

## ANALYSE B

Statens nuværende governance for  
indkøb og anvendelse af juridiske  
tjenesteydelser

---

## Indhold

1. Sammenfatning
2. Datagrundlag og metode
3. Overordnede konklusioner
4. Detaljerede analyser

# 1. Sammenfatning

## Analysens baggrund og formål

Moderniseringsstyrelsen står over for en forhandling om en ny kammeradvokataftale med Advokatfirmaet Poul Smith (KA). Det er afgørende, at der etableres et robust vidensgrundlag for at understøtte disse forhandlinger. Moderniseringsstyrelsen har derfor i samarbejde med PA Consulting Group (PA) defineret en række analyser, der kan understøtte forhandlingen.

Indeværende analyse har belyst den nuværende governance i staten i forbindelse med indkøb og styring af juridiske ydelser. Analysen er baseret på eksisterende analyser af området og interviews med udvalgte købere af juridiske ydelser i staten. Analysen skal identificere potentielle forbedringsområder i statens nuværende styring af juridiske ydelser. Jævnfør projektets anbefalingerne (se dokumenterne 1-4) er målet, at disse medfører konkrete forbedringer af den nye kontrakt og af statens egen styring. Analysen skal belyse alle relevante styringsaspekter af juridiske sager (jf. side 5).

## Konklusion

Analysen viser, at statens nuværende styring af indkøb af juridiske ydelser foregår forskelligt på tværs af ressortområder og styrelser. Derudover kan der også være forskellige praksisser i de enkelte organisationer. De statslige organisationer har forskellige tilgange til at styre indkøb af juridiske ydelser. I lyset af statens samlede indkøb af juridiske ydelser hos Kammeradvokaten kan det konstateres, at der er begrænset fokus på at skabe en effektiv styring af forbrug på det samlede området og af de enkelte sager.

Analysen viser også, at indkøb af juridiske ydelser varetages af mange forskellige medarbejdere, og at der ofte er tale om medarbejdere, som ikke er trænet i at købe eller styre juridiske ydelser. Analysen dokumenterer også, at der er en begrænset styring af den enkelte sag i det samlede forløb:

- *Opstart af nye juridiske sager* er præget af, at der ofte ikke etableres entydige rammer omkring opgaven mellem statens bestiller og Kammeradvokaten. Dette viser sig fx ved, at der sjældent bliver udarbejdet en specifikation af opgaven eller et overslag på, hvad der vil koste at gennemføre opgaven. Det er også sjældent, at der laves et aftalegrundlag. Dette fravær af entydige rammer øger risikoen for misforståelser undervejs i forløbet og gør det vanskeligere at validere fakturaen senere i forløbet. Det betyder også, at aftalen i praksis vil være baseret på de "advokatetiske regler" (som betyder, at sagens honorar vil være baseret på tidsforbrug og værdiskabelse). Denne aftaleform er i praksis meget krævende for indkøbere
- *Gennemførelsen af juridiske sager* er ofte præget af, at der ikke er et fælles styringsgrundlag af sagen mellem Kammeradvokaten og statens bestiller. Det er også kendetegnende, at statens bestillere ofte nedprioriterer styringen af sagen undervejs. Dette gør det vanskeligere for statens bestiller at forventningsafstemme det samlede forbrug på den enkelte sag
- *Afslutning af juridiske sager* er præget af, at statens bestillere ofte har vanskeligt ved at gennemskue Kammeradvokatens faktura. Det er også karakteristisk, at statens bestillere ofte oplever, at Kammeradvokatens fakturaer er "høje", og at man sjældent reagerer på dette. De, der har erfaring med at klage, får ofte medhold i deres klager. Dette sker dog undtagelsesvist.

## 2. Datagrundlag og metode

██████████ statsens governance/styring af juridiske sager (jf. oversigt på side 5). ██████████

██████████ dvs. Kammeradvokatens faktura, vejledning til statens brugere om ordningen mv.) og ██████████  
med statens brugere af Kammeradvokatens ydelser.

██████████	██████████
<b>A</b>	"Aftale mellem Finansministeriet og Kammeradvokaten" <ul style="list-style-type: none"><li>• Der er gennemført en analyse og vurdering af den nuværende aftale</li></ul>
<b>B</b>	Interviews med medarbejdere i Moderniseringsstyrelsen med ansvar for at administrere den nuværende aftale <ul style="list-style-type: none"><li>• Der er foretaget interviews med de ansvarlige medarbejdere for administration af statens aftale med Kammeradvokaten med henblik på at afdække nuværende governance/styring</li></ul>
<b>C</b>	Interviews med købere og brugere af Kammeradvokatens ydelser <ul style="list-style-type: none"><li>• Der er foretaget interviews med repræsentanter for ti forskellige statslige organisationer med henblik på at afdække nuværende governance af advokatydelser</li><li>• I udvælgelsen af organisationer er der lagt vægt på, at de udgør et repræsentativt udsnit af statens brugere af Kammeradvokatordningen. Det vil sige at de forskellige i relation til hvor mange ydelser de indkøber, hvilke fagområder de indkøber og hvor ofte de indkøber</li><li>• I de medvirkende organisationer er så vidt muligt interviewet bestiller/brugere af Kammeradvokatens ydelser, kontrollere fra de relevante enheder samt ledende medarbejdere (i form af kontorchefer mv.)</li></ul>
<b>D</b>	"Vejledning om kammeradvokatordningen" <ul style="list-style-type: none"><li>• Der er gennemført en analyse og vurdering af statens nuværende vejledning til brugerne af kammeradvokatordningen;</li></ul>
<b>E</b>	Udvalgte statslige organisations arbejdsgange i relation til samarbejde med Kammeradvokaten <ul style="list-style-type: none"><li>• Der er foretaget en analyse og vurdering af udvalgte statslige organisationers redskaber og processer til at styre indkøb af juridiske ydelser hos Kammeradvokaten</li></ul>
<b>F</b>	Officielle publikationer angående samarbejde mellem Kammeradvokaten og staten <ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse og vurdering af nuværende publikationer i form af "årsrapport", "salærkontrol", "tilfredshedsmålinger", som anvendes til at understøtte styring af juridiske ydelser</li></ul>
<b>G</b>	Udvalgte fakturaer og eksempler på salæroverslag fra Kammeradvokaten <ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse og vurdering af udvalgte faktura og salæroverslag fra Kammeradvokaten</li></ul>
<b>I</b>	Interviews med advokatvirksomheder på det åbne advokatmarked <ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse af governance på det åbne advokatmarked baseret på interviews med brancheforening og udvalgte advokatvirksomheder</li></ul>

## 2. Metode

- Analysedimensioner til at kortlægge nuværende governance

### 3. Konklusion (1/3)

Pa baggrund af analyse af alle relevante styringsaspekter af juridiske sager (jf. side 8) er konklusionen, at der er betydelige muligheder for at forbedre statens styring af juridiske ydelser. Analysen kan konkludere, at der ikke er noget samlet paradigme til styring af juridiske sager – det er i høj grad op til den enkelte medarbejder. Analysen viser samtidig, at hovedparten af statens indkøbere af juridiske ydelser ofte er ret uerfarne i den sammenhæng, idet der er mange forskellige medarbejdere på tværs af styrelserne, som indkøber juridiske ydelser og ofte kun et begrænset omfang af ydelser hos Kammeradvokaten.

Der er foretaget en analyse af væsentlige styringsaspekter af juridiske sager, fra de samlede rammer over til den konkrete sag (opstart, gennemførelse og afslutning) og endelig til den samlede opfølgning på tværs af sager. Der er analyseret i alt 17 forskellige styringsaspekter af statens indkøb af juridiske sager. Hvert aspekt er uddybet i de "detaljerede analyser". Der er lavet en hovedkonklusion på hvert aspekt og en umiddelbar vurdering af mulig effekt ved at forbedre området (forstået som en bedre styring af indkøbet) og en vurdering af, hvor komplekst det vil være at ændre de enkelte områder. Dette giver samlet set en retning til, hvilke af styringsområderne der skal forbedres fremadrettet.







Den samlede konklusion er, at der er betydelige muligheder for at styrke den nuværende governance af statens indkøb af juridiske ydelser. Baseret på en samlet vurdering af de enkelters områders potentielle effekt/forbedringspotentiale og kompleksitet er det PA's vurdering, at staten bør forbedre følgende:

- Styrke aftalegrundlag med Kammeradvokaten (punkt 1B)
- Styrke [redacted]
- Indføre faste [redacted]
- Indføre [redacted]
- Indføre [redacted] til, hvordan fakturaen skal opbygges, herunder til hvordan salæret skal dokumenteres (punkt 4A)
- Indføre [redacted] hvordan staten kan styrke sin governance på tværs af alle sager [redacted]

Jævnfør det forhold, at staten er en umoden indkøber af juridiske ydelser, er det PA's vurdering, at man med fordel kan indarbejde mange af forbedringerne i kontraktgrundlaget. Dette gælder især kravene til sagsinitiering, gennemførelse og afslutning.



### 3. Konklusion (2/3)

<p><b>Vurdering af kompleksiteten</b></p> <p>Hvor vanskeligt vil det umiddelbart være at "ændre" området?</p> <p>  Høj kompleksitet   Middelt kompleksitet   Lavere kompleksitet                 </p>	<p><b>Vurdering af effekt</b></p> <p>Hvor stor gevinst i form af forbedret styring af juridiske opgaver vil det umiddelbart være ved at "ændre" området?</p> <p>  Høj effekt   Middelt   Lav effekt                 </p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Område	Hovedkonklusion	Vurdering	
		Kompleksitet	Effekt
	<p>Der er ikke nogen fælles strategi for, hvilke ydelser eller emneområder staten selv skal levere, og hvilke der skal indkøbes hos eksterne rådgivere. De statslige organisationer har i dag forskellige praksisser for, hvilke juridiske ydelser man selv leverer, og hvilke man indkøber.</p> <p>Den nuværende aftale mellem staten og Kammeradvokaten er på en række områder utilstrækkelig. Aftalen stiller fx begrænsede krav til gennemsigtheden i afregningsgrundlaget.</p> <p>Den nuværende aftales anvendelsesområder er uklare og bør moderniseres og præciseres i den kommende aftale.</p> <p>De nuværende retningslinjer for brug af Kammeradvokataftalen er ikke forankret blandt brugerne og understøtter på nogle områder ikke tilstrækkelig styring af den enkelte sag. Fravær af en klar governance skaber risiko for forskellige praksisser i staten.</p> <p>Staten har begrænset fokus på at sikre, at brugerne i praksis overholder retningslinjerne. Staten har heller ikke fokus på løbende at forbedre aftalen med Kammeradvokaten.</p> <p>Der er ingen fast standard for, hvordan nye potentielle juridiske opgaver til Kammeradvokaten initieres. Det er heller ingen fast opgavespecifikation. Dette gør det vanskeligt at styre sagen effektivt.</p> <p>Der er ingen procedure til at vurdere, om en juridisk opgave skal løses og heller ikke til at vurdere, hvem der skal løse opgaven (intern eller ekstern mv.). Der er også forskellige tolerancegrænser i de statslige organisationer for, hvornår man anvender Kammeradvokaten.</p> <p>Der er ingen fast praksis om at anvende salæroverslag i forbindelse med opstart af nye opgaver. Praksis viser ellers, at et salæroverslag giver en bedre styring af sagen.</p>		

### 3. Konklusion (3/3)

**Vurdering af kompleksiteten**

Hvor vanskeligt vil det umiddelbart være at løse opgaven?

● Højt kompleksitet  
● Middel kompleksitet  
● Lav kompleksitet

**Vurdering af effekt**

Hvor stor gevinst i form af forbedret styring af juridiske opgaver vil det umiddelbart være ved at løse opgaven?

● Højt effekt  
● Middel effekt  
● Lav effekt


Område	Vurdering	
	Kompleksitet	Effekt
Hovedkonklusion	<p>Der er ingen fast procedure for, hvordan forventningsafstemningen mellem bestiller og Kammeradvokaten foregår i praksis om en konkret opgave. Dette kan skabe en risiko for, at den konkrete sag ikke entydigt afspejler klientens behov, og at der kommer et begrænset fokus på, at sagen løses effektivt.</p> <p>Der anvendes som udgangspunkt ikke et formelt aftalegrundlag mellem bestiller og Kammeradvokaten omkring konkrete opgaver. Dette betyder også i praksis, at en aftale afspejler de advokatets regler, hvilket gør det vanskeligere for bestiller at validere afregningsgrundlaget.</p> <p>Der er en begrænset formaliseret sagsopfølgning mellem bestiller og Kammeradvokaten i konkrete sager undervejs i et forløb. Dette betyder, at bestiller ofte ikke har et klart billede af sagens forventede omkostninger før afslutning.</p> <p>Bestillere af ydelser har sjældent fokus på at styre sagerne hos Kammeradvokaten (det vil sige skabe indsigt i sagens fremdrift og forbrug). Dette betyder, at i mange sager er sagsstyringen i vidt omfang overladt til Kammeradvokaten uden en egentlig ramme (jf. punkt 2), hvilket kan skabe risiko for, at sagen kan blive dyrere.</p> <p>Der er ikke en klar proces for, hvordan bestillere skal validere Kammeradvokatens faktura. Der er også begrænset praksis for at [redacted] hvilket ellers er en forholdsvis udbredt praksis på det åbne marked.</p> <p>Der er forskellige praksisser for, om og hvordan staten kontrollerer salæret/fakturaen i praksis og dermed en vis risiko for, at salæret ikke valideres substantielt.</p> <p>Staten opbygger ikke en systematisk videndeling om de opgaver, de får løst hos Kammeradvokaten. Staten har en udstrakt risiko for, at man betaler for den samme ydelse flere gange.</p> <p>Der bliver en gang om året lavet en kvalitetsmåling af statens brugere, og på den baggrund tager Kammeradvokaten initiativer til at foretage en række forbedringer. Der er dog behov for [redacted]</p> <p>Den nuværende salærkontrol giver ikke et tilstrækkeligt solidt grundlag for at vurdere og dokumentere, at staten reelt har opnået den aftalte rabat på 2/3 af sædvanligt salær.</p>	



### 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
<p>[REDACTED]</p>	<p><b>Samlet vurdering:</b> Der er ikke fælles retningslinjer på tværs af staten i forhold til, hvilke juridiske kompetencer staten selv skal besidde, og hvilke ydelser der skal "købes" hos eksterne rådgivere, herunder hos Kammeradvokaten. Dette resulterer i, at der er forskellige praksisser på statens forskellige ressortområder. Dette medvirker til, at staten ikke opnår stordriftsfordele enten ved systematisk selv at opbygge kompetencer eller ved at indkøbe ydelserne.</p> <p><b>Analyse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analysen viser, at der ikke er fælles eller entydige retningslinjer på tværs af statens organisationer i forhold til, hvilke juridiske kompetencer man selv skal besidde og hvilke kompetencer og dermed ydelsesområder man selv skal kunne levere hhv. hvilke ydelser man kan købe hos eksterne leverandører, herunder hos Kammeradvokaten</li><li>• Der er store forskelle på tværs af de enkelte ressortområder i forhold til, hvorvidt der findes eksplicitte strategiske vurderinger af, hvilke juridiske kompetencer man skal besidde inden for området, og hvilke man "køber" sig til hos eksterne leverandører. Med afsæt i interviews med repræsentanter fra en række ressortområder er det vurderingen, at hovedreglen er, at der ikke foreligger en egentlig strategisk vurdering. Den typiske praksis er, at indkøb af ydelser hos Kammeradvokaten sker fra sag til sag og ikke med afsæt i en langsigtet strategi</li><li>• Det er også analysens vurdering, at statslige organisationer ikke foretager analyser af deres indkøb af juridiske ydelser hos staten med henblik på at vurdere, om man skal justere egne juridiske kompetencer. [REDACTED]</li></ul> <p style="text-align: right;">Fortsættes ...</p>	<p><b>B</b> <b>C</b></p>

### 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><i>Fortsat ...</i></p> <p>Analysen viser, at der på tværs af statens ressortområder og organisationer er forskelle på, hvorvidt man har en egentlig strategi for indkøb af juridiske ydelser hhv. egne kompetencer. Dette illustreres af nedenstående eksempler:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En styrelse havde opbygget en selvstændig juridisk enhed på tværs af de enkelte fagkontorer, som skulle supportere i sagsbehandlingen i forbindelse med vanskelige og mere komplekse juridiske problemstillinger. Der var også en forholdsvis klar strategi om, at styrelsen først og fremmest skulle være "selvforsynende" inden for relevante juridiske offentlige retsområder, mens styrelsen kunne købe rådgivning inden for privatretslige områder</li><li>• Et ressortområde havde etableret flere tværgående juridiske enheder på tværs af sine styrelser. Enhedene skulle opbygge ekspertise inden for bestemte fagområder og skulle dermed bidrage til, at man inden for disse fagområder anvendte Kammeradvokaten</li><li>• Inden for andre ressortområder havde man ikke taget eksplicit stilling til, hvilke kompetencer man som minimum skal have. Inden for nogle ressortområder har man ladet det være op til de enkelte styrelser selv at fastlægge dette.</li></ul> <p>Analysen viser også, at der er betydelig forskelle mellem de statslige institutioners forudsætninger for at kunne være "selvforsynende" på området, idet der er stor forskel på, hvor mange jurister de har ansat.</p>	<p><b>B</b> <b>C</b></p>

## 3. Detaljerede observationer


Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Samlet vurdering:</b> Den nuværende aftale mellem staten og Kammeradvokaten er på en række områder utilstrækkelig, og jf. Retsudvalgets beretning er det afgørende, at der sker en modernisering af aftalen – fx er det vanskeligt for den enkelte statslige institution at vurdere rigtigheden af Kammeradvokatens regninger og for staten som helhed vanskeligt at dokumentere at aftalen er økonomisk fordelagtig.</p> <p><b>Analyse:</b></p> <p>En gennemgang af den nuværende kontrakt og retsudvalgets beretning viser, at der er en række områder, hvor den nuværende kontrakt er utilstrækkelig fx:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kammeradvokaten er ikke forpligtet til at give salæroverslag, hvilket giver stor budgetusikkerhed for ordregiver</li><li>• Aftalen konkretiserer ikke kravene til Kammeradvokatens afregningsgrundlag, og det er derfor ikke transparent, da Kammeradvokaten ikke oplyser antallet af forbrugte timer på sager</li><li>• "Normalydelsessager" (fastprissager) er ikke aftaleregulerede</li><li>• Aftalen regulerer ikke priser for kopiering og print</li><li>• Aftalen regulerer ikke regler for transport og overnatning</li><li>• Der foreligger ikke specifikke krav til den årlige beretning fra Kammeradvokaten, hvorfor der pt. ikke findes et reelt analysegrundlag, der kan bruges til at dokumentere, om aftalen er fordelagtig</li></ul> <p>Såfremt aftalen med Kammeradvokaten sammenholdes med andre aftaler, staten indgår med sammenlignelige leverandører (fx management-konsulenter), er aftalen ukonkret og overordnet.</p>	<p>A B</p>



### 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Samet vurdering:</b> Omfanget og anvendelsesområderne for den nuværende aftale mellem staten og Kammeradvokaten er uklart og bør moderniseres og præciseres i den kommende aftale.</p> <p><b>Analyse</b></p> <p>Jf. aftalen har Kammeradvokaten "pligt til at udføre alle retssager og andre advokatopgaver for samtlige statsinstitutioner" og har reelt eksklusivitet på juridiske tjenesteydelser, med mindre "Kammeradvokatens ekspertise på området ikke er tilstrækkelig, eller der foreligger andre rimelige grunde dertil." Analysen viser, at en række af de nuværende brugere ikke er klare over, om det er muligt, og under hvilke konditioner de kan anvende andre advokathuse end Kammeradvokaten.</p> <p>Muligheden for at bruge egne jurister er ikke aftalereguleret i den nuværende aftale. Men i vejledningen til aftalen står: "Aftalen begrænser ikke statsinstitutionernes adgang til at udføre juridiske opgaver ved egne ansatte, medmindre det får et omfang, der ændrer aftalens forudsætninger". Blandt de interviewede brugere af aftalen er der dog nogen usikkerhed om, hvorvidt de selv må foretage dele af de juridiske ydelser, som i dag foretages af Kammeradvokaten, da de enten ikke kender til vejledningen eller er i tvivl om, hvordan den skal fortolkes.</p> <p>Ifølge retsudvalgets beretning skal en ny aftale understøtte, at statens institutioner i højere grad selv kan varetage juridiske opgaver – fx at møde i retssager. Endvidere påpeger Retsudvalget, at en ny aftale skal give staten større frihed til selv at tilrettelægge sin indkøbspolitik ved i højere grad at give mulighed for at anvende andre advokater end Kammeradvokaten, hvor de tværgående faglige synergieffekter, som ligger til grund for et samlet kammeradvokatordning, ikke gør sig gældende med særlig vægt. En ny aftale skal således understøtte, at staten på sådanne områder kan anvende andre advokater.</p>	<b>A</b> <b>D</b>

## 3. Detaljerede observationer


Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Samlet vurdering:</b> Statens nuværende governance (beskrevet i dokumentet "Vejledning om Kammeradvokatordningen") er ikke forankret blandt statens brugere/indkøbere. Vejledningen er samtidig mangelfuld på en række væsentlige områder i forhold til opstart af opgaver og afregning. Dette danner grundlag for, at der er forskellige praksisser for styring af juridiske sager.</p> <p><b>Analyse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Det er karakteristisk, at kravene til styring af juridiske ydelser (som fremgår af dokumentet "Vejledning om Kammeradvokatordningen") ikke er forankret blandt alle brugere i staten. Interviews med statens brugere af Kammeradvokatens ydelser viste således, at der var en række retningslinjer, som brugerne ikke kendte til. Det viste sig også ved, at brugerne ikke havde fået træning eller uddannelse i at bruge retningslinjerne</li><li>• Analysen viser, at kravene i vejledningen på nogle områder er meget overordnet og dermed skaber grundlag for, at de statslige organisationer arbejder forskelligt med styring af juridiske ydelser. En analyse af vejledningen viser, at den på en række områder er meget overordnet i forhold til sammenlignelige organisationer. Dette gælder fx: <i>Indhentelse af salæroverslag:</i></li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vejledningen er ikke særligt præcis i forhold til, om og hvornår købere bør indhente salæroverslag før en sag startes. Vejledningen beskriver således, at: "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."</li><li>• Baseret på praksis i andre større organisationer er det PA's vurdering, at der er en række uudnyttede fordele ved systematisk at indhente salæroverslag. For det første sikrer man sig, at advokatvirksomheden til en vis grad starter sagsbehandlingen ved at etablere en plan og et overslag og dermed, at denne del ikke indgår i det fakturerbare arbejde. Man kan således ifølge de advokatetiske regler altid bede om et overslag. For det andet er det et godt styringsgrundlag for at sikre, at advokaten agerer effektivt undervejs i sagen.</li></ul> <p style="text-align: right;"><i>Fortsættes...</i></p>	<b>C</b> <b>D</b>

### 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Fortsat ...</b></p> <p><b>Afregning</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Vejledningen er ikke særlig præcis i relation til, på hvilket grundlag afregningen skal ske, idet den beskriver, at "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"</li><li>Det er PA's vurdering (jf. Analyse C), at advokaters klienter med fordel kan stille entydige krav til, hvordan salæret skal dokumenteres. Det er således en forholdsvis udbredt praksis på det åbne marked, at større klienter stiller entydige krav til, hvordan salæret skal dokumenteres for deres sager. Et andet vigtigt element er også, at man i forbindelse med opstart af en sag fastlægger, hvilken [REDACTED]</li></ul>	<b>C</b> <b>D</b>
	<p><b>Videndeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Vejledningen lægger generelt op til, at de notater mv., der laves af Kammeradvokaten, skal blive inden for pågældende myndighed, med mindre der er tilladelse til at dele det med administratoren af aftalen, idet "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"</li><li>Det er PA's vurdering, at [REDACTED]</li></ul>	



### 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Samlet vurdering:</b> Staten har et begrænset fokus på at understøtte, at retningslinjerne for brugen af Kammeradvokaten følges i praksis. Der er fx ikke nogen kvalitetssikring af, om statens brugere anvender aftalen korrekt og effektivt. Dette medfører en betydelig risiko for, at der er forskellige praksisser, hvis den konkrete adfærd ikke løbende måles og konfigureres – ikke mindst fordi indkøb af Kammeradvokatens ydelser er spredt blandt mange organisationer.</p>	<b>B C</b>
	<p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Der er generelt set en begrænset kvalitetssikring af indkøbere og brugere af Kammeradvokatens ydelser fra statens side. Dette gælder fx sikring af, at man overholder aftalen i praksis, og at man bruger aftalen effektivt. Der er – ifølge PA's interviews med brugere af statens aftale – ingen faste procedure for at kvalitetssikre, om brugere af aftalen rent faktisk følger retningslinjerne</li><li>• Analysen viser også, at der ikke er et tydeligt ansvar for at administrere aftalen i staten. Det er fx ikke tydeligt, hvilke opgaver der kræves for at administrere opgaven (som fx løbende indsamling af forbrug, udvikling og tendenser mv.). Der er heller ikke afsat ressourcer til at administrere aftalen i praksis. Der er heller ikke defineret aktiviteter med henblik på løbende at måle udviklingen og vurdere muligheder for at optimere aftalen fra statens side. PA's analyse af større virksomheders styring af indkøb af juridiske sager (se Analyse D) viser, at mange har defineret egentlige roller med ansvar for løbende at sikre en effektiv brug og drift af aftalen.</li></ul>	

## 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Samlet vurdering:</b> Staten har ikke nogen fast standard for, hvordan nye potentielle juridiske opgaver for Kammeradvokaten skal initieres og om og hvordan de skal beskrives. Det er kutyme, at nye juridiske opgave igangsættes hos Kammeradvokaten, uden at der foreligger en opgavespecifikation. Fravær af opgavespecifikationen vanskeliggør styring af sagen. Det giver også risiko for, at der ikke er en fælles opfattelse til opgaven og til den forventede indsats.</p> <p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interviews med brugere af Kammeradvokatens ydelser viser, at der ikke nogen fast procedure for, hvordan nye juridiske opgaver skal specificeres inden opgaven igangsættes. I praksis sker dette meget forskelligt illustreret ved følgende eksempler:<ul style="list-style-type: none"><li>– I mange situationer er der tale om en telefonisk briefing mellem bestiller og Kammeradvokaten, hvorefter Kammeradvokaten umiddelbart starter opgaven op uden en egentlig skriftlig bekræftelse eller specifikation</li><li>– I andre situationer bliver der holdt et sættermøde med deltagelse af Kammeradvokaten, hvor opgaven præciseres og konkretiseres i fællesskab</li><li>– Endelig er der flere eksempler på, at en opgave igangsættes som en "løs overvejelse", hvorefter Kammeradvokaten kommer tilbage med et bud på, hvordan opgaven kan løses. En anden ofte udbredt variant er, at en given opgave specificeres løbende i samarbejde med Kammeradvokaten</li></ul></li><li>• Der er formentlig heller ikke – baseret på interview med brugere af Kammeradvokaten – nogen fast praksis i Kammeradvokaten for, hvordan nye opgaver skal initieres, eller hvad der skal være på plads, før en opgave kan igangsættes</li><li>• Denne praksis, hvor der ofte ikke foreligger en konkret opgavespecifikation (eller aftalegrundlag og overslag), medfører, at staten ofte ikke står stærkt som køber. Kammeradvokaten har fx mulighed for at påvirke sagen i den retning, de ønsker. Derudover har de principielt mulighed for at bruge de ressourcer på sagen, de vurderer er nødvendigt "uden noget modspil". Der er med andre ord ofte tale om en tilidsbaseret styringsmodel, når nye opgaver starter, med den komplikation, at Kammeradvokatens medarbejdere af det ene eller andet hensyn er drevet til at løse opgaven "fagligt perfekt". Dette kan skabe risiko for, at en sag bliver dyrere end nødvendigt.</li></ul>	<b>B</b> <b>E</b>

### 3. Detaljerede observationer


Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Vurdering:</b> Der er ingen fast procedure i staten, som afdækker, hvem der skal løse en given juridisk opgave (herunder om den skal løses internt eller eksternt). Der er i praksis stor forskel på, i hvilken udstrækning disse overvejelser finder sted i de enkelte styrelser. Baseret på interviews med brugere af Kammeradvokataftalen er det Hovedreglen, at der ikke er eksplicitte principper til at vurdere, hvem der skal løse en given sag. Dette skaber en risiko for, at der i nogle situationer bestilles unødvendige ydelser hos Kammeradvokaten, som kunne være blevet løst internt i staten.</p> <p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Der er forskel på, i hvilken grad statslige organisationer har procedurer til at vurdere, om en given problemstilling skal løses af et eksternt advokatbureau. Hovedreglen er dog, at der ikke er eksplicitte formaliserede principper. Der er betydelige forskelle på, hvordan det foregår jf. eksemplerne nedenfor.<ul style="list-style-type: none"><li>- Et ministerområde havde en fast procedure om, at alle indkøb over et bestemt beløb (100 000 kr.) skulle godkendes af direktionen, før det kunne igangsættes. Erfaringen var dog, at når det gjaldt indkøb af juridiske ydelser, var dette vanskeligt at efterleve i praksis (bl.a. fordi det ikke var muligt at vurdere størrelsen indledningsvist)</li><li>- En anden styrelse havde etableret en procedure til at afdække, hvornår man kunne bruge Kammeradvokaten. Dette foregik ved, at man skulle kontakte "det centrale kontor", når man havde et behov for juridisk rådgivning. Herefter var proceduren den, at man vurderede, om opgaven skulle løses, og om den i givet fald skulle løses af Kammeradvokaten. Det centrale kontor vil herefter også bistå med at bestille opgaven hos Kammeradvokaten</li><li>- For en ikke ubetydelig andel af de interviewede brugere var praksis ofte den, at den enkelte kontorchef tog stilling til, hvorvidt man skulle anvende Kammeradvokaten – evt. i samarbejde med ledelsen.</li></ul></li></ul> <p style="text-align: right;"><i>Fortrækkes...</i></p>	<b>C</b>




### 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Hvornår anvendes Kammeradvokaten? (fortsat)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Staten har ikke klare principper for at vurdere, hvornår en given problemstilling berettiger brug af Kammeradvokaten. Dette betyder i praksis, at denne vurdering ofte er en "personlig vurdering" af relevante medarbejdere i samarbejde med kontorchef/ledelse</li><li>• Interviews viser, at der er forskellige "tolerancetærskler" for, hvornår en given problemstilling berettiger til at anvende Kammeradvokaten. Disse forskelle findes på tværs af ressortområder, styrelser og nogle gange også forskelle mellem kontorer i en organisation. De mest almindelige rationale for brug af Kammeradvokaten har forskellig betydning på tværs af organisationer. Dette fremgår af en umiddelbar vurdering af de mest udtalte begrundelser/rationaler:<ul style="list-style-type: none"><li>– <i>Rationale A: At Kammeradvokaten anvendes på grund af tvist og/eller retssag. Her kunne det tyde på, at dette rationale er nogenlunde samme betydning på tværs af organisationerne. Dette vil sige, at hvis der er optræk til en tvist, anvendes Kammeradvokaten</i></li><li>– <i>Rationale B: At Kammeradvokaten anvendes på baggrund af deres juridiske faglighed (det vil sige, at man ikke er i stand til at løse problemstillingen inden for egne kompetencer). Interviews viser, at dette rationale har forskellig betydning. Der er forskel på, hvor "perfektionistiske" de enkelte organisationer er. Der var fx en styrelse, som havde det udgangspunkt, at man altid selv lavede juridiske notater, mens andre organisationer ofte anvendte Kammeradvokaten</i></li><li>– <i>Rationale C: At Kammeradvokaten anvendes på grund af sin politiske legitimitet. Der er betydelig forskel på, hvor udbredt dette rationale er blandt brugerne. Dette er i udstrakt grad betinget af den politiske opmærksomhed/fokus inden for området, men er formentlig også betinget af kultur</i></li><li>– <i>Rationale D: At Kammeradvokaten anvendes, fordi pågældende organisation ikke selv har tid til at løse opgaven. Der er betydelige forskelle i betydningen af dette rationale. Nogle vil således bestille Kammeradvokaten, mens andre vil udskyde opgaven.</i></li></ul></li></ul> <p style="text-align: right;"><i>Fortsættes...</i></p>	<b>C</b>

### 3. Detaljerede observationer


Område	Vurdering	Datagrundlag
		<b>C</b>
Fortsat...	<p><i>Hvornår anvendes andre statslige organisations kompetencer?</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Der er ingen praksis i staten for at vurdere, om man kan få juridisk support fra andre statslige organisationer med mindre der er særlige juridiske enheder inden for ressortområdet. Det vil fx sige, at det er undtagelsesvist at man beder om juridisk rådgivning fra fx Justitsministeriet</li><li>• Der er også et begrænset samarbejde på tværs af ressortområder omkring vidensudveksling inden for organisationer, som anvender samme juridiske fagområder til trods for, at der jf. analyse B er en række emneområder, som anvendes på tværs af ressortområder.</li></ul> <p><i>Hvornår anvendes andre leverandører</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Det sker kun yderst sjældent, at man overvejer at anvende andre advokatvirksomheder end Kammeradvokaten</li><li>• Der er dog nogle eksempler på, at man har anvendt andre. Enten fordi man har vurderet, at Kammeradvokaten var inhabil, eller fordi det var vurderingen, at Kammeradvokaten ikke havde tilstrækkelig indsigt på området. Det har været kendetegnende for disse forløb, at de har beroet på en konkret vurdering af den pågældende sag</li><li>• En anden væsentlig årsag til, at man typisk ikke anvender andre end Kammeradvokaten er, at der ikke er en klar forståelse af, at det faktisk kan lade sig gøre i praksis. En del af interviewene viste således, at en række interviewpersoner havde den opfattelse, at man altid skulle bruge Kammeradvokaten.</li></ul>	

### 3. Detaljerede observationer


Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Vurdering:</b> Der er ingen fast praksis for at anvende salæroverslag i forbindelse med opstart af nye opgaver. Dette til trods for at erfaringen er, at det giver et stærkere grundlag for løbende at kunne forventningsafstemme salæret.</p> <p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ifølge interviews er det kun et mindre udvalg af de statslige organisationer, som har en procedure for at få et salæroverslag i forbindelse med juridiske opgaver</li><li>• Interviews viser, at salæroverslaget har forskellige funktioner. Nogle anvender det til at vurdere, om sagen skal løses, mens andre anvender det til at styre opgaven. Analysen har ikke identificeret nogle eksempler på, at overslaget har været anvendt som en fastprisaftale</li><li>• Der er forskellige holdninger blandt interviewpersonerne til værdien af at få et salæroverslag. Nogle er af den opfattelse, at det ikke giver mening, idet mange siger er så komplekse, at man ikke kan "forudse dem på forhånd". Andre ser ikke behovet, fordi de har fuld tillid til Kammeradvokatens evne til at løse sagen effektivt i den rigtige kvalitet</li><li>• Den typiske årsag til, at man beder om salæroverslag er oftest til intern budgetstyring. Salæroverslaget bruges i mindre grad til at "forhandle" prisen med Kammeradvokaten eller til at styre den enkelte sag. Det er formentlig også sjældent, at statens brugere "udfordrer" et salæroverslag</li><li>• De, der anvender salæroverslag, har positive erfaringer. Interviews viser, at salæroverslaget er med til at give en vis binding, og at det fungerer som en psykologisk kontrakt, hvor man forsøger at holde sig inden for overslaget. Derudover kan det anvendes som styringsinstrument undervejs, fx hvor advokaten oplyser, hvis salæroverslaget ikke holder. Det er ikke muligt at beregne effekterne af at anvende salæroverslag.</li></ul>	



## 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Samlet vurdering:</b> Der er ingen fast procedure for om og hvordan forventningsafstemning mellem statens brugere og Kammeradvokaten skal foregå omkring den konkrete opgave. Dette skaber en risiko for at opgaven enten bliver dyrere eller ikke bliver leveret i den rette kvalitet.</p> <p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interviews med statens brugere af Kammeradvokaten viser at forventningsafstemningen omkring opstart af den enkelte opgave sker meget forskelligt og med forskellige grader af formalisering. Forventningsafstemningen kan enten ske ved et telefonopkald eller ved personligt møde og kan jf. (2B og 2C) have en meget forskellig grad af dokumentation. Der er ingen faste procedure eller krav til hvordan man forventningsafstemmer nye opgaver. Analysen vurderer, at der er betydelige forbedringsmuligheder i den måde, forventningsafstemning af nye opgaver foregår på:<ul style="list-style-type: none"><li>– <i>Staten har generelt set utilstrækkelige kompetencer til at sikre en effektiv forventningsafstemning.</i> Da mange forskellige medarbejdere i staten bestiller forholdsvis få ydelser hos Kammeradvokaten, opbygger de ikke kompetencerne til dette. Der var dog også et eksempel på en styrelsen, som havde centraliseret deres indkøb af juridiske ydelser hos Kammeradvokaten og derigennem fik opbygget relevante erfaringer og kompetencer</li><li>– <i>Informationsasymmetri mellem køber og leverandør.</i> Der er informationsasymmetri mellem statens købere og Kammeradvokaten i relation til den pågældende ydelse. Købere har først og fremmest fokus på de "faglige krav" og i mindre grad på at etablere en entydig forventningsafstemning med Kammeradvokaten – herunder på at sikre, at der ikke bliver leveret noget, der ikke er relevant, og på at skabe en klar ramme for, hvad der skal leveres. PA's analyse viser, at det i mange private virksomheder ofte er tidligere advokater (som nu er ansat som virksomhedsadvokater), der hjælper med at specificere bestillingen hos eksterne advokater og dermed sikre entydige rammer omkring arbejdet.</li></ul></li></ul> <p style="text-align: right;"><i>Fortsættes ...</i></p>	<p>C I</p>

### 3. Detaljerede observationer


Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p>Fortsat ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Købers incitamentsstruktur og fokus understøtter høj kvalitet frem for effektivitet. Interviews med købere viser, at det vigtigste i forbindelse med forventningsafstemning er, at produktet bliver i den højest mulige kvalitet. Det er formentlig en kulturelt betinget omstændighed, at der skal være tale om en nulfejlskultur, og at produktet skal være så korrekt som muligt. Der er i mindre grad fokus på at sikre, at det bliver leveret så priseffektivt som muligt. Hvis man sammenholder denne praksis med, når private virksomheder bestiller opgaver på det åbne advokatmarkedet er der her en stigende tendens til, at der også sker en tydelig økonomisk forventningsafstemning af en given opgave og herunder, at det indledningsvist fastlægges, hvad forløbets ramme og slutleverancen er (er det en PowerPoint eller et langt notat? Hvor sikre skal konklusionerne være mv.?)</li><li>• Sammenholdes det grundlag, hvorpå Kammeradvokaten (og andre advokater) fra staten igangsætter deres opgave, tegner der sig et billede, der adskiller sig markant fra indkøb fra andre rådgivningsydere (fx managementkonsulenter, kommunikationsbureauer mv.), hvor der ikke igangsættes opgaver, uden at der foreligger et egentligt skriftligt aftalegrundlag, en konkret pris og en fast godkendelsesproces, med mindre der er tale om mindre beløb</li><li>• Analysen viser også, at de enkelte statslige organisationers indkøbsafdelinger traditionelt spiller en marginal rolle i forbindelse med de konkrete indkøb af juridiske ydelser. Sammenholdes dette med tendensen på det åbne private marked, er der her en klar tendens til, at indkøbsafdelingerne er med til at kvalificere indkøbet og bidrager til at skabe priseffektive sager.</li></ul>	C I



### 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
[REDACTED]	<p><b>Samlet vurdering:</b> Der anvendes som udgangspunkt ikke et formelt aftalegrundlag mellem opdragsgiver og Kammeradvokaten omkring konkrete opgaver. En aftale er derfor som udgangspunkt baseret på de advokatetiske regler (det vil sige, at Kammeradvokaten skønner honorarets størrelse ud fra bl.a. medgået tid, opnåede resultater mv.)</p> <p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interviews med statens brugere viser, at der stort set ikke anvendes formelle skriftlige aftaler i forbindelse med opgaver hos Kammeradvokaten, men at de i høj grad er baseret på mundtlige aftaler eller e-mails</li><li>• Interviews viser også, at der er en række eksempler på, at der har været misforståelser mellem købere/bestiller og så det, Kammeradvokaten leverede i praksis</li><li>• Interviews viser desuden, at der stort set ikke anvendes eksplicitte aftaletyper. Dette vil sige, at aftaletypen er baseret på retningslinjerne i de advokatetiske regler – det vil sige en afvejning af blandt andet timeforbrug og vurdering af tilførte værdi. Der er række opmærksomhedspunkter ved denne model<ul style="list-style-type: none"><li>– Det er svært at overskue den efterfølgende fakturering, idet den afspejler en kombination af timeforbrug og vurderede værdi, som ikke er sat i "formelle eller afstemte" rammer</li><li>– Der er risiko for, at man ikke får fordelen rent prismæssigt ved et utilfredsstillende udfald eller produkt. Lidt forenklet kan man sige, at Kammeradvokaten vil fakturere højere end anvendte timer ved et positivt udfald, og vil gå under ressourceforbruget ved det modsatte udfald. Det er i høj grad en tillidsbaseret model at overlade dette til Kammeradvokaten at administrere</li><li>– Når der anvendes Normalydelse er det ikke sådan, at Kammeradvokaten tager risikoen. Fx i det tilfælde hvor en sag i praksis tager længere tid, idet de har mulighed for at gå ind og justere salæret</li><li>– Der er manglende fokus på, at staten også udnytter [REDACTED] i de situationer, hvor der er vanskeligt at [REDACTED]</li><li>– [REDACTED] Ved ikke at gøre disse overvejelser eksplicitte fraskriver staten sig denne mulighed og vil som udgangspunkt [REDACTED]</li></ul></li><li>• Analysen viser, at staten i forbindelse med juridiske ydelser beror deres aftale med eksterne leverandører på et – sammenlignet med fx management konsulentydelse – meget uformaliseret aftalegrundlag og dermed en i høj grad tillidsbaseret aftalemødel. Denne model forudsætter erfarne indkøbere, som er i stand til at håndtere evt. tvister til statens fordel – et forhold som ikke er tilstede.</li></ul>	C E

### 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Samlet vurdering:</b> Der er generelt set begrænset fokus på eller erfaring med en formaliseret sagsopfølgning mellem bestiller og Kammeradvokaten i relation til den konkrete sag undervejs i sagsbehandlingen – fx ved faste statusrapporter (på forbrug, risici mv.). Dette betyder, at bestillere ofte kun får overblik over forbrug ved fakturering og ikke har noget billede af sammenhæng mellem forbrug og fremdrift undervejs. Brugere har med andre ord vanskeligt ved at vurdere sagsstyringen og herunder, om der er behov for at foretage justeringer undervejs.</p> <p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interviews viser, at der ikke kan anvendes egentlige statusrapporter, hvor Kammeradvokaten vurderer projektets status på en række væsentlige parametre (fremdrift, ressourceforbrug mv.). Der er også begrænset eller ingen anvendelse af andre styringsværktøjer i form af anvendelse af styregruppemøder undervejs i forløbet til at afstemme/godkende delleverancer</li><li>• Kammeradvokaten har formentlig et vanskeligt grundlag for at lave denne statusrapportering, idet de ikke formodes at arbejde med at lave egentlige milepælsoversigter på deres projekter – det vil sige specifikation af væsentlige deadlines</li><li>• Den løbende forventningsafstemning mellem bestiller og Kammeradvokaten sker således ofte mere eller mindre implicit i forbindelse med sagsbehandlingen, hvor bestiller ofte er stærkt involveret. Det kan dog være vanskeligt at få det overordnede og strategiske overblik over sagens styring i den forbindelse.</li></ul>	C E

## 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Samlet vurdering:</b> Interviews viser, at der i de færreste sager sker en egentlig intern styring af sagen. Der er ingen procedure for, om der eksempelvis i forbindelse med komplekse sager skal etableres et styringsgrundlag. Den styring, der pågår, sker i mange tilfælde af hensyn til organisationens eget budget og i væsentligt mindre grad af hensyn til at påvirke styringen af den konkrete sag. Sagsstyringen er med andre ord overladt til Kammeradvokaten uden en egentlig ramme (jf. punkt 2). Dette skaber risiko for, at sagen kan blive dyrere end ventet samt for, at køber kommer til at betale for eventuelle fejlpositioner i sagsbehandlingen.</p> <p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interviews viser, at statens organisationer sjældent etablerer et styringsgrundlag på en given sag. Der foretages heller ikke en vurdering af, om der er noget behov for styring af en sag (fx såfremt sagen er kompleks). Der ligger heller ikke et implicit ansvar som bestiller for, at man styrer på, hvad sagen kommer til at koste. Der var dog flere eksempler på, at man styrer sagerne internt i forhold til, hvor mange ressourcer der er sat af i budgettet.<ul style="list-style-type: none"><li>– Der er ikke et klart incitament hos bestillere i forhold til at styre sagen i relation til resourceforbrug</li><li>– Der er ikke nogen relevante værktøjer eller modeller i forhold til sagsstyring</li><li>– Den styring, der finder sted, sker fragmenteret og ustruktureret og med begrænset reaktionstid i forhold til at kunne nå at reagere (den styring, der af og til sker, er ofte en opsamling af afregninger og har dermed en bagudrettet horisont).</li></ul></li></ul>	<p><b>C</b> <b>E</b></p>



### 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
[REDACTED]	<p><b>Samlet vurdering:</b> Der er ikke klar proces for, hvordan en faktura fra Kammeradvokaten skal valideres, men der er dog ikke noget, der tyder på, at de enkelte fakturaer ikke bliver valideret. Der er en begrænset praksis med at [REDACTED] til trods for, at dette er en forholdsvis udbredt praksis på det åbne marked.</p> <p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Det er vurderingen, baseret på interviews, at der ikke er nogle entydige procedurer for, hvordan afregningen skal foregå. Dette viser sig fx ved:<ul style="list-style-type: none"><li>– Staten har ingen fast politik omkring faktureringsfrekvens, dvs. hvor ofte en given sag skal faktureres. Den enkelte bestiller af en given ydelse afstemmer dog i nogle situationer forventninger til Kammeradvokaten</li><li>– Der er heller ingen faste krav (hverken på statsligt niveau eller i de enkelte styrelser mv. som bestiller opgaver) for, hvordan "valideringen" af fakturaen skal foregå. Det foregår typisk således, at fakturaen bliver sendt til den ansvarlige via system, hvorefter denne vurderer, om fakturaen virker rimelig</li></ul></li><li>• Der er forskellige praksisser for, hvordan valideringen af fakturaen foregår. Hovedreglen er, at den som udgangspunkt tages til efterretning, og herunder at der sjældent foretages eventuelle klager over utilfredshed eller utilstrækkelig forståelse af baggrunden for salæret. Dette til trods for at der blandt de interviewede ofte var en vis usikkerhed omkring fakturaen. Det er også sjældent, at der tages kontakt til Kammeradvokaten med henblik på at forstå baggrunden for salæret</li><li>• Interviews viste, at der var en række eksempler på medarbejdere, der [REDACTED] har været meget uformel og har oftest bestået i en telefonsamtale</li><li>• Interviews viste en udbredt aversion blandt brugere af Kammeradvokatens ydelser imod at skulle klage, idet mange tilkendegav, at de [REDACTED] eller at det var [REDACTED]</li><li>• Med afsæt i en undersøgelse af advokaternes kunder og indsigt relevante praksisser er det PA's vurdering, at det er kutyme, at advokaters klienter [REDACTED] Den forholdsvis udbredte praksis med at [REDACTED] hænger tæt sammen med, at en juridisk sag ofte har et ikke-formaliseret aftalegrundlag, hvilket giver grobund for forskellige opfattelser. På den baggrund er det vigtigt, at [REDACTED]</li></ul>	C E G



## 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Samlet vurdering:</b> Der er forskellige praksisser for, om og hvordan staten kontrollerer salæret/fakturaen i praksis og dermed en vis risiko for, at der ikke skabes sikkerhed for at salæret er rimeligt.</p> <p><b>Analyse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Det er en udbredt opfattelse blandt bestillere af Kammeradvokatens ydelser, at faktureringsgrundlaget er svært at validere. Dette bekræftes entydigt af stort set alle indkøbere og genfindes også i tidligere undersøgelser og tilfredshedsmålinger. En vigtig årsag hertil er formentlig, at mange har ikke et klart billede af Kammeradvokatens anvendte aftalemodel (der som tidligere nævnt er baseret på de advokatetiske regler), idet de har den opfattelse, at det er en faktura baseret på forbrug. De har dermed ikke en klar opfattelse af, at Kammeradvokaten i deres salær har mulighed for at anvende "tillæg" til eller "reduktion" af timeforbrug baseret på en vurdering af sagens udfald</li><li>• Interviews viser, at Kammeradvokatens statslige klienter ofte har vanskeligt ved at anvende det modtagne faktureringsgrundlag som en operationel validering af, om salæret er rimeligt. Faktureringsgrundlaget består som udgangspunkt af en faktura med den samlede krav for indeværende periode samt af en salærredeegørelse. Valideringen skal foregå med afsæt i salærredeegørelsen, og det er ofte vanskeligt at anvende denne til dette formål. Udfordringerne med salærredeegørelsen er blandt andet, at:<ul style="list-style-type: none"><li>– salærredeegørelserne ofte er lavet forskelligt idet de har forskellige fokusområder, detaljeringsniveauer mv.</li><li>– der ikke er direkte sammenhæng mellem beskrivelser og beløb – dvs. at de enkelte aktiviteter har taget x mængde tid</li><li>– der ikke står tydeligt anført, på hvilket grundlag kravet er beregnet. Er der fx rent timeafregning eller afspejler kravet også sagens kompleksitet – og herunder er der indgået vurdering af kvaliteten (som både kan gå op og ned)?</li><li>– At salærredeegørelsen ikke indeholder timepriser, eller hvem der har anvendt hvor meget på projektet og herunder ej heller overblik over øvrige omkostninger</li></ul></li><li>• Interviews viser også en anden faktor, som volder de statslige klienter vanskeligheder. Det fremgår således ifølge interviewpersonerne ikke klart, om og hvordan statens egen indsats har påvirket salæret. I mange sager investerer staten således en del i at kompetenceopbygge Kammeradvokatens medarbejdere, overgiver notater (der anvendes i rådgivningen) mv., men der er en udbredt opfattelse af, at denne indsats ikke er med til at reducere salæret.</li></ul>	C E G

### 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Samlet vurdering:</b> Staten anvender altid de betalingsvilkår og betingelser, som Kammeradvokaten kommer med.</p> <p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Interviews viser, at købere ikke har fokus på eller stiller krav til betalingsbetingelserne. Dette sker hverken i opstarten eller i forbindelse med afregning. Det skal også understreges, at købere af Kammeradvokatens ydelser ikke har noget billede af, om de kan påvirke betalingsbetingelse, og om dette i givet kunne påvirke staten positivt.</li></ul>	<p>C E G</p>

## 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Samlet vurdering:</b> Staten har samlet set begrænset fokus på at opbygge videndeling om de opgaver, Kammeradvokaten løser. Staten har dermed en vis risiko for, at man kommer til at betale for de samme ydelser flere gange.</p> <p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interviews med statens brugere og administratører af aftalen viser, at der ikke foreligger noget samlet overblik over, hvilke ydelser eller opgaver man har indkøbt hos Kammeradvokaten. Der er heller ikke identificeret eksempler på, at man har etableret et sådant overblik på styrelsesniveau</li><li>• Der er ingen af de statslige organisationer, som har et formaliseret overblik over deres opgaver og notater gennemført hos Kammeradvokaten. Interviews viser dog en udtalt opmærksomhed på denne problemstilling og en intention om at forbedre dette for derved at undgå, at staten betaler flere gange for den samme eller sammenlignelige opgaver</li><li>• I forbindelse med undersøgelse blev der også identificeret et eksempel på en styrelse, som ønskede at skabe et overblik over, hvilke notater og sager de havde bestilt og købt hos Kammeradvokaten og herunder også få samlet alle notaterne. De havde ikke selv mulighed for at indsamle alle notaterne, idet disse var spredt rundt blandt medarbejdere og ikke umiddelbart tilgængelige. De kontaktede herefter Kammeradvokaten om, hvorvidt de kunne udlevere de købte notater. Dette var Kammeradvokaten ikke vendt tilbage på, hvilket kunne indikere et ønske om at undgå dette</li><li>• Fraværet af et systematisk overblik over sager (og herunder arkivering af relevante notater og vurderinger) er, at staten har en betydelig risiko for bestille arbejde, der allerede mere eller mindre er udført tidligere. Analysen bekræfter dette billede. Der var således en række eksempler på problemstillinger, som var blevet afdækket i forbindelse med andre opgaver, som man betalte for igen</li><li>• Det skal understreges, at det i øvrigt er vurderingen, at dette er en forholdsvis normal praksis på det åbne marked, at advokater tager den samme pris for en ydelse, de har lavet en gang, om end det formentlig ikke finder sted over for samme klient og dermed ikke ville finde sted, såfremt statens institutioner betragtedes som en samlet klient.</li></ul>	C F



### 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
	<p><b>Samlet vurdering:</b> Der bliver en gang om året lavet en kvalitetsmåling af statens brugere, og på den baggrund tager Kammeradvokaten initiativer til at foretage en række forbedringer.</p> <p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Der er en fast praksis om at gennemføre målinger af tilfredshed med Kammeradvokaten. Disse målinger gennemføres af en ekstern og uvildig instans (konsulentfirma). I praksis har målingen også en vis betydning, idet den har foranlediget, at Kammeradvokaten har taget initiativ til forbedringer herunder fokus på at øge transparensen af afregning</li><li>• Det er dog vurderingen, at der – trods det forhold at kvalitetsmålingen i sig selv er en god ide – er behov for at styrke dette, idet denne er den eneste eksempel på samlede viden om tilfredsheden. Det er behov for – i lyset af den omfattende volumen der er på aftalen – [redacted] Det vil også være formålstjensteligt at [redacted]</li><li>• Endelig viser analysen, at den nuværende kvalitetsmålinger ikke har direkte betydning eller implikationer – med andre ord har Kammeradvokaten ikke nogen forpligtigelser.</li></ul>	<p>C F</p>

### 3. Detaljerede observationer

Område	Vurdering	Datagrundlag
[REDACTED]	<p><b>Samlet vurdering:</b> Den nuværende salærkontrol giver ikke et tilstrækkeligt solidt grundlag for at vurdere og dokumentere, at staten reelt set har opnået den aftale rabat på 2/3 af sædvanligt salær.</p> <p><b>Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grundlaget for den årlige salærkontrol er Kammeradvokatens årsberetninger. Moderniseringsstyrelsen foretager den årlige salærkontrol ved at sammenholde årsberetningens oplysninger om Kammeradvokatens gennemsnitlige timepriser i sager for staten under ét med de gennemsnitlige timepriser for skatteadvokater, der fremgår af den redegørelse om omkostningsgodtgørelse i skattesager, som Skatteministeriet hvert år afgiver til Folketinget. Det skal i øvrigt i den forbindelse anføres at Kammeradvokatens gennemsnitlige timepriser inden for emneområdet "skatte og afgifter" er højere end Kammeradvokatens gennemsnitlige timepris (jf. analyse A)</li><li>• Den anvendte metode har en række u hensigtsmæssigheder, idet salærkontrollen er baseret på sammenligning af "blendet rate" fra Kammeradvokaten og desuden ikke forholder sig til hverken antallet af forbrugte timer eller kvaliteten af den gennemførte rådgivning.</li></ul>	

