



**Kundetilfredshedsundersøgelse
2007**
af Kammeradvokatorordningen

Kundetilfredshedsundersøgelse 2007 af Kammeradvokatorordningen

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	3
1.1 Formål.....	3
2. Resultat af kundetilfredshedsundersøgelsen.....	4
2.1 Kammeradvokatens styrker.....	4
2.2 Forbedringspotentialer i samarbejdet.....	5
2.3 Forslag til konkrete initiativer.....	6
3. Delresultater og citater.....	7
3.1 Samarbejdsrelationen alt i alt.....	7
3.2 Mål for succesfuldt samarbejde.....	8
3.3 Behovet for samarbejde med Kammeradvokaten.....	8
3.4 Kvalitet af ydelser.....	8
3.5 Sagsbehandlingstid.....	9
3.6 Faglig dygtighed.....	9
3.7 Sammenhæng mellem pris og kvalitet.....	10
3.8 Prisoverslag på advokatydelser.....	10
3.9 Aktiviteter uden for Kammeradvokatorordningen.....	11
3.10 Fri konkurrence.....	11
4. Landsretternes indtryk af Kammeradvokaten.....	12
4.1 Kammeradvokatens styrker.....	12
4.2 Forbedringspotentialer.....	12
5. Om denne kundetilfredshedsundersøgelse.....	14
5.1 Omfang.....	14
5.2 Metode.....	14
5.3 Factor3.....	14

1. Indledning

Konsulenter fra Factor3 A/S har i januar og februar 2007 gennemført en interviewundersøgelse blandt de 12 største brugere af Kammeradvokatordningen og de 2 Landsretter.

1.1 Formål

Interviewene blev gennemført i et samarbejde mellem Økonomistyrelsen og Kammeradvokaten. Undersøgelsens formål har således været todelt:

1. For Økonomistyrelsen, som er ansvarlig for statens aftale med Kammeradvokaten, indgik interviewene i nærværende kundetilfredshedsundersøgelse.
2. For Kammeradvokaten indgik interviewene i et strategiprojekt med det formål at vurdere, hvad Kammeradvokaten bør fokusere på for at forbedre firmaets ydelser og imødekomme de forventninger, der stilles fra klienter og samarbejdspartnere.

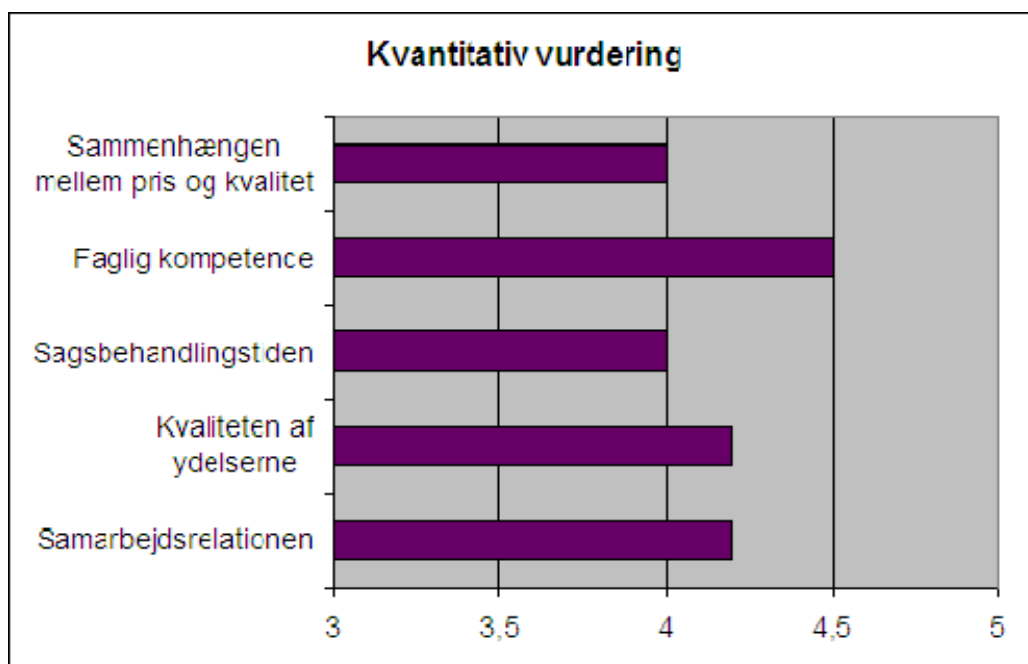
I det følgende anvendes betegnelsen "Kammeradvokaten" for jurister, der arbejder for Staten og er ansat i det private advokatfirma Kammeradvokaten/Advokatfirmaet Poul Schmith.

2. Resultat af kundetilfredshedsundersøgelsen

Samlet set vurderer Factor3, at kundernes tilfredshed med Kammeradvokatordningen er høj. Forbedringspotentialerne er få og drejer sig om justeringer af et i forvejen meget velfungerende samarbejde.

De største brugere af Kammeradvokatordningen er overordnet set "godt tilfredse" eller "særdeles tilfredse" med samarbejdet med Kammeradvokaten. De udtrykker stor tilfredshed med alle facetter af samarbejdsrelationen, som den fungerer i dag.

I undersøgelsen indgik en kvantitativ vurdering af Kammeradvokaten. Samarbejdsrelationen blev vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 3 repræsenterer et acceptabelt niveau og 5 et særdeles tilfredsstillende niveau. Gennemsnitsvurderingerne fremgår af nedenstående figur.



2.1 Kammeradvokatens styrker

Generelt roser institutionerne Kammeradvokaten meget for at:

- Besidde en høj faglig ekspertise og saglighed inden for alle relevante sagsområder.
- Levere en høj kvalitet.
- Være gode til at finde pragmatiske løsninger.
- Have et godt kendskab til Staten, som der drages mange fordele af.
- Være professionelle og ansvarfulde.
- Være fleksible, hurtige og beredvillige - når det er påkrævet.
- Være lydhøre, behagelige og imødekommende.
- Være opmærksomme og proaktive omkring habilitetsspørgsmål.
- Afholde Gåhjemmøder om relevante juridiske emner.

2.1.1

Institutionerne sætter særligt pris på juridisk rådgivning, der kombinerer juraen og en dyb forståelse af særlige forhold omkring det pågældende ministerområde, fagområde og/eller branche. De meget erfarne advokaters kreativitet og uformelle sparring omkring juridiske dilemmaer anses for at være et stort aktiv.

2.1.2

Det er vigtigt for institutionerne, at Kammeradvokaten er uvildig og anerkendt for sin dygtighed. Det giver udtalelser fra firmaet en legitimitet og gennemslagskraft i omverdenen generelt, i forhold til samarbejdspartnere og internt i den enkelte institution.

2.2 Forbedringspotentiale i samarbejdet

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

2.2.1

Generelt har institutionerne et ønske om, at Kammeradvokatens funktion som "husadvokat" også udmønter sig i overdragelse af viden og læring til institutionens egne jurister.

2.2.2

Der savnes generelt gennemsikuelighed i regningerne. Specifikationen af faktura kunne for eksempel indebære inddeling i hovedposter, så brugerne kan se, hvad juristerne har brugt deres tid på.

2.2.3

De fleste institutioner anvender Kammeradvokaten på et eller få specifikke sagsområder og har et begrænset kendskab til Kammeradvokatens øvrige kompetencer og ydelser.

2.2.4

Halvdelen af institutionerne har et ønske om at få et uforpligtende prisoverslag før sagerne påbegyndes. Det anerkendes, at der vil være store usikkerheder omkring et sådan prisoverslag.

2.2.5

Enkelte institutioner har en oplevelse af, at yngre advokater ofte i udgangspunktet er meget forsigtige, meget bogstavstro og meget lidt risikovillige. Dette skal ses i modsætning til den højt værdsatte juridiske rådgivning nævnt som en af Kammeradvokaturets styrker.

2.3 Forslag til konkrete initiativer

De fleste institutioner anerkender, at initiativet til nedenstående konkrete forslag ligeså godt kunne tages af institutionen selv.

2.3.1

Generelt er der stor interesse for, at Kammeradvokaten forestår ½-1 årligt møde, hvor samarbejdet kan evalueres, eventuelle justeringer kan aftales, fælles læring drages, fremtidige udfordringer drøftes og relevante dele af Kammeradvokatens ydelseskatalog præsenteres.

2.3.2

Enkelte institutioner anfører et potentiale i, at Kammeradvokaten danner grupper på tværs af firmaets faglige enheder, der opbygger et højere kendskab til fagområdet, de økonomiske "drivere" i branchen, samt institutionens sagshistorik.

3. Delresultater og citater

Til uddybning og nuancering af kundeundersøgelsens resultat er i det følgende afsnit gennemsnit og variation på kvantificerbare spørgsmål i undersøgelsen, centrale øvrige spørgsmål samt et udvalg af citater og kommentarer til uddybning og nuancering af kundeundersøgelsens resultat.

Ved vurdering af nedenstående spørgsmål fandt nogle af brugerne det nødvendigt at lave flere markeringer, idet der kunne være forskelle mellem forskellige typer af ydelser indenfor den enkelte institution. I nedenstående er antallet af markeringer angivet i parentes efter spørgsmålet.

3.1 Samarbejdsrelationen alt i alt

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

4.2

(15 markering, heraf 1 dobbelt markering)

		3	▽	5	
Meget utilfreds	Utilfreds	Nogenlunde tilfreds	Godt tilfreds	Særdeles tilfreds	

Factor3 vurderer, at kundernes tilfredshed samlet set er høj. Det er ofte vanskeligt for en virksomhed af Kammeradvokatens størrelse at score så højt et gennemsnit. I hovedparten af interviewene brugte brugerne det meste af tiden på at rose Kammeradvokaten som samarbejdspartner/leverandør af juridiske ydelser.

- "Kammeradvokaten evner at arbejde effektivt med høj kvalitet og fagligt niveau"
- "En fornøjelse at arbejde sammen med"
- "Samarbejdet er præget af gensidig tillid og stor fleksibilitet"
- "Et rigtig dygtigt, kompetent advokatfirma præget af høj faglig kvalitet"
- "Kammeradvokaten er teoretisk velbegavede, fleksible, har forståelse for EU og hvordan det fungerer"
- "De (Kammeradvokaten) står distancen"
- "De er professionelle og leverer varen"
- "Kammeradvokaten oplever selv at have en særlig position – som Statens repræsentant – der forpligter til en højere grad af objektivitet og saglighed. De prøver ikke unødigt at komplicere sagerne – heller ikke for modparten."
- "De har et godt ry. Det er kun rimeligt, at de har fået det!"
- "Deres uafhængighed er en vigtig del af legitimiteten."
- "... og det er Kammeradvokaten i øvrigt enig i! – så er der ingen indvendinger!"
- "Ros til Kammeradvokaten for at starte et strategiprojekt og heraf følgende dialog med klienterne."

3.2 Mål for succesfuldt samarbejde

Brugerne måler først og fremmest Kammeradvokaten på dennes faglige ekspertise, herunder evnen til at føre og vinde sager. Adspurgt om succesindikatorer for et godt samarbejde, svarer brugerne i prioriteret rækkefølge efter de hyppigst nævnte målekriterier:

- "De vinder de rigtige sager."/ "Vi får vores vilje i forhandlinger."
- "Synliggørelse af procesrisiko."
- "Kundetilfredshed."
- "Fastholdelse af det høje faglige niveau og specialisering."
- "Deres rådgivning skal *holde*. De skal sige fra, hvis det ikke kan holde. Samtidig skal de turde mene noget."
- "Faglig berigelse. Ministerområdet skal have en oplevelse af, at man lærer af vundne såvel som tabte sager."
- "Mediation på kontraktområdet vil være mindst lige så nødvendig som juraen."

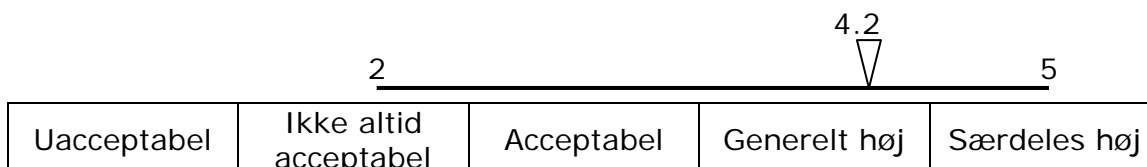
3.3 Behovet for samarbejde med Kammeradvokaten

Generelt forventer de enkelte institutioner en fastholdelse eller svag stigning i behovet for Kammeradvokatens ydelser.

- "Vi forventer, at vores behov vil være stigende de næste 2-3 år"
- "Udviklingen har i de senere år ført til stadig mere brug af Kammeradvokaten. Denne udvikling anses at fortsætte på grund af en generel større *krænkermentalitet*, personlige retshjælpforsikringer og den nye domstolsreform"
- "Det må antages, at Domstolsreformen vil føre til, at vi får flere sager for Landsretterne, der er anket fra Byretterne – det er lettere at anke en afgørelse fra en Byret til Landsretten end det førhen var at anke til Højeste ret."

3.4 Kvalitet af ydelser

Hvordan oplever du kvaliteten af Kammeradvokatens ydelser?
(16 markeringer, heraf 2 dobbeltmarkeringer)



Efter Factor3's vurdering har brugerne 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 brugere, at disse sager har været enkeltstående undtagelser i et ellers på alle måder tilfredsstillende samarbejd.

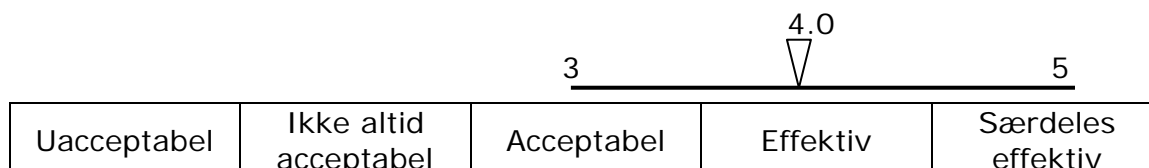
En bruger, der generelt oplever kvaliteten som høj (4), nævner også ét forløb, hvor kvaliteten var "ikke altid acceptabel" (2). Brugeren har markeret begge dele.

- "Den rådgivning vi i det sidste halve års tid har fået omkring et par tunge personalesager har været *formidabel – en fornøjelse i enhver henseende*"
- "De holder et højt niveau også i retten. Materialesamlingerne er typisk meget gode og letter dommernes arbejde"

3.5 Sagsbehandlingstid

Hvordan oplever du Kammeradvokatens sagsbehandlingstid?

(16 markeringer, heraf 2 dobbeltmarkeringer)



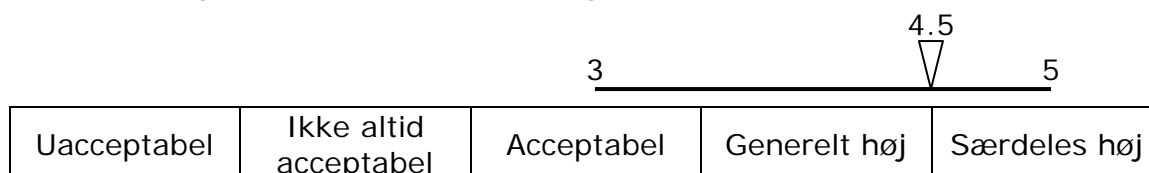
Det er Factor3's vurdering, at "overholdelse af leveringstider" er et af de områder, hvor der er mulighed for at skabe forbedringer. Problemstillingen er alene udtrykt i enkelte institutioner, og fremadrettede initiativer bør drøftes med pågældende institutioner. Det generelle billede er positivt.

- "De giver altid hurtige og koncise svar."
- "De er tidsmæssigt meget fleksible."
- "Vi er ikke altid tilfredse med sagsbehandlingstiden. De bør have mere opmærksomhed på leveringstiden omkring responsa og retssagsdokumenter"

3.6 Faglig dygtighed

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

(15 markeringer heraf 1 dobbelt markering)



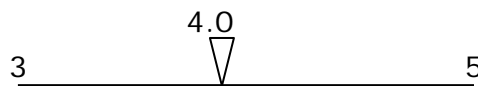
Brugernes oplevelse af Kammeradvokaten personligt og de øvrige advokater er imponerende positiv.

- "Positiv oplevelse af alle firmaets advokater og Kammeradvokaten selv i særdeleshed"
- "Det faglige niveau afhænger af den enkelte person/advokat, men er generelt ganske høj"
- "De advokater, vi møder, har et højt fagligt niveau"
- "Der er til tider kvalitetsforskel på advokaterne/præstationerne... *hvordan koordinerer de mon oplæringen af advokaterne?*"
- "Firmaet bør tænke på, hvordan advokaterne optræder som rådgivere. De skal have forståelse for praksis."

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)?

(11 markeringer)



Meget utilfreds	Utilfreds	Nogenlunde tilfreds	Godt tilfreds	Særdeles tilfreds
-----------------	-----------	---------------------	---------------	-------------------

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 brugerne er godt tilfredse med Kammeradvokatordningen og prisen.

- "Vi får rabat – det gør vi! Vi samarbejder med andre advokatfirmaer, så vi har en konkret oplevelse af rabatten."
- "Den gratis rådgivning er utrolig tilfredsstillende"
- "Vi er nogenlunde tilfreds med priserne, selvom regningerne er uigennemsigtige"
- "De har en uigennemsigtig prisstruktur, som jeg i det store hele er godt tilfreds med."
- "De burde være mere tydelige omkring, hvad den gratis rådgivning dækker"
- "Det er svært at gennemskue"
- "De er ikke påfaldende billige – det er svært at gennemskue om, man har fået rabatten"

3.8 Prisoverslag på advokatydelser

Omkring halvdelen af brugerne oplever et stigende behov for styring af de økonomiske ressourcer. I den forbindelse vil det være ønskeligt at have et uformelt prisoverslag på Kammeradvokatens ydelser. Spørgsmålet rummer imidlertid en større kompleksitet:

1. For det første bliver Kammeradvokaten for det meste først involveret, når der er et behov – der ikke forsvinder af sig selv!
2. Det kan være vanskeligt at vurdere omfanget rent juridisk af en sag fra starten af.
3. Det er ofte umuligt at forudsige en eventuelt modparts påvirkning af sagens omfang for institutionen/Kammeradvokaten.

Ikke desto mindre efterspørges prisoverslag på – i det mindste – nogle typer af ydelser.

- "Det kunne være godt med et uforpligtende prisoverslag ved starten af især mindre og mellemstore sager."

3.9 Aktiviteter uden for Kammeradvokatorordningen

De fleste brugere oplever firmaets aktiviteter uden for Kammeradvokatorordningen som uden betydning for brugen af og samarbejdet med Kammeradvokaten. Adspurgte havde nogle dog betragtninger omkring den risiko for påvirkning af Kammeradvokatorordningen, som følger med eventuelle habilitetsspørgsmål.

- "Det har ingen betydning for os!"
- "Også Kammeradvokaten skal være opmærksom på, at aktiviteter uden for Staten ikke giver for mange habilitetskonflikter. På den måde er det jo en *skrøbelig aftale*, der skal *håndteres med en form for varsomhed*."
- "Største trussel omkring kammeradvokatorordningen er, hvid der bliver for mange habilitetsproblemer, så vi ikke kan bruge Kammeradvokaten. Det vil give indtryk af, at fokus var vendt fra Staten – meget uheldigt!"
- "Kommer der blot en *eklatant habilitetssag*, så ville det kunne blive alvorligt."
- "Vi forventer at Kammeradvokaten holder sin sti ren – har oplevet habilitetskonflikter, men det har aldrig givet anledning til problemer"

3.10 Fri konkurrence

De fleste brugere forestiller sig, at en situation uden Kammeradvokatorordning vil få konsekvenser for kvaliteten af ydelserne og blive dyrere.

- "Hvis Kammeradvokatorordningen faldt bort ville vi lave en lignende aftale/rammeaftale med 2 velrenommerede københavnske advokater."
- "Fri konkurrence vil på den anden side utvivlsomt gøre det dyrere for Staten, mere kaotisk og gøre det svært at få den samme uformelle kontakt"
- "På et liberaliseret marked ville de øvrige store advokatfirmaer blive valgt, men Kammeradvokaten ville absolut også blive foretrukket inden for mange sagsområder for eksempel EU-ret, Forvaltningsret og i store udbudssager."
- "Kammeradvokaten vil blive udfordret af de store københavnske advokatfirmaer – især på udbudsområdet."

4. Landsretternes indtryk af Kammeradvokaten

I forbindelse med kundetilfredshedsundersøgelsen blev de 2 landsretter interviewet som offentlig instans, der har tæt kontakt med jurister fra Kammeradvokaten. Landsretternes tilfredshed indgår i den kvantitative analyse i afsnit 3. De kvalitative synspunkter bliver kort gennemgået i dette afsnit.

Landsretterne understreger, at Kammeradvokaten er en partsrepræsentant som alle andre advokatfirmaer. Der bliver ikke gjort forskel på Kammeradvokaten og andre advokatfirmaer.

4.1 Kammeradvokatens styrker

Landsretterne roser Kammeradvokaten for at:

- Have et højt fagligt niveau – forvaltningsret, såvel som det specifikke retsområde.
- Udarbejde gode materialesamlinger.
- Leve op til en særlig position – som statens repræsentant – der forpligtiger til en højere grad af objektivitet og saglighed. Jurister fra Kammeradvokaten prøver ikke unødigt at komplicere sagerne – heller ikke for modparten.
- Være "flinke til kun at gøre indsigelser, der hvor det batter – de får det til at glide."
- Være tydeligt mere rutineret i at procedere end mange af de øvrige advokatfirmaer.

4.2 Forbedringspotentialer

Landsretterne anfører samstemmende 3 opmærksomhedspunkter for Kammeradvokaten.

4.2.1 Grundighed

Landsretsdommerne har en oplevelse af, at Kammeradvokaten nogle gange er lidt rigeligt grundige. Dette gælder, både når der skal redegøres for generelle retsforhold, og når der skal laves materialesamling til den enkelte sag.

- "Det er ikke altid, at dommeren har brug for at høre alle detaljerne – en gang til – hvis modpartens advokat har gjort rede for dem."
- "Domstolene er ikke døve – er det sagt en gang, er gentagelse på gentagelse unødvendigt."
- "På samme måde kan der også i nogle tilfælde reduceres lidt i materialesamlingen."
- "Indtryk af, at Kammeradvokaten helgarderer i alle sager. Det er måske ikke nødvendigt i alle tilfælde, men ikke noget problem for rette. Konsekvensen kan blandt andet være store materialesamlinger – også i små sager."

4.2.2 Uddannelse af de yngre advokater

Landsretterne påpeger Kammeradvokatens mulighed for at give deres yngre advokater 3 mdr. konstitution som dommer. De synes, at alle advokater ville have godt af at opleve "verdenen" gennem en dommers optik.

4.2.3 § 353 mødet

Set fra landsretternes synspunkt anses det som en succesindikator, at Kammeradvokaten møder til § 353-møder med en ambitiøs, men realistisk plan for sagernes afslutning.

5. Om denne kundetilfredshedsundersøgelse

Denne klienttilfredshedsundersøgelse er foretaget i januar og februar 2007 af John Pedersen, Ulrik Marxen og Michael Tvermoes, stiftere af konsulentfirmaet Factor3.

5.1 Omfang

Der er foretaget interview af 1 times varighed med de 12 største brugere af Kammeradvokatordningen og 2 landsretter.

5.2 Metode

Interviewene er gennemført således:

1. De udvalgte brugere modtog før interviewet et kort brev, der ridsede omdrejningspunktet for interviewet op.
2. Med udgangspunkt i interview guide gennemførte 2 konsulenter fra Factor3 et semistruktureret åbent interview med 1-3 deltager fra den pågældende institution.
3. Noterede synspunkter fra interview blev efterfølgende fremsendt pr. email til institutionen til kommentering.

5.3 Factor3

Factor3 er skabt med det fokus at hjælpe organisationer med at realisere deres strategier. Dette arbejde starter med designet af strategiprocessen, facilitering af denne og slutter med måling af effekterne af strategien.