

Jura i en forandringstid

Fra udbudsret og byggeri til AI: Vi sætter fokus på juridiske problemstillinger i en tid præget af forandring.

Hold dig ajour med nyhedsbreve, aktuelle artikler og spændende arrangementer. Besøg www.les.dk eller skriv til info@les.dk – så er du i gang.

Har du forslag til, hvordan vi kan gøre Ind\$igt bedre eller gode idéer til områder af juraen, du gerne vil have belyst i en artikel, så send os endelig en mail: indsigt@les.dk

Indholdet i dette blad er ikke udtryk for rådgivning, da det altid kræver kendskab til de konkrete forhold i en sag. Artiklerne kan således ikke træde i stedet for rådgivning, hvorfor læserne anbefales at tage kontakt til Lund Elmer Sandager.

Lund Elmer Sandager Advokatpartnerselskab
Kalvebod brygge 39-41,
DK 1560 København V

Design: B14
Tryk: Christensen Grafisk

04 **Leder: Et år med forandring og styrket rådgivning**

06 **Når udbudsretten møder national sikkerhed**

10 **Afhjælpningsret efter AB 18: Hvornår bortfalder afhjælpningsretten?**

12 **Twister i byggeriet: Komplexitet, samarbejde og effektiv tvistløsning**

14 **AI i Lund Elmer Sandager: AI skal styrke vores kerneværdier**

18 **Partnerprofil: Sebastian Asbjørn Petersen**

20 **Partnerprofil: Pedram Moghaddam**



Et år med forandring og styrket rådgivning

2025 blev endnu et år præget af betydelige bevægelser i verden omkring os. Geopolitiske spændinger, fortsatte sikkerhedspolitiske udfordringer i Europa, en omskiftelig global økonomi og nye reguleringsinitiativer fra både EU og nationale myndigheder har sat deres tydelige aftryk på erhvervslivet. For flere virksomheder har året været kendetegnet ved behovet for at navigere i et stadig mere komplekst landskab, hvor juridisk rådgivning spiller en central rolle i at skabe klarhed og fremdrift.

Også advokatbranchen har været i bevægelse i 2025. Kunstig intelligens er rykket fra vision til konkret værktøj i den juridiske hverdag og har sat gang i en bred diskussion om effektivitet, kvalitet og nye måder at levere rådgivning på. Samtidig har vi set fortsatte konsolideringer og strategiske fusioner i branchen, hvor flere firmaer har styrket deres position gennem nye kompetencer og stærkere faglige miljøer.

Hos Lund Elmer Sandager har 2025 også været et år med markant udvikling. Vi har bl.a. styrket vores rådgivning betydeligt ved at tilføje nye teams med stærke kompetencer inden for blandt andet EU-ret, insolvens, entreprise og udbud. Det betyder, at vi i dag står endnu stærkere i forhold til at rådgive vores klienter om nogle af de mest komplekse og forretningskritiske problemstillinger, de møder i deres hverdag.

I denne udgave af magasinet sætter vi særligt fokus på **entreprise og udbud** – to områder, der i disse år spiller en stadig større rolle i både den offentlige og private sektor. Her bringer vi faglige nyheder, perspektiver på aktuelle udviklinger og introduktioner til nogle af de stærke profiler, der nu er en del af Lund Elmer Sandagers rådgivning på området.

Vores ambition er den samme som altid: at kombinere stærk juridisk faglighed med en dyb forståelse for vores klienters forretning. Med de nye kompetencer ombord står vi endnu bedre rustet til at hjælpe vores klienter sikkert gennem en tid præget af forandring – og til at skabe muligheder i de udfordringer, der opstår.

Rigtig god læselyst!

Peter Mejlby
Direktør, CEO
Lund Elmer Sandager

Når udbudsretten møder national sikkerhed

I en tid præget af kriser, krig og cybertrusler er offentlige kontrakter om kritisk infrastruktur blevet et sikkerhedspolitisk anliggende. I dag spiller hensyn til sikkerhed, forsyning og geopolitisk risiko en stadig større rolle.

Af: **Sebastian Asbjørn Pedersen**
Associeret partner advokat (L)

Af og til afslører kriser de svagheder, der ellers er skjult i vores institutioner. Covid-19-pandemien gjorde det tydeligt, hvor sårbare globale forsyningskæder kan være. Krigen i Ukraine viste, hvor hurtigt energi, råvarer og transport kan blive politiske våben. Og cyberangreb mod kritiske systemer har demonstreret, at moderne infrastruktur ikke blot er fysisk – men i stigende grad digital.

Midt i denne udvikling befinder sig et område, som sjældent optræder på avisernes forsider: Udbudsretten.

Men når offentlige myndigheder indgår kontrakter om drift eller levering til kritisk infrastruktur – energi, transport, sundhed, telekommunikation eller digitale systemer – er det netop udbudsreglerne, der sætter rammerne for, hvem der får adgang til at levere til samfundets mest følsomme funktioner.

Spørgsmålet er derfor ikke længere kun, hvordan vi køber billigst muligt ind, men også hvordan vi køber sikkert nok ind.

Fra effektiv konkurrence til forsyningssikkerhed

Udbudsretten er traditionelt blevet forstået som et økonomisk reguleringsinstrument. Formålet har været at sikre konkurrence, gennemsigtighed og effektiv anvendelse af offentlige midler.

Denne tilgang suppleres i dag af en ny realitet.

Når en offentlig myndighed indgår kontrakt om drift af et hospitalssystem, levering af energiinfrastruktur eller digitale platforme til offentlig forvaltning, handler det ikke blot om økonomi. Det handler også om samfundets robusthed.

Begrebet *forsyningssikkerhed* er derfor blevet centralt i moderne offentlige indkøb. Forsyningssikkerhed kan forstås som sikkerheden for, at en myndighed til enhver tid kan skaffe de nødvendige varer eller tjenester til at opretholde sine kerneopgaver og samfundskritiske funktioner.

” Når en offentlig myndighed indgår kontrakt om drift af et hospitalssystem, levering af energiinfrastruktur eller digitale platforme til offentlig forvaltning, handler det ikke blot om økonomi. Det handler også om samfundets robusthed.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen fremhæver i sin ”nye” vejledning om forsyningsikkerhed i offentlige indkøb, at ordregivere allerede i planlægningsfasen bør vurdere, om en kontrakt vedrører kritiske funktioner, og hvordan risici i forsyningskæderne kan håndteres.

Det er en vigtig pointe. For når først kontrakten er indgået, kan det være endog meget vanskeligt – og ofte juridisk umuligt – at ændre leverandørvalg eller kontraktstruktur.

Kritisk infrastruktur er blevet en sikkerhedspolitisk kategori
I takt med digitalisering og globalisering er kritisk infrastruktur blevet en langt bredere kategori end tidligere.

Ifølge danske myndigheder omfatter kritisk infrastruktur blandt andet energiforsyning, vandforsyning, transport, sundhedssystemer, finansielle tjenester og digitale infrastrukturer.

Det fælles kendetegn er, at samfundets funktion kan blive alvorligt påvirket, hvis disse systemer svigter.

Ordregivere kan eksempelvis:

- stille krav til leverandørens økonomiske og tekniske robusthed
- stille krav til styring af forsyningskæder og underleverandører

Forsyningsikkerhed kan også indgå i selve evalueringen af tilbuddene. Ved brug af tildelingskriteriet *bedste forhold mellem pris og kvalitet* kan ordregiver eksempelvis lægge vægt på leverandørens plan for kontinuerlig levering eller håndtering af forsyningskriser.

Der er således allerede betydelige muligheder inden for de eksisterende udbudsregler.

Men udviklingen i de senere år viser, at udbudsretten ikke længere står alene.

Investeringer og ejerskab bliver også et sikkerhedsspørgsmål. Et tydeligt eksempel er investeringsscreeningsloven, der trådte i kraft i 2021.

Loven giver danske myndigheder mulighed for at screene udenlandske investeringer i virksomheder eller aktiviteter, der kan have betydning for national sikkerhed eller offentlig orden.

Direktivet stiller blandt andet krav om:

- risikostyring
- sikkerhed i leverandørkæder

Når offentlige kontrakter vedrører sådanne funktioner, opstår der derfor et spørgsmål, som udbudsretten traditionelt ikke har været designet til at håndtere:

Hvem bør have adgang til at levere til kritisk infrastruktur?
I mange tilfælde vil svaret fortsat være: Den leverandør, der tilbyder den bedste løsning til den bedste pris.

Men i andre tilfælde kan hensyn til forsyningsikkerhed, teknologisk kontrol eller geopolitisk risiko spille en lige så vigtig rolle.

Udbudsretten rummer allerede flere værktøjer
Selv om diskussionen ofte fremstilles som en konflikt mellem sikkerhed og konkurrence, er virkeligheden mere nuanceret.

Udbudsloven indeholder allerede en række værktøjer, som kan bruges til at styrke forsyningsikkerheden.

Særligt investeringer i virksomheder, der driver eller leverer til kritisk infrastruktur, kan være omfattet.

Det betyder, at leverandørens ejerskab i dag kan være lige så relevant som selve tilbuddet.

For offentlige ordregivere kan dette skabe nye overvejelser i forbindelse med udbud, især hvis leverandøren har udenlandske ejere eller adgang til følsom teknologi.

Dermed er udbudsretten ikke længere blot en konkurrence-procedure. Den er også en del af et bredere sikkerhedsregime.

Cybersikkerhed bliver en del af udbuddet
Udviklingen stopper ikke her.

Med NIS2-direktivet skærpes kravene til cybersikkerhed i en lang række sektorer, herunder energi, transport, sundhed og digitale infrastrukturer.

- hændelsesrapportering
- ledelsesmæssigt ansvar for cybersikkerhed.

I forbindelse med direktivets implementering i dansk ret, skal mange offentlige kontrakter i praksis integrere disse krav.

Cybersikkerhed bliver dermed ikke kun et IT-spørgsmål, men også et udbudsretligt spørgsmål.

Ordregivere må i stigende grad stille krav til leverandørers sikkerhedsstandarder, håndtering af data og kontrol med underleverandører.

Udbudsretten i en ny rolle
Udviklingen peger i retning af en mere strategisk rolle for offentlige indkøb.

Hvor udbudsretten tidligere primært handlede om at skabe konkurrence, handler den i dag i stigende grad også om at skabe robusthed.

Det kræver en ny tilgang for kontrakter vedr. kritisk infrastruktur.

Ordregivere må i højere grad analysere forsyningskæder, teknologiske afhængigheder og sikkerhedsrisici. Jurister må overveje at samarbejde tættere med tekniske eksperter, cybersikkerhedsspecialister og strategiske rådgivere.

Det betyder også, at offentlige indkøb i stigende grad bliver et redskab i samfundets samlede sikkerhedspolitik.

Udbudsretten er dermed ikke længere en teknisk disciplin. Den er blevet en del af infrastrukturen for vores samfunds sikkerhed.

”**Hvor udbudsretten tidligere primært handlede om at skabe konkurrence, handler den i dag i stigende grad også om at skabe robusthed. Det kræver en ny tilgang for kontrakter vedr. kritisk infrastruktur.**





Afhjælpningsret efter AB 18: Hvornår bortfalder afhjælpningsretten?

Efter AB 18 har entreprenøren som udgangspunkt både ret og pligt til at afhjælpe mangler ved det arbejde, der er udført for bygherren. Entreprenørens afhjælpningsret kan dog fortabes i visse tilfælde. I denne artikel forklarer vi reglerne og typiske scenarier, hvor afhjælpningsretten fortabes med udgangspunkt i nyere voldgiftspraksis.

Af: Magnus Havstein Eriksen
Advokat

Afhjælpningsret og pligt

Afhjælpningsretten medfører, at entreprenøren som hovedregel selv har mulighed for at afhjælpe de mangler, som bygherren måtte reklamere over enten ved aflevering eller i den 5-årige reklamationsperiode i henhold til AB 18 §§ 48 og 49.

Det indebærer, at bygherren som udgangspunkt ikke kan kræve, at entreprenøren betaler de meromkostninger, der

måtte opstå ved at lade en anden entreprenør afhjælpe mangler ved det arbejde, som entreprenøren har udført for bygherren.

Afhjælpningspligten udgør den modsatte side: Hvis entreprenøren ikke afhjælper mangler inden for en rimelig frist, kan bygherren lade manglerne afhjælpe af en anden entreprenør for entreprenørens regning og kræve udgiften dækket.

I praksis vil det ofte være mest fordelagtigt for entreprenører at gøre brug af afhjælpningsretten, da afhjælpning i eget regi giver kontrol over omkostningerne, som typisk vil være væsentligt lavere, end hvis arbejdet udføres af en anden entreprenør.

Samtidig er det ofte en fordel for begge parter, at afhjælpingen udføres af den entreprenør, der kender byggeriet og de udførte løsninger.

Hvornår kan afhjælpningsretten fortabes?

Afhjælpningsretten er ikke ubetinget og kan fortabes. Fortabelse beror altid på en konkret vurdering af den enkelte sag, men nyere praksis illustrerer nogle klassiske scenarier.

Et eksempel er, hvor entreprenøren slet ikke forholder sig til bygherrens reklamation eller fristfastsættelse for udbedring. I afgørelsen TBB 2020.407 blev entreprenøren anset for at have mistet afhjælpningsretten, fordi entreprenøren slet ikke reagerede på en frist fastsat af bygherren.

Af andre eksempler kan nævnes, at afhjælpningsretten kan fortabes, hvis entreprenørens afhjælpningsforslag eller afhjælpningsforsøg reelt ikke er egnet til at afhjælpe manglen.

I afgørelsen TBB 2025.920, der blandt andet vedrørte mangler ved nogle vinduer, havde entreprenøren fremsat et afhjælpningsforslag for vinduerne, som bygherren havde afvist. Voldgiftsretten fandt efterfølgende, at forslaget ikke var tilstrækkeligt til at afhjælpe manglen. Afhjælpningsretten var derfor bortfaldet.

I afgørelsen TBB 2025.509, anerkendte entreprenøren ved afleveringsforretningen mangler og lovede afhjælpning, men udbedringen blev ikke gennemført. Løsningsforslagene blev desuden efterfølgende vurderet uegnede i rettens afgørelse. Retten fandt derfor, at entreprenøren havde fortabt afhjælpningsretten.

Også i TBB 2025.746 bortfaldt entreprenørens afhjælpningsret. Det skete, fordi entreprenøren kun anerkendte en mindre del af manglerne ved de udførte gulve og vægge på byggeriet og hertil gennemførte et utilstrækkeligt afhjælpningsforsøg, som ikke løste samtlige mangler.

Ovenstående praksis viser, at mangelfulde, utilstrækkelige eller urealiserede afhjælpningsforsøg kan føre til fortabelse af afhjælpningsretten.

Entreprenøren kan som udgangspunkt ikke både afvise ansvar for en mangel og samtidig fastholde retten til selv at afhjælpe. Det indebærer også, at entreprenøren ikke kan nøjes med at tilkendegive, at entreprenøren vil afhjælpe, hvis entreprenøren måtte blive pålagt ansvar for manglen ved dom eller kendelse i en senere sag.

Der kan dog i konkrete sager være nuancer til dette udgangspunkt, idet udbedring af visse af entreprenøren anerkendte mangler kan være afhængig af, at retten først tager stilling til bestridte mangler. Det illustreres af afgørelsen TBB 2013.368, hvor entreprenøren havde bestridt bygherrens angivelse af,

at et udført pudslag helt generelt ikke var udført i overensstemmelse med aftalen, men derimod havde entreprenøren anerkendt en efterfølgende reklamation fremsat under sagen om, at bl.a. tykkelsen af pudset visse steder skulle laves om. Retten fandt, at entreprenøren under disse omstændigheder havde bevaret afhjælpningsretten for den anerkendte mangel.

Fastsætter bygherren meget korte frister for afhjælpning af mangler, selvom afhjælpning ikke har hastende karakter, eller undlader bygherren helt at give entreprenøren mulighed for at afhjælpe, fortabes afhjælpningsretten ikke. Som konsekvens kan bygherrens økonomiske krav reduceres til det beløb, der svarer til entreprenørens sparede udgifter ved ikke selv at afhjælpe, hvilket som nævnt typisk er meget lavere end udgifterne ved at få en anden entreprenør til at afhjælpe.

Offergrænseregul

Endelig indeholder AB 18 en offergrænseregul. Entreprenørens afhjælpningspligt og bygherrens adgang til at lade udbedring udføre for entreprenørens regning bortfalder, hvis afhjælpning vil være forbundet med uforholdsmæssigt store udgifter for entreprenøren.

Vurderingen sker under hensyn til bygherrens interesse i, at aftalen opfyldes. Bygherren bevarer dog i alle tilfælde retten til et passende afslag i enterprisesummen, også hvor offergrænsen medfører bortfald af afhjælpningspligten.

Sammenfattende bemærkninger

Sammenfattende kan det noteres, at bygherren skal reagere hurtigt og konsekvent, når der konstateres mangler: Reklamér skriftligt, beskriv manglerne klart og fastsæt en rimelig frist for afhjælpning, der passer til manglens karakter. Samtidig bør bygherren løbende dokumentere manglerne med fotodokumentation, entreprenørens tilbagemelding, og eventuelle utjenlige afhjælpningsforsøg, så forløbet står tydeligt, hvis der opstår uenighed, og der skal kræves afslag i enterprisesummen.

Entreprenøren bør på sin side hurtigt og skriftligt tage stilling til reklamationen, herunder anmode om en besigtigelse af de påberåbte mangler, og herefter tydeligt anerkende eller afvise manglerne med en begrundelse. Hvis entreprenøren vil afhjælpe, skal fremsatte forslag og forsøg på afhjælpning være egnede til reelt at løse manglerne og gennemføres som lovet, da passivitet eller utilstrækkelig afhjælpning kan føre til fortabelse af afhjælpningsretten.

Vi står klar til at hjælpe

Hvis I ønsker en vurdering af mangler eller afhjælpningsret/pligt i en konkret sag – herunder om afhjælpningsretten kan anses for fortabt, eller om offergrænsen er relevant – står vi til rådighed.

Twister i byggeriet: Kom-pleksitet, samarbejde og effektiv tvistløsning

Af: **Pedram Moghaddam** **Thue Bay Jørsel**
Advokat, partner Chefjurist, Byggeri København, Københavns Kommune

Byggeriet er et af de mest komplekse og konfliktfyldte erhverv. Det involverer mange aktører – entreprenører, bygherrer, arkitekter, ingeniører, bygherrerådgivere, myndig-heder og leverandører – og rummer altid et element af uforudsigelighed.

Selvom AB-systemet og øvrige reguleringer har etableret rammerne for samarbejdet, opstår konflikter stadig, og konfliktniveauet er fortsat meget højt i byggeriet.

Som advokat og partner i Lund Elmer Sandager med speciale i entrepriseret, og chefjurist hos en af Danmarks største bygherrer, Københavns Kommune, har vi gennem årene observeret mønstre og løsninger, som kan hjælpe branchen med at håndtere uenigheder mere effektivt og omkostnings-bevidst.

Øget konfliktniveau og kompleksitet
Data og erfaring peger tydeligt på et stigende antal kon-flikter og konfliktvolumen. Tekniske rådgivere bliver desuden i stigende grad involveret i konflikterne, hvilket blandt andet hænger sammen med de ændrede roller i AB-systemet samt øgede lovkrav og dokumentationsforpligtelser.

Projekternes kompleksitet er øget markant, hvilket også betyder, at konflikterne har sit udspring i flere forhold, herunder sammenspillet mellem kontrakterne og de involve-rede aktører, projektdokumentation og konditions-mæssig udførelse af entreprisen.

Sagsgenstanden i voldgiftssager illustrerer tydeligt denne udvikling: Fra ca. 3,3 mia. kr. i 2013 til omkring 27 mia. kr. i 2025. Det afspejler efter vores opfattelse, at projekterne er blevet større, mere komplekse, og involverer flere aktører, hvilket øger risikoen for tvister.

Samtidig overraskes nogen stadig over, at konflikter op-står undervejs under både projekteringen og udførelsen af

byggeriet, når ekstraarbejder, ændrede projektforudsæt-ninger eller nye krav dukker op. Her viser erfaringen, at tidlig inddragelse af ikke blot byggeriets parter, men også af den entrepriseretlige ekspertise, kan gøre en afgørende forskel.

Tidlig juridisk inddragelse og relevant ekspertise
Twister kan aldrig helt elimineres i byggeriet, men deres omfang og konsekvenser kan reduceres.

Vores erfaring siger med al tydelighed, at tvister løses mest effektivt og omkostningsbesparende, når de håndteres tidligt og med tidlig inddragelse af entrepriseretlige specialister.

Tidlig inddragelse af de entrepriseretlige eksperter i bygge-sagen giver en bedre forståelse af byggeriet fra start, og gør det muligt at identificere risici, sikre korrekt dokumentation og en løbende håndtering af konflikterne. Det skaber både forebyggende effekt og mulighed for smidig håndtering af konflikter, når de opstår. Selv for en god brandmand kan det være svært at slukke en brand, der har taget fat.

Den mest omkostningseffektive anvendelse af juridisk ekspertise sker, når den integreres som en naturlig del af byggesagen.

Strategiske partnerskaber mellem advokater, in-house jurister, tekniske rådgivere og entreprenører skaber en løbende dia-log, bedre kommunikation, tidlig afdækning af risici og sikring af dokumentation. Det indebærer, at konflikthåndtering ikke kun bliver en reaktiv aktivitet men en planlagt del af projektets budget og proces. Det skaber en kultur, hvor tvister ikke kun ses som problemer men som en naturlig del af komplekse projekter, der kan håndteres systematisk.

Ved at indtænke juridisk rådgivning og afsætte midler til kon-flikthåndtering fra begyndelsen, bliver nødvendige juridiske tiltag en naturlig del af projektets økonomi, snarere end en uforudset ekstraomkostning.



Ser man på data fra Voldgiftsnævnet, kan det også konsta-teres, at indarbejdelse af reglerne om hurtig afgørelse har haft en positiv effekt på en tidlig løsning af konflikterne inden de konsolideres til tunge og længerevarende voldgiftssager – selvom der dog fortsat er plads til forbedring i forhold til kvaliteten af de hurtige afgørelser. Data fra Voldgiftsnævnet viser nemlig, at 68% af opmandsafgørelserne accepteres af parterne. En stor portion af de 32% der ankes til voldgift, ender i et forlig mellem parterne inden gennemført hoved-forhandling.

Kommunikation på tværs af fagligheder
En udfordring vi ofte oplever er, når byggeriets parter ind-drages uden at have det nødvendige kendskab til byggeriets praktiske realiteter eller uden at have kendskab til den nødvendige entrepriseretlige specialviden.

Twisterne bliver ikke nemmere at løse, når interne eller eksterne jurister er generalister, eller når byggeriets øvrige parter forsøger at agere som “entrepriserets-specialister.” Det understreger efter vores opfattelse vigtigheden af tydelig rollefordeling og samarbejde på tværs af specialiserede fagligheder.

Samtidig viser erfaringen, at effektiv tvistløsning ikke kun handler om jura. Kommerciel forståelse, pragmatisme og evnen til at finde løsninger, der gavner projektets over-ordnede mål, er afgørende. Dette kombineret med juridisk ekspertise skaber de bedste forudsætninger for smidige, omkostningseffektive løsninger.

Advokater og interne jurister skal derfor ikke kun være eksperter i entreprisejuraen, men også have kommerciel forståelse og evne til at navigere i byggebranchens dynamik.

Twister løses sjældent kun med juridiske paragraffer; ofte kræver det et vist købmandskab, pragmatisme og forståelse for projektets overordnede mål. Dette er ikke noget, man lærer på jurastudiet, og det er heller ikke altid medfødt.

Afsluttende refleksioner
Twister vil altid være en del af byggebranchen, både store og små. Komplexiteten, flere aktører, tekniske krav og løbende lovreguleringer gør, at risikoen aldrig kan elimineres helt.

Det er vores opfattelse, at tidlig inddragelse af relevante specialist fagligheder – juridiske som tekniske – kombineret med kommerciel og faglig specialiseret forståelse skaber de bedste forudsætninger for konfliktløsning.

Ved at arbejde strategisk med tidlig inddragelse af entre-priseretlig specialistviden og samarbejde på tværs, kan branchen reducere både omkostninger og konfliktniveauet betydeligt.

Twister er ikke et tegn på et usundt marked, men er en naturlig del af komplekst byggeri. Hvordan vi håndterer dem, afgør hvor effektivt og bæredygtigt byggeriet bliver – både økono-misk og relationelt.

AI i Lund Elmer Sandager: AI skal styrke vores kerneværdier

Hos Lund Elmer Sandager har vi siden 2023 arbejdet struktureret og ansvarligt med AI for at understøtte vores arbejde uden at gå på kompromis med kvalitet, klar rådgivning og tilgængelighed. Læs mere om vores indsats, de første AI-projekter og retningen for 2026 med fokus på datasikkerhed, GDPR og advokatetik nedenfor.

Af: Peter Mejlby
Direktør, CEO

Det begyndte i 2023

Det særlige ved brugen af AI i en advokatvirksomhed er, at teknologien skal anvendes på en måde, der respekterer de krav til faglighed, ansvar og etik, som advokatrollen indebærer. Som et af Danmarks ældste advokathuse stod vi i 2023 over for en udfordring, der i praksis handlede om balance. Vi ville gerne afprøve AI-teknologien og benytte den i hverdagen til gavn for vores medarbejdere og klienter, men vi måtte ikke miste fokus på vores kerneværdier om ordentlighed, klar rådgivning, høj kvalitet og tilgængelighed.

Vi havde også behov for at sikre, at datasikkerhed, GDPR og de advokatetiske regler blev tænkt med fra begyndelsen, så vi både kunne lære og udvikle os uden at gå på kompromis med det ansvar, der følger med vores rolle som rådgivere.

For spørgsmålet var ikke, om vores branche ville blive påvirket af AI, men hvordan den ville blive påvirket. Allerede i 2024 pegede rapporter fra Clio Trend og Goldman Sachs på, at advokatbranchen er blandt de industrier, der står til at blive mest påvirket af AI, med estimater om, at op mod 75 % af arbejdsopgaverne kan blive påvirket.

Samtidig viste en undersøgelse fra University of Minnesota, at specialiserede AI-værktøjer kan løfte både kvalitet og

produktivitet i juridisk arbejde. Når vi kombinerer AI med RAG, arbejder vi hurtigere, leverer bedre output og mindsker risikoen for faktuelle fejl.

Fra struktureret leg til fokuseret udrulning
Vores AI-indsats har udviklet sig i fire tydelige faser fra 2023 til 2026. Først blev fundamentet lagt i 2023-2024, hvor alle medarbejdere og ledere fik en fælles introduktion til AI gennem AI Academy Fundamentals, samtidig med en eksperimenterende gruppe skabte et struktureret rum for at afprøve værktøjer og omsætte erfaringer til konkrete use cases.

I 2025 blev indsatsen modnet med en intern måling, der gav et klart billede af brug, behov og barrierer, og som dannede grundlag for en samlet AI-strategi og eksekveringsplan.

I 2026 flyttes fokus fra læring til mere målrettet anvendelse med opdaterede kompetenceforløb og en styrket AI Lab-indsats, der skal drive konkrete AI-projekter. Målet er en fokuseret udrulning, hvor AI bliver en integreret del af hverdagen, målt på høj daglig anvendelse af udvalgte værktøjer, bred deltagelse i uddannelses tiltag og eksekvering af få, prioriterede projekter med tydelig værdi for vores virksomhed.

Fire faste rammer for AI

Vores arbejde med AI i 2026 er organiseret i fire faste indsats-er, der skal skabe retning og gøre anvendelsen operationel i praksis: AI Styregruppe, AI Lab, AI Academy og AI Update. Indsatserne skal samlet set sikre læring, fremdrift og forankring i hele huset.

I AI Styregruppen sætter vi den overordnede retning for vores arbejde med AI og sikrer, at indsatsen er forankret i både forretningen og vores værdier.

I AI Lab arbejder vi praksisnært med kunstig intelligens. Det er her, vi i en mindre, eksperimenterende gruppe afprøver AI i konkrete arbejdssituationer og omsætter nysgerrighed og idéer til erfaringer, som kan bruges i hverdagen.

” Når man kan se, hvad et værktøj kan og ikke kan i en rigtig arbejdssituation, bliver dialogen både mere nuanceret og mere relevant.

CEO, Peter Mejlby

Vores tilgang: Læring i praksis

Vi har valgt en tilgang, hvor vi begyndte med læring i praksis. For os var det vigtigt at begynde med erfaringer frem for præsentationer, fordi erfaringer skaber både ejerskab og validitet.

Den læringsbaserede tilgang gjorde det muligt at engagere partnergruppen på et solidt grundlag og efterfølgende udvikle en AI-strategi, som blev godkendt af bestyrelsen. På den måde blev AI et strategisk initiativ og ikke et sideløbende IT-projekt. På den måde bliver AI et forandringsprojekt og ikke et tech-projekt.

Fra daglig støtte til strategisk udvikling
Vi arbejder med AI ud fra en ambition om at gøre teknologien til en naturlig hjælper i hverdagen, samtidig med, at vi tager målrettede skridt i retning af konkrete løsninger, der kan forbedre både effektivitet og kvalitet.

” Vores grundlæggende udgangspunkt er, at AI tools ikke kan lave vores arbejde hundrede procent, men at de kan hjælpe os med at komme hurtigere og bedre i gang, så vi kan bruge vores tid på det, der kræver juridisk faglighed, sund fornuft og kvalitetstjek. Det ændrer ikke på, at ansvaret for vores arbejde altid ligger hos os.

CEO, Peter Mejlby

AI Academy og AI Update består af foredrag og hands-on workshops til alle i LES.

AI Academy er vores ramme for hands-on læring, hvor vi arbejder med konkret brug af AI på baggrund af AI Labs erfaringer.

AI Update giver et bredt perspektiv på udviklingen inden for AI. Her handler det om at skabe overblik og inspiration ved at dele viden om, hvad der sker på området.

Ambitionen for vores AI-arbejde i 2026 er tredelt.

1. Vi skal arbejde med AI som en mere integreret og naturlig støtte i hverdagen. Vores AIQ-målinger fra foråret 2025 viste af 40% af vores medarbejdere var dagligt brugere af vores AI tools – det skal gerne løftes til +70% sidst på året.
2. Vi vil omsætte erfaringer til udvalgte initiativer, hvor AI kan bidrage til effektivitet og kvalitet. Det skal vi ved identifikation, analyse og implementering af 2-3 AI projekter pr. Halvår.
3. Vi vil undersøge, hvordan AI på sigt kan understøtte og udvikle måden, vi leverer rådgivning og ydelser til vores kunder.

De første projekter

Et af vores første projekter er en assistent til dokumentpakker, hvor AI kan støtte med issue spotting, bevisoverblik og sagsresumé. Det kan for eksempel være et værktøj, der kan lave et struktureret sagsresumé, identificere juridiske nøgle-spørgsmål og skabe en tidslinje på baggrund af hændelser og datoer i et sagskompleks.

Vi arbejder også med en vidensassistent, der kan hjælpe os med hurtigt at finde relevant viden uden at skulle lede i mapper. Formålet er at gøre det nemmere at arbejde med standardrådgivning, genbruge eksisterende viden effektivt og kvalitetssikre.

I praksis indebærer det også at koble ChatGPT eller lignende værktøjer til vores dokumenter på en sikker og intuitiv måde, der respekterer datasikkerhed og vores etiske forpligtelser.

Derudover ser vi på faktureringsprocessen, og hvordan AI kan bidrage til at gøre den proces nemmere og mere smidig, så det blandt andet bliver lettere at arbejde med mere løbende afregning.



Sikkerhed, krav og retningslinjer

Vi har lavet klare retningslinjer for brug af AI i Lund Elmer Sandager, fordi ansvarlighed er en forudsætning.

Formålet med retningslinjerne er at sikre en ansvarlig, etisk og effektiv brug af AI og andre automatiserede og digitaliserede værktøjer.

Retningslinjerne gælder for alle medarbejdere og samarbejdspartnere, der benytter AI-baserede systemer i forbindelse med aktiviteter på vegne af Lund Elmer Sandager. Et vigtigt princip er, at nye AI-værktøjer skal godkendes af vores IT-afdeling, inden de tages i brug.

Samarbejde med Institute of AI

Vi arbejder også med AI i et bredere perspektiv, hvor vi ser på, hvordan AI kan omsættes til konkret og målbar forretningsværdi. I den forbindelse samarbejder vi med rådgivningsvirksomheden Institute of AI, som hjælper virksomheder fra idé til implementering.

I 2026 er planen, at medarbejderne i Lund Elmer Sandager løbende skal modtage undervisning og inspiration gennem månedlige workshops og oplæg faciliteret af Institute of AI.

Som en del af dette arbejde har vi fået udarbejdet en AIQ (AI kvotient undersøgelse), der måler vores parathed til at arbejde med kunstig intelligens. Undersøgelsen kortlægger teknologisk niveau, datagrundlag, organisatorisk modenhed og strategiske ambitioner, og resultatet er et klart AI-parathedsindeks samt anbefalinger til de næste skridt på AI rejsen.

AIQ er samtidig en del af vores arbejde med at udvikle retningen i 2026 og 2027, hvor vi fortsat vil bygge videre på erfaringer og sikre, at vores AI indsats er både målrettet, forankret og ansvarlig samt understøttet af medarbejderne.

AI er ikke et klassisk tech-projekt, men et forandringsprojekt.

CEO, Peter Mejlby

AI skal styrke vores kerneværdier.

AI er ikke et klassisk tech-projekt, men et forandringsprojekt. Erfaringer fra branchen viser, at den afgørende udfordring ikke er adgang til teknologi, men evnen til at ændre arbejdsgange, vaner og kultur. Samtidig er det afgørende, at AI ikke bliver en genvej, der udvander faglighed, og kvalitet og at teknologien

ikke skal erstatte den juridiske dømmekraft, men understøtte den.

Derfor er ambitionen også klar, ifølge Peter Mejlby:

Vores ambition er, at AI skal styrke og ikke udvande vores kerneværdier. Vi vil kombinere juridisk tradition med ansvarlig innovation. Det er den kurs, vi arbejder efter, og det er den måde, vi vil udvikle vores rådgivning på i de kommende år.

CEO, Peter Mejlby

Klienterne skal føle sig i trygge hænder

Mød Sebastian Asbjørn Pedersen, der indtrådte som associeret partner i Lund Elmer Sandager pr. 1 april 2025. Sebastian har speciale i udbudsret og en særlig forkærlighed for de regler, der sikrer fair konkurrence, og for at hjælpe sine klienter med at navigere trygt gennem det ofte komplicerede udbudslandskab.



Hvorfor blev du advokat?

Som barn var jeg ret pjattet med amerikanske advokat-serier som fx Ally McBeal. Det med at procedere og argumentere for en sag sammen med det lidt atypiske konkurrence-element, der udfolder sig i ordene og argumenterne, tiltalte mig – som det blev præsenteret på skærmen. Så jeg havde allerede idéen om, at det skulle være den vej for mig, da jeg gik i skole. Læser man min ”blå bog” fra folkeskolen, står der faktisk deri, at jeg helt sikkert bliver advokat.

Da jeg senere gik på handelsskolen og fik erhvervsret på skemaet, opdagede jeg, at juraen et langt stykke henad vejen handler om gode principper og hensyn, som man også kan bruge i almindelighed. Det var dér, jeg besluttede, at det var jura, jeg skulle læse.

Hvad beskæftiger du dig primært med, og hvad gør det spændende?

Jeg beskæftiger mig primært med udbudsret. Det er en lille og ret nichepræget del af juraen, men den kombinerer flere elementer, jeg synes er interessante og sjove. Især koblingen mellem den regulatoriske EU-del og kontraktretten.

Samtidig får jeg lov til at tænke lidt ud over juraen. Når man arbejder med udbud på ordregiversiden, handler det også om at udforme en konkurrence. Man skal med andre ord fastlægge spillereglerne for den konkurrence, de virksomheder, der byder ind på en kontrakt, skal følge. Kunsten er at sørge for, at spillereglerne lever op til tre grundlæggende principper om ligebehandling, gennemsigtighed og proportionalitet.

Indenfor de rammer (groft sagt), er der rum for at være kreativ og tænke lidt anderledes end kun i paragraffer og direktiver.

Hvem er typisk dine klienter, og hvilke problemstillinger hjælper du dem med?

Mine klienter spænder bredt. Jeg rådgiver både offentlige ordregivere, som er forpligtet til at udbyde kontrakterne, samt de private virksomheder, der afgiver tilbud på kontrakterne.

For de offentlige klienter handler opgaven oftest om at udarbejde og gennemføre selve udbuddet. Det indebærer udarbejdelse af udbudsmaterialet, kontrakterne og hele konkurrencen, og derefter hjælpe med at evaluere de indkomne tilbud. Udbudsreglerne er komplicerede og bygger et langt stykke ad vejen på praksis fra klagenævn, domstolene og fra EU, og den største opgave, jeg har for ordregiverne, er at sikre, at der ikke trædes ved siden af, da det kan få nogle triste og ressourcekrævende konsekvenser. Hvis der opstår utilfredshed undervejs eller efter et gennemført udbud, og en forbigået tilbudsgiver indgiver klage over processen til fx

Klagenævnet for Udbud, repræsenterer jeg også ordregiveren under sagen.

På den private side hjælper jeg tilbudsgivere med at udarbejde deres tilbud og bl.a. at sikre, at alle formelle krav er opfyldt, og at tilbuddet er optimeret i forhold til den konkrete konkurrence. Desuden hjælper jeg med at klage, hvis en privat klient mener, at et udbud ikke er gennemført efter udbudsreglerne, ligesom jeg rådgiver om konkrete kontraktuelle forhold undervejs i kontraktperioden, da offentlige kontrakter på visse centrale punkter adskiller sig væsentligt fra ”almindelige” kontrakter, som ikke er omfattet af udbudsreglerne.

Mine klienter tæller alt fra forsynings- og trafikelskaber til havne og boligselskaber, og sagerne kan handle om alt fra fjernvarmerør til busruter, om udbud af store, komplekse kontrakter til mindre men måske ikke helt standardiserede indkøb.

Hvad lægger du vægt på i din rådgivning og i samarbejdet med dine klienter?

Jeg lægger stor vægt på, at mine klienter føler sig i trygge hænder. At de ved, at jeg er forberedt, fagligt opdateret og tilgængelig, og at jeg tager både dem og deres opgave alvorligt.

Jeg tror, det betyder meget, at de kan mærke, at deres sag har min fulde opmærksomhed. På den måde er jeg ikke bare deres rådgiver, men jeg forsøger også at blive en del af organisationen.

Hvad driver dig som advokat?

Som person er jeg meget socialt anlagt og sætter stor pris på de gode relationer, jeg har til mine klienter. Jeg bruger gerne tid på at høre, hvordan det går, inden vi går til sagen. Og så synes jeg oprigtigt, at mit fag er sjovt. Det er ikke hver dag, man får lov til at være med til at bygge en havn eller hjælpe et trafikelskab med at få busserne til at køre. Det giver en særlig tilfredsstillelse at arbejde med projekter, der betyder noget i praksis.

Derudover sætter jeg stor pris på friheden i mit arbejde, herunder friheden til at tilrettelægge min egen tid, tage ansvar for min hverdag og arbejde sammen med mennesker, jeg både respekterer og har det sjovt med.

Hvad laver du i din fritid?

Min hustru og jeg har tre børn sammen, så jeg prioriterer i høj grad at bruge tid med familien. Derudover finder jeg også gerne tid til at spille squash med vennerne, bruge tid med mine kollegaer og se Ally McBeal. Man skal jo huske, hvor det hele startede.



Sebastian Asbjørn Pedersen
Associeret partner advokat (L)



Associeret partner i Lund Elmer Sandager siden den 1. april 2025



Højt specialiseret i EU-, udbuds- og konkurrenceret

Den bedste rådgivning sker ikke bag et skrivebord

Mød Pedram Moghaddam, som i marts 2025 indtrådte i partnerkredsen hos Lund Elmer Sandager. Pedram har speciale i entreprise- og udbudsret og er drevet af en stærk retfærdighedssans og en passion for at finde løsninger på komplekse konflikter i byggebranchen.



” Det, der gør området spændende, er, at juraen møder virkeligheden.

Hvorfor blev du advokat?

Jeg har altid haft et stærkt forhold til begrebet ret og retfærdighed. I begyndelsen af min karriere arbejdede jeg blandt andet hos Statsadvokaten for Fyn og Justitsministeriet, og for mig handlede retfærdighed dengang om at sørge for, at ”banditterne” blev behandlet i overensstemmelse med loven.

Det var fagligt rigtig spændende, men jeg savnede kontakten med mennesker. Jeg fandt ud af, at retfærdighed ikke kun handler om strafferetten, men også om de løsninger, vi skaber i det civile og kommercielle system. Det blev begyndelsen på en ny retning for mig.

Hvad beskæftiger du dig primært med, og hvad gør det spændende?

Jeg arbejder med entreprise- og udbudsret, hvor jeg rådgiver private og offentlige bygherrer samt entreprenørvirksomheder. Det gælder alt fra kommuner og almene boligselskaber til entreprenørvirksomheder, hvor jeg rådgiver dem gennem hele byggeprocessen – fra idé til 5 års gennemgang.

Det, der gør området spændende, er, at juraen møder virkeligheden. Jeg arbejder med byggeprojekter, der udvikler sig fra idé til virkelighed f.eks. bygninger, boliger og infrastruktur, der får samfundet til at fungere.

Det er en branche fuld af passionerede mennesker, der skaber og udvikler, og den energi smitter. Samtidig kræver det, at man både kan tænke juridisk og finde praktiske løsninger, når tingene ikke går helt som planlagt, og det er lige præcis dér, jeg trives bedst.

Hvem er typisk dine klienter, og hvilke problemstillinger hjælper du dem med?

Mine klienter er typisk private og offentlige bygherrer samt entreprenørvirksomheder. Jeg hjælper dem med alt fra tilrettelæggelsen af udbud til kontraktforhandlinger og konfliktløsninger under og efter et byggeri.

Mange af de sager, jeg arbejder med, handler om at finde vejen ud af en uenighed, hvad enten det drejer sig om ekstraarbejde, forsinkelser eller fejl og mangler. Jeg forsøger altid at løse konflikterne, før de udvikler sig til voldgiftssager, for det er ikke altid den bedste løsning. Og hvis det ikke kan undgås, så hjælper jeg mine klienter videre i Voldgiftsnævnet for Bygge- og Anlægsvirksomhed.

Hvad lægger du vægt på i din rådgivning og i samarbejdet med dine klienter?

Jeg lægger stor vægt på at forstå den enkelte sag i dybden. Ikke kun juraen, men også det håndværksmæssige og tekniske i sagen, samt menneskerne og dynamikken mellem dem.

Flere konflikter udspringer af misforståelser, så jeg bruger meget tid på at forstå, hvor problemet egentlig opstår. Jeg tager gerne ud på byggepladser for at se det med egne øjne, da jeg mener, at du ikke kan rådgive ordentligt, hvis du kun har arbejdet med sagen fra dit skrivebord.

Derudover handler god rådgivning for mig om at finde løsninger. Klienterne hyrer ikke en advokat for at få konstateret et problem, men for at finde en løsning på problemet og komme videre. Og det kræver mere end paragraffer. Juraen er et vigtigt redskab, men menneskelig forståelse, psykologi og pragmatisk sans er mindst lige så afgørende, når man skal navigere i konflikter.

Derudover gør jeg meget ud af at forstå modparten. Der er sjældent kun én, der har ret i en konflikt, da en sag altid har to sider. Min tidligere erfaring fra både entreprenørsiden og bygherresiden gør, at jeg kan se sagerne fra flere vinkler. Det hjælper ikke bare med at gennemskue mekanismerne bag en konflikt, men også med at skabe løsninger, som alle parter kan blive enige om.

Hvad driver dig som advokat?

For mig handler det ikke om titlen. Jeg kunne lige så godt have haft en anden stillingsbetegnelse. Det er indholdet i arbejdet, der motiverer mig.

Jeg arbejder med en branche, der bygger, udvikler og skaber, og det er en enorm tilfredsstillelse at være en del af. Jeg kan godt lide at se et projekt komme til live, og jeg sætter stor pris på den løsningsorienterede kultur, der præger byggebranchen. Det er mennesker, der vil fremad, og som ikke er bange for at tage fat. Den energi smitter, og den er jeg glad for at være en del af.

Hvad laver du i din fritid?

Min fritid bruger jeg sammen med min datter, min familie og mine venner. Så spiller jeg padel med nogle venner inden for og uden for ejendoms- og byggebranchen. Jeg har et stort netværk, som jeg holder meget af at dyrke, og jeg nyder at være social. Det giver mig energi både personligt og professionelt.

→ **Pedram Moghaddam**
Partner, advokat (H)

 Partner i Lund Elmer Sandager siden den 1. marts 2025

 Højt specialiseret inden for bygge- og anlægsbranchen

Vil du opdateres med seneste nyt?

Følg os på LinkedIn: @lundelmersandager



Lund Elmer Sandager Advokatpartnerselskab

Kalvebod Brygge 39-41

DK 1560 København V