

Projektevaluering og opfølgingsplan

Projekt: Analyse af konkurrencen i advokatbranchen

11. marts 2021

MØK

19/02100

/ST

Indstilling	Projekt ”Konkurrenceanalyse af advokatbranchen” afsluttes og slettes fra porteføljen.
Erfaringer	<ul style="list-style-type: none"> • Test og drøft ideer, analysemetoder og historiefortælling mv. med DIR tidligt i processen, og før der produceres længere skriftlige produkter, som DIR og rådet skal tage stilling til. Det kan have stor værdi for analysens fremdrift og ressourceforbrug og motivationen på teamet. Det forudsætter dog, at tidsplanen tillader det. • Forventningsafstem med DIR/STG’en, hvilke produkter der skal tilvejebringes pba høringsprocessen før behandlingen af høringssvar påbegyndes. Det vil give en bedre udnyttelse af ressourcerne og forventeligt en hurtigere proces. • Prioriter at bruge midler/tid på at købe data/tilvejebringe data, som analyseres inhouse (fremfor at købe konsulentrapporter) • Vær som analyseteam openminded for ændringer i scope, retning, tidsplan mv. • Tag højde for DIR’s opgaveportefølje og øvrige forpligtelser i perioden, når der skal laves en tidsplan, da dette er afgørende for, at denne også bliver realistisk.

**KONKURRENCE- OG
FORBRUGERSTYRELSEN**

ERHVERVMINISTERIET

Evaluering	
Formål med projektet og ønsket effekt	<p>Af projektbeskrivelsen fra marts 2019 fremgår, at analysens overordnede <i>formål</i> er at bidrage til, at markedet bliver mere velfungerende, navnlig via mere effektiv konkurrence.</p> <p><i>Effekten</i> af en mere velfungerende konkurrence vil – især gennem lavere priser – kunne bidrage til, at kunderne kan få billigere advokatbistand. Endvidere ville en mere effektiv konkurrence under de rette betingelser også kunne bidrage til højere kvalitet i opgaveløsningen.</p> <p>Ydermere kan bedre mulighed for at ekspandere forretningen og udbrede forretningsområdet – og det konkurrencepres som det fører med sig – have som en konsekvens, at advokatfirmaerne får større incitament til at innovere, eksempelvis ved brug af ny teknologi og robotter.</p>
Succeskriterier og leverancer	<p>Analysens <u>succeskriterier</u> blev fastlagt i projektbeskrivelsen, og blev ikke ændret efterfølgende i løbet af projektet. Succeskriterierne er at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gennemføre en god, troværdig og faglig velfunderet analyse af konkurrencen i advokatbranchen. <i>OPFYLDT</i> • Analysen gennemføres inden for den afsatte budget- og

tidsramme. *IKKE OPFYLDT*

- Relevante aktører er blevet inddraget i analysearbejdet: *OPFYLDT*
- Analysen præsenterer nye anbefalinger, som ikke har været drøftet eller spillet ind i andre fora før: *OPFYLDT (dog er hovedparten af ideerne med i projektbeskrivelsen, dog uden at være konkretiserede).*
- Analysen godtgør, at anbefalingerne er forenelige med de væsentlige samfundshensyn (retssikkerhed, uafhængighed): *OPFYLDT*
- De væsentligste interessenter på området ikke rejser væsentlig og faglig berettiget kritik af projektets leverancer: *OPFYLDT (der er og har været omfattende kritik, men denne vurderes ikke at være faglig berettiget).*
- Der tages politisk stilling til anbefalingerne fra rapporten: *I PROCES og FORVENTES OPFYLDT*

Leverancer: Af projektbeskrivelsen fremgår, at analysen afsluttes med én samlet rapport, som belyser problemer og årsager samt opstiller anbefalinger, der kan bidrage til at styrke konkurrencen i advokatbranchen. I projektbeskrivelsen var målet at sigte mod en rapport på maks. 100 sider. Videre lagde projektbeskrivelsen op til, at konkurrencen i advokatbranchen med fordel kunne tages op som tema på en kommende konference om velfungerende markeder og effektiv konkurrence.

Projektet vurderes at have leveret det aftalte, idet analysen er afsluttet med en samlet rapport på knap 330 sider, som belyser problemer og årsager samt opstiller anbefalinger. Derudover er der udarbejdet og offentliggjort tre appendikser, som afrapporterer de surveys blandt advokatfirmaer, erhvervskunder og privatkunder, som er gennemført til analysen.

Videre har det i 2020 været på tale, at konkurrencen i advokatbranchen blev et tema på Konkurrencerådets konference. Konferencen blev imidlertid aflyst i 2020 pga. Covid19, hvorfor det ikke har været en mulighed. Det vil være oplagt, at konkurrencen i advokatbranchen kommer i spil som et af temaerne for Konkurrencerådets konference for 2021.

Fremdrift

Den oprindelige tidsplan fra marts 2019 lagde op til, at Konkurrencerådet ultimo august 2019 godkendte, at analysen blev sendt i ekstern høring og på rådets møde ultimo oktober 2019 blev godkendt til offentliggørelse (efter tilpasninger pba høringen). Der var altså tale om en meget ambitiøs og stram tidsplan (især set i lyset af tidsforbruget på tidligere analyser).

Der har været fremdrift i projektet i hele perioden, og det har ikke ligget stille. Analysen har således været på Konkurrencerådets dagsorden mere end 10 gange siden dets opstart i januar 2019.

Samtidig har fremdriften været påvirket/udfordret af en række interne og eksterne forhold, specielt flere og mere dybdegående analyser af konkurrenceindikatorerne, en væsentlig længere rapport end først planlagt, prioriteringer i MØK og direktionen samt Covid19. Projektet er blevet afsluttet væsentligt senere end den oprindelige plan (14 måneder).

Flere af disse forhold var allerede udpeget som risici for projektet ved dets opstart i marts 2019. Det gælder dels at analysen ikke bliver skåret skarpt nok til med risiko for, at analysen eksploderer, dels at der ikke er den nødvendige fremdrift i projektet pga. prioriteringer.

Den håndtering, der blev lagt op til i projektbeskrivelsen, hvis disse risici blev til virkelighed, er også langt hen af vejen det, der er sket: Nemlig at projektgruppen i samarbejde med analysens styregruppe har drøftet den mest hensigtsmæssige håndtering af disse risici. Fx er gennemførelsen af mere og flere dybdegående analyser af konkurrenceindikatorerne – med en længere rapport til følge – sket på STG'en foranledning/ønske.

Ressourcer Analysens udgifter har holdt sig inden for den afsatte ramme, mens analysens timeforbrug har ligget væsentlig over det godkendte.

UDGIFTER:

Analysens oprindelige budget blev i marts 2019 skønnet til at ligge på omkring 270.000 kr. fordelt på:

- Ca. 150.000 til en survey blandt SMV'er og store virksomheder, som er kunder til juridisk bistand.
- Ca. 40.000 til survey blandt forbrugere, der er (potentielle) kunder
- Ca. 45.000 til adfærdsbaseret survey mhp opstilling af anbefalinger
- Ca. 6000 kr. til abonnement på advokatwatch i analyseperioden.
- Ca. 7.000 kr. til oversættelse af resume til engelsk
- Ca. 10 000 kr. til køb af kortlægning af google-søgninger om kundefærd på nettet (meget usikkert udgiftsskøn).
- Ca. 12.000 evt. særkørsler hos DST (fx kryds på krydsejer-skab).

I april 2019 blev budgettet forhøjet til 380.000 kr., bl.a. pga. behov for en højere ramme til at gennemføre spørgeskemaundersøgelsen blandt erhvervs-kunder.

Regnskabet for analysen viser, at der er afholdt udgifter for i alt 353.145 kr., hvilket er inden for budgettet. Posterne omhandler i meget høj grad køb eller tilvejebringelse af data. De er fordelt på:

- Survey blandt erhvervs kunder (Epinion): 253.700 kr.
- Survey blandt privatkunder (Wilke): 56.300 kr.
- Abonnement på Advokatwatch: 9.181 kr.
- Data fra DST: 25.653 kr.
- Oversættelse af kap 1 og PM: 17.397 kr.

TIMEFORBRUG

Baseret på den daværende milepælsplan blev det i marts 2019 skønnet, at analysen ville tage omkring 2300 timer (fordelt på alt 1975 timer i MØK, heraf ca. 195 timer til projektledelse og 125 i SIF (nu CDP), 150 i FORCE og 50 i OK). Den bagvedliggende milepælsplan, som lå til grund for timeskønnet, arbejdede med en offentliggørelse i november 2019 samt en analyse på maks. 100 sider.

Det faktiske tidsforbrug på analysen er i januar 2021 opgjort til i alt 7.689 timer. Timerne fordeler sig som vist nedenfor:

	2019	2020	2021	I ALT
MØK (ekskl. studenter)	2832	3347	185	6365
MØK-studenter	682	696	38	1416
FORCE	15	0	0	15
OK	6	3	0	8
CDP	35	55	1	90
HK-bistand	4	64	8	75
I alt	3574	4163	232	7689

Timeforbruget i hhv. CDP, FORCE og OK har ligget under det forventede, mens timerne i MØK har ligget knap fire gange så højt som budgetteret. Derudover var der i det oprindelige budget ikke budgetteret med HK-bistand til fx korrektur.

Overskridelsen af det budgetterede timeforbrug kan tilskrives en række forhold, bl.a. følgende:

- Rapporten er blevet væsentligt længere end oprindelig planlagt (330 sider mod 100 sider) og indeholder væsentlig flere og mere dybdegående/sofistikerede analyser af bl.a. konkurrenceindikatorerne end oprindeligt planlagt.
- Rapportens indeholder kapitler, som i sig selv ville kunne have stået som selvstændige analyser, hvilket også blev drøftet som en mulighed i rådet (kapitel 7 om offentlige kunder og kapitel 8 om konkurs- og bobestyreropgaver).
- Flere af de gennemførte analyser i kap 3 om konkurrence, som blev prioriteret af STG'en, har været ubetrådt land, både hvad angår metoder og datakilder og derfor været forbundet med et højt timeforbrug (indtjening og human kapital). Samtidig kan kendskabet/erfaringen med registrene ses som en investering,

som vil kunne anvendes i fremtidige analyser mv.

- Fremdriften af analysen har været udfordret af flere forhold, jf. ovenfor bl.a. af andre prioriteringer i MØK og direktionen samt af Covid19. Det længere forløb har betydet et højere timeforbrug.
- Konkurrencerådet har haft af rigtig mange holdninger til både anbefalinger, indhold og analysemetoder, som har affødt et behov for at folde fx analysemetoder ud og vende dem på møderne. Det har været forbundet med kalendertid og ressourceforbrug både før og efter møderne. Samtidig er det oplevelsen, at on-linemøde-formen har gjort det sværere at få lukket emner hurtigt (i forhold til hvad der er muligt på fysiske møder)

Erfaringer *HVAD ER GÅET GODT?*

Team, proces mv.

- Projektets team har fungeret rigtig godt, fordi det har suppleret hinanden og reelt taget ansvar for egne dele af analysen. Samtidig har samme team været gennemgående fra start til slut.
- Det har fungeret fint med snakke og teste af ideer med DIR uden materiale (eller bare pba figurer).
- Det har fungeret fint med en del rådsbehandlinger for at modne/teste tanker, før vi gik videre med analyse og skrivning (sprer, om det har været ok for rådet?)
- For teamet har det har fungeret godt med ekstraordinære råds-møder, som alene havde fokus på analysen. På et par af de møder, hvor analysen var på som et almindelig dagsordenspunkt, var oplevelsen, at rådet ikke nåede at behandle det materiale, som var forelagt. Det forsinkede fremdriften. Derudover var der en periode, hvor rådet havde så fuld en dagsorden, at det blev prioriteret at udskyde behandlingen af advokatanalysen til senere møder.

Metoder, data, indhold

- Det har været en god prioritering at købe, skabe og tilvejebringe data og herefter analysere in house.
- Der er gode erfaringer med at trække på metoder fra håndhævelse (CLA, diversion ratios). Det har givet et stærkt grundlag at stå på metodisk og kommunikativt.
- Brugen af registerdata har haft stor værdi for analysen, idet "koden" til, hvordan man måler indtjening hos ejere der arbejder i deres firma er knækket. Dette vil med fordel kunne bruges i fremtidige analyser.
- Den løbende sparring med DIR har været værdifuld og de er kommet med input til nogle gode vinkler/analyser.

Afslutningen og presselancering

- Samarbejdet med KOM har fungeret rigtig godt, og det var rart, at de havde teten på presse materialet, selvom det også affødte

en del arbejde hos MØK.

- En rigtig god ide med en ”optaget præsentation” af Chr. Schultz. Det giver længere liv til formidlingen af analysen.

HVAD HAR DE PRIMÆRE HURDLER OG UDFORDRINGER VÆRET?

Overordnet betragtning

- Det har været et hårdt og langt forløb, hvor det til tider har været svært at holde gejsten. Dette kan tilskrives flere forhold, bl.a. tidsplanen og muligheden for at prioritere analysen i Konkurrencerådet og direktion.

Tidsplanen

- Ifølge den oprindelige tidsplan skulle analysen have været offentliggjort november 2019 (efter at være igangsat marts 2019). Tidsplanen skal bl.a. ses i lyset af, at der i MØK allerede var stor viden om branchen, hvilket også projektbeskrivelsen afspejler. Set i bakspejlet er det dog vurderingen, at tidsplanen var urealistisk, også selv man havde holdt sig på en rapport på 100 sider. Bl.a. set i lyset af, at det er en omfattende opgave at dokumentere den viden, som var ved projektets start. MØK's og direktionens øvrige opgaveportefølje i samme periode, hvor pensionsanalysen var i sin afsluttende fase samt erfaringerne fra tidligere analyser. At tidsplanen var urealistisk viste sig også ret hurtigt i processen, men det er vurderingen, at tidsplanen efter denne erkendelse ikke blev tilpasset, så den efterfølgende blev realistisk. I stedet blev deadlines rykket ret mange gange og lidt af gangen. Konsekvensen af urealistiske deadlines og deadlines der gentagne gange blev rykket tæt på målstregen har været en oplevelse af, dels at man ikke blev rigtig færdig med materialet, som skulle processes videre (hvilket betød kompromiser og dobbeltarbejde, når kapitlet skulle tages op igen), dels at man mister motivation, når man har arbejdet hårdt frem mod en milepæl, som alligevel viser sig ikke at kunne holdes.

Processen med DIR

- Sparringen med DIR og DIR's input har været meget værdifuld for analysen.
- Samtidig betød bl.a. den meget stramme tidsplan, at modningsprocessen blev for kort. Det medførte, at DIR meget hurtigt i processen blev forelagt længere skriftlige produkter med korte frister – også før man havde fået drøftet de grundlæggende ideer og historie for analysens dele med DIR.
- Yderligere kørte der sideløbende med analysen en række større prioriterede projekter (fx ECN+, pensionsanalysen), som også krævede DIR's tid og stillingstagen.
- Det betød, at materialet ikke altid var læst til de planlagte mø-

der og derfor ikke var genstand for en realitetsdrøftelse, som kunne bringe produktet videre.

Høringsprocessen

- Den oprindelige tidsplan arbejdede med, at analysen blev sendt i høring primo september 2019 og herefter forelagt rådet til godkendelse ultimo oktober 2019 mhp offentliggørelse i november 2019. Der endte med at gå ca. fem måneder og tre rådsbehandlinger fra analysen blev sendt i høring til offentliggørelse. Det er oplevelsen, at de første par måneder efter høringsfristen ikke blev udnyttet optimalt/effektivt til at tilpasse analysen.
- Samtidig er det en læring, at høringsprocesser tager tid.

HVAD HAR VI LÆRT (TIL KOMMENDE ANALYSER)?

Proces mv.

- Når man gennemfører en analyse af denne størrelse, er det nødvendigt at uddelegere og have egne ansvarsområder i teamet.
- Ekstraordinære rådsmøder kan med fordel overvejes ved behandling af analyser. Ekstraordinære rådsmøder online kan også overvejes efter corona idet, det er en mere fleksibel mulighed end fysiske møder.
- En realistisk tidsplan forudsætter, at denne tænkes samme med DIR's øvrige opgaveportefølje og forpligtelser – og at man ikke er for optimistisk omkring en analyses tidsforløb, da det giver bagslag for bl.a. tidsforbrug og motivation.
- For både tidsforbrug og teamets commitment og motivation kan det være nyttigt at prioritere at teste ideer af og blive enige om historien, før man begynder at skrive kapiteludkast. Dette kræver dog, at der er tid til det i tidsplanen. I den aktuelle analyse blev denne mulighed bl.a. udfordret af en meget stram tidsplan som betød, at der meget hurtigt skulle ligge et skriftligt produkt til godkendelse. Men de gange, vi gjorde det, fungerede det godt.
- Man skal turde være kritisk over for fx metoder/tilgange der tidligere har været anvendt i KFST, og turde droppe tidligere metoder/smide afsnit væk mv. (som det fx var tilfældet med metoden til at beregne indtjening i denne analyse) Det er vurderingen, at dette vil være lettere tidligere i analyseprocessen frem for, når et kapitel eller et afsnit er færdigskrevet.
- Høringen: Kort efter høringen kan det fremme en effektiv udnyttelse af tiden, hvis der sker en forventningsafstemning ift, hvilke produkter og hvilken proces der ønskes ift håndteringen af de modtagne bemærkninger. Det kan evt. være nyttigt at tænke i DIR-produkter (a la knaste-notater) og offentlige produkter eller produkter til rådet.

<p><i>Indhold</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Når man genlæser projektbeskrivelsen, er det tankevækkende, hvor meget af det, vi endte med i analysen, som allerede var adresseret i projektbeskrivelsen. Læren er, at formidling og dokumentation også er en omfattende opgave. • Selvom vi i dag bruger langt mere tid på anbefalinger end tidligere, efterspurgte rådet, at vi prioriterede det højere, så anbefalingerne stod på et mere solidt grundlag. • Brancheorganisationerne forsøgte at så tvivl om analysens resultater med udgangspunkt i påståede problemer med de gennemførte surveys. Derfor er det ekstra vigtigt at få pilottestet surveys i branchen før de gennemføres, og klare alle surveys af hos brancheorganisationerne (også dem til branchens kunder).
<p>Opfølgningsplan</p>
<p>Opfølgning 1 <i>Ved første opfølgningsmøde 2 måneder efter projektafslutning vendes følgende spørgsmål:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Hvordan har omtalen i pressen af advokatanalysen været (hvor meget, med hvilke vinkle, hvordan har KFST været på banen)</i> 2) <i>Hvad er status på ØU-sagen vedr. opfølgning på anbefalingerne (hvordan har dialogen med JM, FM mfl. været og har sagen været behandlet på ØU?)</i> <p><i>Første opfølgningsmøde er booket den 24. marts 2021 kl. 13.30.</i></p>
<p>Opfølgning 2 <i>Spørgsmål der vil blive vendt 4 mdr. efter projektafslutning afhænger af processen med ØU-sagen. Opfølgningsmøde er booket den 4. maj 2021 kl. 10</i></p>
<p>Opfølgning 3 <i>Spørgsmål der vil blive vendt 6 mdr. efter projektafslutning afhænger af processen med ØU-sagen. Opfølgningsmøde vil blive booket til efter sommerferien 2021.</i></p>
<p>Status og evt. aktiviteter ved opfølgning 1 <i>[Skriv svar på ovenstående spørgsmål efter x mdr. samt evt. konkrete opfølgningsaktiviteter]</i></p>
<p>Status og evt. aktiviteter ved opfølgning 2 <i>[Svar på ovenstående spørgsmål efter x mdr. samt evt. konkrete opfølgningsaktiviteter]</i></p>

Status og evt. aktiviteter ved opfølgning 3	<i>[Svar på ovenstående spørgsmål efter x mdr. samt evt. konkrete opfølgningsaktiviteter]</i>
--	---