes problemer ganske givet løst.

Advokaten spares i virkeligheden ofte med sådanne klienter for den mere rutineprægede indledningssamtale, der skal tjene til at betrygge klienten ved de nye omgivelser, den fremmede person o.s.v.

Af hensyn til den fremtidige akkvisition, bør man forsøge at fritte nye klienter om, hvordan de er kommet i kontakt med én. Herved kan man ofte få et nyttigt indblik i, hvorledes en tidligere sagsbehandling har påvirket den henvisende klient.

En sådan udspørgen bør dog foretages let henkastet og gerne lidt overfladisk, hvorefter man straks må gå over til det for klienten mere saglige, nemlig årsagen til hans henvendelse.

Den personlige annoncering kan også bestå i, at advokaten selv ved stort set alle sociale berøringsflader med andre benytter en samtale til at fortælle, at han driver advokatforretning fra den og den adresse.

Denne metode kræver imidlertid et betydeligt psykologisk „håndelag“ og må udøves yderst diskret for ikke at give bagslag. Janteloven fungerer nemlig fint i Danmark, og der skal ikke megen forkert betoning på en „henkastet“ bemærkning, før man i folks bevidsthed bliver karakteriseret som en selvoptaget pralhals.

Og så er den indsats spildt.

Hvis man derimod i foreninger, i forretninger, på gaden o.s.v. bestræber sig på at komme i samtale med andre, og navnlig viser interesse for deres aktiviteter, kan en „indskudt sætning“ falde på meget frugtbar grund, f.eks: „Jeg var forresten ude for en lignende oplevelse på mit kontor forleden. Jeg har i en del år været advokat for en større virksomhed og ...“

Ved at gøre historien kort og bemærkningen om ens erhverv let henkastet har man dels placeret sig selv i samtalepartnerens bevidsthed, dels måske vakt både hans nysgerrighed og en positiv interesse, idet man har knyttet sit erhverv til den begivenhed, man i fællesskab netop drøfter.

Langt de fleste mennesker har nemlig et latent behov for en eller anden advokatydelse.

Det synes at være en udbredt opfattelse, at man som advokat bedst får kontakt med så mange mennesker som muligt ved at melde sig ind i så mange foreninger som muligt. Det er sikkert rigtigt.

Men kvantiteten af bekendtskaber eller foreningsmedlemsskaber er bestemt ikke proportionalt med antallet af nye sager.

Det vil måske her være på sin plads at erindre om, at advokater gennemsnitligt ikke er klogere end andre mennesker. Melder man sig derfor ind i en forening alene med det formål at skaffe nye klienter, vil man meget hurtigt blive gennemskuet, og virkningen vil hyppigt være modsat.

Konklusionen hos de øvrige medlemmer vil nemlig meget nemt blive, at her er en advokat, som ikke kan skaffe sig klienter på anden måde end gennem medlemskabet. Han kan altså ikke være særlig dygtig.

Desuden vil foreningen sandsynligvis være „beriget“ med flere andre advokater, som man i givet fald først skal „konkurrere“ med.

Melder man sig derimod ind i foreningen af interesse for dens formål og fastholder en engageret interesse, vil der sandsynligvis opstå klientkontakter *med tiden*. Især hvis man er påpasselig med at lade foreningsinteressen være det primære og udviser diskretion med sin advokatpropaganda.

2. Advokatarbejdets kvalitet

er formentlig den vanskeligste egenskab at distribuere til potentielle klienter. I hvert fald som positiv egenskab.

Oplysninger om uheldigt gennemførte sager eller en ringe indsats fra advokatens side har derimod en tendens til meget hurtigt at rygtes.

Jeg plejer at udtrykke det således, at der skal mindst 10 klienters positive omtale til at opveje 1 klienters negative ditto.

Da det (endnu) ikke er tilladt advokater offentligt at anprise hverken sig selv eller deres ydelser, kan arbejdets kvalitet efter min mening kun fremhæves over for omverdenen ved, at advokaten gør en omhyggelig og god indsats i de verserende sager.

Dette vil sædvanligvis også bære belønningen i sig selv: De tilfredse klienter skal nok viderebringe budskabet om en dygtig indsats eller et godt resultat.

3. „Specialer“

De fleste advokater har en eller flere discipliner, som de særligt beskæftiger sig med.

Efter Advokatsamfundets opfattelse findes der ikke specialister i vor branche. Og det skal såmænd nok være rigtigt, eftersom man altid har behov for at lære mere.

Men nogle af os er bedre til en eller anden sagstype end andre. Og denne særlige kvalitet må man på en eller anden måde have bragt til klienternes kundskab.

Dette kan enten ske – som ovenfor – ved „mund til øre-metoden“ eller – som jeg har set det praktiseret i den senere tid: Ved annoncering.

Det er ikke tilladt at annoncere sig selv som „specialist“, men der intet til hinder for f.eks. at anføre i annoncerne, at „særligt beskæftiger kontoret sig med ejendomshandel“.

Men især er det vigtigt, at ens egne klienter bliver gjort opmærksomme på, at man har dette eller hint som særligt interesseområde. Det kan ikke stærkt nok præciseres, at ens egne klienter faktisk er den bedste – og også den billigste – reklamesøjle for virksomheden.

4. Tryghedskriteriet

Som advokat må man for klienten manifestere sig som indbegrebet af sikkerhed og tryghed, når der udadtil skal fægtes for klientens interesser.

Lige så vigtigt er det imidlertid, at klienterne ikke går fra kontoret med en fornemmelse af, at advokaten *alene* betragter sagerne som et sted, hvor regnbuen ender og der hæmningsløst kan graves guld.

Forinden dette problem løses, vil man ofte skulle helbrede en tilsvarende frygtssom indstilling *før* sagen påbegyndes.

Det er en forholdsvis almindelig opfattelse, at advokater formelig skovler penge ind i alle de sammenhænge, de optræder i.

Denne opfattelse er sandsynligvis overvejende tilvejebragt af formiddagsbladene og tilsvarende medier, som – for at tilgodese *deres* indtjening –

skamløst benytter sig af svulstige, letkøbte adjektiver som f.eks.: “*stjerneadvokat hæver kæmpehonorar*”

Men også advokaterne selv bærer en del af ansvaret for denne menigmands holdning.

Dersom en potentiel ny klient, for at komme i kontakt med sin nye advokat pr. telefon, først skal forcere en arrogant omstillingsdame og siden måske en affekteret eller fortravlet sekretær, kan man næppe bebrejde ham, at han vælger „gør-det-selv“-metoden eller går et andet sted hen. Hvorfor skulle han dog betale for en intimiderende behandling?

Såfremt klienten i stedet indfinder sig personligt på kontoret og konstaterer, at han nu befinder sig i et palads udstyret med ægte tæpper, gedigne mahognimøbler og arkitekttegnede lamper, vil konklusionen hyppigt være af lignende karakter: „Skal jeg være med til at betale alt dette?”

Dette er kun et par eksempler på, hvorledes en mulig ny klient *kan* føle sig utryg.

Det, det drejer sig om, er altså i det væsentlige at få klienten til at føle sig hjemme. At få klienten til at føle, at den ydelse, der leveres ham, er tilvejebragt ved en seriøs og ihærdig indsats. En indsats, som bør honoreres med et passende vederlag, der står mål med tidsforbrug og anstrengelser.

Udover at advokaten skal virke faglig troværdig i henseende til pris og engagement, må han også kunne evne at kommunikere med klienten.

For klientens opfattelse af forholdet skulle dette i sin yderste konsekvens gerne have den virkning, at han opfatter advokaten som en socialt ligestillet, der blot har læst nogle andre bøger end han selv og derfor har en udvidet viden netop i den aktuelle sag.

Advokaten skal for sit vedkommende være så „musikalsk“, at han på forhånd kan „læse“ de noder, klientens livsmelodi er komponeret over. Han skal med andre ord – og så bogstaveligt, som det kan lade sig gøre uden at falde igennem – forsøge at tale samme sprog som klienten. Er de sociale forskelle for store, skal man dog ikke gøre vold på sig selv og påtage sig f.eks. en jargon, som ligger fjernt fra ens daglige samtaleform.

I så fald vil man snart blive gennemskuet, og klienten vil netop føle sig utryg. Han er jo (som regel) ikke kommet for at blive talt efter munden.

Man skal derimod bestræbe sig på kun at bruge juridiske vendinger overfor andre jurister eller højere rangerede erhvervsfolk, som måtte formodes at kende sådanne udtryk. (De skal nok spørge om meningen, hvis de ikke kender et anvendt udtryk.)

De mest anvendte termer må man for øvrige klienter „oversætte“, d.v.s. i forvejen kende et andet, let forståeligt synonym for. Klienten må under ingen omstændigheder få fornemmelsen af, at man taler ned til ham. Samtalen må glide let og naturligt under anvendelsen af almindelige, dagligdags udtryk.

Det er værd at mærke sig, at landets mest gennembrydende sprogfornyer er

fjernsynet. I almindelighed ser folk mere fjernsyn, end de f.eks. læser aviser, og føler sig hyppigt halvvejs i familie med TV-speakerne.

Kan man derfor i klientens opfattelse placere sig i samme position og under anvendelsen af samme sprog (eller blot enkelte vendinger, for ikke at overdrive), som de personer, klienten er vant til at se i TV, er en væsentlig distance elimineret.

Som nævnt kommer klienterne ikke for at blive snakket efter munden. Ikke de seriøse, i det mindste. Og det bør være den klienttype, man bygger sin praksis på.

Forsøg derfor ikke at sige klienten imod. Hvis man er uenig i et synspunkt, bør man tilkendegive sin uenighed. I modsat fald vil man før eller siden virke uvederhæftig – og så er trygheden påny gået fløjten. Man kan sagtens tilkendegive sine anderledes synspunkter uden at fornærme eller støde. Og uden at virke bedrevidende, selv om man rent faktisk netop er det.

Tænk blot på, hvor venlige og smilende TV-speakerne virker.

Konklusionen af ovennævnte er altså, at klienterne næsten udelukkende fremskaffes gennem avertering: Enten ved den *mekaniske* reklame i form af annoncer, vinduesskiltning eller ved den *menneskelige* bestående af advokatens egne kontakter, hans fremtoning og måde at håndtere sagerne på.

Hvordan får jeg klienterne til at komme igen?

En af de største fejltagelser man kan begå i sin virksomhed, er at lade interessen for den enkelte klient dø hen sammen med den pågældendes sag. Netop på dette tidspunkt øjner klienten et resultat og er åndeligt „på vej ud af virksomheden“.

Hvis klientens sidste indtryk af advokaten er en halvfremmed, adspredt akademiker, som vel nok ordnede tingene til sidst – måske med sekretæren som sidste „håndspålægger“ – vil denne klient kun, hvis tilfældet råder ham, påny indfinde sig på kontoret med en anden sag.

En tilfreds klient vil sandsynligvis være den mest givtige kilde til flere klienter end nogen anden. En tilfreds klient vil selv vende tilbage med sine andre sager – og med bekendte, som har hørt om hans gode advokat.

Det tåbeligste man derfor kan gøre, er „at dræbe sangfuglen“ før den letter fra kontoret for at udbrede budskabet om den dygtige advokat eller vel gennemførte sag.

Man skal tværtimod ved slutningen af en sag tage afsked med både klient og opgave, som om det henholdsvis havde været en god bekendt og en drilsk, let vanskelig, men alligevel underholdende udfordring, som klient og advokat i skøn forening „fik has på“.

I denne fase af sagsforløbet – hvor afslutningen er inden for synsvidde – kan man passende bringe et konverserende element ind i sine konsultationer, idet man herved indirekte får mulighed for at interviewe klienten om hans øvrige forhold. Har man afsluttet en skødesag, kan man f.eks. styre konversationen på følgende forskellige måder:

- a) husets beliggenhed = nær skole = børn i familien = testamente/samlivsoverenskomst?
- b) husets pris = finansiering = familielån/arveforskud = generationsskifte?
- c) husets økonomi = skattefradrag = erhvervsforhold = virksomhedsdrift-/overskud?

Der er utallige indfaldsveje til klientens interesser. Og klienten er i almindelighed meget åben overfor en advokats interesse i hans forhold. Som regel er klienterne også villige til at betale for en sådan interesse med tilhørende rådgivning, blot advokaten vil give sig tid til opgaven.

Formentlig er en af de største fejl ved vore serviceydelser, at vi ikke er tilstrækkeligt **serviceberedte** i den forstand, at nok påtager man sig den „udbudte“ opgave, men vi undersøger ikke, om der er beslægtede opgaver at løse.

Ofte kan advokatens opgaveløsning sammenlignes med den offentlige helbredssektor: Vi går løs på symptomerne, men er ikke tilstrækkelig opmærksomme på årsagerne.

Når klienten *har* forladt kontoret, bør han ikke være overladt til tilfældighedernes omsorg men til advokatens – fortsatte „overvågen“. Hermed være ikke sagt at man skal ringe til klienten hver fredag for at høre, om alt nu står vel til. Der skal en henvendelse til, men den må ikke være en utidig „renden på dørene“ og den skal være saglig.

Inspirationen til en sådan henvendelse kan man hente i de begivenheder som i forvejen er jævnlige tilbagevendende sager: årlige bestyrelsesmøder, ændring af testamenter, ægtepagter o.lign.

Fremgangsmåden kræver, at man indretter et dagbogs- eller kalendersystem, som påmindrer én selv om, at det nu er tid for en henvendelse til én bestemt klient eller en bestemt gruppe af klienter.

1. Ægtepagter vil ofte have et indbygget behov for ændring eller måske ophævelse. F.eks. er begreberne „skilsmisssæreje“ og „kombinations-særeje“ opstået inden for de sidste par år. Heri ligger en oplagt informations-opgave for denne klientgruppe.
2. Testamenter ændres hyppigt af især ældre, enlige klienter, hvis motiver som regel vil være, at de indsatte arvinger ikke viser dem den forventede/ fornødne interesse. Testamenter bør efter min mening som hovedregel altid revurderes efter en årrække.
3. Visse erhvervslejekontrakter udfærdiges uopsigelige for en årrække. Når perioden udløber, vil kontrakten ofte enten skulle opsiges eller ændres.

F.eks. hvert 5. år kunne man for 1) og 2) sende et brev til klienten om, at det nu er fem år siden dokumentet er oprettet, at indholdet muligt ikke længere er svarende til klientens behov eller lovgivningen, og at man er til rådighed for en konsultation om råd eller ændring. F.s.v.a. 3) – hvis tidsrummet passer med kontraktens uopsigelighedsperiode – vil et lignende brev med erindring om, at det er nu, kontrakten f.eks. kan opsiges, ligeledes være egnet.

4. Bestyrelsesmøder i foreninger eller selskaber afholdes sædvanligvis en gang årligt. Har man selv udfærdiget vedtægterne, kan man heraf udlede, hvornår generalforsamlingen eller bestyrelsesmødet *skal* være afholdt. En erindring herom til bestyrelsen – f.eks. 1-2 måneder før fristen, vil sjældent være uvelkommen og hyppigt animere til, at man opfordres til enten at lede mødet, udarbejde ændringsforslag eller andet.
5. Inkassosager – et for de fleste ugleset arbejdsområde – medfører hyppigt uerholdelige domme eller forlig, som forældes efter 20 år, medmindre der tages skridt til at afbryde forældelsen. Et brev herom til kreditor f.eks. 1/2

år før fristens udløb vil formentlig være passende. (Husk at indregne evt. tidsforbrug til at finde debitor gennem folkeregister o.lign.)

Der kan utvivlsomt opregnes adskilligt flere eksempler end ovennævnte. Og før man slutter en sag, bør man derfor gøre sig til vane at stille sig selv det spørgsmål: „Er der noget jeg kan gøre i denne sag i fremtiden. Om 1 måned, om 1 år eller om 5 år“? Hvis man kan besvare spørgsmålet bekræftende, må man indskrive sagen i sin dagbog – f.eks. på årets sidste dag – og notere, hvornår sagen skal frem igen og med hvilket formål. Såfremt man har et kalenderprogram i sin computer, vil dette sædvanligvis kunne „fremdatere“ sagen til f.eks. om 5 år.

Selve udformningen af henvendelsen må naturligvis være meget diplomatisk og meget lidt påtrængende. Det kan jo være, at netop denne klient bestemt ikke vil benytte den samme advokat en gang til. Eller klienten opfatter henvendelsen vedrørende revision af testamentet som en antydning af, at han nok ikke har langt igen.

Af samme grund bør man ikke sende mere end én erindringsskrivelse. Og man bør i sin sag gøre et notat om, at der evt. ikke blev reageret på den første henvendelse, så man undgår f.eks. at sende brev hvert år til en bestyrelse, som måske ikke ønsker den tilbudte bistand overhovedet og som måske har engageret en anden advokat.

Ovennævnte sagspleje må endelig ikke forveksles med de initiativer man, medens sagen *verserer*, skal udvise. Er man f.eks. ejendomsadministrator bør man selvfølgelig gøre klienten opmærksom på, at dette eller hint lejemål nu trænger til en lejeforhøjelse o.s.v.

Hvordan holder jeg fast ved klienterne?

For at besvare dette spørgsmål må man først konstatere, hvad klienterne egentlig forventer sig af advokaten. Det indlysende svar burde være: resultater. Går man koldsindigt ud fra denne konklusion, skaffer klienten det resultat, man finder passende for ham og sender ham en takstmæssigt afpasset regning herfor, vil 2/3 af klienterne sandsynligvis aldrig komme igen. Af den sidste tredjedel vil de fleste kun vende tilbage, fordi de er for energiforladte til at følge deres inderste ønske, nemlig at finde en anden advokat.

Men hvis klienterne ikke skulle ønske resultater, hvad kan vi som stand da levere, som klienterne gerne vil have, og som de er villige til at betale lige så meget for som en mellemstyr bilreparation?

Ja, som regel kommer klienten *også* for gennem advokaten at opnå en løsning på sit problem. Men dette ærinde er i virkeligheden et biprodukt af det væsentligste behov, som går ud på „at nogen gør en indsats for ham“.

Et klassisk eksempel er ejendoms købet, hvor klienten indfinder sig hos advokaten med en slutseddel på et hus, som synes lidt for dyrt. Ejendomsmægleren har med sælger aftalt en pris, „så der er lidt at slå af på“. Advokaten ved det, og køberen ved det som regel også inderst inde, men fortrænger det i sin iver efter at få huset.

Advokaten ringer til mægleren og anstiller sig tvivlende overfor en anbefaling af købet eller spørger måske direkte mægleren om prisen er fast. Mægleren svarer, at „mellem os sagt“ vil et bud 10.000 lavere givetvis blive accepteret. Advokaten fortæller klienten, at han kan få ejendommen 10.000 billigere = advokaten har forhandlet prisen 10.000 ned. Købet falder på plads (og sælger har muligvis ofte fået mere, end han havde forventet) og klienten er tilfreds. Klientens konklusion vil nemlig være: Han – advokaten – gjorde virkelig en indsats for mig og tjente sin egen løn ind og mere til. Og det er faktisk dette klienterne ønsker sig: Et resultat *båret igennem af en aktiv indsats*. Denne klient vil, næste gang han skal købe fast ejendom, givetvis komme igen.

I ovenstående eksempel er klientens konklusion – som i mange andre tilfælde – fejlagtig. Advokatens indsats er en skinmanøvre, hvis udfald reelt er tilrettelagt af mægleren. Klienten får sit hus, men det bliver dyrere end det burde have været, og derfor er resultatet ret beset dårligt.

Men advokatens indsats har båret præg af aktivitet – den er projiceret eller synbar, hvilket næsten altid er det vigtigste for „gennemsnitsklienten“. Advokaten får også en salærgivende handel ud af det, i stedet for en salærmæssig langt mindre givtig konsultation om gennemgang af en slutseddel, som ender med ingenting, fordi advokaten må oplyse, at huset er for dyrt.

Såfremt advokaten efter hårde forhandlinger om den „rette“ pris på ejendommen har måttet fraråde klienten at købe, vil klienten i hvert fald ikke have nogen advokat at henvise andre til, for „der kom jo ikke noget ud af det“.

Medmindre da advokaten virkelig er i stand til at anskueliggøre for klienten, hvad denne med nød og næppe har undgået (ved hjælp af advokatens ihærdige „muldvarpearbejde“: der viste sig – med ulæselig håndskrift – at være tinglyst en færdselsret for den kommunale børnehaven på nabogrunden.)

Men selv i en sådan situation, vil klienten have vanskeligheder ved at anbefale advokaten til andre, fordi han simpelthen dels ikke har noget at vise frem og dels ikke noget håndgribeligt at tale rosende om, idet han jo i så fald må afdække, hvor slet begavet han selv har været.

Kernen i dette kapitel er ikke – som man nu kunne tro efter ovenstående – at vejlede om, hvorledes man sælger klienten, hvad han beder om, i stedet for hvad han har brug for. Den væsentlige kunst er nemlig at levere *begge dele*, således at klienten efterfølgende kan gå ud i sin omgangskreds og berette, hvilken fantastisk energi hans advokat har lagt for dagen netop i hans sag – og hvis nogen af vennerne skulle tvivle, kan klienten henvise til et resultat: en vundet sag, et købt hus o.s.v.

Klienterne ønsker sig altså indsats men har brug for resultater.

De skal have begge dele, men man må i nogen grad „snyde“ for at komme igennem til resultaterne og – ikke mindst – for at få klienterne til at vende tilbage.

Man skal, som ovenfor berørt, projicere sin indsats, hvilket populært sagt indebærer, at man udstiller eller reklamerer med, hvor meget arbejde man udfører for klienten. Dette får klienten til at føle sin egen betydningsfuldhed – og det er nu ikke så galt, for så føler han sig godt tilpas som kunde hos advokaten. *Og han kommer igen en anden gang.*

At projicere eller markedsføre sin indsats er anerkendt som almindelig og god forretningsskik i næsten alle brancher – bortset fra vor. Men alligevel gør vi det dagligt (mere eller mindre bevidst), og det kan gøres på utallige måder:

A. Kopier.

Send altid kopier af korrespondance til klienten – både indgående breve og egen post til modparten eller myndighederne. Også indviklede processkrifter, som han forventeligt ikke vil kunne forstå et ord af, bør fremsendes i kopi.

Ved på denne måde – for en beskeden portoudgift – hele tiden at holde klienten underrettet om sagens aktiviteter, bibringer man ham også et stærkt indtryk af, at hans sag virkelig er under behandling.

(Regelen har også den positive bieffekt, at klienten siden vil have vanskeligt ved at påstå, at han ikke har været informeret om dette eller hint skridt i sagen).

B. Telefonsamtaler.

Hvis man har sat sin sekretær eller telefonsvarer til at afværge forstyrrende opkald, medens man holder møde eller forbereder en sag, bør man straks, når man påny er ledig – helst samme dag – ringe tilbage til den klient, som ikke kom igennem.

Der er ikke forretning i „at spille kostbar“. Klienten går til en anden advokat, som vil tale med ham *nu*.

Kan man ikke selv ringe tilbage til klienten forholdsvis hurtigt, må man få en anden medarbejder, evt. sekretæren, til at ringe op beklage, at advokaten er f.eks. i retten de næste 2 dage, men kontoret selvfølgelig står til disposition med de skridt, man er i stand til at tage uden advokatens tilstedeværelse.

En gammel skolekammerat, der er medejer af et større entreprenørfirma, fortalte mig engang, at virksomheden stod for at skulle skifte advokat. Man rettede telefonisk henvendelse til et advokatfirma, en forretningsforbindelse havde peget på. Advokatfirmaets telefonsvarer oplyste, at kontoret var åbent for telefoniske henvendelser fra tirsdag til torsdag mellem klokken 10 og 15, men at man kunne indtale sit telefonnummer, hvorefter man i presserende tilfælde ville blive ringet op.

Min skolekammerat efterlod ikke sit telefonnummer, og det pågældende advokatfirma mistede en årlig salærindtægt på mellem 100 og 200.000, endnu før man havde talt med klienten.

C. Skriftlige henvendelser

fra klienter må i samme omfang som telefonopkald besvares med det samme, d.v.s. helst indenfor en uge fra modtagelsen. Begrundelsen er den samme som for telefoniske henvendelser: Man bekymrer sig om klienten og *hans* bekymringer.

D. „Aftenhenvendelser“.

De fleste af os bringer arbejde med hjem til bearbejdelse i aften timerne eller i weekenderne.

Ofte, når jeg således uden for den normale åbningstid har siddet begravet i en procedureforberedelse, er jeg faldet over detaljer, som jeg har haft behov for at spørge klienten ud om. Og jeg har så – hvis det ikke har været for sent om aftenen – ringet klienten op og stillet mit spørgsmål.

Effekten af denne fremgangsmåde, var i begyndelsen meget overraskende på mig selv, idet den hyppigste reaktion var et næsten ærefrygtigt spørgsmål: „sidder De og arbejder med det *nu!*“

Her har man altså virkelig mulighed for at imponere sine klienter med sin arbejdsindsats – om ikke andet. Naturligvis bør man som regel ikke telefonere sent til sine ældre klienter om småændringer i deres testamente.

Dette kan bedre gå en lørdag eftermiddag.

Men på en erhvervsklient, om hvem man ved, at han arbejder sent på sin fabrik, vil fremgangsmåden have en udmærket effekt. Han vil opfatte advokaten som sin jævnbyrdige arbejdsbi.

E. Besøg klienterne.

Jeg har andetsteds anbefalet, at man skal tilstræbe at holde møder med klienterne på ens eget kontor. Dette er stadig værd at holde fast ved.

Ikke desto mindre vil jeg samtidig anbefale, at man også i nogen udstrækning besøger sine klienter. Overvejende i 2 hovedtilfælde:

a) Ældre gangbesværede – eller blot sky – mennesker er uendelig taknemmelige for, at man tager sig tid til at komme til dem og ikke vice versa. Denne klientgruppe, som vel hyppigst har familie- og arveretlige problemer, vil, når man blot en enkelt gang har ulejliget sig på besøg, være en trofast hjørnestein fremover i porteføljen.

b) Forretningsdrivende eller andre erhvervskunder vil besidde en beslægtet taknemmelighed, når man viser interesse for Deres virksomhed og navnlig, hvis man selv foreslår, at man kommer på besøg. F.eks. for at se, hvorledes en vare tilvirkes eller en problematisk maskine fungerer.

Har man en forudgående telefonsamtale med klienten om et problem, må man forsøge at komme ham i forkøbet og foreslå et besøg, før han selv bringer dette på bane.

Disse besøg må naturligvis ikke forveksles med de møder uden for kontoret, som man pligtmæssigt må deltage i: Skønsforretninger, bestyrelsesmøder, besigtigelse af ulykkessted o.lign.

Og navnlig må man være varsom med at debitere klienten større honorar for et sådant besøg – om noget overhovedet – end hvis mødet havde fundet sted på kontoret.

F. Nye love

eller afgørende ny domme, som kan influere på klientens forhold bør sendes i kopi til ham, jfr. foregående kapitel.

Eventuelt med et par kommenterende og sammenlignende bemærkninger relateret til klientens situation.

Klienter og sager der bør afvises

Som ny, uerfaren advokat med relativ få sager på hylden kan man være fristet til at acceptere en hvilken som helst sag fra en hvilken som helst klient.

Med årene – og dermed erfaringen – lærer man at grovsortere allerede i de indledende faser, indtil man bevidst eller ubevidst har rubriceret, hvilke sager eller klienter man bør undgå.

Den svære balanceakt vil ofte bestå i, at man på den ene side har behov for indtægter her og nu, medens man på den anden side af den potentielle klient bliver lokket med „en spændende sag, der vil gøre dig kendt“ eller „skrive retshistorie“.

Det er også vigtigt at gøre sig klart, at det eneste reelle „varelager“, man har at udbyde, er tid – og så naturligvis viden.

De disponible dagtimer, hvor kontoret har åbent, skal anvendes bedst muligt til møder med klienter, akkvisition, telefonkontakter med kolleger eller offentlige instanser o.lign.

Aftentimerne kan benyttes til tilegnelse af supplerende viden eller bearbejdelse af sager.

Det er derfor vigtigt at undgå „tidrøvere“. Personer, der – under den ene eller anden form – lægger beslag på kontortiden. Enten advokatens personlige arbejdstid eller personalets. Kontortiden skal sælges, ikke stjæles eller foræres væk.

Ukurante klienter/sager kan opdeles i følgende hovedkategorier:

A. klienter, der simpelthen ikke betaler deres regninger,
kan man selvfølgelig have vanskeligt ved at værgе sig mod på forhånd.
Dog kan man alligevel anføre indikationer for manglende betalingsevne eller -vilje:

1. Hvis klienten allerede ved det første møde oplyser, at man er den 4. eller 5. advokat på sagen, kan dette i sig selv være et uhyggeligt vink. Man bør under alle omstændigheder undersøge, hvorfor forgængerne er udtrådt af sagen. Ikke mindst af hensyn til de kollegiale regler om, at man ikke må påtage sig en sag, som ens forgænger ikke har fået vederlag for (populært udtrykt).

Hvis klienten ikke selv giver en sandsynlig og dokumenterbar forklaring, bør man ringe til forgængeren og høre hans version.

En ny klient kontaktede mig en dag og oplyste, at han havde brugt 15 år på at finde „den helt rigtige“ advokat til sin virksomhed. Vel at mærke en advokat, der forstod hans og virksomhedens særegne karakter og indtjeningsmetoder.

Ved mine diskrete henvendelser til et par af de tidligere advokater viste det sig ret hurtigt, at klienten efterlod et skræmmende sneglespor af „døde“ advokattimer og ubetalte regninger.

Efter på denne vis at have skaffet mig indsigt i hans „særegne indtjeningsmetoder“, lykkedes det mig at begrænse mine tabte arbejdstimer på denne klient til 1/2 dag!

Det er også værd at erindre sig, at sager, med adskillige advokatskift på bagen, ofte etablerer fordomme hos dommeren eller modpartens advokat, som kan være vanskelige at komme til livs under det senere forløb.

2. Betalingsstandsninger eller akkordsager skal man som ny advokat gå meget, meget varsomt ind i. Klienter som oplyser, at de ikke har penge til sagens bearbejdning, men at et heldigt udfald af akkorden, vil give rigelig dækning, bør man overlade til ældre og mere velaflagte kolleger, som økonomisk kan tåle at miste måske en hel uges indtjening.

Sådanne sager kan nemlig ofte kræve en hektisk, koncentreret indsats i adskillige dage, hvor alt andet må vige. Og ofte er bestræbelserne forgæves, idet det sjældent er tilfældigt, at virksomheder eller personer kommer i økonomisk uføre. Deres forretningsforbindelser vil i hvert fald hyppigt ikke medvirke til økonomiske saneringer og det hele ender med et nul.

Også til den medvirkende advokat.

3. Sager, der fra starten forekommer omfattende og tidkrævende, eller hvis udfald er økonomisk tvivlsomt, bør medføre, at man forlanger et passende depositum af klienten.

Forklar klienten at der skal investeres en del tid i sagen og at man derfor ønsker mulighed for at afregne – og inkassere – passende a conto-salærer under forløbet.

Er klienten ikke indstillet på dette, bør man henvise ham til en kollega, der uden dette forbehold vil påtage sig sagen. For man vil efter al sandsynlighed have svært ved at inddrive sit honorar ved sagens slutning, hvis klienten ikke fra begyndelsen tror på sin sag og vil risikere et depositum.

Har man først forlangt et depositum af en klient, bør man aldrig lade sig overtale af denne til at fravige denne holdning.

Man kan lade sig overtale til en mindre reduktion, men ikke et bortfald.

Klienten vil opfatte dette som et svaghedstegn og bruge sit indtryk, når den endelige regning skal betales. Eller han vil generelt opfatte advokaten som svag og bevægelig og derfor miste tilliden til ham.

B. Kontroversielle klienter, der „puster“ sagerne op og ustandselig ændrer instrukserne eller sagens sigte og til slut også vil diskutere regningens størrelse.

Denne type klienter, kan ofte identificeres allerede under det første møde. De vil nemlig typisk medbringe stakkevis af korrespondance med den formodede modpart, ombudsmænd eller andre offentlige klageinstanser. De er konfliktsøgende og kaldtes på Holbergs tid processyge.

Den største fejl, man kan begå med denne type klienter, er at tro, at de udelukkende vil procedere om sagen mod den formodede modpart.

Når sagen er bearbejdet og man som advokat har tilvejebragt en efter situationen acceptabel løsning, vil sådanne mennesker næsten altid rette skytset mod advokaten – ofte ved hjælp af en ny advokat. „Sagen“ er nemlig kun et alibi for dem for at kunne konflikte.

Som regel vil en sådan opgave derfor munde ud i, at man skal bruge timer på at redegøre for advokatråd eller kredsbestyrelse, hvorledes man har håndteret sagen.

Og det er der bestemt ikke profit i!

C. Klienter, der under sagens forløb ikke giver udtryk for en egen holdning, men siden kritiserer – især ude i byen

– er lidt beslægtet med de under B. nævnte.

Forskellen består i, at disse klienter ofte har en reel opgave, som skal løses. De har også en mening om, hvorledes den skal løses eller hvilket resultat, de har tænkt sig.

Men de forholder sig tavse under forløbet og lader det være advokatens enestående risiko, at tilvejebringe præcis det ønskede resultat.

Eller de tilkendegiver, at „det er dig, der er advokat, så det må du vide“, når man stiller spørgsmål på overdrevet mellem faktum og jura. Man kan være stensikker på, at et sådant spørgsmål vil blive husket og den valgte løsning oplagret i klientens hukommelse til brug for senere kritik.

Naturligvis skal man som advokat kunne stå inde for sine valg og sin viden, men man skal ikke affinde sig med, at klienten sidder inde med en opfattelse eller viden, som ville have ændret det foretrukne valg, om man havde haft kendskab hertil.

Man må derfor eksaminere sine klienter grundigt i opgaven og gøre dem klart, at man skal have alt at vide, for at kunne løse sagen.

Det har man efter min opfattelse krav på, hvis man skal varetage klientens interesse.

Lyver klienten alligevel (ved at fortie omstændigheder, man har krav på kendskab til), bør man afslutte samarbejdet.

Men så har man i hvert fald gjort en indsats for at gøre sagen eller klienten „kurant“. Og af og til lykkes det da også.

Husk på, at når sagen senere tabes i retten på grund af de nu afdækkede omstændigheder, vil dette ene og alene blive bebrejdet advokaten. Både fra klientens side og fra rettens side – og måske også fra advokatrådets side. Retten – og kolleger – vil måske opfatte advokaten som uvederhæftig, og et sådant ry slipper man ikke nemt af med igen. Klienten vil – i hvert fald overfor omverdenen – betegne advokaten som udygtig, hvilket jo er negativ og meget dyr reklame. Salæret for sådanne sager indgår ofte først efter langvarige manøvrer med forklaringer og trusler. Og den tid kunne man måske have brugt bedre.

D. Grundløse søgsmål

må man ikke påtage sig. Dette følger allerede af reglerne om god advokatskik. Om en sag er grundløs eller ej vil ofte bero på et skøn. Men man står sig i det lange løb godt ved allerede i starten af karrieren at forhøje vurderingstærskelen. Der skal en stærk psyke til udelukkende at føre „taber-sager“ og klienterne skal være mange, for de kommer ikke igen allesammen.

Vær i stedet ærlig og fortæl klienten, at hans sag ikke har en chance, og at du ikke kan påtage dig at føre den. Det vil den gode klient respektere og måske komme igen en anden gang med en „rigtig“ sag.

Princippet gælder selvsagt ikke alene retssager men også andre typer sager: F.eks. et testamente, hvorefter et forældrepar efterlader alt til deres eneste barn, skal man afholde sig fra at oprette.

Det vil være direkte uvederhæftigt al den stund, testamentet er overflødigt og opgaven ikke har andet sigte end at indhente salær til advokaten.

E. Uhæderlige klienter

eller sager med et uhæderligt sigte eller indhold kan også være vanskelige at identificere – og dermed afslå. (men lad nu ikke dette være en sovepude for den gode samvittighed!)

Det er sjældent svært at konstatere, om noget er direkte strafbart. Men det kan være vanskeligt at vurdere, om god forretningsskik – især i klientens branche – overholdes.

En af mine klienter fik en gang ny revisor i det selskab, hvori jeg var bestyrelsesformand. Man drøftede hvorledes skattebesparelser kunne opnås, og revisor stillede klienten følgende spørgsmål: „Hvor langt er du villig til at gå? Til strengen eller over strengen“ – underforstået grænsen for det lovlige.

En sådan revisor er selvfølgelig underkastet klientens (selskabets) tilsynsmyndighed og kan afskediges, såfremt der konstateres uhæderlige manøvrer. Men personen har allerede helt uopfordret demonstreret en villighed til at bevæge sig ud i ulovlige eller tvivlsomme transaktioner som gør, at man bør være på vagt og tilkendegive sin afstandtagen fra holdningen.

Har man mistanke eller formodning om, at der foregår eller vil foregå

operationer, som, omend ikke er umiddelbart strafbare, så dog påkalder sig anklagemyndighedens trang til en prøvelse, bør man udtræde af sagen eller klientforholdet.

Et andet eksempel på det uhæderlige kan være advokatens medvirken til, at en arving giver arveafkald mod et vederlag, som slet ikke er proportionalt med arvekravet. F.eks. fordi bobeholdningens aktiver ikke bliver tilstrækkelig oplyst. Aktiverne er måske ikke vurderet af uvildige vurderingsmænd, og advokaten har en fornemmelse af, at værdien måske reelt er højere end anslået. Det kan godt være, at det er „synd“ for enken, at hun nu skal af med et meget højere vederlag for at kunne sidde i uskiftet bo.

Men advokaten har – bl.a. i kraft af sin stillings myndighed – medvirket til at føre en arving bag lyset. Også selvom han som advokat ikke havde nogen grundlæggende viden om aktivets reelle værdi.

Advokaten vil ubønhørligt blive identificeret som uvederhæftig og – som tidligere nævnt – et sådant ry slipper man ikke nemt af med igen.

Indholdet af hæderlig virksomhed er afhængig af den enkeltes moralopfattelse og vil variere, så længe der er mere end to advokater i standen. Men er man i tvivl om kriteriet og ens egen samvittighed ikke umiddelbart kan svare, kommer man langt ved at bruge et sandhedskriterium: Hvis det man oplyser er sandt, kan der næppe rejses bebrejdelser mod advokatens retsskaffenhed. Som navigatører på det juridiske ocean vil få af os sejle med samme type fartøj og last, og der vil utvivlsomt være mange andre eksempler på klienter og sager, der bør undgås.

Ovennævnte udvalg er fra min egen erfaringsbase.

Hvordan afviser jeg en sag/klient?

Umiddelbart forekommer det vel at være et nemt spørgsmål at besvare: Man beder simpelthen klienten tage sin sag og gå!

Imidlertid er der jo mange måder at sige en ting på, og vi advokater bør, når det er muligt, anvende den mest venlige.

Desuden: Tænk på fremtiden! Der er ikke lange klientkøer foran den nye advokats dør og et uvenligt, afvisende svar vil med sikkerhed afholde denne klient fra nogensinde at sætte sine ben i kontoret igen.

I langt de fleste tilfælde vil man kunne klare sig med sandheden og et par minutter til at underbygge denne med argumenter.

Hvis sagen er håbløs,

må man fortælle klienten, at der ikke er en chance for at vinde/gennemføre den. Du ville såmænd gerne påtage dig sagen og tjene honoraret, men det ville være spild af klientens penge, om han blev „løkket“ til at gennemføre en sådan sag.

De fleste klienter vil forstå et sådant budskab, være taknemmelige og givet komme igen en anden gang med en bedre opgave.

Hvis sagen ikke „kan bære“

en retsforfølgning af økonomiske grunde, må svaret være overensstemmende med ovennævnte: Fortæl klienten, at det ikke kan betale sig at inddrive de 150,00 kr, han har til gode hos en kunde, der vægrer sig ved at betale. (Inkassosalæret, fogedgebyret m.v. vil udgøre en forholdsmæssig alt for stor del af sagens genstand, og klienten risikerer at skulle betale dette selv i den sidste ende.)

Enten vil klienten være forarget på „samfundet“ over, at man således kan slippe for at betale sin gæld – og dette giver man ham beklagende ret i. Han vil derefter gå misfornøjet hjem, men vel at mærke ikke misfornøjet med advokaten, som jo har rådet ham og sparet ham for en økonomisk risiko.

Eller også vil klienten hævde, at det er en principalsag at inddrive beløbet og insistere på, at sagen gennemføres.

I så fald kan man enten bede om et passende (stort) a conto beløb til de omkostninger, man allerede har varslet, eller – stadig venligt – tilkendegive, at man ikke kan påtage sig en sag, som alene hviler på princippet. Man forstår godt klienten, men må også have en søgsmålsgrund for at kunne fremture på hans vegne.

Foreslå evt. en anden advokat,

såfremt misstemningen breder sig i lokalet. Man kan evt. oplyse navn og telefonnummer på et par kolleger, som man foreslår klienten at rette henvendelse til.

Dette er der ikke megen risiko forbundet ved, eftersom kollegerne med stor sandsynlighed vil afgive det samme svar. Måske i mere bryske vendinger.

Utiltalende sager,

f.eks. en sagstype, man ikke behersker her og nu eller slet ikke vil befatte sig med, kan ligeledes håndteres med henvisning til en anden advokat. Ligeledes med oplysning om et par navne og telefonnumre. Eventuelt suppleret med en forklaring om, at andre advokater er mere egnede til netop denne opgave.

Jeg fik en dag en henvendelse fra en person, som var deserteret fra fremmedlegionen og ønskede bistand til at få udleveret sine ejendele.

Jeg oplyste vedkommende om, at jeg dels ikke var særlig franskkyndig, hvilket formentlig ville være nødvendigt, og at jeg ikke havde forbindelser til franske advokater, hvilket der ligeledes kunne blive behov for. Jeg ville derfor foreslå ham, at han rettede direkte henvendelse til en dansk kollega, som havde disse egenskaber og forbindelser, og oplyste ham om, hvor han kunne komme i kontakt med en sådan kollega.

I det pågældende tilfælde, såvel som ved sagstyper, man af den ene eller anden grund ikke ønsker at befatte sig med, kan man også tilkendegive, at kontoret for tiden er overbelastet, hvorfor man først kan aftale et møde om to måneder. Dette er lidt hasarderet, eftersom man risikerer, at klienten accepterer at vente til der er „ledig“ kontortid. Og så er man lige vidt!

I langt den overvejende del af tilfældene betaler det sig at være redelig i sin afvisning.

Har man først haft et møde med klienten og ved en senere gennemgang af sagen konstaterer, at sagen ikke er ønsket, bør man skriftligt tilkendegive dette over for vedkommende. Stadig gerne med angivelse af alternativer i form af henvisning til andre advokater.

Det første møde med en ny klient

Førstehåndsindtrykket er altid det vigtigste, siger kloge folk. Og noget er der nok om snakken.

I hvert fald risikerer man som advokat at skræmme en klient ud af kontoret allerede ved det første møde, såfremt man ikke forsøger at sætte sig en smule ind i klientens oplevelse af situationen.

Når bekendtes bekendte er kommet hos mig som klienter for første gang, har jeg altid efterfølgende hos „forbindelsesleddet“ – den fælles bekendte – forsøgt at få et referat af den nye klients opfattelse af situationen og af mig som person.

Det kan lyde forfængeligt. Men det er faktisk en kold og praktisk operation, som går ud på at konstatere, om detaljer i min adfærd, kontorets indretning eller andet har medført, at klienten følte sig mindre vel tilpas ved besøget.

Her skal blot nævnes nogle elementære ting om advokatens adfærd – altså den person, som klienten møder for første gang i nye omgivelser.

I forkontoret/receptionen

Såfremt klienten kommer for tidligt, må man sørge for, at personalet – gerne en bestemt ansat – drager omsorg for at klientens overtøj bliver hængt på bøjle, at vedkommende bliver anbragt i en stol passende for fysiognomien (til ældre mennesker må der være en lidt stiv, højrygget stol med ikke for dybt sæde), at der er askebæger og læsestof inden for rækkevidde og at klienten evt. bliver budt en kop kaffe eller te.

Personalet skal derpå straks tilkendegive overfor klienten, at man nu vil fortælle advokaten, at hr/fr N.N. er kommet

Hvis ikke man har ansatte, men er alene om alle funktionerne, bør man hjælpe klienten af med overtøjet eller – hvis vedkommende er yngre – anviser, hvor det kan hænges, f.eks. „Vil De ikke hænge frakken. Vi skal jo tale sammen et stykke tid“ el. lign. høflighedsfraser.

Derpå skal man bede klienten tage plads og fortælle, at man straks (eller om 5, 10, 20 minutter) vil være parat til samtalen – alt afhængig af, *hvor* tidlig klienten er på færd.

Er man alene på kontoret behøver man ikke tilbyde kaffe el. lign.

Vær præcis

Hent derpå klienten i forkontoret præcis på det aftalte mødetidspunkt.

Lad for himlens skyld ikke vedkommende „sidde og svede“ 10-15 minutter over tidspunktet. Hvis man – før mødetidspunktet – bliver optaget af en længere

telefonsamtale eller et forudgående møde trækker uventet ud, må man bestræbe sig på at få sendt en besked ud til den ventende klient om, at man beklageligvis og meget uventet er blevet 5-10 minutter forsinket. Uanset hvilken af de to møder/klienter, der anses at være den vigtigste!

Hent heller ikke klienten ind *før* mødetidspunktet. Kun hvis en ældre klient er ankommet *meget* for tidligt, bør man bryde denne regel for at vedkommende ikke skal eskalere en sandsynlig medbragt nervøsitet.

Præcision giver indtryk af effektivitet.

Sig goddag

til personen i forkontoret, ræk hånden frem til håndtryk og spørg: „Er det fru N.N.?“. Er der flere personer end forventet, kan man se spørgende rundt i kredsen, indtil fru N.N. giver sig tilkende (og efter al sandsynlighed oplyser, at hun har taget samtlige børnebørn med, som man selvfølgelig også hilser på – hver især med håndtryk).

Når fru N.N. er identificeret oplyser man sit navn, tydeligt og uden titel.

Vis derpå vej til lokalet,

hvor mødet skal holdes. Hvis dette rum er inden for synsvidde fra forkontoret, hvor man har foretaget den første præsentation, kan man ved ord og en diskret håndbevægelse vise, hvor mødet skal foregå, f.eks: „Vi skal lige ind her til højre“.

Hvis mødelokalet ikke er inden for synsfeltet, må man gå i forvejen (f.eks. med ordene „nu skal jeg vise vej“) til man når frem til døren, hvorefter man standser op og lader den/de besøgende træde først ind. Træd hurtigt ind efter den sidste klient og bed deltagerne tage plads evt. med en håndbevægelse mod klientstolen(e). Er der ældre eller gangbesværede deltagere må man trække stolen ud for vedkommende.

Luk døren og tag ikke selv plads før alle andre har sat sig.

Alt dette er med til at sikre, at klienten hurtigt overvinder et evt. ubehag ved de fremmede omgivelser eller situationen i det hele.

Hvis klienten nemlig i forvejen var nervøs, er vedkommende allerede i forkontoret blevet positivt overrasket og beroliget. Han/hun har måske siddet og faldet lidt til ro og genoplever derpå sin nervøsitet, når advokaten kommer og præsenterer sig.

Tobaksrygning

er efterhånden blevet en problematisk affære, idet der synes at være „fri jagt“ på rygere. Jeg er selv ryger og har forståelse for, at andre mennesker ikke bryder sig om tobaksrøg.

I mødelokalet bør der være et tomt askebæger indenfor klientens rækkevidde. Og det skal være et askebæger, som man tør bruge! Ikke en kunstgenstand! Selv ryger jeg kun under møder, når klienten selv har tændt tobakken eller mødet er mere langvarigt, f.eks. 1 1/2 time eller mere, og klienten er indforstået. Jeg stiller sædvanligvis ikke „klienttobak“ frem til et første interview. Måske ved senere, mere fortrolige møder, som jo også kan blive langvarige.

De eller du-tiltaleformen

kan også være problematisk. Lad klienten tage initiativet på den måde, at såfremt han starter med at sige „goddaw“, er du-formen anslået. (Lad dog være med at blive jovial og slå på skulderen af den grund. det virker useriøst.) Ældre mennesker, d.v.s. pensionistalderen, bør man titulere med De, medmindre de selv indicerer andet.

Nogle mennesker er besværede ved at sige De, og det må medføre, at man foreslår at sige du, idet „det er jo nemmere nu om stunder“.

Start samtalen hurtigt,

men gerne lidt usagligt, f.eks. „det er minsandten blevet koldt igen!“ eller „vi skulle tale lidt om et testamente?“, og foretag derpå en glidende overgang til de mere direkte spørgsmål: „Vi skulle tale lidt om et testamente. Det kan være, jeg skulle begynde med at få Deres fulde navn (navnet bør man kende i forvejen fra mødekalenderen og/eller præsentationen forinden) og adresse.“ Når man fornemmer, at klienten føler sig tryk i stolen og ved advokaten, kan man gå over til de mere saglige spørgsmål.

Det er dig, der skal styre samtalen

og ikke klienten. Hvis vedkommende er et „sludrechatol“, må man venligt bringe samtalen tilbage til det egentlige emne med ordene: „Det var vist et sidespring. Vi kom væk fra tidspunktet, hvor De skulle fraflytte lejligheden...etc“. Eller, hvis der skal lidt stærkere medicin til at holde klientens talegaver i ave: „De er nødt til at svare på det, jeg spørger om, hvis jeg skal kunne hjælpe Dem!“ Stadig venligt og gerne med et lille smil!

Mødets varighed

bør ikke udstrækkes over mere end 1- 1 1/2 time. Helst mindre, idet man skal betænke, at visse klienter allerede har forbrugt den halve energi ved blot at indfinde sig på kontoret.

Desuden har man selv behov for at lade de nye oplysninger „sætte sig“, så man efterfølgende i ro og eftertænksomhed kan forme en strategi for sagen.

Salærets størrelse

bør man – om ikke klienten selv forhører sig herom – som regel berøre. Men

først i slutningen af samtalen, når sagens omfang er bedre kendt end ved mødets begyndelse.

De fleste mennesker har en indvendig frygt for automekanikeres og advokaters regninger. Ofte velbegrundet f.s.v. angår advokatsalærer!

Men man må endelig ikke „være for fin“ til at tale om penge.

Hvis sagen er takstbestemt, kan man oplyse, at det takstmæssige og *vejledende* salær for en sag, som den foreliggende, vil være xx kr.

Hvis sagen skal gennemføres på timehonorar, kan man anslå honorarets yderpunkter, f.eks. 10-14.000, og tilføj: „hvortil kommer moms“, så klienten bliver blot nogenlunde klar over, hvilken beløbsstørrelse han kan forvente.

Hvis man ikke har idé om sagens omfang – og dermed salæret – må man tilkendegive dette og foreslå, at man efterfølgende danner sig et løseligt skøn med de forbehold, sagen efter sin natur indeholder, og meddeler sit skøn skriftligt i et brev snarest muligt.

Spørg klienten, om der er yderligere oplysninger,

han kan tilføje udover svarene på de stillede spørgsmål.

Det kan blive skæbnesvangert senere at blive mødt med bemærkningen: „Jamen, det spurgte du aldrig om!“

Husk, at advokaten er den, der skal efterforske sagen – ikke klienten. Selvom han er nok så professionel indenfor sin branche.

Samtalens afslutning

er lige så vigtig som begyndelsen.

Det kan ske, at klienten selv rejser sig og oplyser, at han ikke har mere at fortælle, og at han trygt overlader det videre forløb til advokaten.

Som regel ved klienten imidlertid ikke, om der er mere at tale om. Det er derfor advokaten, der skal tilkendegive mødets afslutning, hvilket kan ske verbalt med ordene: „Jamen, det var vist det hele for denne gang. Og så starter jeg med at udtage stævning, som jeg sender i kopi til Dem“. Den afsluttende sætning må ikke være for lang og have karakter af en repetition af hele mødet. Samtidig kan man begynde at rejse sig fra stolen og – langsomt – gå mod døren. (Man må ikke give det udseende af, at man vil ud af lokalet for enhver pris. Man skal vise, at man gerne vil have klienten med sig).

Følg klienten helt til dørs,

d.v.s. helt ud i forkontoret, hvor man hentede ham.

Hjælp evt. frakken på (hvis det virker besværligt eller det er en ældre person), giv hånd og sig farvel. Men bliv stående, indtil han har forladt kontoret.

Lad aldrig en klient vandre alene gennem et forkontor. Det er direkte uforskammet at lade vedkommende sige farvel til enten nogle „arbejdende rygge“ eller et tomt kontor.

Hvordan beregner jeg mit time-salær?

At fikse et honorar i en given sag kan være noget af det vanskeligste, man kan give sig i kast med. Det vil ofte også være besværligt og omstændeligt at beregne, når det drejer sig om de takstmæssige salærer. Men det er en anden snak, som jeg vil gå let hen over i dette kapitel.

Når den givne sag omhandler et område, der ikke er takstbestemt, vil salæret skulle fastsættes af advokaten. Det er i hvert fald ham, der skal beslutte, hvilket beløb han finder passende for sin ydelse og som han vil acceptere.

Det lyder jo meget nemt, og lad os derfor først se på, hvorledes man *kan* beregne sine timeløn, før vi vender tilbage til spørgsmålet om det acceptable: Advokatens vederlag skal dække hans udgifter, som består af forretningsomkostningerne (administrationsudgifter) samt privat-behovet.

Forretningsomkostningerne er det beløb, som skal tilvejebringes for at holde virksomheden igang, d.v.s. lønninger (ikke egen løn), telefon, forsikringspræmier, brevpapir, husleje o.s.v.

Privatbehovet er det beløb, man har nødig for at kunne opretholde livet i øvrigt, d.v.s. privat husleje, beklædning, mad, tobak, afdrag på studielån o.s.v. Privatbehovet kan også udtrykkes som den størrelse overskud i virksomheden der er fornødent til at opretholde den ønskede levestandard.

Disse to størrelser, administrationsomkostninger og privatbehov, skal der således lægges budget for, hvorefter beløbene skal lægges sammen til et „bruttobehov“. Dette bruttobeløb skal derpå divideres med det antal timer, man har til rådighed og kan sælge som ydelse til klienterne.

Nedenfor er foretaget to forskellige beregninger med indbyrdes små variationer, som kan give store udslag i den endelige timeløn. I det ene eksempel er der f.eks. regnet med et skudår, i det andet falder helligdagene „uheldigt“. Omkostningsbeløbene er fiktive og må fastsættes individuelt efter eget budget. (Husk ved ansættelsen af „privatbehov“ også at medregne skat).

Time-honorar beregning (for 1991)

1	Årligt antal arbejdsdage	365	
2	Årligt antal helligdage	12	
3	Årligt antal lør/søndage	104	
4	Årligt antal feriedage	25	
5	Årligt antal andre fraværsdage	<u>8</u>	-149
6	Arbejdsdage i alt	216	à 4,5 timer = <u>972,0 timer</u>

7	Administrationsomkostninger	400.000
8	Privatbehov	<u>240.000</u>
9	Omsætningskrav	<u>640.000</u> : 972,0 = <u>658,44 pr time</u>
10	Eller pr arbejdsdag	<u>2.962,96</u>
11	(Pr kalenderdag: 640.000 : 365 = 1.753,42)	

Time-honorar beregning (for 1992)

a	Årligt antal arbejdsdage	366	
b	Årligt antal helligdage	9	
c	Årligt antal lør/søndage	104	
d	Årligt antal feriedage	20	
e	Årligt antal andre fraværsdage	<u>8</u>	<u>-141</u>
f	Arbejdsdage i alt	225 à 4,25 timer = <u>956,25 timer</u>	(1991: 972,0)
g	Administrationsomkostn.(ansl)	430.000	
h	Privatbehov	<u>280.000</u>	
j	Omsætningskrav	<u>710.000</u> : 956,25 = <u>742,48 pr time</u>	(1991: 658,44)
k	Eller pr arbejdsdag	<u>3.155,55</u> (1991: 2.962,96)	
m	(Pr kalenderdag: 710.000 : 366 = 1.939,89) (1991:1.753,42)		

1/a: Det årlige antal dage giver ikke anledning til bemærkninger. Udgangspunktet er simpelthen kalenderen. Skudåret i 1992 giver en ekstra arbejdsdag (=åbningsdag).

2/b: Der er 3 færre helligdage i 1992 p.gr.a. sammenfald med week-end. Dette giver yderligere mulighed for at holde kontoret åbent.

4/d: Advokaten har i 1992 besluttet at reducere sine feriedage med en uge, hvilket giver yderligere 5 åbningsdage.

5/e: Selvstændige er tilbøjelige til at have færre sygedage end lønmodtagere. Alligevel bør man påregne et antal fraværsdage – også af andre årsager end sygdom. F.eks. „tvungne“ familiesammenkomster såsom begravelser, runde fødselsdage o.lign.

6/f: Der er i begge opstillinger regnet med en daglig åbningstid på 8 timer. Heraf anslås i 1991 kun 4,5 time som realistisk „salgbare“ overfor klienterne. Dette vil nok komme som en overraskelse for de fleste, men forholdet er jo, at en stor del af arbejdsdagen reelt går med spildtid i forhold til den egentlige opgave: At sælge jura til klienter.

Spildtiden vil sædvanligvis gå med emner som f.eks. poståbning, toiletbesøg, frokostpause, drøftelser med bank, budgetlægning, reparation af fotokopimaskine, telefonsamtaler af ikke-debitørbar art (bestilling af tryksager, forespørgsler hos kolleger, ministerier, studier af ny lekture, o.lign. tilvejebringelse af kundskaber).

Prøv selv en arbejdsdag igennem at tage tid på opgaverne og vurder hvor mange af dagens timer, der kan overvælttes på klientens regning. Det er chokerende få.

I eksemplet har advokaten indset, at han i 1992 kun skal regne med 4,25 time mod 4,5 året før. Selvom der i 1992 bliver flere arbejds(åbnings)dage, bliver der færre salgbare timer: 956,25 mod 972,00 året før.

7/g: Administrationsomkostningerne er steget fra 1991 til 1992 på grund af bl.a. huslejeforhøjelse, porto- og præmieforhøjelser, større lønudgifter, merforbrug af formularer og papirvarer o.lign.

8/h: Også privatforbruget er steget. Det er der generelt en tendens til, når man glider fra en lønmodtagerstatus til en position som selvstændig erhvervsdrivende.

Den økonomiske spændetrøje, som lønseddelen tidligere udgjorde, eksisterer ikke længere, og man har en mere fleksibel adgang – via kassekrediten – til at udvide forbruget.

(Hvilket i øvrigt stiller uhyre store krav til selvdisciplinen!)

9/j: Omsætningskravet er altså generelt steget. Og da der er færre timer til rådighed til at indtjene omsætningen i, bliver timehonoraret ca 84,00 kr større i 1992.

10/k: Timehonoraret er her multipliceret op til en arbejdsdags honorar. Denne størrelse er der behov for at kende, hvis man f.eks. tilbringer en hel dag (eller flere) i retten og på stående fod skal tilkendegive, om man er tilfreds med et opnået salær (f.eks. i en forligssituation).

Desuden er det nyttigt i det daglige at kunne konstatere, om man midt på året er bagud i forhold til de lagte budgetter.

11/m: Man vil straks spørge, hvorfor man dog har brug for at kende indtjeningskravet *pr. kalenderdag*. Man arbejder jo dog ikke om søndagen eller Langfredag!

Jo, man gør! Og hvis ikke man holder fast ved denne opfattelse, bør man straks søge tilbage som lønmodtager igen.

Beregningen af timehonoraret skal nemlig tjene to forskellige formål:

Dels at fastsætte det mindstehonorar man kan tillade sig at opkræve, for at dække sit behov. Men også dels til at tilvejebringe overblik over, hvor der vil være tid „tilovers“, som kan anvendes til at øge indtjeningen.

Desuden er det gunstigt, som ovenfor, at holde sig a jour med, om omsætningen på en given dag i året nu også følger budgettet, eller om man skal til at forhandle højere kassekredit med banken, fremprovokere afregninger eller lign.

Dette er altså timelønnen, som advokaten vil kunne acceptere, for beløbet dækker hans umiddelbare indtægtsbehov.

Men hvad med klienten? Vil han også kunne kapere en udgift af denne størrelse?

Tja, så længe timelønnen befinder sig på de ovenfor beregnede niveauer, er

der nok ikke så store problemer i dagens Danmark, hvor folk er vænnet til at betale en blikkenslager eller automekaniker 270-300 kr pr time.

Men hvad nu, hvis beregningen munder ud i et resultat på 1.800 pr. time som det beløb, advokaten nødvendigvis *skal* have i kassen?

I så fald må man til at vurdere, om man i *enkeltstående* sager – eller evt. særlige typer sager – vil reducere timevederlaget af hensyn til konkurrencen. Hvis eksempelvis advokaterne i nabolaget kun tager 800,00 for et testamente med tidsforbrug på en time, og man gerne vil have klienten „ind i folden“, kan det ikke nytte, at man hårdnakket fastholder et honorar baseret på et timehonorar på f.eks. 1.500 . Man må „dumpe“ prisen og håbe på, at testamentet en dag „bliver til et dødsbo“ eller klienten fremtidig kommer med andre, mere lukrative opgaver.

Hvis beregningen generelt fører til et højere timehonorar, end klienterne kan betjenes med hos andre advokater, er der noget galt – som regel med omkostningerne! Først når man kender sin timetakst, kan man foretage den egentlige salærberegning. Beregningen af, hvor mange timer klienten skal betale for med den beregnede timetakst som grundlag.

Ved optællingen af timer skal man dels tage højde for de afbrydelser i arbejdsperioden, som ikke er kommet klienten tilgode, (f.eks. telefonsamtaler med andre, medens man er i færd med at udarbejde klientens dokumenter), dels skal man vurdere sin egen indsats:

Hvis der er tale om et emne, som man er rutineret i, og som er alment praktiseret af andre advokater, bør man uden videre kunne lægge det benyttede antal timer til grund ved salærfastsættelsen.

Er emnet nyt for advokaten, indebærer dette, at han formentlig skal bruge ekstra mange timer på at læse om stoffet. Og denne manglende paratviden kan man sjældent forlange honoreret af klienten. Disse „spildtimer“ må advokaten altså selv betale, jfr. ovenfor.

Skal jeg kræve salær for den første konsultation?

Princippet i denne bog går i sin grundholdning ud på, at man skal have (størst muligt) vederlag for sin indsats. Uden at man af den grund skal kunne beskyldes for udplyndring, vel at mærke.

Dette synspunkt vil vel naturligt føre til, at også en sag, som efter en kortvarig konsultation, d.v.s. af maksimum 1/2 times varighed, må afvises, vil indebære et vederlag. Man har jo dog brugt en del af sin arbejdstid på at høre på en klient. Eller for at bruge de juridiske termer: klienten har påført advokaten et formuetab, som det er rimeligt, han (klienten) erstatter.

Ikke desto mindre vil jeg anbefale, at man i så vid udstrækning, som det er muligt, afstår fra at kræve salær for *førstegangs-konsultationer, der ikke fører til videre sagsbehandling*.

Begrundelsen for dette standpunkt er sammensat af flere synspunkter:

1. Hyppigt vil man for en kortvarig konsultation ikke kunne kræve et særlig stort honorar. Ofte kun et par hundrede kroner, som alligevel vil fordampe i bogføringsomkostninger.

(Hvis der undtagelsesvis er tale om et vigtigt emne med store økonomiske interesser indenfor et felt, man har specialiseret sig i, bør man dog tage et honorar, som passer sig for opgaven og den viden, man har stillet til rådighed.)

2. Publikum bør ikke afskrækkes fra at søge advokatbistand. Klienten må ikke få den opfattelse, at „taxameteret“ starter med at løbe, straks han træder ind over dørtærskelen. Dette kan nemlig medføre en sådan tilbageholdenhed med at opsøge vor bistand, at sagerne først forelægges advokaten, når det enten er for sent eller ved at være for sent.

Og så er opgaverne jo ulige mere besværlige og utaknemmelige.

3. Der ligger en betydelig reklameværdi i, når samtalen er slut, og klienten spørger: „Hvad skal jeg så betale for dette“, at kunne svare: „Det koster ingenting!“

Svar så simpelt som så. Undlad de sædvanlige udtryk som f.eks.: „Efter omstændighederne vil jeg undlade at beregne mig honorar i det foreliggende tilfælde“ eller andre florumvundne fraser.

I to ud af hver tre tilfælde fra min egen erfaring viser klienterne en så glad overraskelse, at man kan være næsten sikker på, at disse mennesker kommer igen en anden gang – måske med en mere indholdsrig opgave – eller fortæller om miraklet til venner og bekendte. Ofte vil de endog give udtryk for dette, når de forlader kontoret.

Jeg har selv haft jævnlige „genvisitter“ af tidligere rådsøgende, (som jeg i mellemtiden havde glemt), og som ved det andet besøg har oplyst, at de følte sig så godt behandlet første gang, at de nu ville vende tilbage med en ny hushandel, testamente el. lign.

Husk, at klienten, der første gang frekventerer et advokatkontor, har måske overvundet en fordom eller frygt, som endnu „ulmer“ under overfladen. Denne fobi kan kureres helt på den anførte måde.

Såfremt den første konsultation derimod fører til en videre og almen sagsbehandling, bør man indregne den første samtale i den endelige salærafregning.

Undtagelsesvis kan man i retshjælpssager, der jo egentlig er indrettet til netop at friholde klienten – i hvert fald i nogen grad – beregne sig de hjemlede honorarer.

Men også i sådanne sager kan det være fordelagtigt at vise tilbageholdenhed med faktureringen. Ikke mindst fordi det ofte tager lige så lang tid at udfylde retshjælpsskemaet og orientere klienten om tilvejebringelse af dokumentation for de økonomiske forhold, som den egentlige konsultation.

Telefonkonsultationer med nye klienter

Telefonkonsultationer med kendte klienter er en dagligdags foreteelse, som de fleste advokater ikke kunne klare sig foruden.

Klienten ringer advokaten op – eller omvendt – og stiller spørgsmål til en verserende sag eller ønsker en ny problematik belyst.

Der er sædvanligvis ikke problemer forbundet med dette fænomen, idet parterne jo kender hinanden.

Advokaten skal blot sørge for, efterfølgende at bekræfte sine udsagn skriftligt, så misforståelser ikke let opstår.

Det sker også ganske hyppigt, at en ny, ukendt og potentiel klient ringer advokaten op og stiller spørgsmål til en bestemt problemstilling eller sagstype.

F.eks.: „Hvordan kan jeg få oprettet ægtepagt, og hvad koster det?“

Publikums telefoniske henvendelse er faktisk den fremherskende måde at få kontakt med nye klienter på.

Så langt, så godt!

Imidlertid vil en sådan første henvendelse ofte indeholde to væsentlige spørgsmål fra klienten: Dels spørgsmålet om, hvorledes sagen løses og dels salærets størrelse.

Begge disse spørgsmål skal besvares af advokaten.

Men ikke over telefonen!

Begynder man først at redegøre for løsningen af et problem pr. telefonsamtale, vil man hurtigt miste sin forretning. Intet hindrer jo som regel klienten i enten at henvende sig til en anden advokat med „opskriften“ eller selv løse opgaven efter de givne instrukser.

Begge dele går måske galt, og så kan man være sikker på at få en klagesag på halsen.

Desuden vil en telefonsamtale sjældent afdække alle en sags aspekter. Der er måske dokumenter, som bør læses, og hvis visuelle indtryk kan ændre advokatens opfattelse af dokumentet. Eller klienten skjuler detaljer, som ikke nemt kan afsløres over en telefonsamtale (- man kan f.eks. ikke se, om han bliver rød i hovedet, når bestemte oplysninger berøres, hvilket kunne antyde skamfulness eller uvederhæftighed).

I en telefonsamtale får man altså nemt kun en del af historien, medens man med sikkerhed senere vil blive gjort ansvarlig for hele miseren, når sagen havarerer eller tager en vending, man ikke har haft indflydelse på.

Af samme årsag bør man ikke gerne afgive salæroplysninger telefonisk til førstegangsklienter.

Kender man ikke klienten, ved man heller ikke, om han er tilbøjelig til at fare med en halv vind.

Der kan således være langt mere arbejde i sagen – og er det også typisk – end klienten forestiller sig. Det oplyste salær vil derfor ikke være adækvat for opgaven.

Når man skal til at påpege dette overfor den nye klient, opstår enten straks et tillidsproblem: Hvem har skjult noget for hvem? Eller klienten påpeger, at „du sagde kun xx kr i telefonen!“

Dette er et udsnit af de mere faglige indvendinger mod at afgive oplysninger telefonisk.

Som supplement hertil kan fremføres argumenter af overvejende merkantil karakter:

Klienten er måske en „oser“, der blot vil forhøre sig om priser hos andre advokater, for at kunne presse sin egen advokats salær.

I så fald har man spildt sin kontortid på samtalen.

Klienten søger måske blot en vejledning for en „gør-det-selv-manøvre“.

I så fald har man spildt sin kontortid på samtalen.

Få klienten til at komme til møde på kontoret, så det er muligt at påvirke ham med din personlighed og kontorets seriøse præg.

Tilbyd ham den første, men personlige konsultation gratis, såfremt sagen viser sig ikke at kunne bære en videre behandling.

Så har man måske også spildt sin kontortid på den personlige konsultation.

Men klienten kommer igen en anden gang, hvis man ellers har gjort sit arbejde ordentligt.

Fors kudshonorar fra nye klienter?

De fleste mennesker, som søger advokatbistand, forventer at skulle betale for den opnåede ydelse. Ikke alle forventer at skulle betale forud. Det har der hidtil ikke været megen tradition for her i landet.

For i hvert fald nogle sagstyper (f.eks. ejendomshandler) er dette ved at ændre sig. Og om nogle år vil det forhåbentlig være en naturlig disposition at anmode om et depositum, à conto honorar eller forskud.

Under alle omstændigheder bør en nystartet, selvstændig advokat bestræbe sig på at opnå et beløb fra klienten, som han siden har adgang til at modregne i for i hvert fald en del af salæret.

Specielt fra nye, ukendte klienter bør man være omhyggelig med at udbede sig et depositum, før man investerer et større tidsforbrug i deres sager.

Det må blot erindres, at klienten ved deponeringen skal have oplyst, at depositum *kan* gøres til genstand for senere modregning, såvel som man, *når* en sådan modregning sker, skal underrette klienten herom.

Klienten vil måske udtrykke sin undren – eller ligefrem vægre sig – ved at skulle betale nogetsomhelst før advokaten overhovedet har rørt en finger.

Man må derfor forklare ham, at man ikke kender ham og hans økonomiske formåen, at man nu står i begreb med at skaffe hans sag plads i den travle kalender og derved investere et tidsforbrug, som man må have en vis dækning for (man er jo ikke nogen bank) og at der alligevel skal betales i den sidste ende, såvel som klienten må forvente jævnlige à conto afregninger efterhånden som sagen skrider frem.

Herved har man fra starten af et nyt klientforhold som regel bragt klare linier over betalingsforholdet. Og klienten ved nu, at han har en advokat, såvel som advokaten ved, at han har en ny klient.

Fremfor at påtage sig en sag, man ikke bliver honoreret for, er det sædvanligvis bedre at undgå en sag, man ikke bliver honoreret for.

Er der tale om en ny sag, som notorisk vil medføre omkostninger i form af retsgebyr, stempelafgift og lignende, forekommer det mig helt naturligt at bede klienten om at indbetale et beløb, som uomtvisteligt kan dække disse udgifter.

Hvorfor skal advokaten gå i banken og låne penge, så han kan lægge ud for klienten, som alligevel til syvende og sidst skal betale udgiften?

Fortæl klienten, gerne på en lidt humoristisk facon, at man desværre ikke kan fungere som „bank“ og at disse beløb skal være til rådighed for at man som advokat for ham straks kan afholde udgifterne, når sagens ekspedition kræver dette.

Eftersom man desuden på dette indledende stade af den nye sag allerede har forbrugt tid på at sætte sig ind i en problematik, forekommer det mig også naturligt, om klienten – udover et omkostningsdepositum – erlægger et passende beløb, som siden kan tages ind som salær for den forbrugte tid.

Dette *kan* som sagt være vanskeligere at formidle, eftersom klienten har en illusion om, at han først skal betale efter „færdigt arbejde“.

Fortæl ham, at han allerede har forbrugt af advokatens „varelager“, som er dagens til rådighed stående timer, og at grunden til, at prisen for varen kan holdes nede, er, at der hele tiden betales med faste, korte intervaller.

Det er i denne forbindelse interessant at mærke sig, at advokatmyndighederne på et møde allerede i 1940 drøftede, om advokater skulle have *pligt* til at opkræve forskudshonorar/omkostninger. Forslaget blev, som det af praksis fremgår, ikke vedtaget.

Hvordan formulerer jeg min afregning?

Jeg plejer at docere for mine medarbejdere, at en honorarnota skal udformes, som om den skulle forelægges Kredsbestyrelsen. Det er som hovedregel nok en lidt for overdreven procedure, men noget er der om snakken:

Hvis ikke man fortæller klienten, hvad han præcis skal betale honorar for, får man før eller siden problemer. Og særdeles ofte unødige og tidkrævende diskussioner efter afregningen.

En forudsætning for at kunne fortælle klienten, hvad han skal betale honorar for, er, at man selv præcist ved, hvad der skal betales for. Det lyder indlysende og en smule enfoldigt. Men det er minsandten et dagligdags problem for mange advokater, som – ved en smule selvdisciplin i kontorfunktionen – nemt kunne komme ud over vanskelighederne:

Fakturaen skal indeholde oplysning om alle skridt foretaget i sagen og kunne f.eks. være udformet således:

„Vedr. Deres retssag mod ostehandler Høng:

Mit honorar for møde på mit kontor med Dem d. 3/2, 28/2 og 1/3 1993, besigtigelse af ostelageret Danbovej 42 d. 3/4 og 8/5 1993, udfærdigelse af stævning m. sagsgenstand kr 27.852,35, replik, skønstema, gennemgang af svarskrift og duplik samt møde i Maribo ret d. 1/6, 3/8, 22/9, 12/10 og 2/12 1993 afsluttende med domsforhandling af en dags varighed d. 28/2 1994. Herudover diverse korrespondance med advokat Stærk, syn- og skønsmand og Dem samt telefonsamtaler med Dem d. 1/2, 23/2, 13/3, 4/5, 17/5, 19/5, 1/8, 15/9, 16/9, 17/9, 11/10, 1/12 1993 samt 2/2 1994, takstmæssigt i henhold til sagsgenstand

kr xx

herudover for tidsforbrug

kr yy

kr zz

+ moms 25 %

kr øø

eller i alt

kr åå

heraf a conto indbetalt af Dem d. 3/5 1993

kr aa

Restbeløbet

kr bb

bedes venligst indbetalt mit kontor snarest/ved lejlighed/inden 14 dage/30 dage.

Med venlig hilsen,
advokat O. Blid“

I fakturaen er refereret til følgende grupper af opgaver, der er løst under sagens forløb eller begivenheder, man har deltaget i:

1. Alle udarbejdede dokumenter,

som er produceret (eller gennemgået – hvis modparten har fremstillet dokumentet).

Dette viser, at man (forhåbentlig) har udarbejdet de rette dokumenter i sagen såvel som det demonstreres, at man dels har haft en vis intellektuel opgave med både egne processkrifter og med modpartens.

Jeg mener ikke, man bør nævne hvert enkelt brev, man har afsendt.

Dette vil virke som en „oppusten“ af sagen. Og desuden bør klienten under sagens gang have fået kopier løbende af den væsentligste del af korrespondancen.

2. Alle møder

man har deltaget i med angivelse af sted og tid.

Såfremt møderne har været langvarige, f.eks. et par timer eller mere, kan og bør man angive tidsforbruget for det enkelte møde:

„møde med Dem og advokat Skarp d. 3/4 1993 (4 timer) på Vallerød Osterilager, samt kortvarige møder med Dem d. 5/6 og 15/6 1993 på mit kontor“.

Herved dokumenterer man et tidsforbrug som retfærdiggør et passende salær.

3. Helst også alle telefonsamtaler

– ligeledes med angivelse af dato samt med hvem, samtalerne er ført.

Dette punkt tjener til at fortælle klienten, at der har været et tidsforbrug i sagen som han – og kun han – skal betale.

Det kan forekomme en uoverkommelig opgave at notere alle samtaler vedrørende en sag. Men tro mig, det lønner sig senere, når klientens hukommelse er falmet med hensyn til sagens omstændelighed.

4. Deltagelse i retlige skridt

(her: domsforhandling) med angivelse af tidsforbruget.

Også denne side af fakturaen beretter for klienten, at noget væsentligt er sket i hans sag: advokaten har bevæget sig ud af sit kontor og har stridt for sagen i en retssal i en vis – længere – tid.

5. Sagens art og sagsgenstanden

skal naturligvis også anføres for at vise klienten, der måske har mange sager verserende, hvad fakturaen omhandler.

Sagsgenstanden – det beløb eller emne, sagen omhandler – bør med for at illustrere dels relationen til et takstbestemt område, dels hvilken (stor) interesse, økonomisk såvel som ideel, klienten måtte have i udfaldet af sagens løsning. F.eks. kan sagen have omhandlet inddrivelse af et stort beløb, hvilket har krævet en mere ihærdig og produktiv indsats end den sædvanlige inkasso-

skrivelse uden at der dog har været retssag og procedure om spørgsmålet. Salæret kunne for en sådan opgave fikseres til en mellemting mellem inkasso- og proceduretaksten. Og i så fald bør sagsgenstanden – det omstridte beløb – anføres.

Ovenstående kan forekomme voldsomt og pedantisk. Og det er rigtigt, at man ofte – når sagen er slut – har en trang til meget hurtigt at få „brændt en regning af“ og lægge sagen bag sig.

Men man bør ikke af den grund fristes til at sende en-enkelt-linie-faktura.

Det lønner sig ikke!

I hvert fald ikke for så vidt angår 98 % af klienternes vedkommende. Bl.a. af den grund, at sagen måske har strakt sig over 1 år, og så er man som debitor tilbøjelig til at „fortrænge“ nogle af de modtagne serviceydelser.

Klienten fristes derpå til at beklage sig over beløbets størrelse, (eller direkte fremsætte klage over afregningen,) og så skal man til at øse af „varelageret“, d.v.s. den til rådighed stående kontortid for at forklare sig.

Gratis, vel at mærke!

De resterende 2 % er enten bedøvende ligeglade med advokatudgifter (og andre udgifter), eller de hører til den uhyre lille gruppe af indsigtsfulde klienter, som ved, at det er dyrt at drive et advokatkontor.

Men som sagt: Denne gruppe *er meget lille*, og den er ikke altid identificerbar.

Den personlige fremtoning – påklædning

Det er efter min mening vigtigt, at man i sin påklædning føler sig godt tilpas. Herved signalerer man afslappethed og velvære og dermed, at man er situationen voksen.

Ligesom lægerne i vid udstrækning har skiftet image fra de kittelklædte, stetoskopbehængte skrækindjagere til hyggelige hverdagsmennesker i skjorteærmer, er også advokaterne i de senere år begyndt at skifte ham. Lægerne (og tandlægerne) har konstateret, at patienterne er mindre anspændte, når „behandleren“ går mere afslappet klædt.

Det samme gælder f.s.v. for advokater. Gråt jakkesæt og slips er ikke længere den obligatoriske uniform på alle advokatkontorer.

Dermed være ikke sagt at en sådan påklædning er ude af trit med et passende image for *alle* advokater.

Budskabet er i virkeligheden bedst udtrykt af dommer Lars Ryhave i „Advokaten“, marts 1992: „.....advokater er lige så forskellige som andre mennesker“. „Der er tale om mennesker, der trives bedst under forskellige vilkår.“ „Nogle er skruet således sammen, at de befinder sig bedst, når de bl.a. iført italiensk silkeslips og mappe med kodelås krabber hen over de bonede gulve...“. „Andre er skruet sådan sammen, at de har det bedst, når de f.eks. i adstadigt tempo iført bl.a. poseformet tweedjakke og sko med larvefødder slentrer ned ad provinsbyens uundgåelige gågade og hilser på venner og bekendte, der samtidig er grundlaget for deres virksomhed.“

„Budskabet“ har i virkeligheden to hensyn at varetage: Hensynet til advokaten og hensynet til klienterne. Dette afskærer imidlertid ikke et belejligt sammenfald. For hvor advokaterne før i tiden „trak i uniformen“ for at leve op til det image, som klienterne havde arvet gennem tiderne, har parterne nu i højere grad afpasset sig hinanden.

Klienterne skal – og bør – ikke længere sidde på kanten af stolen og være fikseret af advokatens pressefolder, som denne ovenikøbet får hold i ryggen af ikke at ødelægge. Når advokaten ikke ustandseligt distraheres af at trække manchetterne frem af ærmegabet, har klienten heller ikke en falsk situationsfornemmelse at leve op til.

Begge parter kan slappe af og befatte sig med det essentielle: at behandle klientens sag.

For advokaten især, for hvem det handler om at tjene penge, hvilket bedst sker ved at behandle sagerne og klienterne ordentligt, er pointen, at befinder han sig godt i *sin* påklædning, har han frigjort ressourcer, som kan tilegnes sagsbehandlingen.

Men han har samtidig tilvejebragt en naturlig ro over sin person, som gør omgivelserne, især klienterne, trygge og tillader, at også de slækker på nogle bånd, som måske ville afholde dem fra at oplyse alle detaljer i en sag. Eller måske ville afholde dem fra at komme igen en anden gang, fordi „advokaten var en underlig stivstikker“.

Man bliver ikke advokat i kraft af sin påklædning!

Det kan ikke understreges kraftigt nok, at hvis man befinder sig bedst iført jakke og slips, ja, så skal man gå med jakke og slips!

For så hviler man bedst i sig selv i denne påklædning.

„Går det bedst“ i fodformede sko, ja, så er det den rigtige løsning.

Selvom kodeordet ifølge ovenstående er naturlighed, skal man selvsagt ikke tøffe rundt på sit kontor iført badekåbe og fêz.

Det er Verden endnu ikke parat til.

Er ens målgruppe erhvervslivets finansfyrster, bør man nok endnu i nogle år „klæde sig på til arbejdet“, idet den overvejende del af dette lands finansalmue endnu er for konservativ til at koncentrere sig udelukkende om det saglige: advokatens evner.

Endelig kan påklædningen også bruges strategisk, når der mødes i retten. Man må aldrig, aldrig møde i usoigneret og sjusket påklædning til en domsforhandling eller et retsmøde, hvor der skal træffes vigtige afgørelser.

For mandlige kollegers vedkommende vil jeg anbefale at tage slips på til sådanne lejligheder (man kan altid få det af bagefter).

For kvindelige advokaters vedkommende vil jeg fraråde at møde dybt nedringede og alt for „udstafferede“ i moderigtigt tøj. Dette giver – har jeg ladet mig fortælle – indtryk af, at den kvindelige advokat vil forsøge at score point uden egentlig indsats.

Den personlige hygiejne må naturligvis være i orden. Undgå fedtet hår, skjolder under armene o.s.v. En overgang havde jeg en del forretningssamkvem med en advokat, som jeg havde mistænkt for kun at eje 2 skjorter – en lyseblå og en (tidligere) hvid – som begge var koloreret med svedpletter under armene. Det var uhyre frastødende og må også have virket sådan på i det mindste nogle af hans klienter.

Sorte negle hører hjemme i køkkenhaven og ikke blandt dokumenter foran klientens næse.

Ovennævnte eksempler er ikke frit opfundet. De har allesammen rod i oplevelser på min vej.

Hvordan klemmer jeg flere timer ud af arbejdsdagen?

Den del af døgnet, som ikke er optaget af fritidssysler eller hvile, vil typisk være arbejdstiden. Arbejdstiden vil for den nye advokat – og i øvrigt for de fleste advokater – optage mere end halvdelen af de aktive timer, altså den tid, vi ikke bruger til at sove i.

Arbejdsdagen vil som regel være spækket med spildtid af den ene eller anden art. Tid, som ikke anvendes direkte til arbejdsudførelse, og som derfor reelt er hæmmende for effektiviteten og dermed indtjeningen.

Såfremt man dagligt kunne konvertere blot 15 minutters spildtid til debiterbare minutter, ville dette på årsbasis – reguleret for ferier og helligdage – svare til ca. 58 timer. Med en timefaktureringspris på kr 1.000,- altså en merindtjening på kr 58.000,- p.a.

Den mest iøjnefaldende spildtid er transporttiden, d.v.s. det tidsforbrug, der anvendes til enten at rejse til og fra arbejdspladsen, retsmøder eller blot at bevæge sig fra et lokale til et andet.

Da jeg i sin tid etablerede mig som selvstændig, overtog jeg en praksis, som var beliggende blot 3 kilometer fra min bopæl. min transporttid til og fra arbejde blev straks reduceret fra i alt ca 80 minutter, hvilket for mange endda er beskedent, til i alt 28 minutter dagligt. Dette gav en omgående årlig tidsbesparelse på ca 200 timer. Tidsmæssigt var jeg altså med et slag blevet langt mere konkurrencedygtig end tidligere.

Ofte vil det dog være nemmere at finde en bopæl nær sin virksomhed end den omvendte løsning. Men resultatet burde være lige indbringende.

Hvis man af en eller anden grund (sædvanligvis økonomisk) er afskåret fra at rokke ved de geografiske placeringer af kontor og hjem, må man udnytte transporttiden bedst muligt. Hvis man har valget mellem at tilbagelægge afstanden i egen bil på 30 minutter eller f.eks. tage toget, hvilket tager 45 minutter, bør man absolut vælge det offentlige transportmiddel.

Kører man selv – hvadenten det er i bil eller på cykel – vil transporttiden ikke kunne udnyttes til nogetsomhelst andet. Det er altså ren spildtid. Kører man derimod med toget, vil det meste af tiden kunne udnyttes til læsning, sagsgennemgang – ja, endog diktering, hvis der er tilstrækkelig fredeligt i kupeen.

Hvis man er afskåret fra at benytte de offentlige transportmidler over en afstand, som det måske tager 20 minutter at tilbagelægge i bil, bør man lade sin egen bil stå – hvis man har en sådan – og tage en taxa, på hvis bagsæde man kan forberede sig til mødet eller læse. Udgiften er måske kr 100,-, men hvis

kontoromkostningerne blot overstiger 300,- pr time, er pengene givet godt ud. Vel at mærke, hvis tiden udnyttes effektivt.

En notesbog, en transportabel diktafon samt fagligt læsestof, f.eks. Ugeskrift for Retsvæsen, er uundværlige følgesvende på de eksterne rejser.

Brug lommebogen til at nedfælde ideer, stikord eller særlige vendinger, som kan benyttes i de verserende sager. Eller brug rejsetiden til at planlægge, nedskrive den resterende arbejdsdags opgaver.

Brug diktafonen til de samme formål samt til slet og ret at diktere enkle breve, som ikke kræver særligt af omgivelserne i form af ro eller andre hjælpemidler. Hvis de kreative udfoldelser hæmmes for meget af togstøjen eller snakkende medpassagerer, kan man fordybe sig i de tidsskrifter eller processkrifter, som man på et eller andet tidspunkt alligevel *skal* igennem.

Også på kontoret vil der være behov for at være „nærig“ med tiden.

Især skal man vogte sig for at „gå i tomgang“, d.v.s. glemme, hvad næste opgave skal være. Situationen opstår typisk, når man bevæger sig fra et rum til et andet og konstaterer, at man har glemt sit ærinde. Typisk sker dette ved, at man bliver adspredt – enten fordi man har tankerne andetsteds eller fordi, man bliver afbrudt af sekretærens spørgsmål om et andet emne.

På mit kontor har vi små afrivningsblokke, som benyttes til at skrive interne meddelelser, stikord o.lign. Jeg rejser mig sjældent fra mit skrivebord med ærinde i et andet kontor uden at have en lap papir i hånden med ærindet nedfældet som stikord. Desuden rejser jeg mig sjældent uden at have samlet flere ærinder til besørgelse samtidigt.

De interne „rejser“ kan altså også udnyttes.

Det er en selvfølge, at de daglige hjælpemidler, såsom diktafon, telefon, de mest benyttede opslagsværker o.lig. alle er inden for rækkevidde af skrivebordsstolen.

I starten af karrieren som selvstændig vil der ofte være så få opgaver, at man vil være tilbøjelig til at ødsle med tiden, fordi der simpelthen synes nok af den.

Pas på, det ikke bliver en dårlig vane og rationer i stedet tidsforbruget, så der senere kan åbnes mulighed for flere opgaver. Og dermed større indtjening!

At tid er penge, er ikke bare en gammel floskel!

Sagsoprettelse og -arkivering

A. Hængemapper eller „almindelige“ charteques?

Jeg har aldrig brudt mig særligt om hængemapper. Mest fordi, de skinner, mapperne skal hænge i, er tilbøjelige til at ridse mit fine bord, rive masker ud af min strikkede trøje eller spidde mig, hvis jeg går for hurtigt gennem en dør og sagen kommer i klemme mellem døren og mig.

Ikke desto mindre har hængemappesystemet været mit foretrukne, siden jeg af min sidste kompagnon blev tvunget til at benytte det, medens vi var i kompagniskab.

Systemet har nemlig adskillige fordele, som dels opvejer de beskrevne fysiske ulemper og desuden efter min mening udkonkurrerer andre „vandrette“ systemer:

1. Mapperne optager *meget lidt plads* i forhold til „stabelmapper“.
2. Forsynet med faner på hængeskinne er *overskueligheden* over en skuffefuld sager fortræffelig.
3. *Supplerende opbevaringsskabe* kan nemt erhverves som standardvare – enten i metal eller træ.
4. Mapperne kan *genbruges* adskillige gange.

Medmindre man hører til de (få) advokater, som kan leve af ganske få sager årligt, vil det væsentligste, ved det system, man vælger, sædvanligvis være, *at det er overskueligt!*

Det skal være nemt og hurtigt at finde en bestemt sag. Både for så vidt angår verserende og arkiverede sager.

Det er utilgiveligt at skulle fortælle en klient, at man ikke kan finde hans sag. (Såvel som det jo da også er et umådeligt irritationsmoment for én selv, når en sag ikke er til rådighed, når man netop skal bruge den.)

På et eller andet tidspunkt i fremtiden vil formentlig alle sager kunne versere og arkiveres elektronisk ved hjælp af disketter eller endnu ikke udbredte systemer.

Men indtil dette tidspunkt indtræffer, vil behovet for en fysisk „sag“ være absolut og uomgængeligt: Man vil stadig i mange år have behov for kunne gemme f.eks. fotografier, attester o.lign.

Til dette formål er selvfølgelig også almindelige charteques eller sagsomslag velegnede. Især den type, som har „flapper“ hele vejen rundt i kanten, som tjener til at holde dokumenterne inde i omslaget.

Ulemperne ved denne type sagscharteques knytter sig imidlertid til de perioder, hvor sagen ikke er under behandling: 1) når sagen ligger i en bunke med andre sager på dit bord, 2) når sagen ligger på hylden – endnu ikke afsluttet – og venter på f.eks. modpartens næste udspil og 3) når sagen er endeligt arkiveret.

I disse faser vil sager i traditionelle omslag dels dække hinanden, så man skal gennemrode bunkerne, for at finde den ønskede, fordi klientnavn og sagsnummer står uden på sagen og ikke på en fane eller flap, som stritter ud fra chartequet.

Dels er man, når sagen ikke er endeligt afsluttet, i den daglige arkivering henvist til at have relativt få sager oven på hinanden for at minimere risikoen for at vælte bunker, når man skal have fat i den nederste sag, (hvilket man næsten altid skal! Og tro mig, der er intet så demoraliserende som et 2-3 år gammelt, velordnet dødsbo, som pludselig ryger på gulvet).

Der skabes altså meget hurtigt ved et stigende antal sager et pladsproblem med denne form for omslag.

Til trods altså for de i indledningen nævnte ulemper ved hængemappesystemet, kan der i det daglige opbevares langt flere sager på mindre plads.

Ved den endelige arkivering lægges chartequets indhold over i et tyndere, billigt omslag. Skal sagen transporteres ud af huset – f.eks. i retten – kan indholdet, hvis man ikke ønsker at medbringe selve hængemappen, ligeledes lægges i et „transportcharteque“.

B. Organisering af sagsoprettelse og kartotek

Der er utallige måder, hvorpå man kan organisere sine klienter i „sager“, som siden bliver til arkivalia. Det væsentligste vil være, at man kan bevare overblikket, og at systemet er nemt og samtidig rummeligt.

For en nystartet advokat med måske 5 eller 8 verserende sager vil disse bemærkninger formentlig forekomme lidt overeksponerede. Men selv en beskeden praksis vil i løbet af få år nemt kunne rumme en portefølje på flere hundrede arkiverede og verserende sager, som man *skal* kunne finde rundt i. Såfremt man ikke overtager en i forvejen organiseret og nummereret sagsportefølje, men selv skal lægge grunden til en systematisering af „varelageret“, kan man starte relativt simpelt. Hvis systemet senere viser sig uhensigtsmæssigt, kan man i løbet af et par år omlægge sin metode, såfremt man f.eks. får mange sager af en bestemt, ensartet type.

Det væsentligste princip bør dog være, at den enkelte sag skal kunne findes efter klientens **navn** og desuden efter et **sagsnummer**.

Får man således opgivet et navn, skal man ved krydshenvisning i sit kartotek kunne finde sagsnummeret (eller omvendt).

Først bør man tage stilling til, hvilket nummereringssystem, man skal benytte sig af. Og her er virkelig oceaner af muligheder, men det simpleste vil være

ganske enkelt at nummerere samtlige sager fortløbende og i den rækkefølge de oprettes på kontoret.

Er man for forfængelig til at starte med nummer 1 for den første sag, således at klienterne af deres respektive sagsnumre kan udlede, at porteføljen er beskeden, kan nummereringen påbegyndes f.eks. med nr. 3001 eller 3050.

Ønsker man at markere en bestemt sagstype, kan man enten benytte en bogstavtilføjelse (f.eks. H 3001 for ejendomshandel, B 3001 for dødsbo etc.), eller man kan arrangere sig således, at nummerserierne er forskudte i forhold til hinanden (nr. 500 – 1000 forbeholdes ejendomshandler, nr. 1001 – 3000 vil være inkassosager o.s.v.)

Undgå at benytte skråstreger – f.eks. 300/H. Dette kan nemlig være problematisk, hvis klienterne ved deres reference til et sagsnummer har glemt bogstavet eller skråstregen, såvel som det besværliggør en reference til bogholderiet, hvor man helst skal kunne benytte samme sagsnummer.

Hos én af mine principaler blev sagerne nummereret fortløbende med oprettelsesårstallet angivet efter en skråstreg, f.eks. 123/89. Dette vil relativt nemt vise både konkurrenter, modparter og klienter, hvor få/mange sager, man har verserende, hvilket er aldeles unødvendigt og ofte skadeligt for forretningen.

Vil man gerne kunne udlede af sagsnummeret, hvornår sagen er oprettet kan årstal og sågar måned inkorporeres, f.eks. 05012389 = sag nr 123 fra maj måned 1989.

Såfremt man relaterer sagsnummereringen til tid, d.v.s. årstal og/eller måned, vil det være en god ide at indskrive sagerne bagerst i sin dagbog for det pågældende år, så man ganske hurtigt kan finde eller identificere sagen.

Men samtidig bør man oprette et egentligt arkiv med krydsreference mellem sagsnummer og klientnavn.

Foreløbig er den nemmeste fremgangsmåde hertil at benytte kartotekskort, således at man udskriver 2 kort:

Et kort med angivelse af sagens nummer i øverste højre eller venstre hjørne og derpå klientens navn, adresse, telefonnummer og sagens art, som i eksemplet nedenfor. (Såfremt man har behov for flere *stikord eller nøgleoplysninger* – f.eks. cpr-nr. o.lign. – kan disse selvfølgelig påføres, men lad være med at „overfylde“ kortene. Det hæver sig og koster unødigt arbejde ved sagsoprettelsen)

Det andet kort udfyldes med klientens efter- eller kaldenavn øverst, f.eks. *Andersen, Anders*, og derpå på samme linje sagsnummeret og nedenunder de samme oplysninger som på det andet kort.

Kortene kan for så vidt skrives med gennemslag, eftersom oplysningerne skal være identiske, blot man sørger for at holde dem adskilte. Eksempelvis kan benyttes forskellige farve på kortene.

Kortene placeres derpå i hver sin kartotekskasse i henholdsvis nummerorden

og alfabetisk orden. (I starten kan man sagtens have dem stående i samme kasse, men bland dem endelig ikke!)

Foreløbig forekommer dette mig at være den nemmeste måde at holde styr på sagerne på. Men om føje år, når priserne er blevet mere „omgængelige“ vil databaser til computeren gøre det manuelle arbejde overflødigt.

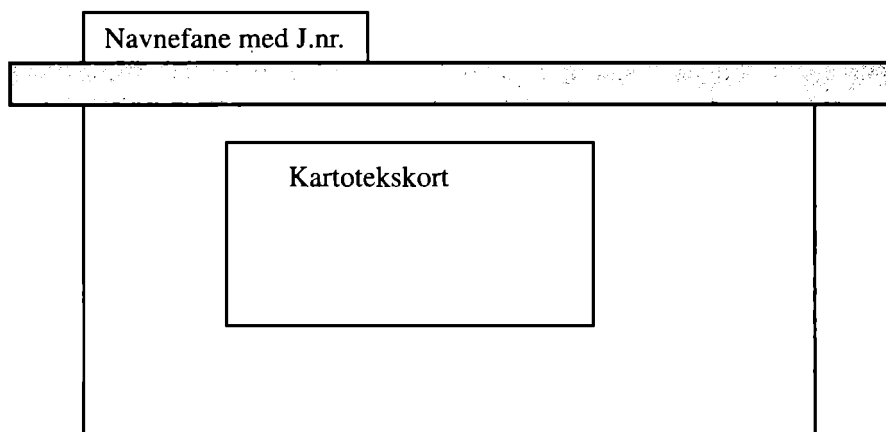
Med den praksis, jeg for over ti år siden overtog, fulgte et kartotek, som var vedligeholdet tilbage til ca 1950. Sagerne var fra starten – uden blufærdighed – nummereret fra nr. 1, men samtidig ved hjælp af bogstaver delvis opdelt i emner: H1 var den første ejendomshandel, I1 var den første inkassosag, J1 stod for en „blandet“ sag o.s.v. Systemet har fungeret, idet jeg siden dog har slettet bogstaverne, fordi jeg nu alene af numrene kan se, hvilken type sag, der er tale om.

Eksempel på kartotekskort

Andersen, Anders	H1234
Andersens Boulevard 1	Arkivnr.:
1234 København K	Arkivdato:
Tlf.priv.: 123456	
Tlf. arb.: 654321	
Oprettet:	Køb af sommerhus
1/6-92	matr. 34ab Ferieby

Såfremt man i stedet for 2 kartotekskort, som vist ovenfor, udfærdiger 3 stk – evt. med gennemslagspapir – kan det tredje kort sættes fast uden på sagschartequet, som kan forsynes med udstansede sprækker af hensyn til genbrug af chartequet.

Hængemappe med kartotekskort



C. Organisering af sagsarkivering og arkivkartotek

Behovet for at holde pinlig orden i de arkiverede sager er næsten lige så stort som ved de verserende: Ca 2 % af de arkiverede sager på mit kontor „kommer frem“ igen på et eller andet tidspunkt efter arkiveringen. (Det er naturligvis en lille procentdel, men behovet er til gengæld påtvungende, når det opstår.) Grundene hertil er mangfoldige (F.eks: klienten mener efter 2 år, at man stadig har hans originale skøde i sagen, hvilket man skal modbevise ved at sende ham en kopi af det oprindelige følgebrev eller en kollega, som nu har overtaget klienten, hævder, at man ikke færdiggjorde sagen på behørig vis eller man har behov for at se, hvorledes man selv har løst et bestemt problem tidligere o.s.v.). Det fører for vidt at opremse alle disse årsager, men det kan fastslås, at de ikke kan elimineres.

Når derfor en sag kan betragtes som afsluttet og parat til arkivering er det vigtigt, at den påny kan findes i arkivet, såfremt behovet skulle opstå.

Ved arkiveringen skal kartotekskortene tages op af kassen med de verserende sager, for at der ikke skal blive overfyldt her, og overflyttes til andre kartotekskasser, som vi kan kalde passivt kartotek. I det passive arkiv ordnes kortene akkurat som i det verserende, henholdsvis alfabetisk og numerisk.

Men da man samtidig nu *skal* have kronologisk orden i arkivet, eftersom dette skal udrenses og sagerne destrueres fra tid til anden, må kortene først og fremmest forsynes med datering for arkivtidspunktet.

Desuden skal sagerne forsynes med nyt nummer, et arkivnummer, som kan starte med nummer 1, eftersom det kun har betydning for én selv, når man evt. skal finde en sag på arkivet. Man kan sige, at man rent faktisk opretter en ny sag til arkiv, for fremgangsmåden er i princippet den samme som ved sagsoprettelse:

Den arkiv-modne sag får et nyt nummer, som påføres kartotekskortene samt indføres i en protokol, hvor også arkiveringsdatoen anføres.

Arkivprotokollen er altså dels ordnet i stigende nummerorden, dels i kronologisk orden. Dette indebærer, at man fra tid til anden kan tage protokollen frem og konstatere, at sagerne med arkivnumre f.eks. lavere end 2500 er mere end 20 år gamle og derfor uden videre kan destrueres. (Såfremt man har tømt sagschartequene for originale gældsbreve, domme o.lign. forinden arkiveringen, er der ingen særlig grund til at vente 20 år, før man destruerer. Dette er en smags sag. Nogen kan lide at have „antikviteterne“ liggende, andre tømmer ud efter 5 år eller mere – afhængigt også af pladshensynet).

Husk, at den almindelige forældelsesfrist er 5 år, så dette må være minimum for arkivets henliggetid.

Den arkiveringsmodne sagsmappe tømmes for sit indhold, som lægges i et tyndt omslag med et arkivnummer udenpå. Kopien af kartotekskortet (kort

nr. 3) lægges ind i arkivchartequet sammen med fremdateringsark og evt. checklister.

Husk, at omhyggeligt førte checklister også er dokumentation for at opgaver er udført, og hvornår det er sket. De bør altså også gemmes.

De sager, som skal endeligt kasseres, skal til **forbrændingsanstalt** eller hjem i brændeovnen. **Ikke** i skraldeposen, som afhentes af det kommunale renovationsvæsen. Formiddagsbladene vil elske at få en historie om et testamente fundet på gaden, fordi sækken „gik op“ el. lign.

D. Hvornår skal jeg oprette en ny sag?

Hvis man skal bevare den pinlige orden på sit kontor, som efter min opfattelse er en forudsætning for at opnå et rimeligt afkast af sin arbejdsindsats, skal man *hver gang*, et nyt problem opstår, *hver gang*, en klient rejser et spørgsmål, som skal bearbejdes og *hver gang*, man for sig selv privat skal løse en opgave, oprette en sag herom.

Det er altså ikke blot de tilfælde, hvor man skønner, forventer eller håber på, at denne eller hin henvendelse måske bliver til en „sag“, at der skal oprettes en fysisk sagsmappe.

Også telefoniske henvendelser bør munde ud i et skriftligt notat, som man ligeså godt kan journalisere. Gør man det ikke, vil man snart finde skrivebordet, fralægningsbord, reoler og gulvplads optaget af papirlapper, ringbind (som man lige „skal løbe igennem“ for en klient) og andre eventualia, som af den ene eller anden grund ikke uden videre kan smides væk.

Og det er ikke alene af ordenshensyn, journalisering bør finde sted. Hver gang en klient banker på døren og stiller spørgsmål, påtager man sig principielt et professionelt ansvar. Et ansvar, hvis økonomiske konsekvenser man kan have umådelig svært ved at undgå, såfremt man ikke kan redegøre for en fornuftig behandling af henvendelsen.

Hvis klienten – udover ejendomshandelen – også skal have bistand til testamentsoprettelse, såvel som den fraflyttede lejeboelig kan give anledning til konflikt med udlejer, ja, så bør der oprettes 3 sager for denne klient!

Følger man ikke denne fremgangsmåde, vil man

for det første risikere først at komme til at afregne alle sagerne, når den længstvarende er færdig (fordi man i mellemtiden har glemt, at testamentet forlængst er kommet fra notaren og blot af sekretæren er lagt ind i ejendomshandelens charteque, som venter på tinglysning af skøde),

for det andet vil man ofte være *for* tilbøjelig til at give rabat, når alle sagerne skal afregnes på én gang, fordi man synes det er mange penge og fordi indtrykket af arbejdsindsatsen for den først sluttede sag er falmet, og

for det tredje skaber man enten et unødigt sorteringsarbejde i ét charteque, som ville løse sig selv ved 3 charteques, eller et overdådigt rod i sagen, som man kan få uendelig megen tid til at gå til spildev.

Ovennævnte nidkære sagsoprettelsespolitik har den svaghed, at det *kan* give advokaten den opfattelse, at han har fantastisk mange sager og dermed store indtægter i vente. Men dette rådes der bod på med fornuftige budgetter som anført andetsteds.

For at bevare overskueligheden i sine sager bør man ved sagsoprettelsen (såvel som under sagens forløb) drage omsorg for, at

E. Chartequets indhold

er velegnet til den videre behandling af sagen:

Som minimum bør sagen indeholde 2 undercharteques, gerne af forskellig farve.

Undercharteqene forsynes udenpå med stikord om indholdet, f.eks. „Korrespondance“ og „Bilag“ (eller „Dokumenter“)

Herved kvalificeres sagens forskellige aktstykker, idet korrespondance-chartequet – i kronologisk orden – vil indeholde sagens brevveksling, som ikke forventes at skulle benyttes senere under sagsforløbet, medens bilags-chartequet bl. a. vil indeholde dokumenter, som dels skal udleveres klienten ved sagens afslutning, dels benyttes under senere retsskridt el. lign. i sagen. Man kan selvsagt „sortere“ sine sager på utallige måder og med mange flere forskellige charteques. Det væsentlige vil være, at man ved valg af farver og opdelingssystem er konsekvent.

Foruden diverse undercharteques til sortering af sagens forskellige bilag, bør sagen også indeholde et dateringsark, som evt. kan udformes som nedenfor skitseret.

Dateringsarket, som i mindre omfattende sager med fordel kan overkopieres på f.eks. bilagschartequet, skal benyttes til at „styre“ sagen i relation til

hvornår den skal tages frem til behandling, (kolonne 1 + 2)

hvorledes tidsforbruget har været, (kolonne 4 + 5) og

hvilke transaktioner, man har foretaget (kolonne 4 + 5).

Dato	J. Nr.:	Navn: Telefon:
199_	Dato for: Møder/retsmøder: Indhold:	

Det samme ark kunne tænkes udfyldt således i en endnu ikke afsluttet sag:

	1	2	3	4	5
A	Dato	J. Nr.:	J4321	Navn: Telefon:	Ørvin Sølv mønt 12 34 56 78
B	1994		Dato for:	Møder/retsmøder:	Indhold:
C	3/5		24/4 1994	Konsultation 1 time	Redegørelse for konflikt
D	1/6		14/5 1994	Stævning 1 time	Incamination
E			1/6 1994	Klient 1/2 time	Indhold af stævning
F	20/6		25/6 1994	Svarskrift 1/2 time	

Kolonne 1 og 2 benyttes til fremdatering af sagen, d.v.s. her skrives datoen for, hvornår sagen skal frem på bordet igen overensstemmende med, at sagen *er indført i dagbogen* for den pågældende dato. Iflg. C1 er denne sag altså bestemt til at skulle frem påny den 3/5 1994.

Rubrik A3 og A5 benyttes til at skrive sagens journalnummer og klientens vigtigste data, f.eks. navn og telefonnummer.

I rubrik C3, 4 og 5 anføres henholdsvis datoen og varigheden af møder med klienten eller andre – evt. også eget arbejde med sagen f.eks. som i F3 og 4: udfærdigelse af svarskrift.

Daterings- eller journalarket kan udfærdiges på adskillige andre måder. Har man mange ensartede sagstyper, vil det ofte være fordelagtigt for sådanne sager at udarbejde særlige ark, som tager hensyn til sagernes specielle procedure.

Dateringsarkene vil således kunne suppleres med deciderede huske-eller checklister, som jo efterhånden er en nødvendighed i sagstyper med mange enkeltoperationer, f.eks. ejendomshandeler, dødsboer, betalingsstandsninger, inkassosager o.s.v

Et eksempel på kombineret dateringsark og checkliste for et dødsbo er vist i afslutningen af kapitlet som fig. 5.

Dateringsark og checklister udfærdiges på skrivemaskine (eller computer) evt. kombineret med håndtegnede rubrikker, hvorefter man fotokopierer et passende antal.

Lad være med at lade sådanne arbejdsdokumenter trykke! De vil alligevel skulle ændres løbende efterhånden som behovene opstår eller ændres.

F. Afslutning af sager

En sag skal afsluttes og arkiveres, når den er færdigbehandlet, hvilket jo lyder meget enkelt. Det er det også, hvis man iagttager nogle simple procedurer.

Gennemgå sagen med henblik på kontrol af følgende punkter:

1. Evt. manglende retsskridt, orienterende breve om forløbet eller kvittancer (f.eks. fra det offentlige: opkrævning af arveafgift, sletning af retsanmærkninger o.s.v)
2. Økonomien i sagen. Er der betalt salær? Henstår der beløb tilhørende klienten? Har klienten fået en regulær afregning (og ikke blot betalt en a conto opkrævning)?
3. Indeholder chartequet – stadig – originale dokumenter, som skal sendes til klienten eller andre, forinden sagen arkiveres?
4. Har klienten fået skriftlig besked om, at sagen nu anses for afsluttet? (En afsluttende afregning vil passende kunne afsluttes med ordene: „...hvilket beløb bedes indbetalt mit kontor, hvorefter jeg betragter sagen som afsluttet“)

Når disse punkter er opfyldt, bør sagen kunne arkiveres. Undgå at fremdatere sagen i _ år „for det tilfælde, at der skulle dukke noget uventet op“. Send den på arkiv med det samme. Ellers vil kontoret snart oversvømmes med reelt sluttede sager, som en og anden af og til får fat i og spørger: „Er den ikke færdig endnu?“.

Altså spild af tid.

Dateringsark og checkliste for dødsbo:

Dødsdag		USKIFTET/PRIVAT/OFFENTLIGT/§-75	
Dato	J. Nr.:	Kto.nr.:	SKS:
199_		1. Afdødes dåbs-/vielsesattest 2. Skifteretsattest f. førstafdøde 3. Skilsmidedokumenter 4. Andr. om skifteretsattest 5. Bofuldmagter indhentet 6. Underretning om dødsfaldet til _____ _____ _____ 7. Proklama udløber 8. Skifteretsattest lyst på ejendom 9. Rekvirere proformanotaer 10. Bunden opsparing frigives 11. Salg/Vurdering af løsøre 12. Rydde lejlighed Telefon medtages 13. Opsige lejlighed /telefon 14. Centralregisteret for Testamenter 15. Indberetning til Socialdirektoratet 16. Indberetning til skattevæsenet 17. Mellempriodeselvangivelse 18. Boselvangivelse f.t. 19. Fællesboopgørelse 20. Gældbogsudskrift 21. Fordringers prøvelse 22. Proformanota bo-konto 23. Skæringsdag for Bo-opgørelse 24. Boregnskab sendt skifteretten 25. Afsluttende skiftesamling 26. Dividende simple kreditorer 27. ARVEAFGIFT BETALES SENEST _____ 28. Transport i arv for til _____	

Opbygning af paradigmasamlingen

Paradigmaet eller konceptet er opskriften på, hvordan man gjorde sidste gang, man behandlede en lignende sagstype. Eller hvordan et nyt, uprøvet problem skal manifesteres i brev- eller dokumentform.

Hvis ikke man i sin fuldmægtigtid har været så forsynlig at gemme kopier af „specialiteter“, må man i starten forlade sig på Juridisk Formularbog, som til gengæld er næsten altfavnende.

Andre kilder vil være kolleger, som man kan ringe til og forhøre, om de „tilfældigvis“ er i besiddelse af et høstpantebrev, leasingkontrakt eller andet savnet oplæg til den aktuelle opgave.

Nogle advokater er endda så betænksomme, at de rundsender paradigmer til deres kolleger f.eks. i forbindelse med salg af færdigregistrerede selskaber.

Problemet med at anvende andres produkter er, at man ikke selv har deltaget i den kreative fase og derfor må rekonstruere tankegangen bag dokumentets bestemmelser. Dette kan sædvanligvis også lade sig gøre, hvis man selv er bekendt med det juridiske grundlag og koncipisten har været god.

Hvis koncipisten har været ekstraordinær dygtig, kan det være svært at gennemskue en sætning eller paragraf. Og så bør man ikke benytte dokumentet, før man tilfulde forstår hensigten med den pågældende bestemmelse.

Enten vil klienten, som ikke er klogere end en selv, stille spørgsmål herom, og da klienten sædvanligvis heller ikke er dum, vil han meget hurtigt af det svævende svar forstå, at det vist ikke er en specialist, han har engageret og gå andetsteds hen næste gang (eller straks).

Eller også vil man som yderste konsekvens blive draget til ansvar for en misforstået og malplaceret paragraf, som måske har påført klienten en utilsigtet, skadevoldende virkning.

I det hele gælder det, at lånte, købte, stjalne eller andre „fremmede“ paradigmer skal benyttes med største forsigtighed.

Forstår man ikke *fuldtud* dokumentets indhold, så lad være med at bruge det. (Forresten må man jo ikke stjæle, så det må jeg desværre også fraråde.)

Men så længe man ikke selv har en fuldt udbygget paradigma- eller konceptsamling, og det får man aldrig, vil man være henvist til enten at benytte andres fremstillinger eller selv formulere sig.

I begge tilfælde gælder hovedregelen: **Kopier og gem!**

En god fremgangsmåde vil i de første år være at tage sit udgangspunkt i en anden, mere erfaren advokats dokument, som man selv forsøger at redigere i eget sprog. Dette tvinger hjernen til at arbejde kreativt og sprogligt fornuftigt

med stoffet, samtidig med at man støtter sig til en formentlig dygtigere kollegas produkt, såvel som man får sat sit personlige præg på dokumentet.

Desuden undgår man også lettere en krænkelse af evt. ophavsrettigheder.

Velformulerede og gennemarbejdede paradigmaer er guld værd.

De første år som selvstændig vil man bestandig komme ud for at skulle udarbejde udkast til det ene eller det andet for første gang. Som regel vil salæret slet ikke kunne dække de timer, der vil medgå til at formulere et førstegangs-dokument.

Siden vil kopien, som man nu har gemt som paradigma, være overordentlig værdifuld ved de næste opgaver af samme indhold. Har man ved førstegangsopgaven på grund af sin uerfarenhed benyttet 2 timer og klienten betaler salær for 1 time svarende til opgavens art, kan man måske reducere sit tidsforbrug til _ time tredje gang, en tilsvarende opgave løses. Og stadig fakturere for 1 time!

Derfor: kopiér og gem – også besynderlige – dokumenter som ikke umiddelbart er aktuelle! En dag falder man måske ind i et sagskompleks, hvor emnet er aktuelt og paradigmaet – hvor forældet det end måtte være – kan være nyttigt. Det er selvsagt ikke nok, at man har en løsningsmodel for et givet problem et eller andet sted på sine reoler. Man skal også relativ hurtigt kunne finde sit paradigma, når behovet opstår.

Indtil man får udbygget et paradigmaarkiv i en database i en computer, vil jeg anbefale, at man anskaffer 2-3 ringbind med alfabetisk opdelt skilleblade, som man kan benytte som „formularordner“.

Ringbindene kan man opdele efter emner, f.eks. „Ejendomshandel“, „Arveret“ o.lign., eller man kan indsætte paradigmaerne successivt uden hensyntagen til om en skødeformular står „skulder ved skulder“ med en særejeægtepagt. Det sidste vil nok i starten være mest praktisk, eftersom man ikke på forhånd vil kunne vurdere, hvor stort et pladsbehov, de enkelte discipliner vil kræve. Da det ikke altid umiddelbart vil fremgå som overskrift på dokumentet, hvad det omhandler, bør man, for hurtigt at kunne finde frem til det relevante, i øverste højre hjørne skrive et let læseligt stikord: „Tvangsauktionsskøde“, „Testamente, uigenkaldeligt“, „Direktørkontrakt“ el.lign.

Eftersom tingene jo ændrer sig her i livet, herunder også samfundets spilleregler, bør man nedenunder stikordet også påføre datoen for dokumentets udfærdigelse. Der er minsandten en begrænset „morskab“ forbundet med at afskrive et 5 sider langt dokument for til slut at konstatere i den sidste bestemmelse, at den til grund liggende lovgivning er bortfaldet.

Demæst skal man vælge, om man vil tage flere kopier af sit paradigma og indsætte de forskellige steder i samlingen, hvor man logisk ville lede. Eller om man vil udarbejde et indeks, hvori alle de mulige stikord anføres med henvisning til dokumentets placering i samlingen.

Et eksempel er givet ovenfor med et tvangsauktionsskøde. Skal dette findes

under T som tvangsauktionsskøde, under A som auktionsskøde eller under S som skøde?

Jeg vil anbefale, at man det første par år blot indsætter et enkelt eksemplar, hvor man nu finder det mest logisk at lede efter dokumentet. I starten kan man jo i givet fald hurtigt blade sin „magre“ samling igennem.

Dernæst – når samlingen begynder at svulme – bør man udarbejde et indeks, som placeres først i ringbindet, I indeks anføres dokumentet under alle tænkelige søgemuligheder, f.eks:

Auktionsskøde	– se: tvangsauktionsskøde	
Fogedudlægsskøde	– se: tvangsauktionsskøde	
Skøde	– se: landbrugsejendom	
–	– se: sommerhus	
–	– se: tvangsauktionsskøde	nsskøde
Tvangsauktionsskøde	– se: tvangsauktionsskøde	

Ovennævnte eksempel er slet ikke udtømmende. Men som det vil fremgå, vil vort tvangsauktionsskøde i hvert fald figurere i indeks 4 steder, og det kan altså være lidt omstændeligt at indføje et nyt paradigma i indekset.

Hvis man senere leder forgæves i indeks og derpå finder dokumentet under et andet ord, bør man indføre det ord, man forgæves har ledt under, så der ikke en anden gang bruges spildtid.

Også kunsten at kunne finde sine paradigmer med lynets hast – og overhovedet at finde dem – er en indtægtsforøgende faktor, som ikke må forklejnes.

Med årene vil nogle af dokumenterne være helt overflødige som paradigmer, efterhånden som man rutineres og stadigt tilbagevendende udskriver samme dokument – måske dagligt. Men pas på med at være *for* arrogant med rutinen! Der *kan* være en passus, som man ikke længe har brugt og som pludselig bliver aktuel påny.

Dagbogen

Kontordagbogen har jeg med vilje tilegnet et særligt kapitel i denne bog, selvom den vel ordensmæssigt burde være omtalt under afsnittet om bøger. For mig er dagbogen en af hjørnestenene i såvel dagligdagen som i forretningens drift i det hele. I dagbogen holdes rede på møder, telefonnumre, ferier, sager, såvel som specielle dagbøger også i sig selv kan tjene som opslagsværker.

Jeg har ikke kendskab til nogen advokater, som ikke benytter sig af en eller anden form for dagbog.

Langt de fleste – tror jeg – benytter, som jeg selv, „Labor Kontor Dagbog“, som jeg i årenes løb ikke har kunnet finde nogen fuldgyltig erstatning for. Derfor vil det måske forekomme overflødigt for mange, at jeg nu tærsker langhalm på noget, man allerede som grøn fuldmægtig har gjort sig fortrolig med.

Men giv alligevel afsnittet en chance. Det kan måske sætte kreativitet i sving, som man havde overset. Og køb en dagbog!

Den umiddelbare anvendelse skal tjene følgende formål:

Møder

med såvel klienter som retsmøder skal føres i dagbogen.

Ved fiksering af møder med klienter, hvad enten det skal foregå på kontoret eller i byen, bør ikke alene mødernes starttid noteres, men også, hvornår man har afsluttet mødet, påny sidder ved sit skrivebord og er parat til at give sig i kast med den næste sag.

Denne fremgangsmåde skal selvfølgelig tjene til at holde rede på, hvornår man reelt har møder. Men notering af afslutningstidspunkt tjener desuden dels til dokumentation, såfremt det skulle blive fornødent, overfor klienten, når denne senere beklager sig over salærets størrelse. (Den skarpsindige læser vil hertil anføre, at man jo allerede *har* noteret tidsforbruget på dateringsarket eller andetsteds i sagen. Det er sandt, men det har et ganske anderledes og særlig overbevisende element tilknyttet at kunne fremvise en 3 år gammel dagbog med falmet kuglepenneskrift, fremfor et postulat om tidsforbruget i en afregning).

Angivelsen af tidsforbruget tjener desuden også som dokumentation for en selv, både for det reelle forbrug i forhold til *denne* klient, som man måske ved sagens slutning ikke skønnede skulle afregnes med *helt* så stort et salær. (Også hos advokater falmer hukommelsen!). Men også som dokumentation for *sagstypens* tidsforbrug.

Man kan altså begynde at kalkulere, såfremt man har flere ensartede sagstyper, f.eks. ægtepagter, og til brug for budgettet anslå salærstørrelsen.

Fremdatering af sager

foretages ligeledes i dagbogen, hvori sagens journalnummer indføres for den pågældende dag, hvor man skønner påny at skulle beskæftige sig med sagen. Sammen med sagsnummeret kan man kortfattet anføre evt. frister, f.eks. 1234(ankefrist).

Som det erindres, indføres datoen samtidig på sagens dateringsark, således at der hele tiden er krydsreference mellem dagbog og sag.

Telefonliste

over de vigtigste klienter, referenceadvokater, papirleverandører, banker, revisor, realkreditinstitutter, skattemyndigheder o.s.v., kan føres foran eller (i Labor) bag i dagbogen.

I Labor findes en fuldstændig fortegnelse over landets advokater, domstole, kommuner o.lign. Den håndskrevne telefonliste bør således kun føres for svært tilgængelige og/eller ofte benyttede numre.

Som supplement har jeg i årevis fotokopieret fagbogens blade over hovedbankerne, ialt 4-5 ark, som jeg – klampt sammen til en minitelefongbog – har liggende sammen med telefonbøgerne. Erfaringen har vist, at næst klienternes, er bankernes telefonnumre de oftest benyttede på mit kontor.

Selvom man har anskaffet sig en moderne telefon med hukommelse for måske 50 telefonnumre, vil det være klogt alligevel at have især de vanskeligt tilgængelige noteret. Indkodede numre har det med at forsvinde, når telefonforbindelserne af en eller anden grund afbrydes.

Ferie, syge- og mærkedage

bør også føres i dagbogen. En markering i dagbogen – både som senere dokumentation for personalets forbrug af ferie- og sygedage og som fremadrettet planlægning for ferieperioder – vil, hvad enten der er tale om enkeltpersoners ferie eller kontorets lukning, bidrage til et godt overblik. Ved berømmelse af rets- og andre møder, er det uomgængelig nødvendigt, at man selv har styr på sin fremtidige ferieperiode. Og det nemmeste vil jo da være, at den allerede er markeret i dagbogen, når man står i retten og skal beramme næste møde.

Dagbogen bør altså medtages

ved retsmøderne, hvor man straks og på stedet bør indskrive næste retsmøde. Det er utilgiveligt at have „glemt“ et retsmøde eller en domsforhandling, fordi man ikke fik noteret tidspunktet og ved hjemkomsten til kontoret siden glemte at indskrive datoen.

Jeg bruger også i dagbogen at indføre „mærkedage“, d.v.s. personalets fødselsdage, evt. „runde“ fødselsdage hos klienterne, (hvis jeg da tilfældigt er blevet opmærksom herpå), og andre „begivenheder“, f.eks. retsferiens begyndelse, kollegernes ferielukning (for at vurdere, om dette medfører øget sagstilgang, eller om jeg næste år også kan holde lukket i samme periode). En opmærksomhed overfor sekretæren på fødselsdagen gør ikke arbejdsindsatsen ringere, især ikke, hvis hun ikke forinden havde „lækket“, at der var en fødselsdag under opsejling.

Også en **huskeliste** for dagens opgaver af mere speciel art, vil jeg foreslå, at man indfører – f.eks. øverst på den pågældende dags blad – i dagbogen, som i nedenfor anførte eksempel på et (fragment af) et dagbogsblad. (Dagens generelle rutiner kan man selvfølgelig også anføre i dagbogen – i det mindste i starten af virksomhedens levetid. Siden skulle rutinerne jo gerne fungere som indarbejdede vaner, som ikke har behov for at blive ført på huskeliste. Se i øvrigt afsnittet om dagligdagen).

Ovennævnte hovedpunkter anser jeg for de væsentligste af *advokatens* bidrag til brugen af dagbogen. Under den daglige brug finder man sandsynligvis flere nyttige elementer at tilføje.

Men herudover har de fleste dagbøger udarbejdet til professionelt brug adskillige indlagte finesser, som man kan lære at betjene sig af med stort udbytte. En detalje, som jeg f.eks. har konstateret overset hos en del brugere, er Labors lille angivelse af, hvor mange dage der er gået af det indeværende år og hvor mange dage, der er tilbage. Oplysningen er anført øverst på hver dags blad og er yderst anvendelig til bl.a. renteberegning.

Desuden er prætrykte oplysninger om diskontoændringer, gebyrer o.s.v. overordentlig praktiske at have samlet i én bog, som man alligevel har ved hånden. Dagligt.

Gem de udtjente dagbøger i mindst 5 år af hensyn til dokumentationsværdien!

Eksempel på starten på en dag i en advokats liv:

November	DECEMBER	December
	1993 (31 dage)	
347-19	Mandag 13. december	Uge 50
1) Forbered svarskrift (Jensen-sagen) 2) Bestille brevpapir 3) Bestille julefrokost 4) Lægge Budget		
8.00	Post	
9.00	J. 1234 Fru Hansen, testamente (tlf. 43342112)	
	J. 1234, slut	
Ring notar		
10.00	Kbh.s byret, J. 4321, inkamination	

Salæret og dets størrelse

Jeg har andetsteds beskrevet, hvorledes man kan beregne sit timehonorar, d.v.s. størrelsen af det timehonorar *man har brug for*, for at få sine faste udgifter dækket.

Dette er imidlertid ikke nødvendigvis identisk med det honorar, man kan beregne sig for en given sag. (Eller identisk med det honorar, som klienten finder passende for opgavens udførelse.)

Gennem årene har jeg haft mulighed for en vis indsigt i honorarberegninger hos kolleger, som enten stod i begreb med at erklære sig konkurs eller allerede var trådt i betalingsstandsning. Signifikant for disses afregninger var, at der var en udtalt tendens til at overfakturere.

I mange tilfælde var afregningerne åbenlyst 2-3 gange for høje.

På den anden side har jeg ved egen erfaring og via samtaler med kolleger konstateret en udtalt tendens til at afregne „blidt“, når advokatens økonomi er god: Man synes det er „synd“ for den gamle fru Jensen, at hun skal betale fuldt salær for det grænseoverskridende tidsforbrug hendes idelige, usaglige telefonopringninger har forårsaget. Og likviditeten er ikke anstrengt nok til at overdøve advokatens velvilje.

Advokatrådets revisor udtalte engang under et kursus, at revisorer afregnede efter taxameter-systemet, medens advokater afregnede efter Robin Hood-systemet, d.v.s. tag (rigeligt) fra de rige og beskedent fra de fattige.

Både hos den økonomisk ustabile og hos den velfunderede advokat i de to ovennævnte situationer benyttes Robin Hood-systemet rent faktisk. Den fallerede advokat har blot undladt at lade „overskuddet“ fra den rige klients afregning komme den fattigere klient tilgode. Overskuddet går i stedet til advokaten selv samtidig med, at han skruer den fattiges regning i vejret.

Men i ingen af de to situationer er fremgangsmåden særlig anbefalelsesværdig efter min opfattelse.

Overfakturering,

d.v.s. afregning af et højere salær end sagen rent faktisk kan „bære“ (- et dejligt advokatopfundet udtryk for, hvor grisk man kan være -), vil typisk rumme en væsentlig risiko for,

1. at klienten *bestemt ikke kommer igen* og bliver plukket én gang til. Den økonomisk hårdt trængte advokat risikerer altså at miste sin måske sidste redningsplanke: De indtægtsgivende klienter, og desuden

2. at *salæret påklages til Kredsbestyrelsen* således at advokaten nu skal bruge kostbar (og megen) tid på overfor advokatmyndighederne at redegøre for

salærberegningen, som endog med stor sandsynlighed vil blive tilsidesat. Tiden, som medgår til denne manøvre, var måske netop fornøden til at genrejse den vaklende forretning.

Selvom det kan være fristende at overfakturere – især hvis klienten „har penge nok“ – vil det kun i et fåtal af tilfælde gå godt, og især for den økonomisk trængte advokat er fremgangsmåden efter min mening en ond cirkel, som meget hurtigt kan slutte med en nøgleomdrejning på kontoret.

Underfakturering,

d.v.s. afregning af lavere salær end takster og tidsforbrug egentlig berettiger til, er typisk heller ikke anbefalelsesværdigt.

Kun når klienten ikke kan betale det rette salær, eller man reelt ønsker at konkurrere på prisen, bør en nedsættelse tages i betragtning.

Takstmæssige og tidsafstemte salærer vil jo sædvanligvis være overensstemmende med de nødvendige omkostningsbeløb (= kontorudgifter + privatforbrug), man *skal* indtjene. Såfremt der derfor jævnlige underfaktureres, vil der opstå underskud.

Underskud skal dækkes af advokaten.

Såfremt klienterne desuden opnår ydelserne til en lavere pris end markedsprisen, vil dette typisk også medføre øget efterspørgsel, d.v.s. klienterne vil komme igen fordi det er billigt.

Men de vil ikke alene komme igen med reelle, sunde, debitorbare opgaver. Der vil også opstå en øget henvendelsesfrekvens om ligegyldigheder, f.eks. telefonopringninger og breve om, hvorvidt købmandens kat har lov at besørge i klientens have, om klienten skal betale strafporto på et underfrankeret brev o.s.v.

Klienten har jo nu erfaring for, at advokatsalæret ikke var særlig højt sidste gang, så en sådan adfærd er ikke så „farlig“.

Dette er selvsagt utåleligt og ødelæggende for en sund virksomhed, hvorfor man, når der undtagelsesvis underfaktureres, udtrykkelig i afregningen må gøre opmærksom på, at salæret er nedsat – f.eks. ved ordlyden „takstmæssigt honorar kr 2.500,00, efter omstændighederne undtagelsesvis nedsat til 1.500,00“ el. lign.

Underfakturering indebærer tillige den risiko, at en klient, der er kendt med prisniveauet i almindelighed, atter og atter vil forsøge at sjakke om salærreduktioner. Og måske tror vedkommende endda, at man er en dårligere advokat end gennemsnittet, fordi man beregner et lavere salær.

Man skal altså tilstræbe en ensartet praksis ved salærfastsættelsen, hvor vanskeligt dette end kan forekomme med de forskelligartede klienter og sagsvarianter. Salæret er advokatens forudsætning for arbejdsydelsens levering, og salæret skal advokaten leve af.

En tidsregistrering vil – også når man befinder sig i de takstbestemte sager –

være et godt og ofte helt nødvendigt remedium til måling af salærets størrelse. Timehonoraret kender vi allerede, og ganges tidsforbruget op med timesatsen, vil advokaten få sit behov for omkostningsdækning og privatforbrug dækket. (Hvis der ellers er sager nok til de salgbare timer).

Såfremt man efter udregning af salæret på denne vis *desuden* ønsker et regulært overskud, kan man tillægge det udregnede salær 5, 10 eller 25 % efter temperament og profitønske.

Det således fremkomne overskud kan enten stikkes i lommen eller benyttes til reduktion af svagere klienters fakturaer, jfr. Robin Hood-princippet ovenfor. Det er ikke min opfattelse, at man – hvor der er mulighed herfor – “bevidstløst” skal udfakturere efter tidsforbrug.

Men det er bestemt min opfattelse, at man *i hver enkelt sag* skal gøre tidsforbruget op og sætte salæret i relation hertil. Herved vil man altid være sig helt bevidst, om salærindtaget ligger over eller under advokatens sultegrænse.

Tidsopgørelsen behøver heller ikke i alle tilfælde være helt detaljeret, blot en skønsmæssig overvejelse over, at man i denne sag har brugt ca 3,5 timer eller lign.

Når denne beregning er foretaget og honoraret herefter mentalt er registreret, kan man begynde at overveje reguleringer.

Reguleringerne kan baseres på de mere skønsmæssige betragtninger, som i de enkelte sager kan være relevante og som især kan bestå af følgende elementer:

1. *Hvilket ansvar* har sagens gennemførelse påført advokaten, og hvad kunne det økonomiske omfang af en erstatningssag blive? Dybest set bør en del af salæret bidrage til en (yderligere) „forsikringspræmie“ herimod. Timesalæret rummer jo i forvejen et bidrag til ansvarsforsikringspræmien.
2. *Hvilket resultat* har klienten opnået? Skal salæret forhøjes med en ekstra belønning til advokaten for et særlig gunstigt resultat, eller skal der ske reduktion, fordi „vi var uheldige“?

Dette er en evigt tilbagevendende diskussion, hvis rette konklusion efter min mening er nemmest at få øje på, hvis man tager sit udgangspunkt i en sag, klienten har tabt uden at advokaten kan bebrejdes noget. I så fald bør det være indlysende, at advokaten skal have sit normale vederlag. Er sagen vundet på basis af advokatens almindelige, gode „håndværk“, er det efter min mening lige så indlysende, at han også i denne situation skal have sit normale salær.

Hvis derimod klienten enten ved hjælp af et særlig snedigt skaktræk fra advokaten eller dennes specialviden har kunnet indkassere 1 million ekstra, finder jeg ikke betænkeligheder ved f.eks. at forhøje timesalæret med måske 50, 100 eller 200 % – afhængigt af beløbstørrelsen i relation til klientens „gevinst“.

3. *Sagens kompleksitet* eller specielle egenart vil også kunne indgå som en forhøjelsesfaktor. Er sagen særlig indviklet, vil man dog ofte i et øget tidsforbrug få salærkompensation for kompleksiteten. Men utraditionelle indgreb og initiativer bør belønnes, såfremt de vel at mærke efterfølgende kan anses at være hensigtsmæssige. Resultatet af initiativet behøver således ikke at have været positivt, blot initiativet har været egnet.

For en relativ uerfaren advokat vil kompleksitetsvurderingen nok være vanskelig, eftersom de fleste sager i begyndelsen af karrieren vil være indviklede. Men man kan jo forsøge at „snuse“ hos kolleger, om de har haft lignende tilfælde, og måske endda få deres salærforslag.

Det vil desuden være rimeligt, at man beregner sig et særligt salær for løsningen af et problem, meget få eller ingen andre kan løse. Axel H. Pedersen har anført om en engelsk advokat, at „han var den højst betalte juridiske hjerne i England“!

Ovennævnte synspunkter vil også generelt omfatte de takstmæssigt fastsatte salærer.

De takstmæssige salærer er vejledende og kan fraviges i både opad-og nedadgående retning. Ønsker man at fravige taksten, må man redegøre herfor i fakturaen, således at det for læseren er tydeligt, hvilke omstændigheder, der har ført til forhøjelsen respektive nedsættelsen af salæret. Er ydelsen (efter ens egen opfattelse) imidlertid typisk for – f.eks. en ejendomshandel – *behøver* man ikke gøre særlig meget ud af selve afregningens ordlyd.

Men af hensyn til klienten vil det alligevel være en psykologisk klog disposition, at opregne de enkelte ekspeditioner. Herved synliggør man nemlig det, som for klienten sædvanligvis er u håndgribeligt og „usynligt“: nemlig begreber som rådgivning, drøftelser, korrespondance, telefonsamtaler, møder o.s.v.

Også i grænsetilfælde eller sagstyper, som reelt falder uden for de takstmæssigt fastsatte salærer, kan disse alligevel benyttes, enten ved interpolation eller direkte aflæsning.

En vist alment benyttet fremgangsmåde har jeg erfaret i forbindelse med retssager som forliges inden domsforhandlingen. I sådanne situationer har jeg konstateret en tendens til – både hos kolleger og dommere – at sammenlægge det takstmæssige inkassosalær med det takstmæssige procedure-salær og derpå dividere med 2 – eller finde en anden middelværdi mellem de to takster.

Nogen egentlig facitliste til salærfastsættelsen gives ikke. Den enkelte må ved hjælp af sine timetakster, Advokatsamfundets takster og ovennævnte komponenter dyrket på selvransagelsens grund afgøre, hvilket niveau salæret skal placeres på.

Endelig må man ikke forsømme konstant at holde sig a jour med kollegernes niveau, såvel som der jævnligt skrives artikler og bøger om dette emne.

Om salærfastsættelse har advokat H. Bekkevold, Aalborg, i „Advokaten“, nr 11, 1992, skrevet en fortræffelig artikel, som også omhandler forholdet til klienten, og som varmt kan anbefales at læse.

Skal jeg ansætte personale?

99 % af de potentielle klienter som første gang retter henvendelse til kontoret, hvad enten dette sker telefonisk eller ved personligt fremmøde, forventer at skulle forelægge deres ærinde for en anden person, før de kommer i kontakt med advokaten.

Med risiko for at komme i konflikt med Ligestillingsrådet vil jeg desuden vove den påstand, at lige så mange vil forvente, at en kvinde bliver deres første „kontaktperson“. Disse forhold bunder i rodfæstede traditioner, som jeg ikke umiddelbart ser tegn til nogen særlig ændring i for tiden. I det følgende vil derfor denne første kontaktperson omtales som en kvindelig ansat.

Der er virkelig mange praktiske fordele knyttet til den „bølgebryderfunktion“, som en receptionist eller sekretær bestrider.

Hvis advokaten selv skulle tage mod alle telefonsamtaler og personlige henvendelser, som i løbet af en enkelt arbejdsdag indtræffer, ville der ikke blive meget arbejdsdag tilbage til de kreative opgaver.

En stor del af advokatens opgaver består i halve og hele timers kontinuert tankevirksomhed med tilknyttet notat- eller diktatarbejde. Såfremt ens tankerække ustandselig afbrydes, vil opgaverne ganske enkelt blive dårligt løst, hvis man da overhovedet vil være i stand til at foretage sig andet end rutineekspeditioner.

Det er derfor overordentlig vigtigt, at man – i hvert fald i nogle perioder – i dagens løb får fred til de mere krævende ting.

Nu kunne man spørge, om man så ikke blot kunne tilslutte sin automatiske telefonsvarer et par timer eller tre om dagen?

Jo, det kan man godt, men så risikerer man for det første, at en eventuel ny betydningsfuld klient, som forventer en eller anden personlig kontakt ved den første henvendelse, er tabt. Meget få ønsker at indlede en forretningsforbindelse ved at indtale en besked på en telefonsvarer.

Man risikerer også, at vigtige meddelelser i verserende sager ikke omgående når frem til skrivebordet. Telefonsvareren kan jo ikke tænke og er ikke selektiv. Netop dette, at telefonsvareren ikke er selektiv, indebærer også, at der på maskinen opsamles nogle ligegyldige numre, som man bedes kontakte, blot for at konstatere, at man har ringet til en sælger, som vil prakke en et årsabonnement på „Undulatvennen“ på, selvom ens hu ikke just står til de kulørte og fjedrede smådyr.

Telefonsvareren kan være god nok, når kontoret er *helt* lukket. I ferieperioder

eller under julefrokosten. *Det* accepteres af langt de fleste som lige så traditionelt som at have en sekretær.

Der skal med andre ord være et menneske på kontoret, som tager telefonen, og som kan foretage en afvejning af vigtigheden i opkaldet.

Det kan forekomme lidt hårdt at skulle starte sit skrabede budget med at afsætte et beløb til en (deltids)medarbejder. Medmindre man starter med en portefølje af blot nogen størrelse, hvoriblandt er verserende sager, vil man da også være tvunget til selv at skulle betjene telefonen i begyndelsen.

Men så såre der blot er en smule økonomisk lyspunkt i virksomheden, bør en sekretær stå højt på ønskeseddelen. Og som antydnet kan vedkommende jo i starten være deltidsansat.

Den første medarbejder behøver heller ikke være en person, som på egen hånd er i stand til at udarbejde tvangsauktionssalgsopstillinger, skøder, bo-opgørelser o.lign. Disse højt kvalificerede fænomener er sædvanligvis også højt lønnede, og *det* har den nye advokat sædvanligvis ikke råd til.

Den nystartede advokat har brug for:

1. en person, som har et venligt væsen, et pænt sprog og en behagelig stemme, og som i nogen grad kan vurdere personerne bag henvendelserne. Hvis vedkommende desuden
2. kan skrive på maskine og stave, (så brevene ikke ustandselig skal skrives om), er meget nået. Er man så heldig, at få kontakt med en arbejdssøgende, som endvidere er
3. talinteresseret og måske endda bogføringsvant, vil lykken ingen ende tage, for så har vedkommende som regel de til grundliggende egenskaber for at blive en god advokatsekretær. I hvert fald de basale egenskaber til at skabe et passende værn og støtte for advokaten.

De faglige kvalifikationer kan tilegnes under ansættelsen. Enten i form af advokatens egen oplæring af vedkommende eller gennem kurser eller via erfaringen fra det daglige arbejde. Eller en kombination af alle tre islæt.

Eller man kan – når forretningen begynder at fungere med et pænt overskud – vælge at ansætte et „stjernes kud“, som kan alle de gængse discipliner som ovenfor anført, d.v.s. skødeskrivning, boselvangivelser o.lign.

Blot skal man være opmærksom på, at denne type sekretærer ofte vil være afvisende overfor at skulle „passe telefoner“, således at man kan blive tvunget ud i et valg mellem to medarbejdere eller én knap så veluddannet. Man skal nemlig ikke fravælge receptionisten, den første uuddannede, som er god til telefonpasningen. I så fald mangler man jo netop en person til at tage sig af klienterne og de uvedkommende henvendelser.

Der er desuden også en del omvendt snobberi knyttet til fænomenet advokatsekretær.

Ofte, når jeg en lørdag eller meget sent på dagen har siddet alene på kontoret og er faldet for fristelsen til at tage telefonen, er jeg blevet mødt med et forbavset „Nå, det er Mester selv, som tager telefonen!“. Selvom det har været uden for sædvanlig kontortid, og vedkommende egentlig slet ikke kunne forvente en besvarelse på den tid af døgnet, har det været en større overraskelse, at *jeg* har taget telefonen, end at der slet ikke blev svaret. Der må så en forklaring til om, at jeg arbejder sent og at jeg forventede en samtale fra udlandet el. lign., før personen i den anden ende er blevet befriet for en spirende mistanke om, at virksomheden måske er på hastig rutschetur ned i konkursdyndet eller at advokaten måske beskæftiger sig for meget med inferiøre opgaver fremfor at løse juridiske problemer.

Tag derfor aldrig selv telefonen, hvis det på nogen mulig måde kan undgås. Selvom den stakkels sekretær sidder og taler på den anden linje, og den tredje linje blinker som en lysreklame, så lad den ringe indtil sekretæren bliver klar til at pacificere opkaldet.

En optaget linje er tegn på travlhed.

Travlhed er tegn på succes.

Succes hos en advokat er tegn på succes hos klienterne.

Selvom ansættelse af en (eller flere) sekretærer indebærer øgede administrative opgaver med indeholdelse af kildeskat, afsætning af feriepenge o.s.v., vil der være klare fordele, hvoraf de væsentligste, foruden det mere „ordinære“ skrivearbejde, vil være:

1. Advokaten kan „mure sig inde“ med en sag, gå i retten eller lægge sig syg i bevidstheden om, at kontakten med klienterne bevares – af sekretæren.
2. Sekretæren kan udføre rutineprægede opgaver, for hvilke advokaten oppebærer sin sædvanlige timehonorering.
3. Sekretæren kan foretage administrative ekspeditioner, f.eks. bestille brevpapir, betale telefonabonnement o.s.v og derved frigøre debitørbar tid for advokaten.
4. Sekretæren kan skabe et mere repræsentativt billede i den daglige drift, idet opgaver som servering af kaffe ved klientmøder eller kopiering af dokumenter under mødet giver indtryk af en velfungerende virksomhed.

Min konklusion vil derfor være, at man bør ansætte en sekretær så snart indtægterne kan bære udgiften hertil.

Bogføring og bogholderi

Lad det være sagt med det samme: Medmindre man har en fortid som (kyndig) bogholder, anser jeg det for halsløs gerning selv at give sig i kast med bogføringsopgaverne. Dels fordi det for en utrænnet vil koste megen tid at postere korrekt, dels fordi netop risikoen for fejlposterings næppe gør det en evt. besparelse værd selv at tumle med opgaven.

Dette må bestemt ikke forveksles med, at man skal forholde sig totalt ignorant overfor bogholderiet.

Tværtimod! Man skal til hver en tid kunne „dykke“ i sit bogholderi, aflæse konti og tage udskrifter om fornødent, når først bogholderiet er etableret. Ellers mister man jo overblikket og desuden sikkerheden for, at klienttilsvaret er i orden, om kassekrediten er overtrukket, om klienten har indbetalt etc.

Dette er heldigvis en ballast, de fleste advokater er udstyret med fra fuldmægtigtiden, hvor man har lært aflæse klienternes konti og notere sig, hvorledes posteringsne er ført, forinden sagens næste ekspedition udføres.

I stedet bør man i begyndelsen alliere sig med en revisor. Dette kan man med fordel tage initiativ til allerede et par måneder før selve etableringsdagen for at være sikker på, at systemet er på plads den allerførste dag. Min erfaring har lært mig, at revisorer ofte ikke arbejder hurtigere end advokater, så vær i god tid med dette skridt!

Såfremt man starter med en relativ beskeden portefølje *kan* man lade revisor lære sig, hvorledes man fører den såkaldte kassekladde, d.v.s. en oversigt over daglige ind- og udbetalinger, således at man med passende intervaller på f.eks. 2-3 måneder sender kassekladderne til revisor til regulær bogføring.

Men klienttilsvaret skal dagligt stemme!

Mindst én gang om måneden skal advokaten foretage afstemning heraf. Kan dette ikke gennemføres på ovennævnte vis, må man lade bogføringen ske f.eks. ugentligt gennem enten et bureau eller den valgte revisor. (De fleste revisorer påtager sig udover revision også bogføringsopgaver til lavere honorarer end de egentlige revisionsopgaver. Men spørg først om skriftligt om prisoverslag herfor).

Ved henvendelsen til revisor bør man sikre sig, især hvis det ikke drejer sig om en statsautoriseret revisor, at han er bekendt med „Vedtægt om advokaters pligter med hensyn til behandlingen af betroede midler“, således at han til fulde kender omfanget af advokatens behov for især separatkonti.

Vedtægten skal man selvsagt også selv kende tilbunds.

Revisor skal bl.a. etablere en kontoplan, som er en oversigt over de forskellige

konti og kontogrupper, der vil være behov for til netop denne virksomhed. Bogholderiet opdeles således i to hovedafsnit: Et afsnit skal vise administrationen af advokatvirksomheden, d.v.s. de konti stort set enhver erhvervsdrivende virksomhed kunne have brug for, f.eks. telefonudgifter, lønudgifter, husleje o.s.v.

Det andet afsnit skal vise mellemværendet med klienterne, d.v.s. de enkelte sagers konti samt modsvarende bank- eller giroklientkonti.

Ved årsafslutningen skal revisor endvidere attestere klienttilsvarets nøjagtighed og tilstedeværelse.

For en mindre advokatvirksomhed bør revisorudgifterne kunne afholdes for under 12-15.000 p.a., hvortil skal lægges udgifter til evt. bogføringsassistance.

Vælg i starten en mindre revisionsvirksomhed, som typisk dels vil være billigere, dels ofte nemmere at få hurtig kontakt med i dagligdagen.

Men vælg **altid** enten en registreret eller statsautoriseret revisor.

En af fordelene ved et mindre revisionsfirma vil også være, at der kan være mulighed for at høste nye klienter gennem revisoren.

Denne har måske ikke så mange advokatrelationer men vil på sine klienters vegne hyppigt støde på problemer, som retteligt bør løses af en advokat.

Hvorledes bogføringen og bogholderiet end etableres er det væsentligste, at man i det mindste i de første år drager omsorg for, at det er *overskueligt og enkelt*.

Bogholderiet er egentlig kun sekundært til brug for skattemyndigheder og bank. Det skal primært være et arbejdsværktøj for advokaten selv.

Dagligdagens rutiner

Indretning af kontorets dagligdag har det bestemte sigte, at det er advokaten, og ikke tilfældige begivenheders opdukken, der styrer arbejdsforløbet. Sådan går det ikke altid, men så længe man bestræber sig på optimalt at gøre sig til herre over dagens opgaver og deres kronologiske løsning, vil udbyttet blive væsentligt større, end når udefra kommende begivenheder sætter dagsmenuen.

Det gælder altså om at bekæmpe afbrydelser. Utidige afbrydelser.

Westen-Jensen har rammende udtrykt dette således, „at den kronologiske opdukken af begivenheder ikke må styre arbejdet“.

Desværre lever vi i høj grad af afbrydelser, nemlig klienternes henvendelser. Det må derfor tilstræbes, at de indbringende afbrydelser så vidt muligt lægges på faste tidspunkter af dagen, så vi kan kalkulere med dem.

Gangsted-Rasmussen refererer inddelingen af sin dagligdag således:

08-09: de „kloge“ ting

09-10: diktat

10-12: møde

14-15: møde

16-17: telefoner

idet han angiver typisk at udføre de særligt krævende opgaver om morgenen, når han er frisk, medens han venter med rutineopgaver til han er „færdig“.

Vi er meget forskelligt udstyrede fra naturens hånd. Selv kommer jeg af og til først „til bevidsthed“ op ad formiddagen, hvorfor 1 time med „de kloge ting“ mellem kl 0800 og 0900 vil være ren kamikaze-virksomhed.

Min dags-inddeling ser derfor således ud:

0900: Ankomst til kontoret. Indtagelse af den første kop kaffe (som sekretæren *har* brygget), medens jeg mentalt indstiller mig på dagens møder, som er nedfældet i dagbogen.

0900-1000: Dagens post ligger åbnet på skrivebordet sammen med de fremdaterede sager, som formodes at skulle behandles den pågældende dag.

Posten gennemgås og delegeres evt. til de medarbejdere, som kan tage sig af rutineopgaver (sekretær, bogholder, fuldmægtig). Fremdaterede sager som alligevel ikke kommer under behandling

samme dag (fordi der ikke er kommet svar, fordi de nedprioriteres o.s.v.) fremdateres og fjernes fra bordet.

Post med relevans til fremdaterede sager lægges ind i disse. Post, som kan vente, lægges i sagerne i det verserende sagsarkiv, hvorfra sager med relevans til post, som skal besvares straks, samtidig tages frem.

På skrivebordet er nu dels sager, som rutinemæssigt er fremtaget til denne dag, dels sager, som den indkomne post har „fremprovokeret.“

Sagsbunken sorteres let, således at „hurtige ekspeditioner“ lægges øverst, hvorpå *hele* bunken placeres på et fralægningsbord bag min ryg, hvor sagerne ikke kan distrahere.

Under hele denne seance ønsker jeg kun *virkelig vigtige* telefonsamtaler og ingen henvendelser om rutineråd eller lign. fra personalet.

1000-1030: Indløbne telefonopkald fra gårdsagen og formiddagen besvares.

1030-1100: Diktering i dagens sager, hvorunder de mest rutineprægede og nemmeste først ekspederes for at minimere bunkerne mest muligt og sætte sekretæren i gang med skrivearbejde hurtigst muligt. Telefoner *kan* stilles ind i denne fase.

1100-1200: Møde med klienter – subsidiært fortsat diktering.

Der modtages selvsagt *ingen* telefonsamtaler medens man afholder møder.

1200-1230: Frokost.

1230-1300: Diktering.

1300-1400: Møde med klienter – subsidiært sagsbehandling.

1400-1430: Telefonbesvarelser af dagens opkald og egne opkald vedrørende sager under behandling.

1430-1530: Møde med klienter

1530-1600: Post underskrives. Evt. telefonopkald før kollegers og myndigheders kontorer lukker.

1600-1800: Sagsbehandling af mere krævende art (formentlig, hvad Gangsted-Rasmussen kalder „de kloge ting“). Der er nu relativ ro på kontoret, og morgendagens opgaver kan tilrettelægges som det sidste, inden man går hjem.

Såfremt man i kontorets åbningstid giver sig i kast med en mere krævende opgave, bør sekretæren underrettes om, at man ikke vil forstyrres. Der er intet så frustrerende og udmattende som at få sin tankerække afbrudt af småting og rutineprægede problemer. Ofte vil det koste adskillige minutter at komme tilbage „på sporet“ igen.

Som anført er ovennævnte et eksempel på en „dagligdag“, som passer *min* psyke. Det, der er det væsentlige, er ikke, om man holder møder om morgenen eller eftermiddagen, men at en gennemsnitsdag er lagt i relativt faste rammer. Og at dagsplan og psyke passer til hinanden.

Det er også vigtigt, at personalet kender og er vant til disse rutineprægede tidsmoduler, fordi sekretæren i så fald ikke behøver konferere mødetidspunkter med andet end dagbogen. Møderne berammes jo som udgangspunkt fast kl 1100, 1300 og 1430.

Også frokosttidspunktet bør ligge fast, bl.a. fordi man har behov for „fred“ på et bestemt tidspunkt af dagen for at kunne genoplade til eftermiddagens opgaver. (Og så er det da vist forresten også sundt at spise på faste tidspunkter.)

Er man alene om kontorets drift, vil det være formålstjenligt at kunne sætte en telefonsvarer til at modtage opkald, medens man holder møde med klienter. Det er distraherende (og indiskret) både for én selv og klienten, såfremt mødet afbrydes af en telefonsamtale. Er det imidlertid uundgåeligt – fordi man f.eks. venter et vigtigt opkald, som *skal* modtages – bør man selvsagt undskylde overfor klienten, man holder møde med og forsøge at besvare samtalen fra et ekstraapparat i et andet rum.

Døren til forkontoret er naturligvis lukket, både når der holdes møder og under telefonsamtaler. Klienter i forkontoret skal ikke kunne høre, hvad man drøfter med andre på sit kontor.

Såfremt de fastlagte dagsrytmer ikke kan holdes på grund af daglange retsmøder, bør man alligevel forsøge at komme tilbage til kontoret om eftermiddagen for at se morgenposten. Eventuel kan man bestræbe sig på at ringe til kontoret i retssagens pauser for at give instrukser, eller man kan aftenen før retsmødet lægge instrukser til sekretæren.

Bedst er det, om man starter på kontoret om morgenen med en hurtig postgennemgang og derpå går i retten. Dette kan sædvanligvis gennemføres, selvom man er alene om driften.

Men forsøg selv at udarbejde en plan over de daglige rutiner, som passer med din karakter og det optimale velbefindende. Husk, at det sandsynligvis er det meste af resten af livet, som skal tilbringes på kontoret!

Eftersom en dag blot er ét mindre modul indeholdt i andre større, kan det tillige svare sig også at lægge faste rammer for ugens og månedernes opgaver. Således har jeg fast fredag eftermiddag en halv time afsat til vurdering af næste uges aktiviteter. Hver den sidste i måneden afsætter jeg 1-2 timer til budgetrevision. Ved begyndelsen af hvert kvartal har jeg optælling af indkomne sager i det forløbne kvartal samt gennemgang af *alle* sager til kontrol af fremdateringerne.

Disse mange forskellige institutionelle opgaver er hver især med til at

sammensætte virksomheden og gøre den til en velfungerende pengemaskine. Men det, der virkelig får „maskinen“ til at fungere, er opgavernes faste opdukken på bestemte tidspunkter. Faste arbejdsrammer er således en væsentlig, medvirkende årsag til en forhøjet indtjening.

Skal jeg fortsætte min uddannelse?

Måske har man i sine tidligere ansættelser specialiseret sig inden for et bestemt område, hvor man finder sine kundskaber helt og aldeles dækkende for det serviceniveau, som siden skal tilbydes klienterne.

Hvis man fastholder denne indstilling over blot nogle år, vil man formentlig på et givet tidspunkt begynde at undre sig over, at klientstrømmen ikke længere er så hæftig som tidligere, og at sagerne begynder at „halte“. Man taber måske et par essentielle sager, som burde have været sikre vindere.

Årsagen kan ofte søges i manglende efteruddannelse, hvorved forstås et hvert skridt til bevarelse eller udvidelse af fagkundskaber efter opnåelse af bestillingen, som ikke fremmes gennem det daglige salg af serviceydelser.

I vor branche har vi det problem, at vi ofte synes at have for travlt med at styre sagerne til at kunne afse tid til efteruddannelse. Især i form af kursusdeltagelse.

For en nystartet advokat vil kursuspriserne desuden virke afskrækkende, for hvem kan afse 4-6.000 kr til et foredrag, hvis emne man egentlig føler sig ganske godt inde i.

Endvidere har man som advokat det mere skjulte problem, at man ikke selv bestemmer, hvornår en bestemt sagstype påny dukker op på skrivebordet. Dette medfører efter naturens orden at kundskabsområdet degenereres i takt med manglende varietet. Pludselig en dag dukker et problem op, som man ikke har beskæftiget sig med i 5 eller 10 år. Og så skal der ekstemporeres, hvis sagen skal holdes fast til kontoret!

Med andre ord: Vi bliver dagligt dummere, og vi kan kun begrænse det tempo, hvormed vor uvidenhed indtræffer.

Et af midlerne til at bekæmpe udtørring af vor mentale videnbank, vil være at frekventere nogle af de udmærkede kurser, bl.a. vore interesseorganisationer arrangerer. Gør det til en vane f.eks omkring årsskiftet og igen ved midsommer at bestille mindst et kursus i løbet af det kommende halvår.

Det er lidt med kurser som med faglitteratur: En dag får man måske brug for netop det fif, som man lærte. Kursusprisen var måske 3-4.000, men salæret, der siden kom i hus, var måske langt højere. For ikke at tale om den tilfredse klient, hvis andre sager man ved samme lejlighed erhvervede.

Og dette er endda kun de rene „høker“-betragtninger: udgift ctr. indtægt.

På kurset fik man jo også dannet sig et indtryk af de øvrige deltagers niveau, fik måske udvekslet nyttige synspunkter og sidst, men ikke mindst: emnets indhold blevet slået fast i bevidstheden og gjort til en støttepille for selv-

sikkerheden, således at også dette område kunne føjes ind i kataloget over beherskede områder.

For de mindre velbeslåede advokater, som finder udgifterne til de mere omfattende kurser lidt vel høje, kan det anbefales at søge de kortvarige og billigere „gå-hjem“-kurser, som især Advokatrådet har lanceret de senere år. Der vil næsten altid være et gran af oplysning at „gå hjem“ med, som man ikke havde tidligere, eller som man havde glemt.

Udover kursusdeltagelse, som jo også rummer et socialt islæt, bør man til stadighed følge med i faglitteraturen.

„Ugeskrift for Retsvæsen“ og „Advokaten“ er nærmest tvungen læsning, hvis man vil forsøge at holde trit med udviklingen på såvel generelle som mere specielle områder.

Læs dommene i ugeskriftet. Alle sammen. Det kan være, at de er glemt en time efter læsningen, men frøet, eksemplerne, er nedlagt i underbevidstheden, og en dag dukker associationen op påny: Jeg har set en dom om dette fornylig! Læs artiklerne i „Advokaten“. De afspejler, hvad kolleger, dommerstand og andre „fagfæller“, er optaget af. Kritiske holdninger afdækkes og er med til at skabe ret, som man selv fremover skal sælge til klienterne. Det vil derfor ofte være nødvendigt at kende argumenterne fra bunden.

Udover de nævnte publikationer får man som advokat desuden fagtidsskrifter ind gennem brevsprækken, som kan forekomme mere eller mindre relevante, såvelsom der kan abonneres på andre indenfor specielle områder.

Her skal man kunne begrænsningens kunst: Hvad kan jeg – udover den daglige sagsbehandling – overkomme at læse? De første år af advokatkarrieren bør man indskrænke læsningen til de mest centrale publikationer, som jeg anser de ovennævnte for at være.

Man skal jo desuden gøre sig bekendt med faglitteraturens mere centrale bogudgivelser, jfr. afsnittet om bøger.

Jeg modtager enten automatisk eller i abonnement følgende tidsskrifter: Ugeskrift for Retsvæsen, Advokaten, Statstidende, Lovtidende og Huset. Af dagblade abonnerer jeg desuden på Børsen.

Herudover får jeg – uopfordret – tilsendt Ejendomsmægleren og diverse andet, som ikke umiddelbart falder i pennen og derfor ikke umiddelbart kan kolporteres som anbefalelsesværdig læsning for en nystartet advokat.

Ingen advokat, jeg har talt med om emnet, har nogensinde anset sig selv for færdiguddannet.

Brug af telefonen

I en af mine tidligere ansættelser hørte jeg kontorets telefondame besvare en opringning med: „Han er på wc“! Hun måtte nødvendigvis have refereret til seniorchefen, eftersom jeg, der var eneste andet mandlige medlem af firmaet, havde øjenkontakt med hende under opkaldet.

Oplevelsen var så barok for mig, at jeg først senere sansede at drøfte den med principalen. Sekretæren kunne ikke selv indse, at hun havde foretaget sig noget forkert. (Hun var stadig ansat på kontoret, da jeg fik en anden stilling)! Hvis advokaten – eller andre på kontoret for den sags skyld – skulle være afskåret fra at modtage et telefonopkald, uanset af hvilken nok så vigtig grund, må receptionisten/sekretæren *aldrig, aldrig* udlevere den reelle årsag bortset fra ganske få undtagelser, jfr. nedenfor.

Måske skulle vi indlede med at slå fast, at telefonen er et af de bedste reklameinstrumenter, vi besidder. I telefonen kan vi nøjes med at arbejde med to af vore akkvisitive virkemidler: Stemmen og ordvalget.

Kropssproget er helt underordnet ved denne klientkontakt, og det er aldeles ligegyldigt, om man har bukser på eller ej, eller om man (som jeg) har udstående øjne og en lang næse. Man kan for så vidt også pille næse eller – stilfærdigt – arbejde med en anden sag, medens man taler med klienten, blot denne har det bestemte indtryk, at man koncentrerer sig om ham og hans problem.

Stemmens klang, dybde og fasthed er elementer man må arbejde med, for at tilvejebringe det indtryk hos samtalepartneren, at her er en person, som er klippefast i sit fortsæt og usvigelig sikker på sit synspunkt.

Men ordene skal helst også passe til stemmen. Ordvalget bør være således, at klienten ikke alene forstår, hvad der bliver sagt, men også bliver overbevist om, at det er „subjektivt“ sandt, d.v.s. at det er advokatens sikre overbevisning, der bliver givet udtryk for.

Hvis en potentiel klient ringer op for at få et „gratis“ råd pr. telefon om et dokument, som vedkommende begynder at citere fra, kan man med en passende fasthed i stemmen anføre: „Det lyder besynderligt. Jeg må se det stykke papir. Hvornår passer det Dem at holde et kort møde?“

Hermed har man for det første antydnet, at dokumentet ikke er så ligetil at vurdere, for det andet gjort sig til herre over situationen og næsten stillet klienten over for et fait accompli: Klienten er nødt til enten at møde op på kontoret, hvor man nu på forhånd har skabt et godt udgangspunkt for sig selv

som problemløser, eller han må bakke ud af samtalen. I 90 % af tilfældene kommer klienten til møde.

Besvarer man – undtagelsesvis – selv et opkald til kontoret, bør man altid præsentere sig selv med titel: „Det er advokat N.N., goddag!“ Samtalepartneren er således straks klar over, at han ikke nødvendigvis skal stilles om og kan med det samme redegøre for sit ærinde. Siden kan vedkommende stille sit eventuelle brev med den rette titel uden at skulle genere sig ved at spørge, om man er fuldmægtig, kontomedarbejder eller om „det er advokaten selv“, han har talt med.

Også ved egne opkald, bør man angive sit fulde navn med titel. Undtagelsen herfor vil være tilfælde, hvor man har behov for at ringe til en klient på dennes arbejdsplads. Klienten ønsker ofte ikke, at det bliver almindelig kendt blandt kollegerne, at der er kontakt til en advokat. Selvom dette alligevel er underordnet for klienten, (fordi han allerede har fortalt vidt og bredt, at han ligger i skilsmisse,) har man trods alt demonstreret sin diskretion, hvilket utvivlsomt vil blive krediteret omdømmet.

Der er vist almindelig enighed om, at langt de fleste telefonopkald kan klares af sekretæren. Eftersom telefonkontakten hører til blandt de vigtigste berøringsflader, må man altså også være overordentlig opmærksom på sekretærens eller receptionistens telefonkultur.

Der skal ikke mange „knubbede“ ord i telefonen til for at gøre en førstegangshenvendelse til en sidstegangshenvendelse.

Personer, der ringer til kontoret, skal straks have bekræftet, at de har kaldt det rigtige nummer (= den rigtige abonnent).

Dette sker *ikke* ved, at man svarer „Hallo“, „Ja?“, „47114711“ eller „advokatsekretær Henriette Hansen“.

Det bør gøres til en fast praksis, uanset hvem der besvarer opringningerne, at der svares med *firmanavnet*, f.eks. „Advokatkontoret, goddag“, „Advokat Blids kontor, goddag“ eller lign.

Hvis sekretæren jævnligt drøfter sager med klienterne og selvstændigt forestår ekspeditioner, bør hun desuden tilføje sit navn: „Advokatkontoret, goddag, det er Henny Høg“. Herved slipper klienten for at spørge efter hende, hvis det alligevel er hende, han skal tale med. (Og yderligere nogle sekunder er sparet!) Spørger klienten uden yderligere oplysninger efter advokaten, skal sekretæren høfligt spørge ham ud om ærinde og navn: „Hvem må jeg sige det er? Og hvilken sag drejer det sig om?“ Ofte vil svaret være: „cxwxvswxsens skilsmisse“, og i så fald må Henny Høg spørge igen: „Undskyld, jeg fik ikke fat i Deres navn. Vil De stave det for mig?“

Det er vigtigt, at man fuldstændigt har sikret sig den angivne identitet. Sekretæren bør straks, mens hun taler med vedkommende, skrive navn, evt. telefonnummer, dato og tidspunkt ned på en telefonseddel. Dels med henblik

på senere dokumentation af opringningen, dels med henblik på, at der skal ringes tilbage til klienten. (Det skal der som regel!)

Vedkommende kan måske ikke komme til at tale med advokaten straks, enten fordi denne ikke er forberedt, ikke vil forstyrres eller ganske enkelt ikke er tilstede. I så fald – og det er formentlig det mest kritiske punkt af samtalen – bør sekretæren aflevere en af følgende meddelelser:

- a. Advokaten sidder i møde. Vil De ringe senere eller kan han ringe Dem op?
- b. Advokaten er i retten. Vil De ringe senere eller kan han ringe Dem op?
- c. Advokaten taler på den anden ledning. Vil De ringe senere eller kan han ringe Dem op?
- d. Advokaten er på vej til kontoret. Vil De ringe senere eller kan han ringe Dem op?
- e. Advokaten er til møde i Jylland og forventes først tilbage på mandag. Vil De ringe senere eller kan han ringe Dem op?
- f. Advokaten er syg og forventes først tilbage på mandag. Vil De ringe senere eller kan han ringe Dem op?
- g. Advokaten er gået for i dag og forventes først tilbage i morgen efter kl. 1300/i morgen tidlig/på mandag. Vil De ringe igen i morgen/på mandag eller kan han ringe Dem op?

Meddelelsen kan evt. suppleres med spørgsmålet: „kan jeg lægge besked til advokaten?“ eller „Er det et problem, jeg kan klare?“

Disse svar indeholder alle en indirekte information om, at advokaten er en seriøst arbejdende mand, som kun afbrydes i sit arbejde af sygdom eller nødtvungen overnatning i hjemmet. Svaret under g) skal således ikke afgives kl 1200 middag, men først sent på eftermiddagen.

Har man valgt at gå tidligt hjem en dag, skal svaret i stedet være:

- h. Advokaten er gået til møde i byen og forventes ikke tilbage til kontoret før i morgen etc.

Der skal altså udelukkende afgives legitime begrundelser for, at advokaten er indisponeret lige *nu*.

Der må således *aldrig* svares: „Han er ikke kommet endnu“, når den stakkels advokat har valgt at sove længe eller gå til frisøren fra morgenstunden. (I klienters bevidsthed går advokater i øvrigt tilsyneladende aldrig til tandlæge eller frisør!)

Klienten må heller aldrig efterlades med det indtryk, at hans henvendelse er *ubelejlig* eller *inferiør*. Min sekretær var i en periode ved at tillægge sig den grimme vane at svare: „Advokaten sidder lige i øjeblikket og forbereder en større sag. Er det noget jeg kan o.s.v.“

Dette er en besvarelse som givet vil efterlade nogle ubehagelige associationer hos klienten:

1. Advokaten har nu „omsider“ fået en „større“ sag. Dem har han altså ikke for mange af, så han er sikkert ikke særlig dygtig.
2. Min sag er altså ikke særlig vigtig for Advokaten, siden hans sekretær har „sorteret“ mig ned i anden række.

Udover de under a-h) nævnte „afvisninger“, kan der sandsynligvis komponeres yderligere varianter af legitime begrundelser. Jeg vil anbefale, at man på kontoret udarbejder nogle få – højst 8-10 – standardsvar. Svarene nedskrives på en liste, som hver telefonpasser har liggende ved apparatet indtil svarene er så indarbejdede, at de kan afleveres i søvne.

Men tænk svarene grundigt igennem, før de tages i brug, så der ikke skjuler sig dobbeltbundede meddelelser i en af rutinesætningerne.

Såvel sekretæren som advokaten selv skal selvfølgelig være høflig, men også myndig. En spagfærdig stemme i telefonen antyder usikkerhed og mulighed for intimidation. En sådan service har klienten ikke brug for.

Alle opkald, som ikke straks fortsætter i en samtale, bør noteres på særlige telefonsedler, hvorpå navn, telefonnummer, dato og klokkeslæt – og helst også ærindets art – anføres. Der kan købes specielle afrivningsblokke til formålet, gerne i en iøjnefaldende farve.

Sedlerne bør gemmes i den pågældende klients sag, og såfremt vedkommende har ønsket at blive ringet op, bør man på sedlen kortfattet angive samtals indhold. Såfremt man ringer forgæves tilbage til vedkommende, bør dette også anføres på sedlen. F.eks.: Forg. 3/7 92 kl 1331.

Herved kan man senere dokumentere, dels et tidsforbrug, dels en evt. afgiven instruks. Samt jo da også, hvor mange gange klienten reelt har ringet forgæves! (Og hvor mange gange advokaten forgæves har forsøgt at ringe klienten op).

Telefonen kan med rette kaldes for livlinen til klienterne. Advokatens livline, vel at mærke. Ingen af os ønsker at kappe dette „føderør“, men ikke desto mindre har jeg erfaret, at mange kolleger kan være adskillige dage om at besvare en opringning. I visse tilfælde ringes der aldrig tilbage.

Grundene kan være mange: En skødesløs sekretær, der ikke videregiver telefonbeskeden. En arbejdsbebyrdet advokat, som ikke kan overskue (endnu) en konfrontation. Glemsomhed. Almindelig uforkammethed o.s.v.

Ingen af grundene er acceptable. Slet ikke set fra klientens synspunkt, som passende omend lidt *poppet* kan udtrykkes således:

„Jeg havde brug for en advokat.

Jeg kunne ikke få fat i dig.

Jeg fik fat i en anden advokat.

Jeg har ikke brug for dig mere.“

Og hermed er livlinen knækket!

Jeg anser det for en nødvendig, god forretningsskik at ringe tilbage til folk enten samme dag eller senest dagen efter.

I visse tilfælde *kan* man komme ud for, at det ikke passer ind i sagsforløbet at få kontakt med en kollega eller klient „lige nu“. Enten fordi sagsforløbet skal udvikles yderligere (der mangler endnu et par oplysninger, før man kan meddele noget konstruktivt), eller fordi arbejdspresset betinger, at den sag, hvorom der formodes at være ringet, må vente endnu nogle dage.

I sådanne tilfælde bør man sende en kortfattet skrivelse til klienten/kollegaen, hvori man f.eks. oplyser:

„Jeg er opmærksom på, at De forgæves har forsøgt at komme i telefonisk kontakt med mig d.d. vedr. Osteløbesagen. Desværre vil jeg være borte fra mit kontor det meste af indeværende uge, men vil tilstræbe at kontakte Dem i begyndelsen af næste uge. Med venlig hilsen. Advokat U.Blid“

Såfremt man rent faktisk ringer tilbage samme dag uden at få kontakt, bør man gøre sig til vane at forsøge endnu en gang. Hvis der fortsat ikke opnås kontakt, bør man som hovedregel også i disse tilfælde afsende en kort skrivelse, som for eksempel kan være sålydende:

„Under henvisning til Deres telefoniske henvendelse til mit kontor d.d. har jeg flere (2,3 el.lign) gange i dag forgæves søgt at komme i kontakt med Dem på telefon 47114711. Jeg beder Dem derfor have ulejlighed med at ringe mig op i morgen mellem kl 1230 og 1300. Såfremt tidspunktet er Dem ubelejligt, beder jeg Dem meddele mit kontor et tidspunkt, hvorpå jeg kan træffe Dem på det anførte nummer eller et andet telefonnummer. Med venlig hilsen, advokat U. Blid“

Som tidligere anført, er det som regel en imponerende politik at ringe til klienterne om aftenen eller i weekenden. De vil virkelig blive bibragt det indtryk, at man arbejder med deres sag. Selv en lørdag eftermiddag, hvor alle andre „slår mave“. Men overdriv ikke denne idræt! Adskillige mennesker er villige til at skifte advokat på stedet, hvis de bliver afbrudt i en TV-avis eller fodboldlandskamp.

Eksempel på intern telefonbesked:

TELEFONBESKED	
TIL:	Blid
.....	
FRA:	Høng
Adresse:	
Telefon:	47114711 lokal:
☒ har ringet	
☒ ønsker opringning	
☐ ringer igen	
.....	
Angående:	Osteløbesagen
	Forgæv. 13.17
	– do – 16.45
Modtaget:	30/3-95 Kl. 11.15
AF:	Henny Høg

Gem disse sedler og vær omhyggelig med deres udfyldning. Hvis jeg modtager en sådan besked uden dato eller navn, plejer jeg at give den tilbage til sekretæren (eller den, der tilsyneladende har udfyldt den) og beder om at få den rigtigt udfyldt. Det er *kun* et spørgsmål om arbejdsdisciplin.

Lad klienterne gøre arbejdet

En væsentlig del af mødetiden med klienterne går med at notere oplysninger og personlige data, som klienten egentlig selv kunne præstere færdigskrevet. Den nedenfor beskrevne metode bør dog nok praktiseres med en vis situationsfornemmelse og ikke overfor større erhvervsklienter:

En ny klient, som kommer 5 minutter før det stipulerede første møde, kan allerede i forkontoret få udleveret et ark papir, hvorpå man beder vedkommende anføre sine personlige data.

Sekretæren (eller advokaten selv) kan udmærket bede vedkommende bruge et par minutter på at nedfælde disse oplysninger, evt. med en lille bemærkning om, at „så sparer vi lidt tid“, og at man straks vil komme tilbage og hente klienten ind til mødet.

Oplysningsarket kunne være en overbygning på det tidligere beskrevne dateringsark og eksempelvis se således ud:

Advokat U Blid, Inkassovej 1, tlf.: 11471147			
Dato	J. Nr.:	Kto. nr.:	
1	Klient:	(fulde navn)	
2	Klient 2:		
3	Adresse:	Postnr.:	
4	Adresse:	Postnr.:	
5	Tlf. (dag):	Tlf. (øvr.):	
6	Cpr (kun arve-/familieretssager):		
7	A conto salær/omkostning betalt den:	med:	
8	SAG VEDRØRENDE: (Emne eller modparts navn)		
9	199_	Dato for	Møder/Retsmøder: Indhold:

Bed klienten – efter bedste evne – udfylde punkterne 1-8 og fortæl ham/hende, at man i fællesskab ser på oplysningerne under mødet.

Når man er parat til mødet, henter man klienten ind på sit kontor, beder om arket, og gennemgår relativt hurtigt oplysningerne med klienten for især læselighedens skyld.

Arket kan nu danne grundlag for sagsoprettelsen, såvel som det kan tjene som fremdateringsark i sagen. Eftersom klienten selv har udfyldt skemaet, vil der heller ikke være tvivl om, hvilken sag, der er påbegyndt. Det har klienten jo selv anført – i hvert fald i generelle træk. Hvor besynderligt det end kan lyde er nemlig et jævnlige forekommende problem, at klienten senere hævder, at det var en helt anden opgave, han kom for at få løst.

Men klienten er altså nu blevet medansvarlig for oplysningerne.

Ved klientens egen gennemlæsning af arket, er han desuden blevet gjort opmærksom på spørgsmålet om depositum i linje 7, og vejen er derfor – om fornødent – mentalt banet for en drøftelse af dette emne.

Bilagslister m.v.

Ofte vil der i forbindelse med udarbejdelse af dokumenter, f.eks. testamenter, ægtepagter, købekontrakter o.s.v., være behov for lange lister over effekter eller varelagre, maskiner m.v.

Bed klienten om selv at udarbejde sådanne lister med henvisning til, at det vil være billigere for ham. Hvis listerne endda af klienten kan fremstilles på maskine, vil materialet nemt kunne tilføjes dokumentet som et bilag.

Herved spares man dels for møjsommeligt at nedskrive efter klientens diktat for senere at skulle renskrive notaterne til dokumentet, dels undgår man at blive draget til ansvar for manglende emner på listen.

Naturligvis skal man spørge klienten, om han nu er sikker på, at alt er medtaget.

Men han er selv ophavsmanden til listen og dermed den hovedansvarlige.

Får man overladt en håndskreven liste, må den ofte afskrives eller omskrives til mere læselig maskinskrift. Men gem i givet fald originalmanuskriptet, således at man senere kan dokumentere, hvad der er blevet bedt om.

Sagsfremstilling

I mange situationer vil det også være en fordel at lade klienten formulere en skriftlig fremstilling af det hændelsesforløb, som er gået forud for det første møde med ham. Bed ham – evt. blot i hovedpunkter – nedskrive de enkelte begivenheder i kronologisk orden, således at man i fællesskab kan drøfte og bearbejde, hvilke elementer, der er væsentlige for det videre forløb.

En sådan sagsfremstilling udarbejdet af klienten, vil, afhængig af hans formuleringsevne, være et godt udgangspunkt og huskeliste for advokatens sagsbehandling. Desuden spares man for under det første møde selv at skulle

skrive en længere redegørelse, idet man kan nøjes med at gøre sine notater til det skrevne.

Endelig vil klientens fremstilling også hindre, at der over det faktisk passerede opstår misforståelser, som han senere kan bebrejde advokaten.

Han har jo selv beskrevet begivenhederne!

Huskelister (checklister)

Efterhånden som sagstyperne begynder at gentage sig, vil man konstatere, at de samme ting skal huskes fra gang til gang. Der vil være små rutineprægede spørgsmål, som hver gang *skal* stilles klienten, og af og til vil man opdage, at man glemte at bede f.eks. om vielsesattesten el. lign.

Det vil kunne betale sig at udarbejde huskelister for den type sager, man kan kalde trivialopgaver, d.v.s. sager, som er af relativ ensartet karakter med små egentlige afvigelser fra gang til gang.

Det kan dreje sig om testamenter, ejendomshandler, ægtepagter, mortifikationer o.s.v. Sager, som bør glide gennem advokatens fingre uden fejlekspeditioner eller forglemmelser, fordi netop sådanne sager af de fleste klienter forventes at forløbe gnidningsfrit.

Det gør et dårligt indtryk, hvis man et par timer efter det første møde er nødt til at ringe klienten op for at sige, at man glemte at spørge, om han f.eks. havde oprettet andre testamenter.

Første gang en sådan trivialsag dukker op på kontoret, kan man starte med at nedskrive de enkelte punkter, som skal benyttes under ekspeditionen. Gem oplysningerne på et separat ark, som endelig ikke må arkiveres sammen med sagen, og indsæt det evt. i et ringbind, hvor man kan finde det næste gang, en lignende sag opstår.

Evt. kan checklisten gemmes sammen med paradigmaerne til samme sagstype. Efterhånden som man udvikler sine færdigheder inden for de enkelte sager, tilføjer man flere og flere punkter. Eller udelader nogle, som måske er bortfaldet – f.eks. godkendelse i Amtet af ægtepagter el.lign.

Pas på ikke at blive for nonchalant: Selvom der i årets løb har været 20 ensartede sager, hvis enkelte elementer man nu kan til hudløshed, kan der indtræffe en periode på et par år, før der igen dukker en lignende sag op.

Fidusen ved checklisterne er netop, at man ikke hver gang skal stille sig selv det spørgsmål: „Hvordan er det nu? Skal tinglysningskontoret have originale attester eller....?“ eller „Hvad mangler jeg nu for at kunne afregne?“

Nedenfor er vist min huskeliste for oprettelse af testamenter, d.v.s. det stykke papir jeg sædvanligvis benytter ved det første interview med testator.

Under det første møde kan jeg med checklisten på bordet helt og fuldt koncentrere mig om klientens særlige ønsker uden at skulle spekulere på, om nu også alle familiemæssige oplysninger kommer med.

Bemærk også, at der er afsat en rubrik, der hedder „aftalt pris“.

Såfremt man på et tidspunkt over for klienten har anslået et honorar for en opgave, bør man nedfælde dette, så der ikke siden opstår diskussioner. Det er

uheldigt at afsende en afregning på det dobbelte af, hvad man har drøftet med klienten uden at forklare baggrunden, blot fordi man har glemt det drøftede beløb.

Møde den	199_	Sted:	J. nr.:
Testator(erne)s NAVN: ADRESSE: TELEFON: CPR-NR.: Ægteskaber: Livsarvinger: Adopteret? Særeje: Tidligere testamenter? (originaleks. med til notar) INDHOLD: (Husk begunstigedes slægtskab til arvelader)			
Løøreklausul? Eksekutorklausul? Aftalt pris: Notarialgebyr 50,-			

På samme vis kan udarbejdes huskelister for ægtepagter, ejendomshandler, dødsboer og lignende tilbagevendende sagstyper.

Ved at følge de samme „skabeloner“ opnår man ikke alene at spare tid under sagens ekspedition, men også at lægge grunden til senere sager. Et testamente kan således nemt blive en forløber til et dødsbo. Og har man en gang tilvejebragt alle relevante oplysninger om arveforholdene *og nedfældet dem i testamentet*, vil denne del af oplysningsfasen i det senere dødsbo være hurtig overstået.

Andre „blandede vink“

Udskyd ikke „besværlige“ opgaver

Besværlige, tunge eller sendrægtige opgaver har en tendens til at hobe sig op yderst på skrivebordets kant.

Dør kan de så ligge som en larmende tavs bebrejdelse, indtil man en dag i et euforisk arbejdsorgie eller efter kølig overvejelse beslutter, at nu skal bordet ryddes.

Sådan ville det være i en roman. Virkeligheden er anderledes.

Oftentimes (som regel?) skydes problemet så langt hinsides den acceptable grænse for sagens og advokatens reaktionstid, at klienten, modparten, en dommer eller andre berørte – efter at have rykket i uendelige brevstrømme – beslutter at sætte en stopper for skrivebordets stille planteliv og indbringer sagen for advokatmyndighederne. Eller det, der måtte være værre.

Udskyd ikke sådanne sager til en dag, hvor „der er bedre tid“.

Sådanne dage skal man pr. definition regne med, aldrig indtræffer! (Selvom der neden for under „klumper i sagstilgangen“ varsles, at sådanne dage netop må påregnes.)

Mit middel mod „tunge“ sager er sædvanligvis, at sagen, når den har dvælet et par dage på bordet, uden at jeg er kommet i gang, fremdateres i yderligere et par dage. Herved fjernes sagen fra synsfeltet og dermed det direkte, destruerende irritationsmoment.

Bordet er ryddet, men samtidig er man mentalt indstillet på, at om nogle dage *skal* sagen frem påny, og den *skal* behandles med det samme.

Recepten er selvfølgelig kun anvendelig i de tilfælde, hvor sagerne overhovedet kan „tåle“ nogle dages fremdatering. Hvis dette ikke er tilfældet, så gå i gang efter sædvanlig arbejdstid og fortsæt næste morgen om fornødent. Men *uden* afbrydelser fra andre sager!

Smøleri må være en meget smitsom lidelse, hvis man skal dømme efter spalterne om disciplinærsager i „Advokaten“. Men den *kan* bekæmpes, selv af os svage sjæle.

Undgå distraktion

På mit kontor har jeg en student ansat til at fotokopiere, gå på posthus og andre forefaldende småærinder. Vedkommende kommer og går måske 8-10 gange i løbet af en arbejdsdag og har derfor fået pålagt at afgive et diskret fløjt, når han/hun (der er to) går gennem vor hoveddør.

Dette diskrete signal er tilstrækkeligt til, at ingen på kontoret har behov for at

afbryde sit arbejde, løfte hovedet eller reagere overhovedet, når studenten passerer receptionslokalet.

Vi er ikke uhøflige, men vi vil gerne spare tid!

Det er ikke alene den ydre fysiske distraktion, som er arbejdshæmmende. Også et rodet kontor eller skrivebord kan virke distraherende.

Forsøg at holde skrivebordet ryddet, således at kun den ene sag, som er under behandling her og nu, ligger fremme. Også telefonsedler og andet, som kan aflede tankebanerne, bør være uden for synsfeltet.

Når dagens sager bliver taget frem, kan man kort danne sig et overblik over i hvilken rækkefølge man vil behandle dem, hvorefter man lader én ligge på bordet foran sig. De øvrige lægger man på gulvet eller på et bord *bag* skrivebordsstolen. Det er enkelt, men også effektivt!

Præstér dokumentation

Klienter har en tendens til kun at huske, hvad de ønsker at huske. Når man derfor siden postulerer, at klienten jo havde givet tilsagn eller instruks om dette eller hint, vil det være ord mod ord, medmindre der kan præsteres dokumentation fra advokatens side.

Gør det til en vane at fremsende bekræftende breve på instrukser eller aftalt handlemåde, således at det ikke senere skal kunne påberåbes, at „det havde han (klienten) da aldrig hørt om. Det må stå for advokatens regning!“

Det er i virkeligheden så nemt og så konfliktforebyggende blot at sende klienten et par linjer, feks.: „Herved skal jeg for en ordens skyld bekræfte vor telefoniske aftale af g.d. om, at jeg nu udtager stævning mod...“ eller: „Herved bekræftes Deres mundtlige instruks til min sekretær om, at De ønsker ovennævnte sag afsluttet omgående. Når xx-dokument foreligger, vil jeg derfor tillade mig at afregne sagen overfor Dem“.

Gør det også til en vane at holde klienten orienteret om indgående korrespondance i sagen. Send ham kopier til orientering af alt skriftligt, som kan have betydning for højnelsen af hans informationsniveau. Også selvom klienten notorisk ikke evner at fatte ret meget af det fremsendte.

„Klumper“ i sagstilgangen

Periodisk opstår hos de fleste advokater en stille panik, fordi der pludselig ikke længere kommer nye sager ind til kontoret.

Sådanne uregelmæssigheder i afsætningen af nye ydelser er naturligt nok hyppigst forekommende i en nystartet virksomhed. Men også hos de advokater, som befatter sig med et bredt spektrum af standens discipliner, vil disse stilstandsperioder forekomme. Og der er sjældent nogen forklaring eller årsag at spore i omgivelserne.

I mine første år som selvstændig konstaterede jeg en sådan årlig tilbagevend-

ende periode omkring februar – uden at kunne begrunde fænomenet. Siden „forskubbede“ perioderne sig til andre tider af året og visse år kunne der ikke konstateres nævneværdig nedgang i sagstilstrømningen. Èt år havde jeg hele 3 sådanne tidsrum à ca 1-1½ måned, hvor „intet viste sig“, udover en enkelt mortifikationssag eller et testamente. Perioderne havde tilsyneladende *intet* at gøre med konjunkturedgange, f.eks. dårlige tider for ejendomshandel el.lign. Har man en passende stor portefølje af verserende sager og en god økonomi, vil disse perioder sædvanligvis ikke udgøre noget problem, men tværtimod være et kærkomment pusterum til at bringe sig a jour i og få ryddet op på kontoret.

For en nystartet advokat må der imidlertid tages højde for evt. stilstandsperioder, idet advokaten *må budgettere for*, at der i varierende tidsrum ikke indkommer nye sager, som han kan indarbejde i budgettet til senere afregning. Han må med andre ord være så økonomisk solid, at han har råd til at undvære indtægt i disse perioder.

Lige så vigtigt som at have økonomien i orden er det imidlertid, at man ikke gribes af panik, men bevarer sit kølige overblik. Tag ikke tvivlsomme sager ind i sådanne perioder! Lad være med straks at avertere praksis til salg! Hvis produktet er godt, vil klienterne også indfinde sig.

Igangværende „langsomme“ sager

Alle sager, som ikke er afsluttet, er principielt igangværende. Tempoet, hvori sagernes behandling skrider frem, er imidlertid meget forskelligt, og visse emner har en endog meget lang behandlingstid, som kan strække sig over flere år.

Sådanne „langsomme“ sager har ofte de karakteristika knyttet til sig, at der i indledningsfasen kræves en relativ intens arbejdsindsats fra advokatens side, hvorefter der i en længere periode intet sker, indtil der påny – måske først efter et år – skal foretages noget aktivt.

Over sådanne sager hviler for advokaten en latent risiko for *dels* at nedprioritere den faglige indsats eller engagement (fordi nyhedens interesse er væk, fordi kreativiteten er mere påkrævet i andre, hastende sager eller af andre grunde), *dels* at nedtone det tidligere forbrug af arbejdstimer på sagen og dermed afslutte med et for lille salær.

Engagementet kan fastholdes ved at man med jævne mellemrum – f.eks. med 3-måneders intervaller – tager sagen frem, gennemgår den og konstaterer, om der er yderligere ekspeditioner, som kan foretages på nuværende tidspunkt. Dette kunne f.eks. være udfærdigelsen af et brev til klienten, hvori man erindrer om sagens position og at der ikke vil skulle foretages noget det næste halve år.

Sådanne „kvartalseftersyn“ kan afsluttes med, at man i sagen noterer, hvilke skridt der næste gang bør foretages og en kortfattet begrundelse herfor.

Salærproblematikken løses ved, at man i sådanne sager (om ikke i alle sine sager) fører et detaljeret timeregnskab med en særlig udførlig tekstsider, idet den endelige afregning jo ofte først bliver præsenteret klienten meget længe efter at de enkelte ekspeditioner har fundet sted. Medens sagen verserer bør man desuden jævnligt foretage a conto afregninger.

Diktafonens bånd

har en tendens til at blive opslidt på første side, eftersom man sædvanligvis starter på side 1 og ofte kun dikterer 1/2 bånd ad gangen.

På mit kontor starter vi et diktat på side 1 under ulige årstal (1991, 1993 o.s.v.), medens lige årstal (1992, 1994 o.s.v.) indebærer påbegyndelse af diktat på side 2.

Båndene slides på denne vis kun halvt så hurtigt.

Advokatsamfundets „Etableringsguide“

Advokatsamfundet har i foråret 1994 lanceret en såkaldt „Etableringsguide“, som efter hensigten skal opdateres årligt og udleveres nye advokater sammen med „Det Blå Ringbind“. „Etableringsguide“ kan endvidere købes hos Advokatsamfundet for kr 200,00.

„Etableringsguide“ skal angiveligt tjene som „information om en række af de problemstillinger, der skal løses i forbindelse med etablering af en advokatforretning“. „Etableringsguide“ kan ikke siges at være fuldstændig, eftersom en del problemer endnu ikke er beskrevet, og andre kun er delvist berørt.

Imidlertid rummer „Etableringsguide“ en række værdifulde konkrete oplysninger af praktisk karakter om f.eks. forsikringer, sygedagpenge, barseldagpenge, feriepenge m.v., såvel som der gives fortegnelse over, hvilke bøger, der kan fås som CD-Rom materiale og hvilke EDB-leverandører, der har stillet sig til rådighed for samarbejde.

„Etableringsguide“ rummer også enkelte artikler eller beskrivelser i mere summarisk form om markedsføring, kontorindretning, annoncering m.v.

Advokat Carl H. Petersens artikel om egne erfaringer i forbindelse med etablering af advokatvirksomhed rummer opfattelser overensstemmende med mange af denne bogs holdninger, men anskuet fra nuancerede synsvinkler, hvilket i sig selv er overordentlig værdifuldt.

Også revisoren, en af advokatens vigtigste samarbejdspartnere og „støttepædagoger“ i hverdagen, har givet sit bidrag i form af 2-3 indlæg af statsautoriseret revisor Flemming T. Christensen om „Etablering af advokatvirksomhed“ og – sammen med cand. merc. aud. Jesper Christensen – „Forretningsgange i advokatvirksomheden“.

Disse indlæg fokuserer naturligt nok på regnskabsfraktionerne, herunder budgetlægning, men giver også nogle gode „insider“-informationer og vink, som er værd at lægge sig på sinde.

Det har ikke med disse ord været hensigten at tilvejebringe en egentlig anmeldelse af „Etableringsguide“, men da værket er nyt og – på trods af sin ufuldkommenhed – illustrativt, har jeg anset det nyttigt at nævne i et særligt kapitel.

Især fordi etablering af egen virksomhed meget nemt kan blive advokatens vanskeligste „sag“ og fordi beslutningsgrundlaget ved de enkelte afgørelser som regel er bedre, hvis mange meninger om emnet er indhentet og måske endda grundigt forhåndsbearbejdet.

„Etableringsguide“ er et nyttigt supplement – også til denne bog.

Litteratur

- Advokatsamfundet: Etableringsguide
Christensen, Flemming T: Advokaten, 1993, nr 9, side 209?
Bekkevold, H.: Advokaten, 1992, nr 11, side 299
Foonberg, Jay G.: How to start and Build a Law Practice, 1976
Gangsted-Rasmussen, Niels: Advokaten, 1983, nr 11, side 209
Gangsted-Rasmussen, Niels: Advokaten, 1983, nr 11, side 211
Green, Peter G.: Advokaten, 1983, nr 11, side 214
Olesen, Niels: Smaa vink for sagførerfuldmægtige
Pedersen, Axel H.: Indledning Til Sagførergeringen I-II, 1951-53
Pedersen, Axel H.: Sagførersalærer, 1958
Stakemann Spang-Hanssen, H.: Advokatsalærer
Westen-Jensen, N. E.: Notater til seminar om advokaternes egne problemer, 15-16/2 1980