



KUNDETILFREDSHEDS-  
UNDERSØGELSE  
AF  
KAMMERADVOKATORORDNINGEN  
2009

# Kundetilfredshedsundersøgelse af kammeradvokatordningen

## 2009

### Indholdsfortegnelse

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

BILAG 1 .....	17
---------------	----

## **1. Indledning**

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

Undersøgelsens formål er todelt:

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

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

### **1.1 Gennemførelse af tilfredshedsundersøgelsen**

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

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

### **1.2 Tidligere undersøgelser**

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

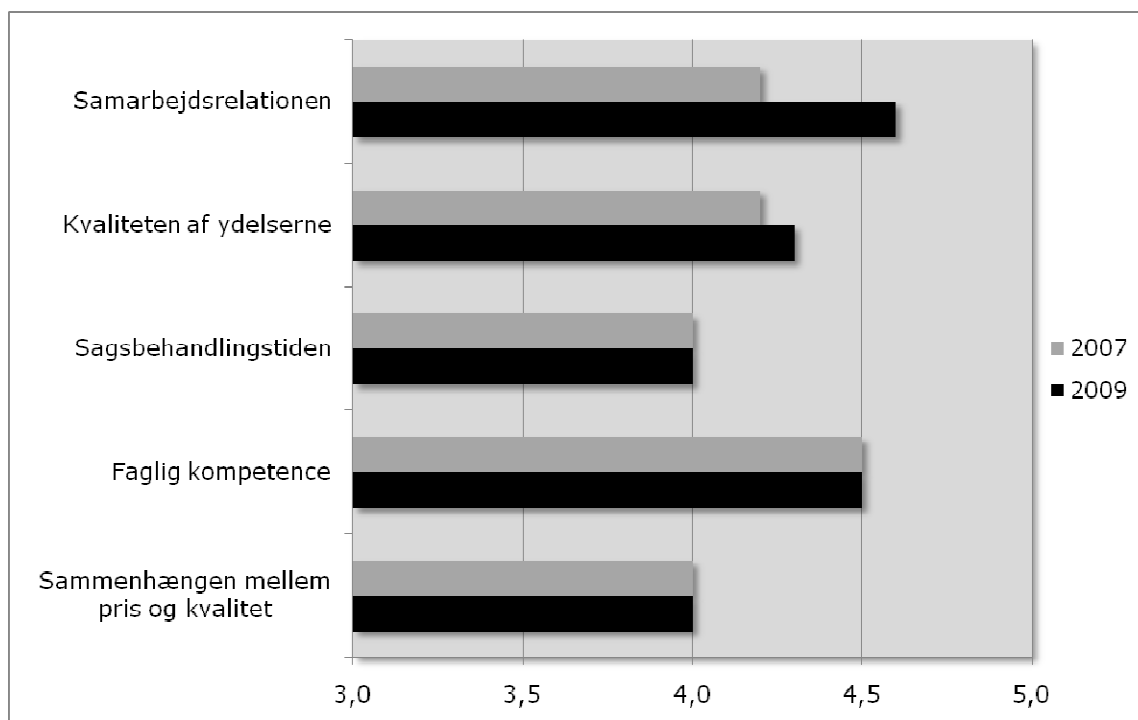
## 2. Resultat af kundetilfredshedsundersøgelsen

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

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

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

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



## 2.1 Kammeradvokatens styrker

Generelt roser kunderne Kammeradvokaten meget for at:

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

### 2.1.1 Uafhængighed giver troværdighed og gennemslagskraft

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

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

### 2.1.2 Indgående kendskab til behov og forhold

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

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

## 2.2 Forbedringspotentiale i samarbejdet

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

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

### 2.2.1 Gennemskuelige regninger

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

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

### 2.2.2 Større opmærksomhed omkring "den særlige" rolle

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

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

## 2.3 Fremtidige opmærksomhedsområder

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

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

### 2.3.1 Endnu tættere samarbejde

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

### 2.3.2 Mere løsningsorienteret advokatrolle

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

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

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

### 2.3.3 Fokus på styrkelse af kontrakt- og udbudsområdet

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

### 2.3.4 Klar tilgængelig kommunikation

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



### 3. Delresultater og citater

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

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

#### 3.1 Samarbejdsrelationen alt i alt

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

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

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

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

(alle 35)



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

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

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

### 3.2 Mål for succesfuldt samarbejde

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

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

### 3.3 Fremtidig behov for samarbejde

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

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

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

### 3.4 Kvalitet af ydelser

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



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

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

### 3.5 Sagsbehandlingstid

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



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

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

### 3.6 Faglig dygtighed

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

*(35 markeringer)*

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

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

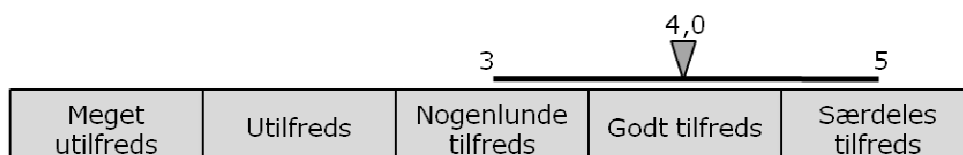


Det skal bemærkes, at spredningen i dette tilfælde dækker over 1 markering i "Ikke altid acceptabel". Alle øvrige markeringer er "Generelt høj" eller "Særdeles høj".

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

### 3.7 Sammenhæng mellem pris og kvalitet

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



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

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

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

## 4. Øvrige centrale spørgsmål

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

### 4.1 Prisoverslag på advokatydelser

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

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

### 4.2 Fri konkurrence

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

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

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

### 4.3 Aktiviteter uden for kammeradvokatordningen

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

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

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

## 5. Om denne kundetilfredshedsundersøgelse

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

### 5.1 Omfang

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

### 5.2 Metode

Interviewene er gennemført således:

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

### 5.3 Factor3 A/S

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

[www.factor3.dk](http://www.factor3.dk)

---

Direktør Michael Tvermoes  
Factor3 A/S





# BILAG 1

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

### Følgende institutioner har deltaget i undersøgelsen:

Beskæftigelsesministeriet

Finansministeriet<sup>1</sup>

- Personalestyrelsen
- Slots- og Ejendomsstyrelsen
- Økonomistyrelsen

Forsvarsministeriet

- Forsvarets Materieltjeneste

Justitsministeriet<sup>1</sup>

Kulturministeriet

Miljøministeriet

- Naturklagenævnet

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

Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse

- Patientskadeankenævnet
- Lægemiddelstyrelsen

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling

- It- og Telestyrelsen

Skatteministeriet<sup>1</sup>

- SKAT<sup>1</sup>

Statsministeriet<sup>1</sup>

Transportministeriet<sup>1</sup>

- Trafikstyrelsen

Udenrigsministeriet

Undervisningsministeriet<sup>1</sup>

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

- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen
- Finanstilsynet
- Konkurrencestyrelsen

---

<sup>1</sup> Institutioner der deltog i Tilfredshedsundersøgelsen i 2007

- Ankestyrelsen<sup>1</sup>
- Energistyrelsen