



**FAC3TOR**

Strategy Realisation



**KUNDETILFREDSHEDSANALYSE**  
**af**  
**KAMMERADVOKATORORDNINGEN**  
*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

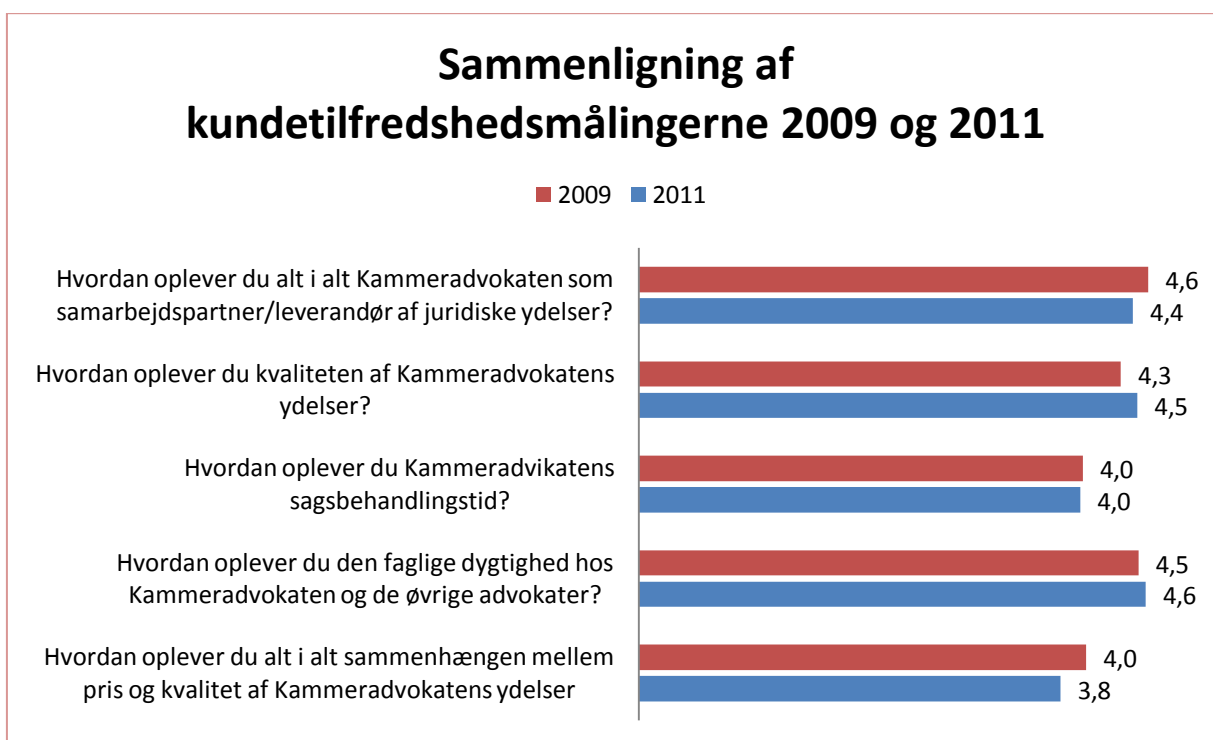
Kundernes tilfredshed med kammeradvokatordningen er fortsat meget høj. Der er få generelle forbedringspotentialer og opmærksomhedspunkter. Alle kunderne understreger, at det drejer sig om justeringer af et i forvejen meget professionelt og velfungerende samarbejde.

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
- Flexibilitet
- 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, imødekommende 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 velovervejet 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 ganganger 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 uigennemsiagtighed?"

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 for 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 arbejds gange. 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.

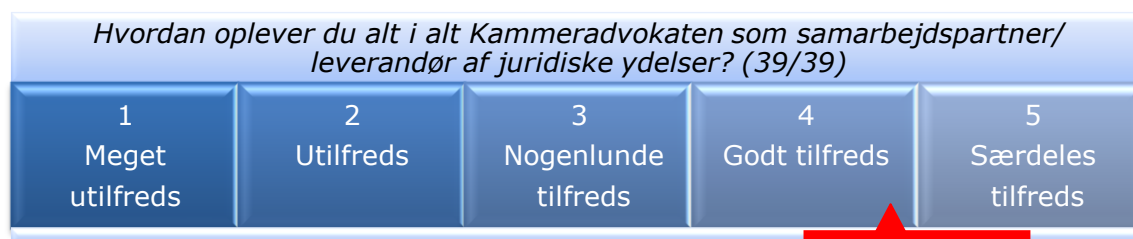
Nogle kunder afstod i enkelte tilfælde fra at udfylde dele af den kvantitative del af undersøgelsen. I nedenstående er antallet af besvarelse angivet i parentes efter spørgsmålet.

#### 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

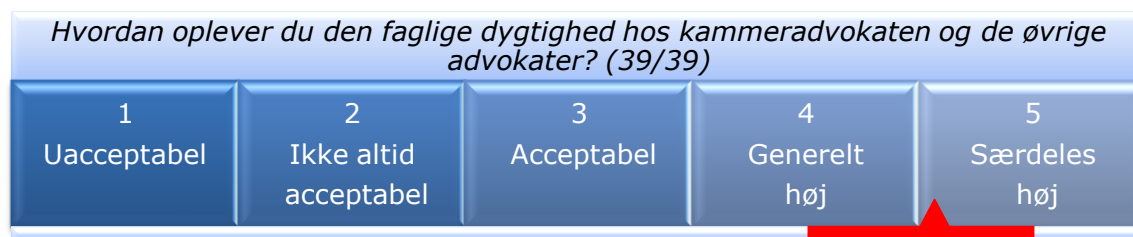


Sagsbehandlingstiden er stadig et af de områder, hvor der er muligt at skabe forbedringer. Scoren fordeler sig som en normalfordeling, hvor omkring halvdelen oplever sagsbehandlingen som effektiv (4).

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 langsommelig 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 gennearbejdet, 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 kapacitet. 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](http://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:**

Beskæftigelsesministeriet<sup>1</sup>

Finansministeriet<sup>1</sup>

- Personalestyrelsen<sup>1</sup>
- Slots- og Ejendomsstyrelsen<sup>1</sup>
- Statens IT
- Økonomistyrelsen<sup>1</sup>

Forsvarsministeriet<sup>1</sup>

- Forsvarets Materieltjeneste<sup>1</sup>

Indenrigs- og Sundhedsministeriet<sup>1</sup>

- Patientskadeankenævnet<sup>1</sup>
- Lægemiddelstyrelsen<sup>1</sup>
- Sundhedsstyrelsen

Justitsministeriet<sup>1</sup>

- Civilstyrelsen
- Direktoratet for Kriminalforsorgen
- Domstolsstyrelsen

Energistyrelsen<sup>1</sup>

Kulturministeriet<sup>1</sup>

Miljøministeriet<sup>1</sup>

- Natur- og Miljøklagenævnet<sup>1</sup>

Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration<sup>1</sup>

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri

- FødevareErhverv
- Fødevarestyrelsen

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling<sup>1</sup>

- It- og Telestyrelsen<sup>1</sup>

Skatteministeriet<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Institutionen deltog ligeledes i kundetilfredshedsundersøgelsen i 2009

Socialministeriet

- Ankestyrelsen<sup>1</sup>

Statsministeriet<sup>1</sup>

Transportministeriet<sup>1</sup>

- Banedanmark
- Trafikstyrelsen<sup>1</sup>

Udenrigsministeriet<sup>1</sup>

Undervisningsministeriet<sup>1</sup>

Økonomi- og Erhvervsministeriet<sup>1</sup>

- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen<sup>1</sup>
- Finanstilsynet<sup>1</sup>
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen<sup>1</sup>