

Den dramatiska affärsjuridiken igår,

I sin essä gör den erfarne affärsadvokaten Håkan Fohlin en initierad betraktelse av den dramatiska utvecklingen inom affärsjuridiken i Sverige de senaste decennierna. Han gör även **en spännande framtidsspaning om vad som kan vänta de affärsjuridiska advokatbyråerna.**

Uppmuntrad att skriva en essä om affärsjuridikens utveckling i Sverige med utgångspunkt från min artikel i Advokaten nr 9 1999, "Den nya marknaden för affärsjuridik – gigantisk utmaning för små och medelstora affärsbyråer", gör jag här en personlig betraktelse.

I artikeln ställdes frågan: "Vad innebär den internationella trenden av sammanslagningar för mindre och medelstora affärsjuridiska byråer i Sverige? Kommer det finnas plats för affärsjuridiska byråer i Sverige som inte tillhör de fyra största i Sverige [...]? Är det nödvändigt för medelstora affärsjuridiska byråer [...] att följa med i fusionsvägen för att överleva på sikt? Hur kommer det att gå för de mindre affärsjuridiska byråerna [...]?"

1999 fanns en oro: "Affärsjuridisk rådgivningsverksamhet är inte längre en exklusivitet för advokatbyråer. Tillkomsten av 'Multidisciplinary Practices', MDP, med revisorer och finansiella rådgivare samt inrättandet av juridiska avdelningar hos allt fler klienter är exempel på detta."

Och så gjordes följande prognos: "Den ökade andelen kvinnliga affärsjurister kommer att innebära att mer flexibla system växer fram när det gäller deltidsarbete, delägarskap, anställningar utan delägarskap såsom



Håkan Fohlin är internationellt inriktad senior advokat specialiserad inom bolagsrätt, riskkapital och kommersiella avtal. Webbplats: fohlinlaw.com.

s.k. of counsels, salary partners m.m. Generellt yngre medelålder på advokatbyråer kan innebära olika syn på löneuttag, pensioner m.m. bland delägarna och ge upphov till spänningar mellan yngre och äldre delägare."

Inget är nytt under solen! Advokatbyråerna har överlevt. Varken de stora revisionsfirmorna eller de internationella advokatbyråerna har tagit över. Men dessvärre har inte andelen kvinnor bland delägare ökat särskilt mycket på byråerna.

Marknaden för affärsjuridik är trögriktig, och frågorna som tas upp i artikeln är i dag mer eller mindre desamma som för 25 år sedan. Men tveklöst har det varit stora förändringar: Advokatkulturen har förändrats, byråerna har vuxit, affärsjuridiken har gått från generalism till specialisering. Tekniken har skruvat upp tempot något oerhört. För kunde advokaten skylla på långsam postgång. I dag gäller ständig tillgänglighet på mobilen och mejlen. Utan tvekan en stressfaktor. Att ha "work-life balance" är inte lätt för affärsjuristerna. Och nu kommer generativ AI som kan bli en "true game changer" för advokatbranschen.

För att krydda resan med affärsjuridiken tillåter jag mig vara personlig och hänvisa till karriären och

byrålivet samt några av de äldre profilerna bland advokater på Setterwalls.

Setterwalls moderna historia och tillväxt är en träffande spegling av affärsjuridikens utveckling, och det har varit ett privilegium att vara med att skapa det moderna Setterwalls, Sveriges äldsta affärsjuridiska byrå, som i dag är landets tredje största advokatbyrå. En byrå som jag vid årsskiftet 2022/2023 lämnade på grund av en åldersbestämmelse som jag själv var med och införde i 40-årsaldern.

1980-talet: En tid av generalism

Första gången jag kom i kontakt med Setterwalls var under studietiden som så kallad plit (kriminalvårdare) på Kronobergshäktet, även kallat "lilla Juridicum" med alla extra-knäckande jur. stud.

Jag tog en misstänkt mördare i handklovar till Huddinge tingsrätt. Det var ett uppmärksammat mål, och rättssalen vimlade av advokater. En stack mycket tydligt ut. Han utmärkte sig genom att envisas med att resa på sig varje gång han talade. Han var välskräddad och verserad. Det var en setterwallare och hans namn är Claes Broman. Många år

utvecklingen inom i dag och i framtiden

senare fick jag höra av Claes att han blev väckt mitt i natten av sin skräddare som polisen gripit misstänkt för mord! Skräddaren behövde en advokat. Claes hade haft ett och annat sjöbrottmål med berusade skeppare som gått på grund. Claes accepterade och till slut friades mannen (i alla fall i tingsrätten).

Andra gången jag stötte på Setterwalls var när jag satt ting som protokollförare åt rådmannen Jan Hult i ett pikant mål där en advokat hade krav mot en professor i civilrätt. Advokaten och professorn hade drivit en juristbyrå ihop – Intralaw – och de tvistade om hur inkomster skulle fördelas som deras gemensamma biträdande jurist dragit in. Återigen dök denne Claes Broman upp, och professorn var Jan Ramberg. Och jag tänkte om nu Sveriges mest kände juristprofessor anlitar Setterwalls så är det nog en ganska bra byrå ändå. De förliktes, och lite lustigt var att biträdande juristen gifte sig sedan med dottern till professorn, Christina Ramberg (som för övrigt själv är professor)!

Jag ville ha internationell inriktning och läste också ekonomi. Så efter ting och kammarrätt sökte jag mig till sjörättsbyrån Setterwalls. Sjörätten var då det enda området

med internationellt inriktad juridik, innan Sverige blev medlem i EU 1995. Det passade bra eftersom jag fått stipendium för sjörättsstudier i Norge.

På anställningsintervjun 1987 kändes det som ”snobbar som jobbar” med Roger Moore och Tony Curtis. Det var yuppie-era. Gula slipsar, hängslen och rosa skjortor.

1987 var byråerna mycket små. Vinge var störst och hade cirka 20 jurister. På Setterwalls fanns sex delägare och jag ersatte den enda biträdande juristen. Det fanns ett par sekreterare, en receptionist och kamrer. Och före detta chefsrådmannen Mats Hilding som senior counsel. Han hade varit chef på sjörättsavdelningen på tingsrätten. Vi fick alla plats i det enda sammanträdesrummet där vi fikade varje fredag klockan tre. Det var en mänsklig rättighet att röka på rummet! Firmsfesterna var alltid hemma hos någon delägare. Delägarna var en liten, väl sammansvetsad skara som alla i unga år anstälts av Claes Palme, bror till Olof. Båda för övrigt jurister. Claes anställde bara dem som kunde föra sig i de bästa av salonger.

Vi hade ingen kvällsreceptionist. När det ringde på kvällen kunde vem som helst plocka upp samtalet. En



Tekniken har skruvat upp tempot något oerhört. För kunde advokaten skylla på långsam postgång. I dag gäller ständigt tillgänglighet på mobilen och mejlen.

yngre jurist tog ett samtal. Han fick höra: ”God kväll, det är Kungen.” ”Sure, grabben”, sa juristen och så slängde han på luren. Men det var faktiskt Kungen ...

Setterwalls hade kontor i Singapore och i London, i Mayfair på 11 Hill Street, inhysta hos en klient, och hade en liten lägenhet nära Harrods. Byrån hade medlemskap på Londons klubb nummer 1: Anabel’s. Lät som en mycket spännande byrå! Där ville man vara.

På byrån fanns ett välskräddat garnityr advokater. Den som överglänste alla var senior partnern Klas Kleberg, inga påsiga knän där, inte ens på de oklanderligt pressade flanelbyxor. Elegansen satt inte bara i kläderna. Helt oöverträffad med den lätta språkliga elegansen, löste minsta tillstymmelse till besvärlig diskussion med diplomati och ett alltid strålande smittande humör. Fantastisk förebild, inte minst på tennisbanan.

I princip alla delägare hade sjörättslig bakgrund. Den kunnigaste sjörättaren var Johan Gabriel Rudbeck. Ingen har som Johan haft ett sådant track record i Högsta domstolen.

Förutom sjöretten med sjöförsäkringsbolagen och rederier, var

› det två betydelsefulla klienter som märktes när jag började. Inom bank & finans arbetade Otto Rydbeck med Patrik Brummer på Alfred Berg, och Fred Wennerholm med Claes Dinkelspiel på Öhmans Fondkommission. Denna typ av klienter var av avgörande betydelse för affärsbyråernas tillväxt.

Bara efter en månad på Setterwalls fick jag stipendium för praktik ett år på en sjörättsbyrå på Wall Street i New York. Jag ville absolut dra iväg och byrån sa OK, men ett krav var att jag skulle ordna en bra ersättare.

Jag tänkte omedelbart på ett ess, min notariekollega Åke J. Fors. Bäste juristen på Stockholms tingsrätt. Doktor Fors, även kallad Air Force. Åke hade dessutom läst sjörätt och varit på den byrå i New York som jag var på väg till. Åke var min första rekrytering! Sedan dess har Åke och jag varit med om att rekrytera samtliga delägare på Setterwalls Stockholmskontor tills jag lämnade byrån.

Samma år som vi började fick vi i oktober 1987 vara med om en rejäl börskrasch. Black Monday. Stockholmsbörsen föll med över 20 procent samma dag. Det var panik. Klienterna ringde och ville reversera avräkningsnotor. Vi lärde oss att det inte alltid är högkonjunktur.

Åke och jag fick redan som biträdande jurister sitta med på delägar mötena. Vi fick stort ansvar, och vi kände att vi verkligen kunde påverka utvecklingen på byrån. Ingen fick anställas utan att vi godkände. Den juridiska kvaliteten var hög, och när det var fasan- eller rådjursjakt skötte vi byrån själva.

Och så var byrån på framkant tekniskt. Andra byråer stod i kö för att lära sig vår nymodighet. Okänt är att Setterwalls var den första byrån med datorkoppling mellan advokat och sekreterare. Jo, det hette sekreterare på den tiden. Språket förändras. Våra första advokatsekreterare hade inte gillat att bli kallade assistenter.

Otto Rydbeck tog en entusiastisk



Den finansiella marknaden avreglerades och valuta-restriktioner försvann, och därmed också ett då vanligt ärende för oss yngre, att söka tillstånd för utlandsbetalningar hos Riksbanken. Helt obegripligt i dag.

ledarroll i den datoriseringsprocess som utgjorde en förutsättning för den tillväxt som skulle göra Setterwalls till en av de större byråerna i Sverige.

Byrån hade utmärkt rykte bland domarna och elegansen hade en professionell inverkan. Det fanns ingen som hade så gott track record med kvinnliga domare som den store charmören Fred Wennerholm.

Även om sjörätten var en specialitet på Setterwalls utvecklades vi till generalister. I unga år jobbade vi med alla typer av ärenden: allt från arbetsrätt och fastighetsrätt till tvister och ship finance. Variationen och bredden i arbetsuppgifter var enorm. En fantastisk skolning för de unga juristerna.

Okänt för de flesta är att Setterwalls hade den första kvinnan som managing partner, sjörättaren från Salénrederierna Anna Surtevall, som så småningom gick vidare som bolagsjurist och blev globalt ansvarig för incitamentsprogrammen på Ericsson.

1990-talet: Första expansionsvägen – avregleringar och ny teknologi

Under 1990-talet fick teknologin en allt större roll. Telex och fax ersattes gradvis av datorer och internet.

Den finansiella marknaden avreglerades och valuta-restriktioner försvann, och därmed också ett då vanligt ärende för oss yngre, att söka tillstånd för utlandsbetalningar hos Riksbanken. Helt obegripligt i dag. Avregleringarna ledde till en första stor expansion bland byråerna när den finansiella sektorn boomade. Byråerna biträdde bankerna med lån till finansbolag, som i sin tur lånade vidare till fastighetsbolag.

Intresset för strategi och affärsutveckling i advokatbranschen var blygsamt, och det fanns en uttalad skepsis inom advokatkåren mot reklam och PR. Men i början av 1990-talet hände plötsligt något. Flera byråer slog sig samman:

Mannheimer Swartling, Lagerlöf & Leman, Vinge och Sandströms.

De större byråerna i Stockholm började flytta från fina adresser på Strandvägen och Norrmalmstorg till mer anpassade nya kontor, till glaspalats i City.

Finans- och fastighetskrisen

Efter en total överhettning kraschade Finans AB Nyckeln i september 1990, vilket blev startskottet för 1990-talets stora finans- och fastighetskris som drog med sig både banker och finansbolag i fallet. Det ledde till massor med arbete för byråerna i att hjälpa bräckliga banker och fastighetsbolag när överbelånade tillgångar störtök. Sura krediter paketerades i bolag som Securum och Retriva som under många år blev klienter för byråerna. Själv skickades jag till Luxemburg för att under 40 arbetsdagar 1994 riskbedöma shippingkrediter.

För mig var detta en mycket intressant tid som biträdande jurist åt Otto Rydbeck. Otto var galet kul att jobba med och blev för allmänheten Sveriges mest kände affärsjurist under flera år. Han var statens utredare om styrelseansvar i Nordbanken och Gota Bank efter svindlande kreditförluster. Vi intervjuade generade bankdirektörer och skrev granskningsrapporter om miljardförlusterna i bankerna. Mediepådraget var enormt.

Plötsligt fick Otto rådjursjakt och jag fick rycka in och föredra Sveriges största kreditförlust någonsin inför Bankstödsnämnden och Gota Banks styrelse: Gullstedtskrediten. Ordförande i nämnden var den då inte så kände yngre Stefan Ingves. Ingves lät sig inte påverkas av att Lars Gullstedt påminde om att båda var österbottningar. När kreditförlusten drogs i konkursmässiga Gota Banks styrelse (med inhyrde lagerlöfaren advokat Dag Wersén som ordförande) kunde man höra en knappål falla. Ledamöterna i den 20-faldiga styrelsen (elefantiasis!) satt andäk-

tigt ängsliga för sitt eget skinn med risk för personligt betalningsansvar.

Den minnesgode kommer även ihåg att Otto Rydbeck, många år senare, arbetade med Trustor-skandalen med den stulna kassan på två miljarder. Den som spenderades i Saint-Tropez av Mr No Limit när hjärnan bakom kuppen, Joakim Posener, använde lord Moyne som frontfigur.

Senare fick Otto ett tredje oerhört medialt uppmärksammat projekt, att utreda Skandias extremt kritiserade bonusprogram (Sharetracker och Wealthbuilder), med råge gynnsamt för ledningen.

M&A och breddning av verksamhet

Min första megatransaktion var en management buy-out. Management på Carnegie köpte Carnegie 1994 tillsammans med investmentbanken Singer & Friedlander. Säljare var Nordbanken/staten. Setterwalls största faktura någonsin ställdes ut.

Det var jäkligt krävande. Inte minst med att ta hand om en jovialisk Londonadvokat som parkerades på Grand Hôtel i flera veckor. Han drack kopiösa mängder vin. Vi hade ett schema bland delägarna för att hand om honom på krogen. Men varje morgon var han piggt som en lärka. Krävande var även det mycket långsamma tempo och extremt grundliga arbete som Nordbankens advokater Gernandt & Danielsson – G&D – hade. Det var tålamodsprövande med den ytterst noggranne Karl-Erik Danielsson flankerad av en yngre lovande Christer Danielsson, av vår advokat benämnda ”The Danielssons”, båda från Ludvika.

Det var långsamma page turners. Ord för ord värderades och förhandlades. Verkligen annorlunda mot dagens höga tempo.

Setterwalls expanderade med flygrätt genom rekryteringen av den affärsinnade SAS-juristen Mats Waring och inom biståndsjuridik med

Harald Nordenson som tog in statens riskkapitalbolag Swedfund och SIDA med spännande resor för mig till Latinamerika och Åke till Mellanöstern och Asien.

Sjörätten kom att ta allt mindre plats på byrån, men vi ville inte släppa den, och förlisningen av Estonia 1994 blev byråns mest långvariga ärende, som sysselsatte inte minst den från Norge återflyttade sjörättsadvokaten Jörgen Almelöv.

Och så rekryterades färgstarka Barbara Segesvary. En av Sveriges första kvinnliga affärsadvokater. Flytande på franska och italienska. Företrädde allt från franskt mode till Renault. Hon hade minst 18 brillor, i olika kulörer, som matchade till minst lika många färgrika skor. Utmärkt förebild för yngre. Avslutade sin karriär med vinst i den stora tvisten om det misslyckade tunnelbygget i Hallandsåsen.

EU-medlemskapet 1995

Sveriges anslutning till EU 1995, en tilltagande internationalisering och utländska investeringar bidrog till tillväxten av byråerna. Hinder mot utländska investeringar med bundna och fria aktier försvann, liksom förbud mot utländskt fastighetsägande.

Strategi och affärsutveckling värda namnet kom först på mitten på 1990-talet med inspiration från utlandet. Utbytet av erfarenhet med utländska byråer var viktigt. Internationella nätverk skapades. För Setterwalls del var det en viktig milstolpe i byråns historia att 1996 bli medlemmar i The World Law Group med toppbyråer från hela världen. Byråns utlandsintäkter ökade och vi försökte lära oss av andra.

2000-talet: Andra expansionsvägen – specialisering och IT-boom

Under 2000-talet blev specialiseringen alltmer framträdande. Byråerna började även organiseras i grupper i olika rättsområden, såsom M&A, IT-rätt, skatter och arbetsrätt.



Under 2000-talet blev specialiseringen alltmer framträdande. Byråerna började även organiseras i grupper i olika rättsområden, såsom M&A, IT-rätt, skatter och arbetsrätt.

Detta ledde till ökad lönsamhet för byråerna och en ökad efterfrågan på specialiserade jurister.

IT-boomen och IT-kraschen – millennieskiftet

En andra stor expansionsvåg följde när byråerna fick sanslöst mycket att göra kring millennieskiftet. Ett nytt segment för affärsjurister kom med framväxten av riskkapitalmarknaden och IT-marknaden med ett nytt viktigt kunskapsområde för byråerna: IT-rätten.

Med en stark internationell M&A-våg kom något nytt in på byråerna: due diligence, företagsgranskningar som gav mycket arbete. Tjogvis med avtalspärmar granskades för att upptäcka risker. Men att sitta datarumsvakt var långtråkigt. I dag sköts förstås due diligence digitalt. Och så blev aktieöverlåtelseavtalen längre och längre enligt anglosaxisk modell.

Så kom nästa kollaps – IT-kraschen. M&A minskade och obestånd ökade, närmast cykliskt ... Setterwalls anpassade sig och började med insolvens. Vi tog 2003 in klientmagneten Odd Swarting och Sveriges då mest kände konkursförvaltare Rolf Åbjörnsson som ville ha internationellt erfaren hjälp med Sveriges största konkurs på den tiden. Folksamns internationella återförsäkringsverksamhet med omfattande verksamhet i London hade gått i konkurs. Den döptes om till Luap.

Nya aktörer på byråerna

Setterwalls växte och växte och skrek efter mer folk. Ökad konkurrens tvingade byråerna till ett mer professionellt ledarskap och en mer professionell organisation. Byråerna utvecklade nya yrkesroller för icke-jurister: ekonomichef, kontorschef, marknadschef, IT-chef, HR-chef, KM-chef, risk manager. Rollen som managing partner (MP) var dock som regel förbehållen en delägare. Vinge gjorde ett försök med

› extern VD, men han blev inte särskilt långvarig.

2004 blev jag managing partner. Att vara MP är att ha byrån under skinnet 24 timmar om dygnet. En amerikansk MP sa: "Being a Managing Partner is like being at a churchyard. You have a lot of people below you but no one is listening". Riktigt så illa var det inte.

Mina fyra år som MP sammanföll med att byrån växte mest av alla byråer under mitten på 2000-talet, 30 procent per år, och fördubblades i storlek. Vi var övertygade om att det var nödvändigt att biffa upp oss ordentligt för att tillhöra den högsta divisionen.

Tragisk utmaning att fylla tomrummet efter Otto Rydbeck

När Otto Rydbeck var som mest uppmärksam i hanteringen av Skandias optionsprogram omkom Otto och hans dotter Ebba i tsunamin i Thailand annandag jul 2004. Även advokaten Tomas Ander på Gernandt & Danielsson och biträdande juristen Thisbe Ander, Grundén & Gozzo Advokater, miste livet. Så fruktansvärt sorgligt och onödigt. Jag var MP och det var en utmaning att ägna sig åt katastrofhantering.

Här kan nämnas att tsunamin innebar ett genombrott för svensk pro bono-verksamhet. Advokatsamfundet tog omgående initiativet till projektet "Advokathjälp till flodvågens offer" genom att Sveriges advokater erbjöd gratis rådgivning till enskilda som drabbats av naturkatastrofen. Ett upprop till Sveriges advokater fick ett imponerande gensvar. Mer än 24 000 timmar advokathjälp erbjöds från både affärs- och humanjurister.

Finländska byråer etablerade sig i Sverige

De finländska byråerna Hannes Snellman och Roschier etablerade sig i Sverige under 2006 och 2007 vilket rörde om i grytan bland af-



Det blev lågkonjunktur och M&A tvärdog efter Lehmans konkurs 2008. De massiva anställningarna av biträdande jurister avstannade. Klienterna blev prismedvetna och såg möjlighet att förhandla om arvodet.

färsjuristerna. Många välrenommerade advokater från de större byråerna anslöt sig till nykomlingarna.

Kontrovers om "controlled auctions" 2007

När konjunkturen stod på topp under 2007 uppstod en kontrovers bland de affärsjuridiska byråerna om "controlled auctions". De då tre största byråerna krävde att Advokatsamfundets etiska regler skulle ändras, vilket skulle vara nödvändigt för att hindra de utländska internationella byråerna att träda in på den svenska marknaden med risk att de svenska byråerna skulle drabbas av "någon form av sotsdöd". Med samtycke från klienten och "Chinese walls" hävdade man att en byrå borde kunna företräda flera budgivare samtidigt, vilket var möjligt för en del utländska byråer. Advokatsamfundet sa nej och vi kan konstatera många år senare att något utländskt övertagande av den svenska affärsjuridiken har inte skett, även om det finns en del svenska byråer med utländska namn, alla med begränsad del av den affärsjuridiska marknaden.

Nästa kollaps – Lehman Brothers 2008

Det blev lågkonjunktur och M&A tvärdog efter Lehmans konkurs 2008. De massiva anställningarna av biträdande jurister avstannade.

Klienterna blev prismedvetna och såg möjlighet att förhandla om arvodet. Advokaternas timdebitering ifrågasattes och alternativa betalningsmodeller sattes upp med rabatter, takpris med mera. Mer av bolagsjuridiken hanterades av klienternas egna jurister, de flesta med erfarenhet från advokatbyrå. Bolagsjuristerna blev avvaktande i att anlita advokater. Det gällde att vara på tårna och förtjäna klienternas förtroende som rådgivare.

För egen del: När jag slutade som MP före Lehmankraschen 2008 hade många av mina klienter skingrats

till andra på byrån. För att dra in ärenden började jag besöka byråer världen över. Vi aktiverade oss på International Bar Association (IBA), ordnande "Swedish crayfish parties" och mottagningar på de svenska ambassaderna i Tokyo, Wien och Washington. Det var många road shows och vi utvecklade vårt nätverk World Law Group där jag satt i styrelsen i sex år.

2010-talet fram till i dag: Tredje expansionsvågen – mer M&A och börsyra

Några år efter Lehmankrisen började affärsbyråerna återhämta sig, och en tredje stor expansionsvåg följde drevet av 1. M&A, 2. börsnoteringar och kapitalanskaffningar på svenska börserna, 3. private equity och 4. boom på fastighetsmarknaden.

Återhämtningen kulminerade under pandemin 2021, som var ett rekordår. Sveriges affärsjurister har aldrig tidigare dragit in så mycket pengar som under 2021, men så var börsnoteringarna i Stockholm på topp globalt. Går det bra för svenskt näringsliv så går det bra för byråerna. Sedan 2022 har tillväxten minskat på grund av de höga räntorna, kriget i Ukraina och internationell avmattning.

Men det går ingen nöd på affärsjuristerna. Intjäningen är fortsatt hög, särskilt för dem som kan anpassa verksamheten till den förändrade ärendestrukturen. Det är bra att inte ha alla ägg i samma korg under lågkonjunktur när M&A minskar. Inte minst byråer starka på stora tvister och internationella skiljeförfaranden kan se tiden an i lågkonjunktur.

Spaningar – hur ser framtidens affärsjuridik ut?

Framtida möjligheter och utmaningar

Vill och kan man bli delägare på de större advokatbyråerna?

Vi advokater har världens bästa yrke. "Variety is the spice of life!" Man vet

inte vad dagen bjuder på, och planeringen blir något helt annat än vad man tänkt sig när klienterna hör av sig.

Unga jurister kommer och går, utbildas och hamnar efter ett par år ofta i näringslivet som bolagsjurister. Byråerna är fantastiska plantaskolor och utmärkta för CV:t. Men att bli delägare kan jämföras med att gifta sig. I bästa fall ett livslångt projekt att hoppa på den ”plattform” till partnerskap som en väl fungerande advokatbyrå innebär. Att lämna kan vara som en besvärlig skilsmässa.

Intresset och förståelsen för att förädla och anpassa den egna byråen i takt med tiden varierar mellan delägarna. Förändringar kräver ändring av individers beteende, och det är svårt att lära gamla hundar sitta i en konservativ bransch där delägaren kan se sig själv som guds gåva till byrån. Det är tuffa tag för dem som inte anses leva upp till kraven. Vänskap ska inte förväxlas med delägarskap.

Under de senaste decennierna har det blivit mycket svårare att bli delägare. Dessutom ifrågasätter den yngre generationen på goda grunder om det är värt arbetsinsatsen, som är stor och intensiv. Yngre har mer synsättet ”What’s in it for me?” och väljer ofta något annat när man väl utbildats under några år. Ska byråerna behålla talangerna krävs att man fokuserar på utvecklingsprogram, mångfald och work-life balance.

Byråerna skulle kunna ta större ansvar för det bredare perspektivet i advokatrollen, men det är lönsammare och mer praktiskt att de unga juristerna mest arbetar inom sitt specialområde. Specialiseringen har gjort biträdande juristrollen mer enahanda, och det är inte alltid bra för den unge juristens utveckling. Å andra sidan blir den som numera bara arbetar med exempelvis M&A mycket tekniskt kunnig genom den stora återkommande frekvensen av M&A-ärenden de senaste åren. Upprepningen är kunskapens moder.

Och det är väldigt roligt att se hur snabbt de unga blir skickliga i hantverket. Men rollen som projektledare kan vara svår att ta, när stora transaktioner kräver bred erfarenhet och samordning i ett antal rättsområden för att få transaktionen i mål.

Här har byråerna en utmaning i att låta de yngre cirkulera mer mellan olika rättsområden, men det kommer sällan i praktisk tillämpning.

Få kvinnor till delägare – alltjämt

En av de absolut viktigaste framtidsfrågorna på advokatbyråerna är utmaningen att få kvinnorna att stanna kvar.

Andelen kvinnliga delägare är i Sverige lägre än i de flesta andra länder. Och det trots att andelen kvinnor bland de nyexaminerade juristerna från universiteten och likaså de nyanställda juristerna på byråerna är cirka 60–65 procent. När byråerna tappar kvinnor, tappar man kompetens.

Trots diskussioner i decennier går det mycket trögt att öka andelen kvinnliga delägare på byråerna.

Under några år deltog jag i Advokatsamfundets Rubenprojekt som uppmuntrade yngre kvinnor att göra karriär på byråerna. Här hänvisade jag till den byrå i Setterwalls internationella nätverk som har högst andel kvinnor som delägare. Förvånande: en toppbyrå i muslimska Malaysia som har 50 procent andel kvinnliga delägare. Det beror inte på att männen i Malaysia tar stort ansvar för barn och hem, utan där finns en kultur att ta hemhjälp. Även om det förstås är få förunnat att, som en affärsjurist i Malaysia, ha råd med både städare, kokerska och trädgårdsmästare, så är det en förutsättning för att inte stressa ihjäl sig att organisera vardagen med all tänkbar hjälp under småbarnsåren. Även om det är eller borde vara så att männen i Sverige tar ansvar hemma, är det naivt att tro att detta alltid fungerar. Alltså är min rekommendation



Under de senaste decennierna har det blivit mycket svårare att bli delägare. Dessutom ifrågasätter den yngre generationen på goda grunder om det är värt arbetsinsatsen, som är stor och intensiv.

till yngre: Se till att på ett eller annat sätt ta hjälp hemma! Dygnet har bara 24 timmar.

Byråerna kan göra mer i att erbjuda flexibla villkor för delägarskap, särskilt under småbarnsåren. Både för kvinnor och män.

Att kvinnorna lämnar byråerna visar att affärsmodellen med timdebitering inte uppmuntrar till kvinnligt delägarskap. Detta beror inte bara på byråerna utan även på klienterna. Här kan klienterna läras upp att inte rutinmässigt alltid utgå från tidsåtgången.

Ska det någonsin bli en ändring med fler kvinnliga delägare, skulle det underlätta om timdebiteringsnormen ändrades åt det mer affärs-mässiga hållet. Vore det möjligt för klienterna och byråerna att i uppdragsavtal komma överens om att inte ”köra taxi” och inte låta nedlagd tid alltid vara avgörande för arvodets storlek? I teorin och enligt Advokatsamfundets vägledande regler om god advokatsed är detta förstås möjligt, men ser svårt ut att tillämpa i praktiken, inte minst när detta är den modell som gäller för de internationella byråerna.

Advokatsamfundets vägledande regler om god advokatsed anger att arvodet ska vara ”skäligt”. Vid en bedömning av vad som är skäligt arvode för ett uppdrag beaktas vad som har avtalats med klienten, uppdragets omfattning, dess art, svårighetsgrad och betydelse, liksom advokatens skicklighet, arbetets resultat och övriga omständigheter. Till exempel går det att i förväg enas om ett fast pris.

I takt med att AI gör sitt inträde på byråerna (se nedan) är det troligt att mer kreativa affärsmodeller växer fram. Det bör gynna kvinnorna.

Arbeta hemifrån – lära av pandemin

Under pandemin bevisades att det var fullt möjligt att arbeta hemifrån. På byråerna har debatterats om att nu efter pandemin tillåta alla, såväl

► biträdande jurister som delägare, att kunna välja att arbeta hemifrån. För egen del anser jag inte det är lämpligt, annat än under småbarnsåren, om man vill utveckla sig professionellt. Särskilt för de yngre som dessutom ofta bor trångt och måste komma in i byråkulturen. Och som affärsjurist krävs stora mått av social vilja att inom och utom byrån knyta kontakter och bygga upp ett personligt nätverk.

Specialiseringen och delägarnas olika intjäningsförmåga

Specialiseringen har bidragit till ökad lönsamhet. Det är lättare att ta betalt ju mer kvalificerad man är. Det har även resulterat i avknoppningar till mindre, nischade boutiquebyråer. Här uppkommer en utmaning för de stora byråerna eftersom lönsamheten mellan de olika rättsområdena varierar. Det är helt enkelt mycket svårare för en delägare inom skatterätt, arbetsrätt eller IP att vara lika lönsam som en delägare inom M&A eller tvistemål. Det är "priset" för fullservice. Kruxet är att ändå behålla fullservicekonceptet, inte minst för att kunna genomföra kvalitetstark och snabb due diligence. För att kunna hålla ihop advokatbyråer med delägare med olika intjäningsförmåga görs justeringar i den traditionella "true and fair partnership-modellen". I dag kan man nog säga att den vinststrukturen ofta ligger mitt emellan två motpoler av vad man brukat kalla "eat what you kill", med den individuella förmågan avgörande för inkomst, och "konsummodellen", det vill säga likadelning.

Detta paras ofta med "lockstep". Först kan det dröja 8–10 år som biträdande jurist att bli delägare, men väl där kliver man på en trappa som varierar i längd, under vilken den nyblivna delägaren kan klättra uppåt för högre tilldelning av kakan. Utöver detta utgår ibland extra bonus för "very high performers". För egen del har jag aldrig haft några problem



I takt med ökad reglering, inte minst av finansmarknaden efter finanskrisen och penningtvättregler, har regel efterlevnad (compliance) vuxit fram som ett viktigt område för byråerna.

med att gynna de delägare som väljer att viga (eller offra) sina liv för byrån.

De stora revisionsbyråerna och de internationella advokatbyråerna

1997 hoppade några advokater av Lagerlöf & Leman i Göteborg för att bilda KPMG Wahlin Advokatbyrå AB och inkluderas i KPMG:s internationella nätverk av revisorer och advokater. Advokatsamfundet fastslog att detta var i strid med advokaternas etiska regler om oberoende. Detta har inte hindrat att multi-disciplinary practises återkommande under åren har målats ut som hot om att slå ut de affärsjuridiska byråerna. Det handlar om risken att de största revisionsbyråerna skulle ta över affärsjuridiken i kraft av sin storlek och den närhet till klienterna som revisorer har. Flera har byggt upp "transactional services"-avdelningar som, trots rekryteringar från advokatbyråer med blandad framgång försöker komma åt de stora transaktionsuppdragen.

Många av de megastora internationella advokatbyråerna, såsom exempelvis Latham & Watkins, Clifford Chance och A&O Sherman (sammanslagning av Allen & Overy och Sherman & Sterling 2024), samarbetar på ad hoc-basis med svenska advokatbyråer. Utan egna kontor i Sverige behöver de förstås hjälp på plats. Ingen av dessa internationella jättebyråer har något intresse av att etablera sig i Sverige på vår förhållandevis begränsade advokatmarknad. Att debitera ut 2 000 dollar i timmen i Sverige är knappast möjligt. Betydligt större marknader än den svenska är av intresse för dessa byråer.

Viss utveckling har dock skett på senare år genom att DLA Piper i Stockholm växt sig starkare inom M&A, och den internationella advokatbyrån CMS har nyligen etablerat sig i Sverige genom sammanslagningen med Wistrand. Men dessa

byråer har i princip endast svenska jurister i Sverige, så de svenska byråerna kan vara lugna. Varken "the big four", investmentbankerna eller de riktigt stora internationella byråerna kommer att ta över affärsjuridiken i Sverige.

Nya huvudtyper av affärsjuridiska byråer – uppdelning av storbyråerna?

Man kan fråga sig om de mindre och medelstora byråerna i Sverige måste bli stora och mer "industriella" för att överleva. Det är inte givet att det att vara jättestor alltid innebär stora fördelar. Viljan till större fusioner och bildande av stora byråer hämmas lönsamhetsmässigt av 3:12-reglerna och risken för jäv.

Toppbyråerna har löpande att ta ställning till om det går att behålla fullservicekonceptet. Det är frestande lönsamhetsmässigt att fokusera på M&A och capital markets, och det finns en pågående omstöpning till mycket lönsamma byråer med kärnverksamhet inom M&A, börsjuridik och tvist där det kan bli svårt, och kanske inte önskvärt, för delägare inom skatt, arbetsrätt, IP och IT att ta plats.

Kanske kommer tre huvudtyper av byråer växa fram: 1. utpräglade M&A- och börsbyråer med stödjande enheter inom exempelvis arbetsrätt, miljörett och IT, 2. mer typiska full-servicebyråer som kommer att försöka behålla fullservicen utan att bli en utpräglad M&A-byrå och 3. "nisch-butiker" inom IT, tvist, skatt och arbetsrätt.

Nya områden med framtiden för sig

I takt med ökad reglering, inte minst av finansmarknaden efter finanskrisen och penningtvättregler, har regelefterlevnad (compliance) vuxit fram som ett viktigt område för byråerna. Av ökad medvetenhet om hållbarhetsfrågor i näringslivet följer ökad efterfrågan på affärsjuridiska tjänster relaterade till hållbarhet,

CSR (corporate social responsibility) och korruptionsbekämpning. Lika så att hjälpa klienter navigera inom komplexa regelverk inom områden som miljörett och dataskydd.

AI:s påverkan på advokatbyråer – jordbävning på advokatmarknaden?

På IBA:s årliga konferens i Paris oktober 2023 identifierades AI som den absolut viktigaste frågan när det gäller de utmaningar som ställs på advokatverksamhet. Enligt IBA kommer AI att orsaka en "real earthquake" på marknaden men öppnar samtidigt möjligheter för nya affärsmodeller.

AI är den mest djupgående industriella revolutionen i mänsklighetens historia! En "true game changer" för advokatbyråerna. Detta menar Zack Kass, före detta VD för Open AI som ledde lanseringen av Chat GPT. Han höll en fascinerande presentation på IBA. Förutom de "existentiella riskerna" som kräver globala regleringar, underströk han att alla advokater måste lära sig använda Chat GPT och hävdade att advokatbyråer som inte tar till sig AI kommer att hamna på efterkälken. "Rätt användning av AI kan öka arbetsglädjen och produktiviteten." Står vi inför en ny bubbla? Det skulle inte vara första gången en teknologisk hype senare visar sig vara en fluga. Men generativ AI sticker ut: Den adresserar språket, vilket ju är det verktyg som vi jurister använder.

För min personliga del, när jag nu driver egen verksamhet i makligare tempo, finner jag att Chat GPT (av en del kallad "killgissning 2.0") är mycket effektivt, ungefär som "en mycket junior biträdande jurist" för 20 dollar i månaden för att mycket snabbt få fram ett första avtalsutkast eller rättsutredning. Men måste förstås användas med stor försiktighet, dubbelkollas och bearbetas. Tekniken bidrar till snabbhet men långt ifrån alltid med kvalitet. Här krävs erfarenhet och kunskap för att använda och tolka chatbot-

ten för att undvika fel. På samfundets utlandsavdelnings konferens i Málaga i mars 2024 höll advokaten José Luis Lorente Howell (Bird & Bird i Madrid) en presentation där han pekade på att många förutser en våg av nya digitala verktyg för juridiska tjänster eftersom "generativ AI kommer att automatisera otaliga processer som för närvarande utförs manuellt". Det blir billigare med AI för klienterna, vilka kommer att använda AI för att sköta den enklare juridiken själva, och enligt pessimisterna kommer detta oundvikligen att leda till behov av färre advokater.

Lorente Howell pekade på en färsk rapport från Goldman Sachs som indikerar att 44 procent av uppgifterna utförda av advokater skulle kunna övertas av digitala verktyg.

De mer optimistiska hävdar att AI inte kommer att ersätta advokaterna. Däremot kommer advokaten som inte kan använda AI att ersättas av en advokat som kan använda AI. AI leder inte till att behovet av juridisk rådgivning kommer att försvinna, men byråerna kommer att arbeta med mer komplexa frågor. Detta skulle göra det möjligt för advokatbyråerna att tjäna mer pengar än på de repetitiva uppgifter som AI kan hantera.

Lorente Howell hänvisar till managing partners hos de större spanska advokatbyråerna om att det inte kommer att råda brist på arbete. "Att ägna sig åt repetitiva klausuler eller analysera hundratals e-postmeddelanden i tvistemål är inte arbete som skapar värde. Detta ska inte vara jobb för juniorer. De bör ägna sig åt mer intressant arbete. AI kommer att frigöra resurser som kan användas för mycket mer lönsamt arbete."

AI ser alltså ut att påverka prissättningen liksom arbetssättet för juristerna, men kanske inte lika starkt behovet av biträdande jurister. I alla fall inte på de större byråerna.

Hur ska de yngre juristerna läras upp om AI sköter jobbet? Det verkar inte befrämjande för den individu-



En annan spaning är tillväxten av den inte obetydliga skara seniora advokater som lämnat delägarskapet och kör vidare för egen maskin. Här erbjuds en mer traditionell advokatroll – "consigliere" – fullproppad med kommersiell och juridisk erfarenhet som rådgivare och samtalspartner.

ella juridiska skickligheten hos den uppväxande generationen att låta chatbotten göra rättsutredningarna.

Det ska bli intressant att se på vilket sätt AI kommer att påverka de affärsjuridiska byråerna.

Med AI uppkommer många frågor med koppling till risk och kvalitet, upphovsrätt och advokatsekretess.

Vem har ansvaret för fel? Den enkla principen är förstas att advokater måste vara medvetna om att AI inte kan ersätta advokatens eget ansvar vid fel. Regelverk är på gång. Snart kommer regler om skadeståndsansvar gällande AI baserat på ett EU-direktiv som presenterades i september 2022.

Lite tröst för oss advokater är att AI inte kan ersätta mänskliga egenskaper som omdöme, vision, visdom, mod, empati. Om eller när AI tar över mer av byråernas verksamhet, kommer den avgörande faktorn för att attrahera och behålla klienter att ligga i kvaliteten på den mänskliga relationen mellan advokaten och klienten. Detta kommer att kräva ännu bättre förmåga till kritiskt tänkande och kreativitet i att föreslå juridiska lösningar. Därför kommer förmågan att erbjuda en mer personlig och skraddarsydd relevant klientrådgivning att bli viktigare än någonsin.

Advokat – ett yrke långt upp i åldern

En annan spaning är tillväxten av den inte obetydliga skara seniora advokater som lämnat delägarskapet och kör vidare för egen maskin. Här erbjuds en mer traditionell advokatroll – "consigliere" – fullproppad med kommersiell och juridisk erfarenhet som rådgivare och samtalspartner. Som tämligen nybliven "digital nomad attorney", upplärd med kontoret på fickan under pandemin, kan jag för egen del konstatera att detta ger en stor frihetskänsla i livet efter delägarskapet!

HÅKAN FOHLIN

Juni 2024