

DE ADVOKATETISKE REGLER

(Vil blive anvendt af Advokatrådet fra 1. oktober 2011)

1 Advokatens stilling i samfundet

Advokaten indtager i et retssamfund en særlig stilling.

Advokatens opgave er at fremme retfærdighed og modvirke uret.

Advokaten skal aktivt varetage og forsvare sin klients rettigheder og friheder samt være klientens rådgiver.

Advokaten skal ved sin repræsentation af klienten iagttage fortrolighed samt bevare sin uafhængighed og integritet, herunder i forhold til staten.

Advokaten har juridiske og etiske forpligtelser over for klienten.

Advokaten skal også under udførelsen af sine pligter for klienten udvise den nødvendige respekt over for personer og myndigheder, som advokaten har kontakt med på klientens vegne.

2 Retsplejelovens regler om god advokatskik

2.1

Advokaten skal i medfør af rpl. § 126, stk. 1, udvise en adfærd, der stemmer med god advokatskik. En advokat må i medfør af rpl. § 126, stk. 4, heller ikke uden for sin advokatvirksomhed, i forretningsforhold eller i andre forhold af økonomisk art, udvise en adfærd, der er uværdig for en advokat.

2.2

Advokatrådet fører tilsyn med, at advokater overholder reglerne om god advokatskik. Advokatnævnet, der behandler klager over advokater, fastlægger det nærmere indhold af retsplejelovens standard for god advokatskik og tildeler disciplinære sanktioner i henhold til rpl. kapitel 15 b.

3 De Advokatetiske Reglers status og formål

3.1 Reglernes status

De advokatetiske regler gælder for alle advokater, uanset om de udøver advokatvirksomhed eller er ansat i virksomheder eller organisationer, der ikke kan udøve advokatvirksomhed, jf. rpl. § 124. Reglerne udtrykker de krav, som under hensyn til advokaters særlige stilling i samfundet og på baggrund af Advokatnævnets og domstolenes praksis efter Advokatrådets opfattelse stilles til advokaters professionelle standard og etik under deres udøvelse af virksomhed under brug af advokattitlen.

3.2 Reglernes formål

Disse regler skal tjene til vejledning for advokaterne, deres klienter og offentligheden med hensyn til de pligter af advokatetisk art, der påhviler advokater, når de udøver virksomhed under brug af advokattitlen. Reglernes formål er tillige at udgøre et bidrag til Advokatnævnets fastlæggelse af retsplejelovens standard for god advokatskik.

4 Reglernes anvendelsesområde

4.1

Disse regler finder anvendelse ved advokaters udøvelse af virksomhed under brug af advokattitlen i Danmark og ved danske advokaters udøvelse af sådan virksomhed i udlandet.

4.2

For advokaters grænseoverskridende virksomhed inden for EU gælder tillige den af CCBE vedtagne Code of Conduct for lawyers in the European Union.

5 Tavshedspligt

5.1

Fortrolighed er en betingelse for advokatens virke og en grundlæggende pligt og ret, som skal respekteres ikke kun i det enkelte individs, men også i retssamfundets interesse.

Det er derfor afgørende, at en advokat kan modtage oplysninger om forhold, som klienten ikke ville betro andre, og at advokaten kan gøres bekendt med oplysningerne i fortrolighed.

Advokaten skal behandle alle oplysninger, han som led i sit virke bliver bekendt med, fortroligt.

5.2

Tavshedspligten gælder uden tidsbegrænsning.

5.3

Advokaten skal sikre, at advokatens autoriserede fuldmægtige, partnere, jf. rpl. § 124 c, stk. 1, nr. 2, personale og andre, som i øvrigt beskæftiges i advokatvirksomheden, gøres bekendt med, at de pågældende har samme tavshedspligt som advokaten, uanset om de er advokater eller ikke.

5.4

Når advokater udøver advokatvirksomhed i et fællesskab, i et advokatselskab, jf. rpl. § 124, eller i kontorfællesskab, gælder reglerne i 5.1-5.3 for fællesskabet, advokatselskabet og kontorfællesskabet og i det indbyrdes forhold mellem dets deltagere, herunder ansatte advokater.

Tilsvarende gælder reglerne i 5.1-5.3 for andre samarbejder, samvirker og fællesskaber mellem advokater eller advokatvirksomheder, såfremt de i forhold til tredjemand fremtræder som et fællesskab eller en advokatvirksomhed.

6 Navn m.m.

6.1

Advokatvirksomheders navn skal være egnet til entydigt og konkret at identificere den pågældende advokatvirksomhed, og det skal fremgå af navnet eller en tilføjelse dertil, at virksomheden er en advokatvirksomhed.

6.2

Advokatvirksomheders navn og andre forretningskendetegn, derunder logo, må ikke være egnet til at give indtryk af, at advokatvirksomheden udøves af andre end dem, der efter rpl. § 124, jf. § 124 c, kan være medejere af en advokatvirksomhed.

7 Fuldmægtige – advokatens ansvar

Det påhviler advokater, der beskæftiger autoriserede advokatfuldmægtige, at sikre, at fuldmægtigen får en forsvarlig praktisk uddannelse med henblik på erhvervelse af advokatbeskikkelse, herunder indsigt i og forståelse for de advokatetiske reglers betydning.

Principalen er ansvarlig for, at autoriserede advokatfuldmægtige handler i overensstemmelse med disse regler. Principalen må således ikke pålægge sin fuldmægtig at udvise en adfærd, der ville være i strid med disse regler, såfremt den udvistes af advokaten selv.

8 Modtagelse af sager

8.1

En advokat må alene påtage sig en sag for en klient efter direkte anmodning fra klienten, fra en anden advokat på klientens vegne eller efter anmodning fra en offentlig myndighed eller andet kompetent organ.

8.2

En advokat må ikke påtage sig en sag, til hvis udførelse advokaten savner fornøden kompetence, medmindre advokaten efter aftale med klienten sikrer sig samarbejde med en dertil kvalificeret kollega.

8.3

En advokat må ikke påtage sig en sag, hvis den ikke kan behandles tilstrækkelig hurtigt.

9 Opgavens udførelse

9.1

En advokat skal som klientens uafhængige rådgiver varetage klientens interesser grundigt, samvittighedsfuldt og i overensstemmelse med, hvad berettigede hensyn til klientens tarv kræver.

9.2

Advokaten skal i passende omfang holde klienten underrettet om sagens forløb.

10 Opbevaring af sagsakter

Efter afslutning af en sag skal sagens akter, herunder elektroniske data, opbevares i en passende periode, som kan fastsættes generelt efter sagstype med fornøden hensyn til konkrete forhold.

11 Udtræden

En advokat må ikke ophøre med at udføre en sag på en sådan måde og under sådanne omstændigheder, at klienten hindres i rettidigt og uden skadevirkning at søge anden juridisk bistand.

12 Interessekonflikter

12.1

Ved modtagelsen af enhver ny sag skal advokaten i rimeligt omfang sikre sig mod, at der kan opstå tvivl om advokatens iagttagelse af bestemmelserne om interessekonflikter.

12.2

En advokat må ikke bistå en klient i situationer, hvor en interessekonflikt er opstået, eller hvor der foreligger nærliggende risiko for, at en sådan konflikt opstår.

Sådanne situationer foreligger, når:

- 1)
en advokat bistår klienter i samme sag, hvis klienterne har modstridende interesser af ikke uvæsentlig karakter.
- 2)
en advokat bistår en part efter tidligere at have bistået modparten i samme sag.
- 3)
en advokat på samme tid bistår klienter i flere sager, der har forbindelse med hinanden, hvis der er risiko for, at fortrolige oplysninger, som advokaten har modtaget i en af sagerne, kan have betydning i en anden af sagerne.
- 4)
en advokat har en nær familiemæssig eller ikke ubetydelig økonomisk, erhvervmæssig eller anden forbindelse til en part, som i sagen har modstridende interesser med klienten.

5)

en advokat har sådanne forretningsmæssige eller andre forbindelser til eller aftaler med klienten, at der er risiko for, at advokaten ikke kan give klienten rådgivning uafhængigt af uvedkommende interesser.

6)

en advokat indgår aftale med klienter eller andre om, at han skal modtage salær i form af aktier eller andre ejerandele i et selskab, hvor aktiernes eller andelenes værdi vil blive påvirket af resultatet i sagen. Dette gælder også andre tilfælde, hvor der indgås aftale om en sådan vederlæggelse, hvis dette vil kunne påvirke advokatens uafhængighed og personlige integritet under udførelsen af hvervet.

7)

en advokat, som for parterne har medvirket til stiftelse eller berigtigelse af et retsforhold, efterfølgende bistår en af parterne vedrørende samme retsforhold, hvis bistanden har eller kan have betydning for den anden part.

Sådanne situationer kan endvidere foreligge, når:

8)

en advokat bistår en klient i en sag, hvis han uden at repræsentere modparten i den konkrete sag har et fast klientforhold til denne.

Ved vurderingen af om et klientforhold er fast, tages der bl.a. hensyn til, om klienten hidtil har søgt advokatens bistand regelmæssigt i forhold til klientens behov for bistand, og om klienten forventes at fortsætte hermed.

9)

en advokat bistår konkurrerende virksomheder.

10)

en advokat medvirker for flere parter til stiftelse af eller berigtigelse af et retsforhold, hvorom der er enighed mellem parterne.

11)

en advokat bistår en klient i en sag efter tidligere at have bistået en klient i en anden sag, når sagerne har forbindelse med hinanden, og der er risiko for, at fortrolige oplysninger, som advokaten har modtaget i en af sagerne, kan have betydning i en anden af sagerne.

12.3

En advokat må ikke virke som voldgiftsdommer, mæglingmand eller mediator for flere parter, hvis han tidligere som partsrepræsentant har bistået nogen af parterne i forhold, der har forbindelse med tvisten. En advokat må ikke efter at have virket som voldgifts-, mæglingmand eller mediator bistå nogen af parterne som partsrepræsentant om forhold, der har forbindelse med sagen.

12.4

Når advokater udøver advokatvirksomhed i et fællesskab, i et advokatselskab, jf. rpl. § 124, eller i kontorfællesskab gælder reglerne i 12.2 og 12.3 for fællesskabet, advokatselskabet og kontorfællesskabet og i det indbyrdes forhold mellem dets deltagere, herunder ansatte advokater.

Tilsvarende gælder reglerne i 12.2 og 12.3 for andre samarbejder, samvirker og fællesskaber mellem advokater eller advokatvirksomheder, såfremt de i forhold til tredjemand fremtræder som et fællesskab eller en advokatvirksomhed.

12.5

Et samtykke fra de involverede parter til advokatens bistand vil i tilfælde omfattet af 12.2, pkt. 1-7, 12.3 og 12.4 som udgangspunkt ikke påvirke bedømmelsen af, om der foreligger en interessekonflikt. I tilfælde omfattet af 12.2, pkt. 8-11 vil betydningen af et sådant samtykke bero på en konkret vurdering.

12.6

Når der i henhold til disse regler foreligger en interessekonflikt eller en nærliggende risiko herfor, skal advokaten udtræde af den eller de konkrete sager i forhold til alle involverede klienter. Hvis advokaten i tilfælde omfattet af 12.2, pkt. 1, 3, 9 og 10, kun har modtaget væsentlige oplysninger fra nogle af klienterne, kan advokatens udtræden begrænses til de øvrige klienter. Advokatens udtræden skal ske straks. Dog skal advokaten foretage det, der er nødvendigt for, at klienten ikke lider retstab.

12.7

Såfremt advokatens udtræden af sagen i henhold til 12.6 skyldes en interessekonflikt, som er opstået udelukkende eller i hovedsagen som følge af advokatens forhold, må advokaten ikke opkræve honorar for den del af arbejdet med sagen, som tillige skal udføres af den advokat, som overtager sagen. I det omfang sådant honorar er indbetalt af klienten, skal advokaten tilbagebetale dette.

12.8

Advokatvirksomheder og andre samarbejder omfattet af 12.4 skal udarbejde skriftlige retningslinjer for håndtering af interessekonflikter. Dette gælder ikke

enkeltmandsvirksomheder uden ansatte eller advokatselskaber, hvor kun én advokat udøver virksomhed. Retningslinjerne skal være egnede til at undgå interessekonflikter, til at opfange og identificere opståede konflikter på det tidligst mulige tidspunkt og indeholde en beskrivelse af fremgangsmåden, når en konflikt er identificeret.

Retningslinjerne skal efter anmodning fremsendes til Advokatrådet.

13 Almene oplysningspligter

13.1

Advokaten skal af egen drift oplyse klienten om følgende:

- 1) advokatens navn, adresse (herunder juridisk adresse) samt andre kontaktoplysninger, herunder telefonnummer og eventuel e-mail-adresse, og
- 2) navnet på den virksomhed, hvorfra advokaten udøver sin virksomhed, formen på virksomheden og CVR-nummeret,
- 3) at advokaten er beskikket af Justitsministeriet i Danmark, idet EU-advokater dog i stedet skal oplyse, at advokaten er registreret hos Advokatsamfundet,
- 4) at advokaten er en del af Advokatsamfundet,
- 5) at advokaten har tegnet ansvarsforsikring og stillet garanti efter de af Advokatsamfundet fastsatte regler, og at ansvarsforsikringen dækker al advokatvirksomhed, uanset hvor advokatvirksomheden udøves,
- 6) navn og eventuelt adresse på forsikringsselskabet og garantistilleren.

13.2

Advokaten skal på en klar og entydig måde af egen drift oplyse sin klient om eksisterende muligheder for offentlig eller forsikringsdækket retshjælp. Skal advokatens honorar udredes foreløbigt eller endeligt af det offentlige eller af et forsikringsselskab, skal advokaten, når han påtager sig opgaven, orientere sin klient om principperne for fastsættelse af honoraret og om de mulige konsekvenser for klienten.

13.3

Advokaten skal af egen drift oplyse sin klient om, hvorvidt der anvendes aftaleklausuler om lovvalg og/eller værneting, og advokaten skal give klienten oplysninger om almindelige forretningsbetingelser, hvis sådanne anvendes.

13.4

Advokaten skal oplyse om de i 13.1 og 13.3 nævnte forhold på en klar og entydig måde, men advokaten kan selv bestemme, hvordan det sker, herunder om oplysningerne skal meddeles klienten direkte eller gøres let tilgængelige for klienten på advokatens virksomhedsadresse ad elektronisk vej eller lignende.

Oplysningerne i 13.1-13.3 skal gives eller gøres tilgængelige i forbindelse med indgåelsen af en skriftlig aftale om ydelse af bistand. Hvis der ikke foreligger en skriftlig aftale, skal oplysningerne gives eller gøres tilgængelige, inden bistanden ydes.

13.5

Hvis advokaten samarbejder med andre om ydelse af bistand, skal advokaten efter anmodning fra klienten oplyse om de foranstaltninger, som advokaten har truffet for at undgå eventuelle interessekonflikter.

13.6

Advokaten skal efter anmodning fra klienten oplyse, at advokaten er omfattet af Advokatsamfundets tilsyns- og disciplinærsystem og af reglerne om god advokatskik, jf. rpl. § 126, samt oplyse om eksistensen af de advokatetiske regler.

13.7

Advokaten skal efter anmodning fra klienten oplyse klienten om de regler, der særligt gælder for udøvelse af advokaterhvervet, og hvordan klienten får adgang til reglerne, f.eks. ved at henvise til www.advokatsamfundet.dk.

14 Opdrags- og prisoplysninger i erhvervsforhold

14.1

Når klienten handler inden for sit erhverv, skal advokaten i forbindelse med indgåelsen af aftalen om bistand af egen drift og på klar og entydig måde oplyse klienten om de vigtigste elementer i den påregnede bistand, medmindre dette allerede fremgår af sammenhængen. Hvis advokaten på forhånd har fastsat et bestemt honorar, skal advokaten i forbindelse med indgåelsen af aftalen om bistand af egen drift og på klar og entydig måde oplyse om honorarets størrelse. Hvis der ikke foreligger en skriftlig aftale, skal oplysningerne i 1. og 2. pkt. gives eller gøres tilgængelige, inden bistanden ydes.

14.2

Hvis det ikke er muligt på forhånd at beregne honorarets størrelse, skal advokaten på klientens anmodning enten angive den måde, hvorpå honoraret vil blive beregnet, eller give et begrundet overslag. Advokaten skal desuden oplyse om de forventede udlæg, herunder afgifter til det offentlige.

14.3

Afgiver advokaten et overslag, skal klienten så tidligt som muligt orienteres, hvis det samlede honorar forventes at overstige det beløb, der er angivet i overslaget.

14.4

Indgås der aftale om yderligere bistand i sagen, finder 14.1-14.3 tilsvarende anvendelse på sådan aftale.

15 Opdrags- og prisoplysninger i forbrugerforhold

15.1

Når klienten er forbruger, skal advokaten i forbindelse med indgåelsen af aftalen om bistand af egen drift og på klar og entydig måde skriftligt og direkte til klienten oplyse klienten om de vigtigste elementer i den påregnede bistand og, hvis advokaten på forhånd har fastsat et bestemt honorar, om størrelsen af det honorar, advokaten agter at beregne sig.

15.2

Hvis det ikke er muligt på forhånd at beregne honorarets størrelse, skal advokaten i forbindelse med indgåelsen af aftalen om bistand af egen drift og på klar og entydig måde skriftligt og direkte til klienten enten angive den måde, hvorpå honoraret vil blive beregnet, eller give et begrundet overslag. Advokaten skal desuden oplyse om de forventede udlæg, herunder afgifter til det offentlige.

15.3

Afgiver advokaten et overslag, skal klienten så tidligt som muligt orienteres skriftligt, hvis det samlede honorar forventes at overstige det beløb, der er angivet i overslaget. Advokaten skal af egen drift orientere klienten direkte herom på en klar og entydig måde.

15.4

Indgås der aftale om yderligere bistand i sagen, finder 15.1-15.3 tilsvarende anvendelse på sådan en aftale.

16 Honorarforhold

16.1 Rimeligt honorar

En advokat må ikke kræve højere honorar for sit arbejde end, hvad der kan anses for rimeligt, jf. rpl. § 126, stk. 2. Det samme gælder for acontohonorar.

Honoraret, herunder et aftalt honorar, fastsættes efter et skøn under hensyn bl.a. til sagens betydning og værdi for klienten, sagens udfald, arten og omfanget af det arbejde, advokaten har udført og det med sagen forbundne ansvar.

16.2 Resultatbaseret honoraraftale

En advokat må ikke indgå honoraraftaler om vederlæggelse af en andel af det udbytte, der måtte opnås ved gennemførelse af en sag (pactum de quota litis).

16.3 Oplysning om honorar

Klienten skal have oplysning om ethvert honorar, advokaten beregner sig.

16.4 Afregningen

Afregning skal foretages uden unødigt ophold. Afregningen skal indeholde den efter forholdene fornødne beskrivelse af det arbejde, som kræves honoreret.

Advokaten må foretage modregning, når advokaten har faktureret klienten, medmindre der foreligger særlige forhold, der gør, at modregning vil være urimelig.

16.5 Provisioner mv.

Provision, rabatter og lignende modtaget fra tredjemand i forbindelse med behandlingen af klientens sag skal ubetinget godskrives klienten.

16.6 Depositum

Advokaten må ikke kræve et depositum, der overstiger, hvad der ved et forsigtigt skøn må antages at være et rimeligt honorar.

Reglerne om forrentning af betroede midler finder anvendelse på deposita.

16.7 Honorardeling med ikke-advokater

En advokat må ikke indgå aftale om deling af sit honorar med nogen, der ikke er advokat.

En advokat må dog betale honorar, provision, eller andet vederlag til overdrageren af en advokatvirksomhed.

16.8 Procesomkostninger

Advokaten skal arbejde for en løsning på klientens sag for de lavest mulige omkostninger under hensyn til klientens ønsker og instrukser.

16.9 Procesovervejelser

Advokaten bør på passende tidspunkter foreslå klienten at overveje at indgå forlig eller henvise sagen til mediation eller lignende.

16.10 Henvisningshonorarer

En advokat må hverken af kolleger eller andre kræve eller modtage honorar, provision eller andet vederlag for at henvise eller anbefale en klient.

Tilsvarende må en advokat ikke betale honorar, provision eller andet vederlag for henvisning af en klient.

17 Grænser for advokatens bistand

17.1

En advokat må ikke ved udførelse af en sag gå videre, end berettigede hensyn til varetagelse af klientens interesser tilsiger.

Advokaten må ikke foretage unødige retsskridt eller søge klientens interesser fremmet på utilbørlig måde

17.2

En advokat må ikke modvirke tilkaldelse af en anden advokat og bør efter omstændighederne opfordre modparten til at søge advokat.

Advokaten må ikke fortrænge en advokat fra en sag.

17.3

En advokat må ikke i en konkret sag henvende sig direkte til nogen, som i sagen er repræsenteret af anden advokat, uden dennes samtykke. Det gælder dog ikke, hvis henvendelsen sker til berettiget varetagelse af en klients eller egne interesser, eller vedkommende anden advokat trods påmindelse ikke foretager, hvad han efter god advokatskik har pligt til. Advokaten skal i alle tilfælde samtidig eller uden ugrundet ophold underrette den anden advokat om enhver sådan henvendelse.

17.4

En advokat må ikke optage eller medvirke til optagelse af telefonsamtaler eller andre kommunikationer på lydbånd eller lignende, uden at den anden part eller de andre deltagere på forhånd har samtykket i optagelsen.

18 Advokatens forhold til retten m.fl.

18.1

Advokaten skal udføre sit hverv under respekt for retten og andre myndigheder. Advokaten må ikke forhindre, at sagen behandles og afgøres efter de regler, der gælder herom.

18.2

Advokaten skal respektere processens og forhandlingens kontradiktoriske princip. Advokaten må ikke uden forudgående eller samtidig meddelelse til modparten rette henvendelse om sagen til dommeren eller andre, der behandler tvister, eller forsyne disse med bilag, notater eller dokumenter.

Advokaten skal senest samtidig forsyne modparten med kopi af det således fremsendte.

18.3

En advokat, der repræsenterer en part i en retssag, kan kontakte et vidne forud for vidneafhøringen for at klarlægge, hvad vidnet kan forklare og for at sætte vidnet i stand til at forberede sig på vidneafhøringen.

En advokats dialog med et vidne skal altid ske på en måde, der er egnet til at understøtte, at vidnet så korrekt som muligt bidrager til sagens oplysning. En advokat skal i forbindelse med enhver henvendelse til et vidne forud for vidneafhøringen sikre, at vidnet er bekendt med, at vidnet ikke har pligt til at udtale sig til advokaten.

Når det er påkrævet, skal advokaten orientere modpartens advokat om den kontakt, advokaten agter at tage eller har haft med et vidne. Sådan information skal navnlig gives, hvis vidnet har en særlig relation til modparten. Der vil normalt ikke være behov for en orientering af modparten, hvis advokaten har ført vidnet i en forudgående instans, hvis vidnet er ansat hos den part, advokaten repræsenterer, eller hvis parten har en anden særlig tilknytning til vidnet. Det forhold, at et vidne føres af modparten, påvirker ikke i sig selv advokatens adgang til at kontakte et vidne.

19 Advokatens respekt for forligsförhandlinger

Har en part förud för eller under en verserende retssag, voldgift eller anden tvistelösning tilbudt forlig, må modpartens advokat ikke over för den afgörende instans fremlægge eller på anden måde oplyse om forslaget uden udtrykkeligt samtykke fra modparten.

Advokaten må gerne fremlægge og oplyse om forligsförslag fra egen klient.

Vedtaget på Advokatrådets möde den 7. april 2011



FINANSMINISTERIET

Aftale mellem Finansministeriet og Kammeradvokaten

1. Indledning

Advokat K. Hagel-Sørensen er ved kongelig resolution efter Finansministeriets indstilling udnævnt til kammeradvokat med virkning fra den 1. marts 2004. I denne aftale fastlægges de nærmere vilkår for udøvelse af hvervet.

Kammeradvokaten skal - sammen med sine kompagnoner og medarbejdere - opretholde et alsidigt advokatfirma på kvalitetsmæssigt højt niveau, der har den fornødne kapacitet til at udføre opgaverne ifølge nærværende aftale.

2. Kammeradvokatorordningens indhold

Kammeradvokaten har pligt til at udføre alle retssager og andre advokatopgaver for samtlige statsinstitutioner. Kammeradvokaten, dennes partnere og medarbejdere må derfor ikke i den øvrige advokatvirksomhed påtage sig opgaver, der indebærer risiko for interessekonflikter med staten i noget omfang af betydning. Skulle interessekonflikt opstå, skal Kammeradvokaten omgående gøre opmærksom derpå og afstå fra at udføre sagen, jf. de for advokater gældende regler.

Udenfor kammeradvokatorordningen falder:

- Udførelse af uvildige undersøgelser af faktiske eller retlige forhold ("advokatundersøgelser" og lignende).
- Sager, hvori Kammeradvokaten er inhabil, eller hvor der kan rejses begrundet tvivl om hans habilitet.
- Advokatopgaver, der skal løses på grundlag af andre landes ret, hvad enten opgaverne skal udføres i udlandet eller her i landet.
- Sager omfattet af inkassatorordningen under Økonomistyrelsen.
- Sager for DSB, Danmarks Radio, TV-2, Danmarks Nationalbank, Vækstfonden og statslige aktieselskaber samt interessentskaber, hvori staten er en af flere interessenter,

- Inddrivelse af statslige restancer og misligholdt studiegæld.

3. Anden advokatbistand end Kammeradvokaten

Kammeradvokatordningen og vilkårene i denne aftale er baseret på, at Kammeradvokaten som hovedregel udfører statens advokatopgaver. Statsinstitutionerne er dog berettigede til - med Finansministeriets godkendelse - at anvende anden advokatbistand i enkelte sager eller grupper af sager, såfremt Kammeradvokatens ekspertise på området ikke er tilstrækkelig eller der foreligger andre rimelige grunde dertil.

4. Offentliggørelse af Kammeradvokatens udtalelser

En anmodning om en "udtalelse" eller et "responsum", som en myndighed retter til Kammeradvokaten, vil efter fast praksis blive opfattet som en anmodning om en bedømmelse til myndighedens interne brug.

I sådanne udtalelser belyses alle aspekter i den foreliggende sag, ligesom eventuelle usikkerheder om den bevismæssige eller retlige bedømmelse vil blive omtalt. Hensigten er, at myndigheden opnår det bedst mulige grundlag for dens beslutninger om, hvorledes sagen skal håndteres.

De spørgsmål, som forelægges for Kammeradvokaten, kan så godt som alle blive genstand for en retssag, og formålet med udtalelserne er da også at opnå en prognose for, hvilket resultat, domstolene vil nå frem til.

Det vil mindske udtalelsernes informationsværdi for myndighederne, hvis der er mulighed for, at de bliver offentliggjort eller udleveret til udenforstående, herunder at udtalelserne måtte komme i modpartens besiddelse.

Det er derfor aftalt, at Finansministeriet henstiller til myndighederne, at Kammeradvokatens udtalelser ikke offentliggøres eller udleveres til udenforstående, før Finansministeriet har haft lejlighed til at fremkomme med en udtalelse herom.

Hvis en myndighed derimod på forhånd tilkendegiver, at man ønsker en bedømmelse med henblik på offentliggørelse eller udlevering til andre, vil Kammeradvokaten tage højde herfor under udarbejdelsen, og sådanne bedømmelser vil i reglen blive udformet som notater.

5. Honorar mv.

Kammeradvokaten oppebærer et årligt honorar på 75.000 kr. (1. oktober 1984-prisniveau) ekskl. moms for at stå til rådighed med telefonisk og anden kortvarig mundtlig rådgivning. Honoraret reguleres efter de regler, der til enhver tid gælder for tilsvarende statslige honorarer.

I øvrigt oppebærer Kammeradvokaten salær for den enkelte sag – herunder for udarbejdelse af responsa og mere omfattende ankeindstillinger – med 2/3 af sædvanligt advokatsalær. Sædvanligt advokatsalær fastlægges i overensstemmelse med Advokatrådets meddelelse af 4. juli 1996 som et rimeligt vederlag med udgangspunkt i arbejdets art og omfang, det med sagen forbundne ansvar, sagsgenstandens størrelse, sagens betydning for klienten, den medgåede tid og det opnåede resultat. Det indebærer, at alle de nævnte omstændigheder tages i betragtning, idet der lægges betydelig vægt på arbejdets omfang. Salæret fastsættes således hverken til en vis procentdel af sagens værdi eller til et timevederlag. Da Finansministeriet ved de i pkt. 6 omtalte opgørelser kontrollerer, at salæret opgjort pr. arbejdstime for statens sager under ét er tilstrækkelig fordelagtigt for staten, oplyser kammeradvokaten ikke timetal i den enkelte sag.

Staten tilhørende pengemidler og værdipapirer, der beror hos Kammeradvokaten, er omfattet af de for advokater gældende regler. Statslige pengemidler anbringes på separat klientkonto i et pengeinstitut, hvoraf den tilskrevne rente fuldt ud afregnes til Finansministeriet hvert år i januar måned. Der skal således ikke afregnes rente til de enkelte statsinstitutioner af midler, der har indestået på denne konto.

Deponerede købesummer og andre beløb, hvoraf rente helt eller delvist kan tilkomme andre end staten, kan dog indsættes på særskilte konti. Staten tilkommende rente på sådanne konti afregnes til den pågældende statsinstitution. Tilsvarende ordning kan i særlige tilfælde etableres, når Kammeradvokaten medvirker til anbringelse af betydelige beløb i længere tid for en statsinstitution.

Kammeradvokaten opretter en særlig kassekredit, hvorpå der kan hæves i den udstrækning, det samlede mellemværende mellem staten og Kammeradvokaten, eksklusive indeståender på separate klientkonti, udviser en saldo i Kammeradvokatens favør. Rente og provision af den nævnte kassekredit fradrages i det rentebeløb, som Kammeradvokaten skal afregne til Finansministeriet, eller betales af Finansministeriet efter reglerne om rente af statslån.

Ved udgangen af hvert kalenderår afgiver Kammeradvokaten til Finansministeriet en opgørelse over de i årets løb debiterede salærer i statens sager fordelt på ministerområder og statsvirksomheder og hovedkonti ifølge finansloven samt med en opdeling på de vigtigste sagstyper. Samtidig afgiver Kammeradvokaten en angivelse pr. 31. december over statens tilgodehavender hos eller gæld til Kammeradvokaten fordelt som ovenfor.

6. Årsberetninger

Med henblik på Finansministeriets kontrol med, at ordningen er økonomisk fordelagtig for staten, afgiver Kammeradvokaten ved udgangen af hvert kalenderår til Finansministeriet en opgørelse over, hvor mange timer

der i årets løb er anvendt på sager for staten af advokater - opdelt i relevante kategorier - og af advokatfuldmægtige. I opgørelsen skal tillige beregnes, hvad de i samme år hos staten i alt debiterede salærer giver pr. time. Finansministeriet kan kræve opgørelsen bekræftet af en statsautoriseret revisor mod at afholde udgifterne derved.

Kammeradvokaten bistår efter ønske Finansministeriet med at tilvejebringe oplysninger om salærniveauet pr. time i sammenlignelige, store advokatfirmaer.

Såfremt opgørelserne viser, at der ikke fortsat opnås en betydelig økonomisk fordel for staten, aftales de nødvendige ændringer af reglerne om vederlag.

7. Ikrafttræden mv.

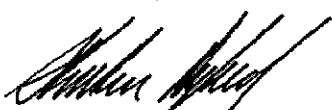
Aftalen træder i kraft den 1. marts 2004.

Aftalen kan bringes til ophør af såvel Finansministeriet som Kammeradvokaten med et års varsel til udgangen af et kalenderår.

7. Underskrifter

Finansministeriet

København, den 18. februar 2004

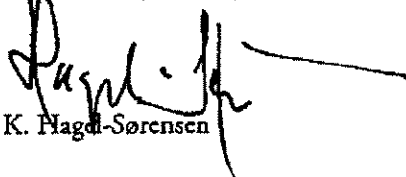


Karsten Dybvad

Departementschef

Kammeradvokaturen

København, den 27. februar 2004



K. Haged-Sørensen



FINANSMINISTERIET

19. august 2008

J.nr. 023-14

Tillæg til aftale af februar 2004 mellem Finansministeriet og Kammeradvokaten

Ansvar, ansvarsbegrænsning og forsikring

Kammeradvokaten er erstatningsansvarlig efter dansk rets almindelige regler for følgerne af fejl, der begås af Kammeradvokaten, dennes partnere og medarbejdere.

Ansvar for Kammeradvokaten og for dennes partnere og medarbejdere er dog i alle tilfælde undergivet følgende

Ansvarsbegrænsninger

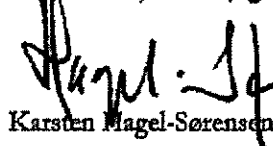
- Ansvar omfatter ikke indirekte tab, herunder bl.a. driftstab, tidstab, avancetab, tab af data, mistet goodwill og image.
- Ansvar omfatter ikke bøder eller tilsvarende, hvad enten de tilfalder det offentlige eller private ("punitive damages").
- Ansvar omfatter ikke krav rejst i USA/Canada.
- Ansvar omfatter ikke hæftelse for andre rådgivere, som Kammeradvokaten efter aftale med klienten har overladt dele af opgaven til, eller som klienten har antaget efter Kammeradvokatens henvisning.
- De samlede erstatningsbeløb for følgerne af én skade kan ikke overstige DKK 75 millioner. Som følge af én skade anses alle krav, der udspringer af samme fortsatte eller gentagne ansvarspådragende forhold, og uanset om en eller flere af de personer, som Kammeradvokaten hæfter for, har pådraget sig ansvar, og hvad enten en eller flere skadelidte kan gøre krav gældende i anledning af forholdet.

Kammeradvokaten har tegnet ansvarsforsikring i et anerkendt forsikringselskab.

Finansministeriet
København, den 29/9 2008


Christian Kettel Thomsen

Kammeradvokaten
København, den 29/8 2008


Karsten Magel-Sørensen

Vejledning om kammeradvokatorordningen

Oktober 2008

Indhold

Indledning	2
Hvilke statsinstitutioner er omfattet af aftalen?	2
Hvilke opgavetyper omfatter aftalen?	2
Anden advokatbistand end Kammeradvokaten	3
Kammeradvokatens salærer	3
Salærafregningen	3
Offentliggørelse af Kammeradvokatens udtalelser	4
Habilitetskrav	4
Forholdet til Folketinget	6
Ansvarsbegrænsning	6
Årsberetninger	7
Kontakt	6

Indledning

Finansministeriet har på statens vegne indgået aftale med kammeradvokat Karsten Hage-Sørensen, advokatfirmaet Poul Schmith, om vilkårene for hvervet, som omfatter alle retssager og andre advokatopgaver, herunder juridisk rådgivning, for samtlige statsinstitutioner. Undtaget er kun deciderede "advokatundersøgelser" og statens inkassovirksomhed, ligesom enkelte statslige institutioner er holdt uden for aftalen.

Advokatfirmaet Poul Schmith har også andre klienter end staten, men må ikke påtage sig opgaver, som indebærer risiko for interessekonflikt med staten i noget omfang af betydning, jf. nedenfor om habilitetskrav.

Kammeradvokaten honoreres af staten fra sag til sag med 2/3 af sædvanligt advokatsalær. Herudover modtager Kammeradvokaten et fast årligt honorar for løbende telefonisk og anden kortvarig mundtlig rådgivning. Den type rådgivning er således gratis for de statslige klienter.

Økonomistyrelsen varetager statens relationer til Kammeradvokaten og påser herunder, om honorargrænsen overholdes i forhold til staten som sådan, og om ordningen i øvrigt er økonomisk forsvarlig.

Hvilke statsinstitutioner er omfattet af aftalen?

Begrebet "statsinstitutioner" i kammeradvokataftalen skal forstås som institutioner, der ikke har en formue, der er adskilt fra statskassen. Aftalen omfatter således alle dele af den statslige forvaltning, hvad enten institutionen er undergivet en ministers instruktionsbeføjelse, eller institutionen ledes af et uafhængigt nævn, råd eller lignende.

Herudover vil aftalen kunne benyttes af selvejende institutioner, foreninger og fonde mv., hvis udgifter dækkes ved statstilskud eller lignende eller som modtager kapitalindskud eller anden støtte fra staten, såfremt kapitalindskuddet mv. har en væsentlig betydning for institutionen. De selvejende institutioner mv. er dog frit stillet, om de vil benytte aftalen eller ej.

På samme måde kan aftalen med Finansministeriets godkendelse benyttes af institutioner, der på anden måde har nær tilknytning til staten, samt af aktie- og andre selskaber, hvori staten har en bestemmende indflydelse.

Hvilke opgavetyper omfatter aftalen?

Advokatopgaver i kammeradvokataftalens forstand omfatter alle opgaver, hvortil en statsinstitution ønsker at antage ekstern advokat, hvad enten det sker direkte eller gennem mellemed, f.eks. en konsulent. Endvidere omfattes opgaver, der traditionelt udføres af advokat, såsom retssager, udformning af kontrakter, udbud, responsa, køb og salg af fast ejendom, selskabsretlige dispositioner, repræsentation i insolvente boer og anden juridisk rådgivning. Advokatopgaver omfatter ikke indhentelse af juridiske responsa eller bistand til udar-

bejdelse af lovforslag hos andre end advokater samt bistand til udformning af tekniske og kommercielle vilkår i kontrakter.

Aftalen begrænser ikke statsinstitutionernes adgang til at udføre juridiske opgaver ved egne ansatte, medmindre det får et omfang, der ændrer aftalens forudsætninger.

Anden advokatbistand end Kammeradvokaten

Kammeradvokatorordningen er baseret på, at Kammeradvokaten som altovervejende hovedregel udfører statens advokatopgaver. Statens institutioner må derfor ikke anvende anden advokatbistand uden forudgående godkendelse fra Økonomistyrelsen i hvert enkelt tilfælde.

Kammeradvokatens salærer

Som nævnt kan Kammeradvokaten kun beregne sig et salær på 2/3 af sædvanligt advokatsalær. Dette salær fastsættes som et rimeligt vederlag med udgangspunkt i arbejdets art og omfang, det ansvar, der er forbundet med sagen, sagsgenstandens størrelse, sagens betydning for klienten, tidsforbruget og det opnåede resultat. Salæret fastsættes således ikke til fx en procentdel af sagens værdi eller som et timevederlag.

Økonomistyrelsen kontrollerer, om Kammeradvokatens salær pr. arbejdstime for statens sager under ét er økonomisk forsvarligt for staten, og de enkelte statsinstitutioner modtager derfor ikke oplysning om Kammeradvokatens tidsforbrug i den enkelte sag.

Statsinstitutionerne har mulighed for at indhente et salæroverslag fra Kammeradvokaten, før en opgave påbegyndes, hvilket kan være hensigtsmæssigt i situationer, hvor det er relevant fx at kunne vurdere, om opgaven i stedet kan udføres af institutionens egne medarbejdere eller om opgavens væsentlighed står i rimeligt forhold til omkostningerne. Ved indhentelse af salæroverslag bør opgaven beskrives så præcist som muligt.

Salærafregningen

I overensstemmelse med principperne i omkostningsreformen er det aftalt med Kammeradvokaten, at løbende sager afregnes kvartalsvis efter følgende principper:

1. Acontoafregning foretages kvartalsvis i den udstrækning, acontosalæret overstiger 100.000 kr.
2. Acontoafregninger foretages med hovedvægten lagt på arbejdets omfang, sagens kompleksitet og faglige sværhedsgrad, det ansvar, der er forbundet med sagen samt sagsgenstandens størrelse. Sagens eventuelle vidererækkende betydning eller principielle karakter indgår først med fuld vægt ved slutafregningen. I retssager kan det endvidere først ved slutafregningen indgå, om sagen er tabt eller vundet.

3. Acontoafregninger foretages i følgende sagskategorier:

- Retssager, idet der dog ikke foretages acontoafregninger i sager, som er berammet til domsforhandling, når der er mindre end 3 måneder til domsforhandlingen.
- Kontrakter.
- Fast ejendom.
- Responsa.
- Anden rådgivning.
- Inddrivelse.

Acontoafregningen finder sted inden for en måned efter kvartalets udløb.

Ordningen gælder for sager, der overgives til Kammeradvokaten fra og med 1. juli 2006.

Offentliggørelse af Kammeradvokatens udtalelser

Kammeradvokatens udtalelser eller "responsa" er beregnet på myndighedens interne brug, hvor alle aspekter i den foreliggende sag belyses. Det gælder også eventuelle usikkerheder om den bevismæssige eller retlige bedømmelse under en eventuel retssag. Det vil derfor ikke være hensigtsmæssigt, at udtalelserne udleveres til andre, hvis der overhovedet er nogen mulighed for, at den sag, et responsum vedrører, kan udvikle sig til en retssag. Dette er et af de hensyn, der ligger til grund for bestemmelsen i offentlighedslovens § 10, nr. 4, og forvaltningslovens § 14, stk. 1, nr. 3, hvorefter retten til aktindsigt ikke omfatter myndighedens brevveksling med sagkyndige til brug i retssager eller ved overvejelse af, om der bør føres retssag.

Kammeradvokatens responsa må derfor ikke offentliggøres eller udleveres til udenforstående, herunder til modparten i en sag, uden at dette på forhånd har været drøftet med Økonomistyrelsen. Det skal understreges, at afgørelsen af, om der skal meddeles aktindsigt, træffes af den pågældende myndighed efter offentlighedslovens regler.

Habilitetskrav

Efter kammeradvokataftalen har Kammeradvokaten pligt til at udføre alle retssager og andre advokatopgaver for samtlige statsinstitutioner. Kammeradvokaten, dennes partnere og medarbejdere må derfor ikke i den øvrige advokatvirksomhed påtage sig opgaver, der indebærer risiko for interessekonflikter med staten i noget omfang af betydning.

Kammeradvokaten har udmøntet denne del af aftalen i et sæt interne retningslinier, der i videst mulige omfang skal sikre, at Kammeradvokatens kontor ikke må frasige sig en foreliggende opgave for en statsinstitution på grund af inhabilitet.

Retningslinierne indeholder følgende hovedpunkter:

1. *Inhabilitet i forhold til opgavens karakter*

Inden for en række områder deltager Kammeradvokaten så intensivt som rådgiver for de statslige myndigheder, at Kammeradvokaten helt må afstå fra at rådgive private klienter. Det gælder blandt andet hele skatte- og afgiftsområdet samt væsentlige dele af sociallovgivningen og telelovgivningen.

Herudover kan Kammeradvokaten konkret have deltaget så meget i udformningen af de regler, en sag drejer sig om, at Kammeradvokaten af den grund ikke bør påtage sig sagen.

2. *Tvister*

Kammeradvokaten kan ikke påtage sig en sag for en privat klient, hvis sagen vedrører en tvist med en statsinstitution, eller hvis der foreligger en ikke ubetydelig risiko for, at sagen vil blive indbragt for en statslig myndighed. Det samme gælder, hvis en sag, som Kammeradvokaten fører for en privat klient, uforudset udvikler sig på en sådan måde, at klientens interesser står i modsætning til statens. I så fald skal Kammeradvokaten opgive sagen for den private klient.

Derimod er Kammeradvokaten ikke afskåret fra at påtage sig en opgave, som omfatter kontakt til statslige myndigheder, fx registrering af selskaber hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, så længe opgaven ikke udvikler sig til en tvist med myndigheden eller i øvrigt er af kontroversiel karakter.

Kammeradvokaten kan ikke påtage sig en opgave for en privat klient, som indebærer, at Kammeradvokaten skal fremføre synspunkter, der strider mod statens interesser eller mod standpunkter, som Kammeradvokaten gør gældende på statens vegne i andre sammenhænge. Kammeradvokaten har i den forbindelse fx besluttet ikke at påtage sig skatterådgivning for private eller entreprenør- og udbudssager for andre end ordregivere eller bygherrer, ligesom Kammeradvokaten i sager om ansættelsesret ikke påtager sig sager for ansatte.

3. *Andre offentlige institutioner*

Statsfinansierede selvejende institutioner kan være omfattet af kammeradvokataftalen, jf. ovenfor, men bortset herfra må selvejende institutioner, kommuner og regioner m.fl. anses for at være private klienter i relation til kammeradvokataftalen. Dog adskiller disse institutioner sig fra "almindelige" klienter ved at være underlagt forvaltningsretlige regler, når de udøver offentligretlige funktioner, og der gælder derfor ikke de samme generelle begrænsninger med hensyn til, hvilke opgaver Kammeradvokaten kan rådgive om. Således kan Kammeradvokaten godt rådgive Grønlands Hjemmestyre om skattesager, så længe der ikke foreligger en tvist med de danske myndigheder.

Kammeradvokaten kan dog ikke bistå fx en kommune eller en region i sa-

ger, hvor der er mulighed for klage til en statslig myndighed i medfør af klagebestemmelser i regelgrundlaget, eller hvis der er en konkret grund til at tro, at tilsynsmyndighederne vil blive inddraget i sagen.

4. *Interessekollision mellem statsinstitutioner*

Det antages almindeligvis, at to statsinstitutioner ikke kan føre retssag mod hinanden, fordi staten opfattes som én juridisk person. Der findes dog eksempler på undtagelsestilfælde, men bortset herfra må meningsforskelle mellem statslige institutioner løses ved forhandling og i givet fald eskaleres til højere niveau.

Kammeradvokaten afgiver ikke udtalelse i sådanne sager, når uenighed er konstateret, medmindre begge institutioner beder om Kammeradvokatens bedømmelse.

En særlig situation foreligger, hvor en statslig myndighed tager stilling til en anden statslig myndigheds afgørelser, eller hvor en statsmyndighed er part i en tvist, der afgøres af et statsligt tvistløsende organ. Kammeradvokaten er i disse tilfælde ikke afskåret fra at rådgive den ene af myndighederne, men vil så som hovedregel være afskåret fra at bistå den anden myndighed, også på et senere tidspunkt i sagsforløbet.

Forholdet til Folketinget

Principielt bør vurderinger af retlige spørgsmål i forbindelse med lovgivningsarbejdet i Folketinget foretages af det relevante ministerium og ikke af Kammeradvokaten.

Skulle der dog undtagelsesvis vise sig behov for at indhente en udtalelse fra Kammeradvokaten til forelæggelse for Folketinget vil den omstændighed, at Kammeradvokaten har bistået ved udarbejdelsen af det pågældende lovforslag ikke forhindre, at Kammeradvokaten foretager den ønskede vurdering. Det vil imidlertid være rigtigst at oplyse om det pågældende forhold over for Folketinget.

Ansvarsbegrænsning

Kammeradvokaten er erstatningsansvarlig efter dansk rets almindelige regler for følgerne af fejl, der begås af Kammeradvokaten, dennes aptrnere og medarbejdere.

I lighed med mange andre større advokatfirmaer har Kammeradvokaten efter aftale med Finansministeriet indført en ansvarsbegrænsning for sådanne fejl. Ansvarsbegrænsningens indhold er nærmere beskrevet i en tillægsaftale til kammeradvokataftalen af 29. september 2008.

Ansvarsbegrænsningen angår følgende forhold:

- Ansvaret omfatter ikke indirekte tab, herunder bl.a. driftstab, tidstab, avancetab, tab af data, mistet goodwill og image.
- Ansvaret omfatter ikke bøder eller tilsvarende, hvad enten de tilfalder det offentlige eller private.
- Ansvaret omfatter ikke krav rejst i USA eller Canada.
- Ansvaret omfatter ikke hæftelse for andre rådgivere, som Kammeradvokaten efter aftale med klienten har overladt dele af opgaven til, eller som klienten har antaget efter Kammeradvokatens henvisning.
- De samlede erstatningsbeløb for følgerne af én skade kan ikke overstige 75 mio. DKK. Dom følge af én skade anses alle krav, der udspringer af samme fortsatte eller gentagne ansvarspådragende forhold, og uanset om en eller flere af de personer, som Kammeradvokaten hæfter for, har pådraget sig ansvar, og hvad enten en eller flere skadelidte kan gøre krav gældende i anledning af forholdet.

Ansvarsbegrænsningen har virkning for skader, indtruffet efter den 29. september 2008.

Årsberetninger

Til brug for Økonomistyrelsens kontrol med kammeradvokatordningens fordelagtighed afgiver Kammeradvokaten ved udgangen af hvert kalenderår en opgørelse over, hvor mange timer der i årets løb er anvendt på sager for staten af advokater - opdelt i relevante kategorier - og af advokatfuldmægtige. I opgørelsen beregnes ligeledes det gennemsnitlige timesalær i samme år, opdelt på de samme kategorier.

Årsberetningen indeholder desuden en oversigt over statsinstitutionernes årlige udgifter til Kammeradvokaten, opdelt på forskellige sagstyper.

Årsberetningen offentliggøres på Økonomistyrelsens hjemmeside, www.oes.dk, og oplysningerne fra beretningen kan i øvrigt indhentes hos Økonomistyrelsen. Også aftalen med Kammeradvokaten er offentliggjort på Økonomistyrelsens og Kammeradvokatens hjemmesider.

Kontakt

Henvendelse om kammeradvokatordningen, herunder om anvendelse af anden advokatbistand og udlevering af Kammeradvokatens responsa, kan ske til chefkonsulent Henrik Støtt, Økonomistyrelsen, tlf. 33 92 82 40, e-mail: hts@oes.dk.

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

KAMMERADVOKATENS YDELSER 2012

Kammeradvokatens ydelser

INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	BAGGRUND	2
2.	RAMME FOR BESKRIVELSEN.....	3
3.	BESKRIVELSE AF KAMMERADVOKATENS YDELSER.....	5
3.1	Statens efterspørgsel efter Kammeradvokatens ydelser	5
3.2	Kammeradvokatens habilitetspolitik	11
3.3	Klienttilfredshed	12
3.4	Forretningsområder	12
3.5	Kammerakademiet: Strategisk kompetenceudvikling	14
3.6	Videnopbygning og videndeling	18
3.7	Personalesammensætning	20
3.8	Virksomhedens organisering og ledelse	21
3.9	Retningslinjer for sagsbehandling, kvalitetssikring, systemer og sikkerhed	22
3.10	Prisaftale og afregningsprincipper.....	23
3.11	Rapportering.....	24
4.	KAMMERADVOKATENS BEGRÆNSNINGER.....	26
5.	BILAG.....	27

1. BAGGRUND

I sin beretning 2/06 om statens køb af juridisk bistand fandt Rigsrevisionen blandt andet, at *"Finansministeriet for til stadighed at sikre den bedste aftale for staten, bør tilegne sig en viden om, hvilken juridisk ekspertise Kammeradvokaten kan levere"*.

I brev af 1. juni 2010 anmodede tidligere direktør Charlotte Münter, Økonomistyrelsen, Kammeradvokaten om at *"udarbejde en redegørelse for Kammeradvokatens ydelser til statens institutioner, blandt andet med henblik på eventuel fastsættelse af yderligere mål for ydelsernes kvalitet"*. I den forbindelse blev den første version af dette ydelseskatalog udarbejdet.

Den 3. maj 2012 har Moderniseringsstyrelsen i forbindelse med overvejelserne om statens fremtidige organisering af indkøbet af advokatydelser anmodet Kammeradvokaten om at opdatere ydelseskataloget. Denne opdaterede version afspejler således de væsentligste ændringer, vi har foretaget i vores organisation og drift siden 2010, med henblik på at vi til stadighed kan levere den bedst mulige kvalitet og service til staten på en omkostningseffektiv måde.

2. RAMME FOR BESKRIVELSEN

Staten bærer et særligt ansvar i forhold til at følge gældende ret og behandle alle borgere ens. Derudover har staten en række af landets mest komplekse, politisk følsomme og økonomisk betydende sager. Det medfører, at staten i samarbejdet med sin advokat har behov, der rækker videre end ren juridisk bistand.

Kammeradvokaten har gennem det mangeårige samarbejde med staten tilpasset sin virksomhed, så den imødekommer disse behov. Som eksempler kan nævnes:

- Staten er virksomhedens hovedklient. Kammeradvokaten har klart valgt side i forhold til staten, og denne ubetingede loyalitet er grundlæggende for den troværdighed og dermed værdi, Kammeradvokaten kan tilføre. Advokatfirmaet har andre hel- og halvoftentlige klienter, som det samarbejder med på almindelige kommercielle vilkår, men kun i det omfang, at det ikke skaber en (potentiel) konflikt i forhold til staten.
- Staten er en særdeles kompleks organisation bestående af mange forskelligartede institutioner. De enkelte institutioner har deres egne ansvarsområder, men tilsammen har de et fælles ansvar for den samlede forvaltning. Kammeradvokaten har gennem mange år hjulpet staten med at sikre fælles fodslag på det juridiske område på tværs af både institutioner og juridiske fagområder. Det er vigtigt også med henblik på at opretholde borgernes retssikkerhed.
- Kammeradvokaten er med til at sikre, at alle statens sager – store som små – behandles på professionel og kompetent vis, så der ikke opstår tvivl om troværdigheden i sagsbehandlingen. Det betyder, at både staten og borgerne har vished for, at alle sager behandles ens og efter gældende ret, og at hver part derfor får det, de har krav på. Kammeradvokaten fravælger eksempelvis aldrig en sag på grund af sagsøkonomiske overvejelser.
- Troværdigheden om kammeradvokatordningen er med til at sikre, at juridiske spørgsmål og sager ikke politiseres unødigt. Respekten om Kammeradvokatens udsagn er med til at sikre, at sager, hvor staten er indblandet, kan lukkes.
- Kammeradvokaten kan med sin høje mødefrekvens ved danske domstole sikre staten en kompetent advokat, som altid fagligt og erfaringsmæssigt kan matche en modpart og som opfattes som troværdig, fordi Kammeradvokaten sikrer, at staten på tværs af ressortområder ikke indtager forskellige synspunkter.

Som det fremgår, er Kammeradvokatens ydelser ikke kun rent juridiske. Bred og dyb juridisk indsigt og navnlig erfaring i de for staten relevante fagområder er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig forudsætning for at være en kompetent advokat for staten. Beskrivelsen af Kammeradvokatens ydelser må derfor nødvendigvis være en bredere beskrivelse af, hvor-

dan virksomheden er indrettet med henblik på både at kunne løse den enkelte sag på et juridisk og advokatmæssigt højt niveau, men også med henblik på at kunne varetage statens langsigtede interesser på tværs af de statslige institutioner og en meget sammensat sagsportefølje.

3. BESKRIVELSE AF KAMMERADVOKATENS YDELSER

Staten efterspørger en advokat, der altid er til rådighed, som er loyal, har forståelse for statens særlige forhold og beslutningsprocedurer og som fagligt mindst matcher statens modparter inden for alle relevante fagområder.

Kammeradvokaten har altid haft staten som hovedklient, og virksomheden er derfor målrettet statens behov. De personer, der vælger at arbejde hos Kammeradvokaten, gør det, fordi de gerne vil arbejde på et højt fagligt og etisk niveau med de statslige klienter og med sager, der har et bredere samfundsmæssigt perspektiv.

Klienttilfredshedsundersøgelserne, der gennemføres hvert andet år - senest i 2011 - viser, at der i høj grad er et match mellem det, staten efterspørger fra sin advokat, og de ydelser - i bred forstand - som Kammeradvokaten leverer. De statslige klienter er meget tilfredse med samarbejdet, og det er især den høje troværdighed, den faglige ekspertise og den dybe forståelse for de politiske og administrative forhold i de statslige institutioner, der lægges vægt på.

Kammeradvokataftalen med supplerende bilag er vedlagt som bilag I - III.

3.1 Statens efterspørgsel efter Kammeradvokatens ydelser

Statens behov for advokatbistand dækker over en meget sammensat sagsportefølje, hvor ca. 2/3 af udgifterne til Kammeradvokaten vedrører førelse af retssager, der som hovedregel er anlagt af virksomheder og borgere mod staten, mens 1/3 vedrører rådgivning af forskellig art.

Sagernes størrelse og karakter er meget forskelligartet og dækker over mange juridiske fagområder. Generelt er der en tendens til, at sagerne bliver tungere, mere komplekse og oftere berører flere juridiske discipliner. Dette afspejler formentlig dels den stigende kompleksitet og internationalisering af samfundet, og dels de statslige institutioners ambition om at løse de mindre komplekse sager selv. Det mærkes f.eks. på udbudsområdet, hvor der nu kun sjældent efterspørges advokatbistand til de mere standardiserede udbud, hvor staten efterhånden har tilstrækkelig kompetence selv.

Nogle ydelser er der efterspørgsel efter på tværs af de statslige institutioner. Det gælder især:

- Retssagsførelse hvor Kammeradvokaten repræsenterer statens interesser i sager inden for alle juridiske fagområder både ved de nationale domstole i alle instanser og ved EU-Domstolen
- Bistand i forbindelse med førelse af sager ved forskellige nævn, voldgifter, m.v.

- Rådgivning i forbindelse med gennemførelse af udbud og kontraktindgåelse ved især komplekse anskaffelser
- Rådgivning om EU-ret, herunder i forhold til statsstøtteproblemer og forhandlinger med Europa-Kommissionen
- Rådgivning om ansættelsesretlige forhold
- Juridiske udtalelser
- Bistand i forbindelse med lovudarbejdelse og lovforklning

Efterspørgslen efter andre ydelser er knyttet tæt til enkelte institutioner. Det gælder f.eks. skatteret, energiret og udlændingeret, som falder inden for specifikke ressortområder.

Fælles for ydelserne er, at der er tale om rådgivning på grundlag af dansk ret (herunder EU-ret), og at rådgivningen har et myndighedsperspektiv på institutionen som forvaltningsorgan, som indkøber, ansættelsesmyndighed osv.

Spændvidden sagerne imellem er meget stor både fagligt og på anden vis. I det ene yderpunkt kan fremhæves enkeltstående retssager af stor politisk og/eller samfundsmæssig betydning, f.eks. sagerne om Afghanistan- og Irak-krigen, digital tinglysning, Christiania og tuneser-sagen. Andre sager har meget stor samfundsøkonomisk betydning, det gælder f.eks. gennemstrømningssagerne og sagerne om transfer pricing på skatteområdet, hvor sagsgenstanden i enkelte sager måles i milliard-beløb, og hvor modparterne har særdeles kompetente rådgivere. I den modsatte ende af spektret er der porteføljer af retssager, der langt hen ad vejen ligner hinanden, men er af stor betydning for den enkelte borger og dermed den statslige myndighed; det gælder f.eks. de mange sager om tvangsfjernelse af børn, arbejds- og patientskader.

Nedenstående oversigt indeholder en række eksempler, der kan give et indtryk af, hvilke ydelser der efterspørges fra forskellige ministerområder, herunder eksempler på nogle af de mere markante sager, som Kammeradvokaten har været involveret i i 2011/12.

Eksempler fordelt på ministerområder

Beskæftigelsesministeriets område:

- Førelse af retssag ved Højesteret om starthjælpens forenelighed med grundlovens § 75 og EMRK artikel 8 og Protokol 1 artikel 1. Højesteret fastslog i februar 2012, at det ikke er i strid med Danmarks internationale forpligtelser at gøre retten til visse sociale ydelser afhængig af et optjeningsprincip.
- Retssagsførelse i sagen om a-kassers ret til refusion i forbindelse med sagen om feriegodtgørelse i tilknytning til overgang til efterløn. Sagen er vundet i Østre Landsret i maj 2012.
- Retssagsførelse for Arbejdsskadestyrelsen og Ankestyrelsen om ret til erstatning efter arbejdsskadesikringslovgivningen. Der afsluttes mellem 70 og 100 sager årligt.
- Retssagsførelse om dansk lovgivnings forenelighed med EU-rettens forbud mod aldersdiskriminatio-

on.

Finansministeriets område:

- Retssagsførelse, faglig voldgift og rådgivning inden for Moderniseringsstyrelsens områder, f.eks. i forbindelse med sager om aldersdiskrimination og personalereduktion og Statens Indkøb i forbindelse med de fælles statslige indkøb, f.eks. udbud af rammekontrakter til fælles statslig brug.
- Udarbejdelse af en standardkontrakt til brug ved anskaffelser med såkaldte agile kontrakter.

Forsvarsministeriets område:

- Rådgivning i forbindelse med anskaffelser af forsvarsmateriel, herunder f.eks. nye skibsbaserede helikoptere, pansrede mandskabsvogne mv.
- Kvalitetssikring af Forsvarets Materieltjenestes interne juridiske arbejde.
- Bistand i forbindelse med iværksættelsen af et tjenstligt forhør over for fem officerer vedrørende spørgsmålet om mulig afgivelse af urigtige oplysninger til Folketinget om antallet af fanger i Irak-krigen.
- Rådgivning og retssagsførelse i forbindelse med krigsrelaterede sager, f.eks. retssagen om Afghanistan-krigen og sagerne om behandlingen og overgivelsen af fanger til irakiske myndigheder.
- Rådgivning til Forsvarets Bygnings- og Etablisementsstjeneste om en aftale om Facility Management.

Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse:

- Retssagsførelse for Patientskadeankenævnet og Lægemiddelankenævnet om patientforsikring og lægemiddelerstatning.
- Rådgivning om muligheden for at gøre regreskrav gældende over for producenter af lægemidler, i 2011 og 2012 f.eks. Omniscan-sagen.
- Rådgivning og retssagsførelse om sundhedspersoners faglige virke, herunder spørgsmål om autorisationer.

Justitsministeriets område:

- Som eksempler på sager i 2011/12 kan nævnes sagen om mulig erstatningspligt i forbindelse med gennemførelsen af projektet om digital tinglysning, retssagen om erstatning til de demonstranter, der blev administrativt frihedsberøvet i forbindelse med COP15, og tre retssager om politiets mulige erstatningsansvar i forbindelse med at arrestanter eller personer involveret i lovovertrædelser er afgået ved døden.
- Inden for udlændingeafdelingens område kan nævnes retssager om behandlingen af statsløse, retssager om personer på tålt ophold, herunder personer, der er udvist administrativt på grund af, at de er til fare for statens sikkerhed, samt mange retssager vedrørende udlændinges adgang til og ophold i Danmark, familiesammenføring mv.

Kirkeministeriets område:

- Sager om f.eks. afskedigelse af præster og, fra tidligere år, en højesteretssag om fødselsanmeldelsesordningen og statstilskuddet til folkekirken.

Klima-, Energi- og Bygningsministeriets område:

- Samarbejde med Energistyrelsen om udarbejdelse og fortolkning af lovgivning på energiområdet og

rådgivning i forhold til olie- og gasudvinding i Nordsøen.

- Rådgivning til ministeriets departement om Energinet.dk's overtagelse af regionale net.
- Bistand til Bygningsstyrelsen vedrørende tilvejebringelse af lokaliteter til statslige institutioner, f.eks. nye retsbygninger som OPP-løsning.

Kulturministeriets område:

- Rådgivning på medieområdet, f.eks. bistand i forhold til forhandlinger med Europakommissionen i forbindelse med støtte til TV2.
- Førelse af retssager for Radio- og TV-nævnet og Kulturministeriet om koncessionsforholdene for Sky Radio og Talpa.
- Rådgivning i forbindelse med håndteringen af de jyske musikkonservatoriers lejemål i Musikkens Hus i Århus og i Aalborg.

Miljøministeriets område

- Førelse af retssager for Natur- og Miljøklagenævnet og Naturstyrelsen. Der afsluttes omkring 50 retssager om året.
- Samarbejde med Natur- og Miljøklagenævnet om at nedbringe en sagspukkel om klager vedrørende kommunale afgørelser, hvor vi har ydet bistand i forhold til konkret sagsbehandling, herunder udvikling af paradigmer mv., som også kan anvendes i Nævnets sagsbehandling.
- Samarbejde med Naturstyrelsen om udarbejdelsen af en række bekendtgørelser i tilknytning til vandsektorloven.
- Rådgivning om Miljøretlige spørgsmål i forbindelse med Folketingets behandling af forslaget til lov om et nationalt testcenter for store vindmøller ved Østerild og førelse af retssag om lovens forhold til EU's habitatregler.

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri's område:

- Samarbejde om sagerne vedrørende dyretransporter, der også omfatter førelse af sager for EU-Domstolen.
- Bistand i forbindelse med udformningen af en lov om randzoner langs vandløb mv.
- Bistand til Direktoratet for FødevareErhverv om visse spørgsmål i forbindelse med producentorganisationers administration af støtte.

Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående uddannelsers område:

- Vi har ført en retssag i landsretten og Højesteret om, hvorvidt loven om internetdomænenavne var grundlovsstridig.
- Bistand til lovforslag om varslingstjenesten for internettrusler (GovCERT) indeholdende bl.a. de relevante EU-retlige, persondataretlige, menneskeretlige og lovtekniske vurderinger.

Skatteministeriets område:

- Varetagelse af statens interesser i alle retssager om skatte- og afgiftsspørgsmål, herunder de præjudicielle sager for EU-Domstolen.
- Rådgivning om skatteretlige, afgiftsretlige og EU-retlige problemstillinger, herunder i forbindelse med konkrete skatteansættelser i større sager.
- Varetagelse af statens interesser i inddrivelsessager og konkursboer, hvor Kammeradvokaten ofte

udpeges som kurator i de tilfælde, hvor Skatteministeriet er kreditor i konkursboet.

- Som eksempel på sager af vidererækkende betydning i 2011/12 kan nævnes sager om beskatning af multinationale selskaber (transfer pricing) og såkaldte gennemstrømningssager med sagsgenstande der ofte er i milliardklassen i hver enkelt sag, og en retssag om, hvorvidt rådgivere, der har måttet betale erstatning for deres bistand i selskabstømmersager, kan trække erstatningen fra i deres skattepligtige indtægt.
- Ejendomskarusellerne, pantebrevskarusellerne og moms-karusel - svigkomplekset "Gul Feber" (disse sager omfatter alle meget betydelige værdier og tilrettelægges med formål at påføre kreditorerne, herunder Skatteministeriet, tab ved et stort antal komplekse transaktioner).
- Rådgivning til SKAT om udformningen af de mange kontrakter, der styrer SKATs anskaffelser af it-ydelser mv., samt førelse af enkelte store voldgiftssager om mangler ved de leverede ydelser.

Social- og Integrationsministeriets område:

- Førelse af retssager vedrørende forskellige sociale ydelser og tvangsfjernelse af børn. Der afsluttes mere end 400 sager årligt, heraf har næsten halvdelen af sagerne været behandlet i to retsinstanser.

Statsministeriets område:

- Retssagen om Irak-krigen (vundet i 2011).

Transportministeriets område:

- Rådgivning af ministeriet og Trafikstyrelsen i forbindelse med trafikkøb ved udbud af tog- og færgedrift.
- Rådgivning af Banedanmark i forbindelse med det meget store signalprogram.
- Bistand til departementet i forbindelse med spørgsmål vedrørende Københavns Lufthavne og visse spørgsmål i forbindelse med lovforslaget om Århus Letbane.
- Førelse af sager ved domstolen og kommissioner vedrørende ekspropriationer og tekniske omlægninger i forbindelse med anlæg af veje og broer (herunder mange sager om gæsteprincippet i vejloven).
- Bistand i forbindelse med Femernforbindelsen.

Udenrigsministeriets område:

- Samarbejde om store sager, der behandles af procesdelegationer, f.eks. Lissabon-sagen og Afghanistan-sagen.
- Bistand i forbindelse med indkøb af ydelser til EU-formandskabet.
- Bistand i forbindelse med etableringen af FN-byen i Nordhavn.
- Førelse af voldgiftssager i forbindelse med Danidas vejprojekter i Afrika og Mellemamerika.

Ministeriet for Børn og Undervisnings område:

- Samarbejde om udbud, f.eks. på it-området i forbindelse med digitalisering af undervisningssektoren, herunder i relation til digitale prøver i folkeskolen.
- Bistand til UniC vedrørende forhandlinger med softwareproducenter om licensvilkår for udnyttelsen af databaser på tværs af ministeriets ressortområde.

Erhvervs- og Vækstministeriets område:

- Rådgivning, f.eks. i forbindelse med udarbejdelse af bankpakkerne og relaterede problemstillinger,

- herunder bistand i forbindelse med notifikation af statsstøtte og dialog med Europakommissionen.
- Løbende samarbejde med Finanstilsynet, herunder rådgivning om EU-ret, selskabsret og konkursret.
 - Bistand til Erhvervsstyrelsen, herunder spørgsmål inden for telelovgivningen og førelse af sager for Teleklagenævnet.
 - Retssagsførelse for Konkurrencestyrelsen og rådgivning, f.eks. om regelfortolkning på energiområdet.
 - Førelse af retssag for departementet og Søfartsstyrelsen om DIS-lovens forhold til EU-traktaten.

Økonomi- og Indenrigsministeriets område:

- Enkelte spørgsmål vedrørende kommunestyrelsesloven.

Staten efterspørger en række ydelser fra sin "husadvokat" ved siden af den egentlige sagsbehandling. Samarbejdet i den forbindelse er til gensidig gavn, fordi klienter og advokater kan udveksle viden og erfaring i mere uformelle rammer, hvilket styrker forudsætningerne for et godt samarbejde om sagerne.

Først og fremmest udtrykker de statslige institutioner stor tilfredshed med muligheden for en kort telefonisk rådgivning, som Kammeradvokaten yder vederlagsfrit til den enkelte institution.

Table 1: Afsluttede sager i 2011 fordelt på ministerområder

Ministerområde	2011		
	Retssager	Rådgivning	I alt
Skatteministeriet	503	1.231	1.734
Social- og Integrationsministeriet	613	19	632
Miljøministeriet	105	218	323
Justitsministeriet	196	27	223
Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse	106	13	119
Finansministeriet	44	34	78
Klima, Energi- og Bygningsministeriet	17	58	75
Forsvarsministeriet	17	42	59
Transportministeriet	24	34	58
Erhvervs- og Vækstministeriet	20	34	54
Beskæftigelsesministeriet	21	19	40
Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående uddannelser	1	31	32
Kulturministeriet	7	23	30
Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	12	18	30
Udenrigsministeriet	4	25	29
Ministeriet for Børn og Undervisning	6	6	12
Øvrige	4	11	15
I alt	1.700	1.843	3.543

Note: Sagerne er i ovenstående statistik fordelt på de aktuelle ministerområder, hvilket i sagens natur medfører en række vanskeligheder i at sammenligne tallene for ministerområder, som er undergået væsentlige forandringer i resort eller i afgrænsningen i forhold til andre ministerier igennem perioden. Herudover kan der eksistere forskydnings i registre-

ringerne af hvornår en retssag er afsluttet (via en dom eller andet), og hvornår arbejdet med retssagen registreres som afsluttet i vores system. Bemærk i øvrigt, at den samme sag kan optræde to gange i forbindelse med ankesager. *En retssagsstatistik vedlægges som bilag IV.*

3.2 Kammeradvokatens habilitetspolitik

Staten har brug for en advokat, der altid er tilgængelig. Mange sager har en karakter, der af fortrolighedshensyn ikke er egnede til at sende forbi flere advokatfirmaer, inden man finder et firma uden habilitetsproblemer. Staten har også behov for at kunne udveksle fortrolige oplysninger og overvejelser uden at skulle bekymre sig om, hvorvidt denne information senere kan blive brugt imod staten. Dette kommer klart frem i f.eks. komplekse skattesager, hvor det er vigtigt i fortrolighed at kunne tilrettelægge, hvordan sager med et fælles tema skal håndteres. Endelig har staten behov for at kunne få kompetent advokatbistand inden for korte frister også i mindre sager - ikke mindst af hensyn til borgernes retssikkerhed.

Kammeradvokaten har valgt side i forhold til staten. Staten er langt den største og vigtigste klient, og der udvises en ubetinget loyalitet i forhold til staten. Det betyder, at Kammeradvokaten altid er til rådighed for staten og behandler alle statens sager, uanset størrelse og afsender med samme omhu. Ingen statslige sager afvises, og ingen nedprioriteres i forhold til andre klienter.

Kammeradvokaten behandler kun sager for ikke-statslige klienter i det omfang, det ikke (potentielt) medfører en konflikt i forhold til staten. Kammeradvokatens habilitetspolitik – der er mere omfattende end de habilitetskrav, der normalt stilles til en advokat – er fastlagt i dialog med staten med det formål at sikre, at der ikke opstår situationer, hvor statens advokat i sager for andre klienter repræsenterer synspunkter i strid med statens interesser. Habilitetspolitikken er dermed med til at sikre den høje grad af troværdighed, som staten har behov for, når der f.eks. indhentes juridiske udtalelser.

Habilitetspolitikken er offentliggjort på virksomhedens hjemmeside, og der er en fast procedure i virksomheden for gennemgang af habilitetsspørgsmål i forbindelse med oprettelse af nye sager.

At staten har ét advokatfirma som en fast samarbejdspartner gennem mange år medfører en større grad af fortrolighed i dialogen, hvilket igen medfører mere kvalificeret bistand. Den særlige indsigt Kammeradvokaten får om statens forhold vil - grundet de strenge habilitetskrav og det faste samarbejde - ikke senere blive brugt imod staten i andre sammenhænge.

Habilitetspolitikken er vedlagt som bilag V.

3.3 Klienttilfredshed

Statens behov for advokatbistand udvikler sig år for år i takt med den politiske og samfundsmæssige udvikling. Staten har derfor brug for en advokat, der følger tæt med i og tilpasser sig denne udvikling.

Det er Kammeradvokatens klare mål til enhver tid at blive oplevet som et foretrukket - og ikke et tvunget - valg af de statslige klienter. Virksomheden gør sig derfor umage med at indhente tilbagemeldinger fra klienterne i forhold til, hvordan samarbejdet kan videreudvikles.

Med mange statslige klienter er der et fast samarbejde, der naturligt evalueres i dialog med klienterne ved et årligt møde. Med andre klienter varierer graden af samarbejde og sagstyperne fra år til år, og samarbejdet evalueres derfor løbende som en del af de konkrete sagsforløb.

For at sikre et mere systematisk overblik over tilfredsheden med samarbejdet og udviklingen i klienternes behov, gennemfører Kammeradvokaten derudover hvert andet år - senest i 2011 - en klienttilfredshedsundersøgelse i samarbejde med Moderniseringsstyrelsen. Undersøgelsen gennemføres med ekstern bistand som kvalitative interviews suppleret med kvantitativ dataindsamling. Resultatet af klienttilfredshedsundersøgelsen offentliggøres på både Kammeradvokatens og Moderniseringsstyrelsens hjemmeside.

I konsekvens af hver klienttilfredshedsundersøgelse iværksætter Kammeradvokaten forskellige udviklingstiltag, som Moderniseringsstyrelsen holdes orienteret om.

Klienttilfredshedsundersøgelser fra 2009 og 2011 er vedlagt som bilag VI og VII.

3.4 Forretningsområder

Statens behov for advokatbistand falder i to hovedkategorier: Retssager, der omfatter ca. 60% af omsætningen, og rådgivningssager, der dækker ca. 40% af omsætningen. Denne fordeling har været stabil i de senere år.

De to opgavetyper dækker over en lang række juridiske fagområder, og mange sager omfatter mere end et juridisk fagområde. Grundlæggende for alle sager er, at et indgående kendskab til forvaltningsret og de mere praktiske arbejdsgange i statsforvaltningen er en forudsætning for at kunne yde kompetent rådgivning.

Kammeradvokatens juridiske ekspertise afspejler statens sagsportefølje. De væsentligste forretningsområder, der hver især kan dække flere juridiske fagområder, omfatter for tiden: Ansættelsesret, byggeri og fast ejendom, erstatning og forsikring, EU-ret, forsvar og sikkerhed, immaterialret, infrastruktur, insolvens, it og digitalisering, konkurrenceret, kontrakter

og udbud, miljø og energi, selskabsret, skatter og afgifter, socialret, stats- og forvaltningsret, sø- og transportret, teleret, udlænderet og voldgift.

Denne liste er ikke udtømmende. Staten har også behov for ekspertise på andre væsentlige områder, som f.eks. statsstøtte og menneskerettigheder. Statsstøtteproblemer går igen på tværs af mange forskellige sagstyper, f.eks. statslige udbud og frasalg, bankpakker og sager på medieområdet. Kammeradvokaten har stor erfaring i at føre forhandlinger med Europa-Kommissionen og i at føre sager for EU-domstolen vedrørende statsstøttereftlige spørgsmål. På samme tværgående måde spiller menneskerettigheder en væsentlig rolle i en række af statens sager, mens der ikke er mange "rene" menneskerettighedssager.

For statslige sagsbehandlere med ansvar for afgrænsede sagsområder kan det under tiden være vanskeligt at identificere alle de relevante problemstillinger i sagerne. Kammeradvokaten medvirker derfor ofte til at sikre, at de problemer, der ikke i første omgang er blevet spurgt til, afdækkes i sagerne, og at de bemandes med de relevante faglige eksperter, uanset ad hvilken kanal de kommer ind i huset. Kammeradvokaten er således en "one-stop-shop" inden for de juridiske fagområder, som staten har sager indenfor. Ekspertisen tilpasses løbende efterspørgslen, og tværfaglige teams sammensættes efter behov.

I nogle tilfælde fungerer Kammeradvokaten som vidensbank for de statslige institutioner, som af forskellige årsager kan have vanskeligere ved at fastholde en institutionel hukommelse. Kammeradvokaten faciliterer også videndeling på tværs af staten, f.eks. er kontraktbetingelser udviklet i forbindelse med statslige byggekontrakter blevet anvendt i Forsvarets it-kontrakter. Og Kammeradvokaten medvirker til at sikre, at der holdes en ensartet linje - også over tid - på tværs af alle statens sager. Det er et vigtigt led i sikringen af, at staten behandler borgere og virksomheder ensartet.

Den juridiske viden suppleres med en omfattende viden om, hvordan statsforvaltningen fungerer. For at kunne være en god advokat for staten, er der ofte behov for at vurdere f.eks. hjemmelsspørgsmål og have indsigt i bevillingsretlige forhold, og det er også nødvendigt at have en god fornemmelse for den særlige politiske og samfundsmæssige kontekst, som de statslige klienter fungerer i.

Endelig har staten ind i mellem behov for advokatbistand til sagskomplekser, der indeholder en stor portefølje af ensartede sager, som indholdsmæssigt er tæt relaterede, og hvor der derfor i særlig grad skal sikres overblik og konsistens på tværs af sagsbehandlingen. Kammeradvokaten har betydelig erfaring med at håndtere den type sagskomplekser for staten.

Det gælder både ved egentlige advokatopgaver, som f.eks. ambi-sagerne og selskabstømersager, hvor staten har behov for en advokat, der ikke har habilitetsproblemer i nogen af sagerne. Det gælder også i forbindelse med sagskomplekser, som staten af andre grunde har behov for bistand til at få afviklet, f.eks. forbrugerklagenævnsager, husdyrbrugssager og

miljøklagenævns sager. Også her gælder det, at en grundlæggende forståelse for forvaltningsret og statens administrative arbejdsgange er en forudsætning for et vellykket samarbejde.

3.5 Kammerakademiet: Strategisk kompetenceudvikling

Staten har brug for at have dygtige, bredt funderede og højt specialiserede jurister ved sin side. Kammeradvokaten har i mange år bestræbt sig på at rekruttere nye advokater og advokatfuldmægtige, der har en dokumenteret dygtighed og erfaring.

Men Kammeradvokaten har herudover i de seneste år haft særlig fokus på at udvikle og implementere en lang række HR strategiske tiltag, som skal sikre, at firmaet til stadighed rekrutterer, udvikler og fastholder markedets allerdygtigste jurister.

3.5.1 Kammerakademiet

Kammerakademiet er Kammeradvokatens vifte af kursus- og kompetencegivende tilbud både til vores medarbejdere og klienter.

Kammerakademiet er etableret med henblik på at give firmaets egne jurister den bedste uddannelse og kompetenceudvikling, men er i lige så høj grad en vifte af tilbud til vores klienter, som giver mulighed for juridisk sparring, uddannelse og netværk.

3.5.2 Talentprogram

I 2011 indførte Kammeradvokaten et nyt talentprogram, der indeholder en lang række kompetenceudviklingstilbud til alle vores medarbejdere, og udgør hjørnestenen i den internt rettede del af Kammerakademiet. Det væsentligste udgangspunkt for etableringen af talentprogrammet er ønsket om, at alle jurister på alle niveauer demonstrerer et kompetenceniveau, der matcher eller overgår klienternes forventninger.

Talentprogrammet sætter fokus på en helhedsorienteret kompetenceprofil, hvor firmaets jurister kontinuerligt opbygger, vedligeholder og udvikler den højeste faglige viden i kombination med personlige, forretningsmæssige og ledelsesmæssige kompetencer. Talentprogrammet er derfor naturligt bygget op omkring en ny kompetencemodel, der rummer disse fire forskellige kompetenceområder.

For hvert stillingsniveau i organisationen knytter der sig en detaljeret kompetencebeskrivelse, som beskriver, hvilke kompetencekrav der er til den enkelte jurist på de respektive niveauer. Talentprogrammet skaber på denne måde mere transparens i vores karriereveje, da det til enhver tid er kendt, hvad der skal til for at bevæge sig fra et niveau til det næste.

Talentprogrammet indeholder dels en række obligatoriske kompetenceudviklingstiltag, der knytter sig til hvert enkelt stillingsniveau (Core Curriculum), dels en række individuelt anbefa-

lede kompetencegivende tilbud (der tager afsæt i den enkeltes individuelle udviklingsbehov) og endelig en lang række faglige anbefalede kompetencegivende tilbud.

For at kunne være en moderne, tidssvarende og attraktiv arbejdsplads arbejder Kammeradvokaten samtidig med HR strategiske tiltag som "High Potential program", "Work/life navigation" og "Kvinder i karriere".

3.5.3 Core Curriculum

Talentprogrammets Core Curriculum består af en række grundlæggende obligatoriske kurser, som alle medarbejdere skal deltage i på det relevante karriereniveau. Core Curriculum fungerer således som juristens grundlæggende "værktøjskasse" gennem hele karriereforløbet og indeholder væsentlige kompetencegivende tiltag og kurser på hvert enkelt karriereniveau.

Samtidig afspejler Core Curriculum ikke blot Kammeradvokatens kompetencemodel ved i sig selv at indeholde kurser inden for alle fire kompetenceområder (faglige, personlige, forretningsmæssige og ledelsesmæssige), men også en naturlig dynamik og progression i opbygningen af de forskellige kompetenceelementer, der følger naturligt i takt med medarbejderens karriereudvikling.

Kammeradvokatens Core Curriculum skaber sammen med kompetencebeskrivelserne gennemsigtighed og viser, hvilke kompetencer Kammeradvokaten forventer, at den enkelte medarbejder udvikler og besidder på det givne stillingsniveau, samt hvilke kompetenceudviklende aktiviteter både nuværende og kommende jurister kan forvente som ansat hos Kammeradvokaten.

3.5.4 Dynamisk kompetenceudvikling

Som nævnt vil vægtningen i opbygningen af de forskellige kompetenceområder ændre sig i forhold til den naturlige progression, der er i vores juristers karriereudvikling. Derfor er der også en tæt kobling mellem vores kompetencemodel og vores karriereveje.

Advokatfuldmægtige

Stillingen som advokatfuldmægtig hos Kammeradvokaten er en treårig uddannelsesstilling. Advokatfuldmægtigene gennemfører den obligatoriske eksterne undervisning og eksamen, herunder retssagsprøven, hvor Kammeradvokaten ikke har vanskeligheder med at finde egnede prøvesager.

Undervisningen suppleres af intern undervisning, herunder Kammeradvokatens egen uddannelse i retssagsførelse, relevante faglige kurser og en række andre obligatoriske kurser. I løbet af de tre år advokatuddannelsen tager, arbejder fuldmægtigene i mindst to forskellige juridiske faggrupper.

Rokeringsordningen sikrer, at fuldmægtigene dels kommer til at arbejde med sager inden for forskellige fagområder, dels får indsigt i forskellige klienters behov i forhold til advo-

katbistand og dels kommer til at arbejde sammen med en række partnere og advokater, der har forskellige tilgange til opgaverne. Dette giver en faglig ballast, hvor den juridiske dømmekraft bliver gradvist mere sikker, mere praktisk anvendelig og hvor ikke mindst evnen til at identificere problemer, der ligger inden for et andet fagområde end eget speciale, trænes. Som advokatfuldmægtig vil udviklingen af det faglige kompetenceområde - relativt set - fylde mere end de personlige forretningsmæssige og ledelsesmæssige kompetencer.

Advokater

I de første år som advokat vil der typisk være udviklingsmæssigt fokus på at opnå faglig dybde inden for det valgte speciale. Dette sker via arbejdet med et bredt spektrum af sager med stigende tyngde indenfor det valgte sagsområde under bistand af mere erfarne kolleger. I takt med at den faglige ballast øges, vokser også behovet for at opbygge de personlige kompetencer som kommunikationsevne, omstillingsevne og -vilje samt samarbejdsevne. Samtidig opnås der gennem sagerne også forståelse for klientens behov, for firmaets tilgang til forskellige problemstillinger og for advokatens rolle i forskellige sammenhænge.

Senioradvokat

I takt med at man som advokat når en dybere faglig ekspertise og bliver en erfaren sagsbehandler, vil det udviklingsmæssige fokus udvides til opgaver som sagspartner og/eller andre muligheder for at bidrage til sin faggruppe, f.eks. i form af undervisningsopgaver internt eller eksternt, involvering i klientrettede aktiviteter mm. En del af advokatens fokus skifter her typisk fra selve juraen og sagen til klienten. Det er typisk her, at klientansvaret opbygges, perspektivet bredes ud, og hvor andre end de rent juridiske forhold inddrages i arbejdet. Her vil de forretningsmæssige kompetencer gradvist bygges ovenpå de faglige og personlige kompetencer.

Juniorpartner, associeret partner, interessent

Som juniorpartner, associeret partner eller interessent vil man, ud over den faglige tyngde, de personlige kompetencer og sin evne til sammen med de øvrige partnere at udvikle firmaets forretningsmæssigt og ressourcemæssigt også gradvist skulle kunne håndtere den ledelsesmæssige dimension, dvs. at opbygge og udvikle evnen til at motivere både faggrupper og individer, prioritere relationen til de medarbejdere, man har ansvar for, og sætte sig ind i det enkelte individs situation.

3.5.5 High Potential program

Det er væsentligt for Kammeradvokaten at tilbyde juristerne karrieremuligheder i flere tempi. Der skal både være mulighed for at gennemføre et almindeligt karriereudviklingsforløb via det generelle talentprogram - og for at accelerere karriereudviklingen for medarbejdere, der udviser høj præstationsevne og højt potentiale.

High Potential programmet - som er et toårigt intensivt uddannelsesforløb - er med til at accelerere karriereudviklingen. Juristerne ansøger selv om at komme med på programmet.

Optagelseskriterierne er kendte for alle, og firmaet opfordrer stærkt både mandlige og kvindelige advokater til at søge programmet. Programmet indeholder, udover kompetenceudviklingstilbuddene i Talentprogrammet, også øvrige, individuelle udviklingsprogrammer, eksternt coaching, intern mentoring og netværksmøder.

For jurister, der ønsker at blive partnere, er det en forudsætning, at man har deltaget i High Potential programmet. Programmet skal understøtte en partnerkreds, der har en helhedsorienteret kompetenceprofil og dermed de bedste forudsætninger for det juridiske arbejde og klientrelationen til staten. 1. januar 2012 startede 9 advokater på Kammeradvokatens første High Potential forløb.

Implementeringen af alle de nye HR strategiske tiltag, professionaliserede rekrutteringsprocesser, meget høje faglige krav til kommende kandidater, og en stor indsats på kommunikationsfronten har alle i kombination skabt en solid platform for, at Kammeradvokaten kan være en moderne og attraktiv arbejdsplads for markedets dygtigste jurister, hvilket sikrer at vi til stadighed kan levere den bedst tænkelige kvalitet til staten.

3.5.6 Særlige forhold for faglige kompetenceudvikling med staten som klient

Igennem hele Kammeradvokatens karriereudviklingsforløb går det på det faglige kompetenceområde igen, at staten er den centrale klient, og at forvaltningsretten derfor er basis for alle. Det medfører, at det for Kammeradvokatens advokater er naturligt at overveje problemstillinger, der har en særlig betydning for staten, f.eks. hjemmelsspørgsmål, statsstøtteproblemer, særlige forhold om tjenestemandsansættelse, bevillingsmæssige forhold, m.v. Opbygning af denne indsigt understøttes af ind- og udstationeringer til statslige institutioner og domstole.

Samtidig fungerer Kammeradvokaten som advokatfirma på kommercielle vilkår. En række af sagsområderne tilsiger, at almindelige formueretlige og aftaleretlige discipliner beherskes på højt niveau, og mange af statens sager ligger inden for kommercielt funderede områder, f.eks. kontrakter, udbud, omdannelse af statslige selskaber, inddrivelse, infrastrukturprojekter og byggesager. Som en del af karriereudviklingsforløbet får juristerne hos Kammeradvokaten derfor også indsigt i den del af juraen, som knytter an til mere klassiske kommercielle forhold.

Parallelt med advokatuddannelsen er der i 2010 etableret et 3-årigt graduateforløb for cand. merc. jur.'er svarende til graduate programmerne i det øvrige erhvervsliv. Baggrunden er, at flere og flere sager ligger i krydsfeltet mellem juridiske og forretningsmæssige forhold. Supplerende kompetencer, ud over de rent juridiske, er således i stigende grad vigtigt for, at statens behov for rådgivning kan imødekommes. Under graduateforløbet rokerer cand. merc. jur.'erne mellem to faggrupper. Firmaet har for tiden 4 cand. merc. jur.'er på graduateforløb og er ved at udvikle en overbygning, der vil kunne tilbyde en efteruddannelse og et karriereperspektiv.

3.6 Videnopbygning og videndeling

Opsamling, behandling og kommunikation af den viden, som Kammeradvokatens jurister oparbejder igennem deres daglige virke er helt central for firmaet og omfatter bl.a. kurser og kompetencegivende tilbud til medarbejdere og klienter, procedurer for lagring og deling af viden samt værktøjer til effektivisering af det daglige arbejde.

Kammeradvokaten stiller store krav til juristernes kompetencer og viden og investerer derfor betydelige ressourcer i den strategiske kompetenceudvikling af medarbejderne (den internt rettede del af Kammerakademiet). I naturlig forlængelse heraf arbejdes der derfor løbende med at oparbejde effektive systemer til at skabe, vedligeholde og formidle vores videnbase.

Udover den løbende dialog i forbindelse med sagsbehandlingen, holder alle faggrupper jævnlige møder med henblik på videndeling, ligesom der også holdes møder på tværs af faggrupperne, hvor der videndeles om sager, nye lov- og praksisændringer samt udviklingen i virksomheden og markedet.

3.6.1 *Brug af standarder, paradigmer, tjeklister etc.*

Hvor de sagstyper, firmaet arbejder med, gør det hensigtsmæssigt, benyttes paradigmer, startnotater, tjeklister og workflow-beskrivelser som en integreret del af vores arbejde. Hvor det er relevant er disse indarbejdet i de daglige arbejdsgange og i vores it-systemer, herunder ESDH (dokumenthåndtering) og Officepakken. Dette er et prioriteret område og sikrer, at firmaet til stadighed kan leve op til statens krav om stadig mere effektive sagsgange.

Inden for udbudsret anvendes eksempelvis egne standarder for kontrakter, udbudsbekendtgørelser mv., således at rådgivningen sker på et ensartet og kvalitetssikret niveau. Indførelsen af disse standarder har ført til, at enkelte arbejdsgange, der tidligere blev varetaget af advokater, nu kan varetages af yngre jurister (med behørig kvalitetssikring), hvilket har givet sig udslag i en lavere afregning for staten.

Ligeledes benyttes paradigmer inden for insolvens og retssager, hvor sammenligneligheden mellem de enkelte sagstyper og sager gør standarder hensigtsmæssige.

3.6.2 *Bibliotek*

Kammeradvokaten har et omfattende juridisk bibliotek, der omfatter mere end 7.500 titler.

Det fysiske bibliotek omfatter alle gængse juridiske litteraturværker og tidsskrifter, domssamlinger, lovsamlinger, betænkninger, lovforarbejder mv.

Endvidere har Kammeradvokaten adgang til alle gængse nationale og internationale juridiske databaser og online tidsskrifter inden for de fagområder, firmaet beskæftiger sig med.

3.6.3 *Nyhedsbreve*

Kammeradvokaten udsender hvert kvartal nyhedsbreve med fokus på de nyeste domme, afgørelser, praksis og øvrige udviklinger. For tiden udsendes nyhedsbreve inden for fem forskellige retsområder:

- Nyt om ansættelsesret
- Nyt om EU-ret og international ret
- Nyt om udbudsret
- Nyt om stats- og forvaltningsret
- Nyt om erstatningsret

Nyhedsbrevene har i gennemsnit over 200 modtagere hver. Læseraten er gennemsnitligt på 56 %, hvilket er betragtelig højere end normen for advokatbranchen (int.) på 17,3 %. Nyhedsbrevene er altid tilgængelige på firmaets hjemmeside.

3.6.4 *Seminarer og gå-hjem-moder*

Som nævnt i afsnit 3.5.1. indeholder Kammerakademiet også en vifte af tilbud for firmaets klienter, som giver mulighed for juridisk sparring, uddannelse og netværk (Kammerakademiets eksterne del). Kammeradvokaten afholder løbende faglige arrangementer for klienter og andre venner af huset på en lang række retsområder. Dette er dels en mulighed for at dele den viden, firmaets jurister oparbejder igennem deres arbejde, men repræsenterer i høj grad også en god mulighed for gensidig erfaringsudveksling og sparring.

3.6.5 *Undervisning og øvrige oplæg*

Kammeradvokatens medarbejdere er ofte repræsenteret som undervisere eller oplægsholdere på universiteter og konferencer samt som bidragsydere til bøger og fagblade. I 2011 udgav firmaet bogen *Aktuel Udbudsret*, som er en praktisk baseret beskrivelse af juridiske problemstillinger inden for udbudsret målrettet eksempelvis indkøbere i staten. Kammeradvokat Karsten Hagel-Sørensen og advokat Peter Biering er redaktører af *EU-Kamov*, hvis 2010 udgave er ajourført af 51 kapitelspecialister, hvoraf 13 var ansat hos Kammeradvokaten.

Kammeradvokaten har herudover tæt tilknytning til flere universiteter. Kammeradvokat Karsten Hagel-Sørensen er adjungeret professor ved Århus Universitet, og en lang række advokater og advokatfuldmægtige er tillige undervisere eller censorer ved de højere læreranstalter.

Hvert år i august afholder Kammeradvokaten en sommerskole, hvor 22 deltagere skal løse to cases inden for hhv. forhandling og procedure i løbet af fire dage. Det hele afsluttes med en hovedforhandling foran rigtige dommere. Partnere og advokater i huset udarbejder case- og vejleder de studerende i arbejdet med casene.

3.7 Personalesammensætning

Staten er en særlig klient også på den måde, at staten selv har udarbejdet lovgivningen og har mange kompetente jurister selv. Det stiller høje krav til husadvokaten, der ofte får sagerne fra og samarbejder med særdeles kompetente medarbejdere i staten.

Det afspejles i Kammeradvokatens personalesammensætning på mindst to måder:

- I. For det første går Kammeradvokaten ikke på kompromis med den faglige kvalitet ved ansættelser, og der er et vedvarende stort fokus på at rekruttere jurister, der besidder det nødvendige høje faglige niveau. I lighed med kompetenceudviklingen af de ansatte jurister i talentprogrammet, vurderes alle ansøgere både på deres faglighed og deres potentiale for udvikling af personlige, forretningsmæssige og ledelsesmæssige kompetencer. Det sker ved en systematisk rekrutteringsproces, der indeholder en række testværktøjer.
- II. De statslige sager kræver ofte en erfaring, man ikke kan læse sig til. For mange sagers vedkommende mere end 10 års specialisterfaring. Virksomheden har derfor mange erfarne advokater og partnere. Da størstedelen af statens sager er retssager, har Kammeradvokaten den uden sammenligning største procedureerfaring i landet. Det er et krav, at advokater opnår møderet for landsret. 36 advokater har også møderet for Højesteret og har ført et betydeligt antal sager. 4 advokater har hver ført mere end 100 højesteretssager, hvilket er unikt. Kammeradvokaten har inden for alle statens sagsområder specialister, der kan føre statens sager ved alle instanser, både nationalt og internationalt. Og den viden, Kammeradvokaten opnår om gældende ret via retssager, kan anvendes direkte i rådgivningssager.

Det er afgørende for Kammeradvokatens evne til at levere kvalificeret advokatbistand til staten, at virksomheden kan tiltrække dygtige jurister og fastholde dem længe. De dygtigste skal gerne fastholdes gennem hele deres karriere, så Kammeradvokaten til stadighed har et tilstrækkeligt antal jurister med den nødvendige erfaring.

Staten skal have kompetent rådgivning og repræsentation i alle sager, store som små, for at kunne efterleve de krav, samfundet stiller, herunder hensynet til at borgernes sager behandles kvalificeret og ensartet. Mange af statens sager er tunge, og en del har vidererækkende betydning. At være advokat for staten kræver derfor - udover et højt fagligt niveau og godt advokathåndværk - en indsigt og erfaring, der kun opnås ved at beskæftige sig med statens sager i mange år.

Kammeradvokaten er et af de største advokatfirmaer i Danmark og er alene vokset ved organisk vækst. Ultimo 2011 var vi således 337 ansatte, heraf 176 jurister.

Tabel 2: Personalesammensætning

	31.12. 2011
Jurister i alt	176
- Heraf partnere	41
- Heraf advokater, der ikke er partnere	68
- Heraf advokatfuldmægtige	67
Antal studenter	37
Antal ansatte i alt	337

3.8 Virksomhedens organisering og ledelse

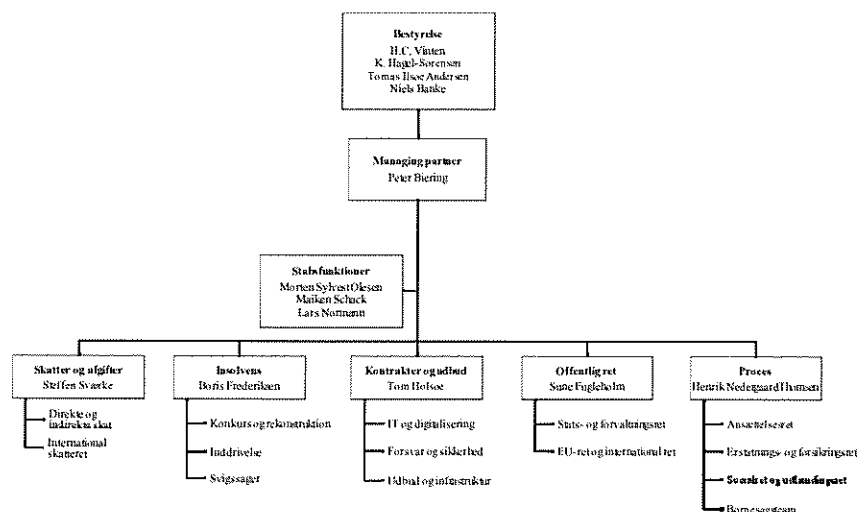
Kammeradvokatens interne organisation er opdelt i fem juridiske faggrupper: Skatter og afgifter (28 jurister), Insolvens (34 jurister), Kontrakter og udbud (49 jurister), Offentlig ret (32 jurister), samt Proces (33 jurister). Faggrupperne er igen opdelt i teams, der typisk er fagligt fokuserede. I det daglige arbejdes der ofte på tværs af både teams og faggrupper, da mange sager er tværfaglige.

Organisationen tilpasses med jævne mellemrum som konsekvens af, at statens behov ændrer sig. I 2009 blev der f.eks. oprettet et team med fokus på infrastrukturområdet, som konsekvens af regeringens opprioritering af transportområdet. I 2010 blev faggruppen for Kontrakter og udbud omorganiseret, og der blev nedsat teams med fokus på hhv. it og digitalisering, forsvar og sikkerhed, og udbud og konkurrence. Dette skete som respons på statens stigende fokus på bedre styring af it-projekter og for at betjene Forsvaret endnu bedre i lyset af, at der på flere områder gælder særlige regler for Forsvaret. Det kan i den forbindelse endvidere nævnes, at firmaet har 10 certificerede it-advokater. I 2011 blev faggruppen for miljø og infrastruktur fusioneret ind i henholdsvis faggruppen for kontrakter og udbud og faggruppen for offentlig ret for at skabe en bedre udnyttelse af ressourcerne.

Lige som den juridiske del af organisationen justeres efter behov, sker der en løbende professionalisering af virksomhedens ledelse, stabsfunktioner og understøttende systemer i øvrigt, så staten til enhver tid har en "husadvokat", der fuldt ud er på omgangshøjde med de øvrige store advokatfirmaer.

Virksomheden er organiseret som et interessentskab og ejes således af en række advokater, der samtidig arbejder i firmaet.

Den 1. maj 2010 indførte Kammeradvokaten en ny ledelsesstruktur med en bestyrelse og managing partner. Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede udvikling af virksomheden mens managing partner har ansvaret for den daglige ledelse. Organisationens ser i dag således ud:



3.9 Retningslinjer for sagsbehandling, kvalitetssikring, systemer og sikkerhed

Kammeradvokaten lægger stor vægt på at sikre kvalitet, effektivitet og ensartethed i sagsbehandlingen. De grundlæggende retningslinjer for al sagsbehandling er dokumenteret i "Instruks nr. 1: Sagsoprettelse og generel sagsbehandling", der beskriver de interne arbejdsgange og samarbejdet med klienterne. Instruks nr. 1 suppleres af mere specifikke retningslinjer på sagsområder, hvor der er mange ensartede sager f.eks. for skattesagerne, hvor retningslinjerne er udarbejdet af Skatteministeriet, og for sager i virksomhedens procesafdeling, hvor der er mange ensartede retssager.

Instruks nr. 1 er en integreret del af virksomhedens kvalitetsstyringssystem, som bl.a. sikrer, at alle sager behandles af mindst to jurister, nemlig i et samarbejde mellem en kompetent sagsansvarlig og en erfaren sagspartner. Kvalitetsstyringssystemet er dynamisk og ajourføres løbende, f.eks. er Instruks nr. 1 revideret mange gange siden indførelsen i 1992. Kammeradvokaten er certificeret hos Dansk Standard efter standarden DS/EN ISO 9001. Dansk Standard kommer derfor på besøg to gange årligt og gennemfører en audit af, om retningslinjerne i kvalitetsstyringssystemet efterleves.

På it-området efterlever Kammeradvokaten de relevante eDag initiativer, herunder i forhold til modtagelse og afsendelse af sikker e-mail. Der gennemføres løbende eksterne audits af it-sikkerheden for at sikre, at den matcher de statslige sagers væsentlighed og følsomhed. Kammeradvokaten har i løbet af 2011 implementeret et nyt elektronisk sagsbehandlingssystem (ESDH), der har medvirket yderligere til effektivisering af arbejdsgangene.

Kammeradvokaten har betydelig erfaring i at håndtere særligt følsomme sager af betydning for rigets sikkerhed, f.eks. for Forsvaret og PET. Det sker bl.a. via særligt sikrede arbejdslokaler og særlige samarbejdsaftaler. Et antal advokater er endvidere sikkerhedsgodkendte. *SKAT's retssagsinstruks er vedlagt som bilag VIII.*

3.10 Prisaftale og afregningsprincipper.

Staten får - som en del af kammeradvokataftalen - 1/3-del rabat på sagerne inden for kammerordningen. Denne rabat opnås, fordi Kammeradvokaten har stordriftsfordele ved at få alle statens sager: Sagsbehandlingen kan effektiviseres inden for områder med mange ensartede sager, og ekspertisen på alle de områder, hvor staten kræver advokatbistand, er samlet i virksomheden og er dermed umiddelbart tilgængelig.

Afregningsprincipperne er fastlagt i kammeradvokataftalen: Salæret "*fastsættes som et rimeligt vederlag med udgangspunkt i arbejdets art og omfang, det ansvar, der er forbundet med sagen, sagsgenstandens størrelse, sagens betydning for klienten, tidsforbruget og det opnåede resultat. Salæret fastsættes således ikke til fx en procentdel af sagens værdi eller som et timevederlag*".

I dag sikrer Kammeradvokaten en konsekvent anvendelse af disse principper og hensynet til rabataftalen ved at lade fakturaudkast blive godkendt af kammeradvokaten selv suppleret af gruppekoordinatorerne eller andre udvalgte partnere for hhv. skatte- og insolvensgruppen på grund af disse områders særlige karakter. I årsberetningerne for de enkelte år oplyses det herudover, hvor mange timer der samlet set er medgået i løsningen af sagerne samt det samlede salær og den gennemsnitlige timepris, som timerne blev afregnet til.

Det kan i denne forbindelse nævnes, at der i forlængelse af de senere års bemærkninger i klienttilfredshedsundersøgelserne er iværksat en række initiativer med henblik på at gøre fakturaerne mere forståelige. Selve formatet er således blevet lavet om, så fakturaen nu indeholder både en kort forklarende tekst om sagens forløb og udfald og en aktivitetsoversigt.

Herudover er der i samarbejde med enkelte klienter blevet udarbejdet modeller for "normalydelser" i forskellige typer af retssager. Afgrænsningen af de aktiviteter, som er omfattet i en sådan "normalydelse", danner herved udgangspunkt for en vurdering af, hvorvidt den enkelte sag omfangsmæssigt er større eller mindre eller svarer til den normale ydelse for den pågældende type retssag.

Hvis en sags aktivitetsomfang svarer til det, man i samarbejde med klienten for det pågældende sagsområde har defineret som en normalydelse, så afregnes sagen samtidig til det for normalydelsen aftalte faste prisniveau. Ambitionen er, at dette dels skal bibringe klienten en større forudsigelighed og budgetsikkerhed, dels en større forståelse af baggrunden for salærets størrelse i den enkelte sag, uanset om denne falder inden for definitionen af en normalydelse eller afviger herfra.

Beskrivelser af "normalydelser" med et tilknyttet prisniveau er mest fordelagtigt for staten ved sagsområder med et tilstrækkeligt stort antal af mindre retssager, som omfangsmæssigt sjældent afviger voldsomt fra sag til sag. "Normalydelser" med tilhørende prisniveauer er

for tiden aftalt med Ankestyrelsen vedrørende børnesager og arbejdsskadesager. Tilsvarende er der i samarbejde med Patientskadeankenævnet og Lægemiddelankenævnet defineret normalydelse for retssager inden for patientforsikring og lægemiddelerstatning.

Bortset fra administrative tvangsfjernelser, som i flere år fortrinsvist er blevet afregnet som normalydelse, er afgrænsningen af normalydelse med et tilhørende prisniveau for andre retssagsområder af nyere dato, og der udestår således i samarbejde med Ankestyrelsen og Patientskadeankenævnet/Lægemiddelankenævnet en evaluering af det første års erfaringer med ordningen medio 2012.

Kammeradvokaten har som statens advokat en ansvarsforsikring, der matcher forsikringsbehovet for statslige sager med store principielle og økonomiske interesser på spil.

Kammeradvokaten er i løbende dialog med Moderniseringsstyrelsen med henblik på at udvikle de parametre, der allerede i dag giver et godt indblik i statens honorering af Kammeradvokaten.

3.11 Rapportering

Kammeradvokaten offentliggør hvert år en årsberetning, der redegør for samarbejdet med staten i det forgangne år. Årsberetningen indeholder dels en redegørelse vedrørende de udviklingstendenser, der kan spores, dels en lang række økonomiske nøgletal, herunder:

- Samlet salær i statslige sager og udvikling heri i forhold til tidligere år – både i absolute tal og i relative procenter.
- Salær på statslige sager opdelt på minister- og sagsområder.
- Opgørelse af afregnede timer fordelt på forskellige personalekategorier for det aktuelle og for de 5 foregående år.
- Opgørelse af den relative (procentvise) udvikling i afregnede timer fordelt på forskellige personalekategorier for det aktuelle og for de 5 foregående år.
- Opgørelse af den gennemsnitlige timepris fordelt på forskellige personalekategorier for det aktuelle og for de 5 foregående år.
- Opgørelse af den relative (procentvise) udvikling i den gennemsnitlige timepris fordelt på forskellige personalekategorier for det aktuelle og for de 5 foregående år.
- Opgørelse af antallet af afsluttede retssager fordelt på retsinstanser og på medhold eller overvejende medhold til henholdsvis stat eller borger.
- Opgørelse af medarbejderstab fordelt på personalekategorier og på køn.
- De overordnede resultater af klienttilfredsundersøgelser i år, hvor sådanne er foretaget.

Staten får således en samlet oversigt over statens brug af Kammeradvokaten, herunder hvor meget det har kostet staten samlet og fordelt på timepriser.

Årsberetningen afleveres til og gennemgås på et møde med Moderniseringsstyrelsen, som ved samme lejlighed modtager en revisorerklæring vedrørende timeopgørelsen i beretningen.

Årsberetningen offentliggøres derefter på Kammeradvokatens hjemmeside.

Årsberetningen for 2011 er vedlagt som bilag IX.

4. KAMMERADVOKATENS BEGRÆNSNINGER

Staten efterspørger en advokat, der altid er til rådighed, som er loyal, har forståelse for de særlige forhold i statsforvaltningen, og som fagligt mindst matcher statens modparter inden for alle relevante fagområder.

Kammeradvokaten imødekommer stort set alle statens behov for advokatbistand, men der er områder, hvor staten ikke har tilstrækkelig volumen til, at Kammeradvokaten kan opretholde en tilstrækkelig faglig kompetence. Det gælder f.eks. på områderne for større og navnlig internationale virksomhedsoverdragelser og børsnoteringer.

Kammeradvokaten foretager heller ikke advokatundersøgelser af statslige myndigheder, da man er inhabil i forhold til sin hovedklient.

Efter konkret aftale med Moderniseringsstyrelsen benytter staten sig på disse områder af andre advokater. I praksis har det vist sig uproblematisk, da disse sager er relativt fåtallige. Kammeradvokaten har et udmærket samarbejde med de advokater, staten vælger at inddrage i sager, hvor der er behov for særlige kompetencer. Det gælder f.eks. i arbejdet med bankpakkerne, hvor der både var behov for særlig indsigt i bankjura, som Kromann Reumert leverede, og i statsstøtte, som Kammeradvokaten leverede.

Kammeradvokaten har dermed enkelte begrænsninger i forhold til statens behov. I praksis har det imidlertid vist sig, at kammeradvokatordningen er tilstrækkeligt fleksibel til, at der ikke opstår problemer i de tilfælde, hvor det er mest hensigtsmæssigt for staten at bruge (eller supplere med) en anden advokat.

5. BILAG

- I. Kammeradvokataftalen
- II. Tillæg om ansvarsbegrænsning
- III. Statens vejledning om kammeradvokatordningen
- IV. Retssagsstatistik
- V. Firmaets habilitetspolitik
- VI. Tilfredshedsundersøgelse 2009
- VII. Tilfredshedsundersøgelse 2011
- VIII. SKATs Retssagsvejledning
- IX. Årsberetning for 2011

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

BILAG I

AFTALE MELLEM FINANSMINISTERIET OG KAMMERADVOKATEN

Aftale mellem Finansministeriet og Kammeradvokaten

1. Indledning

Advokat K. Hagel-Sørensen er ved kongelig resolution efter Finansministeriets indstilling udnævnt til kammeradvokat med virkning fra den 1. marts 2004. I denne aftale fastlægges de nærmere vilkår for udøvelse af hvervet.

Kammeradvokaten skal - sammen med sine kompagnoner og medarbejdere - opretholde et alsidigt advokatfirma på kvalitetsmæssigt højt niveau, der har den fornødne kapacitet til at udføre opgaverne ifølge nærværende aftale.

2. Kammeradvokatordningens indhold

Kammeradvokaten har pligt til at udføre alle retssager og andre advokatopgaver for samtlige statsinstitutioner. Kammeradvokaten, dennes partnere og medarbejdere må derfor ikke i den øvrige advokatvirksomhed påtage sig opgaver, der indebærer risiko for interessekonflikter med staten i noget omfang af betydning. Skulle interessekonflikt opstå, skal Kammeradvokaten omgående gøre opmærksom derpå og afstå fra at udføre sagen, jf. de for advokater gældende regler.

Udenfor kammeradvokatordningen falder:

- Udførelse af uvildige undersøgelser af faktiske eller retlige forhold ("advokatundersøgelser" og lignende).
- Sager, hvori Kammeradvokaten er inhabil, eller hvor der kan rejses begrundet tvivl om hans habilitet.
- Advokatopgaver, der skal løses på grundlag af andre landes ret, hvad enten opgaverne skal udføres i udlandet eller her i landet.
- Sager omfattet af inkassatorordningen under Økonomistyrelsen.
- Sager for DSB, Danmarks Radio, TV-2, Danmarks Nationalbank, Vækstfonden og statslige aktieselskaber samt interessentskaber, hvori staten er en af flere interessenter,

- Inddrivelse af statslige restancer og misligholdt studiegæld.

3. Anden advokatbistand end Kammeradvokaten

Kammeradvokatorordningen og vilkårene i denne aftale er baseret på, at Kammeradvokaten som hovedregel udfører statens advokatopgaver. Statsinstitutionerne er dog berettigede til - med Finansministeriets godkendelse - at anvende anden advokatbistand i enkelte sager eller grupper af sager, såfremt Kammeradvokatens ekspertise på området ikke er tilstrækkelig eller der foreligger andre rimelige grunde dertil.

4. Offentliggørelse af Kammeradvokatens udtalelser

En anmodning om en "udtalelse" eller et "responsum", som en myndighed retter til Kammeradvokaten, vil efter fast praksis blive opfattet som en anmodning om en bedømmelse til myndighedens interne brug.

I sådanne udtalelser belyses alle aspekter i den foreliggende sag, ligesom eventuelle usikkerheder om den bevismæssige eller retlige bedømmelse vil blive omtalt. Hensigten er, at myndigheden opnår det bedst mulige grundlag for dens beslutninger om, hvorledes sagen skal håndteres.

De spørgsmål, som forelægges for Kammeradvokaten, kan så godt som alle blive genstand for en retssag, og formålet med udtalelserne er da også at opnå en prognose for, hvilket resultat, domstolene vil nå frem til.

Det vil mindske udtalelsernes informationsværdi for myndighederne, hvis der er mulighed for, at de bliver offentliggjort eller udleveret til udenforstående, herunder at udtalelserne måtte komme i modpartens besiddelse.

Det er derfor aftalt, at Finansministeriet henstiller til myndighederne, at Kammeradvokatens udtalelser ikke offentliggøres eller udleveres til udenforstående, før Finansministeriet har haft lejlighed til at fremkomme med en udtalelse herom.

Hvis en myndighed derimod på forhånd tilkendegiver, at man ønsker en bedømmelse med henblik på offentliggørelse eller udlevering til andre, vil Kammeradvokaten tage højde herfor under udarbejdelsen, og sådanne bedømmelser vil i reglen blive udformet som notater.

5. Honorar mv.

Kammeradvokaten oppebærer et årligt honorar på 75.000 kr. (1. oktober 1984-prisniveau) ekskl. moms for at stå til rådighed med telefonisk og anden kortvarig mundtlig rådgivning. Honoraret reguleres efter de regler, der til enhver tid gælder for tilsvarende statslige honorarer.

I øvrigt oppebærer Kammeradvokaten salær for den enkelte sag – herunder for udarbejdelse af responsa og mere omfattende ankeindstillinger – med 2/3 af sædvanligt advokatsalær. Sædvanligt advokatsalær fastlægges i overensstemmelse med Advokatrådets meddelelse af 4. juli 1996 som et rimeligt vederlag med udgangspunkt i arbejdets art og omfang, det med sagen forbundne ansvar, sagsgenstandens størrelse, sagens betydning for klienten, den medgåede tid og det opnåede resultat. Det indebærer, at alle de nævnte omstændigheder tages i betragtning, idet der lægges betydelig vægt på arbejdets omfang. Salæret fastsættes således hverken til en vis procentdel af sagens værdi eller til et timevederlag. Da Finansministeriet ved de i pkt. 6 omtalte opgørelser kontrollerer, at salæret opgjort pr. arbejdstime for statens sager under ét er tilstrækkelig fordelagtigt for staten, oplyser kammeradvokaten ikke timetal i den enkelte sag.

Staten tilhørende pengemidler og værdipapirer, der beror hos Kammeradvokaten, er omfattet af de for advokater gældende regler. Statslige pengemidler anbringes på separat klientkonto i et pengeinstitut, hvoraf den tilskrevne rente fuldt ud afregnes til Finansministeriet hvert år i januar måned. Der skal således ikke afregnes rente til de enkelte statsinstitutioner af midler, der har indestået på denne konto.

Deponerede købesummer og andre beløb, hvoraf rente helt eller delvist kan tilkomme andre end staten, kan dog indsættes på særskilte konti. Staten tilkommende rente på sådanne konti afregnes til den pågældende statsinstitution. Tilsvarende ordning kan i særlige tilfælde etableres, når Kammeradvokaten medvirker til anbringelse af betydelige beløb i længere tid for en statsinstitution.

Kammeradvokaten opretter en særlig kassekredit, hvorpå der kan hæves i den udstrækning, det samlede mellemværende mellem staten og Kammeradvokaten, eksklusiv indeståender på separate klientkonti, udviser en saldo i Kammeradvokatens favør. Rente og provision af den nævnte kassekredit fradrages i det rentebeløb, som Kammeradvokaten skal afregne til Finansministeriet, eller betales af Finansministeriet efter reglerne om rente af statslån.

Ved udgangen af hvert kalenderår afgiver Kammeradvokaten til Finansministeriet en opgørelse over de i årets løb debiterede salærer i statens sager fordelt på ministerområder og statsvirksomheder og hovedkonti ifølge finansloven samt med en opdeling på de vigtigste sagstyper. Samtidig afgiver Kammeradvokaten en angivelse pr. 31. december over statens tilgodehavender hos eller gæld til Kammeradvokaten fordelt som ovenfor.

6. Årsberetninger

Med henblik på Finansministeriets kontrol med, at ordningen er økonomisk fordelagtig for staten, afgiver Kammeradvokaten ved udgangen af hvert kalenderår til Finansministeriet en opgørelse over, hvor mange timer

der i årets løb er anvendt på sager for staten af advokater - opdelt i relevante kategorier - og af advokatfuldmægtige. I opgørelsen skal tillige beregnes, hvad de i samme år hos staten i alt debiterede salærer giver pr. time. Finansministeriet kan kræve opgørelsen bekræftet af en statsautoriseret revisor mod at afholde udgifterne derved.

Kammeradvokaten bistår efter ønske Finansministeriet med at tilvejebringe oplysninger om salærniveauet pr. time i sammenlignelige, store advokatfirmaer.

Såfremt opgørelserne viser, at der ikke fortsat opnås en betydelig økonomisk fordel for staten, aftales de nødvendige ændringer af reglerne om vederlag.

7. Ikrafttræden mv.

Aftalen træder i kraft den 1. marts 2004.

Aftalen kan bringes til ophør af såvel Finansministeriet som Kammeradvokaten med et års varsel til udgangen af et kalenderår.

7. Underskrifter

Finansministeriet

København, den 18. februar 2004



Karsten Dybvad

Departementschef

Kammeradvokaturen

København, den 27. februar 2004



K. Hagel-Sørensen

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

BILAG II

TILLÆG TIL KAMMERADVOKATAFTALEN

10 OKT. 2008

Kammeradvokat K. Hagel-Sørensen
Vester Farimagsgade 23
1606 København V

10. oktober 2008
J.nr. 2004-6101-001
ØE/HTS

Tillæg til kammeradvokataftalen

Kære Hagel

Vedlagt vil du finde tillægget til kammeradvokataftalen om ansvar, ansvarsbe-
grænsning og forsikring i underskrevet stand for Finansministeriets vedkommen-
de.

Efter aftale skal vi bekræfte, at aftaletillægget har virkning for skader, indtruffet
efter aftaletidspunktet den 29. september 2008.

Med venlig hilsen



Henrik Støtt
Tlf.: 33 92 82 40
Mail: hts@oes.dk

19. august 2008
J.nr. 023-14

Tillæg til aftale af februar 2004 mellem Finansministeriet og Kammeradvokaten

Ansvar, ansvarsbegrænsning og forsikring

Kammeradvokaten er erstatningsansvarlig efter dansk rets almindelige regler for følgerne af fejl, der begås af Kammeradvokaten, dennes partnere og medarbejdere.

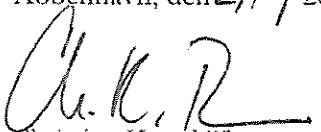
Ansvar for Kammeradvokaten og for dennes partnere og medarbejdere er dog i alle tilfælde undergivet følgende

Ansvarsbegrænsninger

- Ansvar omfatter ikke indirekte tab, herunder bl.a. driftstab, tidstab, avancetab, tab af data, mistet goodwill og image.
- Ansvar omfatter ikke bøder eller tilsvarende, hvad enten de tilfalder det offentlige eller private ("punitive damages").
- Ansvar omfatter ikke krav rejst i USA/Canada.
- Ansvar omfatter ikke hæftelse for andre rådgivere, som Kammeradvokaten efter aftale med klienten har overladt dele af opgaven til, eller som klienten har antaget efter Kammeradvokatens henvisning.
- De samlede erstatningsbeløb for følgerne af én skade kan ikke overstige DKK 75 millioner. Som følge af én skade anses alle krav, der udspringer af samme fortsatte eller gentagne ansvarspådragende forhold, og uanset om en eller flere af de personer, som Kammeradvokaten hæfter for, har pådraget sig ansvar, og hvad enten en eller flere skadelidte kan gøre krav gældende i anledning af forholdet.

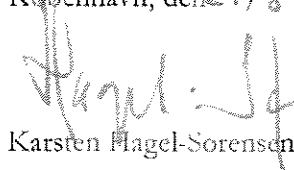
Kammeradvokaten har tegnet ansvarsforsikring i et anerkendt forsikringselskab.

Finansministeriet
København, den 29/9 2008



Christian Kettel Thomsen

Kammeradvokaten
København, den 29/8 2008



Karsten Magel-Sørensen

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

BILAG III

VEJLEDNING OM KAMMERADVOKATORORDNINGEN

Vejledning om kammeradvokatorordningen

Oktober 2008

Indhold

Indledning	2
Hvilke statsinstitutioner er omfattet af aftalen?	2
Hvilke opgavetyper omfatter aftalen?	2
Anden advokatbistand end Kammeradvokaten	3
Kammeradvokatens salærer	3
Salærafregningen	3
Offentliggørelse af Kammeradvokatens udtalelser	4
Habilitetskrav	4
Forholdet til Folketinget	6
Ansvarsbegrænsning	6
Årsberetninger	7
Kontakt	6

Indledning

Finansministeriet har på statens vegne indgået aftale med kammeradvokat Karsten Hagel-Sørensen, advokatfirmaet Poul Schmith, om vilkårene for hvervet, som omfatter alle retssager og andre advokatopgaver, herunder juridisk rådgivning, for samtlige statsinstitutioner. Undtaget er kun deciderede "advokatundersøgelser" og statens inkassovirksomhed, ligesom enkelte statslige institutioner er holdt uden for aftalen.

Advokatfirmaet Poul Schmith har også andre klienter end staten, men må ikke påtage sig opgaver, som indebærer risiko for interessekonflikt med staten i noget omfang af betydning, jf. nedenfor om habilitetskrav.

Kammeradvokaten honoreres af staten fra sag til sag med 2/3 af sædvanligt advokatsalær. Herudover modtager Kammeradvokaten et fast årligt honorar for løbende telefonisk og anden kortvarig mundtlig rådgivning. Den type rådgivning er således gratis for de statslige klienter.

Økonomistyrelsen varetager statens relationer til Kammeradvokaten og påser herunder, om honorargrænsen overholdes i forhold til staten som sådan, og om ordningen i øvrigt er økonomisk forsvarlig.

Hvilke statsinstitutioner er omfattet af aftalen?

Begrebet "statsinstitutioner" i kammeradvokataftalen skal forstås som institutioner, der ikke har en formue, der er adskilt fra statskassen. Aftalen omfatter således alle dele af den statslige forvaltning, hvad enten institutionen er undergivet en ministers instruktionsbeføjelse, eller institutionen ledes af et uafhængigt nævn, råd eller lignende.

Herudover vil aftalen kunne benyttes af selvejende institutioner, foreninger og fonde mv., hvis udgifter dækkes ved statstilskud eller lignende eller som modtager kapitalindskud eller anden støtte fra staten, såfremt kapitalindskuddet mv. har en væsentlig betydning for institutionen. De selvejende institutioner mv. er dog frit stillet, om de vil benytte aftalen eller ej.

På samme måde kan aftalen med Finansministeriets godkendelse benyttes af institutioner, der på anden måde har nær tilknytning til staten, samt af aktie- og andre selskaber, hvori staten har en bestemmende indflydelse.

Hvilke opgavetyper omfatter aftalen?

Advokatopgaver i kammeradvokataftalens forstand omfatter alle opgaver, hvortil en statsinstitution ønsker at antage ekstern advokat, hvad enten det sker direkte eller gennem mellemlid, f.eks. en konsulent. Endvidere omfattes opgaver, der traditionelt udføres af advokat, såsom retssager, udformning af kontrakter, udbud, responsa, køb og salg af fast ejendom, selskabsretlige dispositioner, repræsentation i insolvente boer og anden juridisk rådgivning. Advokatopgaver omfatter ikke indhentelse af juridiske responsa eller bistand til udar-

bejdelse af lovforslag hos andre end advokater samt bistand til udformning af tekniske og kommercielle vilkår i kontrakter.

Aftalen begrænser ikke statsinstitutionernes adgang til at udføre juridiske opgaver ved egne ansatte, medmindre det får et omfang, der ændrer aftalens forudsætninger.

Anden advokatbistand end Kammeradvokaten

Kammeradvokatorordningen er baseret på, at Kammeradvokaten som altovervejende hovedregel udfører statens advokatopgaver. Statens institutioner må derfor ikke anvende anden advokatbistand uden forudgående godkendelse fra Økonomistyrelsen i hvert enkelt tilfælde.

Kammeradvokatens salærer

Som nævnt kan Kammeradvokaten kun beregne sig et salær på 2/3 af sædvanligt advokatsalær. Dette salær fastsættes som et rimeligt vederlag med udgangspunkt i arbejdets art og omfang, det ansvar, der er forbundet med sagen, sagsgenstandens størrelse, sagens betydning for klienten, tidsforbruget og det opnåede resultat. Salæret fastsættes således ikke til fx en procentdel af sagens værdi eller som et timevederlag.

Økonomistyrelsen kontrollerer, om Kammeradvokatens salær pr. arbejdstime for statens sager under ét er økonomisk forsvarligt for staten, og de enkelte statsinstitutioner modtager derfor ikke oplysning om Kammeradvokatens tidsforbrug i den enkelte sag.

Statsinstitutionerne har mulighed for at indhente et salæroverslag fra Kammeradvokaten, før en opgave påbegyndes, hvilket kan være hensigtsmæssigt i situationer, hvor det er relevant fx at kunne vurdere, om opgaven i stedet kan udføres af institutionens egne medarbejdere eller om opgavens væsentlighed står i rimeligt forhold til omkostningerne. Ved indhentelse af salæroverslag bør opgaven beskrives så præcist som muligt.

Salærafregningen

I overensstemmelse med principperne i omkostningsreformen er det aftalt med Kammeradvokaten, at løbende sager afregnes kvartalsvis efter følgende principper:

1. Acontoafregning foretages kvartalsvis i den udstrækning, acontosalæret overstiger 100.000 kr.
2. Acontoafregninger foretages med hovedvægten lagt på arbejdets omfang, sagens kompleksitet og faglige sværhedsgrad, det ansvar, der er forbundet med sagen samt sagsgenstandens størrelse. Sagens eventuelle vidererækkende betydning eller principielle karakter indgår først med fuld vægt ved slutafregningen. I retssager kan det endvidere først ved slutafregningen indgå, om sagen er tabt eller vundet.

3. Acontoafregninger foretages i følgende sagskategorier:

- Retssager, idet der dog ikke foretages acontoafregninger i sager, som er berammet til domsforhandling, når der er mindre end 3 måneder til domsforhandlingen.
- Kontrakter.
- Fast ejendom.
- Responsa.
- Anden rådgivning.
- Inddrivelse.

Acontoafregningen finder sted inden for en måned efter kvartalets udløb.

Ordningen gælder for sager, der overgives til Kammeradvokaten fra og med 1. juli 2006.

Offentliggørelse af Kammeradvokatens udtalelser

Kammeradvokatens udtalelser eller "responsa" er beregnet på myndighedens interne brug, hvor alle aspekter i den foreliggende sag belyses. Det gælder også eventuelle usikkerheder om den bevismæssige eller retlige bedømmelse under en eventuel retssag. Det vil derfor ikke være hensigtsmæssigt, at udtalelserne udleveres til andre, hvis der overhovedet er nogen mulighed for, at den sag, et responsum vedrører, kan udvikle sig til en retssag. Dette er et af de hensyn, der ligger til grund for bestemmelsen i offentlighedslovens § 10, nr. 4, og forvaltningslovens § 14, stk. 1, nr. 3, hvorefter retten til aktindsigt ikke omfatter myndighedens brevveksling med sagkyndige til brug i retssager eller ved overvejelse af, om der bør føres retssag.

Kammeradvokatens responsa må derfor ikke offentliggøres eller udleveres til udenforstående, herunder til modparten i en sag, uden at dette på forhånd har været drøftet med Økonomistyrelsen. Det skal understreges, at afgørelsen af, om der skal meddeles aktindsigt, træffes af den pågældende myndighed efter offentlighedslovens regler.

Habilitetskrav

Efter kammeradvokataftalen har Kammeradvokaten pligt til at udføre alle retssager og andre advokatopgaver for samtlige statsinstitutioner. Kammeradvokaten, dennes partnere og medarbejdere må derfor ikke i den øvrige advokatvirksomhed påtage sig opgaver, der indebærer risiko for interessekonflikter med staten i noget omfang af betydning.

Kammeradvokaten har udmøntet denne del af aftalen i et sæt interne retningslinier, der i videst mulige omfang skal sikre, at Kammeradvokatens kontor ikke må frasige sig en foreliggende opgave for en statsinstitution på grund af inhabilitet.

Retningslinierne indeholder følgende hovedpunkter:

1. *Inhabilitet i forhold til opgavens karakter*

Inden for en række områder deltager Kammeradvokaten så intensivt som rådgiver for de statslige myndigheder, at Kammeradvokaten helt må afstå fra at rådgive private klienter. Det gælder blandt andet hele skatte- og afgiftsområdet samt væsentlige dele af sociallovgivningen og telelovgivningen.

Herudover kan Kammeradvokaten konkret have deltaget så meget i udformningen af de regler, en sag drejer sig om, at Kammeradvokaten af den grund ikke bør påtage sig sagen.

2. *Twister*

Kammeradvokaten kan ikke påtage sig en sag for en privat klient, hvis sagen vedrører en tvist med en statsinstitution, eller hvis der foreligger en ikke ubetydelig risiko for, at sagen vil blive indbragt for en statslig myndighed. Det samme gælder, hvis en sag, som Kammeradvokaten fører for en privat klient, uforudset udvikler sig på en sådan måde, at klientens interesser står i modsætning til statens. I så fald skal Kammeradvokaten opgive sagen for den private klient.

Derimod er Kammeradvokaten ikke afskåret fra at påtage sig en opgave, som omfatter kontakt til statslige myndigheder, fx registrering af selskaber hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, så længe opgaven ikke udvikler sig til en tvist med myndigheden eller i øvrigt er af kontroversiel karakter.

Kammeradvokaten kan ikke påtage sig en opgave for en privat klient, som indebærer, at Kammeradvokaten skal fremføre synspunkter, der strider mod statens interesser eller mod standpunkter, som Kammeradvokaten gør gældende på statens vegne i andre sammenhænge. Kammeradvokaten har i den forbindelse fx besluttet ikke at påtage sig skatterådgivning for private eller entrepris- og udbudssager for andre end ordregivere eller bygherrer, ligesom Kammeradvokaten i sager om ansættelsesret ikke påtager sig sager for ansatte.

3. *Andre offentlige institutioner*

Statsfinansierede selvejende institutioner kan være omfattet af kammeradvokataftalen, jf. ovenfor, men bortset herfra må selvejende institutioner, kommuner og regioner m.fl. anses for at være private klienter i relation til kammeradvokataftalen. Dog adskiller disse institutioner sig fra "almindelige" klienter ved at være underlagt forvaltningsretlige regler, når de udøver offentligretlige funktioner, og der gælder derfor ikke de samme generelle begrænsninger med hensyn til, hvilke opgaver Kammeradvokaten kan rådgive om. Således kan Kammeradvokaten godt rådgive Grønlands Hjemmestyre om skattesager, så længe der ikke foreligger en tvist med de danske myndigheder.

Kammeradvokaten kan dog ikke bistå fx en kommune eller en region i sa-

ger, hvor der er mulighed for klage til en statslig myndighed i medfør af klagebestemmelser i regelgrundlaget, eller hvis der er en konkret grund til at tro, at tilsynsmyndighederne vil blive inddraget i sagen.

4. *Interessekollision mellem statsinstitutioner*

Det antages almindeligvis, at to statsinstitutioner ikke kan føre retssag mod hinanden, fordi staten opfattes som én juridisk person. Der findes dog eksempler på undtagelsestilfælde, men bortset herfra må meningsforskelle mellem statslige institutioner løses ved forhandling og i givet fald eskaleres til højere niveau.

Kammeradvokaten afgiver ikke udtalelse i sådanne sager, når uenighed er konstateret, medmindre begge institutioner beder om Kammeradvokatens bedømmelse.

En særlig situation foreligger, hvor en statslig myndighed tager stilling til en anden statslig myndigheds afgørelser, eller hvor en statsmyndighed er part i en tvist, der afgøres af et statsligt tvistløsende organ. Kammeradvokaten er i disse tilfælde ikke afskåret fra at rådgive den ene af myndighederne, men vil så som hovedregel være afskåret fra at bistå den anden myndighed, også på et senere tidspunkt i sagsforløbet.

Forholdet til Folketinget

Principielt bør vurderinger af retlige spørgsmål i forbindelse med lovgivningsarbejdet i Folketinget foretages af det relevante ministerium og ikke af Kammeradvokaten.

Skulle der dog undtagelsesvis vise sig behov for at indhente en udtalelse fra Kammeradvokaten til forelæggelse for Folketinget vil den omstændighed, at Kammeradvokaten har bistået ved udarbejdelsen af det pågældende lovforslag ikke forhindre, at Kammeradvokaten foretager den ønskede vurdering. Det vil imidlertid være rigtigst at oplyse om det pågældende forhold over for Folketinget.

Ansvarsbegrænsning

Kammeradvokaten er erstatningsansvarlig efter dansk rets almindelige regler for følgerne af fejl, der begås af Kammeradvokaten, dennes aptrnere og medarbejdere.

I lighed med mange andre større advokatfirmaer har Kammeradvokaten efter aftale med Finansministeriet indført en ansvarsbegrænsning for sådanne fejl. Ansvarsbegrænsningens indhold er nærmere beskrevet i en tillægsaftale til kammeradvokataftalen af 29. september 2008.

Ansvarsbegrænsningen angår følgende forhold:

- Ansvaret omfatter ikke indirekte tab, herunder bl.a. driftstab, tidstab, avancetab, tab af data, mistet goodwill og image.
- Ansvaret omfatter ikke bøder eller tilsvarende, hvad enten de tilfalder det offentlige eller private.
- Ansvaret omfatter ikke krav rejst i USA eller Canada.
- Ansvaret omfatter ikke hæftelse for andre rådgivere, som Kammeradvokaten efter aftale med klienten har overladt dele af opgaven til, eller som klienten har antaget efter Kammeradvokatens henvisning.
- De samlede erstatningsbeløb for følgerne af én skade kan ikke overstige 75 mio. DKK. Dom følge af én skade anses alle krav, der udspringer af samme fortsatte eller gentagne ansvarspådragende forhold, og uanset om en eller flere af de personer, som Kammeradvokaten hæfter for, har pådraget sig ansvar, og hvad enten en eller flere skadelidte kan gøre krav gældende i anledning af forholdet.

Ansvarsbegrænsningen har virkning for skader, indtruffet efter den 29. september 2008.

Årsberetninger

Til brug for Økonomistyrelsens kontrol med kammeradvokatorordningens fordelagtighed afgiver Kammeradvokaten ved udgangen af hvert kalenderår en opgørelse over, hvor mange timer der i årets løb er anvendt på sager for staten af advokater - opdelt i relevante kategorier - og af advokatfuldmægtige. I opgørelsen beregnes ligeledes det gennemsnitlige timesalær i samme år, opdelt på de samme kategorier.

Årsberetningen indeholder desuden en oversigt over statsinstitutionernes årlige udgifter til Kammeradvokaten, opdelt på forskellige sagstyper.

Årsberetningen offentliggøres på Økonomistyrelsens hjemmeside, www.oes.dk, og oplysningerne fra beretningen kan i øvrigt indhentes hos Økonomistyrelsen. Også aftalen med Kammeradvokaten er offentliggjort på Økonomistyrelsens og Kammeradvokatens hjemmesider.

Kontakt

Henvendelse om kammeradvokatorordningen, herunder om anvendelse af anden advokatbistand og udlevering af Kammeradvokatens responsa, kan ske til chefkonsulent Henrik Støtt, Økonomistyrelsen, tlf. 33 92 82 40, e-mail: hts@oes.dk.

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

BILAG IV

RETSSAGSSTATISTIK 2011

RETSAGSSTATISTIKKEN 2011

Instans	Hovedforhandling gennemført og dom afsagt						I alt		
	Staten medhold	Staten overvejende medhold	Borger overvejende medhold	Borger medhold	Afsluttet efter hf (hævet eller forligt) Staten medhold/overvejen	Afsluttet efter hf (hævet eller forligt) Borger medhold/overvejen		Afsluttet uden hf (hævet eller forligt) Staten medhold/overvejen	Afsluttet uden hf (hævet eller forligt) Borger medhold/overvejen
Byret	692	38	21	55	50	5	235	55	1151
Sø- og Handelsretten	2	0	0	0	0	0	0	4	6
Østre Landsret	153	8	7	23	9	0	26	13	239
Vestre Landsret	110	5	2	9	14	0	13	1	154
Højesteret	56	1	3	11	0	0	6	1	78
EU-domstolen/retten	3	2	0	0	0	0	0	0	5
Voldgift, inkl. faglig voldgift	10	0	7	5	2	0	2	4	30
Andre retter, nævnt m.v. *)	23	0	1	6	0	0	6	1	37
I alt	1049	54	41	109	75	5	288	79	1700

*) F.eks. Landsskatteretten, Arbejdsretten, Tjenestemandsretten, Klagenævnet for udbud og Ligebehandlingsnævnet

Note 1:

Eftersom retsagsstatistikken er delvist manuelt udarbejdet, kan der af denne grund være en lille usikkerhedsfaktor omkring tallene. Bemærk at den samme sag kan optræde to gange i forbindelse med ankesager.

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

BILAG V

FIRMAETS HABILITETSPOLITIK

Firmaets habilitetspolitik

1. DE GRUNDLÆGGENDE HENSYN

Det er et bærende element i Kammeradvokatorordningen, at Kammeradvokaten skal være til rådighed for alle statens institutioner, når de har behov for advokatbistand. Behovet for at opretholde Kammeradvokaten som en troværdig rådgiver for staten understreges af, at Kammeradvokatens rådgivning bl.a. kan danne grundlag for indgåelse af forlig uden forudgående bevillingsmæssig dækning.

Det er endvidere ubetinget nødvendigt, at de statslige myndigheder kan have fuld tillid til, at Kammeradvokaten hverken direkte eller indirekte anvender kendskab til fortrolige oplysninger i rådgivning til andre klienter.

Endelig kan det svække troværdigheden såvel over for domstolene som over for klienten, hvis Kammeradvokaten i nogle sager procederer på synspunkter, der strider mod hans argumentation i sager for staten.

Hvis disse hensyn stod alene, ville den naturlige konsekvens være, at Kammeradvokaten slet ikke påtog sig sager for andre klienter end staten.

Der er imidlertid flere grunde til, at det ikke ville være i statens interesse at indrette ordningen på denne måde:

Det er vigtigt for ordningens gode funktion, at forholdet mellem de statslige klienter og Kammeradvokaten bevares som et forhold mellem klient og advokat. Advokaten rådgiver og bærer ansvaret for sine råd, men det er klienten, der bestemmer, om rådene skal følges.

Endvidere er muligheden for at tage sager for andre klienter baggrunden for, at Kammeradvokatens firma kan have sin nuværende størrelse og fornødne ekspertise.

Det er ligeledes væsentligt for firmaets mulighed for at tiltrække og fastholde gode medarbejdere med anlæg for advokatvirket, at firmaet også har andre klienter end staten. Hermed er der mulighed for uddannelse i andre sagstyper og i at bistå "almindelige" klienter.

Endelig spiller det en rolle for firmaets mulighed for at yde den rabat, der gives til staten, at firmaet har en vis mængde sager til almindeligt salær for andre klienter.

Ud fra disse hensyn er det tilladt Kammeradvokaten - i et vist omfang - at have andre klienter end staten. Dermed er der behov for at foretage en afvejning af, hvor grænserne skal gå.

Den statslige regulering af samfundet er så intensiv, at det ikke er muligt at sætte grænserne så snævert, at enhver risiko for, at en konkret interessekonflikt kan opstå, på forhånd er fuldstændig udelukket. Men grænserne må fastsættes sådan, at der kun i sjældne undtagelsestilfælde kan opstå en konkret interessekonflikt - med den virkning, at Kammeradvokaten ikke kan udføre sagen for staten.

Når det her og i det følgende omtales, hvilke begrænsninger der gælder for "Kammeradvokaten", gælder samme begrænsninger for hans partnere og de ansatte i firmaet.



2. REGLERNE

Aftalen med Finansministeriet indeholder i pkt. 3 følgende bestemmelse:

"Kammeradvokaten har pligt til at udføre alle retssager og andre advokatopgaver for samtlige statsinstitutioner. Kammeradvokaten, dennes partnere og medarbejdere må derfor ikke i den øvrige advokatvirksomhed påtage sig opgaver, der indebærer risiko for interessekonflikter med staten i noget omfang af betydning. Skulle interessekonflikt opstå, skal Kammeradvokaten omgående gøre opmærksom derpå og afstå fra at udføre sagen, jf. de for advokater gældende regler."

Med disse bestemmelser er Kammeradvokaten reelt afskåret fra at oparbejde en større portefølje af private klienter.

For at Kammeradvokatens firma kan leve med denne væsentlige begrænsning, er det i Kammeradvokataftalen forudsat, at de statslige institutioner ikke gør brug af andre advokater i et sådant omfang, at Kammeradvokaten ikke fortsat "som hovedregel udfører statens advokatopgaver", jf. aftalens pkt. 3.

Det er en selvfølge, at Kammeradvokaten ud over habilitetsreglerne i aftalen med Finansministeriet også skal respektere de regler, der gælder for advokater i almindelighed. Det drejer sig især om den meget generelle regel i retsplejelovens § 126, stk. 1, der pålægger advokater at iagttage "god advokatskik", og Advokatrådets Advokatetiske Regler (AER), der nærmere fastlægger, hvad "god advokatskik" er.

I relation til varetagelse af statens interesser går Kammeradvokataftalen videre end de almindelige regler. Der er derfor ikke grund til at gå nærmere ind på AER, der i en del henseender efterlader fortolkningstvivel.

De almindelige regler får dog den selvstændige betydning, at Kammeradvokaten skal undgå at bringe sig i en situation, hvor andre klienter kan påberåbe sig disse regler til at forhindre, at Kammeradvokaten påtager sig sager for staten, jf. nedenfor pkt. 3.3.

3. BEGRÆNSNINGERNE I ADGANGEN TIL AT TAGE SAGER FOR ANDRE END STATEN

3.1 Retsområdet

Der er en række vigtige retsområder, hvor Kammeradvokaten deltager så intensivt som rådgiver for myndighederne, at Kammeradvokaten helt må afstå fra at rådgive private virksomheder og enkeltpersoner. Disse begrænsninger spiller en meget stor rolle i praksis og reducerer i væsentlig grad behovet for at gå ind i overvejelser om de øvrige begrænsninger.

Det gælder først og fremmest hele skatte- og afgiftsområdet, tilladelser på kulbrinteområdet samt væsentlige dele af miljø- og planlovgivningen, telelovgivningen og sociallovgivningen.

Endvidere kan Kammeradvokaten konkret have været så meget inddraget i udformningen af de regler, som en sag drejer sig om, at Kammeradvokaten ikke bør påtage sig sagen.

Som led i andre opgaver er det dog ikke udelukket, at Kammeradvokaten kan oplyse klienten om utvivlsomme regler, f.eks. om indholdet af lovregler eller offentliggjorte vejledninger m.v. som f.eks. ligningsvejledningen.

3.2 Opgaven

Hvis opgaven direkte vedrører en tvist med en statslig institution, foreligger der selvsagt inhabilitet, og Kammeradvokaten kan ikke påtage sig sagen for den private.

Det samme er tilfældet, hvis der under Kammeradvokatens udførelse af en sag for en anden klient end staten opstår tvist med en statslig institution i forbindelse med sagen, jf. nærmere i pkt. 5.

Selv om der ikke foreligger eller opstår en egentlig tvist, kan Kammeradvokaten ikke bistå en privat klient, hvis sagen er af kontroversiel karakter i forhold til staten.

Derimod er det ikke i sig selv diskvalificerende, at Kammeradvokaten fører sager om andre spørgsmål mod den pågældende på statens vegne. Her må de konkrete forhold bedømmes, og den statslige klient bør ofte høres, før sagen for den private klient accepteres.

En nuanceret overvejelse må foretages, hvis opgaven indbefatter kontakt til statslige myndigheder, selv om der ikke foreligger eller er nævneværdig risiko for en tvist.

I forbindelse med stiftelse af et aktie- eller anpartsselskab skal der eksempelvis ske registrering hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og ofte også hos andre myndigheder. Kammeradvokaten er ikke afskåret fra at bistå private klienter i sådanne sager og i den forbindelse tilvejebringe oplysninger, som myndighederne ønsker.

Kammeradvokaten er selvsagt ikke afskåret fra at føre retssager for private klienter på grund af sin rolle som advokat for Domstolsstyrelsen.

Ud fra samme betragtning er Kammeradvokaten ikke afskåret fra at påtage sig sager, der skal afgøres af Klagenævnet for Udbud og lignende tvistløsende organer, der ikke - i almindelighed - er part i retssager om de afgørelser, som de træffer, og hvor heller ingen anden statslig institution er inddraget.

Kammeradvokaten kan ikke påtage sig en opgave, hvis den indebærer, at Kammeradvokaten skal fremføre synspunkter på den private klients vegne, der strider mod statens interesser eller mod standpunkter, som Kammeradvokaten gør gældende på statens vegne i andre sammenhænge.

Som konsekvens heraf har Kammeradvokaten bl.a. besluttet ikke at påtage sig entrepris- eller udbudssager for andre end ordregivere eller bygherrer, ligesom man ikke i sager om ansættelsesret påtager sig sager for ansatte.

Det udelukker ikke et klientforhold, at klienten står under tilsyn af en statslig myndighed, når ikke der er grund til at tro, at tilsynsmyndigheden vil gribe ind i den konkrete sag. Kommuner, regioner, banker, forsikringselskaber, lægemiddelvirksomheder o.s.v. er således ikke generelt afskåret fra at blive klienter. Kommuner, regioner m.fl. omtales nærmere i pkt. 4.

3.3 Klienten og klientrelationens omfang

Kammeradvokaten bør undgå klienter, der jævnligt bringer sig i modsætningsforhold til statslige myndigheder, også selv om den konkrete sag ikke indebærer nogen risiko derfor.

Selv om der ikke er modstrid mellem de opgaver, som Kammeradvokaten udfører for en anden klient, og statens interesser, kan det give anledning til betænkeligheder, hvis Kammeradvokaten har meget omfattende opgaver for en klient og derefter skal udføre en sag mod denne klient på statens vegne.

I almindelighed medfører de øvrige begrænsninger i Kammeradvokatens mulighed for at tage sager for virksomheder og privatpersoner, at situationen ikke opstår.

En egentlig hindring for, at Kammeradvokaten kan udføre sager for staten mod en anden klient, vil foreligge, hvis klienten kan påberåbe sig, at han har et "fast klientforhold" til Kammeradvokatens firma.

Herom bestemmer AER pkt. 3.2.1 nr. 9, at det kan medføre advokatens inhabilitet, når "en advokat bistår en klient i en sag, hvis han uden at repræsentere modparten i den konkrete sag har et fast klientforhold til denne". Det følger dog af pkt. 3.2.4, at et samtykke fra de implicerede parter kan få betydning, men at dette må bero på en konkret vurdering.

Hvis Kammeradvokaten inden for de senere år har haft mere omfattende opgaver for den, der er modpart til staten i en sag, som Kammeradvokaten modtager fra en statslig klient, skal Kammeradvokaten underrette statsinstitutionen derom, således at den har mulighed for at vælge en anden advokat til at føre sagen for sig.

3.4 Konkrete eksempler

Det er fast antaget, at Kammeradvokaten kan virke som kurator i konkursboer og andre insolvente boer, hvori staten er kreditor. Dette er i overensstemmelse med, at kuratorer ifølge konkursloven vælges af kreditorerne og i praksis ofte er advokater for de største kreditorer. I tilfælde af interessekonflikt mellem staten og boet må en sådan løses efter samme retningslinier som ved konflikt mellem boet og andre kreditorer, hvis advokat er valgt til kurator.

Kammeradvokaten kan påtage sig at behandle dødsboer, med mindre der må forudses at opstå egentlige tvister med staten, f.eks. om afdødes eller boets beskatning.

Kammeradvokaten kan ikke påtage sig sager for andre klienter, når der er en ikke ubetydelig risiko for, at sagen vil blive indbragt for en statslig myndighed, der ikke er et uafhængigt tvistløsningsorgan.

Kammeradvokaten påtager sig ikke at udarbejde responsa til andre klienter, hvis der er risiko for, at et sådant responsum vil blive brugt i en argumentation vendt mod staten eller i øvrigt må forventes at kunne være stridende mod statens interesser.

4. SÆRLIGT OM KOMMUNER, REGIONER M.FL. OG OM SELVEJENDE INSTITUTIONER OG SELSKABER M.FL. MED STATSINDFLYDELSE

4.1 Kommuner, regioner m.fl.

Kommuner, regioner, visse kommunale fællesskaber og Grønlands Hjemmestyre adskiller sig fra "almindelige" klienter.

For det første er kommuner m.fl. underlagt forvaltningsretlige regler, når de udøver offentligretlige funktioner. Det betyder, at de ligesom statslige myndigheder så vidt muligt skal nå det rigtige resultat og ikke - som private virksomheder og enkeltpersoner - må varetage deres egne interesser. For det andet er kommuner m.fl. undergivet statsligt tilsyn.

Det er derfor meget mindre betænkeligt, at Kammeradvokaten bistår kommuner m.fl. på det offentlige område, end at der ydes sådan bistand til andre klienter.

Der gælder derfor ikke de samme generelle begrænsninger m.h.t., hvilke retsområder Kammeradvokaten kan rådgive om, jf. pkt. 3.1. Der er således ikke noget til hinder for, at Kammeradvokaten bistår Grønlands Hjemmestyre med skattesager og andre regelsæt, der svarer til de danske, forudsat at der ikke er et konkret modsætningsforhold til danske statsmyndigheder.

I relation til kommuner og regioner er det især spørgsmålet, hvorvidt Kammeradvokaten kan bistå med sager, hvor der er mulighed for klage til et statsligt organ (bortset fra domstolene, Klagenævnet for Udbud og lignende).

Den almindelige mulighed for, at en kommunal beslutning kan blive efterprøvet af tilsynsmyndighederne, afskærer ikke Kammeradvokaten fra at bistå kommunen, hvis ikke der er konkret grund til at tro, at tilsynsmyndighederne vil blive inddraget i sagen.

Hvis kommunens afgørelse kan påklages til en statslig instans i medfør af klagebestemmelser i regelgrundlaget for afgørelsen, kan Kammeradvokaten som udgangspunkt ikke bistå kommunen i sagen.

Det er dog ikke udelukket, at Kammeradvokaten med samtykke fra det statslige organ påtager sig at bistå kommuner m.fl., såfremt det statslige organ ikke mener, at det giver problemer, at det afskæres fra at rådføre sig med Kammeradvokaten under klagesagen, og risikoen for en senere retssag mod klageorganet vurderes som ringe.

Generelt gælder, at Kammeradvokaten ikke kan bistå en kommune, hvis Kammeradvokaten er afskåret fra at bistå en statslig underinstans i en lignende situation, jf. herom i pkt. 6, eller hvis sagen vedrører et for staten kontroversielt spørgsmål.

Hensynet til ikke at få alt for omfattende forbindelser til en klient, jf. pkt. 3.3., gælder vel principielt også i relation til kommuner m.fl., men har som følge af deres karakter af offentlige myndigheder ikke samme vægt. Kammeradvokaten undgår dog at blive eneadvokat for en kommune m.v.

4.2 Selvejende institutioner og selskaber m.fl. med statsindflydelse

Økonomistyrelsen har udmeldt retningslinjer for, hvornår visse retssubjekter, der ikke omfattes af kammeradvokataftalen, kan vælge at tilslutte sig aftalen. Det gælder under nogle nærmere betingelser selvejende institutioner, foreninger og fonde, der støttes af staten, institutioner med anden form for nær tilknytning til staten og selskaber, hvori staten har en bestemmende indflydelse.

Hvad enten sådanne institutioner m.fl. faktisk har tilmeldt sig kammeradvokataftalen, eller det ikke er tilfældet, er betænelighederne ved at yde bistand til sådanne institutioner mindre, end hvis talen er om almindelige private klienter.

Som udgangspunkt er det tilladeligt at yde bistand i samme udstrækning som til kommuner og regioner. Men en endelig bedømmelse af habilitetshensynene må foretages i lyset af den enkelte institutions forhold til staten og advokatbistandens karakter.

Visse selvejende institutioner m.fl. omfattes ikke af kriterierne for tilslutning til kammeradvokataftalen, men er i visse tilfælde direkte underlagt direktiver fra en statsmyndighed, f.eks. Personalestyrelsen eller Institutionsstyrelsen.

I sådanne tilfælde kan Kammeradvokaten udføre retssager mod tredjemand på institutionens vegne, selv om der er en potentiel risiko for, at der kan opstå uenighed mellem den statslige myndighed og institutionen om, hvilke standpunkter der skal indtages.

Hvis en sådan uenighed opstår, kan Kammeradvokaten kun rådgive derom, hvis parterne begge ønsker det. Ellers må uenigheden løses på anden måde uden Kammeradvokatens medvirken.

5. KONKRETE INTERESSEKONFLIKTER

Hvis en sag, som Kammeradvokaten fører for en privat klient, uforudset udvikler sig på en sådan måde, at klientens interesser kommer til at stå i modsætning til statens, skal Kammeradvokaten straks lægge sagen fra sig.

Dette gælder, uanset om Kammeradvokaten plejer at bistå den statslige myndighed med sager af denne type, eller det ikke er tilfældet.

Det følger allerede af de almindelige regler for advokater, at Kammeradvokaten i en sådan situation også er afskåret fra at bistå myndigheden.

Kammeradvokataftalen henviser på dette punkt til de almindelige regler for advokater.

6. INTERESSEKOLLISION MELLEM STATSINSTITUTIONER

Hverken hensynene bag Kammeradvokataftalen eller dens regler gælder, hvis to statsinstitutioner har modstridende interesser. Heller ikke AER regulerer forholdet, idet staten i denne henseende anses for en enhed, jf. kendelse fra Advokatnævnet af 2. februar 1995.

Det er almindeligt antaget, at to statsinstitutioner som udgangspunkt ikke kan føre retssager mod hinanden, fordi staten - statskassen - er én juridisk person. Men hvis en myndighed har befalingsmagt over for en anden, kan domstolene tage stilling til en tvist mellem dem om afgørelsens rigtighed. Der er således ført retssag mellem Vejdirektoratet og Naturklagenævnet om fredning og mellem Banedanmark og Skatteministeriet, om en ejendom var undtaget fra ejendomsskat.

Bortset fra disse undtagelsestilfælde må meningsforskelle mellem statslige institutioner løses mellem dem ved forhandling. Og hvis enighed ikke kan opnås, må sagen afgøres på ministerniveau og i allersidste instans i regeringen.

Det er Kammeradvokatens faste praksis ikke at afgive udtalelse i en sådan sag, når en uenighed er konstateret, med mindre begge institutionerne anmoder om Kammeradvokatens bedømmelse. Bedømmelsen foretages i så fald på rent neutral basis.

I de tilfælde, hvor retssag undtagelsesvis føres mellem statsinstitutioner, kan Kammeradvokaten naturligvis ikke repræsentere begge. Under forudsætning af at Kammeradvokaten ikke tidligere har fået oplysninger om sagen af den institution, der anlægger sagen, er der ikke noget til hinder for, at Kammeradvokaten repræsenterer den myndighed, der har truffet afgørelsen.

Hvis der er enighed mellem myndighederne om, at afgørelsesmyndigheden søger anden bistand, og at Kammeradvokaten repræsenterer den anden myndighed, er der heller ikke noget til hinder for en sådan løsning.

En særlig situation foreligger, hvor en statslig instans tager stilling til en anden statslig instans' afgørelser, eller hvor en statsmyndighed er part i en tvist, der afgøres af et statsligt tvistløsende organ.

I en del tilfælde har der dannet sig en fast praksis, der ikke har givet anledning til habilitetsproblemer:

- A. Kammeradvokaten er ikke afskåret fra at rådgive en af de to statslige instanser, blot fordi Kammeradvokaten bistår den anden i andre sager.
- B. Kammeradvokaten afskæres ikke fra at føre retssager om en ankeinstans' afgørelse, selv om Kammeradvokaten har rådgivet eller repræsenteret underinstansen ved den oprindelige afgørelse eller under anken, når retssagen efter det pågældende regelsæt skal anlægges mod underinstansen.
- C. Hvis retssag vel skal anlægges mod ankeinstansen, men denne i det væsentlige har stadfæstet underinstansens resultat, kan Kammeradvokaten udføre retssagen på ankeinstansens vegne, selv om han har ydet bistand til underinstansen.

Større betænkeligheder knytter sig til følgende situationer, hvor Kammeradvokaten som hovedregel må afstå fra at yde bistand til ankeinstansen:

- D. Ankeinstansen ønsker råd fra Kammeradvokaten under sin behandling af en sag, hvor Kammeradvokaten har rådgivet underinstansen om det spørgsmål, som også ankeinstansen ønsker bistand til. Under alle omstændigheder skal Kammeradvokaten informere ankeinstansen om, at han har været inde i sagen på underinstansens vegne.
- E. Ankeinstansen bliver part i en retssag om en afgørelse, der har underkendt underinstansen, og underinstansens afgørelse var baseret på en udtalelse fra Kammeradvokaten, der er blevet bekendt for sagsøgeren.

Ankeinstansens vurdering bliver afgørende i følgende situation:

- F. Kammeradvokaten har rådgivet underinstansen om et spørgsmål, som ankeinstansen har underkendt, og der anlægges retssag mod ankeinstansen om afgørelsen. Den private er ikke bekendt med Kammeradvokatens udtalelse, der er undtaget fra aktindsigt. Her kan Kammeradvokaten kun påtage sig retssagen, når såvel ankeinstansen som Kammeradvokaten anser det for problemfrit i det konkrete tilfælde.

Det er i almindelighed ønskeligt, at Kammeradvokaten træder ind i en sag så tidligt som muligt. Derfor skal Kammeradvokaten som hovedregel bistå ved underinstansens behandling af en sag, hvis underinstansen ønsker det. Men undtagelsesvis kan der forekomme situationer, hvor en ankeinstans lægger så stor vægt på at kunne få bistand fra Kammeradvokaten, at Kammeradvokaten ud fra en helhedsafvejning må afstå fra at råde underinstansen.

København, den 29. oktober 2007

K. Hagel-Sørensen
Kammeradvokat

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

BILAG VI

KUNDETILFREDSHEDS- UNDERSØGELSE 2009



KUNDETILFREDSHEDS-
UNDERSØGELSE
AF
KAMMERADVOKATORDNINGEN
2009

Kundetilfredshedsundersøgelse af kammeradvokatordningen 2009

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	3
1.1 Gennemførelse af tilfredshedsundersøgelsen	3
1.2 Tidligere undersøgelser	3
2. Resultat af kundetilfredshedsundersøgelsen	4
2.1 Kammeradvokatens styrker	5
2.2 Forbedringspotentiale i samarbejdet	7
2.3 Fremtidige opmærksomhedsområder	8
3. Delresultater og citater	9
3.1 Samarbejdsrelationen alt i alt	9
3.2 Mål for succesfuldt samarbejde	10
3.3 Fremtidig behov for samarbejde	10
3.4 Kvalitet af ydelser	11
3.5 Sagsbehandlingstid	11
3.6 Faglig dygtighed	12
3.7 Sammenhæng mellem pris og kvalitet	13
4. Øvrige centrale spørgsmål	14
4.1 Prisoverslag på advokatydelser	14
4.2 Fri konkurrence	14
4.3 Aktiviteter uden for kammeradvokatordningen	14
5. Om denne kundetilfredshedsundersøgelse	16
5.1 Omfang	16
5.2 Metode	16
5.3 Factor3 A/S	16
BILAG 1	17

1. Indledning

Økonomistyrelsen og Kammeradvokaten har sammen gennemført en tilfredshedsundersøgelse blandt 35 af firmaets største statslige kunder.

Undersøgelsens formål er todelt:

1. For Økonomistyrelsen, som er ansvarlig for statens aftale med Kammeradvokaten, er jævnlige tilfredshedsundersøgelser et led i tilsynet med kammeradvokatordningen, bl.a. iværksat som følge af Rigsrevisionens undersøgelse (2006).
2. For Kammeradvokaten indgår tilfredshedsundersøgelser i den løbende videreudvikling af firmaets ydelser med henblik på at imødekomme kundernes behov.

I det følgende anvendes betegnelsen "Kammeradvokaten" for jurister, der er ansat i det private advokatfirma Kammeradvokaten/Advokatfirmaet Poul Schmith.

1.1 Gennemførelse af tilfredshedsundersøgelsen

Tilfredshedsundersøgelsen er blevet gennemført af Factor3 A/S i samarbejde med Kammeradvokatens forretningsudviklingschef i perioden juni – august 2009.

Denne undersøgelse suppleres af en tilsvarende interviewundersøgelse på i alt 6 interviews af domstole og nævn, hvor Kammeradvokaten optræder som partsrepræsentant.

1.2 Tidligere undersøgelser

I 2007 blev en tilsvarende tilfredshedsundersøgelse af kammeradvokatordningen gennemført, hvor de 12 største kunder og de 2 landsretter blev interviewet.

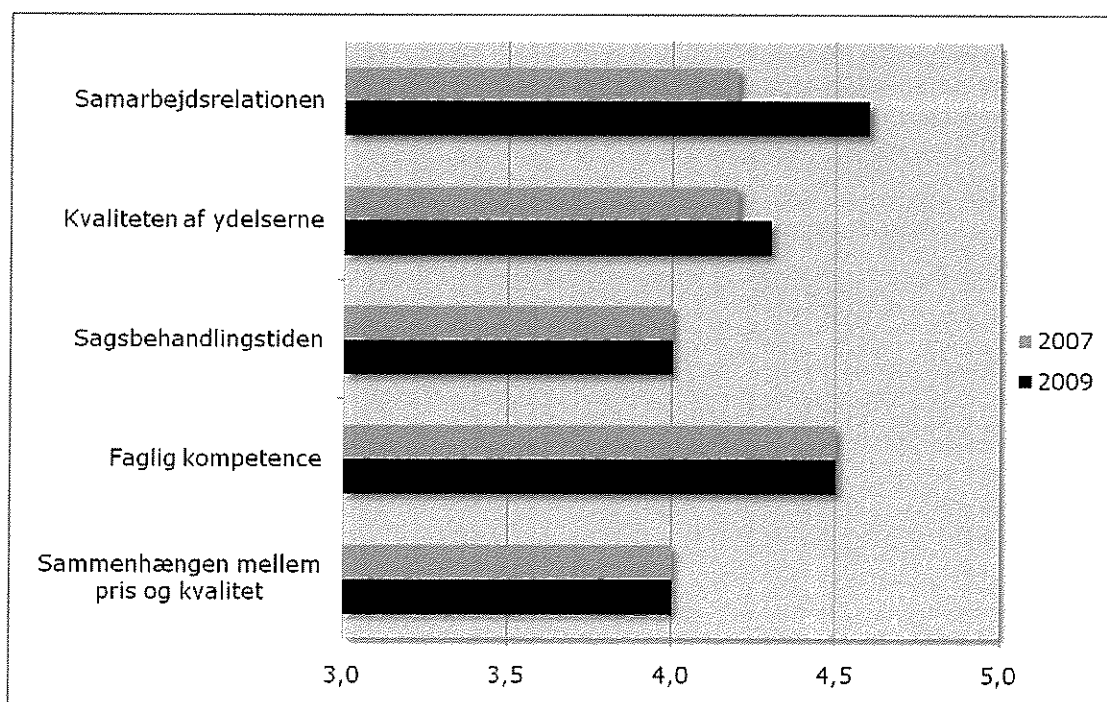
2. Resultat af kundetilfredshedsundersøgelsen

Samlet set er kundernes tilfredshed med kammeradvokatordningen fortsat meget høj. Der er få generelle forbedringspotentialer og opmærksomhedspunkter. Langt størsteparten af kunderne understreger, at det drejer sig om justeringer af et i forvejen meget velfungerende samarbejde.

Kunderne er overordnet set "godt tilfredse" eller "særdeles tilfredse" med samarbejdet med Kammeradvokaten. De udtrykker stor tilfredshed med alle væsentlige facetter af samarbejdet, som den fungerer i dag. Meget få har egentlige klagepunkter. Disse har som hovedregel afsæt, i en for samarbejdet, atypisk håndtering af enkeltsager eller relaterer sig en enkelt rådgivers personlighed.

Næsten alle kunder værdsætter at blive spurgt og har konstruktive forslag til, hvordan samarbejdet kan videreudvikles med konkrete mindre justeringer.

I undersøgelsen indgik en kvantitativ vurdering af samarbejdet med Kammeradvokaten. De forskellige spørgsmål blev vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 3 repræsenterer et acceptabelt niveau og 5 et særdeles tilfredsstillende niveau. Sammenlignende resultater fra undersøgelse i 2007 og i 2009 fremgår af nedenstående figur.



2.1 Kammeradvokatens styrker

Generelt roser kunderne Kammeradvokaten meget for at:

- Have en høj faglig ekspertise og levere en konsistent høj kvalitet inden for alle relevante sagsområder. Særligt nævnes offentlig ret og EU-ret af mange, enten som supplement til ekspertisen på det pågældende fagområde eller som selvstændigt speciale.
- Udvide høj troværdighed – ingen oplever at dette rummer et forbedringspotentiale.
- Være landets førende specialister i at føre retssager.
- Være fleksible, hurtige og beredvillige.
- Have et godt kendskab til staten og arbejdet i det politiske administrative system, hvilket letter samarbejdet og øger kvaliteten af rådgivning/sparring.
- Være gode til at finde brugbare løsninger.
- Sikre kontinuitet i bemandingen. Faste kontaktpersoner og teams omkring kunden giver stor videnopsamling, detaljeret indsigt og smidigt samarbejde.
- Være professionelle og ansvarsfulde.
- Have en behagelig, imødekomende og uformel samarbejdsform.
- Være habile og have konstant opmærksomhed omkring mulige habilitetskonflikter.
- Afholde gode gå-hjem-møder og faglige indlæg om juridiske emner.
- Have taget initiativ til at justere samarbejdet, jf. de ønsker der fremkom ved undersøgelsen i 2007, på tilfredsstillende vis.

2.1.1 Uafhængighed giver troværdighed og gennemslagskraft

Kunderne værdsætter i høj grad, at Kammeradvokaten er en uafhængig instans med en historie af uvildighed, stor troværdighed og faglig integritet. Det giver udtalelser fra firmaet legitimitet og gennemslagskraft i omverdenen generelt, i forhold til Folketinget, andre statslige institutioner og internt i den enkelte institution.

Det er helt centralt, at firmaet forstår balancen med at indgå i løsningsorienteret samarbejde omkring ofte komplekse spørgsmål, samtidig med, at de siger: "nej!/stop!", hvis kunden er på vej ud af et galt spor.

2.1.2 Indgående kendskab til behov og forhold

Kunderne sætter særligt høj pris på, at de i samarbejdet med Kammeradvokaten får rådgivning, der kombinerer juraen med en dyb forståelse af de særlige - politiske og administrative - forhold i den pågældende institution. De erfarne advokaters kreativitet og uformelle sparring omkring juridiske dilemmaer i en politisk kontekst anses for at være et stort aktiv.

Vigtigheden af dette understreges af, at selvom kunderne generelt mener, at Kammeradvokaten i dag har en rigtig god forståelse for deres behov, så fremhæver nogle, at dette område til stadighed rummer et forbedringspotential og bør være opmærksomhedspunkt ved oplæring og rekruttering.

2.2 Forbedringspotentiale i samarbejdet

De fleste kunder pointerer, at bemærkninger omkring forbedringer af samarbejdet med Kammeradvokaten drejer sig om justeringer eller videreudvikling af et i forvejen godt samarbejde.

I dette afsnit er listet de temaer, der generelt rummer et forbedringspotentiale med tanke på den nuværende praksis. Rækkefølgen reflekterer antallet af kunder, der omtaler dette.

2.2.1 Gennemskuelige regninger

Der savnes generelt gennemskuelighed i regningerne. Mange kunder oplever, at den juridiske bistand er dyr, men det er ikke så meget afregningernes størrelse, som afregningsformen, der skaber frustrationer. Institutionerne oplever en stadig strammere budgetstyring og et konstant - internt såvel som eksternt - krav om gennemskuelighed i ressourceanvendelsen. Specificering af den leverede ydelse er ønsket.

De fleste kunder vælger at anlægge det synspunkt, at der er tillid til, at Økonomistyrelsen og firmaet håndterer aftalen, så staten samlet set får ydelser med den aftalte rabat.

2.2.2 Større opmærksomhed omkring "den særlige" rolle

Flere kunder har en forventning om, at Kammeradvokaten i egenskab af "husadvokat" gør sit yderste for at guide kunden til den bedste og billigste anvendelse af ressourcer f.eks. ved:

- At påtage sig en større rolle i forhold til at formidle viden på tværs. Det gælder både inden for den enkelte institution, ministerområdet og i staten generelt.
- At videreformidle kontakter på tværs af institutioner eller enheder i stedet for at "lave det samme arbejde" for flere.
- At bidrage til at "skære opgaverne til" så omfanget passer til behovet – det kan enten være at udvide eller begrænse fokus.
- At bistå i fordeling af opgaverne imellem firmaet og kundernes egne jurister med henblik på dels at begrænse Kammeradvokatens involvering i rutineopgaver og institutionens eget lovområde dels understøtte udvikling af kompetencen hos kunden.

2.3 Fremtidige opmærksomhedsområder

Mange kunder fik i forbindelse med interviewene lejlighed til at gøre opmærksom på konkrete muligheder for videreudvikling af det fremtidige samarbejde og Kammeradvokatens praksis som følge af en udvikling i behovet.

Følgende forhold rummer generelt mulighed for at styrke samarbejde og resultaterne heraf. Temaerne er i prioriteret rækkefølge i forhold til antallet af kunder som har påpeget det pågældende udviklingspotentiale.

2.3.1 Endnu tættere samarbejde

Generelt har kunderne et ønske om at udbygge samarbejdet yderligere, f.eks. gennem øget faglig sparring og videndeling mellem advokaterne og statens sagsbehandlere, en fast kontaktperson, årlige statusmøder, flere gå-hjem-møder eller samarbejde omkring udstationeringer mellem staten og Kammeradvokaten.

2.3.2 Mere løsningsorienteret advokatrolle

Mange af kunderne fremsætter ønske om, at advokaterne bliver mere løsningsorienterede. Der efterspørges en bredere rådgivning end det strengt juridiske. Nogle institutioner har et øget fokus på at forebygge konflikter, og et ønske om at bruge Kammeradvokaten i dette arbejde.

Andre kunder har en oplevelse af, at advokaterne kan blive bedre til at indgå i samarbejdet med leverandører med anden specialistviden. Disse kunder har en forventning om, at Kammeradvokaten, som "den faste samarbejdspartner", tager et aktivt medansvar for at facilitere et effektivt og respektfuldt samarbejde om at finde holdbare praktiske løsninger.

Enkelte institutioner har en oplevelse af, at yngre advokater ofte i udgangspunktet er meget forsigtige, meget bogstavstro og meget lidt risikovillige.

2.3.3 Fokus på styrkelse af kontrakt- og udbudsområdet

Flere kunder fremsætter ønske om, at firmaet styrker sine kompetencer på kontrakt- og udbudsområdet, da det er et stort og omkostningstungt fokusområde for de statslige institutioner. Især i forhold til IT-kontraktret er der ønske om, at Kammeradvokaten kan levere spidskompetence – "være blandt landets absolut bedste".

2.3.4 Klar tilgængelig kommunikation

Nogle kunder fremsætter et ønske om kortere responsa, notater, m.v. Og konklusionen må gerne løftes op i begyndelsen.

3. Delresultater og citater

Til uddybning og nuancering af undersøgelsens resultat findes i det følgende afsnit en gennemgang af gennemsnit og spredning på de kvantitative spørgsmål samt et udvalg af citater og kommentarer.

Nogle kunder afstod i enkelte tilfælde fra at udfylde dele af den kvantitative del af undersøgelsen. I nedenstående er antallet af markeringer angivet i parentes efter spørgsmålet.

3.1 Samarbejdsrelationen alt i alt

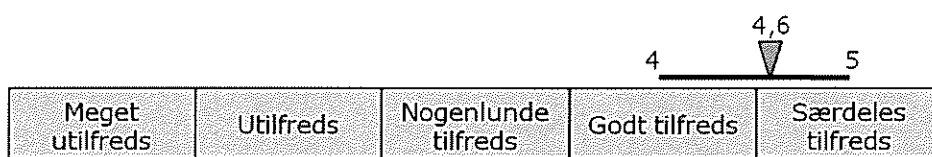
Mange institutioner har et tæt samarbejde med Kammeradvokaten med næsten daglig kontakt. De fleste har mindst to hovedområder, hvor de bruger Kammeradvokaten:

1. I forbindelse med førelse af retssager.
2. Til rådgivning i komplekse sager inden for egne ressortområder, herunder EU-retlige spørgsmål.

Derudover bruges Kammeradvokaten typisk i forbindelse med kontrakter, udbud, personalesager og ad hoc spørgsmål.

Hvordan oplever du alt i alt Kammeradvokaten som samarbejdspartner/ leverandør af juridiske ydelser?

(alle 35)



Kundernes tilfredshed med samarbejdet er samlet set imponerende højt. Det er ofte vanskeligt for en virksomhed af Kammeradvokatens størrelse at score så højt et gennemsnit. Bemærkelsesværdigt er også den meget lille spredning på markeringerne.

I hovedparten af interviewene brugte kunderne det meste af tiden på at rose Kammeradvokaten som samarbejdspartner/ leverandør af juridiske ydelser.

- "Vi får overordentlig kvalificeret med- og modspil. Kvaliteten er i top."
- "De er imødekomende, lydhøre, forstår ministeriets særlige situation og kommer med brugbare løsninger."
- "De er lige så engagerede i sagerne, som vi er."
- "I nogle tilfælde hjælper det at kunne sige: Vi følger de juridiske spilleregler til punkt og prikke - og vi har Kammeradvokatens ord for det."

3.2 Mål for succesfuldt samarbejde

Kunderne er i det store hele enige om, at de vigtigste succeskriterier for samarbejdet er: kvalitet, troværdighed, forståelse for de enkelte kunders særlige behov, fleksibilitet, leveringssikkerhed, habilitet og en fair pris.

- "Det er et succeskriterium, at ministeren ikke kommer i problemer, og at der ikke er ting, der skal laves om bagefter. Alle sten skal derfor vendes."
- "Kvaliteten skal være på niveau med den bedste i landet."
- "Det er vigtigt, at de siger: 'Hertil og ikke længere'. De skal være konstruktive og løsningsorienterede, men må ikke gå på kompromis med juraen."
- "Det handler ikke om at vinde alle sagerne, men om at præmisserne er de rigtige."
- "Kammeradvokaten må ikke komme i habilitetskonflikter."
- "Fair afregninger af sagerne i forhold til aftalen med Økonomistyrelsen."
- "Kammeradvokaten skal også sige: 'Nej tak!' til sager, der ligger udenfor Kammeradvokatens kompetencer."
- "Leveringssikkerhed - også ved meget korte frister"
- "Kammeradvokaten skal kunne levere varen... 24-7"
- "Vi skal som kunder også få personlig og faglig udvikling ud af samarbejdet."

3.3 Fremtidig behov for samarbejde

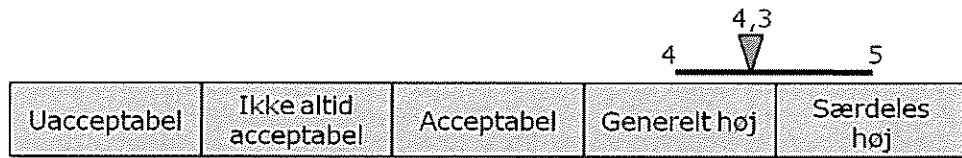
Generelt forventer de enkelte institutioner en fastholdelse eller stigning i behovet for Kammeradvokatens ydelser. Dette skal ses på trods af, at de fleste institutioner har en opmærksomhed på at styrke egne juridiske kompetencer inden for egen lovgivning, forvaltningsret, spørgsmål om aktindsigt og standard udbudsforretninger.

Der er imidlertid fortsat mange retssager og en stigende "lyst" hos modparterne til at prøve sagerne ved flere instanser. Hertil kommer en tendens til stigning i andre sagstyper, der er komplicerede eller under stor intern og ekstern bevågenhed. Særlig fremhæves de EU-retlige problemstillinger, herunder statsstøtte, som stigende.

- "Behovet for advokatbistand vil stige som følge af den stigende retsliggørelse af samfundet."
- "Generelt flere komplekse sager, der kører helt til Højesteret."
- "Antallet af sager er faldende, men de, der er, bliver tungere."
- "Styrelsen vil gerne selv opbygge et stærkt fagligt miljø på relaterede retsområder som forvaltningsret og samarbejde med Kammeradvokaten i form af videndeling mm.."
- "EU-retlige og statsstøttespørgsmål fylder mere og mere."

3.4 Kvalitet af ydelser

Hvordan oplever du kvaliteten af Kammeradvokatens ydelser?
(35 markeringer)

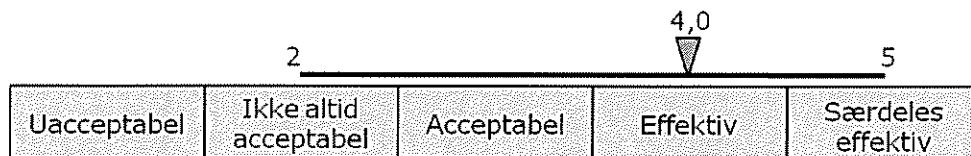


Kunderne har en meget høj oplevelse af kvalitet i Kammeradvokatens ydelser. I enkelte tilfælde nævnes konkrete sager eller sagsforløb, hvor rådgivningen "kun" har været acceptabel. Det pointeres imidlertid fra de pågældende kunder, at disse sager har været enkeltstående undtagelser i et ellers på alle måder tilfredsstillende samarbejde. I disse tilfælde har kunderne markeret "generelt høj".

- "KA er især gode til at procedere - de ved, hvad dommerne gider høre på."
- "Sagerne føres på et meget højt fagligt niveau. Der er ingen sjusk..."
- "KA holder et højt juridisk niveau - vi kan stole på, at KA's faglige vurderinger holder."
- "KA er ekstremt gode til lovfortolkning - det kan de bare."
- "Institutionen har stor troværdighed i det politiske miljø og internt i staten."

3.5 Sagsbehandlingstid

Hvordan oplever du Kammeradvokatens sagsbehandlingstid?
(34 markeringer – 1 afstod pga. manglende indsigt i selve sagsbehandlingen)



Sagsbehandlingstid er et af de områder, hvor der er mulighed for at skabe forbedringer. Udfordringerne er alene udtrykt i få institutioner, og fremadrettede initiativer bør drøftes med de pågældende institutioner. Interviewene peger på, at meget kan opnås ved en klar forventningsafstemning og proaktiv opfølgning fra advokatens side. Det generelle billede er positivt.

- "Kammeradvokaten reagerer hurtigt, når det er nødvendigt."
- "Klienten får i nogle tilfælde meget korte høringsfrister, hvilket kan gøre det svært at levere et godt bidrag."
- "De er lidt langsommelige (men det får sjældent betydning)."

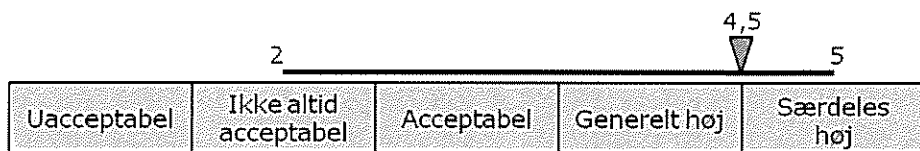
3.6 Faglig dygtighed

Hvordan oplever du den faglige dygtighed hos Kammeradvokaten og de øvrige advokater?

(35 markeringer)

Kundernes oplevelse af den faglige ekspertise hos kammeradvokat K. Hagel-Sørensen personligt og de øvrige jurister er imponerende positiv. Det gælder på tværs af stort set alle relevante fagområder - og ikke mindst i forhold til evnen til at se på tværs af juridiske specialer.

Der er enkelte fagområder, typisk på områder hvor staten har meget få sager, hvor Kammeradvokatens kompetence ikke opleves som tilstrækkelig. I disse sager bruges der typisk andre advokater, hvilket i disse tilfælde opleves som uproblematiske.

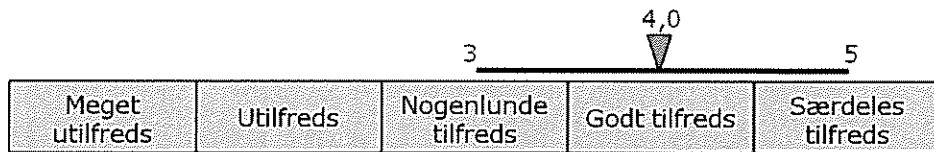


Det skal bemærkes, at spredningen i dette tilfælde dækker over 1 markering i "Ikke altid acceptabel". Alle øvrige markeringer er "Generelt høj" eller "Særdeles høj".

- "KA opleves som rigtig dygtige og mindst i stand til at kunne matche modpartnerne - både fagligt og intellektuelt."
- "KA har opsamlet viden over mange år, hvilket er en styrke, da centraladministrationen selv har sværere ved det, bl.a. fordi personaleudskiftningen er større."
- "KA's viden om, hvordan EU-systemet fungerer, er meget stor. Det er godt at have dem med både for at få stillet de rigtige spørgsmål til Kommissionen og for efterfølgende at vurdere Kommissionens svar."
- "KA har en udpræget 0-fejlskultur, der i nogle tilfælde kan være hæmmende for at finde kreative løsninger på udfordringerne."
- "De unge mennesker skal blive bedre til at rådgive frem for at citere gældende ret."

3.7 Sammenhæng mellem pris og kvalitet

Hvordan oplever du alt i alt sammenhængen mellem pris og kvalitet af Kammeradvokatens ydelser (herunder sagsbehandlingstid og faglige dygtighed)? (30 markeringer – 5 afstod pga. manglende sammenligningsgrundlag)



Nogle af de interviewede anså det for Finansministeriets opgave at vurdere sammenhængen mellem pris og kvalitet. I det store hele er det Factor3's vurdering, at kunderne er godt tilfredse med kammeradvokatordningen og sammenhæng mellem pris og kvalitet. Kammeradvokatordningens mulighed for gratis telefonisk rådgivning er meget værdsat.

De fleste kunder, der af forskellige grunde har et reelt grundlag for at sammenligne priserne i markedet, vurderer, at staten får den i ordningen aftalte rabat. Disse kunder udtaler samstemmende, at fri konkurrence ville blive både dyrere og mere besværligt.

- "Vi får samme kvalitet til lavere pris, når vi bruger Kammeradvokaten."
- "Det er svært at vurdere økonomien, men vi har tillid til, at KA afregner inden for den aftalte ramme."
- "Vi er påpasselige med ikke at bruge KA for meget, men vi ved også, at pengene kan være godt givet ud."
- "KA er også lidt dyre! - Men vil man have noget ordentligt, så koster det også."
- "Indtrykket er, at det er for dyrt."
- "KA bør skrive nogle bedre regninger. De er uforståelige for styrelserne."

4. Øvrige centrale spørgsmål

I dette afsnit gives en kvalitativ vurdering af undersøgelsens øvrige centrale spørgsmål.

4.1 Prisoverslag på advokatydelse

Mange kunder indhenter prisoverslag til brug for den interne økonomistyring. Andre institutioner indhenter sjældent prisoverslag, enten fordi sagerne ligner hinanden, og man derfor kender prisniveauet, eller fordi det på forhånd er vanskeligt at definere ydelsen. De fleste finder det unødvendigt, når situationen betyder, at det er udenfor diskussion om Kammeradvokaten skal inddrages i sagen.

- "Vi beder sjældent om prisoverslag. En sag starter med et konkret problem, men det kan være vanskeligt at forudse alle facetter."

4.2 Fri konkurrence

De fleste institutioner vægter Kammeradvokatens habilitet, aura af troværdighed og indgående kendskab til statens forhold højt. Flere nævner, at det er vigtigt at værne om kammeradvokatordningen, da det har stor værdi, at staten har sin egen advokat. Nogle er af principielle årsager imod kammeradvokatordningen.

Som alternativ nævner mange, at institutionerne må indgå rammeaftaler med flere firmaer med henblik på at vælge samarbejdspartner fra sag til sag. De fleste nævner dog, at de fortsat – i hvert fald et stykke tid – vil bruge Kammeradvokaten til mange sager, da sagerne af forskellige grunde ikke egner sig til at lægge ud til andre firmaer kombineret med den høje tilfredshed med samarbejdet.

- "Hvis kammeradvokatordningen ikke fandtes, ville vi skynde os at opfinde den."
- "De andre store firmaer fører alle betydende sager imod staten, og det er derfor nødvendigt, at staten har sit eget advokatfirma."
- "Det er guld værd at have et advokatfirma, der følger staten på den lange bane. Kammeradvokaten ved, hvad en minister har brug for, og har oparbejdet en fingerspidsfornemmelse i forhold til forholdene i centraladministrationen."
- "Meget ville tabes ved et udbud - det vil tage et andet firma lang tid at opbygge den gensidige tillid og fornemmelsen for staten."
- "Ordningens karakter af monopol opfattes principielt forkert. Monopolet begrænser kundernes frie valg af rådgiver, hvilket er u hensigtsmæssigt, da det bør være et samarbejde mellem to frie parter."

4.3 Aktiviteter uden for kammeradvokatordningen

For de fleste institutioner er Kammeradvokatens habilitet i forhold til statens sager en af de helt grundlæggende og afgørende fordele ved kammeradvokatordningen. Det er derfor vigtigt, at firmaets andre aktiviteter ikke giver anledning til habilitetsproblemer eller tvivl om troværdigheden.

Med dette forbehold ser de fleste institutioner det som en fordel, at Kammeradvokaten også fungerer som et privat advokatfirma, idet det underbygger firmaets uafhængighed, medvirker til kompetenceopbygning, m.m.

- "Firmaets klienter uden for kammeradvokatordningen giver den vished, at firmaet kan klare sig på lige fod med de bedste konkurrenter på markedet."
- "Det er vigtigt, at Kammeradvokaten har klienter uden for kammeradvokatordningen. Ellers ville Kammeradvokaten blive en slags styrelse - det skal fastholdes som et rigtigt advokatfirma."

5. Om denne kundetilfredshedsundersøgelse

Denne kundetilfredshedsundersøgelse er foretaget i juni til august 2009 af Michael Tvermoes, direktør i konsulentfirmaet Factor3 i samarbejde med Cecilia Wilson, forretningsudviklingschef hos Kammeradvokaten.

5.1 Omfang

Der er foretaget interview af 1 times varighed med 35 kunder af kammeradvokatorordningen. Af bilag 1 fremgår en liste over de interviewede kunder.

5.2 Metode

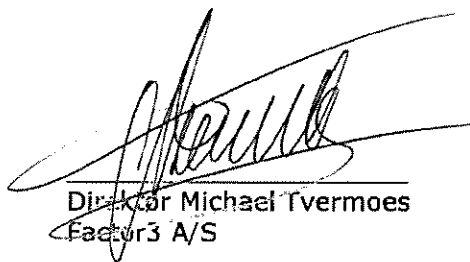
Interviewene er gennemført således:

- De udvalgte kunder modtog før interviewet et kort brev, der ridsede formålet med interviewet op.
- Med udgangspunkt i interview guide blev der gennemførte et semistruktureret åbent interview med 1-5 repræsentanter fra den pågældende institution.
- Noterede synspunkter fra interviewet blev efterfølgende fremsendt per e-mail til institutionen til kommentering.
- De kommenterede "referater" og kvantitative tilfredshedsmarkeringer har dannet grundlag for nærværende rapport.

5.3 Factor3 A/S

Factor3 er skabt for at hjælpe organisationer med at realisere deres strategier. Dette arbejde starter med afklaring af afsættet for strategirealisering, støtte til at frembringe en fokuseret strategi, hjælp til at indarbejde et strategisk fokus i organisationen og sikre effekten.

www.factor3.dk



Direktør Michael Tvermoes
Factor3 A/S



BILAG 1

Liste over kunder som har deltaget i Kundetilfreds- hedsundersøgelse af kammeradvokatordningen - 2009

Følgende institutioner har deltaget i undersøgelsen:

Beskæftigelsesministeriet

Finansministeriet¹

- Personalestyrelsen
- Slots- og Ejendomsstyrelsen
- Økonomistyrelsen

Forsvarsministeriet

- Forsvarets Materieltjeneste

Justitsministeriet¹

Kulturministeriet

Miljøministeriet

- Naturklagenævnet

Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration¹

Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse

- Patientskadeankenævnet
- Lægemiddelstyrelsen

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling

- It- og Telestyrelsen

Skatteministeriet¹

- SKAT¹

Statsministeriet¹

Transportministeriet¹

- Trafikstyrelsen

Udenrigsministeriet

Undervisningsministeriet¹

Økonomi- og Erhvervsministeriet¹

- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen
- Finanstilsynet
- Konkurrencestyrelsen

¹ Institutioner der deltog i Tilfredshedsundersøgelsen i 2007

- Ankestyrelsen¹
- Energistyrelsen

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

BILAG VII

KUNDETILFREDSHEDS- UNDERSØGELSE 2011

FAC3TOR

Strategy Realisation



KUNDETILFREDSHEDSANALYSE
af
KAMMERADVOKATORDNINGEN
2011

Kundetilfredshedsanalyse af kammeradvokatordningen

2011

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	2
1.1 Gennemførelse af tilfredshedsundersøgelsen	2
1.2 Tidligere undersøgelser	2
2. Resultat af kundetilfredshedsanalysen	3
2.1 Sammenligning med 2009	3
2.2 Mål for succesfuldt samarbejde.....	4
2.3 Kammeradvokatens styrker	5
2.3.1 Indgående kendskab til statens særlige behov og forhold	5
2.3.2 Uafhængighed giver troværdighed og gennemslagskraft.....	6
2.4 Forbedringspotentiale i samarbejdet	6
2.4.1 Gennemskuelige regninger - flere end 20 kunder	6
2.4.2 Større fokus på intern videndeling – mellem 6 og 8 kunder.....	7
2.4.3 Fokus på rollen i sagens første faser – mellem 5 og 7 kunder.....	7
2.5 Fremtidige opmærksomhedsområder	8
2.5.1 Tættere samarbejde – mellem 11 og 12 kunder	8
2.5.2 Mere risikovillighed – mellem 8 og 10 kunder	8
2.5.3 Fokus på samarbejde med andre leverandører.....	8
2.5.4 Formidler af viden på tværs af staten	8
3. Delresultater og citater	9
3.1 Samarbejdsrelationen alt i alt – score 4,4.....	9
3.2 Kvalitet af ydelser – score 4,5	10
3.3 Sagsbehandlingstid – score 4,0.....	11
3.4 Faglig dygtighed – score 4,6	12
3.5 Sammenhæng mellem pris og kvalitet – score 3,8	13
4. Øvrige centrale spørgsmål	14
4.1 Udbud af ordningen	14
4.2 Forventninger til fremtidig behov og udfordringer	15
4.3 Aktiviteter uden for kammeradvokatordningen	15
5. Om denne kundetilfredshedsundersøgelse	16
5.1 Omfang	16
5.2 Metode	16
5.3 Factor3 A/S.....	16
BILAG 1	17

1. Indledning

Økonomistyrelsen og Kammeradvokaten har sammen gennemført en tilfredshedsanalyse blandt 39 af firmaets største statslige kunder.

Undersøgelsens formål er todelt:

1. For Økonomistyrelsen, som er ansvarlig for statens aftale med Kammeradvokaten, er jævnlige tilfredshedsmålinger et led i tilsynet med kammeradvokatordningen.
2. For Kammeradvokaten indgår "kundernes mening" i den løbende videreudvikling af firmaets ydelser med henblik på at imødekomme kundernes behov.

I det følgende anvendes betegnelsen "Kammeradvokaten" som samlet betegnelse for firmaet, såvel som for jurister, der er ansat i det private advokatfirma Kammeradvokaten/Advokatfirmaet Poul Schmith.

1.1 Gennemførelse af tilfredshedsundersøgelsen

Tilfredshedsanalysen er blevet gennemført af Factor3 A/S i perioden maj – august 2011.

1.2 Tidligere undersøgelser

Design og omfang af denne analyse er direkte sammenlignelig med en tilsvarende kundetilfredshedsanalyse foretaget i samme periode 2009.

I 2009 var 36 institutioner i staten omfattet af analysen. 72 % af de interviewede er således gengangere. 11 institutioner deltager for første gang.

I forhold til undersøgelsen i 2009 er der noteret en stigning i antallet af institutioner, der valgte at stille med 2 eller flere deltagere til interviewet. Det vurderes ikke, at det har nogen betydning for sammenligningen af resultaterne fra de 2 analyser.

2. Resultat af kundetilfredshedsanalysen

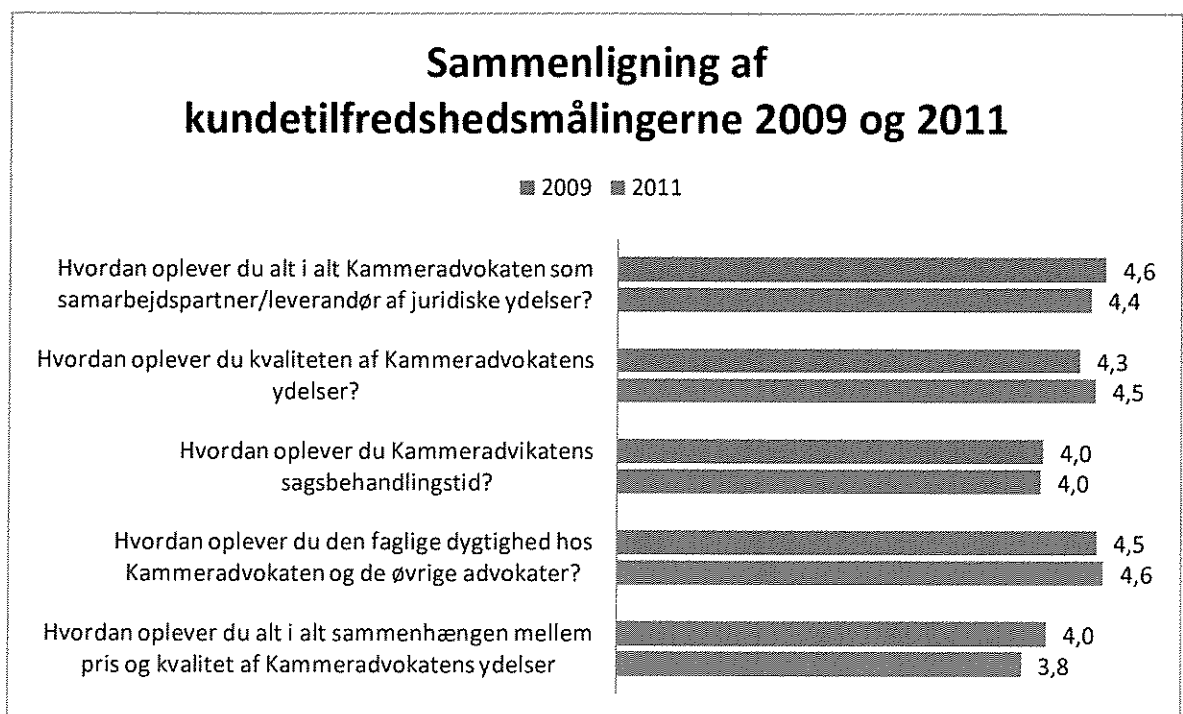
Kundernes tilfredshed med kammeradvokatorordningen er fortsat meget høj. Der er få generelle forbedringspotentialer og opmærksomhedspunkter. Alle kunderne understreger, at det drejer sig om justeringer af et i forvejen meget professionelt og velfungerende samarbejde.

Kunderne er enten "godt tilfredse (score 4 af 5)" eller "særdeles tilfredse (score 5 af 5)" med samarbejdet med Kammeradvokaten. De udtrykker stor tilfredshed med alle væsentlige facetter af samarbejdet, som det fungerer i dag. Meget få har egentlige klagepunkter. Egentlig utilfredshed knytter sig som regel til en atypisk håndtering af enkeltsager, og kunderne understreger, at der er tale om særtilfælde, der er langt fra det generelle indtryk.

Kunderne værdsætter at blive spurgt og har konstruktive forslag til, hvordan samarbejdet kan videreudvikles. En del af de kunder, der har deltaget i 2009-undersøgelsen, udtrykker stor tilfredshed med de initiativer og den udvikling, som firmaet igangsatte på den baggrund.

2.1 Sammenligning med 2009

I undersøgelsen indgik en kvantitativ vurdering af samarbejdet med Kammeradvokaten. De forskellige spørgsmål blev vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 1 repræsenterer et meget utilfredsstillende niveau, 3 et acceptabelt niveau og 5 et særdeles tilfredsstillende niveau. Resultater fra undersøgelserne i 2009 og i 2011 fremgår af nedenstående figur.



På spørgsmålet om, hvordan kunden *alt i alt oplever* Kammeradvokaten som samarbejdspartner/leverandør af juridiske ydelser er sket i fald i kundernes tilfredshed - fra scoren 4,6 i 2009 til 4,4 i 2011. Der er ligeledes sket et fald i kundernes oplevelse af *sammenhæng mellem pris og kvalitet* af ydelserne - fra scoren 4,0 i 2009 til 3,8 i 2011.

Ovenstående tendenser modsvares af en stigning i kundernes oplevelse af *kvaliteten af ydelserne* fra scoren 4,3 i 2009 til 4,5 i 2011, samt en stigning i oplevelse af *faglig dygtighed* hos juristerne fra scoren 4,5 i 2009 til 4,6 i 2011.

Det er Factor3's vurdering, at faldet i den generelle tilfredshed ("alt i alt oplevelsen") primært hænger sammen med kundernes oplevelse af et stigende pres på økonomistyring i den enkelte institution. Den samtidig stigning i oplevelsen af *faglighed* og *kvalitet af ydelsen* udelukker, at faldet i det samlede indtryk kan henføres til en ændret oplevelse af Kammeradvokatens faglighed og kvalitet. Vurderingen understøttes af resultater fremkommet i forbindelse med interview-runden (den kvalitative analyse). Det fremgår tydeligt i de fleste interview, at de seneste års finansielle krise betyder et øget fokus på "reduktion af ressourcer", og "at advokatregningen (derfor) er en tung post på budgettet."

2.2 Mål for succesfuldt samarbejde

De vigtigste succeskriterier for samarbejdet varierer lidt fra institution til institution, men der er stort sammenfald omkring følgende parametre:

- Procedureerfaring og -ekspertise
- Kvalitet og troværdighed
- Forståelig og anvendelig rådgivning
- Fleksibilitet
- Rettidig levering til en rimelig pris
- Dialog undervejs i sagsforløbet
- Habilitet
- Viden om statsadministrationen

2.3 Kammeradvokatens styrker

Kundernes generelt positive indtryk hænger sammen med, at næsten alle de adspurgte oplever Kammeradvokaten som:

- Landets førende specialister i at føre retssager.
- En professionel og troværdig samarbejdspartner med høj faglig ekspertise, der leverer høj kvalitet inden for alle relevante sagsområder. Særligt nævnes offentlig ret, EU-ret og kontrakt/udbud af mange som fagområder, hvor Kammeradvokaten er stærk. Dette enten som supplement til høj ekspertise på den pågældende institutions fagområde eller som selvstændige specialer.
- Fleksible, hurtige og beredvillige – især når presset på institutionen er størst.
- Meget opmærksom på mulige habilitetskonflikter og undgåelse af disse.
- Kunde- og løsningsorienteret i langt de fleste situationer. Blandt andet roses firmaet for på tilfredsstillende vis at have igangsat initiativer til at efterkomme ønsker om forbedringer i samarbejdet fremkommet i forbindelse med undersøgelsen i 2009.
- En vigtig vidensbank, der kommer til udtryk gennem kontinuitet i bemanningen i forhold til den enkelte institution, relevant faglig sparring, oplæring af medarbejder og telefonisk "nu-rådgivning".
- Distributør af viden på tværs af staten, der dels sker gennem en homogen juridisk praksis på tværs af staten, dels hænger sammen med firmaets arbejde som arrangør/udbyder af faglige arrangementer som for eksempel Gå-hjem møder, faglige kurser mv..
- Behagelige, imødekomende og uformelle i samarbejdet.

2.3.1 Indgående kendskab til statens særlige behov og forhold

Som en direkte konsekvens af sin position og rolle som eneste advokatfirma for staten, har firmaet oparbejdet et enestående kendskab til staten og det krydsfelt af politik, administration og medier, der danner rammerne for mulige juridiske løsninger. Stort set alle kunder fremhæver dette som en særlig kvalitet, der gør samarbejdet mere effektivt og øger kvaliteten af rådgivningen.

De erfarne advokaters uformelle sparring omkring juridiske dilemmaer i en politisk kontekst anses for at være et stort aktiv.

2.3.2 Uafhængighed giver troværdighed og gennemslagskraft

Kunderne værdsætter i høj grad, at Kammeradvokaten er en uafhængig instans med en historie af uvildighed, stor troværdighed og faglig integritet. Det giver udtalelser fra firmaet legitimitet og gennemslagskraft i omverdenen generelt, i forhold til Folketinget, andre statslige institutioner og internt i den enkelte institution. Udtalelser fra Kammeradvokaten kan i mange tilfælde være med til at sikre en smidigere og mere effektiv håndtering af konkrete sager.

Det er helt centralt, at firmaet forstår at værne om denne legitimerende "aura af troværdighed". 10-12 institutioner nævner, at Kammeradvokatens profilering i forbindelse med sager, der får stor offentlig bevågenhed, er med til at "syreteste Kammeradvokatens troværdighed". Kunderne oplever, at Kammeradvokaten i nogle af forårets sager (særligt Penkowa-sagen og DSBFirst-sagen) har "været på kanten af" at skade deres image. Det er i denne forbindelse ligegyldigt om Kammeradvokaten har ret i sine udtalelser eller ej. Det væsentlige er, at der i offentligheden bliver stillet spørgsmål ved og skabt debat om disse udtalelser.

Kunderne mener ikke, at løsningen fremadrettet er at tie. Det er imidlertid af stor betydning, at Kammeradvokaten kun udtaler sig velovervejede og strategisk i den slags sager.

2.4 Forbedringspotentiale i samarbejdet

De fleste kunder gør det klart, at bemærkninger omkring forbedringer af samarbejdet med Kammeradvokaten drejer sig om justeringer eller videreudvikling af et i forvejen rigtigt godt samarbejde.

I dette afsnit er listet temaer, der rummer et forbedringspotentiale med tanke på den nuværende praksis. Antallet af kunder, der i en eller anden form har anført punktet som et forbedringspotentiale, er angivet i overskriften.

2.4.1 Gennemskuelige regninger - flere end 20 kunder

Kammeradvokatens afregningsform og faktura på ydelserne opleves stadig som uigennemskuelige. Dette punkt er eneste gang fra undersøgelsen i 2009.

Firmaet har i perioden arbejdet med indgåelse af rammeaftaler, standardpriser og afregning aconto med nogle institutioner. Flere institutioner har strammet op på den interne procedure i forhold til forventningsafstemning af kvalitet-/prisleje i den enkelte sag (prisoverslag). Dette arbejde har for det meste haft en tilfredsstillende effekt i de pågældende institutioner.

Men mere end 20 kunder oplever imidlertid stadig afregningen som et væsentligt frustrationspunkt. Den juridiske bistand er som tidligere nævnt ofte en stor post på budgettet. Den manglende gennemskuelighed gør det vanskeligere for kunderne at

finde ud af, hvad de kan gøre internt for at reducere advokatomkostningerne, eller om de har betalt en rimelig pris.

Det er uklart for kunderne, om de skal rette frustrationen mod Kammeradvokaten eller Økonomistyrelsen:

- "Er det Kammeradvokatens administrative rutiner omkring prisoverslag og forbrug, der halter?"

eller

- "Er det selve aftalen mellem Økonomistyrelsen og firmaet, der skaber uigennemsigthed?"

De fleste kunder vælger i sidste ende at anlægge det synspunkt, at der er tillid til, at Økonomistyrelsen og firmaet håndterer aftalen, så staten samlet set får ydelser med den aftalte rabat.

2.4.2 Større fokus på intern videndeling – mellem 6 og 8 kunder

6-8 kunder savner mere tydelig videndeling og coaching af "nye" advokater, der får ansvaret for sager indenfor kundernes respektive sagsområder. Kunderne har generelt stor forståelse for, at det kan blive nødvendigt med udskiftninger som følge af kapacitetsudfordringer eller behov for en anden faglighed. Kunderne giver imidlertid udtryk for, at de i høj grad oplever selv at skulle indføre den "nye" advokat i specifikke (og elementære) detaljer indenfor det pågældende sags- eller ressortområde. Det forekommer som spild af ressourcer set i lyset af, at Kammeradvokaten internt har den nødvendige ekspertise og erfaring.

2.4.3 Fokus på rollen i sagens første faser – mellem 5 og 7 kunder

Kammeradvokaten værdsættes for sin juridiske ekspertrådgivning. 5-7 kunder anfører imidlertid, at der kan være et forbedringspotentiale i nogle af advokaternes rådgiveradfærd i den første fase af et samarbejde. Kunderne oplever, at Kammeradvokaten ikke altid er tilstrækkeligt lyttende og spørgende i den indledende fase. Det forekommer nogle af kunderne, at advokaterne er (for) ivrige efter at komme med løsninger på den pågældende problemstilling.

Kunderne ser et potentiale i, at advokaterne i højere grad forholder sig spørgende til problemstillingen i starten. Dette vil i højere grad gøre det muligt at få baggrunden for og formålet med sagen belyst og dermed danne fundament for en bedre:

1. Afgrænsning af sagen/opgaven
2. Forventningsafstemning i forhold til risici, omfang og terminer for leverancen
3. Strategi/taktik for det videre forløb

2.5 Fremtidige opmærksomhedsområder

I modsætning til 2009-undersøgelsen blev der kun i ganske få tilfælde identificeret konkrete behov for justering af samarbejdet mellem den pågældende institution og Kammeradvokaten.

I det følgende er listet forhold, der rummer mulighed for at styrke samarbejdet generelt eller i forhold til enkelte institutioner. Temaerne er i prioriteret rækkefølge i forhold til antallet af kunder som har givet udtryk for det pågældende udviklingspotentiale.

2.5.1 Tættere samarbejde – mellem 11 og 12 kunder

11-12 kunder har konkrete ønsker om at udbygge samarbejdet yderligere. Heraf efterspørger 7-8 institutioner mere rådgivning af faglig karakter, der hæver sig over de enkelte sager og giver inspiration til udvikling af den interne faglighed og/eller arbejdsgange. 4-5 kunder efterspørger konkrete udvekslingsordninger med firmaet.

2.5.2 Mere risikovillighed – mellem 8 og 10 kunder

8-10 kunder ønsker til tider, at Kammeradvokaten ville udvise større grad af risikovillighed i sine forslag til løsninger. De oplever, at Kammeradvokaten (for) ofte går med "livrem of seler". De fleste af disse kunder fremfører imidlertid samtidig, at et vigtigt succeskriterium for samarbejdet med Kammeradvokaten er, at de kan være sikre på, at den juridiske rådgivning holder hele vejen igennem.

Enkelte institutioner har en oplevelse af, at yngre advokater ofte i udgangspunktet er meget forsigtige, meget bogstavstro og meget lidt risikovillige.

2.5.3 Fokus på samarbejde med andre leverandører

Nogle få kunder har en oplevelse af, at advokaterne kan blive bedre til at indgå i samarbejdet med leverandører med anden specialiseret viden. Disse kunder har en forventning om, at Kammeradvokaten, som "den faste samarbejdspartner", tager et aktivt medansvar for at facilitere et effektivt og respektfuldt samarbejde.

2.5.4 Formidler af viden på tværs af staten

Stort set alle kunder fremfører det som en styrke, at firmaet i stigende grad har udbudt/afholdt forskellige former for faglige arrangementer. Det skal til stadighed være et opmærksomhedspunkt for firmaet at videreudvikle denne rolle og kompetence.

3. Delresultater og citater

I det følgende afsnit redegøres for gennemsnit og spredning på de kvantitative spørgsmål. Inden for hvert spørgsmål er angivet citater og kommentarer, der udelukkende har til formål at synliggøre spredningen. Antallet af citater af en bestemt type (positivt eller negativt) har således ingen sammenhæng med andelen af kunder, der har givet udtryk for noget lignende.

Nogle kunder afstod i enkelte tilfælde fra at udfylde dele af den kvantitative del af undersøgelsen. I nedenstående er antallet af besvarelse angivet i parentes efter spørgsmålet.

3.1 Samarbejdsrelationen alt i alt – score 4.4

Mange institutioner har et tæt samarbejde med Kammeradvokaten med næsten daglig kontakt. De fleste har mindst to fagområder, hvor de gør brug af Kammeradvokaten:

1. I forbindelse med førelse af retssager
2. Til rådgivning i komplekse sager inden for egne ressortområder

Derudover bruges Kammeradvokaten typisk i forbindelse med kontrakter/udbud, personalesager, sværere forvaltningsretlige problemstillinger, EU-ret og ad hoc spørgsmål af juridisk karakter.



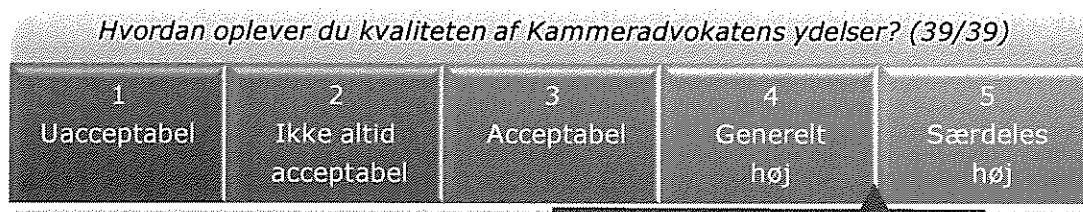
Kundernes tilfredshed med samarbejdet er samlet set meget højt. Det er værd at bemærke den meget lille spredning på markeringerne – jf. den røde streg på figuren ovenfor.

Indledningsvis i interviewene gjorde næsten alle kunderne det klart, at de i høj grad værdsætter Kammeradvokaten som samarbejdspartner/leverandør af juridiske ydelser.

- "Kammeradvokaten leverer god og professionel bistand i alle ministeriets afdelinger."
- "De opleves som imødekommende og inddragende."

- "Vi er særdeles tilfredse med samarbejdet."
- "De er omhyggelige, detaljerede og grundige."
- "Den nødvendige tillid er opbygget gennem gode langvarige relationer."
- "De er uhyre kompetente med høj grad af integritet og troværdighed – men også dyre..."
- "... andre advokater [vi bruger] tænker på en anden måde, og de mangler en grundlæggende viden om de særlige behov i staten."
- "Kammeradvokaten har en udpræget 0-fejlskultur, der i nogle tilfælde kan være problematisk i forhold til at håndtere fejl professionelt – med åbenhed og ydmyghed."
- "Vi oplever ikke, at advokaterne er så gode til at indgå i en gruppes arbejde og tage medansvar for overholdelse af tidsplaner, budget mv.."

3.2 Kvalitet af ydelser – score 4.5



Kunderne har en oplevelse af meget høj kvalitet i Kammeradvokatens ydelser. I meget få tilfælde nævnes konkrete sager eller sagsforløb, hvor rådgivningen ikke har været acceptabel. Det pointeres imidlertid fra de pågældende kunder, at disse sager har været enkeltstående undtagelser i et ellers tilfredsstillende samarbejde.

- "De er især gode til processen omkring retssagerne og selve proceduren - de ved, hvad dommerne gider høre på."
- "Sagerne føres på et meget højt fagligt niveau med god taktisk forståelse..."
- "Kammeradvokaten holder konstant et meget højt juridisk niveau - vi kan stole på, at deres faglige vurderinger holder."
- "Overreferentsystemet er som kunde meget betryggende..."
- "De er blevet bedre til at skrive responsa, så vi kan bruge konklusionerne mere direkte."
- "På områder som forvaltningsret og udbudsret er Kammeradvokaten renere end den hvideste sne. Det kan være farligt at spørge... har vi først spurgt, bliver vi nødt til at følge anbefalingen..."

3.3 Sagsbehandlingstid – score 4,0

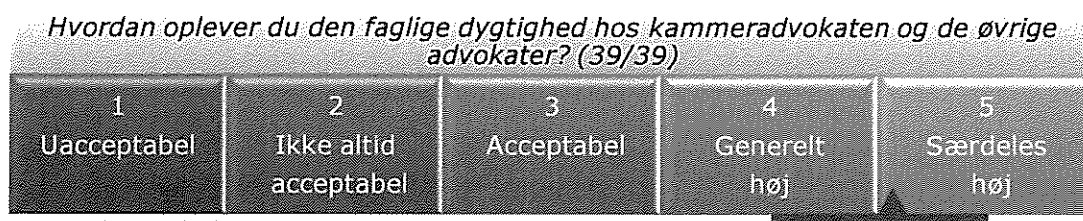


Sagsbehandlingstiden er stadig et af de områder, hvor der er muligt at skabe forbedringer. Scoren fordeler sig som en normalfordeling, hvor omkring halvdelen oplever sagsbehandlingen som effektiv (4).

Kunderne har generelt en stor forståelse for, at Kammeradvokatens fleksibilitet og effektivitet på hastesager kan give kapacitetsproblemer i forhold til den øvrige sagsportefølje. Dog stilles der forventninger til, at advokaterne varsler forsinkelser i sager af mindre presserende karakter. Dette kræver en tydelig forventningsafstemning omkring leveringstermin – advokaterne forventes at tage initiativ hertil. En varslet forsinkelse vil i de fleste tilfælde mindske oplevelsen af langsom og sagsbehandling.

- "Kammeradvokaten stiller op, når der er behov for det – weekender, ferier, dag og nat..."
- "Når en sag kræver det, kan Kammeradvokaten agere og levere hurtigere end det synes muligt."
- "Nogle gange kan det tage lovlig lang tid at få et svar. Når de [advokaterne] ikke sørger for at afstemme forventningen til levering, giver det indtryk af, at de ikke oplever opgaven som vigtig..."
- "Det virker ikke altid som om advokaterne har planlagt deres arbejde, så der tages hensyn til de interne arbejdsgange i ministeriet."
- "Vi får i nogle tilfælde meget korte høringsfrister, hvilket kan gøre det svært at levere et godt bidrag. Det er ærgerligt, at vi skal presses på tid, når sagen har ligget en måned hos advokaten."

3.4 Faglig dygtighed – score 4.6



Kundernes oplevelse af den faglige ekspertise hos kammeradvokat K. Hagel-Sørensen personligt og de øvrige jurister er imponerende positiv. Det gælder på for alle relevante fagområder - og ikke mindst i forhold til evnen til at se på tværs af juridiske specialer. Begge dele opleves i flere institutioner som de vigtigste fordele ved kammeradvokatordningen i dag.

Finansiell jura er eneste område, hvor enkelte kunder kunne ønske sig lidt mere tyngde hos Kammeradvokaten. I disse sager bruges typisk andre advokatfirmaer, hvilket opleves som uproblematisk.

Det skal bemærkes, at spredningen er lille jf. den røde streg på figuren ovenfor - alle markeringer fordeler sig i "Generelt høj" eller "Særdeles høj".

- "Advokaterne opleves som rigtig dygtige."
- "Kammeradvokaten er pragmatisk løsningsorienteret indenfor de juridiske rammer."
- "De har nærmest orakelstatus, og deres udtalelser betragtes stort set som en domstolsafgørelse."
- "De har udviklet deres juridiske rådgivning indenfor IT-udbud. Styrelsen opfatter nu IT-udbud som en af firmaets spidskompetencer."
- "Deres viden om, hvordan EU-systemet fungerer, er guld værd. Det er godt at have dem med både for at få stillet de rigtige spørgsmål til Kommissionen og for efterfølgende at vurdere Kommissionens svar."
- "Kammeradvokaten kan gøre mere for at oplære nye medarbejdere til samme videns- og effektivitetsniveau, som besiddes af de erfarne medarbejdere."

3.5 Sammenhæng mellem pris og kvalitet – score 3,8



Flere af de interviewede anser det for Økonomistyrelsens opgave at vurdere sammenhængen mellem pris og kvalitet. I det store hele er kunderne godt tilfredse med kammeradvokatordningen og sammenhæng mellem pris og kvalitet. Den store frustration knytter sig som tidligere nævnt til manglende gennemsigtighed i afregningen og oplevelsen af store udgifter til advokatydelse. Muligheden for gratis telefonisk rådgivning er meget værdsat.

De fleste kunder, der har et reelt grundlag for at sammenligne priserne i markedet, vurderer, at staten får en rabat. Disse kunder udtaler samstemmende en bekymring for, at fri konkurrence ville blive både dyrere og mere besværligt.

- "Vi får høj kvalitet til lavere pris, når vi bruger Kammeradvokaten."
- "Det er svært at vurdere økonomien, men vi har tillid til, at de afregner inden for den aftalte ramme."
- "Vi er påpasselige med ikke at bruge Kammeradvokaten for meget, men vi ved også, at pengene kan være godt givet ud."
- "Kammeradvokaten arbejder dokumenteret, grundigt og gennemarbejdet, hvilket ses som en kvalitet, selv om det "svier", når regningen kommer."
- "Indtrykket er, at det er for dyrt."
- "De må forbedre deres administrative rutiner i forhold til prisoverslag og oversigt over udgifter."
- "Nogle projekter er blevet dobbelt så dyre som estimeret, uden at der er indtryk af, at Kammeradvokaten oplever det som særligt problematisk."
- "Vi oplever at skulle give telefonisk vejledning til Kammeradvokatens medarbejdere og derefter betale regningen for det."

4. Øvrige centrale spørgsmål

I dette afsnit gives en kvalitativ vurdering af undersøgelsens øvrige spørgsmål.

4.1 Udbud af ordningen

Undervejs i interviewrunden blev det klart, at kammeradvokatordningen skal i udbud i løbet af 2012. Dette faktum gjorde spørgsmålet om institutionernes holdninger til en liberalisering af markedet en hel del mere aktuelt. Dette afsnit sammenfatter kundernes holdninger til og refleksioner om kammeradvokatordningen.

Én institution ser en umiddelbar fordel ved en fuldkommen liberalisering af markedet. Alle de øvrige institutioner anser denne løsning for alt for ressourcekrævende for den enkelte institution og risikabel for staten. Generelt er tilfredsheden med den eksisterende ordning meget stor:

- Alle institutioner opfatter udbuddet af ordningen som et fornuftigt og naturligt skridt. De fleste imødeser udbuddet som en god lejlighed til at få "afprøvet" prisniveauet og justeret aftalen.
- De fleste institutioner ser helst ordningen udbudt samlet.
- Omkring ¼ af kunderne har forslag til, hvordan enkelte fagområder kan udbydes separat, så der skabes friere konkurrence indenfor disse.

Det er i den forbindelse interessant at notere, at et givet fagområde sagtens kan opfattes som et oplagt emne til at blive udbudt selvstændigt af *en* institution, mens en anden institution opfatter samme fagområde som helt centralt for deres virke - og dermed kritisk at fastholde i en ordning, der blandt andet inkluderer offentlig ret og EU-ret. De institutioner, der har mange sager indenfor et givet fagområde, oplever, at deres modparter er repræsenteret af de oplagte alternative advokater i markedet. Dette forhold vil medføre en vis tilbageholdenhed i forhold til at give disse advokater indsigt i, hvad der foregår "bag dørene". Det vil potentielt give større problemer med habilitet og deraf følgende større ressourceforbrug i forbindelse med at finde "den rigtige" repræsentation i en given sag.

- Habilitet bliver netop fremført af mere end 20 institutioner som et afgørende og vigtigt argument for at have en samlet kammeradvokatordning.
- Op mod halvdelen af institutionerne giver udtryk for bekymring i forhold til det tab af viden om og erfaringer med statsadministrationen, der vil være konsekvensen af en ny leverandør af juridiske ydelser. De forudser, at det vil kræve betydelige ressourcer at bringe en anden/andre leverandører i spil.
- Endelig foreslår en enkelt institution, at staten køber/in-sourcer firmaet.

4.2 Forventninger til fremtidig behov og udfordringer

De fleste institutioner ser en tendens til stadig mere fokus på jura i forhold til offentlig administration. I kombination med øget kompleksitet på det juridiske område, blandt andet som følge af større EU-retlig indvirkning på national lovgivning, forventer størstedelen af kunderne et voksende behov for tilgang til juridiske kompetencer.

Mange institutioner overvejer i den forbindelse at styrke deres interne juridiske kapabilitet. Det anses blandt andet som en utilfredsstillende situation, at de i nogle tilfælde bliver nødt til at anvende Kammeradvokaten til at fortolke egen lovgivning eller rådgive på grundlæggende forvaltningsretlige spørgsmål.

4.3 Aktiviteter uden for kammeradvokatordningen

Det er vigtigt, at firmaets aktiviteter uden for kammeradvokatordningen ikke giver anledning til habilitetsproblemer eller tvivl om troværdigheden. Med dette forbehold ser de fleste institutioner det som en fordel, at Kammeradvokaten også fungerer som et privat advokatfirma, idet det underbygger firmaets uafhængighed, medvirker til kompetenceopbygning mv..

5. Om denne kundetilfredshedsundersøgelse

Denne kundetilfredshedsundersøgelse er foretaget i maj til august 2011 af Michael Tvermoes og Anne Bach Grønbæk fra konsulentfirmaet Factor3 A/S.

5.1 Omfang

Der er foretaget interview af 1 times varighed med 39 kunder af kammeradvokatordningen. Af bilag 1 fremgår en liste over de interviewede kunder.

5.2 Metode

Interviewene er gennemført således:

- De udvalgte kunder modtog før interviewet et kort brev, der ridsede formålet med interviewet op.
- Med udgangspunkt i interviewguide blev der gennemførte et semistruktureret åbent interview med 1-4 repræsentanter fra den pågældende institution. Interviewet blev optaget til brug for referatskrivningen.
- Noterede synspunkter fra interviewet blev efterfølgende fremsendt per e-mail til institutionen med henblik på kommentering.
- De kommenterede "referater" og kvantitative tilfredshedsmarkeringer har dannet grundlag for nærværende rapport.

5.3 Factor3 A/S

Factor3 er skabt for at hjælpe organisationer med at realisere deres strategier. Dette arbejde omfatter afklaring af afsættet for strategirealisering, støtte til at frembringe en fokuseret strategi, hjælp til at indarbejde et strategisk fokus i organisationen og sikre effekten.

www.factor3.dk



Direktør Michael Tvermoes
Factor3 A/S



BILAG 1

Liste over kunder som har deltaget i

Kundetilfredshedsanalyse af kammeradvokatordningen 2011

Følgende institutioner har deltaget i undersøgelsen:

Beskæftigelsesministeriet¹

Finansministeriet¹

- Personalestyrelsen¹
- Slots- og Ejendomsstyrelsen¹
- Statens IT
- Økonomistyrelsen¹

Forsvarsministeriet¹

- Forsvarets Materieltjeneste¹

Indenrigs- og Sundhedsministeriet¹

- Patientskadeankenævnet¹
- Lægemiddelstyrelsen¹
- Sundhedsstyrelsen

Justitsministeriet¹

- Civilstyrelsen
- Direktoratet for Kriminalforsorgen
- Domstolsstyrelsen

Energistyrelsen¹

Kulturministeriet¹

Miljøministeriet¹

- Natur- og Miljøklagenævnet¹

Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration¹

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri

- FødevareErhverv
- Fødevarestyrelsen

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling¹

- It- og Telestyrelsen¹

Skatteministeriet¹

¹ Institutionen deltog ligeledes i kundetilfredshedsundersøgelsen i 2009

Socialministeriet

- Ankestyrelsen¹

Statsministeriet¹

Transportministeriet¹

- Banedanmark
- Trafikstyrelsen¹

Udenrigsministeriet¹

Undervisningsministeriet¹

Økonomi- og Erhvervsministeriet¹

- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen¹
- Finanstilsynet¹
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen¹

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

BILAG VIII

SKAT'S RETSSAGSVEJLEDNING

**SKAT**

Retssagsvejledning

Dokumentets dato	03 nov 2011
Dato for offentliggørelse	03 nov 2011 14:22
SKM-nummer	SKM2011.722.SKAT
Myndighed	Skatteministeriet, Jura og Samfundsøkonomi
Sagsnummer	2011-701-0078
Dokumenttype	SKAT-meddelelse
Overordnede emner	Skat
Emneord	Retssagsvejledning, retssagsinstruks, retssag, Kammeradvokat, domstolsprøvelse, stævning, anke
Resumé	<p>Denne vejledning beskriver de overordnede principper for behandlingen af retssager om skatte- og afgiftsregler, hvori Skatteministeriet optræder som part, og hvor Landsskatteretten efter lovgivningen er sidste administrative klageinstans.</p> <p>Vejledningen beskriver endvidere en række af Kammeradvokatens opgaver i forbindelse med varetagelsen af sagsførelsen for Skatteministeriet.</p> <p>Vejledningen træder i stedet for ministeriets retssagsvejledning af 5. maj 2010 - offentliggjort som SKAT2010.319.SKAT.</p>
Reference(r)	SKAT2010.319.SKAT
Henvisning	Den juridiske vejledning 2011-2, A.A.10.3. Domstolsprøvelse

Retningslinjer for Skatteministeriets retssagsbehandling

(Retssagsvejledningen)

Denne vejledning beskriver de overordnede principper for behandlingen af retssager om skatte- og afgiftsregler, hvori Skatteministeriet optræder som part, og hvor Landsskatteretten efter lovgivningen er sidste administrative klageinstans.

Vejledningen beskriver endvidere en række af Kammeradvokatens opgaver i forbindelse med varetagelsen af sagsførelsen for Skatteministeriet.

Vejledningen træder i stedet for ministeriets retssagsvejledning af 5. maj 2010 (offentliggjort som **SKM2010.319.SKAT**) og indeholder i forhold til denne ændringer i punkterne 2, 4, 5, 8, 9 og 10.

Skatteministeriet, den 3. november 2011

Indholdsfortegnelse

1. Overordnede principper for Skatteministeriets retssagsadministration

1.1. Hovedprincipperne

1.2. Om skærpede påstande

2. Byret eller landsret

2.1. Udgangspunkt byret - én dommer

2.2. Henvisning til landsret eller behandling med tre dommere i byret

3. Om sagsførelsen, herunder om særlig overvågning

3.1. Hovedreglen - Kammeradvokaten står selvstændigt for sagens tilrettelæggelse og førelse

3.2. Sager udtaget til særlig overvågning

3.3. Fælles for alle sager

4. Generelle procedurer, når Kammeradvokaten skal føre en retssag

5. Proceduren for Kammeradvokatens indstillinger og den interne forelæggelse i Skatteministeriet

5.1. Frister for Kammeradvokatens indstillinger til Skatteministeriet

5.2. Kammeradvokatens høring af Landsskatteretten

5.3. Den interne procedure i Skatteministeriet

5.4. Korrespondancen undtaget fra aktindsigt

6. Opfølgning på retssagen

6.1. Betydning for andre verserende retssager

6.2. Kommentarer til visse domme

6.3. Opfølgning på regionalt niveau på afgørelserne

7. Særligt om Skatteministeriets indbringelse af landsskatteretskendelser for domstolene

7.1. Frist på 3 måneder

7.2. Indhentning af vurdering hos Kammeradvokaten

7.3. Den interne procedure i Skatteministeriet

8. Særligt om Skatteministeriets anke af domme

8.1. Ankefrister - 4 uger ved anke til landsret, 8 uger ved anke til Højesteret

8.2. Kammeradvokatens vurdering og indstilling vedrørende spørgsmål om anke

8.3. Den interne procedure i Skatteministeriet

9. Prøvelse i 2. og 3. instans med Procesbevillingsnævnets tilladelse

9.1. Skatteydernes ansøgning om tilladelse til prøvelse i 2. og 3. instans

9.2. Skatteministeriets ansøgning om tilladelse til prøvelse i 2. og 3. instans

10. Fristoverskridelse

11. Fri proces

12. Ikrafttrædelse

1. Overordnede principper for Skatteministeriets retssagsadministration

1.1. Behandlingen af retssager varetages af Skatteministeriets Koncerncenter, Jura og Samfundsøkonomi.

De overordnede principper for behandlingen er:

- Retssager skal afsluttes med den rigtige afgørelse på det tidligst mulige tidspunkt. Så tidligt som overhovedet muligt skal Skatteministeriet tage stilling til, om en retssag skal føres, skal opgives helt eller delvis, eller om det skal forsøges at få sagen afsluttet med et forlig.
- Sagerne skal føres på deres indhold - ikke på formalia.
- Skatteministeriet indbringer som hovedregel ikke Landsskatterettens kendelser for domstolene.
- Skatteministeriet anker som hovedregel ikke byretsdomme eller landsretsdomme. Hvis den skattepligtige anker en dom, skal Skatteministeriets påstand som udgangspunkt være en stadfæstelse.

Skatteministeriet kan indbringe en landsskatteretskendelse for domstolene, hvis det er en principiel kendelse, eller hvis særlige grunde taler for det.

Det samme gælder, hvis Skatteministeriet vil anke en dom.

Principielle sager er sager, der kan få betydning for et større eller ukendt antal skatteydere. Særlige grunde kan være, at sagen drejer sig om væsentlige beløb eller har betydelig interesse, selv om den ikke er principiel.

Hvis Skatteministeriet vælger at indbringe en sag for domstolene eller at anke en dom, skal der være en begrundet formodning om, at det vil ende med et andet resultat i sagen.

1.2. Skatteministeriet skærper som hovedregel ikke sine påstande under en retssag.

Skatteministeriet kan dog gøre det, hvis der er principielle eller særlige grunde, der taler for det, og når der er en begrundet formodning om, at domstolene vil tage den skærpede påstand til følge.

Om forståelsen af principielle og særlige grunde, se afsnittet ovenfor om anke af domme.

Særlige grunde kan fx være, at SKAT bliver nødt til at gøre udlæg for at afbryde en forældelsesfrist, hvis ikke Skatteministeriet skærper påstanden i retten. Det kan være tilfældet, hvis skatteyderen ikke har betalt skatten eller ikke har fået henstand inden sagen.

2. Byret eller landsret

2.1. Retssager begynder i byretten. Én dommer afgør sagen, medmindre andet er bestemt.

En part kan bede byretten om at få sagen henvist til behandling ved landsretten, hvis sagen er af principiel karakter. Reglen findes i retsplejelovens § 226. Ministeriet tilslutter sig generelt en skatteydere anmodning, hvis sagen efter ministeriets opfattelse er af principiel karakter.

Byretten kan bestemme, at tre dommere skal deltage i byrettens afgørelse af sagen, hvis:

- sagen er af principiel karakter, eller
- sagens udfald kan få væsentlig betydning for andre end parterne, eller
- sagen frembyder særlig omfattende eller vanskelige retlige eller bevismæssige spørgsmål, eller

- sagens særlige karakter i øvrigt undtagelsesvis gør kollegial behandling påkrævet.

Reglen findes i retsplejelovens § 12, stk. 3.

Principielle sager skal afgrænses på samme måde i § 226 og i § 12, stk. 3, og har derfor det samme indhold.

2.2. De landsskatteretskendelser, som Skatteministeriet indbringer for domstolene, bør Kammeradvokaten bede om at få henvist til landsretten.

Principielle sager, der ikke bliver henvist til landsretten, bør Kammeradvokaten arbejde på at få behandlet med tre dommere i byretten.

3. Om sagsførelsen, herunder om særlig overvågning

3.1. Hovedreglen er, at Kammeradvokaten selvstændigt står for sagens tilrettelæggelse og førelse. Skatteministeriet skal kun modtage stævning og dom i sagen, men hverken svarskrift, replik, duplik eller andre processkrifter eller bilag.

Senest 4 uger efter, at skriftvekslingen er slut, skal Kammeradvokaten vurdere, om hovedforhandlingen bør gennemføres. Finder Kammeradvokaten det overvejende sandsynligt, at hovedforhandlingen vil føre til et gunstigt resultat for Skatteministeriet, hovedforhandler Kammeradvokaten sagen uden at sende en indstilling eller en meddelelse til Skatteministeriet.

3.2. Skatteministeriet kan beslutte, at en sag skal under særlig overvågning, fx efter indstilling fra Kammeradvokaten. Det kan ske i tilfælde, hvor:

- der er særlig tvivl om retstilstanden, eller
- der umiddelbart er tvivl, om sagen kan gennemføres med et godt resultat for Skatteministeriet, eller
- sagen drejer sig om særligt store beløb, eller
- sagen kan få betydning for et større antal skatteydere, eller
- sagen kan have en bredere offentlig interesse.

Sager, som Skatteministeriet selv har indbragt for domstolene, bliver altid sat under særlig overvågning. Det samme gælder sager, som Skatteministeriet har anket.

Hvis Skatteministeriet beslutter, at en sag skal under særlig overvågning, giver Skatteministeriet besked til Kammeradvokaten.

Kammeradvokaten sender løbende kopi af egne og modpartens processkrifter til Skatteministeriet. Der fremsendes alene bilagsmateriale, hvis Skatteministeriet i den enkelte sag eller for konkrete sagskategorier har bedt om det.

Kammeradvokaten kan undtagelsesvist sende udkast til processkrifter til Skatteministeriet, før de afgives.

Kammeradvokaten giver Skatteministeriet besked om, hvornår sagen skal hovedforhandles, om skriftvekslingens afslutning og om overgang til skriftlig behandling.

Senest 4 uger efter, at skriftvekslingen er slut, skal Kammeradvokaten udarbejde en redegørelse til Skatteministeriet om, hvorvidt sagen bør gennemføres med hovedforhandling. Finder Kammeradvokaten det overvejende sandsynligt, at hovedforhandlingen vil føre til et gunstigt resultat for Skatteministeriet, skal Kammeradvokaten kun sende en kort indstilling til Skatteministeriet.

3.3. Det gælder for alle sager, at Skatteministeriet straks giver Kammeradvokaten besked, hvis Skatteministeriet bliver opmærksom på forhold, som kan have betydning for en verserende retssag.

Kammeradvokaten kan på et hvilket som helst tidspunkt i sagen inddrage ministeriet, hvis Kammeradvokaten mener, at det er nødvendigt eller hensigtsmæssigt.

Hvis Kammeradvokaten mener, at en sag er tvivlsom, eller at der ikke er grundlag for at føre sagen videre i fuldt omfang, sender Kammeradvokaten en indstilling om det til Skatteministeriet. Indstillingen skal navnlig behandle de punkter, der er svage for Skatteministeriet, og den skal også redegøre for, hvad der eventuelt taler for at gennemføre sagen. Kammeradvokaten skal særligt uddybe sin indstilling i de sager, hvor der er tvivl om beviset, og hvor det er overvejende sandsynligt, at Skatteministeriet vil tabe sagen. Det samme gælder i de sager, der drejer om retsanvendelse, men hvor afgørelsen hverken har støtte i lovteksten eller i lovforarbejderne, eller hvis afgørelsen i sagen er åbenbart urimelig.

Kammeradvokaten skal også komme med eventuelle forslag til forlig i sin indstilling. Det samme gælder i de tilfælde, hvor dommeren har tilkendegivet, hvordan en eventuel dom vil falde ud. Kammeradvokaten skal dog ikke udarbejde en indstilling, hvis dommeren har tilkendegivet, at Skatteministeriet vil få fuldt medhold.

4. Generelle procedurer, når Kammeradvokaten skal føre en retssag

Når Skatteministeriet har modtaget en stævning, sender det hurtigst muligt stævningen med de originale bilag til Kammeradvokaten. Samtidig beder Skatteministeriet Kammeradvokaten om at varetage Skatteministeriets interesser i sagen.

Skatteministeriet sender også en kopi af stævningen til Landsskatteretten, hvis Landsskatteretten tidligere har afgjort eller har afvist sagen.

Inden 7 dage skal Kammeradvokaten sende en kvittering for stævningen til Skatteministeriet. Kvitteringen skal også informere om Kammeradvokatens journalnummer og om hvem, der er sagsbehandler hos Kammeradvokaten.

Kammeradvokaten rekvirerer selv sagsakter i Landsskatteretten og i Skatteministeriet. Det sidstnævnte gælder, uanset om sagsakterne befinder sig i Koncerncentret eller i SKAT. Kammeradvokaten sørger også selv for at få materiale fra andre myndigheder, hvis der er brug for det.

Kammeradvokaten inddrager generelt SKAT i behandlingen af en sag, i det omfang Kammeradvokaten eller Koncerncentret finder behov herfor.

I svarskriftet skal Kammeradvokaten nedlægge påstand om afvisning, hvis skatteforvaltningslovens regler om søgsmålsfrist eller rekursudnyttelse ikke er overholdt. Der nedlægges endvidere påstand om afvisning, hvis stævningen ikke opfylder retsplejelovens krav, men Kammeradvokaten skal i denne situation tilføje, at påstanden om afvisning vil blive frafaldet, hvis stævningen ændres, så den opfylder reglerne i retsplejeloven.

Kammeradvokaten vurderer, om sagen er tilstrækkeligt oplyst. Hvis Kammeradvokaten mener, at der mangler oplysninger, som måske vil få betydning i retten, skaffer Kammeradvokaten selv oplysningerne. Kun hvis Kammeradvokaten mener, at det er umuligt selv at skaffe oplysningerne, bliver modparten opfordret til at komme med oplysningerne.

Kammeradvokaten skal sørge for, at sagerne så vidt muligt ikke bliver udsat på grund af tidsnød.

I sager med syn og skøn skal Kammeradvokaten inddrage Skatteministeriet, hvis Skatteministeriet har ønsket det. I sager, der bliver særligt overvåget, skal Kammeradvokaten drøfte udkast til skønstemaet med Skatteministeriet. Kammeradvokaten kan også inddrage Skatteministeriet i andre tilfælde, hvis det er relevant.

Kammeradvokaten skal inddrage Skatteministeriet i sager, hvor der er spørgsmål om præjudiciel forelæggelse for EU-Domstolen.

Kammeradvokaten skal sende kopier af retsbogsudskrifter med forlig, domme og ankestævninger til Skatteministeriet og til Landsskatteretten.

I sager af særlig betydning giver Kammeradvokaten forinden Skatteministeriet besked om datoen for, hvornår der falder dom i sagen. Kammeradvokaten orienterer Skatteministeriet om resultatet hurtigst muligt efter domsafsigelsen.

5. Proceduren for Kammeradvokatens indstillinger og den interne forelæggelse i Skatteministeriet

5.1. Hvis retten har sat en frist for, at Skatteministeriet skal tage stilling i retssagen, skal Kammeradvokaten sende sine indstillinger i så god tid, at Skatteministeriet har dem 1 uge før fristens udløb, når rettens frist er 4 uger. Hvis rettens frist er 8 uger, skal Skatteministeriet have indstillingerne senest 3 uger før, rettens frist udløber.

Hvis Kammeradvokatens indstilling handler om, at Skatteministeriet skal tage stilling til sagens videre forløb, fordi dommeren har tilkendegivet, at dommen vil gå Skatteministeriet imod, bør Kammeradvokaten bede retten om en betænkningstid, der svarer til ankefristen. Det skyldes, at Skatteministeriet normalt vil tage stilling til, om en dom i sagen skal ankes, samtidig med at Skatteministeriet behandler Kammeradvokatens indstilling.

Kammeradvokaten skal altid sørge for, at alle sagens frister står i indstillingen.

5.2. Kammeradvokaten sender i første omgang sine indstillinger til høring i Landsskatteretten og til foreløbig orientering til Skatteministeriet. Landsskatteretten skal aflevere sit høringssvar til Kammeradvokaten inden for 3 dage, når rettens frist er 4 uger. Hvis rettens frist er 8 uger, skal Kammeradvokaten have Landsskatterettens høringssvar inden for 1 uge. Kammeradvokaten vurderer, om Landsskatterettens høringssvar betyder ændringer i den oprindelige indstilling. Derefter sender Kammeradvokaten sin endelige indstilling med høringssvaret og sine eventuelle bemærkninger til Skatteministeriet.

5.3. Er der ikke enighed mellem fagkontoret i Skatteministeriet og Landsskatteretten om at følge en indstilling fra Kammeradvokaten, skal fagkontoret forelægge sagen for fagdirektøren for lovproduktion. Hvis fagdirektøren er fraværende, skal sagen forelægges for en anden fagdirektør. Fagdirektøren kan vælge at få vurderet spørgsmålet i andre kontorer eller hos andre chefer i Skatteministeriet. Fagdirektøren forelægger sagen for den juridiske direktør, som beslutter endeligt, hvad der skal ske i sagen.

Er der enighed om at følge Kammeradvokatens indstilling, kan sagen fortsætte sin gang, uden at den bliver forelagt for fagdirektøren eller den juridiske direktør. Fagkontoret kan dog altid vælge at forelægge sagen for fagdirektøren for lovproduktion, hvis kontoret finder behov for det. På samme måde kan fagdirektøren vælge at forelægge sagen for den juridiske direktør.

Skatteministeriet giver Kammeradvokaten skriftlig besked om sin stillingtagen til en indstilling. Kammeradvokaten orienterer Landsskatteretten.

5.4. Der er ikke aktindsigt i korrespondancen om retssager mellem Kammeradvokaten og Skatteministeriet og heller ikke mellem Kammeradvokaten og Landsskatteretten. Det følger af forvaltningslovens § 14, stk. 1, nr. 3, og offentlighedslovens § 10, nr. 4.

6. Opfølgning på retssagen

6.1. Kammeradvokaten sørger for at finde ud af, om sagens resultat har betydning for andre verserende retssager.

Fagkontoret vurderer rækkevidden af dommen. Det gælder også i sager, der forliges eller hæves. Det gælder især i sager, der er blevet særligt overvåget. Fagkontoret vurderer således, om afgørelsen giver anledning til anke, genoptagelse, indarbejdelse i vejledninger, udsendelse af styresignal e.l. Kammeradvokaten bliver inddraget i arbejdet, hvis det skønnes hensigtsmæssigt.

6.2. Fagkontoret skriver en kommentar til højesteretssager i de tilfælde, hvor:

- sagen er blevet forligt, eller

- Skatteministeriet helt eller delvist har hævet sagen, eller
- Skatteministeriet har taget bekræftende til genmæle.

Det samme gælder for landsretssager med principielle aspekter.

Fagkontoret udarbejder et udkast til kommentaren sammen med Kammeradvokaten. Kammeradvokaten sørger for at høre Landsskatteretten, om den har bemærkninger til udkastet. Den endelige kommentar bliver offentliggjort på Skatteministeriets hjemmeside.

6.3. Koordinering i Jura og Samfundsøkonomi skal endvidere sikre, at der på regionalt niveau bliver fulgt op på afgørelsen på det konkrete plan. Kammeradvokaten skal sende domme m.v. til denne postkasse: JS@skat.dk

7. Særligt om Skatteministeriets indbringelse af landsskatteretskendelser for domstolene

7.1. Fristen for at indbringe landsskatteretskendelser for domstolene er 3 måneder fra den dag, Landsskatteretten har afsagt sin kendelse. Det står i skatteforvaltningslovens § 48, stk. 3 og § 49.

7.2. Hvis et fagkontor mener, at en landsskatteretskendelse bør indbringes for domstolene, anmoder Skatteministeriet Kammeradvokaten om en vurdering af, om sagen vil ende med et andet resultat, hvis domstolene behandler den. Det er fagdirektøren for lovproduktion, der tager stilling til, om Kammeradvokaten skal anmodes om en vurdering. Hvis fagdirektøren er fraværende, skal en anden fagdirektør tage stilling.

Hvis Skatteministeriet beslutter at anmode Kammeradvokaten om en vurdering, skal Skatteministeriet gøre det senest 1 måned efter, at Landsskatteretten har afsagt kendelsen.

Kammeradvokaten udarbejder en indstilling i sagen og sender den til høring i Landsskatteretten. Samtidig sender Kammeradvokaten den til Skatteministeriet som en foreløbig orientering. Landsskatteretten skal sende sit høringssvar til Kammeradvokaten. Kammeradvokaten vurderer, om Landsskatterettens høringssvar bevirker ændringer i den oprindelige indstilling. Derefter sender Kammeradvokaten sin endelige indstilling sammen med høringssvaret fra Landsskatteretten og sine egne eventuelle bemærkninger til Skatteministeriet med kopi til Landsskatteretten. Indstillingen skal ligge klar senest 2 måneder efter, at Landsskatteretten har afsagt kendelsen.

7.3. Fagkontoret udarbejder den endelige indstilling til den juridiske direktør, om kendelsen skal indbringes for domstolene. Fagkontoret skal forelægge sagen for fagdirektøren for lovproduktion. Hvis fagdirektøren er fraværende, skal sagen forelægges for en anden fagdirektør. Fagdirektøren kan vælge at få vurderet spørgsmålet i andre kontorer eller hos andre chefer i Skatteministeriet. Fagdirektøren forelægger sagen for den juridiske direktør, som beslutter endeligt, hvad der skal ske i sagen.

Den juridiske direktør skal have sagen forelagt senest 10 dage før, indbringelsesfristen udløber.

Hvis alle er enige om, at sagen - på grundlag af Kammeradvokatens indstilling - ikke skal indbringes for domstolene, er det kun fagdirektøren, der skal have sagen forelagt, og med et meget kort notat.

Når Skatteministeriet har besluttet, om sagen skal indbringes for domstolene, giver Skatteministeriet hurtigst muligt Kammeradvokaten besked. Kammeradvokaten orienterer Landsskatteretten og sørger for det videre.

Hvis det er besluttet at indbringe sagen for domstolene, sender Kammeradvokaten en kopi af stævningen til Skatteministeriet og til Landsskatteretten.

8. Særligt om Skatteministeriets anke af domme

8.1. Fristen for at anke en byretsdom til landsretten er 4 uger. Fristen for at anke en landsretsdom til Højesteret er 8 uger. Fristerne skal regnes fra den dato, hvor dommen er afsagt. Reglerne står i retsplejelovens § 372, stk. 1.

8.2. Kammeradvokaten udarbejder altid en ankeindstilling, hvis en sag er tabt helt eller delvist. Det gælder både for byrets- og for landsretsdomme. Hvis der er tale om en byretsdom, hvor kravet efter påstanden har en økonomisk værdi af højst 10.000 kr., eller en landsretsdom i en ankesag, er der dog ikke adgang til anke uden bevilling fra Procesbevillingsnævnet. For så vidt angår byretsdomme forudsætter procesbevilling, at sagen er principiel, eller at særlige grunde i øvrigt taler derfor, jf. retsplejelovens § 368, og for så vidt angår landsretsdomme, at sagen har principiel karakter, jf. retsplejelovens § 371. Hvis disse betingelser ikke er opfyldte, er der derfor ikke anledning til at udarbejde en sædvanlig ankeindstilling. I givet fald fremsender Kammeradvokaten alene en udtalelse om, at sagen ikke er af den omhandlede karakter, og at der derfor ikke er grundlag for at søge procesbevilling efter dommen.

Kammeradvokaten sender ankeindstillingen til høring i Landsskatteretten og som foreløbig orientering til Skatteministeriet. Ved byretsdomme skal Kammeradvokaten være færdig med sin indstilling senest 14 dage efter, at byretten har afsagt dommen. Ved landsretsdomme skal Kammeradvokaten normalt være færdig med sin indstilling senest 4 uger efter, at landsretten har afsagt dommen. Landsskatteretten skal give svar på høringen inden for 3 dage, når det drejer sig om anke fra byret til landsret, og normalt inden for 1 uge, når det drejer sig om anke fra landsret til Højesteret. Landsskatteretten skal aflevere sit svar til Kammeradvokaten.

Kammeradvokaten vurderer, om Landsskatterettens svar på høringen betyder, at den oprindelige indstilling skal ændres. Kammeradvokaten sender herefter sin endelige indstilling med høringssvaret og sine bemærkninger til Skatteministeriet med kopi til Landsskatteretten. Skatteministeriet skal have Kammeradvokatens endelige indstilling senest 1 uge, før ankefristen udløber, når det drejer sig om anke fra byret til landsret, og normalt senest 3 uger, før ankefristen udløber, når det drejer sig om anke fra landsret til Højesteret.

8.3. Fagkontoret udarbejder den endelige indstilling til den juridiske direktør om anken. Fagkontoret skal forelægge sagen for fagdirektøren for lovproduktion. Hvis fagdirektøren er fraværende, skal sagen forelægges for en anden fagdirektør. Fagdirektøren kan vælge at få vurderet spørgsmålet i andre kontorer eller hos andre chefer i Skatteministeriet. Fagdirektøren forelægger sagen for den juridiske direktør, som beslutter endeligt, hvad der skal ske i sagen.

Den juridiske direktør skal have indstillingen forelagt senest 5 dage, før ankefristen udløber, hvis det handler om anke af byretsdomme, og senest 10 dage før ankefristen udløber, hvis det handler om anke af landsretsdomme.

Hvis alle er enige om, at sagen ikke skal ankes, er det kun fagdirektøren, der skal have sagen forelagt, med et meget kort notat.

Når det er endeligt besluttet, om sagen skal ankes, orienterer fagkontoret Kammeradvokaten hurtigst muligt om beslutningen. Kammeradvokaten sørger for det videre i sagen.

Kammeradvokaten orienterer Landsskatteretten, om sagen bliver anket. Hvis den ankes, sender Kammeradvokaten en kopi af ankestævningen til både Skatteministeriet og Landsskatteretten.

Hvis sagen er blevet anket af Skatteministeriet, skal den altid overvåges særligt.

9. Prøvelse i 2. og 3. instans med Procesbevillingsnævnets tilladelse

9.1. Efter retsplejelovens § 368 kan domme, der er afsagt af en byret, ankes til en landsret. Angår sagen krav, der efter påstanden har en økonomisk værdi af højst 10.000 kr., kan dommen dog kun ankes med Procesbevillingsnævnets tilladelse. Procesbevillingsnævnet kan give tilladelse til at få sagen prøvet i en landsret som 2. instans, hvis sagen er principiel eller særlige grunde i øvrigt taler derfor. Skatteministeriet støtter generelt en skatteydere

ansøgning til Procesbevillingsnævnet om tilladelse til at få en byretsdom prøvet i 2. instans, hvis ministeriet mener, at sagen er principiel, eller særlige grunde i øvrigt taler derfor.

Efter retsplejelovens § 371 kan domme, der er afsagt af en landsret som 2. instans, ikke ankes. Men Procesbevillingsnævnet kan give tilladelse til at få sagen prøvet i Højesteret som 3. instans, hvis sagen er principiel. Skatteministeriet støtter generelt en skatteydere ansøgning om tilladelse til at få en landsretsdom prøvet i 3. instans, hvis Skatteministeriet mener, at sagen er principiel.

Hvis Procesbevillingsnævnet beder Skatteministeriet om bemærkninger til en skatteydere ansøgning om tilladelse til at få en byretsdom prøvet i 2. instans eller en landsretsdom prøvet i 3. instans, udarbejder Kammeradvokaten en kortfattet indstilling om spørgsmålet. Fagkontoret tager hurtigst muligt stilling til sagen på baggrund af Kammeradvokatens indstilling og giver Kammeradvokaten besked om det. Kammeradvokaten sørger for det videre i sagen.

9.2. I særlige tilfælde kan Skatteministeriet søge Procesbevillingsnævnet om tilladelse til at få en byretsdom prøvet i 2. instans eller en landsretsdom prøvet i 3. instans, når Skatteministeriet har tabt sagen. Kammeradvokaten udarbejder i sådanne tilfælde en indstilling herom. Kammeradvokatens indstilling og den måde, indstillingen behandles på, skal følge retningslinjerne i punkt 8 om anke af domme til landsretterne henholdsvis Højesteret.

10. Fristoverskridelse

Fristen for at indbringe en kendelse fra Landsskatteretten for domstolene er 3 måneder efter, at afgørelsen er truffet. 3-måneders fristen fremgår af § 48, stk. 3, i skatteforvaltningsloven. Skatteministeriet nedlægger derfor påstand om afvisning, hvis denne lovmæssige frist ikke er overholdt.

I de få, meget specielle situationer, der er omtalt i punkt 3 i Skatteministeriets kommentar SKM2008.988. DEP, giver Skatteministeriet dog efter anmodning tilsagn om, at ministeriet ikke vil nedlægge påstand om afvisning, hvis sagen indbringes for domstolene inden en vis frist. Som nævnt i kommentaren kan sådanne meget specielle situationer være, at skatteyderen på grund af udlandsophold eller alvorlig sygdom først har fået kendskab til Landsskatterettens kendelse efter udløbet af fristen i § 48, stk. 3, i skatteforvaltningsloven.

Derudover foretager ministeriet i situationer, hvor der er tale om en meget begrænset fristoverskridelse, en konkret vurdering af, om der foreligger særlige omstændigheder, som *indebærer*, at ministeriet undlader at nedlægge påstand om afvisning. Denne vurdering foretages generelt og uden anmodning fra den skattepligtige. Vurderingen foretages af fagdirektøren for lovproduktion.

11. Fri proces

Skatteministeriet har normalt ingen kommentarer til en ansøgning om fri proces, som bliver forelagt Skatteministeriet til udtalelse fra en anden myndighed. Fristerne for sagsanlæg skal dog være overholdt.

12. Ikrafttrædelse

Denne retssagsvejledning gælder fra og med den 15. november 2011.

BILAG til retssagsvejledningen

Bilaget beskriver sagsgangen, når det drejer sig om en sags forelæggelse for EU-domstolen af præjudicielle årsager.

For forståelsens skyld beskriver bilaget også nogle steder sagsprocedurer hos andre myndigheder.

Inden det beslattes at forelægge sagen

Juridisk Specialudvalg, der er et udvalg under EU-udvalget, inddrages normalt i sager om forelæggelse for EU-domstolen. Det er ikke nødvendigt at inddrage Juridisk Specialudvalg, hvis Skatteministeriet er imod, at sagen bliver forelagt. Men hvis Kammeradvokaten vurderer, at der er risiko for, at den danske domstol alligevel vil beslutte, at sagen skal forelægges for EU-domstolen, kan Juridisk Specialudvalg inddrages.

Juridisk Specialudvalg skal altid inddrages, når:

- Skatteministeriet selv har bedt om, at sagen bliver forelagt EU-domstolen, eller
- Skatteministeriet ikke har indvendinger mod, at modparten har bedt om, at sagen bliver forelagt for EU-domstolen, eller
- der skal formuleres konkrete spørgsmål til EU-domstolen, inden den danske domstol beslutter, om sagen skal forelægges, eller
- der skal tages stilling til selve udformningen af en forelæggelsesbeslutning.

Når Juridisk Specialudvalg skal inddrages, udarbejder Kammeradvokaten et notat, der kort gengiver de faktiske omstændigheder i sagen og det retlige grundlag. Notatet skal også indeholde Skatteministeriets indstilling til, om sagen bør forelægges for EU-domstolen. Notatet kan også indeholde formulering af de konkrete spørgsmål og selve beslutningen om at forelægge sagen. Kammeradvokaten sender notatet til høring i fagkontoret og hos fagdirektøren for international skat. Fagkontoret skal udarbejde en vurdering af sagens provenumæssige konsekvenser, hvis der er brug for det.

Skatteministeriet svarer Kammeradvokaten direkte. Kammeradvokaten vurderer så, om fagkontorets høringssvar betyder, at notatet skal ændres. Derefter sender Kammeradvokaten notatet til Juridisk Specialudvalg og beder om, at sagen sættes på dagsordenen. Juridisk Specialudvalg sender en mødeindkaldelse til fagdirektøren for international skat, som sørger for, at fagkontoret får besked om mødet.

Beslutningen om at forelægge sagen

Kammeradvokaten skal i samarbejde med modpartens advokat udarbejde et udkast til en beslutning om at forelægge sagen, når en dansk domstol har bestemt, at EU-domstolen skal have forelagt præjudicielle spørgsmål om fortolkningen af EU-retten i en retssag, hvor der er tvivl, om en retsregel under Skatteministeriets ressort er i overensstemmelse med EU-retten. Kammeradvokaten sender udkastet til høring i fagkontoret og hos fagdirektøren for international skat.

Fagkontoret orienterer den juridiske direktør om sagen. Fagkontoret sender Skatteministeriets bemærkninger til Kammeradvokaten.

Når Kammeradvokaten har fået Skatteministeriets bemærkninger, drøfter Kammeradvokaten eventuelle ændringer til udkastet med modparten. Herefter sender Kammeradvokaten udkastet til Juridisk Specialudvalg til godkendelse, inden det fremlægges i retten.

Drøftelse af sagen i Juridisk Specialudvalg

Juridisk Specialudvalg sender mødeindkaldelsen til det første møde om sagen til fagdirektøren for international skat, som sørger for, at fagkontoret får besked.

Hvis Juridisk Specialudvalg godkender udkastet og de spørgsmål, der skal forelægges EU-domstolen, fremlægges det endelige udkast til forelæggelseskendelse for den danske domstol.

Sagen sendes til EU-domstolen

Det er den nationale domstol, der beslutter, om sagen skal forelægges for EU-domstolen, og udsætter sagen til EU-domstolen har truffet sin afgørelse. Den sender også sagens bilag til EU-domstolen.

Parterne har herefter 2 måneder og en afstandsfrist på 10 dage til at aflevere deres skriftlige indlæg.

Skriftlige indlæg

Kammeradvokaten beder Juridisk Specialudvalg om at sætte den sag, der er forelagt EU-domstolen, på dagsordenen, når der skal afgives skriftlige indlæg i sagen. Juridisk Specialudvalg sender mødeindkaldelsen til fagdirektøren for international skat, som sørger for, at fagkontoret får besked.

Kammeradvokaten udarbejder - eventuelt med hjælp fra Skatteministeriet - et notat til Juridisk Specialudvalg, der kort gengiver de faktiske omstændigheder i sagen, forelæggelses-spørgsmålene, det retlige grundlag og sagens provenumæssige konsekvenser. Notatet skal også indeholde en indstilling om indlægget.

Kammeradvokaten udarbejder et udkast til indlæg til EU-domstolen. Kammeradvokaten sender udkastet til høring i fagkontoret og hos fagdirektøren for international skat. Kammeradvokaten vurderer, om høringssvarene betyder, at udkastet skal ændres. Når det er gjort, sender Kammeradvokaten indlægget til procesdelegationens medlemmer (Udenrigsministeriet, Justitsministeriet, Skatteministeriet), som enten drøfter det på et møde eller behandler det skriftligt. Kammeradvokaten indarbejder procesdelegationens bemærkninger og sørger sammen med Udenrigsministeriet for at sende indlægget til EU-domstolen.

Orientering af EU-udvalget og Regeringens Udenrigspolitiske Udvalg

Kammeradvokaten udarbejder et notat, som kan bruges til at orientere EU-udvalget og Regeringens Udenrigspolitiske Udvalg om sagen. Kammeradvokaten sender notatet til fagkontoret, som sørger for, at Skatteministeriet står som afsender, når notatet bliver sendt videre til Udenrigsministeriet. Det er Udenrigsministeriet, der sender notatet til EU-domstolen.

Mundtligt indlæg

EU-domstolen sender de skriftlige indlæg, den har modtaget, til Kammeradvokaten og Udenrigsministeriet. Udenrigsministeriet sender indlæggene videre til Skatteministeriet og spørger, om Skatteministeriet ønsker et mundtligt indlæg. Det vil Skatteministeriet normalt gøre, allerede fordi modparten typisk ønsker en mundtlig domsforhandling.

Hvis der skal afgives et mundtligt indlæg, udarbejder Kammeradvokaten et udkast til indlægget. Kammeradvokaten sender udkastet til fagkontoret og fagdirektøren for international skat til bemærkninger og eventuel drøftelse i en procesdelegation. Det er normalt Kammeradvokaten, der afgiver det mundtlige indlæg under domsforhandlingen ved EU-domstolen. Fagkontoret vil normalt være repræsenteret ved domsforhandlingen.

Kammeradvokaten sender EU-domstolens afgørelse til fagkontoret og fagdirektøren for international skat.

Kammeradvokaten
Advokatfirmaet Poul Schmith

BILAG IX

ÅRSBERETNING 2011

Bilag	IX
Kammeradvokaten	

OM KAMMERADVOKATORORDNINGEN

Kammeradvokatorordningen indebærer, at et advokatfirma, Advokatfirmaet Poul Schmith, varetager statens advokatopgaver. Siden 2004 har Karsten Hagel-Sørensen haft hvervet som kammeradvokat.

Kammeradvokaten har valgt side til fordel for staten og det offentlige Danmark. Dermed sikres det, at alle statens institutioner til enhver tid har adgang til advokatbistand på et højt kvalificeret niveau og fra et advokatfirma, der er uafhængigt af andre interesser.

Ved siden af staten betjener advokatfirmaet også offentlige virksomheder, kommuner og regioner inden for den ramme, der er fastlagt i virksomhedens habilitetspolitik.

Samarbejdet mellem staten og kammeradvokaten reguleres i en aftale med Finansministeriet.

For yderligere oplysninger

www.modst.dk

www.kammeradvokaten.dk

Tal i denne årsberetning vedrører udelukkende sager, der er omfattet af kammeradvokatafbalen. Oplysninger om medarbejdere er indlertid for hele firmaet.

INDHOLD

05 / Forord
07 / En advokat, der går ind med hovedet først
08 / Vores klienter 2011
10 / Klienttilfredshed 2009 og 2011
11 / Løft blikket ^{FM}
12 / Tolerancen for forskellighed må genopstå
14 / Brugen af kammeradvokatordningen 2006-2011
16 / Der er noget, jeg gerne vil slå fast med syvtommersøm
18 / Om demokrati
19 / Udvikling i timepriser 2006-2011
20 / Det drejer sig ikke altid om at få ret
22 / Om retfærdighed
23 / Udvikling i salærer 2006-2011
24 / Vi har alle et samfundsansvar
26 / Kompetenceudvikling
28 / Sagsområder 2009-2011
29 / Om samfundssind
30 / Måske skulle vi lade Ulrik Wilbek træne Christiansborg
32 / Retsstatsstatistik 2011
34 / Planen var, at vi skulle blive rigere, sundere og aldrig mere leve i frygt
36 / Rygterne om demokratiets død er stærkt overdrevne
38 / Advokatfirmaet
39 / Medarbejderfordeling

Kammeradvokatens årsberetning 2011

FORORD

**Kammeradvokaten i 2011**

Det har været et år med fokus på udvikling og forandringer. Hos Kammeradvokaten har vi arbejdet målrettet på at effektivisere vores forretning og styrke vores virksomhed og medarbejdere, så vi fortsat kan være en attraktiv virksomhed både for vores klienter og for nye og eksisterende medarbejdere.

I 2011 foretog vi endnu en klienttilfredshedsundersøgelse, som viser samme høje klienttilfredshed med vores juristers arbejde og selve virksomheden, som undersøgelsens resultater viste i 2009. Vi er ikke bange for at spørge og tøver ikke med at bruge svarene. Klienternes tilfredshed er altafgørende for os.

Hos Kammeradvokaten har vi især arbejdet for, at vores jurister er de dygtigste i branchen, og at vi skaber de bedste rammer for medarbejdernes kompetenceudvikling med øje for klienternes behov. Vi har indført præstationsledelse og et talentprogram – og dermed skabt større gennemsigtighed om, hvem der skal lave hvad, hvornår og hvordan.

2011 har været et godt år. Et år hvor vi har fået gennemført en lang række forandringer, og hvor konkurrenceudsættelsen af kammeradvokatordningen har været i fokus. Derfor er vi ekstra stolte af de gode resultater og den høje klienttilfredshed.

Løft blikket™

Vi befinder os i en forandringstid, men vores værdier ændrer sig ikke. Hos Kammeradvokaten vil vi fastholde vores høje faglige niveau, kvalitet og etik. Det er kernen i vores virksomhed. Vi er statens advokatfirma med et særligt samfundsmæssigt perspektiv på vores arbejde: Vi løfter blikket.

Løft blikket™ er kernen i vores kommunikation internt og eksternt: En afspejling af det samfundsmæssige perspektiv, som har en helt central rolle for vores arbejde og vores virksomhed.

Interviews om demokrati, retfærdighed og samfundssind

I årsberetningen har vi valgt at løfte blikket fra os selv. Vores holdninger. Vores sager. Vores klienter. Til det større perspektiv. Det store samfundsmæssige perspektiv. Vi har i en række interviews valgt at lade andre reflektere over tre af de største begreber i vores samfund, som vi direkte og indirekte arbejder med: *demokrati, retfærdighed og samfundssind*. Ti store og markante personligheder. Meget forskellige. Meget vidende. Og meget engagerede. Vi synes, at resultatet er spændende. Bedom selv. Løft blikket.

Peter Biering
Managing Partner

April 2012



Karsten Hagel-Sørensen, kammeradvokat

INTERVIEW MED KAMMERADVOKAT KARSTEN HAGEL-SØRENSEN
Af Lotte Hansen, Hansen Agenda

En advokat, der går ind med hovedet først

Hvad kendetegner et velfungerende demokrati?

–
"Et demokrati bygger på en balance mellem ret og pligt. Som statens advokat er det vores opgave at sørge for, at vores klient og modparten får den ret, de har krav på ifølge loven. Samtidig har staten pligt til at behandle alle lige og ikke lade sig tromle af dem, der råber højest. I Danmark har man eksempelvis ret til at demonstrere, men en grundlovsforankret pligt til at gøre det ubevæbnet, som må og skal håndhæves. Her er det politiets rolle at beskytte samfundet ved eksempelvis at visitere personer, man mistænker for at bære våben."

Har politiet frirum til at gøre, hvad de finder nødvendigt for at beskytte borgerne?

–
"For at beskytte borgerne, skal politiet kunne foretage et skøn over potentielt farlige personer og tilbageholde disse. Også selvom det i situationen kan gå vildt for sig. I COP15-sagen blev det eksempelvis slået fast, at man må finde sig i at blive tilbageholdt, hvis man vælger at deltage i en demonstration. Samtidig fik politiet kritik for ikke at have gennemført visitationen korrekt og løsladt demonstranterne hurtigt nok. COP15-sagen er et godt eksempel på, hvad det vil sige at være advokat for staten. Politiet kommer i kraft af sin rolle som ordensmagt ud i nogle skarpe situationer, som kan føre til kritik. Derfor skal politiet have en advokat, der går ind i en sag med hovedet først. Det er for mig helt centralt, at Kammeradvokaten medvirker til at beskrive virkeligheden så fyldestgørende som muligt, så årsagerne til politiets fremgangsmåde kommer frem i lyset."

Hvor går grænsen mellem at være et demokrati og en politistat?

–
"Der er forskel på at være en demokratisk stat og en viljesløs nathue. Man har i et demokrati ret til at beskytte sine borgere ved at sætte grænser op for folk, som udfordrer sammenhængskraften i samfundet. Det er egentlig forbavsende så mange grundlæggende værdisæt, der har oprindelse i en sætning fra Jyske Lov, som siger: "Var der ingen lov til i landet, da fik den mest, som evnede at gribe mest". De svage i samfundet har krav på lovens beskyttelse, og eksempelvis har frihedsrettighederne til formål at beskytte borgerne mod overgreb fra statsmagten. Staten har dog samtidig en pligt til at beskytte borgerne mod andre borgere, og den skal derfor gribe ind over for folk, der vil misbruge frihedsrettighederne. Her skal det slås fast, at det ikke er Kammeradvokaten, politiet eller Højesteret, der skal bestemme størrelsen på vores velfærdsydelser. Det er vores demokratiske valgte politikere. Hos Kammeradvokaten lægger vi i vores arbejde vægt på, at Folketinget kan gennemføre vedtagne love. Den politiske handlefrihed skal beskyttes, og de politiske beslutninger skal være et resultat af den politiske kamp."

"DER ER forskel PÅ AT VÆRE EN demokratisk stat OG EN viljesløs nathue"

Ender Kammeradvokaten så ikke med at være lakaj for politikerne?

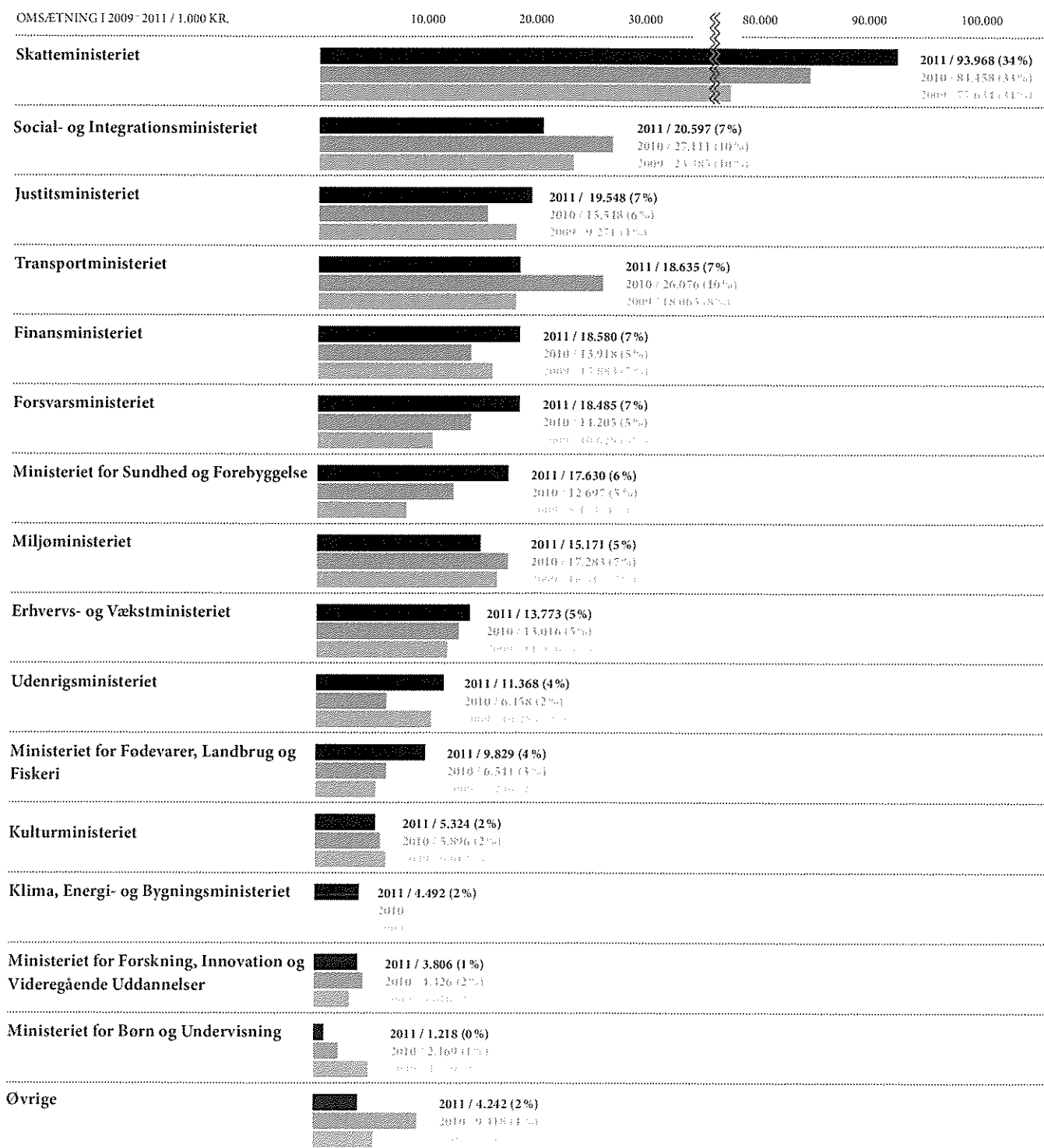
–
"I modsætning til andre advokatfirmaer har vi hos Kammeradvokaten en dobbeltrolle: Vi kæmper for klientens rettigheder, men ikke for enhver pris. Vores klienter er bundet af legalitetsprincippet, så det skal gå lovligt og ordentligt for sig."

Sagen om starthjælpen er et godt eksempel på, at vi hos Kammeradvokaten gerne forsvarer en lov, der efterfølgende bliver kritiseret af et folketingsflertal. Højesteret blæstemplede i februar loven om starthjælp, som den nuværende regering har ophævet af politiske årsager. Som Kammeradvokaten forsvarede vi i Højesteret, at ordningen ikke var i strid med Grundloven og Den Europæiske Menneskerettighedskonvention. Dermed sikrede vi også Folketingets handlefrihed."

Der har igennem en periode været oget kritik af Kammeradvokaten som lovens lange arm. Hvordan har det ændret jeres selvforståelse?

–
"Man skal ikke blive jomfrunalsk og krybe i et musehul i vores hus. Kritik i medierne er en konsekvens af, at det vi laver, er relevant. Vi er statens hjælpere, rådgivere og våbendragere, og det er ikke altid populært. Så længe vi har den rolle, hvor store principper som demokrati, ret og pligt sættes på spidsen, er kritik uundgåeligt. Vores pligt er at leve op til det ansvar, når vi hver dag går på arbejde."

Vores klienter 2011



Efter valget i september 2011 skete der en omfattende ændring af ressortfordelingen, og Integrationsministeriet blev nedlagt som selvstændigt ministerområde, og opgaverne blev fordelt mellem fire ministerier. Det gør en sammenligning af vores omsætning med de enkelte ministerier i 2011 i forhold til 2009 og 2010 vanskelig og medfører i praksis, at den viste omsætning ikke i alle tilfælde er helt retvisende.

Vi har således undladt at skønne over konsekvenserne af flytning af styrelser og institutioner mellem ministerområder og i stedet fokuseret på den omsætning, der i det enkelte år knyttede sig til hvert enkelt ministerområde, selvom det samme ministerområde efterfølgende er blevet større eller mindre. En stor del af de opgaver, vi i 2011 og tidligere løste for Integrationsministeriet, ville i dag således ressortmæssigt høre til i Justitsministeriet. Tilsvarende opstår der udfordringer, når f.eks. det tidligere Indenrigs- og Sundhedsministerium skal sammenholdes med Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse, selvom Indenrigsministeriet nu er lagt sammen med Økonomiministeriet.

Omsætningen på de enkelte ministerområder skal derfor tages med disse forbehold in mente.

Skatteministeriet er Kammeradvokatens største klient. Hovedparten af sagerne inden for Skatteministeriets område er retssager, som anlægges af virksomheder og borgere. Sagerne for Skatteministeriet står normalt for ca. en tredjedel af omsætningen i statslige sager, og dette var også situationen i 2011, hvor omsætningen i skattesager udgjorde ca. 94 mio. kr., svarende til 34% af den samlede omsætning under kammeradvokatordningen.

Social- og Integrationsministeriet, Justitsministeriet, Transportministeriet, Finansministeriet og Forsvarsministeriet er andre store statslige klienter, som i 2011 alle hver især stod for ca. 7% af omsætningen.

På Social- og Integrationsministeriets område føres blandt andet en række følsomme sager om børns anbringelser.

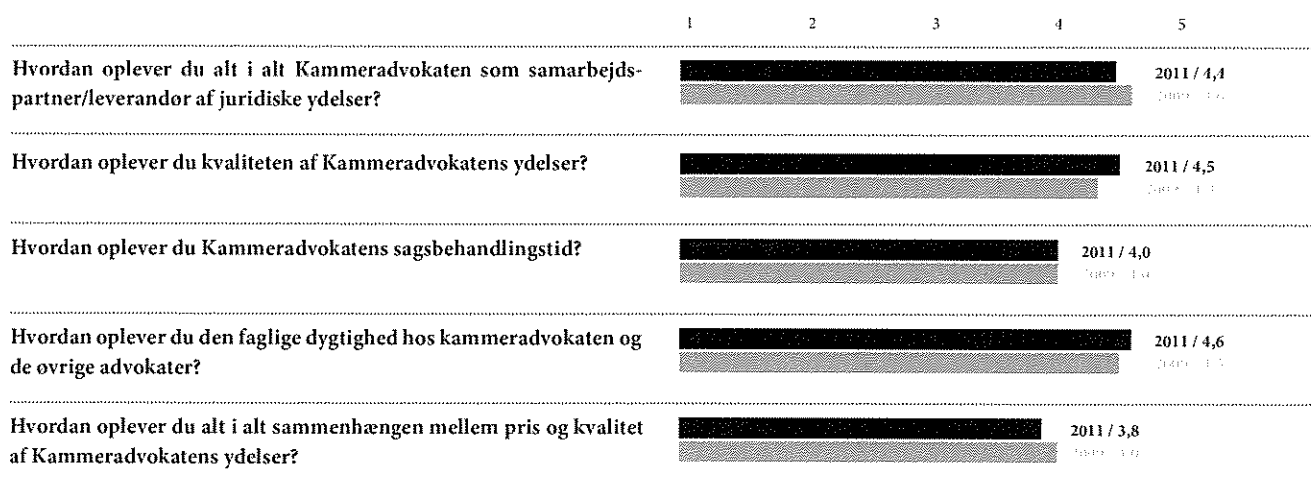
Samarbejdet med Justitsministeriet omfattede i 2011 blandt andet en apfelsag om politiets ret til at foretage frihedsberøvelser af demonstranter til klimatopmødet i december 2009.

Transportministeriets sager indeholder primært en række komplekse udbuds- og kontraktsretlige spørgsmål i relation til større statslige infrastrukturprojekter som f.eks. signalprogrammet, som drejer sig om at udskifte samtlige signaler på den danske jernbane.

Finansministeriets sagsportefølje indeholder blandt andet en række udbudssager i relation til statslige indkøb, men også rådgivning i relation til klagesager vedrørende udbud, hvor ministeriet ligeledes varetager en myndighedsrolle samt personaleretlige sager.

Også Forsvarsministeriets sager domineres af udbuds- og kontraktsrådgivning i forbindelse med større statslige anskaffelser af militært isenkram, som i 2011 blandt andet omfattede forberedelse af indkøb af pansrede køretøjer og helikoptere.

Klienttilfredshed 2009 og 2011



Klienternes tilfredshed er afgørende for vores arbejde. Derfor gennemføres hvert andet år en klienttilfredshedsundersøgelse, så firmaet kan evaluere og optimere rådgivningen og samarbejdet med klienterne. I 2011 fik vi igen positive tilbagemeldinger på undersøgelsen: På en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, fik firmaet en samlet score på 4,4 og fastholdt dermed niveauet fra samme undersøgelse i 2009. Klienterne har især vurderet Kammeradvokaten højt på nedenstående udsagn:

- Høj faglighed og kvalitet
- Professionelle og uformelle
- Meget høj troværdighed og legitimerende "aura"
- Flexibilitet, beredvillighed og hurtig respons, når det gælder

Løft blikket™

Løft blikket™ sætter fokus på den samfundsmæssige relevans i vores arbejde og vores sager. Sager, der ofte er principielle og kan have vidtrækkende betydning for det danske samfund – for demokrati og retfærdighed. At løfte blikket er også at vise samfundssind og sørge for, at vores værdier lever: engagement, løsningsorientering og troværdighed.

Løft blikket™ fungerer som en rød tråd i vores tilbud til klienter og samarbejdspartnere og gennemsyrrer også kommunikationen i vores rekrutteringsaktiviteter.

KAMMERAKADEMIET

Kammerakademiet indeholder vores interne talentprogram samt firmaets eksterne kursus- og kompetencegivende tilbud. Kammerakademiet understøtter vores juristers uddannelse og kompetenceudvikling. Derudover udgør det en vifte af tilbud, som giver mulighed for juridisk sparring, uddannelse og netværk for klienter og samarbejdspartnere. Kammerakademiets tilbud til klienter og medarbejdere består af relevante kurser, gå-hjem-møder og faglige arrangementer.

NYHEDSBREVE

Hvert kvartal udsender Kammeradvokaten fire nyhedsbreve inden for forskellige retsområder. De fire retsområder omhandler udbudsret, ansettelsesret, EU-ret og international ret samt stats- og forvaltningsret. Nyhedsbrevene sendes til en bred vifte af klienter og andre juridisk interesserede og har fokus på de nyeste opdateringer af domme, afgørelser m.m.

SOCIAL ANSVARLIGHED

Vi har et tæt samarbejde med Ungdommens Røde Kors, hvor vi laver pro bono arbejde ved at yde juridisk rådgivning til deres organisation. Vi hjælper også en række andre organisationer og initiativer, der har glæde af vores støtte. I 2011 donerede vi IT-udstyr til skolebørn i Cambodia, og til jul donerede medarbejderne halvdelen af budgettet fra deres julegave – og ejerkredsen et tilsvarende beløb – til de fattigste danske børnefamilier for at give dem mulighed for at fejre jul.

INTERVIEW MED TIDLIGERE NOVO NORDISK CEO, MADS ØVLISEN
Af Lars Hancke, Mensch

Tolerancen for forskel- lighed må genopstå

Hvad motiverer en virksomhed til at tage ansvar for samfundet?

–
"I 1979 afholdt jeg mit første indlæg om social ansvarlighed. Folk grinede. Ikke i Novo Nordisk, men udenfor. Hvilken interesse skulle det have for en erhvervsmand? Mange mente sikkert, det var patetisk. At jeg udtalte mig om noget, jeg ikke vidste noget som helst om. Måske havde de ret. Faktisk er jeg ligeglad. For det var og er ægte. Og det har det altid været for mig. Jeg tror, det har noget at gøre med min generation. Jeg er født ved krigens begyndelse. Under besættelsen. En tid hvor vi stod sammen. Der var en meget stærk fællesskabsfølelse. Ikke et nationalistisk fællesskab, men vi stod sammen om nogle centrale værdier. Solidaritet. Fordomsfrihed. Vi havde tillid til hinanden, og vi følte ansvar og en naturlig forpligtelse. Pligt og ydmyghed. Værdier, der har præget alt, hvad jeg har gjort siden. Privat og erhvervmæssigt. Det har været naturligt for mig at sige tak og give tilbage."

Hvor meget skal løses politisk? Hvor meget kan virksomhederne gøre?

–
"Vi står over for så store udfordringer, at det ikke er noget, der kan løses af den ene eller anden blok i Folketinget. Det kræver et bredt samarbejde og måske særligt en erkendelse af, at vores demokrati medfører en forpligtelse over for fællesskabet og ikke over for en blok. Ansvar over for ideologierne er blevet langt større end ansvars over for fællesskabet. Danmark er blevet stadig mere fragmenteret og er i dag ude af balance. Økonomisk. Socialt. Geografisk. Vi har mistet respekten for andre end os selv og medlemmerne af vores blok. Det er helt centralt, at vi ikke længere deler verdensbilleder. Den grundlæggende tillid begynder at forsvinde. Vi tror ikke længere på hinanden. Vi skal have genskabt tilliden. Hvor er demokratiet i dag? Hvor fungerer det faktisk uden politisk indblanding? I virksomhederne. På arbejdspladserne. Her er vi solidariske i en grad, de ikke kender til i Folketinget. Her erkender vi et fælles ansvar for at løse problemerne. Her står vi sammen i nye alliancer. Virksomhederne kan gøre utrolig meget og har styrken. Heldigvis har flere og flere også vilje til at tage et samfundsansvar. At hjælpe til. Vi har alle en pligt til at hjælpe til. At opføre os ansvarligt. I Folketinget. I virksomhederne. Privat. Hvornår var det egentlig, vi glemte det?"

**"VIRKSOMHEDERNE
SKAL tage føringen. VI
KAN GØRE EN forskel"**

Du taler om ubalance. I samfundet og hos individet. Hvordan får vi Danmark i balance igen?

–
"Virksomhederne skal tage føringen. Vi kan gøre en forskel. Bygge bro mellem ideologier og fastlåste politiske systemer. Desmond Tutu udtalte i 2006 i forbindelse med FNs Alliance of Civilizations, at opfattelsen af, at der er et uundgåeligt sammenstød af civilisationer, er en total misforståelse. Der er spændinger. Der er endda fjendtligheder, men de er ikke forårsaget af religion, af kultur eller af civilisationer. Årsagerne er af politisk art. De opstår, når folk er fattige, når de er sultne eller bliver ydmyget. Vi skal holde dialogen kørende. Vi skal stille os bag ved problemerne i stedet for som nu at stille os foran dem. Der er så meget, vi ikke kan som individer, men som vi kan sammen med andre. Sådan er Novo Nordisk opbygget, og det har skabt en global succes ud fra en dansk model. Samtale. Fællesskab. Solidaritet. Gennem anstændig og ansvarlig opførelse. Hvis fragmenteringen af Danmark skal stoppes, må tolerancen for forskellighed genopstå. Ellers ser det sort ud."



Mads Øvlisen, tidligere Novo Nordisk CEO

Brugen af kammeradvokatordningen 2006-2011

AFREGNEDE TIMER	2006	2007	2008	2009	2010	2011	DIFF. 2010-11
Interessenter	30.887	31.470	34.359	34.030	35.192	33.520	-1.672
Advokater med mindst 3 års anciennitet	39.860	43.160	43.104	44.509	50.216	52.118	1.902
Advokater med under 3 års anciennitet	23.684	20.268	28.721	33.205	37.472	35.804	-1.668
Advokater i alt	94.431	94.898	106.184	111.744	122.880	121.443	-1.437
Advokatfuldmægtige	19.254	23.198	20.979	23.884	31.711	44.497	12.786
Studenter og juridiske assistenter	31.756	35.420	37.240	39.002	42.164	43.528	1.364
I alt	145.441	153.516	164.403	174.630	196.755	209.467	12.713

Samfundsudviklingen har gennem en årrække medført stigende behov for juridisk bistand – både i den private og i den offentlige sektor. Samfundets stigende kompleksitet, den tiltagende internationalisering og den voksende bevidsthed hos borgere og virksomheder om mulighederne for at afprøve egen sag, er alle blandt drivkræfterne for et større behov for juridisk bistand hos både private og offentlige aktører end tidligere.

Konjunkturerne kan i de enkelte år dæmpe efterspørgslen på nogle juridiske sagsområder og accelerere den på andre, men den langsigtede trend har gennem længere tid afspejlet en

stadig større beskæftigelse og omsætning i advokatbranchen.

Det stigende behov for juridisk bistand udmøntede sig i 2011 i en stigning i timeforbruget i sager for staten på 6,5% i forhold til 2010.

Det er en stigning, der er lavere end i 2010, men næsten tilsvarende stigningen i de foregående år.

Note 1

De anførte timetal er baseret på hver partners og medarbejders daglige opgørelse over anvendt, effektiv arbejdstid på hver enkelt sag, registreret pr. interval à 6 minutter. Da studenters arbejde med kildesøgning ikke i alle tilfælde registreres på den enkelte sag, er som supplement til deres tidsregistrering anvendt deres løn-/timeopgørelse med fradrag af skønnet indsats i sager for andre end staten.

Note 2

Timeopgørelsen tager afsæt i den enkelte jurists status (f.eks. fuldmægtig versus advokat) i forbindelse med tidspunktet for sagens afregning, snarere end juristens status på det (tidligere) tidspunkt, hvor timerne blev registreret på sagen.

PROCENTVIS UDVIKLING I AFREGNEDE TIMER	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	GNS. 2006-11
Interessenter	1,9%	9,2%	-1,0%	3,4%	-4,7%	1,7%
Advokater med mindst 3 års anciennitet	8,3%	-0,1%	3,3%	12,8%	3,8%	5,5%
Advokater med under 3 års anciennitet	-14,4%	41,7%	15,6%	12,9%	-4,5%	8,6%
Advokater i alt	0,5%	11,9%	5,2%	10,0%	-1,2%	5,2%
Advokatfuldmægtige	20,5%	-9,6%	13,8%	32,8%	40,3%	18,2%
Studenter og juridiske assistenter	11,5%	5,1%	4,7%	8,1%	3,2%	6,5%
I alt	5,6%	7,1%	6,2%	12,7%	6,5%	7,6%

INTERVIEW MED TIDLIGERE OMBUDSMAND, HANS GAMMELTOFT- HANSEN
Af Lars Hancke, Mensch

Der er noget, jeg gerne vil slå fast med syvtommersøm

Ombudsmandsinstitutionen er et glimrende bevis på det folkestyrede demokrati. Valgt af Folketinget. Ansat til at holde øje med den offentlige forvaltning og hermed sikre den individuelle retssikkerhed.

–
"Ombudsmandens arbejde kan ofte sammenlignes med det opklaringsarbejde, som man f.eks. ser i politiet. Vi forsøger at finde hoved og hale i sagen og naturligvis opklare den. Vi har ikke politiets ressourcer eller deres mandat til at afhøre de implicerede, men vi har da en del af deres detektivgen. Vi har i hvert fald formået at undersøge flere tusind sager om året og heldigvis til manges tilfredshed, selv om vores redskaber kun er, at vi kan kritisere en afgørelse og herefter lave en henstilling. Vi kan ikke beslutte eller dømme, hvilket også ville være i direkte strid med magtfordelingslæren".

"Neutralitet er for alle embedsmænd en fuldstændig essentiel del af deres embede. Uvildigheden er et pejlemærke, men systemer er befolket af mennesker, og mennesker laver fejl, så 100% neutralitet og uvildighed i alle sager er i praksis umuligt. Men jeg vil gerne slå fast med syvtommersøm, at retssikkerheden i mine øjne er ekstrem høj i Danmark, for den enkelte borger".

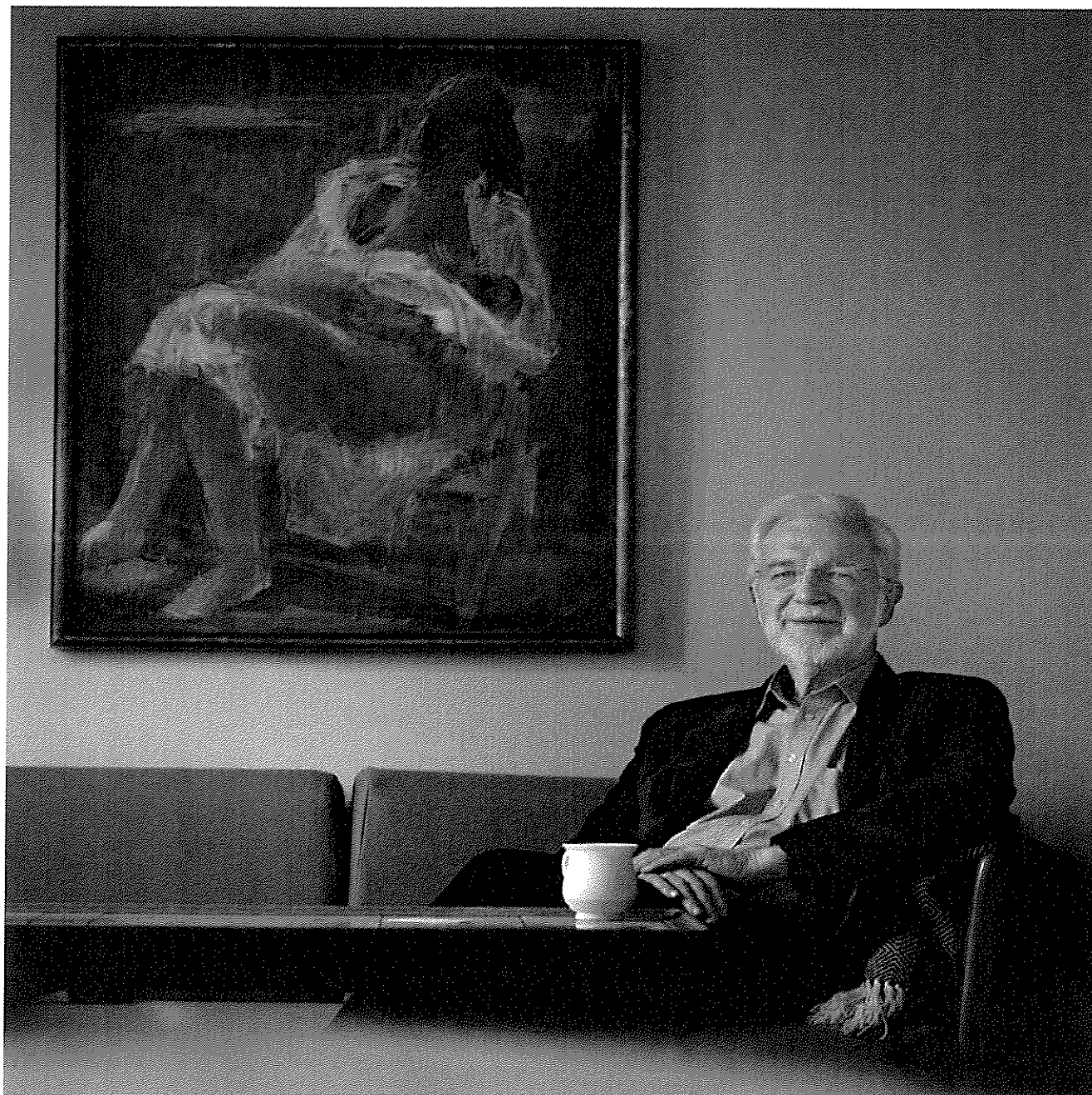
Mange embedsmænd taler om en større indblanding i den offentlige forvaltning. Fra Folketinget, partierne og politikerne. Er det noget, du kan genkende?

–
"Det er væsentligt at præcisere det politiske pres. Folketinget blander sig aldrig i de enkelte sager. I ombudsmandsloven har de afskrevet sig retten til dette. Retsudvalget bliver naturligvis orienteret om de enkelte sager, men det er aldrig sket, at de har blandet sig i sagsbehandlingen. Derimod sker der pres på mange embedsmænd fra partierne i Folketinget, specielt fra enkelte politikere. Men jeg vil ikke hævde, at presset er større i dag, end da jeg startede i 1987. Måske er tonen i medierne blevet en anelse hårdere, måske er jeg bare ikke helt at slå af pinden. Min første store sag var Tamil-sagen, og selv dengang synes jeg nok, jeg kunne huske en temmelig ophedet debat. Der vil altid være enkelte sager, der vil være genstand for stor debat. Endda intensiv debat. Alt andet ville også være besynderligt i et demokrati som vores".

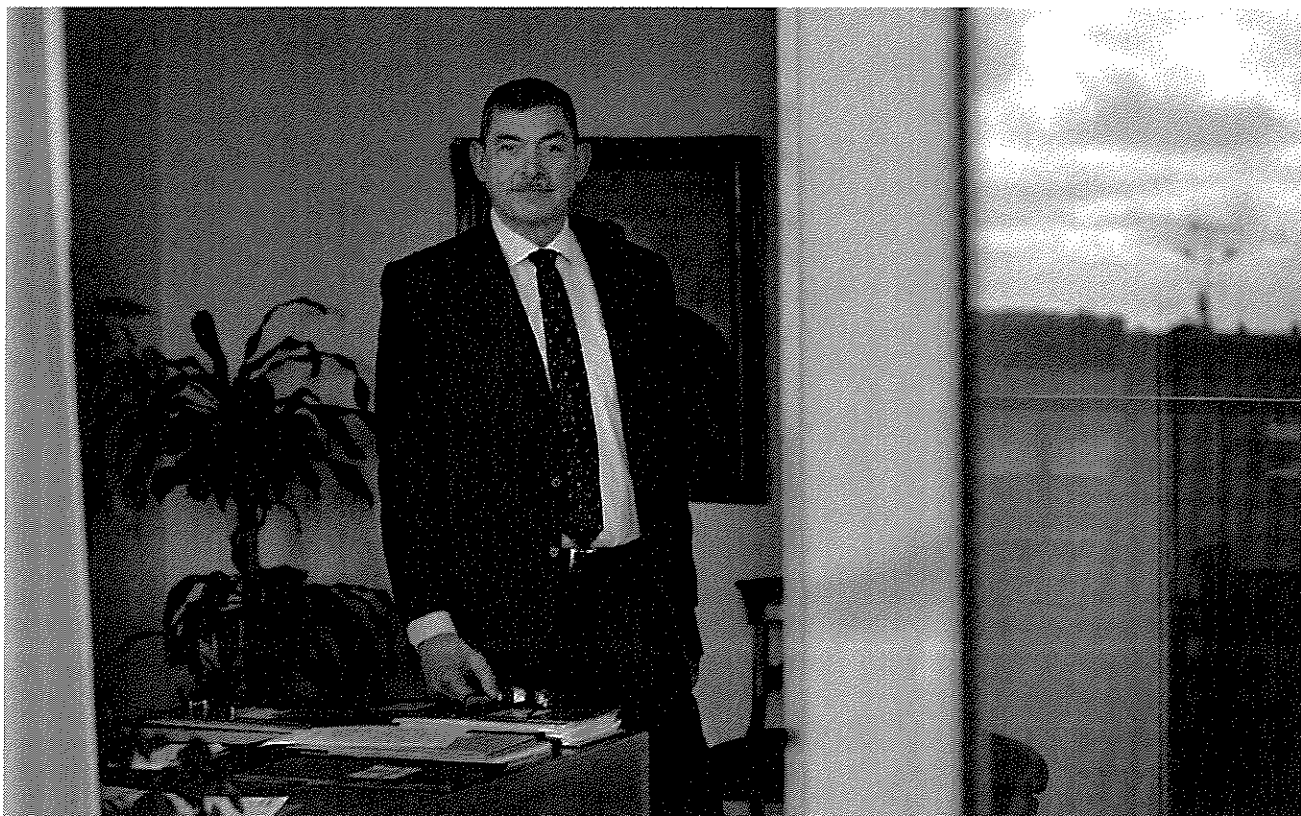
"Retssikkerheden I DANMARK ER ekstrem høj"

Der bliver fremsat flere og flere lovforslag. Er samfundet blevet mere bureaukratisk og mindre demokratisk?

–
"Mange eksperter og sikkert også borgere er af den opfattelse, at vi har fået alt for mange regler og love i Danmark. At den offentlige forvaltning og EUs voksende indflydelse har gjort Danmark til et mere bureaukratisk land. At demokratiet er blevet mindre. Man skal dog ikke glemme, at det er et valg truffet af de folkevalgte politikere. At det er dem, der bestemmer, at deres politik skal være bestemt af retlige former. Det er et rent demokratisk valg truffet i Folketinget og i EU. Det er ikke et valg eller et ønske besluttet i den offentlige forvaltning. Tværtimod, tør jeg godt sige".



Hans Gammeltoft-Hansen, Folketingets Ombudsmand i perioden 1987-2012



”OM ET responsum er underskrevet AF
KAMMERADVOKATEN MED AL DEN
troværdighed OG *integritet* HAN KOMMER
MED, BETYDER EFTER MIN MENING
ikke DET STORE. DET ER ALENE HANS
argumenter, DER TÆLLER”

Henrik Otbo, tidligere rigsrevisor, Rigsrevisionen

Udvikling i timepriser 2006-2011

VEDERLAG PR. TIME (AFREGNEDE SAGER)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	DIFF. 2010-11
Interessenter	1.703	1.808	1.915	2.042	2.090	2.144	54
Advokater med mindst 3 års anciennitet	1.362	1.446	1.532	1.634	1.672	1.715	43
Advokater med under 3 års anciennitet	1.135	1.205	1.277	1.361	1.393	1.429	36
Advokater i alt	1.417	1.515	1.587	1.677	1.706	1.749	43
Advokatfuldmægtige	795	844	894	953	975	1.000	25
Studenter og juridiske assistenter	341	362	405	432	442	453	11
I alt	1.100	1.147	1.231	1.300	1.317	1.321	4

PROCENTVIS UDVIKLING I TIMEVEDERLAG	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	GNS. 2006-11
Interessenter	6,2%	5,9%	6,6%	2,4%	2,6%	4,7%
Advokater med mindst 3 års anciennitet	6,2%	5,9%	6,7%	2,3%	2,6%	4,7%
Advokater med under 3 års anciennitet	6,2%	6,0%	6,6%	2,4%	2,6%	4,7%
Advokater i alt	6,9%	4,8%	5,7%	1,7%	2,5%	4,3%
Advokatfuldmægtige	6,2%	5,9%	6,6%	2,3%	2,6%	4,7%
Studenter og juridiske assistenter	6,2%	11,9%	6,7%	2,3%	2,5%	5,9%
I alt	4,3%	7,3%	5,6%	1,3%	0,3%	3,7%

De gennemsnitlige timepriser for advokater steg med 2,5% i 2011. For alle personalegrupper under ét udgjorde stigningstakten 0,3%.

Timeprisstigningen i 2011 er ligesom i 2010 væsentligt lavere end den gennemsnitlige stigningstakt siden 2006 på henholdsvis 4,3% for advokater og 3,7% for personalegrupperne samlet set.

Note

Den samlede procentuelle udvikling i timevederlag for advokater i alt og for personalegrupperne i alt afviger fra den udvikling, man generelt ser i de enkelte personalekategorier. Dette skyldes forskydninger fra år til år mellem de enkelte personalegruppers andel af den samlede mængde timer.

Når den gennemsnitlige advokattimepris f.eks. i 2009-2010 blot steg med 1,7% og ikke 2,3-2,4%, som for de enkelte personalekategorier isoleret betragtet, skyldes det, at der var større vækst i det præsterede antal timer blandt unge advokater med under 3 års anciennitet, end blandt interessenter i 2010. Denne udvikling har altså øget andelen af timer fra unge advokater til en lavere timesats og omvendt reduceret andelen af interessenttimer til en højere timesats i opgørelsen af den samlede gennemsnitlige advokattimepris.

Tilsvarende har der i 2010-2011 været en højere vækst i mængden af advokatfuldmægtigtimer til en lavere timesats end for advokatimer. Dette gør den samlede timeprisstigning for alle personalekategorier lavere end timeprisstigningerne for de enkelte personalekategorier; nemlig 0,3% sat i forhold til 2,5%-2,6%.

Omvendt var de gennemsnitlige procentuelle stigninger højere for advokater i alt end for de enkelte advokat kategorier i 2006-2007. Udviklingen varierer derfor fra år til år efter de forskydninger, der sker i de enkelte personalekategoriers andel af den samlede mængde timer.

INTERVIEW MED PROFESSOR, DR. JUR., VIBEKE VINDELØV
Af Lars Hancke, Mensch

Det drejer sig ikke altid om at få ret

Er det overhovedet muligt at fjerne en konflikt?

–
"En konflikt er helt grundlæggende et udtryk for, at man vil noget forskelligt. At ens interesser og behov går i forskellige retninger og er kommet i vejen for hinanden. Mit klare indtryk er, at mange konflikter kan undgås, eller i hvert fald gøres mindre. Man skal huske på, at folk ofte ikke får det bedre ved at få uret eller ret. I grove træk får man en taber og en vinder, men man får også to parter, hvor konflikten kan blive endnu større og vare meget længere. Behovet for at mægle er blevet større i Danmark."

Har vi en forståelse for, hvordan konflikter skabes og reduceres?

–
"Juraprofessor og tidligere højesteretsdommer Henrik Zahle skrev en gang, at ingen kan definere retfærdigheden, men at enhver jurist, advokat eller dommer til trods herfor konstant skulle se retfærdigheden og rimeligheden som en ledetråd for sit arbejde. Det er ikke uinteressant at diskutere retfærdighed i juraen, og slet ikke hvis to parter i åben konflikt anvender juraen til at få ret. Det er heller ikke uinteressant at diskutere retfærdighed i mægling. Her er det bare parternes retfærdighedsopfattelse, der er på banen og ikke den, der måtte følge af juraen. Vi mangler i mine øjne en klar bevidsthed om, at vi er forbundne. At vi hænger sammen. At manglende respekt skaber mistillid og kløfter. Dem og os. Retorikken er blevet hårdere. Konflikterne eskaleres, og vi bliver mere og mere fragmenterede. Vores demokrati er under pres."

Hvad ser du som den største begrænsning imod flere mæglinger og færre konflikter?

–
"At det er frivilligt. At konflikten og dens løsning er parternes. De bestemmer suverænt, hvordan de vil løse deres uoverensstemmelser. Hvis vi skal have mere fred og mindre ufred i Danmark og i verden, så kræver det et nyt mindset. At det ikke altid drejer sig om at få ret. Det kan godt være vanskeligt at indrømme som juraprofessor, men sandheden i en konflikt er ikke den samme som den juridiske sandhed. Den juridiske sandhed kan bevises. Det kan den ægte sandhed ikke."

"DEN juridiske sandhed
KAN bevises. DET KAN
DEN ægte sandhed ikke"



Vibeke Vindeløv, professor, dr.jur. Københavns Universitet

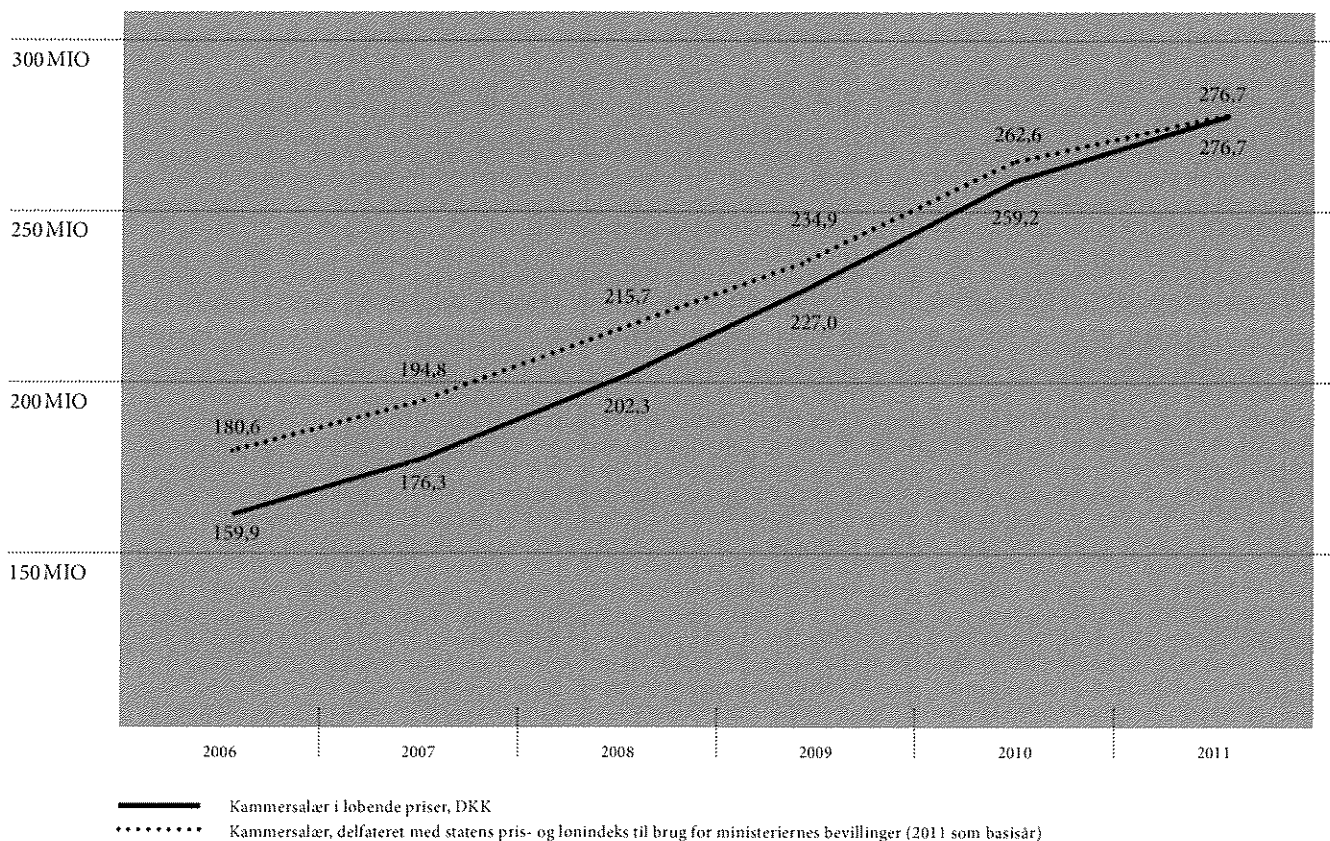


”I ETHVERT samfund SKAL DER VÆRE
PLADS TIL *individer*. Lighed og frihed.
DET ER DÉR *retfærdigheden* LIGGER”

Henrik Palmer Olsen, professor, dr. jur., Københavns Universitet

Udvikling i salærer 2006-2011

SAMLEDE SALÆRER UNDER KAMMERADVOKATORORDNINGEN



De samlede salærer i kammeradvokatorordningens regi udgjorde i 2011 276,7 mio. kr. Det er en stigning på 17,4 mio. kr. eller 6,7% i forhold til 2010. Salærstigningen på 6,7% skal ses i relation til en næsten tilsvarende stigning i timeforbruget på 6,5% i forhold til 2010, som tidligere vist.

Hvis salærudviklingen betragtes over hele perioden i faste priser med 2011 som basisår, udgør salærniveauet i 2006 180,6 mio. kr. i stedet for det faktiske salærniveau på 159,9 mio. kr.

Note 1

Vores afregningsprincipper er fastlagt i aftalen fra 2004 mellem Finansministeriet og Kammeradvokaten. Her står der bl.a. i pkt. 5: "I øvrigt oppebærer Kammeradvokaten salær for den enkelte sag ... med 2/3 af sædvanligt advokatsalær. Sædvanligt advokatsalær fastlægges i overensstemmelse med Advokatrådets meddelelse af 4. juli 1996 som et rimeligt vederlag med udgangspunkt i arbejdets art og omfang, det med sagen forbundne ansvar, sagsgenstandens størrelse, sagens betydning for klienten, den medgåede tid og det opnåede resultat. Det indebærer, at alle de nævnte omstændigheder tages i betragtning, idet der lægges betydelig vægt på arbejdets omfang. Salæret fastsættes således hverken til en vis procentdel af sagens værdi eller til et timevederlag. ..."

INTERVIEW MED EJER AF HUMMEL, CHRISTIAN STADIL

Af Lars Hancke, Mensch

Vi har alle et samfundsansvar

Hvordan hænger kombinationen af humanisme og kapitalisme sammen?

–

"Hvorfor er det egentlig, vi driver forretning? Dalai Lama sagde engang: "Kun at arbejde for at tjene penge er som kun at være født for at trække vejret". Hos os forsøger vi at skabe en kultur. En dagsorden for at ville mere end bare os selv. Det er vores grundfilosofi, at vi skal gøre noget for andre. Også selvom de bor 10.000 km væk. I Afghanistan f.eks., hvor vi støtter kvindelandsholdet i fodbold, i et land hvor det under Talibanstyret var ulovligt for kvinder at dyrke sport, hvor kvinder modtog dødstrusler, hvis de ønskede at udøve deres passion for sport, eller gennem vores shippingforretning, hvor vi donerer en del af omsætningen fra et af vores skibe, Thorco Africa, til Røde Kors. Vi har alle et samfundsansvar."

Det ansvar, I påtager jer, er det ikke et politisk ansvar?

–

"Det er i mine øjne en kæmpe ansvarsfraskrivelse. Vi er alle verdensborgere. At virksomhederne ikke skulle tage en del af ansvaret og løsningen, er i mit univers helt grotesk. Som tidligere nævnt skal vi naturligvis tjene penge for at kunne give penge. Vi står over for enorme udfordringer. Økonomisk. Med vores klima. Med krige og ufred. Vi må tage ansvar. Tage udfordringen op. Vi kan ikke læsse det over på det politiske system eller det offentlige og sige: Løs det! Det er for tyndt. Det er for naivt."

Hvor langt kan vi nå, hvis virksomhederne tager større ansvar?

–

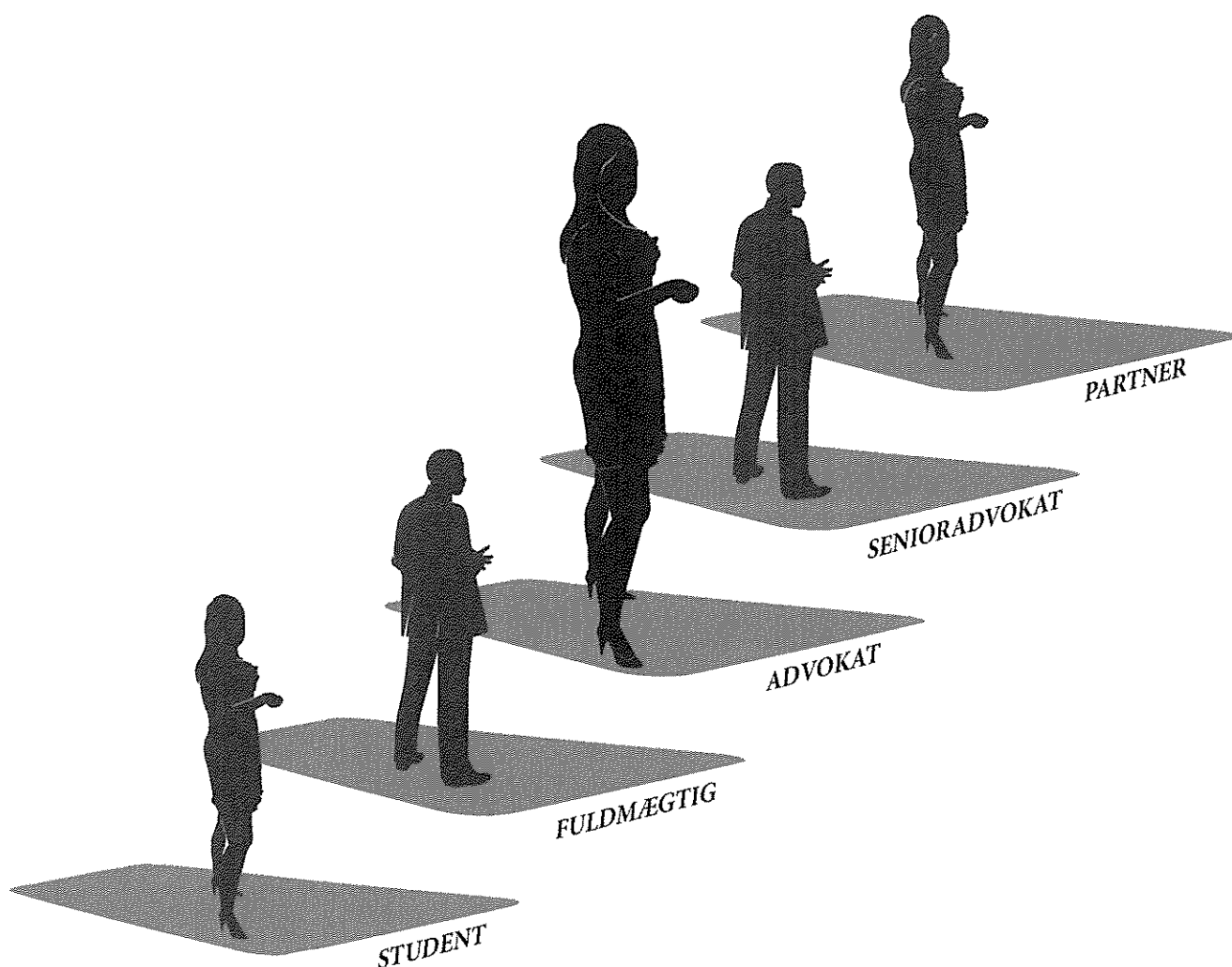
"Det, vi har gjort, er uendeligt lidt i forhold til, hvad mange andre virksomheder har gjort, og endnu mindre i forhold til, hvor meget vi mangler at gøre. Vi er på mange måder kun lige startet, men vi er i gang. Det her er vores ansvar. Vi kalder det: Good company karma."

”DET ER VORES grundfilosofi, AT vi SKAL gøre noget for andre”



Christian Stadil, ejer af hummel

Kompetenceudvikling



Vi er altid på udkig efter de dygtigste medarbejdere for at fastholde det højeste, faglige niveau. Vi har altid fokus på at sikre en attraktiv og udviklende arbejdsplads, så vores klienter kan modtage den bedste rådgivning i branchen.

Med øje for professionalisering og øget konkurrence, har vi i de senere år løbende optimeret og udviklet organisation og medarbejdere, så firmaet kan yde den mest kvalificerede og professionelle rådgivning.



Kammeradvokatens HR-strategiske indsatsområder er symboliseret ved en åkande. Åkanden står for lærdom, visdom, liv og lys – og har som medarbejderne brug for de bedste vækstbetingelser for at kunne spire, vokse og gro.

TALENTPROGRAM

Firmaet har i 2011 indført et talentprogram, der indeholder kompetenceudviklingstilbud til vores medarbejdere. Talentprogrammet skal understøtte, at summen af firmaets kompetencer til enhver tid stemmer overens med klienternes behov. Programmet skaber mere transparens i karrierevejene og sætter fokus på en helhedsorienteret kompetenceprofil af både faglige, personlige, forretningsmæssige og ledelsesmæssige kompetencer. På den måde giver firmaet medarbejderne mulighed for at udvikle kompetencer, som indeholder en kombination af viden, færdigheder, holdninger og adfærd, der tilsammen er nødvendige for at opbygge, udvikle og vedligeholde en god advokat og samarbejdspartner.

PRÆSTATIONSLEDELSE

Alle medarbejdere har præstationsmål, der kobler sig til virksomhedens strategi og kompetencemodel. Og alle medarbejdere kan se hvilke kompetencekrav, der er fastsat på de forskellige karrieretrin. Det betyder, at alle medarbejdere har klarhed over, hvad der skal laves, og hvordan. Det er med til både at løfte den enkelte medarbejder og firmaet samlet.

Firmaets præstationsamtalsystem understøttes af en præstationsvejlederstruktur, der er med til at forstærke det ledelsesmæssige fokus i organisationsstrukturen. Præstationsamtalsystemet giver mulighed for åben, ærlig og konkret dialog og tager højde for medarbejderens potentiale og ambitioner.

HIGH POTENTIAL PROGRAM

Firmaet ønsker at tilbyde vores medarbejdere karrieremuligheder i flere tempi. Det vil sige, at der både er mulighed for at gennemføre et almindeligt karriereudviklingsforløb – og for at accelerere karriereudviklingen for medarbejdere, der udviser høj præstationsevne og højt potentiale. High Potential programmet er med til at accelerere karriereudviklingen.

Medarbejderne kan selv ansøge om at komme med på programmet. Optagelseskriterierne er kendte for alle, og firmaet opfordrer stærkt både mandlige og kvindelige advokater til at søge programmet.

Programmet indeholder, udover kompetenceudviklingstilbuddene i Talentprogrammet, også øvrige, individuelle udviklingsprogrammer, eksternt coaching, intern mentoring og netværksmøder. For jurister, der ønsker at blive partnere, er det fremover en forudsætning, at man har deltaget i High Potential programmet, uden at det dog er en garanti for partnerskab. Programmet skal understøtte en partnerkreds, der har en helhedsorienteret kompetenceprofil og dermed de bedste forudsætninger for det juridiske arbejde og klientrelationen.

Sagsområder 2009-2011

SAGSTYPE	OMSÆTNING 2009 / 1.000 kr.		OMSÆTNING 2010 / 1.000 kr.		OMSÆTNING 2011 / 1.000 kr.	
Retssager + sager for nævn og voldgift	142.835	62,9%	155.192	59,9%	174.255	63,0%
Udbud	24.298	10,7%	31.768	12,3%	32.209	11,6%
Rådgivning om privatretlige forhold	4.848	2,1%	10.682	4,1%	14.694	5,3%
Inddrivelse	5.677	2,5%	8.216	3,2%	9.546	3,5%
Bistand ved udformning af myndighedsafgørelser	8.973	4,0%	5.096	2,0%	8.870	3,2%
Responsa	8.358	3,7%	12.465	4,8%	7.981	2,9%
Kontrakter	4.916	2,2%	8.864	3,4%	7.927	2,9%
Rådgivning om offentligretlige forhold	3.559	1,6%	8.661	3,3%	6.687	2,4%
Forligsforhandlinger og tvister uden retssag	6.695	2,9%	6.873	2,7%	6.223	2,2%
Bistand i forhold til EU-Kommissionen	10.344	4,6%	6.371	2,5%	4.795	1,7%
Bistand med love og bekendtgørelser	3.707	1,6%	3.380	1,3%	1.838	0,7%
Øvrige	2.804	1,2%	1.650	0,6%	1.640	0,6%
Ialt	227.013	100,0%	259.216	100,0%	276.665	100,0%

Retssager og sager for nævn og voldgifter plejer at udgøre knapt 2/3 af omsætningen inden for kammeradvokatordningen. Dette var også tilfældet i 2011, hvor salæret i retssager udgjorde 174,3 mio. kr., eller 63% af den samlede omsætning.

Rådgivning i forbindelse med udbud er det næststørste sagsområde, som også i 2011 udgjorde 11-12% af den samlede omsætning i sager for staten, idet omsætningsniveauet androg 32,2 mio. kr.

De øvrige sagsområder er omfangsmæssigt mere beskedne, som det ses af tabellen ovenfor.



”VORES *samfundssind* ER BLEVET
FORVRÆNGET. ET demokrati KRÆVER
DELTAGELSE. VI mangler EN *værdidebat*”

Susanne Larsen, præsident for Dansk Røde Kors

INTERVIEW MED TIDLIGERE ADMINISTRERENDE DIREKTØR I IRMA, ALFRED JOSEFSEN
Af Lars Hancke, Mensch

Måske skulle vi lade Ulrik Wilbek træne Christiansborg

At udvise samfundssind. Hvornår er det ægte? Hvornår holder skåltalerne?

–
”Erhvervslivet sikrer vores velfærdsmodel. Vi er en del af værdierne i samfundet og bidrager med langt mere end simpel betaling til fælleskassen. Det økonomiske bidrag er på mange måder det mindste bidrag. Vi spiller med i samfundet. I debatten. Og vi vil gerne. Når vi hjemme i familien og rundt om middagsbordet bliver enige om at slukke lyset efter os og skrue ned for varmen, når vi lufter ud, så glemmer vi det alligevel tit. Vi skælder lidt ud, smiler lidt til hinanden og tilgiver hurtigt. Vi er jo bare mennesker. I virksomhederne kan vi ændre på tingene. Gå et skridt videre. Vi kan ændre vaner, skabe nye normer og vise samfundssind. Rygepolitik, el- og vandspareregler, hvilke biler vi kører i, diversitet i ansættelserne, motion osv. Christiansborg burde være bedre til at anerkende vores arbejde. Give os bedre rammer for at hjælpe til. I virksomhederne ligger der en kæmpe ressource i samfundet, der ikke bliver udnyttet optimalt. Det er synd.”

Hvorfor forstår politikerne ikke dette?

–
”Det drejer sig om ledelse. Om ideologi. Når erhvervslivet udviser samfundssind og er med til at skubbe udviklingen i den rigtige retning, så sker det, fordi vi alle på en arbejdsplads ønsker at ændre nogle dårlige vaner. Ikke kun ledelsen, men flertallet af de ansatte. Vi tilfører værdi gennem en stimulerende og understøttende ledelsesform. Vi motiverer og støtter. Det er produktivt, fordi vi gør det i fællesskab. Høj som lav. Modsat er det i politik. I politik drejer det sig om god gammeldags magt. Jo højere du er oppe i hierarkiet, jo mere magt. Jo mere bestemmer du, og jo mere kan du styre. Det er sjovt at tænke på, hvor langt det ligger fra ideologien om vores demokratiske folkestyre. Det er en uproduktiv ledelsesform, der skaber konflikter og alt for få løsninger. Det er ikke regeringsbestemt. Det er hele systemet, der fejler. Tanken bag den magtbaserede ledelsesform. Christiansborg er jo ikke andet end en arbejdsplads. Et team der i fællesskab skal skabe resultater. Måske skulle vi lade Ulrik Wilbek træne Christiansborg?”

”I virksomhederne LIGGER DER EN kæmpe ressource I samfundet, DER ikke BLIVER udnyttet”

Mener du ligefrem, at virksomhederne udviser større samfundssind, end politikerne gør det?

–
”Flere eksperter, der har analyseret USAs og Sovjets adfærd under den kolde krig, har konkluderet, at de på trods af de åbenlyse forskelle og konflikter var mere enige, end de gav udtryk for. They agreed to be enemies. Faktisk tror jeg, det samme gælder for Christiansborg. Hvorfor ikke blot droppe skuespillet? Fjerne den hårde retorik, som rammer os alle. Gøre Danmark mindre fragmenteret. Involvere alle i løsningen af vores problemer. Det vil ikke bare være en skåltale, men ægte handling.”



Alfred Josefsen, tidligere administrerende direktor i Irma

Retsagsstatistik 2011

INSTANS	HOVEDFORHANDLING GENNEMFØRT OG DOM AFSAGT				AFSLUTTET EFTER HOVEDFORHANDLING (hævet eller forligt)		AFSLUTTET UDEN HOVEDFORHANDLING (hævet eller forligt)		I ALT
	STATEN MEDHOLD	STATEN OVERVEJENDE MEDHOLD	BORGER OVERVEJENDE MEDHOLD	BORGER MEDHOLD	STATEN OVERVEJENDE MEDHOLD	BORGER OVERVEJENDE MEDHOLD	STATEN OVERVEJENDE MEDHOLD	BORGER OVERVEJENDE MEDHOLD	
Byret	692	38	21	55	50	5	235	55	1.151
So- og Handelsretten	2	0	0	0	0	0	0	4	6
Østre Landsret	153	8	7	23	9	0	26	13	239
Vestre Landsret	110	5	2	9	14	0	13	1	154
Højesteret	56	1	3	11	0	0	6	1	78
EU-domstolen/-retten	3	2	0	0	0	0	0	0	5
Voldgift, inkl. faglig voldgift	10	0	7	5	2	0	2	4	30
Andre retter, nævn m.v. *	23	0	1	6	0	0	6	1	37
I alt	1.049	54	41	109	75	5	288	79	1.700

* Feks. Landsskatteretten, Arbejdsretten, Tjenestemandensretten, Klagenævnet for Udbud og Ligebehandlingsnævnet

Antallet af retssager, som blev ført på statens vegne, udgjorde i 2011 1.700. Dette er inklusiv ankesager, som altså kan optræde to gange i statistikken ved forskellige retsinstanser.

Det samlede antal af retssager er lidt over 300 flere end i 2010, hvor det tilsvarende antal var 1.388. Næsten hele væksten i retssager foregik som konsekvens af retsreformen i byretterne, hvor antallet af retssager steg med 283 til i alt 1.151 i 2011. I de øvrige retsinstanser afveg antallet af sager ikke meget fra 2010.

Andelen af sager med gennemført hovedforhandling, hvori staten fik medhold eller overvejende medhold, udgjorde i 2011 godt 88% eller lidt mere end i 2010, hvor den tilsvarende andel udgjorde 86%. Blandt de sager, der blev afsluttet uden hovedforhandling, fik staten i 2011 medhold i godt 78% af sagerne.

INTERVIEW MED PROFESSOR, DR. PHIL., MOGENS HERMAN HANSEN
Af Lars Hancke, Mensch

Planen var, at vi skulle blive rigere, sundere og aldrig mere leve i frygt

Karl Marx sagde engang, at i det borgerlige samfund var der intet andet end den "nøgne interesse, den følelseløse kontante betaling". Kun penge talte. Kapitalen ville bestemme alt. Folket intet. Det var i 1848. Fik han ret?

–

"Demokratiet er i realiteten sat ud af funktion. Den globaliserede finansverden har ganske enkelt knust det. Finansmarkederne kræver hurtige beslutninger. Her er det dage og undertiden timer, der er afgørende. Alt følger kurserne. Op og ned. Mest ned i øjeblikket, og det øger presset på de europæiske politikere. Hvad er resultatet? Normale demokratiske processer tager uger og måneder, og den tid er der slet ikke. De enkelte parlamenter bliver stort set ikke hørt, Europa-Parlamentet slet ikke, for slet ikke at tale om de europæiske borgere. For tiden er det Det Europæiske Råd, der kører løbet. Vælgere, der troede på det folkestyrede demokrati, hvem lytter til dem? Hvem lytter til de menige grækere, der demonstrerer i Athens gader? Det er dem, der kommer til at betale gildet, mens mange fra overklassen går fri."

Mange eksperter mener, at Det Europæiske Råd udgør det demokratiske Europa. Med Tyskland for bordenden, stærkt hjulpet af Frankrig. Men er rådet med de 27 landechefer en demokratisk sammensætning?

–

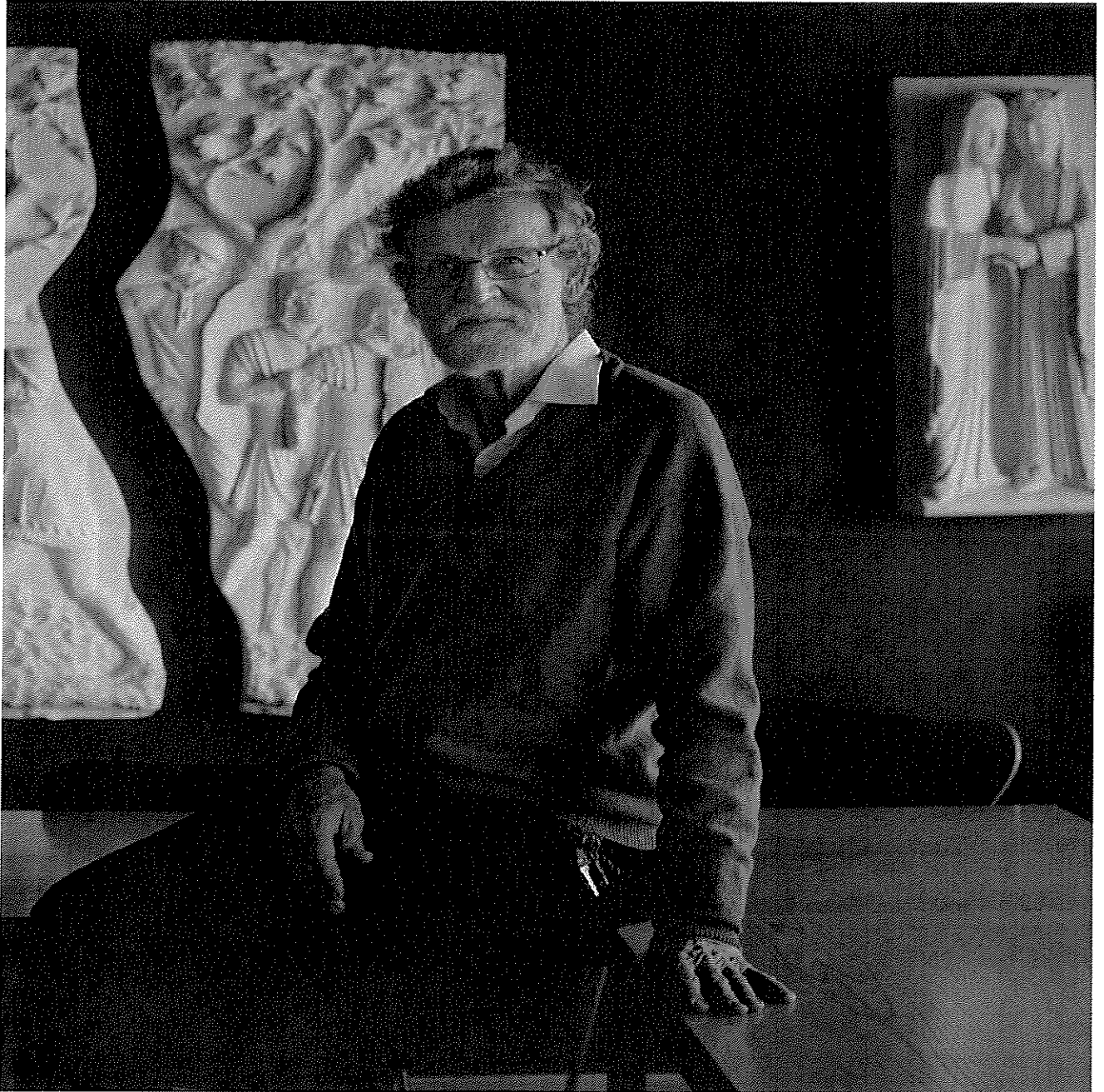
"Det er vanskeligt at argumentere for, at EU, som vi kender det i dag, er demokratisk. EU er styret af få landes statsledere, en lille eksklusiv magt-elite, der fastlægger regler og blander sig i de enkelte landes politik. Senest har de sat Grækenland under administration i forsøget på at redde euroen. Frarøvet dem retten til selv at styre deres eget land. Grækenland blev det første land, som blev sat under administration fra Bruxelles, men hvad med Italien, Spanien og Portugal? Hvornår kommer turen til dem? Lige nu drejer det sig om EU finanspolitik, men stopper det der? Hvordan vil det gå med den ungarske forfatning?"

"HVEM VED, OM DET demokrati, VI KENDER HER I VESTEN, eksisterer OM 30 ÅR?"

Hvad med Danmark?

–

"For Danmark rækker det videre. For hvis EU ikke er demokratisk, så er vi det heller ikke. Flere end 50% af vores love er i dag ikke udformet i Danmark, men forordninger og direktiver dikteret af EU. Vi har mistet vor suverænitet. Folketinget har mistet en stor del af lovgivningsmagten. Og det er ikke folketingsmedlemmerne, der skriver de love, som vi stadig kan vedtage selv. Det er embedsmændene. Som Erling Olsen sagde i 1990'erne: Folketingsmedlemmerne skal da ikke tro, de skal lovgive. De er et galluppanel på 179 medlemmer. Hvem ved, om det demokrati, vi kender her i vesten, eksisterer om 30 år?"



Mogens Herman Hansen, professor, dr. phil., Københavns Universitet

INTERVIEW MED JOURNALIST OG FORFATTER MARTIN KRASNIK
Af Lars Hancke, Mensch

Rygterne om demokratiets død er stærkt overdrevne

Har kapitalismen vundet over demokratiet?

–
"Jeg hører flere og flere fremføre det argument, at finansmarkederne har ødelagt vores demokrati. At EU-landenes parlamenter og EU-parlamentet har mistet al magt og demokratisk styre. Efter min mening er det simpelthen for naivt. For barnligt. Finansmarkederne og deres vanvittige investeringer har absolut haft stor betydning for de sidste fire år, men at tillægge dem æren for folkestyrets fald er forkert. Baggrunden for den økonomiske krise skyldes grundlæggende ét problem: At vi brugte penge, vi ikke havde. Ikke bare banker, pensionskasser og investeringsvirksomheder, men også borgerne i EU. Alle gjorde det. Vi har alle et ansvar for krisen. Den økonomiske politik i stort set samtlige EU-lande har gennem de sidste 30 år været ført ud fra samme grundlæggende problem: At vi brugte flere penge, end vi tjente. Politiske gaver og dejlige penge til mere og mere krævende vælgere. Det har alt sammen været smukt og tænkt med hjertet. Vi har bare ikke haft råd til det."

Hvis finansmarkederne ikke har ødelagt demokratiet, hvordan har demokratiet det så i Danmark anno 2012?

–
"Hvis man ser historisk på det – bedre end nogensinde. Vi har et meget sundt demokrati i Danmark. Først og fremmest findes der ikke korrupsion. Vi kender beslutningstagerne. Processen er åben og gennemsigtig. Ingen kan holde noget hemmeligt særligt længe. Jeg har som journalist dækket det meste af verden, og jeg har ikke oplevet en offentlighed, der er så stærk, som den danske. For mig er det et klart udtryk for vores stærke demokratiske sjæl. Folk tror på demokratiet. Selvfølgelig bliver der lavet studehandler, det hører til det politiske spil, men vi finder altid ud af det. Hører om det. Diskuterer det. I medierne. På nettet. På gaden. Tænk bare på den nye regering og den start, de har fået. Vælgerne reagerer på det, der sker på Christiansborg. Ét er, at vi meget klart kan se, at de ikke har gennemført den politik, de gik til valg på. Noget andet er, at vi så tydeligt kan se, hvad der sker i regeringen, følge de interne magtforhold. Det er langt mere åbent end i noget andet land, jeg kan komme i tanke om."

"VI HAR ET MEGET sundt demokrati I DANMARK"

Men har den økonomiske krise ikke betydet, at demokratiske processer har været sat ud af kraft? At tingene måske er gået lidt for stærkt i forhold til vælgerne?

–
"Hvis du tænker på EU's finanspakt, kan man godt hævde, at traditionelle demokratiske beslutningsprocesser for en stund er blevet kortsluttet. Men demokratiet er ikke i fare, i hvert fald ikke på grund af finanskrisen. Jeg ser det tværtimod som en styrke, at regeringerne i hele EU har forstået risikoen ved et græsk kollaps, at de har stået sammen og taget vidtrækkende beslutninger langt hurtigere, end systemet normalt ville gøre det. Jeg synes ligefrem, man kan hævde, at demokratiet i Danmark og i EU aldrig har stået stærkere. Det er vigtigt, at man ser på det i et større perspektiv. Det demokratiske problem, vi står overfor, er ikke først og fremmest onde spekulanter i London og New York. Verden forandrer sig ekstremt hurtigt, og de vestlige lande står over for lande, især Kina, som er flintrende ligeglade med demokrati og menneskerettigheder. Og det sker samtidig med, at vi bliver mere og mere afhængige af disse landes markeder. Dét er den store udfordring, og hvis man virkelig er bekymret for demokratiet, er det dér, man burde se hen."



Martin Krasnik, journalist og forfatter

Advokatfirmaet

BESTYRELSE

Hans Christian Vinten
Karsten Hagel-Sørensen
Tomas Ilsoe Andersen
Niels Banke

MANAGING PARTNER

Peter Biering

STABSFUNKTIONER

Maiken Schack
HR, Kommunikation og Bibliotek

Lars Normann
Økonomi og Intern service

Morten Sylvest Olesen
Strategi, Forretningsudvikling og IT

SKATTER OG AFGIFTER

Steffen Sværke

Direkte og indirekte skat
International skatteret

INSOLVENS

Boris Frederiksen

Konkurs og rekonstruktion
Inddrivelse
Svigssager

KONTRAKTER OG UDBUD

Tom Holsøe

IT og digitalisering
Forsvar og sikkerhed
Infrastruktur

OFFENTLIG RET

Sune Fugleholm

Stats- og forvaltningsret
EU-ret og international ret
Offentlig organisation
Miljø og energi

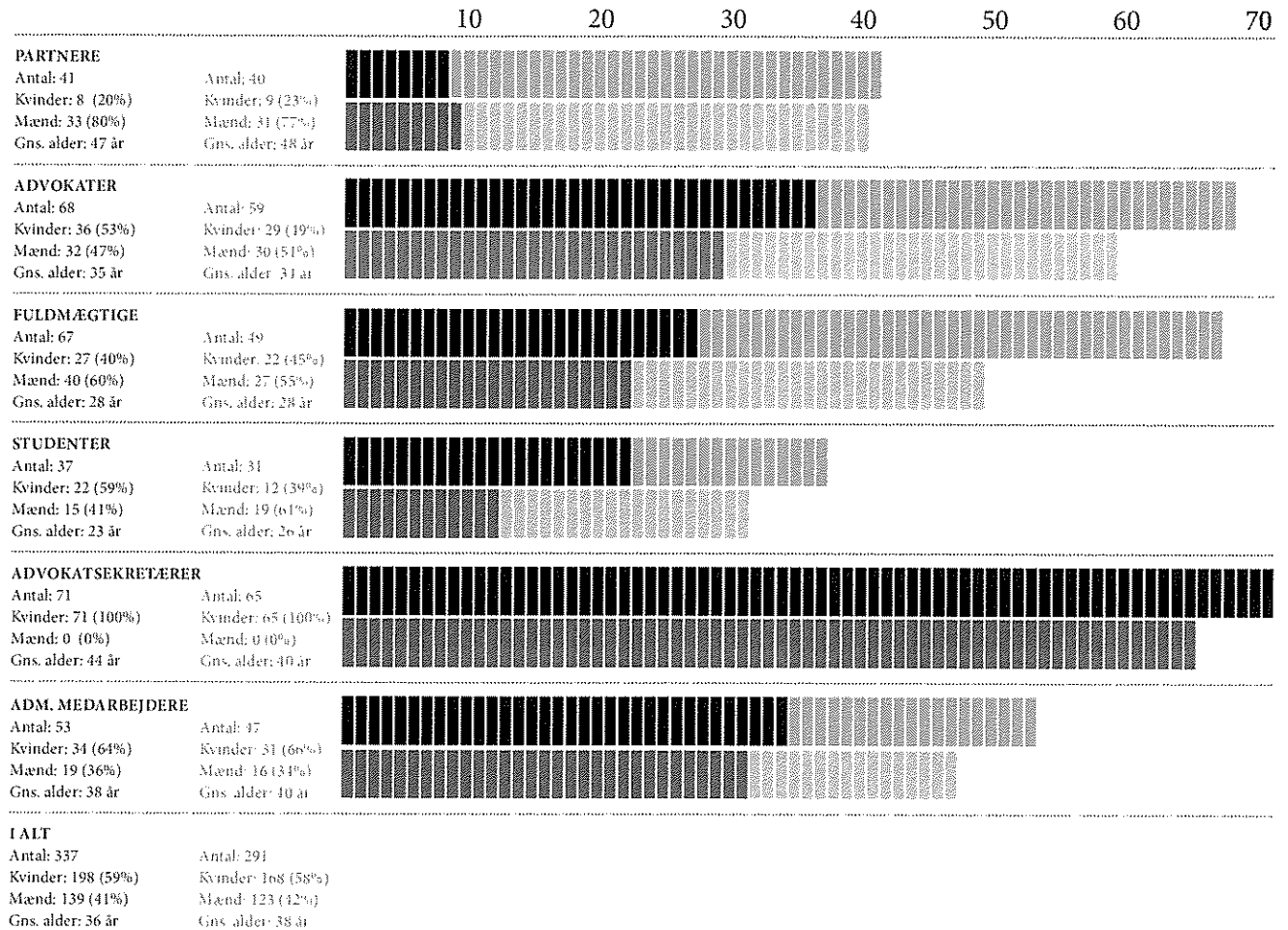
PROCES

Henrik Nedergaard
Thomsen

Ansættelsesret
Erstatnings- og
forsikringsret

PR. 31.12.2011

PR. 31.12.2010



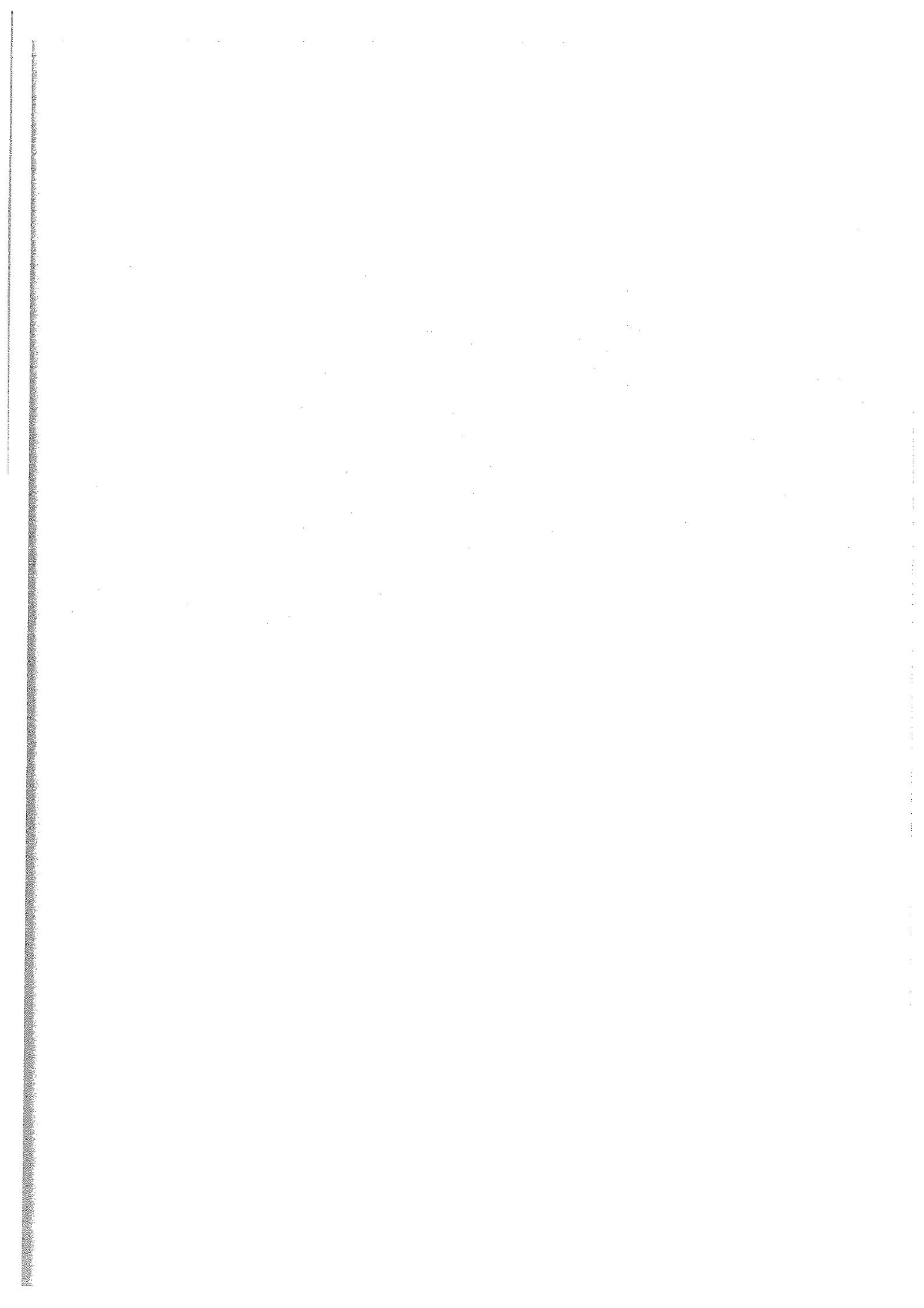
De sidste fem år har vi oplevet en kontinuerlig vækst i vores medarbejderudvikling. Ved udgangen af 2011 var vi 337 medarbejdere, hvoraf godt 52% er jurister; herunder fire cand.merc.jur'ere, der er ansat i vores graduateforløb. I løbet af året realiserede vi en medarbejdertilgang på 16%. Heraf udgjorde størstedelen nye studenter, fuldmægtige og advokater. Medarbejdervæksten er en naturlig og vigtig del af vores udvikling som moderne virksomhed, da kompetente medarbejdere er vores væsentligste ressource og konkurrenceparameter.

I kraft af firmaets ekspansive vækst de senere år har vi i 2011, i vores arbejde med at professionalisere virksomheden, haft stor fokus på at rekruttere jurister, der besidder det nødvendige høje faglige niveau. Samtidig med at vi også er bevidste om, at en kvalificeret og helhedsorienteret rådgivning også fordrer en lang række personlige, forretningsmæssige og ledelsesmæssige kompetencer. Det betyder f.eks., at vi i vores rekrutteringsproces vurderer alle vores potentielle nye kolleger på både deres faglighed og deres potentiale for udvikling af personlige, forretnings- og ledelsesmæssige kompetencer. Det gør vi ved en systematisk rekrutteringsproces, der bl.a. indeholder en række testværktøjer. Kravene til kompetencer er med til at understøtte, at vi kan imødekomme vores klients behov og forstå den kontekst, de arbejder i, og desuden sikre det bedste juridiske arbejde på tværs af retsområderne.

I 2011 har firmaet også haft et målrettet fokus på at udvikle og udfolde det potentiale, der er blandt vores medarbejdere. Det betyder dels, at vi har iværksat et program, der helt specifikt fokuserer på kvinder i karriere, dels tilbyder vi karrieremuligheder i flere tempi, og dels arbejder vi målrettet med talentudvikling på alle niveauer af organisationen.

Kammeradvokaten
Vester Farimagsgade 23
DK-1606 København V
www.kammeradvokaten.dk

Kammeradvokatens årsberetning 2011



Dato: 17. august 2012
Kontor: EU-kontoret
Sagsbeh: Kenny Rasmussen
Sagsnr.: 2012-6102-0093
Dok.: 478832

Notits om visse EU-udbudsretlige spørgsmål i forbindelse med kammeradvokatordningen

1. Moderniseringsstyrelsen har rejst det spørgsmål, om det vil være i overensstemmelse med EU-retten uden noget forudgående udbud at indgå en ny aftale med en advokatvirksomhed med et indhold svarende til aftalen med den nuværende kammeradvokat, advokat K. Hagel-Sørensen, om levering af juridiske ydelser til staten (herefter kammeradvokatordningen). I den forbindelse ønsker Moderniseringsstyrelsen Justitsministeriets vurdering af, om kammeradvokatordningen må antages at kunne have en grænseoverskridende interesse for advokatvirksomheder i andre EU-medlemsstater med den virkning, at aftalen om kammeradvokatordningen vil skulle offentliggøres, før en ny aftale vil kunne indgås.

2. Det fremgår af artikel 20-22 i Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2004/18/EF af 31. marts 2004 om samordning af fremgangsmåderne ved indgåelse af offentlige vareindkøbskontrakter, offentlige tjenesteydelseskontrakter og offentlige bygge- og anlægskontrakter (herefter udbudsdirektivet), at offentlige tjenesteydelseskontrakter skal overholde forskellige krav, alt efter om der er tale om ydelser, der er omfattet af direktivets bilag II A eller bilag II B. For ydelser omfattet af bilag II B gælder, at der ikke er pligt til at udbyde disse. Bilag II B omfatter bl.a. ”juridiske tjenesteydelser”. Baggrunden for sondringen mellem forskellige tjenesteydelser er en antagelse om, at de tjenesteydelser, som er omfattet af direktivets bilag II B, ikke umiddelbart frembyder nogen grænseoverskridende interesse, som kan berettige, at de først kan tildeles efter en forudgående udbudsprocedure, jf. EU-Domstolens dom af 13.11.2007, sag C-507/03, *Kommissionen mod Irland*, Sml. I 2007, s. 9777, pr. 25.

Slotsholmsgade 10
1216 København K.

Telefon 7226 8400
Telefax 3393 3510

www.justitsministeriet.dk
jm@jm.dk

Det følger af udbudsdirektivets artikel 21, at offentlige tjenesteydelseskontrakter, der vedrører tjenesteydelser, som er omfattet af direktivets bilag II B, udelukkende er underlagt direktivets artikel 23 og artikel 35, stk. 4. Direktivets artikel 23 vedrører anvendelsen af tekniske specifikationer i kontraktdokumenterne. Direktivets artikel 35, stk. 4, medfører en pligt for den ordregivende myndighed til efterfølgende at orientere Kommissionen om, at der er indgået kontrakt.

Da kammeradvokatordningen består i levering af ”juridiske tjenesteydelser”, jf. direktivets bilag II B, kan staten efter ordlyden af det gældende direktiv indgå en ny aftale med en advokatvirksomhed med et indhold svarende til aftalen med den nuværende kammeradvokat uden noget forudgående udbud.

3. Det følger imidlertid af EU-Domstolens praksis, at uanset at der er tale om kontraktstyper, der er undtaget fra udbudspligten efter udbudsdirektivet, finder EUF-Traktatens (herefter TEUF) bestemmelser om den fri bevægelighed af bl.a. tjenesteydelser anvendelse også i forhold til sådanne kontraktstyper. Det gælder således f.eks. tjenesteydelser, der falder under tærskelværdien i udbudsdirektivet, jf. EU-Domstolens dom af 15.05.2008, C-147/06 og C-148/06, *SECAP*, Sml. I 2008, s. 3565, og sager vedrørende koncessioner, der ikke er omfattet af udbudsdirektivets anvendelsesområde, jf. EU-Domstolens dom af 21.07.2005, sag C-231/03, *Coname*, Sml. I 2005, s.7287.

Tilsvarende gælder for kontrakter vedrørende tjenesteydelser, der er omfattet af direktivets bilag II B. EU-Domstolen har således udtalt følgende i sagen *Kommissionen mod Irland* vedrørende en kontrakt med det irske postvæsen, hvorefter modtagere af sociale ydelser kunne hæve de beløb, som skulle udbetales til dem, på posthusene:

”29. Det følger heraf, at den ordning for offentliggørelse, som fællesskabslovgiver har indført for kontrakter vedrørende tjenesteydelser, der henhører under [bilag II B], ikke kan fortolkes således, at den er til hinder for anvendelse af principper, der følger af [TEUF artikel 49 og 56], såfremt sådanne kontrakter alligevel frembyder en klar grænseoverskridende interesse

30. For så vidt som en kontrakt vedrørende tjenesteydelser, der henhører under [bilag II B], har en sådan interesse, udgør tildelingen af denne kontrakt til en virksomhed beliggende i en ordregivende myndigheds medlemsstat tillige en forskelsbehandling af virksomheder, som kan være in-

teresseret i denne kontrakt, og som er beliggende i en anden medlemsstat, hvis der ikke er gennemsigtighed (jf. i denne retning dommen i sagen *Telaustria og Telefonadress*, præmis 60 og 61, og dom af 21.7.2005, *Coname*, Sml. I, s. 7287, præmis 17).”

Det kan således udledes af dommen, at kontrakter vedrørende tjenesteydelser, der er omfattet af direktivets bilag II B, reguleres af TEUF artikel 49 om den fri etableringsret og TEUF artikel 56 om den fri bevægelighed af tjenesteydelser i det omfang, at sådanne kontrakter frembyder en ”klar grænseoverskridende interesse”. Det følger heraf, at der i så fald stilles krav om gennemsigtighed.

Kravet om gennemsigtighed medfører efter EU-Domstolens praksis imidlertid ikke, at der stilles krav om afholdelse af et udbud med overholdelse af direktivets procedureregler, jf. *Coname*, pr. 21, men derimod at der skal gennemføres en ”forudgående offentliggørelse” af kontrakten, jf. *Kommissionen mod Irland*, pr. 35. Omfanget af pligten til en sådan offentliggørelse varierer alt efter kontraktens karakter, jf. EU-Domstolens dom af 13.10.2005, sag C-458/03, *Parking Brixen*, Sml. I 2005, s. 8585, pr. 49, hvoraf det fremgår, at

”[d]enne gennemsigtighedsforpligtelse, der påhviler den ordregivende myndighed, består i at sikre en passende grad af offentlighed til fordel for enhver potentiel tilbudsgiver (...)”

Kommissionen har udsendt en fortolkningsmeddelelse om den fællesskabsret, der finder anvendelse på tildelingen af kontrakter, som ikke eller kun delvist er omfattet af udbudsdirektiverne (EUT 2006/C179/02 af 1. august 2006). Det fremgår af meddelelsen, på hvilke forskellige måder – alt efter kontraktens betydning for det indre marked – medlemsstaterne kan offentliggøre en kontrakt med en ”klar grænseoverskridende interesse”, således at medlemsstaterne efter Kommissionens opfattelse overholder den forpligtelse til gennemsigtighed, som følger af EU-Domstolens praksis. Retten fastslog ved dom af 20.05.2010 i sag T-258/06, *Tyskland mod Kommissionen*, Sml. II 2010, s. 2027, at fortolkningsmeddelelsen var i overensstemmelse med EU-Domstolens praksis.

Efter Kommissionens fortolkningsmeddelelse kan der ved vurderingen af, om en kontrakt har en ”klar grænseoverskridende interesse”, lægges vægt på kontraktens genstand og økonomiske værdi, den berørte sektors særlige forhold, samt det geografiske sted, hvor kontrakten skal udføres.

”Juridiske tjenesteydelser” som anført i udbudsdirektivets bilag II B henviser til CPC-nomenklaturens CPV-referencenumre 7900000-5 til 79140000-7, som omfatter de i vidt omfang overlappende ydelser: juridisk virksomhed, advokatbistand og repræsentation, juridisk rådgivning, juridisk repræsentation, repræsentation af interesseparter, konsulentvirksomhed i forbindelse med patenter og/eller ophavsret eller softwareophavsret, udstedelse af juridisk dokumentation og certificering, certificeringstjenester i forbindelse med elektroniske signaturer samt juridisk rådgivning og information.

4. For så vidt angår spørgsmålet om karakteren af de opgaver, som er omfattet af kammeradvokatordningen, fremgår følgende af aftalen mellem staten og advokat K. Hagel-Sørensen:

”2. Kammeradvokatordningens indhold

Kammeradvokaten har pligt til at udføre alle retssager og andre advokatopgaver for samtlige statsinstitutioner.[...]

Udenfor kammeradvokatordningen falder:

[...]

- Advokatopgaver, der skal løses på grundlag af andre landes ret, hvad enten opgaverne skal udføres i udlandet eller her i landet.

[...]

- Sager for DSB, Danmarks Radio, TV-2, Danmarks Nationalbank, Vækstfonden og statslige aktieselskaber samt interessentskaber, hvori staten er en af flere interessenter.

[...]

3. Anden advokatbistand end Kammeradvokaten

Kammeradvokatordningen og vilkårene i denne aftale er baseret på, at Kammeradvokaten som hovedregel udfører statens advokatopgaver. Statsinstitutionerne er dog berettigede til – med Finansministeriets godkendelse – at anvende anden advokatbistand i enkelte sager eller grupper af sager, såfremt Kammeradvokatens ekspertise på området ikke er tilstrækkelig eller der foreligger andre rimelige grunde dertil.”

Kammeradvokatens årsberetning indeholder oplysninger om omfanget af de opgaver, som kammeradvokaten har udført som et led i kammeradvokataftalen.

Det fremgår af årsberetningen for 2011, at førelse af retssager (inkl. sager for nævn og voldgift) udgjorde 63 pct. af omsætningen i 2011 svarende til ca. 175 mio. kr. Det bemærkes, at ud af de i alt 1.333 retssager, hvori der blev afholdt hovedforhandling, var der 340 sager ved landsretterne (svarende til ca. 25 pct.) og 71 sager ved Højesteret (svarende til ca. 5 pct.). I den forbindelse bemærkes, at kammeradvokaten har oplyst, at langt over halvdelen af alle retssager har vedrørt spørgsmålet om gyldigheden af forvaltningsafgørelser.

Det fremgår endvidere af årsberetningen, at "andre advokatopgaver" (37 pct. af omsætningen svarende til ca. 102 mio. kr.) omfatter følgende poster (omsætning angivet i ca. tal):

- Udbud (11,6 pct./32,2 mio. kr.)
- Rådgivning om privatretlige forhold (5,3 pct./14,7 mio. kr.)
- Inddrivelse (3,5 pct./9,5 mio. kr.)
- Bistand ved udformning af myndighedsafgørelser (3,2 pct./8,8 mio. kr.)
- Responsa (2,9 pct./8 mio. kr.)
- Kontrakter (2,9 pct./8 mio. kr.)
- Rådgivning om offentligretlige forhold (2,4 pct./6,7 mio. kr.)
- Forligsforhandlinger og tvister uden retssag (2,2 pct./6,2 mio. kr.)
- Bistand i forhold til EU-Kommissionen (1,7 pct./4,8 mio.)
- Bistand med love og bekendtgørelser (0,7 pct./1,8 mio. kr.)
- Øvrige (0,6 pct./1,6 mio. kr.)

Som nævnt ovenfor følger det af pkt. 3 i kammeradvokataftalen, at staten er berettiget til at anvende anden advokatbistand i enkelte sager eller grupper af sager, såfremt kammeradvokatens ekspertise på området ikke er tilstrækkelig eller der foreligger andre rimelige grunde dertil. Dette pkt. 3 i aftalen er hidtil blevet fortolket således, at statens køb af advokatbistand til salg af statslige institutioner/virksomheder, børsintroduktioner og udformningen af aftaler mellem staten og banker om statslige indskud (udmøntningen af bankpakkerne) falder uden for kammeradvokatordningen.

5. Spørgsmålet om, hvorvidt kammeradvokataftalen har en "klar grænseoverskridende interesse", kan give anledning til tvivl.

Det bemærkes indledningsvis, at der efter Justitsministeriets opfattelse ikke er noget EU-retligt krav om, at kontrakter vedrørende levering af tjenesteydelser skal opdeles af hensyn til potentielle tilbudsgiveres mulighed for at afgive tilbud.

Det er derfor den samlede kammeradvokataftale, der skal vurderes i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt aftalen har en sådan ”klar grænseoverskridende interesse”, at der stilles krav om forudgående offentliggørelse, før en ny aftale kan indgås. I denne vurdering indgår som nævnt ovenfor spørgsmålet om kontraktens økonomiske værdi og genstand, den berørte sektors særlige forhold samt det geografiske sted, hvor kontrakten skal udføres. Der tages i det følgende udgangspunkt i de i denne notits pkt. 4 nævnte opgavetyper, som fremgår af kammeradvokatens årsberetning for 2011.

Aftalen om kammeradvokatorordningen må anses for at være en kontrakt af en sådan økonomisk værdi, at aftalen i hvert fald ikke af denne grund er udelukket fra at have en ”klar grænseoverskridende interesse”.

Det gælder efter Justitsministeriets opfattelse overordnet for alle de ydelser, som kammeradvokaten leverer som et led i kammeradvokataftalen, at disse som minimum forudsætter gode danskkundskaber og – uanset om opgaverne også vedrører EU-ret eller anden international ret – et indgående kendskab til dansk ret, herunder forvaltningsret, og danske forhold generelt (f.eks. den danske lovgivningsproces, myndighedsstruktur og administrativ praksis).

Det gælder hertil særligt for den del af kammeradvokatens opgaver, som vedrører førelse af retssager, at kontrakten skal opfyldes fysisk i Danmark (det geografiske sted, hvor kontrakten skal udføres), at sagerne hovedsageligt vedrører dansk ret og – som nævnt ovenfor under pkt. 4 – at hovedparten af de retssager, som føres af kammeradvokaten, vedrører efterprøvelse af forvaltningsafgørelser (kontraktens genstand), samt at retssproget ved de danske domstole er dansk, jf. retsplejelovens § 149 (den berørte sektors særlige forhold). Herudover er der for de retssager, som behandles ved landsretterne og Højesteret, krav om særskilt møderet for den mødende advokat, jf. retsplejelovens §§ 133 og 134. Udenlandske advokater er således afskåret fra at møde i sager ved landsretterne eller Højesteret, jf. § 3, stk. 2, i bekendtgørelse nr. 1429 af 11. december 2007 om EU-advokaters tjenesteydelser her i landet, og artikel 5 i Rådets direktiv af 22. marts 1977 om lettelse med henblik på den faktiske gennemførelse af advokaters fri udveksling af tjenesteydelser (77/249/EØF).

Den del af kammeradvokatens opgaver, som vedrører inddrivelse (3,5 pct.), bistand ved udformning af myndighedsafgørelser (3,2 pct.), forligs-

forhandlinger og tvister uden retssag (2,2, pct.) samt bistand med love og bekendtgørelser (0,7 pct.) vedrører på tilsvarende måde hovedsageligt dansk ret og forudsætter overordentlig gode dansk kundskaber samt kendskab til dansk administrativ praksis, ligesom i hvert fald håndteringen af forligsforhandlinger og tvister uden retssag også skal opfyldes fysisk i Danmark.

Denne del af kammeradvokatens opgaver svarer til 72,6 pct. (63 pct. + 3,5 pct. + 3,2 pct. + 2,2 pct. + 0,7 pct.) af den del af kammeradvokatens omsætning, som vedrører kammeradvokatordningen.

Kammeradvokaten leverer også ydelser til staten som et led i kammeradvokataftalen, herunder navnlig vedrørende udbud (11,6 pct.), rådgivning om privatretlige forhold (5,3 pct.), rådgivning om offentligretlige forhold (2,4 pct.) og bistand i forhold til EU-Kommissionen (1,7 pct.), hvor der *ikke* i samme omfang er tale om, at kontrakten skal opfyldes fysisk i Danmark eller *alene* vedrører dansk ret. Det gælder imidlertid – som nævnt ovenfor – efter Justitsministeriets opfattelse også for disse ydelser, at der som minimum kræves gode dansk kundskaber og et indgående kendskab til dansk ret, herunder forvaltningsret, og viden om dansk administrativ praksis. Således sker også EU-udbud i altovervejende grad på dansk, ligesom bistand i forhold til Kommissionen typisk vedrører spørgsmål om *dansk rets* overensstemmelse med EU-retten.

Det taler herudover imod, at den samlede kammeradvokatordning har en ”klar grænseoverskridende interesse”, at en række af de opgaver, som isoleret set kunne antages at have en sådan interesse, herunder salg af statslige institutioner/virksomheder, børsintroduktioner og udmøntningen af bankpakkerne, som nævnt ovenfor allerede i dag falder uden for kammeradvokatordningen.

6. Justitsministeriet er på den baggrund mest tilbøjelig til at mene, at den samlede kammeradvokataftale ikke har en sådan grænseoverskridende interesse, at der skal ske en forudgående offentliggørelse, før der måtte blive indgået en ny aftale. Justitsministeriet har herved navnlig lagt vægt på, at det gælder generelt for de ovenfor nævnte ydelser, som leveres som et led i kammeradvokataftalen, at disse som minimum forudsætter gode dansk kundskaber og et indgående kendskab til dansk ret, herunder forvaltningsret, og viden om dansk administrativ praksis.

Det bemærkes i den forbindelse, at det – som tidligere nævnt under pkt. 5 – efter Justitsministeriets opfattelse ikke vil være uforeneligt med EU-retten, hvis staten fortsat ønsker, at de tjenesteydelser, som er omfattet af den nuværende kammeradvokatordning, skal leveres af et enkelt advokatfirma. Der er således efter Justitsministeriets opfattelse ikke noget EU-retligt krav om, at kontrakter vedrørende levering af tjenesteydelser skal opdeles af hensyn til potentielle tilbudsgiveres mulighed for at afgive tilbud.