

Navn:	Susie Hosainzadeh
Fødselsdato:	29. september 1962
Fagkoordinator:	Merete Watt Boolsen, lektor, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet
Vejleder:	Jens Villiam Hoff, Professor, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet
Klyngevejleder:	Lektor Mikkel Flyverbom, associate professor, phd, Copenhagen Business School
Antal typeenheder/anslag:	115.303 inkl. mellemrum og abstract = 48 sider – uden forside, indholdsfortegnelse, forfattererklæring, litteraturliste og bilag

Indholdsfortegnelse

FORFATTERERKLÆRING	4
ABSTRACT	5
1. INDLEDNING.....	6
2. BAGGRUND	7
2.1. Fødevareministeriets Klagecenters baggrund og opgavevaretagelse	7
3. PROBLEMFORMULERING	8
4. TEORETISK TILGANG.....	9
4.1. Branding.....	10
4.2. Narrativer	15
4.3. Forventningerne til den offentlige sektor	17
4.3.1. Demokrati	17
4.3.2. Offentlige værdier	18
4.4. Legitimitet	19
4.5. Omdømmehåndtering	23
5. EMPERI OG METODE.....	25
5.1. Emperi - omdømmeundersøgelse	25
5.2. Videnskabsteori og metodevalg	29
6. ANALYSE OG DISKUSSION	31
6.1. I hvor høj grad er vi lykkedes med branding af Klagecentret ?	31
6.2. Hvad betyder forforståelser for Klagecentret omdømme og mulighed for at lykkes med sin fortælling?	35
6.3. Hvilken betydning har branding af Klagecentrets for vores legitimitet og troværdighed?.....	39
6.3.1. Omdømmehåndtering	41
7. Konklusion	44
8. PERSPEKTIVERING	46
8.1. Hvilken fokus skal branding have fremover, og skal der iværksættes yderligere initiativer?.....	46
8.2. Narrativ praksis.....	47
8.3. Opnåelse af legitimitet.....	49

9. EGEN LEDELSESUDVIKLING.....	50
9.1. Uddannelsens bidrag til min ledelsesudvikling generelt.....	50
9.2. Masteropgavens bidrag til min ledelsesudvikling.....	52

LITTERATUR, KILDER.....	54
--------------------------------	-----------

BILAG.....	56
Bilag 1	56
Bilag 2	57
Bilag 3	58
Bilag 4	59
Bilag 5	60
Bilag 6	61
Bilag 7	62
Bilag 8	63
Bilag 9	68
Bilag 10	70
Bilag 11	84
Bilag 12	101
Bilag 13	117
Bilag 14	133
Bilag 15	134
Bilag 16	135

Forfattererklæring

Abstract

I was curious what impact branding of a complaint board could have on your reputation. As a public authority I assumed that The Complaint Center already had a great deal of legitimacy given because of the organizational set up and predetermined task. So is it worth branding or should you just stick to your task - and do you risk to even damage your reputation by branding your organization? By examining that, I would see how I can use this knowledge in a development perspective.

To examine the questions I have used a questionnaire send to the trade organizations in the field, legal advisers and consultants that handle the complaints on behalf of the complainants. The result is a medium score of 53/47 meaning that 53 % belong to the positive group and 47 % belong to the negative group.

When analyzed in the perspective of branding theories it shows that we have problems with our message and story, because the story, many of our complainants tell about us, differs a great deal from the one, we want to tell by our vision. Looking at our values they do not differ much from the complainants, but in practice we are too far from fulfilling them. That is why many of the complainants e.g. do not have trust in our decisions, do not find our vision trustworthy and our reputation score is under average. I assumed that the Complaints Center had a lot of legitimacy given by the task and organizational set up but many of the respondents find that we have little legitimacy among others because we do not involve professional experts and too seldom meet the complaints.

The problem is that we do not have a core group which acknowledge our story and could spread it out. We are not enough close with the complainants or their representatives to have succeeded with that. My study shows that in our branding efforts we have clarified the "gap" between our vision and what our complainants expect from us - and I think that the survey in itself have further made it clear.

My conclusion is that as a public authority branding has limited effect, but if you observe some fundamental issues it can be done. In that respect I have set up seven questions need to be asked by a public authority before it goes branding.

Concerning The Complaints Center I have identified to types of problems: one of communication and another more substantial about our set-up. I'll try to solve both problems by strengthening communication about our tasks and organizational set up using narrative practice and legitimacy management. In the future I'll use my branding efforts rather to attract skilled and dedicated employees than towards the complainants.

1. Indledning

Fødevareministeriets Klagecenter har i en årrække forsøgt sig med "branding" af vores institution, herunder arbejdet med hvordan vi kan styrke vores omdømme. Formålet er på den ene side at bidrage til Fødevareministeriets strategier, som bl.a. omfatter "Et stærkt koncernfællesskab" og "4 strategiske pejlemærker".

Af strategien om et stærkt koncernfællesskab fremgår, at Fødevareministeriet i et 5-årigt perspektiv vil indtage positionen som et stærkt, dagsordensættende ministerium med politisk slagkraft og en faglig kompetent og effektiv styring af opgaverne. Det indebærer, at Fødevareministeriet *har et omdømme* (min fremhævnings) som en attraktiv arbejdsplads, der formår at tiltrække og udvikle engagerede, kompetente og handlekraftige medarbejdere.

Et af de 4 strategiske pejlemærke er bl.a. "Tættere på omverdenen", hvoraf det fremgår, at med henblik på målrettet at involvere og påvirke omverdenen skal Fødevareministeriet have styrket kendskab til den. Der skal derfor gennemføres analyse af ministeriets omverden, herunder hvilke interesser der indgår i den, hvilke udfordringer interessenterne har, og hvordan Fødevareministeriet kan gøre brug af den viden, interessenterne besidder.

På den anden side vil Klagecentret selvstændigt skabe sig respekt og gennemslagskraft i omverdenen, således at vi sammen kan nå epokegørende resultater, og medarbejderne kan være stolte af deres arbejde. På den måde håber vi også at kunne rekruttere dygtige og engagerede medarbejdere. Endvidere kan vi ikke sige os upåvirket af den trend, som hersker i det offentlige for tiden med hensyn til at "brande" sin "virksomhed", hvilket jo også indgår i undervisningen på MPG. Branding har været et kærkomment instrument at tage i brug for en relativ ny myndighed som Fødevareministeriets Klagecenter, der har brug for at finde og skabe sig sin identitet. I den sammenhæng har vi lavet vores egen vision, mission og værdigrundlag (se bilag 1), selv om Fødevareministeriet som helhed også har en vision og et værdigrundlag (se bilag 1). Det kan vi naturligvis tilslutte os, men det er mere som et overordnet lag i vores bevidsthed, hvorimod vores egen vision er et pejlemærke i hverdagen.

2. Baggrund

I 2011 blev Fødevareministeriet omstruktureret bl.a. for at blive et mere gennemslagskraftigt ministerium, og det blev italesat, at vi alle skulle arbejde for at skabe ministeriet et bedre omdømme.

I efteråret 2012 blev gennemført en medarbejdertilfredshedsundersøgelse, hvori bl.a. indgik spørgsmål om ministeriets omdømme. Hverken medarbejdere eller chefer anså ministeriets omdømme for at være særligt højt. Det blev derfor besluttet at fokusere yderligere på initiativer, som kunne fremme ministeriets omdømme. Særligt relevant var det for Fødevareministeriets Klagecenter, fordi det fremgår af resultatkontrakten 2012-13, at vi skal arbejde for at gøre Klagecentret til et karrierefremmende ansættelsessted, hvilket et godt omdømme kan bidrage til.

2.1. Fødevareministeriets Klagecenters baggrund og opgavevaretagelse

Den 1. april 2011 blev Fødevareministeriets Klagecenter oprettet som en mindre selvstændig myndighed, der behandler klager over Fødevarestyrelsens og NaturErhvervstyrelsens afgørelser (se organigrammet i bilag 2). Klagecentret er en udvidelse af det tidligere Fødevare- og Veterinærklager, der alene behandlede klager over Fødevarestyrelsens afgørelser, og som blev oprettet 1. februar 2008. Fødevare- og Veterinærklagers etablering var en del af et politisk forlig (Fødevareforlig 1.0., maj 2007), hvorefter den klagesagsbehandling, som Fødevarestyrelsen og departementet hidtil havde varetaget, nu skulle ske i en lille selvstændig myndighed. Der var således ikke tale om et uafhængigt nævn oprettet ved lov som f.eks. Natur- og Miljøklagenævnet eller Ankestyrelsen, men en institution under Fødevareministeriet ligesom NaturErhvervstyrelsen og Fødevarestyrelsen – blot en meget lille myndighed dengang med 7 medarbejdere (5 fuldmægtige, 1 chef og 1 sekretær). Selvstændigheden kommer af, at klageadgangen til departementet er afskåret.

I 2010 blev der på baggrund af en konkret klage til Folketingets Ombudsmand sat fokus på ophobningen af klagesager i departementet på landbrugsstøtteområdet, der havde fået meget lange sagsbehandlingstider. Det medførte, at alle Fødevareministeriets klagesager blev samlet i den selvstændige klageinstans, som herefter ændrede navn til Fødevareministeriets Klagecenter. Klagecentret har i dag 18 medarbejdere, heraf 12 AC'ere (størstedelen jurister), 2 sekretærer, 3 jurastuderende og en kontorchef, som også er jurist. Klagecentret er opdelt i to teams med teamledere og behandler mellem omkring 1.000 klagesager om året f.eks. vedrørende landbrugsstøtte,

projekttilskud indenfor landbrug og fiskeri, smileyordningen, dyrevelfærd samt fiskeri- og plantekontrol.

Samling af klagesagerne i sin egen enhed med egen chef, hvor det, vi alle laver, er klagesagsbehandling, har været en stor styrkelse af arbejdsglæden ved klagesagsbehandling. Da klagesagerne blev behandlet i departementet, var det i konkurrence med ministerbetjening og politikformulering, der som regel var af mere presserende karakter og blev betragtet mere prestigefyldt. Det betød, at klagesagsbehandling havde lavstatus og blev nedprioriteret til skade for arbejdsglæden hos de pågældende klagesagsbehandlere. Samlingen af klagesagerne i Klagecentret har desuden skabt en professionalisme og effektivitet omkring opgaveløsningen, hvilket efter min opfattelse har styrket klagernes retssikkerhed, også fordi de nu får en klagesagsbehandling uden politisk indblanding men alene ud fra faglige og juridiske vurderinger. Spørgsmålet er imidlertid, om det også er den opfattelse vores klager har af os.

Som det fremgår ovenfor er Klagecentret en forholdsvis ny institution, hvilket har været en medvirkende årsag til, at jeg har set et behov for branding sammenholdt med ministeriets strategier, som nævnt indledningsvist.

3. Problemformulering

Branding af offentlige organisationer er oppe i tiden og som led i at forbedre hele Fødevareministeriets omdømme arbejder Klageklagecentret med branding af vores institution men også for at skabe os vores egen identitet som en forholdsvis ny myndighed, herunder respekt om vores arbejde. Spørgsmålet er imidlertid om, man overhovedet kan brande en offentlig myndighed og særligt en klageinstans uden at miste troværdighed og legitimitet?

Klagecentret har ikke desto mindre forsøgt at brande os med en vision, som vi selv synes er modig - set i et offentligt perspektiv. Den er tænkt som et signal til omverdenen om, hvad vi vægter i vores arbejde, og hvad vi vil stå for, samtidig med at det skal være et pejlemærke for medarbejderne. For at udbrede dette har vi sat visionen tydeligt på forsiden af vores hjemmeside og sat den ind i vores autosignatur (se bilag 3 og 4).

Men at være modig har som regel også visse risici indbygget. Det har vi mærket, når vi modtager spidse kommentarer fra klagerne, om at de ikke lige kan se, at vi har

”borgeren i fokus”, f.eks. når de ikke har fået ret i deres klage, eller der er lange sagsbehandlingstider.

Egentlig lægger vi os jo også ud med andre klageinstanser, idet vi med al tydelighed signalerer, at vi vil være de bedste – altså bedre end de andre. Hvilken betydning det får for et evt. samarbejde med andre klageinstanser, vil jeg ikke komme ind på i denne opgave. Til gengæld vil jeg undersøge det i forhold til klagernes opfattelse af Klagecentret.

Det får mig til at spørge:

Hvordan påvirker branding af Klagecentret vores omdømme hos klagerne, og hvordan kan en undersøgelse heraf bruges i et udviklingsperspektiv?

1. I hvor høj grad er vi lykkedes med branding af Klagecentret?
2. Hvad betyder forforståelser for Klagecentrets omdømme og mulighed for at lykkes med sin fortælling?
3. Hvilken betydning har branding af Klagecentret for vores legitimitet og troværdighed?
4. Hvilken fokus skal branding have fremover, og skal der iværksættes andre udviklingstiltag?

4. Teoretisk tilgang

Min teoretiske indgangsvinkel er den klassiske brandingteori, som den beskrives i ”Storytelling - branding i praksis” af Fog, Budtz og Munch, og jeg vil bruge disse teorier til at belyse spørgsmål 1.

Jerôme Bruner, som har nogle grundlæggende antagelser om, hvordan fortællinger giver mennesker nogle forforståelser, vil jeg bruge i analysen af spørgsmål 2. I den sammenhæng vil jeg også inddrage Mads Mordhorst artikel ”4 historier om smør og fortællingens magt”, da han har nogle gode pointer med hensyn til, hvordan man kan vinkle en historie, så den taler til modtageren og bliver den dominerende historie. Under spørgsmål 2 bruger jeg desuden Torben Bech Jørgensens resultater fra ”På sporet af en offentlig identitet – værdier i stat, amter og kommuner”, da man ikke kan komme uden om en værdidebat, når man skal finde kernefortællingen i en organisation. I den forbindelse sætter det indledende kapitel til Paul du Gays bog ”Hyldest til bureau-

kratiet " forventningerne til det offentlige sektor i relief og vil således også indgå i besvarelsen af spørgsmål 2.

Til belysning af spørgsmål 3 har Mark. C. Suchmann nogle relevante betragtninger om offentlige organisationers strategiske håndtering af legitimitet, som vil blive lagt til grund her. I tilknytning hertil inddrager jeg Haldor Byrkjefjots artikel om "Omdømmehåndtering – drivkrefter, kritikk og paradokser", som har nogle interessante antagelser om de dilemmaer, som kan opstå, når offentlige myndigheder forsøger at lave omdømmehåndtering.

I udviklingsperspektivet, jf. spørgsmål 4, vil jeg bruge Kit Sanne Nielsens narrativ teori og praksis i "Fortællinger i organisationer" og Suchmanns anbefalinger til håndtering af legitimitet.

Jeg vil anvende dette teoretiske fundament på resultaterne af omdømmeundersøgelsen og i forhold til besvarelse af underspørgsmålene i problemformuleringen. Jeg forventer, at teorierne kan være med til at forklare resultaterne og bidrage til, hvordan jeg kan bruge undersøgelsesresultaterne i et udviklingsperspektiv. Desuden vil jeg se, om særligt brandingteorien, der kommer fra det private erhvervsliv, kan anvendes i praksis i forhold til en offentlig klageinstans – giver det overhovedet mening at brande offentlige myndigheder? Kan man ændre sin fortælling, eller er der så mange implicitte forventninger til en klageinstans, at det spildte gode kræfter? Har Haldor Byrkjefjot ret i sine advarsler om f.eks., at man som offentlig myndighed risikerer omdømmetab i stedet for at skaffe sig et godt omdømme ved for meget fokusering på det? Og er vores værdier givne, fordi vi er en klageinstans, så det slet ikke betyder noget, hvilken fortælling vi forsøger at skabe, men at det betyder langt mere, at vi lever op til de givne forventninger til en klageinstans?

4.1. Branding

Branding stammer oprindeligt fra USA, når man brændemærkede køer, så man kunne vide, hvilke køer der tilhørte hvem ude på prærien. Senere blev udtrykket brugt, når en virksomhed ville markedsføre sit produkt og udskille sig fra andre lignende produkter. Med andre ord ønsker man med branding at skabe sig sin egen unikke identitet, samtidig med at man vil være den del af flokken. I nyere tid har begrebet bredt sig til "corporate branding" og i den sammenhæng er det udtryk for markedsføring af hele virksomheden. Corporate branding har herefter bredt sig til den offentlige sektor, hvor organisationerne nu forventes at "brande sig", hvis de skal fremstå moderne og at-

traktive. Særligt kommuner er i front med branding for at tiltrække borgere til kommunen. Staten har også i et vist omfang taget begrebet til sig, men spørgsmålet er, om det giver den samme mening for statslige myndigheder at "brande sig" i de tilfælde, hvor organisationens opgaver og kunder er givne.

Man laver sit brand ved at skabe en fortælling – og i det her tilfælde om organisationen. Historiefortællingens 4 elementer er (Fog et al. 2009, s. 33):

1. Budskabet	4. Handlingen
2. Konflikten	3. Rollefordelingen

1. For at en virksomhed kan bruge fortællingen i sin kommunikation, må der være et enkelt og klart budskab. Forsøger man at lægge flere budskaber ind i fortællingen risikerer man, at budskabet ikke forstås. Klagecentrets budskab er – set i lyset af vores vision – at vi vil være de bedste og have borgeren i fokus. Med andre ord tage mere hensyn til, hvad der er godt for borgeren, end hvad der er hensigtsmæssigt for os selv.
2. Konflikten driver plottet i den gode historie. Grundlæggende set søger mennesket efter harmoni, og når der opstår en konflikt, forsøger vi at løse den, hvilket udgør bevægelsen i historien. Det er med andre ord den måde, vi løser konflikten på, at vi får viderebragt vores budskab.

Konflikten skal imidlertid være afbalanceret, således at den ikke fremstår total kaotisk og uløselig, men heller ikke er så ubetydelig, at den virker kedelig. Lakmusprøven på dette kan være konfliktbarometeret (Fog et al. 2009, s. 37), der har følgende elementer:

- a. Hvad er konflikten – formulér den kortfattet
- b. Hvordan kan konflikten løses? – flere mulige løsninger
- c. Der må ikke være for mange delkonflikter ud over hovedkonflikten
- d. Er der en helt og en modstander?
- e. Hvis det er svært at finde konflikten i historien, er det så fordi det grundlæggende budskab er uklart?

I Klagecentret er magtmisbrug og vilkårlighed i sagsbehandlingen modstanderen, og Klagecentret er helten, som sikrer retssikkerhed, objektivitet, kvalitet og borgeren i fokus. Konfliktens omdrejningspunkt er styrelsernes administration og afgørelser, der kan være forkerte. Konflikten løses ved en grundig sagsbehandling i Klagecentret, som lever op til alle forvaltningsloven krav. Der kan dog være flere måder at gøre dette, og dilemmaet er at afveje den tid, man bruger på den enkelte sag over for hensynet til den samlede sagsbehandlingstid, fordi der er begrænsede ressourcer. Klagecentret ligger over midten på konfliktbarometret, fordi der er tale om retssikkerhed, og kampen for at sikre, at alle er lige for loven, får en ensartet behandling på et objektivt grundlag og med kvalitet og effektivitet i sagsbehandlingen. Vores klagere er i hvert til tider ret passionerede med hensyn til at få ret.

3. Rollefordelingen er en vigtig del af historien, da konflikten ikke ville være til stede, hvis der ikke er nogen, som handler i forhold til hinanden. Fortællestrukturen, lige fra de islandske sagaer til USA's actionfilm, er bygget op som de klassiske eventyrer. Det betyder, at personer i historien indtager bestemte roller i handlingen, hvor de supplerer hinanden.

Det kan beskrives ved "aktantmodellen" eller den såkaldte "eventyrmodel" (Fog et al. 2009, s. 40 ff.), som anvendt på Klagecentret ville se således ud:

Giver	Mål	Modtager
Fødevareministeriet Folketinget Regelsættet	Kvalitet Objektivitet Retssikkerhed Borgeren i fokus	Klagere
Hjælper	Helt	Modstander
Brancheorganisationer Styrelserne	Klagecentret	Magtmisbrug Vilkårlighed

Forenklet sagt kræver en god konflikt en helt og en "skurk" (modstander). Modstanderen behøver ikke nødvendigvis at være personificeret men kan også være en mere abstrakt frygt, ligesom de øvrige roller kan være en kreds af personer eller funktioner. Jeg har valgt at sætte brancheorganisationerne som hjælpere, men de kunne også ses som modtagere, da de jo er klagers repræsentant i en klagesag. Jeg har imidlertid placeret dem som hjælpere, da de kan

hjælpe Klagecentret med at udbrede budskabet til en større kreds af klagere. Det vil sige, at vi kan bruge brancheorganisationerne som vores forandringsagenter. Det er strategisk hensigtsmæssigt, fordi klagerne må forventes at have tillid til brancheorganisationerne og disses konsulenter, idet medlemmerne/klagerne selv betaler for, at organisationen/konsulenterne varetager deres interesser.

Eventyrmodellen bidrager til at finde ud af, om historien har den nødvendige fremdrift og konflikt i sig.

4. Handlingen må mindst bestå af en start, en midte og en afslutning. En god historie starter ofte med et "anslag" – noget, der fanger vores opmærksomhed og giver en smagsprøve. Herefter præsenteres konflikten, som optrappes og leder frem til klimaks, hvor "helten" møder "skurken" og en mulig løsning viser sig. Historien udtones og harmonien er genskabt.

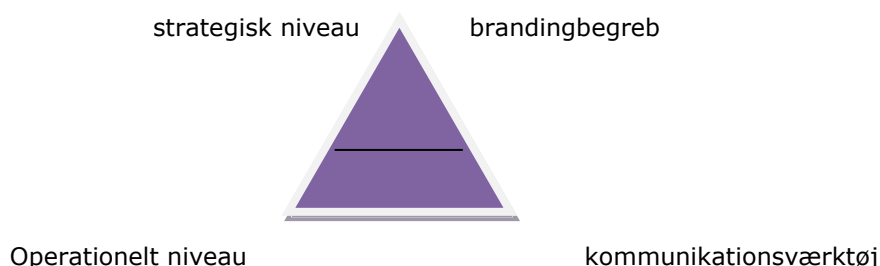
For at teste, om handlingen er lykkedes kan Fortælletesten (Fog et al. 2009, s. 47) anvendes:

- a. Hvad er anslaget i historien?
- b. Hvordan bliver konflikten præsenteret?
- c. Hvad er historiens point of no return?
- d. Hvad er historiens klimaks?
- e. Hvordan toner historien sig ud – hvordan præsenteres moralen?

Anslaget til historien om Klagecentret er en klage over en afgørelse, som klager finder forkert. Prøvelsen er handlingen og undervejs finder sagsbehandleren ud af, om klager har ret eller styrelsens afgørelse er korrekt (point of no return). Klimaks er når klager får afgørelsen, og styrelsen modtager kopi af afgørelsen. Hvis klager får ret, er moralen, at styrelsen har begået fejl, og at det kunne betale sig at klage. Hvis klager ikke får ret, skulle afgørelsen gerne bidrage til en større forståelse hos klager for, hvorfor det er en korrekt afgørelse, styrelsen har truffet i 1. instans.

Det er ikke usædvanligt, at der er et "gab" mellem det virksomheden opfatter sig selv som/gerne vil fremstå som (identitet) og det, som omverdenen opfatter (image). For at lukke dette "gab" må organisationen tage udgangspunkt i sin kernefortælling og arbejde med den både på det strategiske niveau og som kommunikationsværktøj på

det operationelle niveau. Det kan illustreres ved StorytellingPyramiden (Fog et al. 2009, s. 54):



Det nederste lag illustrerer, at historier og anekdoter må indgå i hverdagen og bruges til at kommunikere budskaber i forskellige sammenhænge både internt og eksternt i organisationen. Det øverste lag repræsenterer det strategiske niveau, der skaber konsistens i organisationens kommunikation. I Klagecentret er det netop spørgsmålet, om de historier, vi fortæller internt til hinanden, også bliver til den kernefortælling, klagerne hører, eller om der i virkeligheden er et "gab" (Fog et al. 2009, s. 80). Det kan i givet fald skyldes enten et kommunikationsproblem (at vi ikke er gode nok til at få fortalt, hvad vi står for og hvilken forskel, vi gør) eller et substansproblem (at vi ikke lever op til klagerne forventninger til en klageinstans).

Om organisationens kernefortælling holder kan testes ved Laboratiemodellen (Fog et al. 2009, s. 33):

- A. Nekrologtesten
- B. Screening af stamdata
- C. Destillering af stamdata
- D. Formulering af kernefortællingen
- E. Syretesten

Hvis Klagecentret ikke eksisterede, ville klagerne ikke få den samme professionelle, kvalitative og objektive klagesagsbehandling. Klagesagerne ville blive behandlet i departementet, hvor politiske synspunkter kunne spille ind og føre til vilkårlighed og ulighed i sagsbehandlingen og måske endog manglende legalitet. Ligesom det kunne blive vanskeligt at bevare ensartetheden i klagesagsbehandlingen, når klagesagsbehandling igen skulle varetages i konkurrence med ministerbetjening og politikformulering. Endelig ville sagsbehandlingstiderne formentlig stige væsentligt. Med hensyn til interne stamdata, så har Klagecentret allerede kortlagt disse ved forskellige interne workshops om vision/værdier og hvad, vi er gode til i Klagecentret (bilag 5 og 6). Eksterne stamdata har vi lidt sporadisk men opgavens spørgeskemaundersøgelse har

netop til formål at indsamle eksterne stamdata. Herefter vil vi forhåbentlig kunne destillere stamdata og se, om der er overensstemmelse mellem Klagecentrets identitet og image og arbejde med formulering af kernefortællingen i lyset heraf. Om vores kernefortælling herefter fremstår unik og kan klare syretesten, dvs. udskiller sig i forhold til sammenlignelige organisationer, må så komme an på en prøve.

4.2. Narrativer

Vi har nu set på, hvilke elementer der skal være i en fortælling for at få budskabet frem, men en fortælling kan vinkles fra flere sider, som Mads Mordhorst beskriver i sin artikel om "Fire historier om smør og fortællingens magt". I artiklen illustrerer han, hvordan en fortælling kan vinkles, så den taler ind til modtagerne og bliver den dominerende fortælling. I den sammenhæng påpeger han, at ingen fortælling er objektiv. Ud over at fortællingen kan vinkles, er det også værd at bemærke, alt det, som ikke bliver fortalt i en fortælling. I de fire valgte fortællinger, er der forskellige "helte" afhængig af fortællingen, og budskabet i fortællingerne bliver dermed også forskellige.

Klagecentrets vil som tidligere nævnt gerne brande sig med historien om, at vi er klagernes garant for retssikkerheden og, at vi er de bedste i staten til klagesagsbehandling – både hvad angår indhold, forståelse, proces og service. Fra klagers synspunkt ser historien måske noget anderledes ud, når han kun får ret 4 % af klagesagerne. Så synes han måske ikke helt, at det kan betale sig at klage, eller han synes, at Klagecentret har lavet et dårligt arbejde eller ikke har hørt/forstået hans synspunkter. Fra styrelsens side kan en ændret afgørelse (at klager får ret) blive opfattet som et nederlag, og at Klagecentret er urimeligt i sin vurdering af f.eks. hvilke krav, der stilles til dokumentation i sagen. Ser man historien i et mere overordnet perspektiv for hele ministeriet, er en omgørelsesprocent på 4 %, udtryk for, at styrelsen trods klagerne laver et ordentligt stykke arbejde. Hvis omgørelsesprocenten var meget højere, ville det betyde, at styrelsen ikke havde styr på sin sagsbehandling. Endelig kan historien ses fra klagernes repræsentanternes side, hvor de er heltene, som hjælper klager med at få sin ret. Den fortælling, som Klagecentret forsøger at fortælle med sin vision er imidlertid, at vi er garant for klagernes retssikkerhed og laver troværdige og forståelige afgørelser. Udfordringen er så, at få denne historie til at blive den dominerende i forhold til de andre historier, der kan blive fortalt.

Hvis man også tager Jérôme Bruners teorier med i betragtning, så har klagerne nogle tidligere historier f.eks. fra andre klageinstanser, som de tager med ind i fortællingen om Klagecentret. De har med andre ord nogle forventninger og fordomme, som er

med til at skabe deres fortælling om Klagecentret. Det forventer jeg at kunne udlede af besvarelserne af omdømmeundersøgelsen, så jeg får et klarere billede af, hvad det er for en historie, der bliver fortalt om Klagecentret, og som vi måske skal ændre.

Hvis Klagecentret vil ændre eller brænde igennem med sin historie, giver Kitt Sanne Nielsens i sin bog om Fortællinger i organisationer (2006, s. 106) en opskrift på, hvordan man kan bruge fortællinger i praksis:

1. Undersøgelse af historier – hvilke historier findes der?
2. Dekonstruer og eksternalisering – "naming the problem" – det er ikke dig, som er problemet – men problemet
3. Dyrkelse af det exceptionelle og unikke – andre vinkler end det problematiske – kimen
4. Alternative historier – skal kunne kobles på eksisterende – et andet lys
5. At gøre historier tykkere – fylde på og åbne op
6. Ændringer

Hendes anbefalinger tager udgangspunkt i coaching af individer, hvorfor de må tilpasses den konkrete situation i Klagecentret. Det giver naturligvis nogle begrænsninger i vores muligheder for at ændre fortællingerne, at vi ikke har direkte og jævnlig dialog med klagerne. Det kan således blive vanskeligt at koble den historie, vi vil fortælle om Klagecentret, på klagerens historie, så de oplever den realistisk (Nielsen 2006, s. 115). Desuden kan det være svært at spørge ind til detaljerne i for at dekonstruere klagers historie (Nielsen 2006, s. 118), når vi ikke har daglig direkte kontakt. Jeg håber dog, at omdømmeundersøgelsen kan bidrage til afdække flere detaljer, end vi kender i dag, og dermed give os et mere nuanceret grundlag at arbejde videre med.

Hvis vi bruger hendes fremgangsmåde i narrativ praksis på Klagecentrets betyder det, at vi først skal undersøge, hvilke historier der findes om os. Det forventer jeg, at omdømmeundersøgelsen kan bidrage med. Til billedet hører også de tilkendegivelser, vi får i det daglige fra klagerne enten i klagerne eller selvstændige henvendelser til os om vores klagesagsbehandling. Mht. eksternalisering skal vi ikke se problemet som omhandlende os som personer i Klagecentret, herunder vores faglighed. Derimod skal vi give det, vi mener, er problemet, et navn, hvilket jeg har forsøgt med omdømmeundersøgelsen. Vi oplever det exceptionelle, når vi ændrer en afgørelse til fordel for klager (giver klager ret) eller får forklaret et problem på en måde, så klager forstår, hvorfor han ikke fik ret. Disse historier skal vi gøre "tykkere", og vi benytter da også enhver given lejlighed til at fortælle om den gang, vi ændrede 150 afgørelser på én

gang. Vi bruger dette eksempel til at dokumentere historien om, at vi faktisk er garanteret for klagerens retssikkerhed og ikke, som nogle vil skyde os i skoene er ét fedt med styrelserne. Denne historie og andre, hvor klagerne har fået ret, forsøger vi at bruge aktivt til f.eks. ved dialogmøder med brancheorganisationerne at brande os, som det forbillede for klagebehandling i staten – med borgeren i fokus, som vi gerne vil være. Her kan så fyldes på og åbnes op, men spørgsmålet er, hvor meget energi vi skal lægge i kommunikationen heraf som offentlig myndighed, og om det i virkeligheden skader vores omdømme, når realiteten er, at vi kun omgør ca. 4 % af klagesagerne. Resultatet af omdømmeundersøgelsen vil forhåbentlig give os nogle indikationer herpå.

4.3. Forventningerne til den offentlige sektor

4.3.1. Demokrati

Som alle andre nye tendenser i det private erhvervsliv har branding også bredt sig til den offentlige sektor, som nu også er begyndt at "brande" sig for at være attraktiv for borgerne. Det er imidlertid ikke uden vanskeligheder, da der kan være andre forventninger til offentlige myndigheder end til det private erhvervsliv.

Paul du Gay beskriver i indledningen til sin bog "Hyldest til bureaukratiet" (2007) de klare forventninger, der er til den offentlige forvaltning samtidig med, at den kritiseres for at være for bureaukratisk (du Gay 2007, s. 13-14):

"Den borger, der ser skævt til den omfattende registrering, det offentlige foretager, ville sandsynligvis blive lige så irriteret, hvis en offentligt ansat mistede grebet om vedkommendes sag, fordi han eller hun kun støttede sig til erindring og telefonsamtaler. På tilsvarende måde kan den konstante klage over, at de offentlige bureauer følger præcedens i det uendelige, meget vel miste sin moralske gyldighed, hvis vi opdager, at vi ikke har modtaget præcis den samme behandling, som vores nabo, ven eller kæreste har fået under tilsvarende omstændigheder."

Du Gay fremhæver de sikkerhedsgarantier, som netop bureaukratiet er udtryk for, selvom det på samme tid kan virke usmidigt og umenneskeligt. Det kommer til udtryk i følgende citat (du Gay 2007, s.14):

"Men mere positivt tyder det også på, at selv om vi somme tider kan opleve personlig frustration i forhold til det statslig bureaukrati, så kan vi må-

ske lære at se denne frustration som et mere eller mindre uundgåeligt biprodukt ved opfyldelsen af andre mål, som vi også sætter meget højt: ønsket om at sikre retfærdighed, rimelighed og lighed i behandlingen af borgerne – et afgørende kvalitativt træk ved den moderne offentlige administration, som vi i vidt omfang tager for givet.”

Dette beskriver meget godt, det vi oplever i Klagecentret; at klagerne på den ene side vil have særbehandling men samtidig ønsker samme behandling som andre. Ofte bliver vi beskyldt for at være bureaukratiske og ufølsomme, når vi ikke fraviger reglerne i den enkelte situation, som rigtig nok nogle gange kan virke urimelig. Som klageinstans opererer vi imidlertid inden for lovgivningens rammer og kan ikke vilkårligt fravige disse i enkelttilfælde. Når vi lejlighedsvist taler med nogle af klagerne, forsøger vi da også at forklare, at det samtidig er en beskyttelse af dem, at der ikke eksisterer vilkårlighed og magtfordrejning i forvaltningen, men at vi varetager deres retssikkerhed ved, at der er lighed for loven. Når det så er sagt, kan man ikke komme uden om, at der forventes mere end det af offentlige myndigheder i dag, særligt i forhold til inddragelse af borgerne og åbenhed i forvaltningen. Jeg forventer, at omdømmeundersøgelsen vil kunne give en pejling af, om denne antagelse er rigtig.

4.3.2. Offentlige værdier

Torben Bech Jørgensen konkluderer i sin bog "På sporet af en offentlig identitet – værdier i stat, amter og kommuner" (2007, s. 242), at man ser konturerne af en generel offentlig etos. Han har undersøgt en lang række offentlige instanser og fundet ud af, at der er mange sammenfald i de offentlige institutioners skriftlige værdier, der officielt markedsføres som retningsgivende for institutionens arbejde: ansvarlighed, udvikling, respekt, samarbejde, åbenhed, kvalitet, tillid, engagement og faglighed. Han gør i den sammenhæng opmærksom på, at det ikke er ensbetydende med, at det er disse værdier, som praktiseres, blandt andet fordi det kræver et grundigt implementeringsarbejde (Jørgensen 2007, s.157-159). Han konstaterer da også, at det er sværere at se et generelt offentligt etos i de værdier, som praktiseres, og at de nedskrevne værdier ikke nødvendigvis udgør et egentligt pejlemærke for organisationens daglige arbejde (Jørgensen 2007, s.192-194). Han kommer frem til, at offentlige organisationer med sine værdigrundlag forsøger at skille sig ud fra andre og signalere lige præcis det, de gerne vil være, men eftersom deres værdigrundlag ligner hinanden kommer de netop ikke til at skille sig ud. Desuden kan det være svært at skille sig ud, hvis en række værdier er givet på forhånd – han nævner f.eks. Finansministeriet (Jørgensen 2007, s. 157).

Klagecentrets værdier er netop nogle af de 123 værdier, som Torben B. Jørgensen oplister (Jørgensen 2007, s.163-167). Den kendsgerning, at jeg fandt behov for, at Klagecentret lavede sine egne værdier, er netop udtryk for, at vi ville udskille os fra andre. Desuden fandt jeg ministeriets overordnede værdier for generelle: ansvarlighed, engagement, faglighed og åbenhed. Disse værdier havde jeg svært ved at italesætte som styringsparametre for Klagecentrets arbejde. Derfor har vi lavet vores egen vision og egne værdier, som i det daglige kan være et pejlemærke for vores arbejde. De værdier, vi har valgt, er værdier, som i høj grad er et udtryk for vores institutions hovedopgave, bl.a. retssikkerhed og objektivitet, og dermed de værdier vi praktiserer i hverdagen. Ovenover ligger så ministeriets fælles værdier, der ikke er tydelige i deres praktiske udmøntning i Klagecentrets daglige arbejde, men mere er en selvfølgelighed. Spørgsmålet er imidlertid, om vores værdier ikke er givne på forhånd, så vi slet ikke skiller os ud ved dem? I den henseende er det måske mere med vores vision, at vi udskiller os ved at turde sige, at vi vil være de bedste, og vi har da også primært brugt den til branding af Klagecentret, da den repræsenterer, hvad vi gerne vil stå for og den fortælling, vi gerne hører fortalt om os.

For at operationalisere visionen og værdierne har vi i Klagecentret ved en fælles workshop uddybet og skrevet ned, hvad vi forstår ved de enkelte værdier og vores vision, jf. bilag 5 og 6, så vi har fælles retning i udmøntningen heraf. Desuden taler jeg meget bevidst værdierne ind i vores daglige handlinger. F.eks. når en borger henvender sig, og et svar ikke nødvendigvis er påkrævet, så vælger vi alligevel at svare, fordi vi har "borgeren i fokus". Et andet eksempel er, at Lean er en del af vores kultur, og den måde vi arbejder på ud fra devisen, at "vi vil være forbillede for klagebehandling i staten". I den sammenhæng indgår vi også som case i en rapport, som DIOS Consulting netop har lavet om "Lean i staten – er det fortsat på dagsordenen?"¹. Vores vision ligger også til grund for, at vi i videst muligt omfang forsøger at drage nytte af digitalisering. Det vil så forhåbentlig vise sig ved omdømmeundersøgelsen, om vores bestræbelser i fortællingen er kommet ud til klagerne, og hvilken effekt det i givet fald har haft på vores omdømme.

4.4. Legitimitet

I brandingsammenhæng er det også relevant at se på, om det giver offentlige organisationer udfordringer i forhold til deres legitimitet. Offentlige myndigheder kan have

¹ Dios Consulting (september 2013): "Lean og procesoptimering i staten – fortsat på dagsordenen: <http://diosconsulting.dk/wp/wp-content/uploads/Lean-og-procesoptimering-i-Staten-III3.pdf>

meget legitimitet givet. Derfor kunne man antage, at offentlige myndigheder ikke behøver at bekymre sig om at opnå legitimitet - til forskel fra f.eks. private virksomheder og NGO'er. Som oftest ligger der en vis given legitimitet i selve myndighedskonstruktionen og missionen, fordi myndigheden er etableret for at varetage en vis samfundsnyttig funktion. Derfor anser jeg det for usandsynligt, at en offentlig myndighed helt mister helt sin legitimitet - selvom SKAT i sagen om fejlagtige ejendomsvurderinger måske er tæt på. Fejl og forsømmelser vil som oftest nok snarere medføre troværdighedsstab end egentlig legitimitetstab.

Klagecentret har megen legitimitet givet på forhånd, da vi som nævnt oprindeligt er oprettet ved et politisk forlig. Desuden har topledelsen besluttet konstruktionen, hvorfor vi også derfra har stor opbakning og lydhørhed. Der ligger også en stor del legitimitet i selve det at være en klageinstans, da man som klager kan forvente visse retssikkerhedsgarantier varetaget og i første omgang egentlig ikke har andre steder at gå hen. Endelig betyder den kendsgerning, at vi endnu ikke har fået kritik af hverken Folketingets Ombudsmand eller Rigsrevisionen og vinder retssager yderligere styrkelse af vores legitimitet.

Nogle klagere er dog skeptiske mht. vores uafhængighed af ministeriet og styrelserne men f.eks. de førnævnte 150 afgørelser, som vi ophævede, har forhåbentlig bidraget til at trænge denne skepsis i baggrunden, selvom den kommer op fra tid til anden. Hertil kommer utilfredshed med Klagecentrets sagsbehandlingstider, og at vi alene er bemandet med AC- generalister og flest jurister, som klagerne mener ikke har tilstrækkelig faglig indsigt til at vurdere klager over f.eks. plantedække og stoffers farlighed i fødevarer. Vores fokus på sprog og effektivitet har også medført, at vi laver vores afgørelser forholdsvis korte. I den forbindelse er vi blevet kritiseret for, at det ikke kan ses, hvilken prøvelse af styrelsens afgørelse vi foretager, og at begrundelsen ikke er tilstrækkelig (se bilag 7 – brev fra Landbrug og Fødevarer til Departementschefen). At der sættes spørgsmål ved disse forhold fra branchens side er bekymrende, da der risikerer at blive fortalt en historie om Klagecentret, som kan skade legitimiteten eller i hvert fald troværdigheden.

Mark C. Suchmann (1995) beskæftiger sig med legitimitet i et strategisk perspektiv og hans forslag til håndtering af legitimitet, finder jeg anvendelig, selvom det alene måtte handle om troværdighed.

Suchmann definerer legitimitet som følger (s.574):

"En generel opfattelse eller antagelse om, at en organisations handlinger er ønskværdige, korrekte eller hensigtsmæssige inden for et socialt konstrueret system af normer, værdier, overbevisninger og definitioner."

Suchmann inddeler legitimitet i pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet, som har hver sin egen dynamik, hvorfor han også anbefaler 3 forskellige former for strategisk håndtering. Disse kan skematiseres som følger (1995, s. 600):

Legitimitetsform	Opnå	Fastholde	Reparere
Pragmatisk (i relationen)	Behovstilfredsstillelse Markedsselektion Promotion	Overvåg meninger Beskyt samhandlen	Afvis Udvikl overvågnings-systemer
Moralsk (normer, værdier)	Tilfredsstil idealer Definer mål Overbevis	Overvåg etik Beskyt ansvarlighed	Undskyld Retfærdiggør Omstrukturer
Kognitiv/institutionel (taget-for-givet eksistensberettigelse)	Gør som de bedste	Overvåg fremtidsperspektiver Beskyt antagelser	Forklar

Pragmatisk legitimitet

Den pragmatiske legitimitet opbygges i relationen og bygger på en accept af, at en organisation og dens omverden har nytte af hinanden. Den opnås ved en tilfredsstillelse af fælles behov, som f.eks. kunne være, at Klagecentret ville have flere ressourcer til at nedbringe sagsbehandlingstiden, hvilket brancheorganisationerne kan være med til at tilvejebringe ved et pres på ministeriets øverste ledelse eller gå til politikkerne (exchange legitimacy). Det kan også være, da Klagecentret valgte at partshøre i alle klagesager, selvom vi ikke er forpligtet til det, men fordi klagerne har et ønske herom, og det i øvrigt er nemmest for Klagecentret ikke at skulle tage stilling til hvem, vi bør partshøre. På den måde kan Klagecentret opnå legitimitet ved, at vi imødekommer et ønske fra erhvervet. Her er der imidlertid nok mere tale om "influence legitimacy", hvor organisationen inddrager omverdenen i sin opgavevaretagelse. Under pragmatisk legitimitet nævner Suchmann også "dispositional legitimacy", som han betegner omverdenens personificering af myndighed, hvorved legitimitet gives, når myndigheden optræder som om, den varetager ens interesser, er ærlig, troværdig, ordentlig og klog. I Klagecentret kunne det f.eks. være, når vi åbent og ærligt

fortæller om den lange sagsbehandlingstid og løbende informerer klager om, hvor langt sagen er. Suchmann mener, at dispositional legitimacy også kan være moralsk legitimitet, jf. nedenfor.

Moralsk legitimitet

Moralsk legitimitet er derimod ikke et spørgsmål om, hvad omverdenen får ud af relationen, men om omverdenen finder, at organisationen gør det rigtige, herunder at der er overensstemmende normer og værdier. Suchmann inddeler moralsk legitimitet i 4 undergrupper.

1. Consequential legitimacy, der handler om, at organisationen bedømmes på baggrund af sine handlinger. Det kan være, hvis Klagecentret ændrer styrelsens afgørelser, således at der skal indføres en ny praksis til klagers fordel.
2. Procedural legitimacy, der handler om, at organisationen kan opnå legitimitet ved at benytte sig af socialt anerkendte procedurer og teknikker, hvilket har indflydelse på, om disse opfattes som professionelle og hensigtsmæssige. Det kunne f.eks. være, når Klagecentret anvender det samme dokumenthåndteringssystem, som resten af staten, og lever op til god forvaltningsskik.
3. Structural legitimacy, der handler om, at organisation anses for at være den rette til at varetage opgaven. For Klagecentret kan det handle om vores organisatoriske set-up med de muligheder og begrænsninger, det indebærer. F.eks. er vi ikke et klagenævn, som kan inddrage faglige eksperter, eller en domstol, som kan lave bevisførelse samt syn og skøn.
4. Personal legitimacy, der handler om organisationens topledelse. For Klagecentrets vedkommende kan det både være mig, som chef for Fødevareministeriets Klagecenter, men også ledelsen af hele ministeriet, herunder styrelserne, fordi Klagesagsbehandlingen begynder i styrelserne, jf. postkassemodellen og remonstration.

Kognitiv legitimitet

Kognitiv legitimitet handler om, hvad der er forståeligt i omverdenen. Hvis en organisations aktiviteter opleves som meningsfulde og forudsigelige, vil det styrke legitimiteten. Det gælder ligeledes organisationer, som anses for nødvendige og er indbegrebet af "taget-for-givet". Det kunne f.eks. være domstolene. Klagecentret kan på den ene side siges at være meningsfuld, fordi vi giver klager en ekstra mulighed for at få sin sag prøvet, og der er forudsigelighed i forhold til processen herfor. På den anden side, kan vi fra klagers synspunkt synes ikke at være meningsfulde, hvis vi ikke giver klager ret, og dermed også uforudsigelige.

Håndteringsstrategier

Suchmann anbefaler forskellige håndteringsstrategier for de 3 legitimitetsformer afhængig af, om der er tale om opnåelse, fastholdelse eller reparation, jf. skemaet ovenfor. Som nævnt er det min antagelse, at offentlige myndigheder har så meget legitimitet givet, at der ikke er brug for håndteringsredskaberne for opnåelse af legitimitet, men at reparation eventuelt kan komme på tale.

I forhold til Klagecentret og de kritikpunkter, som erhvervet har rejst, har jeg været ude i både at afvise (at der ikke sker en reel prøvelse), undskylde (at vi endnu ikke har fået nedbragt sagsbehandlingstiderne), retfærdiggøre (vores organisatoriske setup, hvor det ikke er meningen, at der skal inddrages fagprofessionelle) og forklaret (begrundelsen).

Disse udfordringer er opstået, selvom vi har en masse legitimitet givet og oven i købet har forsøgt at opnå yderligere legitimitet ved at behovstilfredsstille (nedbringe sagsbehandlingstiden samt kortere og mere pædagogiske afgørelser), promovere os (vi vil være forbillede for klagebehandling i staten – med borgeren i fokus), tilfredsstille idealer (garant for retssikkerheden), defineret mål (6 måneders sagsbehandlingstid), gjort som de bedste (forsøger hele tiden at være på forkant med udviklingen i håndtering af klagesagsbehandling, herunder Lean og serviceminded). Noget tyder på, at det måske ikke helt er lykkedes, hvilket jeg håber at kunne få en dybere forståelse af med omdømmeundersøgelsen.

4.5. Omdømmehåndtering

Haldor Byrkjefjots beskriver i sin artikel om "Omdømmehåndtering – drivkrefter, kritik og paradokser" (2010) om nogle af de udfordringer offentlige organisationer kan have i bestræbelserne på at håndtere sit omdømme ud fra klassiske brandingstrategier. Han gør opmærksom på følgende paradokser og dilemmaer:

1. Når man ifølge brandingteorien skal skabe sig sin egen identitet og således finde ud af, hvilke særegne, varige og unikke egenskaber organisationen har, risikerer man at smide traditioner og idealer væk.
2. Det er muligt at fremstå som noget andet end man er, men samtidig påstår man, at hele formålet med omdømmehåndteringen er at lukke et evt. gab mellem det man er, og det man gerne vil fremstå som.

3. Offentlige instanser bygger på demokratiforståelse, hvorfor offentlige instanser ikke bør tilrettelægge deres interaktion med borgerne efter samme opskrift som det private.
4. Omdømmehåndtering har bl.a. til formål at skabe tillid, men kan lige så godt føre til tab af tillid, fordi man ikke kan leve op til det, man slår sig op med at være.
5. Selvom omdømmehåndtering skulle være et værn mod krise og omdømmetab, så kan det vise sig at blive netop årsagen til krise og omdømmetab.
6. I bestræbelserne på – som led i omdømmehåndteringen – at sikre integreret kommunikation, risikerer kommunikationsopgaven at blive specialiseret og adskilt fra resten af organisationer, hvilket kan virke kontraproduktivt.
7. Åbenhed og transparens fremstilles som en forudsætning for omgivelsernes tillid til organisationen, men det er muligt at udvikle nye lukkede systemer parallelt med eller som en konsekvens af strategi for transparens.
8. Alsidighed og interessekonflikter risikerer at blive undertrykt, fordi der kun må udtrykkes det, som er i overensstemmelse med vedtagne strategier og mål.
9. Dem, som i dag har specialiseret sig i omdømmehåndtering, risikerer at miste terræn, fordi det bliver et integreret element i lederskabet.

Haldor Byrkjefjot nævner netop nogle af de bekymringer, som jeg har gjort mig ved branding af Klagecentret som en offentlig instans, herunder særligt risiko for tab af tillid og troværdighed. Risikerer vi i virkeligheden at skade vores omdømme i stedet for at styrke det ved branding, fordi vi måske ikke i klagerne øjne lever op til det, vi brander os med? Skulle vi i virkeligheden undlade at bruge tid og energi på branding og i stedet fokusere alle kræfter på selve klagesagsbehandlingen?

Jeg forventer, at resultaterne af omdømmeundersøgelsen vil kunne vise, i hvilket omfang disse 9 paradokser og dilemmaer er fremherskende i relation til branding af Klagecentret.

5. Emperi og metode

5.1. Emperi - omdømmeundersøgelse

Som emperi har jeg valgt at lave en omdømmeundersøgelse om bl.a. tillid og troværdighed, herunder set i forhold til Klagecentrets vision og udsendt et spørgeskema (bilag 8) med 15 spørgsmål til 33 udvalgte brancheorganisationer, konsulentcentre og advokatfirmaer (bilag 9), som klager på vegne af landmænd, fiskere og virksomhedsejere. Spørgsmålene blev stillet med svarkategorierne 1 - 5, hvor 1 er den laveste og 5 den højeste score.

Respondenterne er valgt ud fra, om de har haft klagesager hos Klagecentret og for brancheorganisationernes vedkommende også, om de deltager på vores årlige dialogmøder med brancheorganisationerne. Desuden har jeg valgt at sende spørgeskemaet til en række landbrugskonsulentcentre rundt om i landet. Landbrugskonsulenterne er organiseret under paraplyorganisationen Landbrug og Fødevarer, men jeg har valgt de lokale centre for at tage højde for evt. forskellige opfattelser afhængig af geografisk placering i landet og niveau i organisationen, herunder hvor tæt man er på klagerne.

På fiskeriområdet indgår primærerhvervet ikke i undersøgelsen, da de dels ikke har ret mange klager dels klager selv og ikke via deres brancheorganisation. De ville være en helt anden undersøgelse, hvis jeg skulle spørge de enkelte klagere, hvilket ville kræve langt flere respondenter for at få et repræsentativt svarresultat. Det betyder, at inden for fiskerisektoren er det kun fiskeforarbejdningsindustrien, som er omfattet af spørgeskemaundersøgelsen, og branchen har derfor et vist overlap med fødevarerområdet. Det giver naturligvis en begrænsning i, hvad der kan udledes inden for denne sektor alene, hvilket der må tages højde for i analysen.

Den kendsgerning, at jeg har valgt at gennemføre undersøgelsen hos repræsentanter for klagerne, medfører naturligvis en hvis tolkning af svarene hos respondenterne. Til gengæld forventer jeg at få mindre tilfældige og mere nuancerede svar, når svarene har gennemgået denne tolkning og kommer fra respondenter, som kender en flerhed af klagere. Derfor anser jeg også antallet af respondenter for repræsentativt, når de netop repræsenterer en flerhed af klagere.

Spørgeskemaet blev sendt elektronisk til respondenterne via surveyprogrammet "survey.xact". Respondenterne fik en uge til at besvare spørgeskemaet, hvorefter der blev sendt en elektronisk reminder til dem, som ikke havde svaret eller påbegyndt besva-

relsen uden at færdiggøre den, hvilket gav en lidt højere svarprocent. Derefter sendte jeg personlige mails til dem, som stadig ikke havde svaret, hvilket gav lidt flere svar. Jeg endte op med en svarprocent på 58, heraf 18 fulde besvarelser, omfattende alle kategorier, omend kategorien "advokat" og branchen "fisk" kun udgør henholdsvis 2 og en enkel besvarelse. Det er dog min vurdering på baggrund af kendskabet til indholdet i klagesagerne, at de to besvarelser er dækkende. Surveyprogrammet leverede rapporten (se bilag 10), som har dannet grundlag for min analyse sammenholdt med de enkelte besvarelser. I rapporten kan man se den procentvise fordeling i svarkategorierne 1-5 (se tabel 1 nedenfor) og de kvalitative kommentarer til de enkelte spørgsmål samlet. Den giver imidlertid ikke mulighed for at se hvem, der har svaret hvad, hvorfor jeg også har brugt de enkelte udfyldte spørgeskemaer som grundlag for min analyse. Herudover har jeg fået rapporter for, hvordan svarene fordeler sig geografisk (se bilag 11), på branche (se bilag 12) og hvilken type respondent – kategori (se bilag 13).

Besvarelser i omdømmeundersøgelsen fordeler sig procentmæssigt i svarkategorierne som følger:

Tabel 1

Svarkategori	Procentfordeling
Kategori 1	23,7 %
Kategori 2	22,0 %
Kategori 3	32,7 %
Kategori 4	16,2 %
Kategori 5	5,4 %

I analysen har jeg valgt at samle de 5 svarkategorier i to grupper, hvor svarkategorierne 1-2 udgør "den kritiske gruppe" og svarkategorierne 3-5 udgør "den positive gruppe". På den baggrund viser omdømmeundersøgelsens samlede resultat, at der er en lille overvægt af respondenter i den positive gruppe med 54 % og 46 % i den kritiske gruppe (se tabel 2 nedenfor). Det skal dog bemærkes, at på grund af det spinkle datagrundlag (18 besvarelser ud af 33 mulige), er resultatet behæftet med en vis usikkerhed. Hvis man ser på antallet af besvarelser i de to grupper, er der færre respondenter i den positive gruppe end den negative gruppe (se under N i tabel 2), hvilket i virkeligheden kunne betyde, at resultatet tippede til fordel for den negative gruppe. Man kan også diskutere, om svarkategorien 3 skal ligge i den ene eller den anden gruppe, men det gør ikke her den store forskel, da jeg alligevel anvender besvarelserne fra den negative gruppe som hovedgrundlag i analysen. Jeg er også godt klar over, at ud fra en videnskabelig betragtning er resultatet ikke signifikant, men jeg

mener dog alligevel, at den negative gruppe og de kritiske kommentarer herfra udgør en sådan vægt, at de kan danne grundlag for analysen.

Tabel 2

Gruppeinddeling	Procentfordeling	N
Den positive gruppe (kategori 3-5)	54 %	8 besvarelser
Den kritiske gruppe (kategori 1-2)	46 %	10 besvarelser

Af rapporten fordelt efter kategori (konsulentcenter, brancheorganisation eller advokat - bilag 13) fremgår det, at brancheorganisationer og advokatvirksomhed generelt er mere positive end konsulentcentre. Af enkeltbesvarelserne fremgår endvidere, at det særligt er de større brancheorganisationer, som er mest positive. Det er typisk de brancheorganisationer, som deltager på vores årlige dialogmøder, og dermed har et mere indgående kendskab til vores organisatoriske set-up, muligheder og begrænsninger. Advokatfirmaer har formentlig en bedre forståelse af det juridiske set-up og f.eks. forståelse af begrebet retssikkerhed, og hvad klagesagsbehandling omfatter.

Besvarelserne i den kritiske kategori udgør typisk konsulentcentre og mindre brancheorganisationer, som er tættere på klagerne, og som Klagecentret ikke har kontakt med ud over gennem klagesagerne. Af enkeltbesvarelserne fremgår, at et enkelt konsulentcenter beliggende på Sjælland skiller sig ud ved at være mere positive end gennemsnittet af konsulentcentre. Heraf kan dog ikke udledes noget geografisk, da et andet konsulentcenter, som også er beliggende på Sjælland, tilhører den kritiske gruppe. Med hensyn til den geografiske fordeling i øvrigt, er der en lille overvægt af respondenter fra hovedstaden, som tilhører den positive gruppe (se bilag 11), men det kan skyldes, at de større brancheorganisationer og et advokatfirma er lokaliseret i hovedstadsområdet. Derudover finder jeg ikke, at der kan udledes noget af respondenternes geografiske placering.

I forhold til brancherne (landbrug, fødevarer, fiskeri og blandet) tegner der sig ikke et overbevisende mønster i forhold til, hvor kritiske de er (se bilag 12). Jeg havde en forventning om, at de ville være mindre kritiske på fødevare- og fiskeriområdet, fordi Klagecentret har behandlet klagesager på disse områder igennem 6 år, hvorimod vi

kun har behandlet landbrugsklagesager i knap 3 år. Min forventning byggede på, at vi måske i højere grad havde formået at trænge igennem med vores fortælling på disse områder, som vi har behandlet klagesager på igennem længere tid. Uanset om det er fordi, at vi ikke har formået at formidle budskabet, eller det skyldes, at klagerne ikke vil anerkende vores begrænsninger, så er der intet, som tyder på, at besvarelserne på fødevare- og fiskeriområdet i overvejende grad kan karakteriseres som mere positive end på landbrugsområdet.

Ud fra kommentarerne til de enkelte spørgsmål kan kritikpunkterne sammenfattes således:

- sagsbehandlingstiderne er for lange
- klagerne får for sjældent ret hos Klagecentret (2-4 % af klagesagerne)
- det faglige skøn prøves ikke tilstrækkeligt, når der ikke inddrages faglige eksperter
- de ikke får svar på alle deres klagepunkter
- Klagecentret fraviger ikke urimelige regler og politikker til gunst for klager
- Klagecentret ej tilstrækkelig uafhængig i forhold til styrelserne og departementet (det politiske niveau).

De områder, hvor besvarelserne er mest positive gælder servicen i klagecentret, jf. spørgsmålene 5 (58 %), 7 (62 %) og 8 (75 %) i den positive gruppe. Her optræder også nogle 5-taller, som ellers kun er tilfældet i under halvdelen af besvarelserne. Øvrige spørgsmål, som også overvejende er positive er spørgsmålene 11(58 %), 12 (57 %), 13 (52 %) og 14 (53 %) i den positive gruppe. Det er overraskende, at selvom besvarelserne i spørgsmål 15 om vores omdømme har en overvægt i den negative gruppe (58 %), så er besvarelserne af spørgsmål 13 (visionens troværdighed) og 14 (overensstemmelse mellem vision og FKC's gøren) overvejende positiv med hhv. 52 % og 53 %. Det kan naturligvis skyldes forskellige tolkninger af spørgsmålene, men sammenholdt med de kvalitative besvarelser, ser det nu ikke ud til at være tilfældet, da bemærkningerne er meget sammenfaldende. Hvis man imidlertid samler de spørgsmål, som handler om tillid (spørgsmål 4), føler sig hørt (spørgsmål 6), retssikkerhed (spørgsmål 9), bedre eller dårligere (spørgsmål 10) troværdighed af vision (spørgsmål 13), visionen og Klagecentret (spørgsmål 14) og omdømmet (spørgsmål 15), er der en lille overvægt i den kritiske gruppe (54 %). Det vil sige, at det primært er svarene på "servicespørgsmålene", som trækker det samlede resultat op. I forhold til opgavens problemformulering giver omdømmeundersøgelsens resultater altså en lille overvægt til den kritiske gruppe, hvilket vil være grundlaget for min analyse.

Det kan oversigtsmæssigt også sammenfattes som følger:

Besvarelsernes procentvise fordeling i de to grupper (svarkategori 3-5/1-2)

Servicen i klagecentret	70/30 %
Tillid og retssikkerhed	47/53 %
Troværdighed af visionen	53/47 %
Den samme behandling som andre klageinstanser	42/58 %
Uafhængighed	57/43 %
Føler sig hørt	48/52 %
Anbefale andre at klage til Klagecentret	58/42 %
Klagecentrets samlede omdømme	42/58 %

Det samlede billede af omdømmeundersøgelsen er et omdømme "lidt over middel" (54/46 %), hvor selve spørgsmålet om Klagecentrets omdømme er lidt under middel (42/58 %) med ingen afkrydsninger i svarkategori 4 og 5. Hvis man som ovenfor nævnt regulerer for antallet af besvarelser i de to grupper, så er resultatet nok mere fifty-fifty. Undersøgelsen viser således, at der er en række udfordringer i ledelsesmæssig sammenhæng og ikke mindst i forhold til branding og omdømme, hvilket jeg vil analysere mere indgående i afsnit 6 nedenfor.

Undersøgelsen giver et godt grundlag for den videre strategiske håndtering af branding i Klagecentret men også i forhold til min ledelse i det hele taget. Disse overvejelser vil jeg komme nærmere ind på i henholdsvis afsnit 8 og 9.

5.2. Videnskabsteori og metodevalg

Min videnskabelige metode er hermeneutisk, idet jeg forsøger at afdække, hvad der ligger bag klagernes opfattelse af Klagecentret. Hertil kommer at branding er fortællinger, som skabes af mennesker i deres tale og omgang med hinanden, og som Preskorn-Thygesen (2012, s. 31) formulerer det:

"Hermeneutikken taler derfor om en bestemt for-forståelse af, dvs. en række fordomme og antagelser om verden og andre mennesker, der både styrer, hvordan vi ser på verden, og hvordan vi handler. Denne for-forståelse af verden er en funktion af både kulturhistorie og en personlig historie"

Hvis man skal forstå menneskers eller en gruppe af menneskers handlinger, må man altså først finde ud af, hvilke kulturelle rammer de agerer indenfor og deres egne personlige erfaringer. Det kan naturligvis være vanskeligt, når man som Klagecentret ikke er tættere på klagerne, idet vi kun møder mange af klagerne en enkelt gang. Derfor har jeg også i undersøgelsen valgt at spørge klagerne repræsentanter for at ramme bredere og med selve undersøgelsen forsøge at komme tættere på.

Jeg vil med omdømmeundersøgelsen finde ud af, om der er en forforståelse af forventningerne til en klageinstans, som kan gøre det vanskeligt og måske endog skadeligt at brande Klagecentret efter de fremherskende metoder, som stammer fra det private erhvervsliv.

Fremgangsmåden er deduktiv, idet jeg med den valgte teori har nogle antagelser om svaret på min problemformulering. Jeg bruger resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen og analysen heraf til at teste, om mine antagelser holder stik og til besvarelse af min problemformulering. Jeg bruger de teoretiske modeller til at analysere af resultaterne af min spørgeskemaundersøgelse med henblik på at få nogle svar på, hvorfor resultatet er blevet, som det er, og hvordan jeg kan håndtere resultaterne i et udviklingsperspektiv.

Formålet med problemformuleringen og underspørgsmålene er at finde ud af, om det overhovedet giver mening at brande en klageinstans, hvor mange forhold er givne på forhånd og klagerne ikke har så mange andre steder at gå hen. Svarene på disse spørgsmål vil jeg bruge til at finde ud af, hvordan Klagecentrets fremtidige brandingstrategi skal være, og om der er andre initiativer, som det giver mening at iværksætte i lyset af de valgte teorier, og hvordan det kan ske.

6. Analyse og diskussion

6.1. I hvor høj grad er vi lykkedes med branding af Klagecentret ?

I dette afsnit vil jeg med udgangspunkt Fog et al.'s brandingteorier (2009) analysere omdømmeundersøgelsens resultater, og finde ud af i hvor høj grad Klagecentret er lykkedes med sin branding. Hermed vil jeg også undersøge, om brandingteoriene, som kommer fra det private erhvervsliv, giver mening at anvende på branding af offentlige myndigheder.

Vi har forsøgt at brande Klagecentret ved at lave og tydeligt kommunikere en vision – både internt og eksternt. Den har haft til formål dels at være pejlemærke for medarbejderne dels fortælle, hvad Klagecentret gerne vil stå for, herunder skabe os vores egen identitet. Visionen viser vi ved enhver given lejlighed: i vores autosignatur (se bilag 4), i powerpoints til møder med erhvervet og interne møde i Fødevareministeriet, i stillingsopslag og på vores hjemmeside (se bilag 3). Vi italesætter visionen i dagligdagen ved at hægte beslutninger og handlinger op på den. F.eks. hvis borgerne henvender sig, så sørger vi for at svare hurtigt og venligt for at sætte "borgeren i fokus". Vi tydeliggør dilemmaet mellem kvalitet og kvantitet, da vi gerne vil kunne levere på begge parametre og derfor praktiserer både Lean og kvalitetssikring, fordi "vi vil være forbillede for klagebehandling i staten". Jeg taler det ind i min ledelse og hører mine medarbejdere sige det til hinanden. Vores vision er blevet vores kultur, som vi er stolte af.

Omdømmeundersøgelsen viser imidlertid, at en del af klagerne ikke har samme opfattelse af Klagecentret, som vi selv har, hvilket betyder, at der er et "gab" mellem den fortælling, vi laver om os selv, og det klagerne oplever.

I forhold til historiefortællingens 4 elementer (budskabet, konflikten, rollefordelingen og handlingen) har Klagecentret en udfordring med budskabet, fordi det, vi med vores vision siger, vi står for, ikke opfattes sådan hos klagerne. Vi har f.eks. ikke fået skabt en forståelse for organisatoriske rammer med hensyn til, at vi ikke kan inddrage faglige eksperter eller vores uafhængighed af styrelserne og ministeriet. Desuden viser undersøgelsen, at det er vanskeligt at opnå et godt omdømme og brænde igennem med sit budskab og sin fortælling, hvis man i virkeligheden ikke kan leve op til væsentlige elementer i "kundernes" forventninger, f.eks. til sagsbehandlingstider. Det kan således være svært at brænde igennem med alle andre gode resultater, som er en del af fortællingen, hvis det ikke vægter hos klagerne. Det vil sige, at hvis man vil

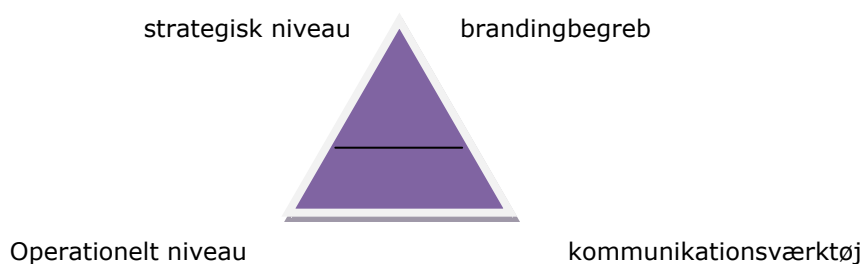
lykkes med sin fortælling, skal den tale ind i "kundernes" verden, og man bør kende "kundernes" væsentligste behov.

Omdømmeundersøgelsen viser, at rollefordelingen er en anden set fra klagerne side (se skemaet nedenfor) end den, jeg antog under teoriafsnittet. Klagecentret optræder her snarere som modstander, og vilkårlighed og magtmisbrug er ikke en fremherskende bekymring i besvarelserne. Desuden er målet for klagerne at få ret – mere end kvalitet, objektivitet og retssikkerhed i klagesagsbehandlingen. "Giver" bliver dermed klagerne selv, men de er fortsat også "modtager". Brancheorganisationerne er stadig hjælper, men klagerne har vist svært ved at se Klagecentret som helt. Derimod synes de "faglige eksperter" at blive gjort til heltene, da der så i klagerne forventning ville kunne ske en reel prøvelse af klagesagerne og dermed højne tillid, troværdighed og retssikkerheden af Klagecentrets arbejde.

Giver	Mål	Modtager
Klager	At få ret	Klager
Hjælper	Helt	Modstander
Brancheorganisationer	Faglige eksperter	Klagecentret 1. instansen

Denne forskel i opfattelsen af rollefordelingen bidrager til forklaringen på det "gab", som tydeligvis er mellem Klagecentrets fortælling og det omdømme, vi har hos klagerne. Udfordringen i den sammenhæng er, at få Klagecentret gjort til helt, hvilket jeg vil komme nærmere ind på under afsnit 6.2., hvorfor kan være vanskeligt.

I forhold til StorytellingPyramiden giver det nævnte "gab" problemer både på det strategiske niveau og det operationelle niveau, idet der ikke er konsistens i Klagecentrets kommunikation.



Når klagerne ikke oplever overensstemmelse mellem vores vision og det, vi faktisk gør i vores klagesagsbehandling, vil vores brandingbegreb ikke få gennemslagskraft på det strategiske niveau. På det operationelle niveau har vi ikke formået at "få fortalt historier og anekdoter i hverdagen" (Fog et al. 2009, s. 54), der gør, at det også eksternt i klagernes opfattelse, opleves, at vi efterlever vores vision. Det kan bl.a. skyldes, at vi ikke i det daglige er tæt nok på klagerne til at have denne mulighed, og at et årligt dialogmøde med brancheorganisationerne og hjemmesiden ikke er tilstrækkeligt til at få vores historie bragt helt ud til klagerne. I den sammenhæng er der tale om et kommunikationsproblem, men der synes også at være et substansproblem, idet vi ikke lever op til klagernes forventninger til en klageinstans, når vi f.eks. ikke inddrager faglige eksperter i klagesagsbehandlingen.

På den baggrund kan man så spørge, om det er vores kernefortælling, der er noget galt med, hvilket jeg vil forsøge at teste med Laboratoriemodellen:

- A. Nekrologtesten
- B. Screening af stamdata
- C. Destillering af stamdata
- D. Formulering af kernefortællingen
- E. Syretesten

I forhold til nekrologtesten, må vi forestille os, hvad alternativet til Klagecentret ville være. Det er klart, at hvis der ingen klageadgang eksisterede overhovedet, ville klagerne kun have mulighed for at gå til domstolene, hvilket alt andet lige er mere besværligt og omkostningstungt for klagerne.

Hvis man forudsatte, at klagesagsbehandlingen gik tilbage til departementet, kunne klagerne risikere at miste den professionelle, kvalitative og objektive klagesagsbehandling, fordi politiske synspunkter kunne spille ind og føre til vilkårlighed og ulighed i sagsbehandlingen. Hvis vi sammenholder dette med omdømmeundersøgelsen, er det imidlertid ikke de bekymringer, som er fremherskende hos klagerne og vægtes. Det kan skyldes, at disse retssikkerhedsgarantier i klagernes optik tages for givet men også er varetaget tilstrækkeligt til, at det ikke er et problem. Hvis der imidlertid i stedet for Klagecentret blev oprettet et nævn, kunne vi risikere, at ingen ville savne Klagecentret, fordi ønsket om inddragelse af eksperter netop ville blive imødekommet. Til gengæld ville de økonomiske forudsætninger være afgørende for, om sagsbehandlingstiderne ville blive bedre. Der er i hvert fald eksempler på eksisterende klagenævn, som har langt længere sagsbehandlingstider end Klagecentret. Om Klage-

centret kan klare nekrologtesten, er altså helt afhængig af forudsætningerne for alternativet.

Med hensyn til screening af stamdata har Klagecentret som tidligere nævnt allerede kortlagt de interne stamdata ved forskellige interne workshops om vision/værdier og hvad, vi er gode til i Klagecentret (se bilag 5 og 6). Eksterne stamdata har vi nu fået afdækket ved spørgeskemaundersøgelsen. En destillering af disse viser, at en væsentlig del af respondenterne finder, at der ikke er overensstemmelse mellem den identitet, som Klagecentret forsøger at promovere, og det omdømme, som klagerne synes, vi har. Som allerede nævnt er der tydeligvis et "gab", og eftersom der også er tale om et substansproblem, vil dette ifølge Fog et al (2009, s. 81) ikke kunne løses alene ved kommunikation eller storytelling, men er et helt fundamentalt problem, som kræver grundlaget ændret radikalt. Det er jeg nu ikke helt enig i, hvilket jeg skal komme tilbage til under perspektiveringen (afsnit 8). Under alle omstændigheder ligger der en udfordring for Klagecentret i at lukke dette "gab", som i første omgang handler om at finde fællestræk mellem interne og eksterne stamdata, hvilket jeg vil komme tilbage til under afsnit 6.2. (værdisæt).

Det bliver nu mindre relevant, om vores kernefortælling kan klare syretesten, når kernefortællingen ikke anerkendes. Selvom vi måske nok for en objektiv betragtning er unikke i vores selvstændige konstruktion og vores arbejde, fordi der ikke findes en lignende instans i staten – uden at det er et nævn – og sætter en ære i at sætte borgerne i fokus, så er det ikke en interessant/unik fortælling, når vi ikke lever op til klagernes forventninger. Så virker den jo ikke. Vi kunne ellers godt levere eventyret om David og Goliath, idet vi sammenlignet med andre klagenævn er en forholdsvis lille institution, "men takket være snilde og vilje sagtens kan bide skeer med de store og tilmed vinde – stik imod alle odds" (Fog et al 2009, s. 98). Når klagerne imidlertid ikke har samme opfattelse hjælper det ikke på fremme af kernefortællingen, at vi kan bestå syretesten.

Delkonklusion

Som gennemgangen ovenfor viser, er det muligt og relevant at bruge brandingteorier fra det private erhvervsliv i forbindelse med branding af en offentlig myndighed. Modellerne kan bruges til at sikre et virksomt brand eller afdække, hvorfor brandet måske ikke virker efter hensigten. Det skyldes altså ikke fremgangsmåden og begreberne i sig selv, hvis man som offentlig myndighed ikke lykkes med sin branding men andre faktorer. I Klagecentrets tilfælde viser både historiefortællingens 4 elementer, Storytellingpyramiden og Laboratiemodellen, at det er vores budskab og kernefor-

tælling, som har nogle mangler, hvilket giver os både kommunikative og strategiske udfordringer. Dette behøver ikke adskille sig særligt fra de udfordringer, som man har i det private erhvervsliv. Til gengæld skal effekten af branding måske tillægges en anden vægt end i det private erhvervsliv, fordi offentlige myndigheder ikke i samme grad, som det private har mulighed for at tilrettelægge sit produkt efter kundernes ønske, hvilket bl.a. skyldes demokratiforventninger, som jeg vil komme nærmere ind på nedenfor. Hertil kommer, at Klagecentret har monopol på Klagesagsbehandling og klagerne i realiteten ikke kan gå andre steder hen med deres klager over styrelsernes afgørelse – medmindre de vil bekoste en udgiftskrævende retssag.

6.2. Hvad betyder forforståelser for Klagecentret omdømme og mulighed for at lykkes med sin fortælling?

Som det fremgår af omdømmeundersøgelsen er den fortælling, som en del af klagerne fortæller om os en lidt anden, end det omdømme, vi selv ønsker at fremstå med. I Klagecentret finder vi os unikke, fordi vi mener at være den eneste klageinstans af vores art, og vi synes selv, at vi sætter borgeren i fokus. Det gør vi blandt andet ved at være serviceminded og sikre en rimelige balance mellem effektivitet og kvalitet i klagesagerne samt retssikkerhed. Vi er udmærket klar over, at sagsbehandlingstiderne er for lange, men har betragtet det som et overgangsproblem. Derfor har vi ikke vægtet det så tungt, som klagerne tydeligvis gør – i hvert fald ikke i en grad, der har afholdt os fra at brande os selv med en modig vision. Vi har haft en viden om, hvornår vi forventede, at det ville vende. Den viden har vi imidlertid af forsigtighedshensyn ikke kommunikeret til klagerne for ikke at love noget, vi ikke kunne holde. Desuden er der nogle organisatoriske rammer, som gør, at vi f.eks. ikke kan inddrage eksperter. Betydningen heraf havde jeg en forventning om at have nedtonet ved at tydeliggøre de organisatoriske rammer på hjemmesiden og ved de årlige dialogmøder med brancheorganisationerne. Som det imidlertid fremgår af omdømmeundersøgelsen, så er jeg enten ikke lykkedes med mit budskab, eller det anerkendes simpelthen ikke. Forklaringen tror jeg blandt andet skal findes i det, som Jérôme Bruner kalder forforståelser. Klagerne har simpelthen en forventning om f.eks., at der kan indhentes ekspertudtalelser og, at de får ret i større omfang, end det er tilfældet. Hvor har de så deres forventninger fra?

Det tror jeg til dels skyldes forudgående kendskab til ankenævn, hvor ekspertudtalelser indhentes i langt højere grad, og hvor klagerne i højere grad for ret end hos Klagecentret. F.eks. skriver Natur- og Miljøklagenævnet på deres hjemmeside, at det ændrer kommunernes afgørelser i 33 % af klagesagerne.

I sin artikel "En hyldest til bureaukratiet" beskriver Paul du Gay (du Gay 2007) borgernes modsatrettede krav til bureaukratiet. F.eks. at borgerne på den ene side vil have særbehandling og samtidig ønsker samme behandling som andre, hvilket i virkeligheden kræver modsatrettede handlinger af bureaukratiet. Eller udtrykt på en anden måde så er udelukkelsen af særbehandling netop garant for ligebehandling. Omdømmeundersøgelsen viser, at du Gay langt hen ad vejen har ret. F.eks. har en klager følgende kommentar: "Der laves aldrig om på afgørelsen i forhold til, hvad "huset" i forvejen mener. Det kunne lige så godt hedde Bekræftelsescentret". Klagerne har en klar forventning om at få ret i deres klage, og at Klagecentret ændrer en større procentdel af afgørelserne fra styrelserne, end det er tilfældet. På den anden side ville det være bekymrende, hvis Klagecentret ændrede en stor del af styrelsernes afgørelser, da det ville betyde, at styrelserne ikke gjorde deres arbejde godt nok. Der ligger derfor en vis garant for retssikkerheden i, at kun en mindre del af styrelsernes afgørelser ændres. Dette budskab har jeg forsøgt at komme ud med gentagne gange på de årlige dialogmøder med brancheorganisationerne, men det anerkendes tilsyneladende ikke, hvilket formentlig skal ses i sammenhæng med klagernes ønske om at få inddraget faglige eksperter i klagesagsbehandlingen. Endvidere kan det også skyldes, at det ikke er tilstrækkeligt at sige det én gang om året på dialogmøderne til en begrænset forsamling, da det måske ikke udbredes til konsulenterne og klagerne i tilstrækkeligt omfang.

Et andet eksempel på modsatrettede forventninger er, at klagerne både vil have kortere sagsbehandlingstider samtidig med, at de vil have ekspertinddragelse, som alt andet lige vil forlænge sagsbehandlingstiderne, medmindre der afsættes væsentlige flere midler til klagesagsbehandling.

Endelig må vi konstatere, at vilkårlighed og magtmisbrug ikke er nogen fremherskende bekymring hos klagerne, og som netop du Gay fremhæver (du Gay 2007, s.14) er der omstændigheder, borgerne tager for givet, men som systemet faktisk er en garant for.

Værdisæt

Disse meget forskellige forforståelser og forventninger til demokratiet og klagesagsbehandlingen kan skyldes forskellige værdisæt hos klagerne og Klagecentret. Som jeg har omtalt i teoriafsnittet, så eksisterer der et offentligt etos (Jørgensen 2007), men det ser ikke helt ud til at harmonere med klagernes værdisæt i Klagecentrets tilfælde. Selvom de værdier, vi praktiserer i vores hverdag, måske kunne bringe os tættere på klagerne, ser det ikke ud til at være tilfældet. Tværtimod er vores nedskrevne værdier

og i hvert fald visionen ikke i overensstemmelse med klagerne opfattelse af en klageinstans som er forbillede og med borgeren i fokus. Så kunne man spørge, hvad vi overhovedet kan bruge vores offentlige etos til, og om det har nogen betydning, at vi gør os vores værdier bevidste – bortset måske lige fra intern sammenhæng? Det har imidlertid en betydning i forbindelse med screening af stamdata, jf. ovenfor i afsnit 6.1. om branding, herunder for at reducere det konstaterede "gab". Det er væsentligt at finde ud af, hvad der giver mening for os, og hvad der giver mening for klagerne, så vi kan finde fællesmængden. Klagecentret kan herved bedre skabe sig et brand og en fortælling/identitet/ omdømme, som taler ind i klagerne verden og dermed bliver anerkendelsesværdig og kan understøtte vores troværdighed og legitimitet.

Når man ser på Klagecentrets nedskrevne vision og værdigrundlag, så ser det umiddelbart ikke ud som om, vi ligger så langt fra klagerne. F.eks. anfører vi som del af værdien retssikkerhed, at der skal være rimelige sagsbehandlingstider, ligesom det indgår i definitionen af vores vision (bilag 5). Det er i den praktiske udmøntning, at forskellen ligger. Det er også, hvad Jørgensen konstaterer i sin undersøgelse, at der i praksis efterleves andre værdier end de nedskrevne, og disse efterlevede værdier er tæt knyttet til den type opgaver, organisationen varetager (Jørgensen 2007, s.192-194). Jeg havde dog håbet, at budskabet om, at vi er i gang med en særlig indsats for at nedbringe sagsbehandlingstiderne, ville betyde, at klagerne ville være mere af-dæmpede i deres kritik af sagsbehandlingstiderne. Jeg er dog godt klar over, at for den enkelte klager, som efter et år endnu ikke har fået svar på sin klage, er det lige meget, om vi fremadrettet nedbringer sagsbehandlingstiden. Derfor har jeg netop og så valgt respondenter, som er repræsentanter for klagerne i forventning om, at de kunne hæve sig lidt op og se udviklingsperspektivet og derfor ville tillægge de lange sagsbehandlingstider mindre vægt. Jeg må dog konstatere, at det ikke er tilfældet, og at det fylder ganske meget i besvarelserne. Det kan også skyldes, at budskabet om planerne for nedbringelse af sagsbehandlingstiden er kommunikeret til en for snæver modtagerkreds samtidig med, at denne kreds ikke i tilstrækkeligt omfang har videre-bragt budskabet.

Omdømmeundersøgelsen viser, at nogle af de værdier, som Klagecentret finder, vi lever op til, ikke opfattes sådan hos klagerne. I vores egen opfattelse er vi klart garant for klagerne retssikkerhed og sagsbehandlerne går meget op i at gøre en forskel. Respondenterne svar på spørgsmål 9 om, i hvor høj grad de finder deres retssikkerhed varetaget, fordeler svarene sig med 53 % i den kritiske gruppe og 47 % i den positive gruppe. Der er ingen, som svarer med det højeste 5.

Ligeledes er det Klagecentrets klare opfattelse, at vi laver et grundigt stykke arbejde i form af en legalitets- og skønsprøvelse, og klagerne derfor kan have tillid til vores afgørelser. Det er imidlertid ikke det generelle billede hos klagerne ifølge omdømmeundersøgelsen, jf. spørgsmål nr. 4, hvor 52 % ligger i den kritiske gruppe og 48 % ligger i den positive gruppe – ingen svare 5 (det højeste).

Udfordringen med at finde fællestræk i den måde Klagecentret gerne vil opfattes på, og den måde klagerne opfatter os på, for at lukke det nævnte "gab", omfatter således også en fælles definition af værdierne. Heri ligger en stor kommunikationsudfordring set i lyset af den begrænsede kontakt Klagecentret har med klagerne.

Den dominerende fortælling

I den sammenhæng vil jeg nævne nogle pointer fra Mads Mordhorsts artikel "4 historier om smør og fortællingens magt". I artiklen kommer han med sit bud på, hvorfor andelsfortællingen blev den dominerende fortælling, hvilket kan bidrage til at forklare, hvorfor Klagecentrets fortælling ikke er blevet den dominerende. For det første er det nemmere at gøre mennesker til helte i sin fortælling end bureaukratiet, da man bedre kan identificere sig med mennesker end organisationer. Desuden skal "Fortællingen både i indhold og form kunne tale direkte ind i den kulturelle forestillingsverden, som den skal legitimere sig i. Er den i stand til det, bliver den ikke bare en fortælling, men en italesættelse af den kulturelle selvopfattelse." (Mordhorst 2007, s. 114). Det vil sige, at det er vigtigt at kunne tale ind i den andens verden, hvis man vil have klangbund. Dette er en nødvendig forudsætning for en anerkendelsesværdig historie, der evt. kan rette op på en skadet troværdighed eller legitimitet.

Endvidere er det væsentligt at have en kernegruppe (Mordhorst 2007, s. 115), som kan udbrede historien til den brede befolkning og sikre, at den fastholdes, således at mikro forbindes med makro. Endelige er det vigtigt med erindringssteder, f.eks. i form af personer eller begivenheder, som husker på og fastholder historien.

I lyset heraf bliver det klart, at Klagecentrets udfordring med sin kernefortælling er manglende identitetsskabelse, og at vi ikke har en kernegruppe, som i tilstrækkeligt omfang udbreder vores kernefortælling. Min hensigt med de årlige dialogmøder med brancheorganisationerne har ellers netop været at udbrede vores kernefortælling til klagerne via dem. Min forventning var, at de så gav budskabet videre til konsulenterne, der så kunne bygge bro til klagerne, men af omdømmeundersøgelsen ser det ikke ud til at være tilfældet. Det giver mig så anledning til at overveje, hvordan jeg kan bruge dette forum bedre, men også om der skal etableres andre "kernegrupper".

Delkonklusion

Klagernes forforståelser giver nogle forklaringer på, hvorfor der er opstået et "gab" mellem Klagecentrets identitet og det omdømme, vi har hos klagernes. Klagerne har nogle forventninger til en klageinstans, som Klagecentret ikke lever op til, hvorfor vi ikke lykkes med vores kernefortælling. Det skyldes bl.a., at vi bliver sammenlignet med ankenævn, som har et andet set-up og muligheder, og at vi enten ikke har været gode nok til at forklare denne forskel, eller den ikke anerkendes. Desuden bliver vi taget til indtægt for hele ministeriets regelregulering og politiske strategier, da man ikke har forstået vores uafhængighed. Endelig hersker der et vist ukendskab til, hvad klagesagsbehandling egentlig omfatter.

En vellykket kernefortælling handler om at finde en fællesmængde mellem organisationens selvopfattelse og omverdenens billede af organisationen, hvori indgår fælles værdier. Selvom Klagecentrets nedskrevne værdier og klagernes udtrykte værdier måske ikke så langt fra hinanden, så ligger udfordringen for Klagecentret i at kunne leve op til egne værdier, f.eks. i form af kortere sagsbehandlingstider. Hertil kommer at skabe en fælles forståelse med klagerne om definitionen af værdierne, således at det oplevede "gab" kan udlignes.

Omdømmeundersøgelsen har bidraget til at bevidstliggøre Klagecentret om klagernes fortælling om Klagecentret, som er en lidt anden, end den vi fortæller om os selv. Dette giver et godt grundlag for de videre overvejelser om branding af Klagecentret, og hvilke udfordringer vi står overfor mht. vores kernefortælling f.eks. i forhold til at skabe os identitet og en kernegruppe, som kan udbrede vores fortælling og gøre den til den dominerende. Omdømmeundersøgelsen har også vist, at borgerne har nogle modsatrettede forventninger og at visse værdier, som offentlige myndigheder er garant for, tages for givet, hvilket gør det vanskeligt at lukke et "gab" og begrænser effekten af branding.

6.3. Hvilken betydning har branding af Klagecentrets for vores legitimitet og troværdighed?

I dette afsnit vil jeg analysere resultatet af omdømmeundersøgelsen i forhold til Klagecentrets legitimitet og med udgangspunkt i Suchmanns teoretiske model til strategisk håndtering af legitimitet (Suchmann 1995). Som anført i teoriafsnittet, har Klagecentret ganske meget legitimitet givet fra systemets side. Derfor havde jeg en forventning om, at det nærmere ville handle om troværdighed end legitimitet, som dog

langt hen ad vejen kan have nogle lighedspunkter i hvert fald i håndteringsmæssig sammenhæng.

Resultaterne af omdømmeundersøgelsen viser imidlertid, at det ikke blot er Klagecentrets troværdighed, der er på spil, men at vi i visse sammenhænge mangler legitimitet. Det finder jeg gør sig gældende med hensyn til, at vi ikke har mulighed for at inddrage eksperter, de lange sagsbehandlingstider, og at klager for sjældent får ret. En enkelt finder, at domstolene er mere fremkommelige, hvilket jo er fuldstændig i modsætning til, hvordan vi ser os selv i Klagecentret. En anden udtaler "Det ændrer ikke noget, ofte gider man ikke mere vrøvl, og man skal vælge sine kampe med omhu".

I forhold til kritikken af, at Klagecentret ikke imødekommer klager tit nok, indgår også en opfattelse af, at Klagecentret er "en del af systemet", og "Det virker som om, at NaturErhvervstyrelsen kontrollerer sig selv, da Klagecentret spørge om de vil fastholde deres afgørelse og ret konsekvent retter sig herefter."

I forhold til Suchmanns inddeling af legitimitet i opnå, vedligeholde og reparere havde jeg en forventning om, at Klagecentret skulle reparere. På baggrund af resultaterne af omdømmeundersøgelsen finder jeg nu, at der nærmere er tale om, at vi skal opnå legitimitet i mere eller mindre grad inden på alle tre områder: pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet.

Pragmatisk legitimitet

Med lidt god vilje er der i omdømmeundersøgelsen lidt pragmatisk legitimitet at spore, jf. besvarelserne af spørgsmål 11 (anbefale andre at klage til Klagecentret), idet der er 58 % i den "positive gruppe", heraf 26 % i kategori 5. Det er dog ikke en overbevisende pragmatisk legitimitet, hvis man sammenholder resultatet med den procentmæssige overvægt af "den kritiske gruppe" i spørgsmål 4 om tillid og spørgsmål 9 om retssikkerhed og spørgsmål 15 om Klagecentrets omdømme.

Moralsk legitimitet

I forhold til den moralske legitimitet er den heller ikke overbevisende. Kommentarerne i omdømmeundersøgelsen viser, at der er en række respondenter, som netop ikke synes, at vi gør det rigtige, herunder har de samme normer og værdier, hvilket jeg også i foregående afsnit har været inde på. Vi tilfredsstiller derfor ikke denne gruppes idealer eller for den sags skyld har fået dem overbevist om vores legitimitet. Vi bedømmes netop på baggrund af vores handlinger og ikke vores nedskrevne vision (consequential legitimacy). Efter klagernes opfattelse følger vi heller ikke anerkendte procedurer, f.eks. at inddrage faglige eksperter som ankenævn gør (procedural legitimacy). Vi anses heller ikke af den kritiske gruppe som de rigtige til at varetage op-

gaven (Structural legitimacy), da de synes, at vi hellere skulle være et ankenævn samt udvise en større grad af uafhængighed af resten af ministeriet. Med hensyn til den personlige legitimitet kan der ikke udledes noget af omdømmeundersøgelsen.

Kognitiv legitimitet

For så vidt angår den kognitive legitimitet er der ikke meget "taget-for-givet eksistensberettigelse" at spore, jf. de kritiske kommentarer i omdømmeundersøgelsen. Desuden finder klagerne heller ikke, at Klagecentret gør som de bedste, jf. f.eks. i besvarelsen af spørgsmål 10, hvoraf det fremgår, at 42 % synes, at vi gør det dårligere end andre klageinstanser – 58 % det samme – men ingen, at vi gør det bedre end andre klageinstanser. Hertil kommer de mange kommentarer om for lange sagsbehandlingstider, som tydeligvis udhuler legitimiteten, jf. f.eks. denne kommentar: "Kortere svartid end de 1-1½ år, som vi i øjeblikket oplever. Dette gør, at man som klager giver op. Men det er vel også meningen."

6.3.1. Omdømmehåndtering

Ovenfor har jeg kortlagt en lang række omstændigheder, som ikke er optimale i forhold til branding af Klagecentret og analyseret resultaterne i lyset af forskellige teoretiske perspektiver. I dette afsnit vil jeg se på, hvilke af Haldor Byrkjefjots dilemmaer (2010) i forhold til omdømmehåndtering, som viser sig at være fremherskende for Klagecentret.

Traditioner og idealer

Eftersom Klagecentret er en forholdsvis nyetableret organisation risikerer vi ikke i så høj grad at smide traditioner væk. Ikke desto mindre har vi har med vores vision netop forsøgt at fastholde vores idealer på trods af en række udfordringer. Det har så haft nogle andre effekter, som jeg vil komme ind på nedenfor.

Kan fremstå som noget andet, end man er

De er netop den opfattelse, man får ved at læse den kritiske del af besvarelsene i omdømmeundersøgelsen. Klagecentret forsøger at lave en fortælling om sig selv med henvisning til visionen om, at vi vil være de bedste, men klagerne oplever ikke, at vi efterlever visionen. F.eks. er der ingen respondenter, som finder, at vi er bedre end andre klageinstanser. Vi synes selv, at vi langt hen ad vejen efterlever vores vision, men det er på områder, som ifølge omdømmeundersøgelsen betyder mindre for klagerne. Den forskel i opfattelsen af, hvorvidt vi efterlever vores vision, har netop den betydning, som Byrkjefjot gør opmærksom på, at der opstår et "gab", som omdømmehåndtering ellers skulle lukke.

Demokratiforståelse

Omdømmeundersøgelsen viser, at der er nogle modsatrettede forventninger til den offentlige sektor, og at der er en række retssikkerhedsgarantier, som bliver taget for givet. Haldor Byrkjefjot advarer derfor mod ikke at bruge helt den samme brandingopskrift i det offentlige som i det private. Som ovenfor nævnt under afsnit 6.2. mener jeg godt, at man kan bruge brandingopskriften, man skal bare være opmærksom på, at der kan være andre udfordringer i det offentlige end i det private, og at branding kan have mindre effekt. F.eks. er grænser for, hvor meget Klagecentret kan tilrettelægge sin klagesagsbehandling efter klagerne ønsker. Som offentlig myndighed har man visse forpligtelser i forhold til lovgivningen, demokratiet og skatteborgerne. Klagecentret er f.eks. underlagt nogle organisatoriske rammer, som ikke umiddelbart kan tilpasses klagerne ønsker.

Vi kan heller ikke bare afsætte så mange ressourcer til klagesagsbehandling, at det går ud over andre og måske vigtigere funktioner i ministeriet af hensyn til korte sagsbehandlingstider. I givet fald kunne vi risikere, at få kritik af Rigsrevisionen eller EU-kommissionen, selvom Folketingets Ombudsmand givetvis ville være tilfreds med, at vi fik nedbragt sagsbehandlingstiden.

Desuden har vi ikke mulighed for at fravige regler og politiske strategier, når en afgørelse forekommer urimelig i det enkelte tilfælde, hvilket klagerne i nogle tilfælde lægger os til last. Vi er underlagt demokratiske regler som ligebehandling, hvilket har til formål, at ens sager behandles ens og imødegå vilkårlighed, men som også gør, at vi i visse sammenhænge opfattes bureaukratiske. Disse omstændigheder vanskeliggør branding, som Haldor Byrkjefjot så rigtigt gør opmærksom på, da vi ikke kan leve op til forventningen om, at klagerne bliver inddraget og dermed får indflydelse på, hvordan Klagecentret laver sit arbejde.

Tillidstab

Omdømmeundersøgelsen viser, at Haldor Byrkjefjot har ret i sin antagelse om, at man kan tabe tillid, hvis man markedsfører sig med noget, man ikke i praksis kan holde. Særligt besvarelsenerne af spørgsmål 4 og 13 underbygger dette. Klagerne mister tilliden, når de kun meget sjældent får ret og ikke får den prøvelse, de regnede med. I den sammenhæng spiller også de lange sagsbehandlingstider ind, som klagerne heller ikke finder, er at sætte borgene i fokus.

Værn mod krise og omdømmetab

Jeg synes, at han har en vigtig pointe, og jeg kunne da godt være bekymret for, at vi ved selve omdømmeundersøgelsen, som jo er en slags omdømmehåndtering, har

gjort klagerne mere bevidste om, hvor lidt vi lever op til vores vision. Det kan så i sig selv have en skadelig effekt på vores omdømme.

Kommunikationsopgaven

Jeg ser ingen risiko for, at kommunikationsopgaven i Klagecentret bliver udskilt, eller vi udvikler lukkede systemer i vores brandingvirksomhed. Det skyldes, at vi er en mindre organisation på pt. kun 18 medarbejdere, hvilket modsat betyder, at det er nemmere at integrere kommunikationsopgaven i det daglige arbejde.

Åbenhed og transparens

Jeg forstår hans pointe sådan, at man i bestræbelserne på at have en strategi for transparens, kommer til at udelade transparens på visse områder. Det kan jeg godt genkende, for selvom vi forsøger at være åbne om vores sagsbehandlingstider og procedurer, er der helt klart områder, som klagerne gerne ville have indsigt i, og som vi det ikke falder os ind at offentliggøre. Vi kan derfor gå med en overbevisning om, at vi er meget åbne samtidig med, at klagerne finder systemet tillukket, fordi de områder klagerne ønsker åbenhed på, er andre end, det er faldet Klagecentret ind at offentliggøre.

Undertrykte interessekonflikter

Undertrykte interessekonflikter anser jeg ikke for en trussel, igen fordi vi er en lille institution med en åben og tæt omgang med hinanden. Desuden er risikoen for undertrykte interessekonflikter almengyldigt og ikke en risiko, som jeg anser for større i brandingsammenhæng end på andre områder, hvor man ønsker at skabe en forandring.

Delkonklusion

Omdømmeundersøgelsen viser, at Klagecentret ikke har fuld legitimitet hos klagerne. Under teoriafsnittet antog jeg, at offentligmyndigheder ikke ville mangle legitimitet, og derfor heller ikke ville få behov for at iværksætte aktiviteter for at opnå den. Min antagelse var, at det i højere grad ville handle om manglende troværdighed, som skulle repareres. Omdømmeundersøgelsen viser imidlertid, at en offentlig myndighed godt kan mangle legitimitet i borgernes øjne, selvom den mere objektivt set har en masse legitimitet givet på forhånd fra systemets side. I Klagecentrets tilfælde skyldes den manglende legitimitet hovedsagligt, at vi ikke inddrager faglige eksperter i vores prøvelse af afgørelserne. Det indgår i klagernes forforståelser, at det gør en klageinstans, fordi visse andre klageinstanser gør det.

Om det så er branding i sig selv, der er skyld i den manglende legitimitet, eller det er klagernes forforståelser, giver omdømmeundersøgelsen ikke noget klart svar på. Der er imidlertid ingen tvivl om, at den kritiske del af respondenterne finder, at der ikke er

sammenhæng mellem visionen, som vi brander os med, og den opfattelse de har af os.

Omdømmeundersøgelsen viser, at der er en række udfordringer, når man som offentlig myndighed vil brande sig, og man skal gøre sig sine muligheder bevidst, inden man sætter det i værk, så branding ikke kommer til at skade myndighedens omdømme i stedet for at forbedre det. Det skyldes først og fremmest, at offentlige myndigheder er underlagt demokratiet, som sætter visse begrænsninger og rammer for offentlige myndigheders muligheder for at inddrage borgerne i "produktudviklingen". Dette kan give nogle begrænsninger i effekten af branding af offentlige myndigheder.

7. Konklusion

Hvordan påvirker branding af Klagecentret vores omdømme hos klagerne, og hvordan kan en undersøgelse heraf bruges i et udviklingsperspektiv?

I Klagecentrets tilfælde har branding og den historie, vi har villet fortælle med vores vision, bidraget til at tydeliggøre det "gab", der er mellem, det vi gør, og klagernes forventninger til Klagecentret som klageinstans. Omdømmeundersøgelsen viser, at det ikke nødvendigvis er branding i sig selv, som har skadet Klagecentrets omdømme, men det forhold at klagerne ikke får den ydelse, de forventer. Den kritik, som kommer frem i omdømmeundersøgelsen, tror jeg, ville have været der uanset, om vi havde brandet os med vores vision eller ej, da jeg har hørt den før, uden at den var forbundet med vores vision (se f.eks. brevet fra Landbrug & Fødevarer, jf. bilag 7). Visionen gør det blot tydeligere for klagerne, at vi ikke lever op til det, klagerne forventer, hvilket formentlig også med selve omdømmeundersøgelsen er blevet forstærket. Hvis klagerne ikke i forvejen havde tænkt så meget over de mangler, de synes der, er, så har de nu fået muligheden for at fortælle historien for sig selv og hinanden.

Kritikpunkterne kan deles op i to slags udfordringer for Klagecentret:

- Manglende viden om Klagecentrets arbejde
- Manglende anerkendelse af Klagecentrets rammevilkår

Den første handler primært om kommunikationsopgaven, hvor den anden er et substansproblem, som Klagecentret ikke umiddelbart har indflydelse på. Som nævnt under teoriafsnittet er jeg ikke enig med Fog et al. (2009, s. 81) i, at et substansproblem ikke kan afhjælpes ved kommunikation, da det i min optik handler om at ændre fokus eller kommunikere på en anden måde, således klagerne bliver klar over, hvor

de skal gå hen med ønsket om et andet set-up (ankenævn). Nedenfor under perspektivering (afsnit 8) vil jeg se på, hvordan disse udfordringer vil kunne håndteres.

Min analyse giver ikke belæg for, at offentlige myndigheder skal undlade at brande sig, men de skal sikre sig, at deres brand er i overensstemmelse med den ydelse, som de faktisk leverer, og som borgerne forventer at modtage. I modsat fald vil branding tydeliggøre manglerne, og myndigheden vil komme til at fremstå utroværdig og kan miste legitimitet. I den sammenhæng er det vigtigt, at myndigheden finder fællesmængden i værdierne, så der kan skabes en kernefortælling, som vinder klangbund både hos medarbejderne og borgerne, og dermed bliver den dominerende fortælling. Offentlige myndigheder har en ekstra udfordring i den forbindelse, da de ikke i sammen omfang som private virksomheder kan lade kunderne bestemme, hvordan ydelsen skal være, hvilket skyldes rammer og forventninger til demokratiet. Desuden kan det være vanskeligere for en offentlig myndighed at gøre sig til helt, da det er svære at være identitsskabende som en myndighed, end hvis man havde mulighed for personificering.

Derfor vil jeg opstille følgende 7-punkts hv-model (hvorfor, hvem, hvad, hvilke og hvordan), som offentlige myndigheder bør iagttage, inden de giver sig i kast med branding (modellen er uddybet i bilag 14):

1. Hvorfor skal jeg brande min myndighed?
2. Hvem er modtager?
3. Hvad vil jeg opnå?
4. Hvad er den fælles fortælling med modtager og de fælles værdier?
5. Hvilke forventninger har modtageren?
6. Hvilke skadevirkninger kan det have?
7. Hvordan?

Indledningsvist stillede jeg også spørgsmålet, om det så er besværet værd at brande sig som offentlig myndighed, eller man hellere skal fokusere sine kræfter på at gøre det, man er sat i verden til. På baggrund af min undersøgelse og analyse, er det min vurdering, at hvis man iagttager ovenstående 7 punkts hv-model, kan det godt have en positiv effekt at brande sig som offentlig myndighed for at påvirke de historier, der bliver fortalt om myndigheden og være med til at skabe den dominerende fortælling. Det kan også være for at imødegå et dårligt omdømme, som måske beror på nogle forforståelser hos borgerne, der ikke længere er tilfældet. Desuden er det altid godt at

have lidt "kapital" til dårlige tider. Endelig finder jeg det værd at brande sin myndighed i et tilfælde som Klagecentret, der en forholdsvis ny myndighed, som har brug for at skabe sin egen identitet og eksistensberettigelse.

Havde jeg imidlertid haft den viden, som omdømmeundersøgelsen har givet mig, før vi begyndte at brande Klagecentret, ville jeg have inddraget klagerne forinden, således at Klagecentret kunne formulere en vision, som tog højde for klagernes værdisæt og forventninger. Hvis vi alligevel var kommet frem den samme vision, som jo i ord har meget til fælles med det, klagerne ønsker, ville jeg nok have været lidt mere af-dæmpet med at brande os med den eksternt, indtil vi i højere grad levede op til den. Da vi lavede visionen, tænkte jeg, at det jo er en vision, og derfor måtte den gerne være lidt vidtløftig, fordi det var et sted, vi gerne ville nå hen, uden nødvendigvis at være der endnu. Jeg må imidlertid konstatere, at man skal være langt tættere på sin vision, end tilfældet er for Klagecentret, hvis man vil have troværdighed og legitimitet.

På baggrund af omdømmeundersøgelsen og analysen heraf synes jeg dog også at kunne udlede, at branding af en offentlig myndighed som en klageinstans har en begrænset effekt og næppe en afgørende betydning i forhold til omdømmet hos borgerne. Det er mere handlingerne, der tæller. Hvis det imidlertid for sammenhængens skyld giver mening i forhold til medarbejderrekruttering og et godt arbejdsmiljø, finder jeg det samlet set indsatsen værd.

8. Perspektivering

8.1. Hvilken fokus skal branding have fremover, og skal der iværksættes yderligere initiativer?

Omdømmeundersøgelsen har ikke givet et entydigt svar på, om vi skal fortsætte med branding overfor vores klagere eller ej. Den har imidlertid tydeliggjort de opmærksomhedspunkter, som den teoretiske litteratur fremhæver i forbindelse med branding og omdømmehåndtering – særligt af offentlige myndigheder.

Derfor vil vi i vores fortsatte branding eksternt i forhold til klagerne forsøge at rette op på de misforståelser, som betyder et mindre godt omdømme, herunder tvivlsom troværdighed og legitimitet hos klagerne.

Desuden vil vores branding fremover i højere grad fokusere på branding af Klagecentret internt i organisationen. Branding eksternt vil mest være i forhold til rekruttering af medarbejdere, hvor jeg tror, at det vil have langt større gennemslagskraft og virke mere troværdigt. Denne antagelse bygger jeg på medarbejdernes udsagn i forbindelse med MUS sammenholdt med de udsagn, som fremgår af bilag 6, der er formuleret af medarbejderne selv.

8.2. Narrativ praksis

I dette afsnit vil jeg med udgangspunkt i Kitt Sanne Nielsens anbefalinger (Nielsen, 2006, s. 106) se på, hvad narrativ praksis kan bidrage til i et udviklingsperspektiv med hensyn de problemstillinger, som omdømmeundersøgelsen har tydeliggjort omkring Klagecentrets branding.

Som jeg ovenfor under analysen og konklusionen har konstateret, så handler Klagecentrets udfordring mere konkret om at skabe en dominerende fortælling ved at finde en fortælling, som kan anerkendes hos klagerne.

Som jeg allerede antog tidligere giver det nogle begrænsninger i vores muligheder for at ændre fortællingerne, at vi ikke har direkte og jævnlig dialog med klagerne, hvorfor det kan blive vanskeligt at koble den historie, vi vil fortælle om Klagecentret, på klagernes historie, så de oplever den realistisk (Nielsen 2006, s. 115). Desuden kan det være svært at spørge ind til detaljerne for at dekonstruere klagers historie (Nielsen 2006, s. 118), når vi ikke har daglig direkte kontakt. Omdømmeundersøgelsen bekræfter netop disse antagelser, men har på den anden side bidraget til afdække flere detaljer, end vi kender i dag, og dermed givet os et mere nuanceret grundlag at arbejde videre med. Undersøgelsen har i hvert fald givet en idé om, hvilke historier der findes om os.

Med hensyn til at dekonstruere historien og eksternalisere problemet finder jeg som allerede nævnt at "problemet" langt hen ad vejen er kommunikation og rammevilkår.

I forhold til det exceptionelle, der f.eks. sker, når vi giver klager ret, er det min vurdering, at vi ikke har fået udbredt disse eksempler tilstrækkeligt, og at her er et udviklingsområde. Derfor agter jeg at iværksætte en række initiativer for at gøre vores historie tykkere og samtidig forsøge at koble andre historier på.

Det kunne f.eks. være at forsøge at ændre den opfattelse, at klagerne for sjældent får ret, ved også at oplyse statistikker over de mange tilfælde (10-25 % af klagesager-

ne), hvor styrelserne selv ændrer afgørelserne på baggrund af klagen – men inden at klagen sendes til Klagecentret. Brancheorganisationerne har faktisk allerede ved sidste års dialogmøde bedt om at disse tal blev lagt på vores hjemmeside, men jeg har hidtil ikke ment, at det var tal Klagecentret skulle oplyse, da det er hændelser, som vi ikke er herre over. På baggrund af omdømmeundersøgelsen har jeg imidlertid ændret opfattelse.

Som omdømmeundersøgelsen og analysen heraf viser, har Klagecentret en udfordring med hensyn til at få skabt en kernefortælling og ikke mindst at få de exceptionelle historier gjort tykkere og koblet andre på. Til det formål har Klagecentret brug for andre kommunikationskanaler end afgørelserne, hjemmesiden, sjældnen e-mailkorrespondance med klagerne og de årlige dialogmøder med brancheorganisationerne. Det er simpelthen ikke tilstrækkeligt til at skabe den dominerende fortælling. Vi har godt nok en kernegruppe i form af brancheorganisationerne og måske også konsulenterne, hvis vi brugte dem rigtigt.

Derfor forestiller jeg mig, at vi f.eks. kunne få brancheorganisationerne til at skrive artikler om vores arbejde i deres fagblade. Klagerne køber nemlig konsulenterne bistand til at hjælpe med klagesagsbehandling, hvorfor konsulenterne på den måde samtidig kunne reklamere for deres eget arbejde og tiltrække flere kunder. Desuden vil jeg tilbyde, at Klagecentrets medarbejdere tager ud i landet og holder foredrag for konsulenter og evt. klagerne selv med henblik på at forklare f.eks. hvad klagesagsbehandling omfatter og Klagecentrets organisatoriske rammer. Formålet er naturligvis at skabe en forventningsafstemning og lukke det konstaterede ”gab”. Det må så komme an på en prøve om substansproblemet i fortællingen mht. at vi ikke inddrager faglige eksperter kan løses ved kommunikation og dermed ændre fortællingen om Klagecentret mere hen i retning af det, vi gerne vil stå for.

Endelig vil jeg undersøge, om det er muligt i højere grad at inddrage ministeriets kommunikationsafdeling i udbredelsen af fortællingen om Klagecentret – naturligvis med opmærksomhed på, at der ikke sker det, som Haldor Byrkefjot (2010) advarer mod, nemlig at vi udvikler lukkede systemer i vores brandingvirksomhed.

Samlet set finder jeg det muligt at få skabt en dominerende fortælling, som har større klangbund hos klagerne bl.a. ved øget inddragelse af klagerne i tilrettelæggelsen af Klagecentrets arbejde – vel vidende at der også som tidligere nævnt er visse begrænsninger for dette for offentlige myndigheder, som er underlagt demokratiet. Hvis

det lykkes tror jeg, at det kan bidrage til et bedre omdømme for Klagecentret og dermed et mere troværdigt brand.

8.3. Opnåelse af legitimitet

I dette afsnit vil jeg se på, hvordan Suchmanns håndteringsstrategier til opnåelse af legitimitet kan anvendes i Klagecentrets tilfælde. Som jeg tidligere har konstateret under afsnit 6.3. fremgår det af omdømmeundersøgelsen, at Klagecentret i visse klagers øjne ikke har og aldrig har haft den fornødne legitimitet, således at der for Klagecentrets vedkommende ikke er tale om at reparere, men ligefrem at opnå legitimitet.

I forhold til Klagecentrets *pragmatiske legitimitet* kunne en måde at behovstilfredsstille være at oplyse det antal genoptagelser, som styrelserne laver, og som er udtryk for, at klagerne får oftere ret, end de tror. Det bliver straks sværere at imødekomme ønsket om ekspertinddragelse og heri ligger en form for markedsselektion, som jeg også agter at gribe an kommunikativt. Desuden kan vi gøre mere ud af at fortælle, hvad klagesagsbehandling omfatter, og hvordan vi lever op til de retssikkerhedsgarantier, som ligger i klagesagsbehandlingen (dispositional legitimacy). Det kræver som allerede nævnt, at vi finder flere og bedre kanaler at kommunikere ad. Endelig kunne vi forsøge at gøre brancheorganisationerne til vores fæller, hvis vi selv ønskede at blive et klagenævn. Et fælles projekt kunne også være at få brancheorganisationerne til at skrive artikler om vores arbejde i deres fagblade. Klagerne køber nemlig konsulenternes bistand til at hjælpe med klagesagsbehandling, hvorfor konsulenterne på den måde samtidig kunne reklamere for deres eget arbejde og tiltrække flere kunder.

I forhold til den *moralske legitimitet* kunne vi forsøge overbevise klagerne om, at vi er uafhængige af styrelserne og departementet, herunder politisk indflydelse. Det kunne tydeliggøres på hjemmesiden, ved dialogmøder, under klagesagsprocessen og i vores afgørelser. I forhold til consequential legitimacy kunne vi sørge for i højere grad at få fortalt de tilfælde, hvor vi faktisk imødekommer klager, og at vi nu faktisk har nedbragt sagsbehandlingstiden væsentligt. Heroverfor står naturligvis den lave procentdel af klagerne, som får ret, og den kendsgerning, at styrelsernes oversendelsestider til Klagecentret er lange. Det betyder, at selvom vi i Klagecentret nedbringer vores sagsbehandlingstid, vil den stadig opleves lang for klagerne. Spørgsmålet er derfor om indsatsen på dette felt vil give nogen som helst effekt.

I forhold til den strukturelle legitimitet, der kritiseres i omdømmeundersøgelsen på den måde, at vi ikke inddrager faglige eksperter, er det et givent vilkår, som umiddelbart kun kan imødegås ved at forklare om vores set-up, herunder vores begrænsninger, og hvad klagerne i øvrigt kan forvente af os.

Når det kommer til den *kognitive legitimitet* og gøre som de bedste, er sagsbehandlingstiderne i Klagecentret allerede forbedret væsentligt. Udfordringen er som ovenfor nævnt tillige at få forbedret sagsbehandlingstiderne i styrelserne, som Klagecentret ikke umiddelbart har indflydelse på. Ønsket om, at vi tager stilling til alle klagepunkter - også mindre relevante, vil jeg overveje, hvordan håndteres bedst muligt, uden at det går ud over effektiviteten og sagsbehandlingstiden, men en anden sprogbrug i vores afgørelser kunne måske til dels imødegå dette kritikpunkt. Når det så er sagt, vil der altid vil være klagere, som ikke kan forstå vores afgørelser og ikke føler sig hørt, fordi regelsættet på visse områder er ganske kompliceret. Klagernes ønske om inddragelse af faglige eksperter, kan ikke umiddelbart imødekommes, men jeg vil som nævnt forsøge at forklare og udbrede viden om vores rammevilkår og håbe, at det kan styrke legitimiteten.

Samlet set ser jeg nogle muligheder for at opnå en bedre legitimitet, men om det lykkes, så længe vi ikke kan inddrage faglige eksperter, må tiden vise. Jeg har en forventning om, at nedbringelse af sagsbehandlingstiden kan bidrage væsentligt til styrkelse af legitimiteten, men jeg tror ikke det, kan gøre det alene.

9. Egen ledelsesudvikling

9.1. Uddannelsens bidrag til min ledelsesudvikling generelt

Som relativ ny leder i efteråret 2009 (1½ års erfaring) var jeg både nysgerrig og villig til at tilegne mig ledelsesredskaber med henblik på at få flere "strengt at spille på" og dermed blive en bedre leder, herunder få indsigt i den nyeste ledelsesteori og praksis.

Uddannelsen har da også fuldt ud levet op til mine forventninger, idet jeg føler mig meget bedre klædt på til at tackle det væld af udfordringer og krav, der bliver stillet til nutidens ledere. Særligt indsigten i det personlige lederskab har været berigende, fordi jeg altid har ledet med min person og nu ved, at det faktisk er godt (Helt 2009).

I løbet af masteren har jeg også lært at reflektere mere struktureret over min ledelse, selvom jeg nu altid har tænkt over, hvad jeg gjorde og hvorfor, men nu gør jeg det med de teorier in mente, som jeg har lært og i et mere strategisk perspektiv. Den

største succesoplevelse har nok været, at jeg er blevet bekræftet i, at langt hen ad vejen er det meste af det jeg gør, det rigtige. Det har været en stor tilfredsstillelse, samtidig med at jeg nu ved, hvorfor det er det rigtige, jeg gør i min ledelse. Jeg har altid syntes, at situationsbestemt ledelse gav god mening, og uddannelsen har bekræftet mig i, at der er mange måder at gribe ledelse an på, og det afhænger af rigtig mange forhold, hvilken ledelsesstil der er den mest hensigtsmæssige i den pågældende situation.

Jeg har også måtte erkende, at der er visse ledelsesstile, jeg behersker knap så godt, hvilket har gjort mig mere afklaret i forhold til min fremtidige karriere. F.eks. er jeg ikke noget magtmenneske (autoritær), og det falder mig ikke naturligt at spille magtspeillet. Ifølge Golemans ledelsesstile (Golemann 2000) er jeg demokratisk, tilknyttende og visionær i den rækkefølge, og jeg scorer lavest på temposættende, autoritær og coaching. Sidstnævnte har jeg forsøgt at udvikle bl.a. gennem faget Personlig ledelse og dialogisk coaching. Desuden øver jeg mig i den autoritære ledelsesstil, når jeg finder det påkrævet vel vidende, at den skal udføres med en vis autencitet, hvis det skal virke overbevisende.

Hvis jeg ser tilbage på mit våbenskjold, så har jeg faktisk opnået de erkendelser og udviklet mig på de områder, som jeg den gang identificerede: Refleksion, kommunikation, flere strenge at spille på, autoritær og visionær. Hvis man sammenholder det med MPG'ens kompetencehjul (bilag 15), så er det på områderne refleksiv kompetence, analytisk kompetence og personlig udviklingskompetence, jeg har udviklet mig mest. Den feed-back, som jeg i forbindelse med LFG'en fik fra nogle af mine medarbejdere gik bl.a. på en mere strategisk og visionær ledelsesstil. I senere medarbejder-tilfredshedsundersøgelser har det vist sig, at jeg nu mestrer disse kompetencer, hvilket også blev understøttet af lederspejlet under PUF-forløbet.

De emner, som har optaget mig mest, er motivation af medarbejdere, værdier og kommunikation. Desuden har jeg indset nødvendigheden af strategisk ledelse, idet de mindre beslutninger, man træffer i dagligdagen, skal hænge sammen i det større billede, og at dette større billede skal kommunikeres klart og tydeligt til medarbejderne. Med andre ord har jeg utvivlsomt også udviklet min kontekstuelle kompetence – viden om vilkår for ledelse i en offentlig kontekst.

I bilag 16 er oplistet de fag, jeg har deltaget i, på MPG'en og emnerne, jeg har skrevet opgaver i.

9.2. Masteropgavens bidrag til min ledelsesudvikling

Jeg har valgt at gennemføre undersøgelsen i forhold til respondenterne som en reel undersøgelse af Klagecentret og ikke oplyst, at det var til brug for min masteropgave. Desuden har jeg været åben om indhold og proces overfor mine medarbejdere, som har fået udleveret både spørgeskemaet og resultatet af omdømmeundersøgelsen i form af bilag 8 og 10. Mine medarbejdere har været meget engagerede i undersøgelsen og var spændte på resultatet. De mange kritiske kommentarer i rapporten gjorde imidlertid nogle kede af det og skuffede, hvilket krævede en hurtig ledelsesmæssig håndtering. Vi har herefter løbende drøftet resultaterne, og jeg forsøgte at eksternalisere de kritiske kommentarer ved at give de rejste problemer navne: "kommunikation" og "rammevilkår". Desuden italesatte jeg, at en klageinstans formentlig ikke kan forvente et meget bedre resultat, når vi i langt de fleste tilfælde ikke giver klagerne ret. Herefter har jeg løbende inddraget medarbejderne i drøftelserne af min analyse med henblik på at få sat de kritiske bemærkninger ind i en forholdsramme.

Der har i Klagecentret været et stort behov for at tale om og fordøje resultatet, og det har helt sikkert også ydet et konstruktivt bidrag til både indhold og proces i min opgave. Omvendt har min opgave og omdømmeundersøgelsen bidraget til nogle gode og konstruktive drøftelser i Klagecentret om vores omdømme, og i hvilket omfang vi skal brande os – og ikke mindst til vores selvopfattelse. Desuden har det givet anledning til visse meget konkrete overvejelser om formuleringer i vores afgørelser og som nævnt under perspektiveringen, hvordan vi kommunikerer vores budskaber til omverdenen. Vi har også måtte drøfte hele vores eksistensberettigelse, hvor det har været vigtigt for mig at få sagt til mine medarbejdere, at de laver et godt kvalitativt stykke arbejde, og at vi faktisk gør en forskel, men at de givne rammer giver os nogle udfordringer, som er kommet frem særligt under de kritiske kommentarer. I den sammenhæng har jeg også fremhævet det gode resultat mht. servicen i klagecentret (70 % i den positive gruppe).

Hele forløbet har endnu en gang bekræftet mig i, at inddragelse er væsentligt både internt og eksternt. Selvom vi måske ikke har et fantastisk omdømme og den legitimitet, vi selv synes, at vi fortjener, så finder jeg ikke desto mindre omdømmeundersøgelsen som et godt udgangspunkt for en tættere kontakt med vores omverden og en bedre mulighed for at finde fælles fodslag.

Som allerede nævnt vil jeg fortsætte med branding af Klagecentret eksternt, men jeg vil nok i min ledelse tillægge den mindre opmærksomhed og i højere grad fokusere på strategisk kommunikation, herunder finde nye kommunikationskanaler. Min læring af

resultaterne af omdømmeundersøgelsen er i hvert fald, at jeg ikke er lykkedes til fulde med min kommunikation til klagerne i det omfang, jeg troede, og at branding alene ikke kan give et godt omdømme, hvis man ikke i handlinger lever op til sit brand, og det modtagerne i øvrigt forventer af én – uafhængigt af branded. I den forbindelse har jeg også lært, at for at kunne trænge igennem med sit budskab, må man sikre en fælles forståelse af begreber og forventninger med sin modtager - i Klagecentrets tilfælde klagerne.

Sammenfattende synes jeg, at masteropgaven har betydet, at jeg har fået bragt hele kompetencehjulet i spil, hvilket har været meget berigende for min ledelsesudvikling.

Litteratur, kilder

Bason, Christian et al. (2009): "Sæt borgeren i spil". Nordisk Forlag (170 sider)

Bruner, Jerome (1991): "The Narrative Construction of Reality. Critical Inquiry (18 sider)

Bruner, Jerome (2004): "Life as Narrative". Social Research (71 sider)

Byrkjefjot, Haldor (2010): "Omdømmehåndtering – drivkrefter, kritikk og paradokser", Scandinavian Journal of Public Administration (18 sider)

Fog, Klaus, et al (2009): "Storytelling - branding i praksis". Samfundslitteratur, kap.1-5 (96 sider)

Du Gay, Paul (2007): "En hyldest til bureaukratiet". Introduktion (16 sider)

Goleman, Daniel (2000): "Leadership That Gets Results". Harvard Business Review, March-April 2000 (12 sider)

Helder, Jørn et al (2009): "Kommunikationsteori – en grundbog". Hans Reitzels forlag, kap. 1, 2, 4, 6, 8 og 11 (228 sider)

Helt, Poula (2006/2009, 2. udg.): "Lederskabelse – det personlige lederskab". Samfundslitteratur (198 sider)

Jørgensen, Torben Bech (2007, 2. udg.): "På sporet af en offentlig identitet – værdier i stat, amter og kommuner". Aarhus Universitetsforlag", kap. 1, 2, 3, 7, 10 (125 sider)

Koppenjan, Joop, og Klijn, Erik-Hans (2004): "Managing Uncertainties in Networks. A Network Approach to Problem Solving and Decisionmaking". London: Routledge, kapitel 1-4, 8-11 (192sider)

Mordhorst, Mads (2007): "4 historier om smør og fortællingens magt". I Ole Lange – *Fra kætter til koryfæ*. red. / Niels Finn Christiansen; Kurt Jacobsen; Mogens Rüdiger. København : Gyldendal, s. 102-116 (14 sider)

Nielsen, Kit Sanne (2006, 2. udg.): "Fortællinger i organisationer". Hans Reitzels forlag, kapitel 2. (38 sider)

Presskorn-Thygesen, Thomas (2012): "Samfundsvidenskabelige paradigmer – fire grundlæggende metodiske tendenser i moderne samfundsvidenskab". Kapitel 2 i Claus Nygaard (red.), *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. 2. udg., Samfundslitteratur, Frederiksberg (26 sider)

Rienecker L. og Stray Jørgensen P. (2005): "Problemformulering – fra emne til fokus og spørgsmål". I Rienecker, L. og Jørgensen P.S. *Den gode opgave*, Samfundslitteratur, Frederiksberg (34 sider)

Suchmann, Mark C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional approaches". *Academy of Management Review*, (34 sider).

I alt ca. 1.200 sider

Bilag

Bilag 1

Fødevareministeriets Klagecenters:

MISSION

"Behandle klager over afgørelser truffet af Fødevarestyrelsen og NaturErhvervstyrelsen"

VISION

"Vi vil være forbillede for klagebehandling i staten – med borgeren i fokus"

VÆRDIER

- *Kvalitet*
- *Objektivitet*
- *Retssikkerhed*
- *Det hele menneske*

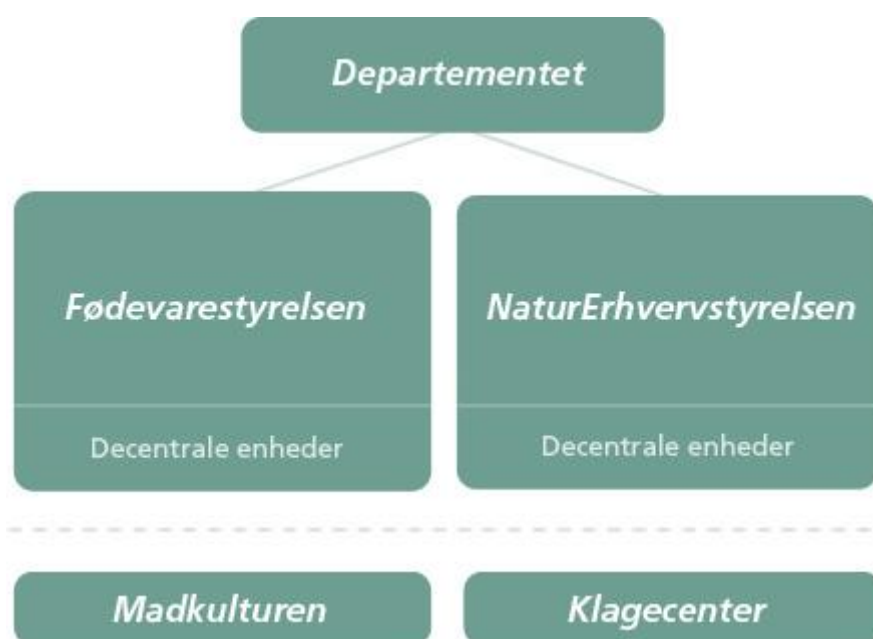
Fødevareministeriets vision

Det er Fødevareministeriets vision, at fremsynede og idérige medarbejdere sætter præg på udviklingen på fødevareområdet til sikring af vækst, miljø og sundhed.

Fødevareministeriets værdier

- Åbenhed
- Faglighed
- Ansvarlighed
- Engagement

Fødevareministeriets organisation



Hjemmesidens forside:

Klagecenteret

- Vi vil være forbillede for klagebehandling i staten - med borgeren i fokus

Fødevareministeriets Klagecenter er en mindre, selvstændig myndighed inden for Fødevareministeriet.

Aktuelt består vi af 1 chef, 2 teamledere, 11 sagsbehandlere, 2 kontorfuldmægtige og 2 studentermedarbejdere.

Vi er inddelt i 3 teams:

- ▶ Team Fødevarer
- ▶ Team KO & Projekttilskud
- ▶ Team ArealStøtte

I 2013 forventer vi at modtage omkring 1.200 klager.

Mål

Vores mål er en sagsbehandlingstid på højst 6 måneder, fra vi modtager sagen hos os.

Sagsbehandlingstid

Vores aktuelle sagsbehandlingstid er dog ca. 10 måneder.

Autosignatur:

Tak for din henvendelse

Din henvendelse til Fødevareministeriets Klagecenter er modtaget og vil nu blive behandlet.

Dette er et automatisk genereret svar. Det vil derfor ikke være muligt at svar på denne mail

Med venlig hilsen

Fødevareministeriets Klagecenter

+45 33 92 37 10 | fkc@fkc.fvm.dk

Vi vil være forbillede for klagebehandling i staten - med borgeren i fokus

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri

Fødevareministeriets Klagecenter | Rentemestervej 8 | 2400 København NV | Tlf. +45 33 92 37 10 | fkc@fkc.fvm.dk | www.fvm.dk/klagecentret

Med venlig hilsen

Susie Hosainzadeh

Kontorchef

[+45 33 95 14 10](tel:+4533951410) | sho@fkc.fvm.dk

Vi vil være forbillede for klagebehandling i staten - med borgeren i fokus

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri

Fødevareministeriets Klagecenter | Rentemestervej 8 | 2400 København NV | Tlf. [+45 33 92 37 10](tel:+4533923710) | fkc@fkc.fvm.dk | www.fvm.dk/klagecentret



Vi vil være forbillede for klagebehandling i staten - med borgeren i fokus

- Levere et godt juridisk arbejde med effektivitet, objektivitet og kvalitet
- Forståelige afgørelser
- Forståelse for borgerne
- Rimelige sagsbehandlingstider
- Inspirationskilde for andre
- Branding
- Høj arbejdsglæde
- Fokus på tid og vægt på kvalitet

4



VÆRDIGRUNDLAG

Kvalitet

Juridisk korrekte og forståelige afgørelser – forståelse for klager – rettidig omhu – faglige kompetencer – forskellighed i personlige kompetencer – god kritikkultur – kompetenceudvikling og læringsmiljø – åbenhedskultur – serviceminded – sparring og feed back

Objektivitet

Kun saglige hensyn – legalitetsprøvelse – officialprincippet - går ikke på kompromis med juraen – videndeling – både afvejning i den enkelte sag og alle sager mod hinanden.

Retssikkerhed

Vi overholder alle retssikkerhedsgarantier og sikrer at 1. instansen gør det – objektive afgørelse af høj kvalitet inden for rimelig tid – klagerne er lige for loven – klageren får sin ret efter loven.

Det hele menneske

Vi skaber tid og rum for, at arbejdsliv og privatliv er i harmoni med hinanden – mulighed for hjemmearbejde – fleksible arbejdstider – respekt og omsorg for hinanden – god omgangstone – humor – ledelsen viser vejen i ord og handling.

5



BRAND

Vi vil være forbillede for klagebehandling i staten - med borgeren i fokus

Fed jura med ligesindede legekammerater

- Høj faglig stolthed og personlig udvikling — stærkt juridisk miljø (forvaltningsret - og EU-ret), tværgående viden om Fødevareministeriets opgaver
- Effektivitet og nytænkning — processer - tilskæring af sag (need to know) - moderne skrivepolitik
- Inspirerende kolleger og samarbejde — respekt — ansvar — anerkendelse - teamspirit
- Rummelig arbejdsplads — fleksible arbejdstider - mulighed for hjemmearbejde — plads til forskellighed
- Motiverende ledelse — ikke langt fra tanke til handling - åbenhed — frihed under ansvar
- Mentorordning — grundig oplæring af nyansatte
- Gode fysiske rammer — max. 3 på samme kontor — god kantine — parkeringsforhold - sundhedsordning

Kære Ib Byrge Sørensen

Med etablering af Fødevareministeriets Klagecenter har Fødevareministeriet siden april 2011 samlet sin klagesagsbehandling på alle sager inden for ministeriets ressort. Baggrunden for etablering af en uafhængig klageinstans har sine rødder tilbage til Fødevareforlig I fra 2007, hvor man lagde vægt på at styrke Fødevarestyrelsens vejledningsindsats og sikre ens sanktionering af virksomhederne.

Erhvervet bakker op om målet med dette center, men vil samtidig henlede din opmærksomhed på, at vi ser med stor bekymring på udviklingen i klageprocessen, som vi mener hurtigt bør adresseres med henblik på at få tilvejebragt de nødvendige forbedringer.

Vores medlemmer oplever store problemer med klageprocessen. Landmænd og fødevarevirksomheder er underlagt et meget omfattende regelsæt, som er baseret både på EU og på national lovgivning. I forbindelse med den løbende kontrol hos landmænd og virksomheder træffes mange afgørelser om overholdelse eller overtrædelse af lovgivningen.

Der er behov for en betydelig indsats for at få et velfungerende og effektivt Klagecenter, herunder skal der især fokus på at reducere de lange sagsbehandlingstider, at indføre en fuld prøvelse af klagesager samt at angive begrundelser, som tydeligt afspejler på hvilket grundlag afgørelser træffes.

Den enkelte producent har behov for, at sager behandles inden for en rimelig tid, hvilket ikke er tilfældet. Klagecentret arbejder med meget lange sagsbehandlingstider, der langt overskrider, hvad der kan anses som rimeligt. Det er højst utilfredsstillende, at der over flere måneder/år ikke kan opnås klarhed over, hvordan reglerne skal forstås og gennemføres, og hvor producenten står i forhold til lovgivningen.

Den enkelte producent har tillige behov for en tilfredsstillende prøvelse af de sager, der indbringes. Vi oplever imidlertid, at der lægges endog særdeles meget vægt på kontrolantens afgørelse i første instans, og det i en grad at flere producenter har følt sig nødsaget til selv at finansiere faglig bistand ved de fysiske kontrolbesøg for at sikre og styrke deres retsstilling.

Den enkelte producent har endvidere behov for at modtage en fyldestgørende begrundelse for den trufne afgørelse, der afspejler en fuld prøvelse af sagens indhold og som giver god information om, på hvilket grundlag afgørelsen er truffet. Vi ser desværre mange eksempler på, at en klagesag afgøres med yderst korte begrundelser.

I det vedhæftede bilag finder du eksempler på problemstillingerne.

Jeg ser frem til din reaktion på ovennævnte forhold og foreslår, at vi afholder et møde, hvor vi kan drøfte de problemstillinger, der er rejst i dette brev nærmere.

Vi vil i nærmeste fremtid rette henvendelse til departementet for at få et sådant møde arrangeret.

Med venlig hilsen

Lone Saaby

Erhvervspolitisk direktør

Landbrug & Fødevarer

D: +4533394672

E: LSA@if.dk

Omdømmeundersøgelse af Fødevareministeriets Klagecenter

Navn på organisation/konsulentcenter/virksomhed:

1. Hvilken branche repræsenterer I (kryds af)?

Landbrug	
Fødevarer	
Fisk	
Blandet	

2. Hvilken kategori (kryds af)?

Konsulentcenter	
Brancheorganisation	
Advokatfirma	

3. Hvor i landet er I lokaliseret (kryds af)?

Nordjylland	
Midtjylland	
Syddanmark	
Sjælland	
Hovedstaden	

4. I hvor høj grad har I tillid til, at Klagecentret træffer korrekte afgørelser på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 det laveste (kryds af)?

1	2	3	4	5

a. Hvorfor_____

b. Hvad skal der mere til?_____

5. I hvor høj grad forstår klager Klagecentrets afgørelser på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste og 1 det laveste (kryds af)?

1	2	3	4	5

a. Hvorfor_____

b. Hvad skal der mere til?_____

6. I hvor høj grad føler I jer hørt af Klagecentret, selvom klager måske ikke får ret i jeres klage, på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste (kryds af)?

1	2	3	4	5

a. Hvorfor_____

b. Hvad skal der mere til?_____

7. Hvor godt føler I jer behandlet af Klagecentret undervejs i klagesagsprocessen på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste (kryds af)?

1	2	3	4	5

a. Hvorfor_____

b. Hvad skal der mere til?_____

8. Hvor godt håndterer vi jeres henvendelser til Klagecentret på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste (kryds af)?

1	2	3	4	5

a. Hvorfor_____

b. Hvad skal der mere til?_____

9. I hvor høj grad finder I klagers retssikkerhed² varetaget af Klagecentret på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste (kryds af)?

1	2	3	4	5

² Retssikkerhed er ikke det samme som retfærdighed. Ved retssikkerhed forstås, at borgerne kan forvente at en række hensyn og garantier opfyldt i deres møde med myndighederne – først og fremmest at der er *lighed for loven*, og at de samme forhold behandles ens.

10. Hvordan er Klagecentrets behandling af jeres klage i forhold til andre klageinstanser (kryds af)?

Bedre	
Det samme	
Dårligere	

a. Hvorfor? _____

b. Hvad skulle der evt. til for at gøre den bedre? _____

11. I hvilket omfang ville I anbefale andre at klage til Klagecentret, hvis de føler sig forkert eller uretfærdigt behandlet på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste (kryds af)?

1	2	3	4	5

a. Hvorfor? _____

b. Hvad skulle der til? _____

12. I hvor høj grad anser I Klagecentret for uafhængigt af resten af ministeriet på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste (kryds af)?

1	2	3	4	5

a. Hvorfor? _____

b. Hvad skulle der mere til? _____

13. Hvordan vil I vurdere troværdigheden af Klagecentrets vision på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 det laveste (kryds af)?

Vi vil være forbillede for klagebehandling i staten – med borgeren i fokus

1	2	3	4	5

14. I hvor høj grad er der overensstemmelse mellem visionen og det, Klagecentret gør på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste og 1 det laveste (kryds af)?

1	2	3	4	5

a. Hvorfor? _____

b. Hvad skal der mere til? _____

15. Hvor godt er Klagecentrets omdømme samlet set på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste (kryds af)?

1	2	3	4	5

a. Hvad skulle der evt. til for at forbedre det? _____

RESPONDENTER – omdømmeundersøgelse FKC

Bager- og Konditormestre i Danmark	bkd@bkd.dk
COOP Danmark (Karin Frøidt)	karinfroidt@coop.dk
Danish Seafood Association (Poul Melgaard Jensen)	pmj@dsa.dk
Danmarks Fiskehandlere (David Koch Mouritzen)	david@fiskehandlerne.dk
Dansk Erhverv	info@danskerhverv.dk
Danske Slagtermestre (Torben Buhl)	tbu@danskeslagtermestre.dk
Danske Svineproducenter	info@danskesvineproducenter.dk
De Samvirkende Købmænd (Kirsten Jacobsen)	kj@dsk.dk
DI Fødevarer (Gitte Hestehave)	gh@di.dk
Helsebranchens Leverandørforening	info@hbl.dk
HORESTA (Tine Skriver)	tsk@horesta.dk
Kødbranchens Fællesråd	meatboard@kf.dk
Landbrug & Fødevarer (Linda Jensen)	lmj@lf.dk
Landbrug & Fødevarer (Niels Lindberg Madsen)	nlm@lf.dk
Landsforeningen for Bæredygtigt Landbrug	info@baeredygtigtlandbrug.dk
Mejeriforeningen	info@mejeri.dk
Ostehandlerforeningen	info@ostehandlerne.dk
Økologisk Landsforening	info@okologi.dk
Videncentret for Landbrug (Jon Petersen)	jbp@vfl.dk

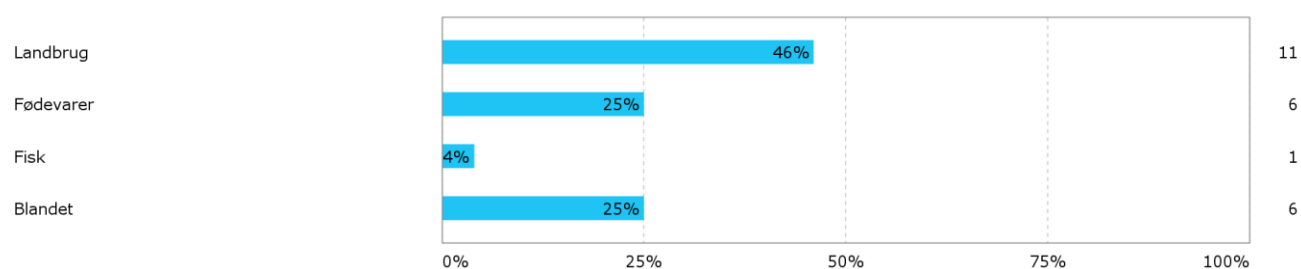
Videncenter for Landbrug (Henrik Gjerluf Thomsen)	hgt@vfl.dk
Videncenter for Landbrug (Rasmus Klim Christensen)	rkc@vfl.dk
LandboNord (Søren L. Simonsen)	sls@landbonord.dk
LandboSyd (Jens Clausen Good)	icg@landbosyd.dk
Centrovise (Leif Hagelskjær)	leh@centrovise.dk
LMO (Kjartan Einarson)	kje@lmo.dk
Gefion (Marlene Sparre Ibsen)	msi@gefion.dk
Agrovi (Henrik Larsen)	hfl@agrovi.dk
Horten	info@horten.dk
Interlex	office@interlex.dk
Steffen Olsen-Kludt	advo@kludt.dk
HjulmandKaptain	mail@70151000.dk
LETT Advokatpartnerselskab	lett@lett.dk

Samlet rapport

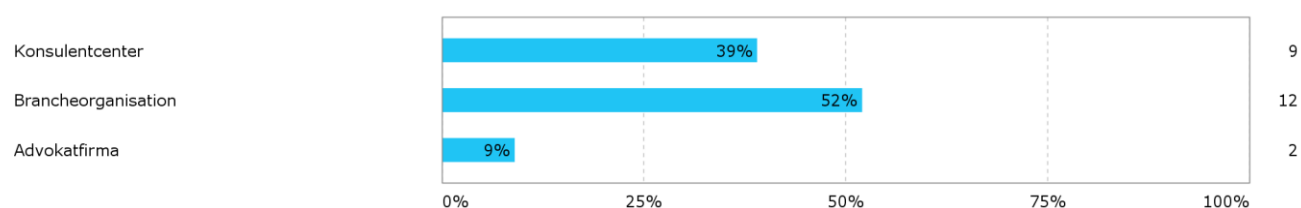
Navn på organisation/konsulentcenter/virksomhed:

- Coop
- Danmarks Fiskehandlere
- Danske Slagtermestre
- DI Fødevarer
- HBL
- HORESTA
- Landbrug og Fødevarer
- Landbrug & Fødevarer
- Bæredygtigt Landbrug
- Mejeriforeningen
- Økologisk Landsforening
- Videntret for Landbrug
- Videntret for Landbrug
- Videntret for Landbrug
- Videntret for Landbrug
- Landbonord
- Landbosyd
- Centrovise
- LMO
- Gefion
- Agrovi
- Advokatvirksomhed
- Advokatfirmaet Steffen Olsen-Kludt
- LETT Advokatfirma

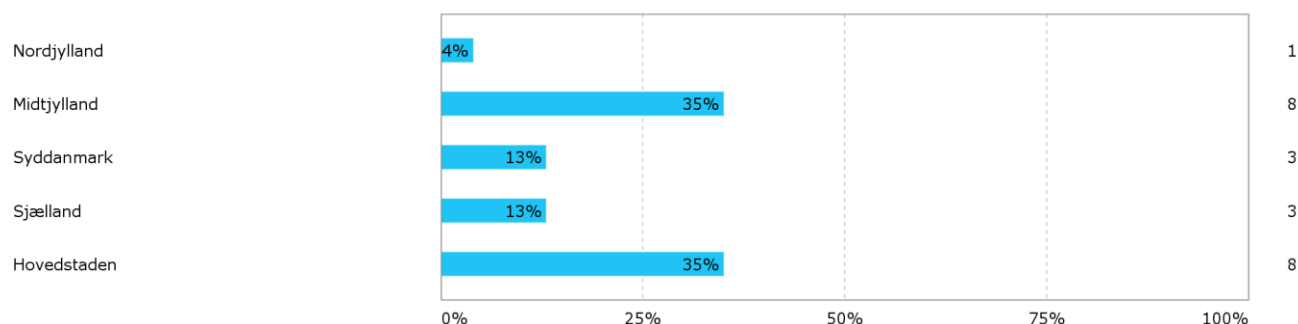
1. Hvilken branche repræsenterer I?



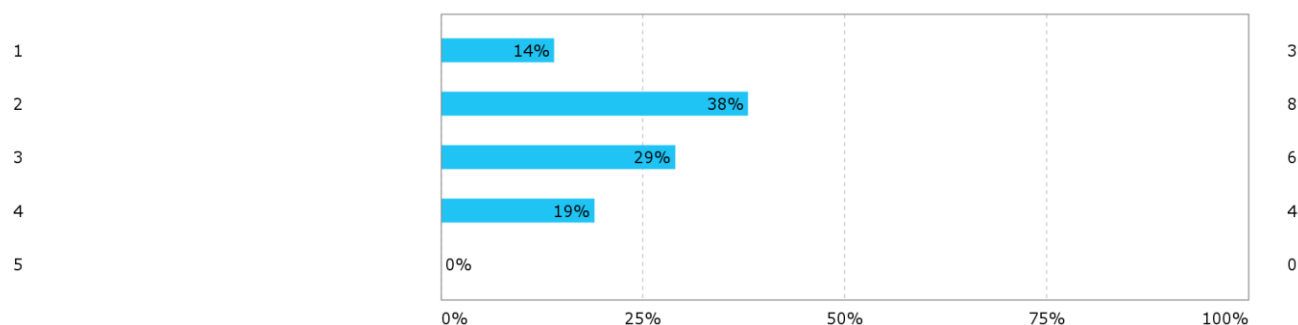
2. Hvilken kategori?



3. Hvor i landet er I lokaliseret?



4. I hvor høj grad har I tillid til, at Klagecentret træffer korrekte afgørelser på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 det laveste?



a. Hvorfor?

- Vi er ikke helt trygge ved, at det er den "anklagede" part, der er "høringsorgan" for Klagecentret
- Det er ikke mit indtryk at Klagecentret indhenter nok yderligere oplysninger/partshøringer på de sager der behandles.
- Klagecentret skal forestille at være et "uafhængigt", juridisk klageorgan, men har vist sig at være et politisk legitimerende "juridisk galehus".
- Blandt andet på grund af en urimelig procedure for sagsbehandling, hvor klager ikke har mulighed for mundtlig forhandling og mulighed for at føre egne ekspert"vidner". Helt uacceptabelt.
- Det er vores indtryk, at Klagecentret overholder de forvaltningsretlige regler om partshøring, tidsfrister m.v., og at medarbejderne har de nødvendige juridiske kompetencer.
- Rimelig tillid til den juridiske efterprøvning - men ofte vil klagen bunde i en faglig uenighed. Og når det er ord mod ord - landmand mod kontrollør - tages kontrollanten som sanhedsvide.
- vi oplever en generel fastholdelse af NAER's afgørelser. Det opleves som der end ikke bliver vurderet på sagerne.
- Der er ikke tilstrækkelig uafhængighed mellem 1. Instans og 2. (Klageenheden). Det er et retssikkerhedsmæssigt problem.
- Mindes ikke at have været voldsomt uenig i en afgørelse
- Fordi man ikke ser på det faglige i sagerne, men alene fokuserer på, om det er en uangribelig sagsbehandling set fra et juridisk synspunkt.
Samtidig mangler der meget ofte at man forholder sig til substancen i klagers argumenter, især i de mange tilfælde, hvor man giver NAER ret uden at forholde sig til klagers argumenter.
- Klagecentret udviser for stor tilbageholdenhed i prøvelsen af afgørelsesmyndighedens skønsudøvelse og kontrolmyndighedernes vurderinger.
- Klagecentret efterprøver ikke kontrollørens skøn, hvilket - som oftest er (en af) årsagerne til klage.

Afgørelserne er generelt prægede af standardformuleringer - det er sjældent, at man får et svar eller en tilbagemelding på det, der helt konkret anføres i klagen.

- Fordi der ikke i tilstrækkelig grad er andre fagligheder end jura i spil på afgørelserne. Det materielle i sagerne, er således alene prøvet af den myndighed, der har truffet afgørelsen.
- En klage ender altid med at Klagecenteret fastholder kontrollens ord
- Fordi den faglige vinkel kun inddrages når der kommer oplysninger fra Naturerhverv. Det er tydeligt i afgørelsesbreve at de faglige argumenter inddrages når de kommer fra naturerhverv, men ikke når de kommer fra erhvervet.
- Det virker som om at NaturErhvervstyrelsen kontrollerer sig selv, da Klagecentret spørger om de vil fastholde deres afgørelse og ret konsekvent retter sig herefter.
- Der laves aldrig om på afgørelsen i forhold til hvad "huset" i forvejen mener. Det kunne ligeså godt hedde Bekræftelsescenteret
- Tidligere ville vi have givet et lavere tal, da det har været oplevelsen (rigtig eller forkert), at der ikke skete en reel sagsbehandling i klagecentret. Det har ændret sig på det seneste. Herudover er sagsbehandlingstiden ikke rimelig.

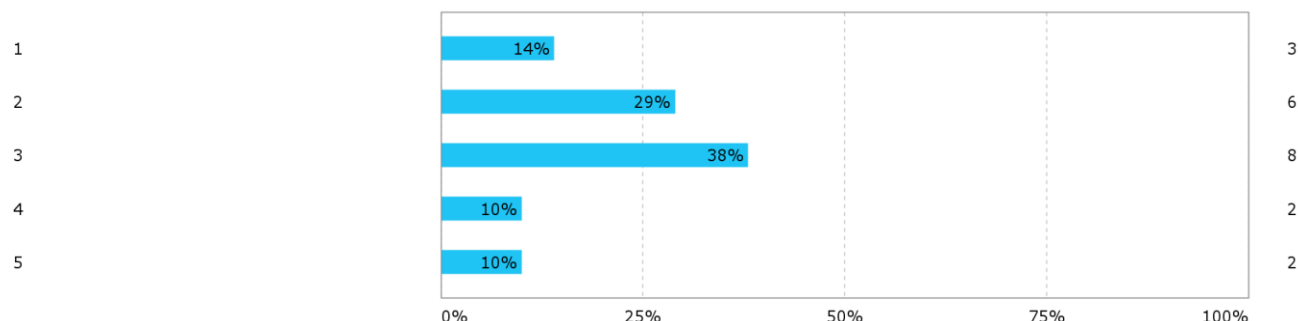
b. Hvad skal der mere til?

- At man i højere grad også benytter sig af helt uvildige personer i kombination med, at virksomheden der klager, også inddrages i en dialog. Især, da afgørelserne jo ikke kan omstødes
- At man i tilfælde af klage over skøn (v f.eks. antal vaske) besøger de pågældende virksomheder/får tilsendt fotomateriale o.s.v.
- Mere opsøgende arbejde :-)
- Ordentlig jura.
- At klagecentre forholder sig til den faglige problemstilling - og kræver bedre dokumentation fra kontrolløren
- En objektiv indstilling, ud fra en anden indstilling til sagerne. Jeg kender klagerne og de føler sig uretfærdigt behandlet.
- Der bør etableres et egentlig klagenævn med alle interessenter repræsenteret, som en 3. Instans (ankeinstans). I det nuværende er det reelt samme myndighed der sidder og vurderer sig selv.
- Afgørelserne er umiddelbart OK, men behandlingstiden alt for lang.
- En reel sagsbehandling med udgangspunkt i både kontrollør og klagers oplysninger, og ikke altid lægge kontrollørens oplysninger til grund. Fokus skal over på det faglige ikke på det juridiske. Derudover skal der meget mere fokus på hastighed i afgørelserne, hvis klager skal have en svarfrist på 14 dage, så skal NAER også.
- Afgivelse af karakteren 5 forudsætter, at klagecentret intensiverer prøvelsen af ovennævnte, således at klageren føler, at sagen prøves tilbundsående.
- Et klagecenter, der ikke konsekvent afviser at gå ind i, om kontrollørens skøn er korrekt.

Afgørelser, der tager stilling til / behandler de konkrete indsigelser, der fremføres i klagen.

- Uafhængige fagpersoner til at udtale sig i sagerne.
- At man ikke som standard tror på hvad kontrolløren har vurderet. Der skal i alle andre sammenhænge i vores samfund bevise på bordet for at man kan blive dømt. Dette er ikke tilfældet i KO, her kan man blive dømt på baggrund af kontrollørernes humør eller mangel på praktisk erfaring. Klagecentret er ikke ansvarlig for uddannelse af kontrollørerne, men hvis klagecentret skal optræde objektivt så skal det med vurderinger fra kontrollens side ikke være en del af bevisgrundlaget.
- Andre, uvildige parter bør høres i klagesagerne.
- At fødevare ministeriet i stedet for at se det som sin opgave at blive større og større i stedet satte sig for at forsimple og sætte fokus på enklest muligt at få fordelt støttekronerne i stedet for at pjanke rundt med alle mulige urealistiske og umulige miljøordninger og rammevilkår for landbrugsdrift der medfører at der skal laves flere kontroller, som igen medfører at flere bliver snuppet i kontrollerne fordi ordningerne er urealistisk sat sammen, hvilket igen medfører flere klagesager hvor man ender med at bekræfte sig selv i at man havde ret i forhold til det man i sin til selv beskrev som rammerne for den miljøordning eller rammeordning for landbrugsdrift. Det er ikke klagecentret det som sådan er galt med. Det er rammevilkårene for landbruget det er galt med. De er nu så langt væk fra virkeligheden at det slet ikke kan lade sig gøre at følge dem i praksis. Derfor kan klagecenteret ikke træffe korrekte afgørelser!
- Der skal en fornemmelse af opfølgende, hurtigere og uvildig sagsbehandling, som dog også er vor fornemmelse er i fremdrift.

5. I hvor høj grad forstår klager Klagecentrets afgørelser på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste og 1 det laveste?



a. Hvorfor?

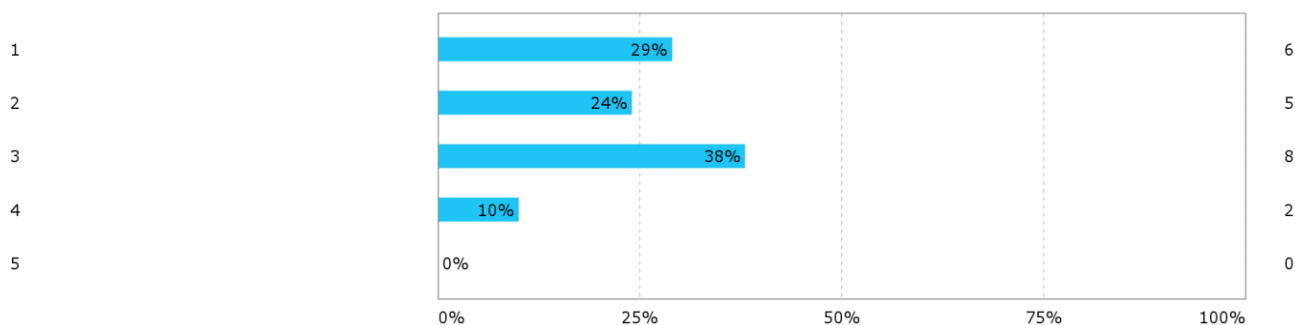
- (Menes der forstår teksten med afgørelsen eller selve afgørelsen? Går ud fra det er afgørelsen, der er truffet, der menes?)
- Juridisk nonsens i kombination med politisk opportunisme.
- Jeg formoder, at klager forstår afgørelser i vid udstrækning.
- De forekommer partiske fordi de tit alene støttes på fx DTU's respons.
- Afgørelserne afspejler ikke nødvendigvis klagens indhold. Klager kan opleve, at der tages stilling til andre forhold end de forhold, som klager har klaget over.
- Typisk usikkerhed da der er tale om en juridisk prøvelse.
- Afgørelserne virke subjektive, uden at vurdere sager ud fra klagerens vinkel.
- Hvis spørgsmålet går på det rent sproglige er de forståelige, men systemet er forket.
- Se foregående spørgsmål.
- Klagecentret er blevet bedre til at formulere afgørelser
- De er - særdeles - knudret formuleret. Erfaringsmæssigt svært for klageren at forstå, at der ikke "tages udgangspunkt i" kontrollen, men i afgørelser. Klager får typisk først et høringsbrev, hvor han bliver bedt om bemærkninger til kontrollen som sådan. Herefter forgrener klageprocessen sig til f.eks. MVJ hhv. EB. Hvor der er sammenhæng mellem underkendelserne ifølge den ene og den anden ordning, er det for mange svært at forstå, at man "kun" herefter får delvise svar på klagen.
- De er ofte summariske, læner sig op ad første instans og er skrevet i kancelli-sprog.
- Udbetalingspecifikationer og forklaringer er ofte uforståelige. Beløb er ofte regnet frem og tilbage så et overblik bliver nærmest umulig
- Der er en grundig sags gennemgang i afgørelserne.
- Der bliver ofte talt Rigsrevisionsdansk i afgørelserne
- Nogle afgørelser er stort set umulige at forstå for lægmand, og der er tendens til, at selv "grænsesager", hvor såvel faktum som jus er tvivlsomt, at man fortolker til fordel for koncipisten (læs: Staten).

b. Hvad skal der mere til?

- Dialog med klager, inden afgørelsen træffes
- Ordentlig jura.
- ved ikke
- Partshøring og mulighed for mundtlig forhandling.
- Jf. tidligere - det er en faglig uenighed.
- Klagecentret skal flyttes væk fra styrelsen og dermed opnå en objektiv tilgang.
- Se tidligere svar.
- Fortsat fokus på, at afgørelser formuleres klart og forståeligt.
- Der skal i højere grad redegøres for Klagecentrets selvstændige behandling af sagen og sproget skal modtagerorienteres.
- En bedre oversigt og en enklere forklaring

- Prøv at forestil jer at en skoleelev på 16 skal forstå det i skriver. I kan ikke gå ud fra at landmanden er inde i lovgivningen. De har givet op.
- Bedre dialog herunder ved møder, når det ønskes.

6. I hvor høj grad føler I jer hørt af Klagecentret, selvom klager måske ikke får ret i jeres klage, på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?



a. Hvorfor?

- Vi føler det til tider frustrerende, at Fødevarestyrelsens ord vægter så højt. Det er jo netop deres sanktionering, vi klager over
- 2 alene p.gr.a. meddelt aktindsigt. Ellers 1. Klagecentret har øjensynligt intet forstået af klagens materielle indhold.
- Som organisation klager vi sjældent (er sket én gang), og så er vi vel ikke høringsberettiget
- Oftest klages der over forhold, som ligger uden for klageinstansens resort, men som er vigtige af hensyn til retsbevidstheden hos klager. Afgørelserne kunne være mere uddybende i forhold til de enkelte klagepunkter/argumenter.
- Jf. tidligere - det er på det faglige område, der typisk er uenighed - og her er der en afvisning af, at man kan komme nærmere en uafhængig faglig vurdering.
- Som tidligere nævnt tages klagerens argumentation sjældent til notum.
- Det opleves som en "pseudo- inddragelse".
- Klagecenteret er alt for tæt på NAER og læner sig alt for meget op af deres informationer og afgørelser.
- Klagecentret efterprøver ikke kontrollørens skøn, hvilket som oftest er genstand for klage.

Anvendelsen af standardformuleringer efterlader indtrykket af, at der ikke sker en egentlig behandling af de indsigelser, der anføres i klagen.

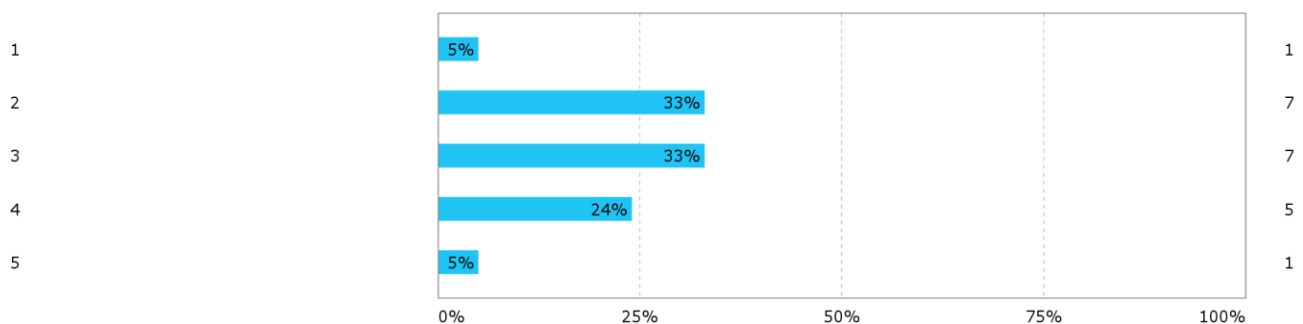
- Fordi der i høj grad alene henvises til at Klagecentret er enig i styrelsens vurdering.
- Direktoratet fastholder bare
- Vi bliver altid hørt, men klagecentrets iver for at få supplerende oplysninger fra myndighederne, gør at man bliver i tvivl klagecentret er objektive. Jeg har flere gange oplevet at kommunerne ikke svarer og så bliver der sendt flere rykker breve til kommunale sagsbehandlere. Hvis ikke de svarer inden for den aftalte frist, bør deres udsagn ikke gælde i det videre forløb. Når erhvervet glemmer en deadline så falder hammeren hårdt og jklagen afvises. det bør gælde for alle i sagsforløbet.
- Klagecenteret følger altid huset..
- Det samme svar som tidligere.

b. Hvad skal der mere til?

- At klagecentret indhenter input fra andre end den indklagede, og som tidligere nævnt evt også optager en aktiv dialog med den, der klager.
Med det lille antal "gentagelser" på nogle af sagerne MÅ det indimellem være vanskeligt at træffe en afgørelse uden yderligere eksperthjælp.

- Ordentlig sagsbehandling.
- Ved ikke
- Faglig vurdering af klagens indhold.
- privatisering eller en flytning fra styrelsen.
- Systemet skal ændres jvf. tidligere svar
- En reel løsrivelse mellem den der klages over og den der afgør klagen.
- Højere grad af stillingtagen til de argumenter, vi har fremført i sagen.
- forståelse af virkeligheden og af at tingene ikke altid kan lykkes perfekt efter de rammer som der bliver sat op.
- do

7. Hvor godt føler I jer behandlet af Klagecentret undervejs i klagesagsprocessen på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?



a. Hvorfor?

- Selve "kundeservicen" v kontakt til Klagecentret, er vi yderst tilfredse med
- Som ved 6.
- Ved ikke, jf tidligere svar
- Processen fungerer, og der er gode frister og høring af parter.
- Som brancheorganisation er vi ikke en del af klageprocessen.
- Høj grad af arrogance, Høflig arrogance.
- Se tidligere
- Den urimelige sagsbehandlingstid og de usymmetriske svarfrister.
- Sagsbehandlingstiden er fortsat for lang
- Det lader sig nærmest ikke gøre at få kontakt med en sagsbehandler, hvis man har spørgsmål.

Virker som en urimelighed/ forfordeling af den offentlige instans, at der er så stor en forskel på myndighedernes sagsbehandlingsfrister og så klagers frister for tilbagemelding m.v.. Ét er, at klagefristen er 4 uger. Men derudover sættes der frister for at eftersende begrundelser, for eksempel, på 14 dage. Det "virker" ikke godt...

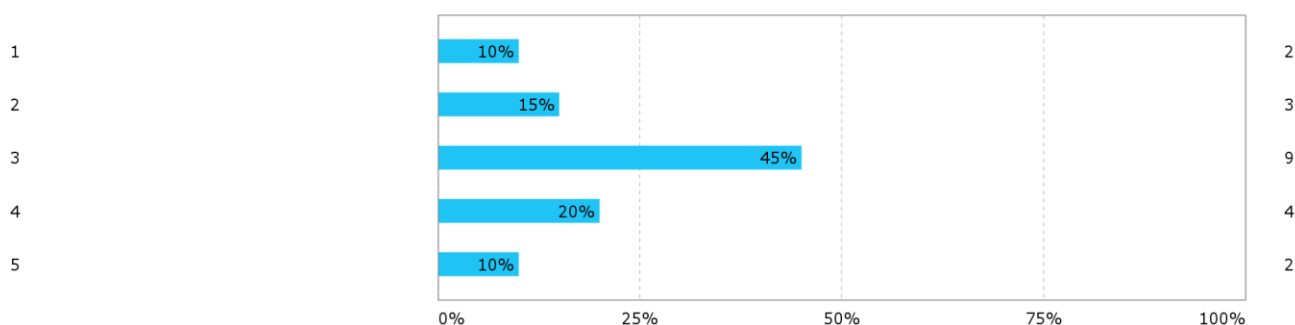
- Sekretariatet har en fin grad af service og er fleksible i forhold til frister.
- Man kan med lidt held komme igennem til sagsbehandleren og høre nærmere til sagen
- Vi bliver hørt men får sjældent noget ud af det, og det er underligt for vi sender kun de værste sager til klagecentret.
- Ualmindelig lang klagetid.
- Vi bliver talt venligt til, men klagecenteret følger altid "huset"
- For langsom sagsbehandling.

b. Hvad skal der mere til?

- Klagetiden er dog generelt ALT for lang, taget i betragtning, at klagen ikke har opsættende virkning
- Som ved 6.
- Ved ikke

- problemerne starter ofte allerede i kontrolfasen, hvor kontrollanterne er styret af stramme instrukser.
En højere grad af rådgivning og fleksibilitet ville være tilrådelig.
 - Se tidligere
 - hurtigere behandlingstid.
 - Meget hurtigere sagsbehandling.
 - Sagsbehandlingstiden skal sættes ned
 - Det samlede helhedsindtryk trækker lidt ned her.
 - Turde vise at der sker færre fejl i erhvervet. Naturerhverv behøver ikke opfylde et mål om uændret antal fejl i erhvervet. Det er det motiverende når vi fra erhvervet gør en stor indsats for at blive bedre og man så blot flytter overlæggeren, så fejlprocenten vedbliver at være den højeste i EU. naturerhverv er meget dygtige til at finde fejl, måske kunne klagecenteret hjælpe med at forklare at erhvervet faktisk gør det rigtigt godt ift. resten af EU.
 - Hurtigere sagsbehandling og bedre estimat på sagsbehandlingstiden.
 - Forståelse for rammerne som klagecenteret skal lave afgørelser er nød til at passe til virkeligheden og efter tager mere hensyn til at man fx ikke kan lave om på vejret. Eller at en gyllevog bryder sammen eller
- Hvis virkeligheden og loven ikke passer sammen er det jo ikke virkeligheden der er noget i vejen med....
- Hurtigere.

8. Hvor godt håndterer vi jeres henvendelser til Klagecentret på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?



a. Hvorfor?

- Fint med hurtig respons på modtaget klage.
- Meget lang sagsbehandling - af en overordentlig ringe kvalitet.

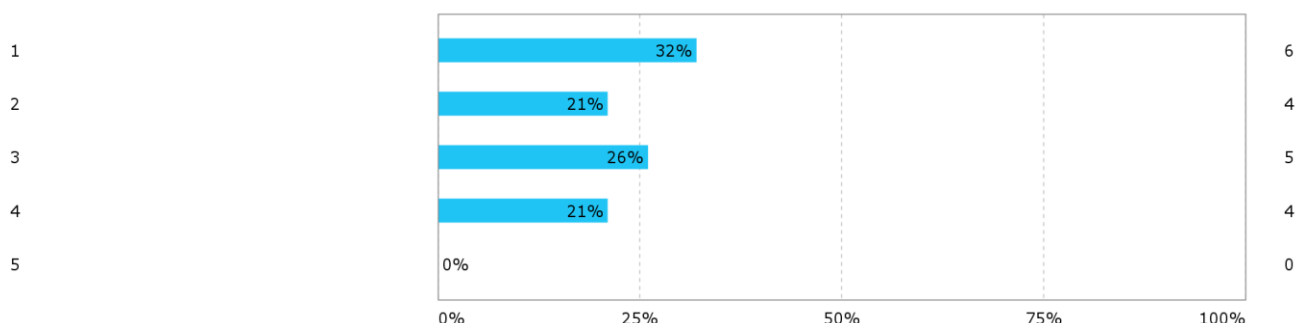
Klagecentret har ikke så meget som kommenteret - og altså slet ikke behandlet - det ene af to klagepunkter (forhold til forvaltningslovens krav om begrundelse ved afslag).

- Kun sket én gang
- Vi tror, at de håndteres ens, men vi kan ikke gennemskue om, der evt. er forskel hos enkelte sagsbehandlere eller lign.
- Jf. tidligere.
- Håndteringen er ok. Igen høflig og imødekommende.
Medarbejderne er serviceminded og forstående. De er ikke problemet.
- Se tidligere
- Kommunikationen fungerer rimeligt
- Se besvarelsen ved spm. 7.
- Sagsbehandlingstiden på klagerne er alt, alt for lang. Ellers får jeg svar på henvendelser fin tid og er ok tilfreds.

b. Hvad skal der mere til?

- ...dog også meget gerne respons på mail..
Og som nævnt, er sagsbehandlingstiden for lang. Der kan være meget tabt markedsføringsværdi ved lang behandling, som ender med at virksomheden for medhold
- Ordentlig juridisk sagsbehandling inden for en rimelig tid.
- Ved ikke
- En ændret tilgang fra ledere og mellemledere.
- Se tidligere
- Hvis man ser bort fra selve klagerne, fungerer henvendelser til centret ok.

9. I hvor høj grad finder I klagers retssikkerhed¹ varetaget af Klagecentret på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?



a. Hvorfor?

- Vi betvivler ikke på nogen måde, at Klagecentret kan sit stof på det retssikkerhedsmæssige område, og føler oveni, Klagecentret "sættes en ære i", at klager ("kunden der klager") behandles korrekt. Men vi kan alligevel godt føle retssikkerheden "krænket" ved, at klagen kun yderst sjældent får opsættende virkning, samt at man ikke har mulighed for at gå til en domstol med afgørelserne
- For ringe information før under og efter
- Det er en klart politisk afgørelse, hvor lighed for loven forekommer at være til aktivt fravalg.
- For lange sagsbehandlingstider
- Vores medlemmer oplever, at der er uensartethed, og det er svært at skelne uensartet behandling hos Fødevarecenter og klagecenter, eksempelvis en oplevelse af, at man som kædevirksomhed får en hårdere bedømmelse end hvis man var enkelt virksomhed.
- Det er den samme grundpointe - vi efterlyser en faglig vurdering af klagens indhold - ikke kun en juridisk.
- Den er uden for bedømmelse. Der er ingen retssikkerhed. Styrelsen er en stat i staten, der har sin egen juridiske tiltang til tingene.
- Se tidligere
- Der ses kun på det juridiske og ikke på det faglige.
- På baggrund af klagecentrets vejledning om klage på hjemmesiden har man som borger det klare indtryk, at kontrollørens skøn efterprøves. Det kommer voldsomt bag på de fleste, der klager over kontrollen, at det ikke er tilfældet.

Retssikkerhed forudsætter, at man "får" den klagesagsbehandling, som man er stillet i udsigt. Og det gør man ikke, hvis man klager over kontrollørens skøn.

Derudover "bør" klagecentret erkende, at den lange sagsbehandlingstid skaber usikkerhed for klagerne med hensyn til fremadrettede støtteudbetalinger og tage stilling til, hvordan klager skal forholde sig med hensyn hertil imens sagen verserer.

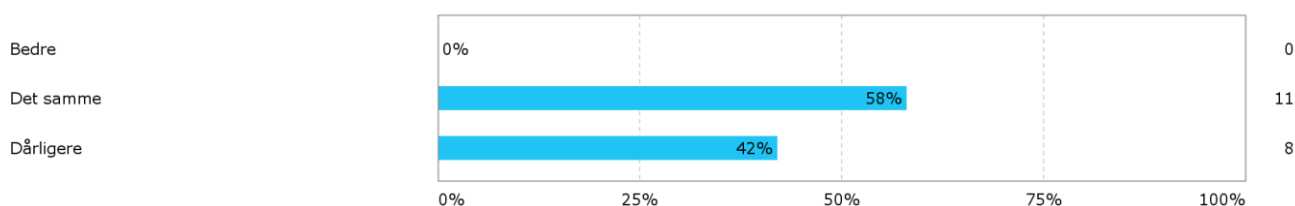
- Så længe, der alene tages stilling til juraen, er der ikke reel retssikkerhed i Klagecentret.

- Det virker som om at NaturErhvervstyrelsen kontrollerer sig selv, da Klagecentret spørger om de vil fastholde deres afgørelse og ret konsekvent retter sig herefter.
- Alle bliver behandlet lige dårligt. Alle afgørelser går til "husets side"
- Som tidligere nævnt er vores opfattelse, at der er sket forbedringer på det sidste, og at det i flere tilfælde har været muligt at få en dialog, som netop tilsikrer retssikkerheden.

b. Hvad skal der mere til?

- Det er således ikke, om sager vedr samme forhold behandles ens, vi stiller spørgsmålstegn ved. Det er mere setup-et omkring Klagecentret (også jf vores svar tidligere i undersøgelsen)
- Mere information
- Lighed for loven.
- Korte behandlingstider
- se ovenfor
- En ændret opfattelse hos ledelse. En provision på 25 % hos NAER for hver krone, der hentes hos landmændene, er ikke konstruktiv for en objektiv behandling af klagerne.
- Se tidligere
- At der eksempelvis sættes spørgsmålstegn ved om kontrollen overhovedet har kunne gennemføres fagligt forsvarligt på det givne tidspunkt.
- Se tidligere.
- Uvildige parter børes høres i klagesager.
- se forrige besvarelser

10. Hvordan er Klagecentrets behandling af jeres klage i forhold til andre klageinstanser?



a. Hvorfor?

- Der mangler et felt til "ved ikke" her!
Vi klager meget sjældent til andre instanser.
(Er ofte i dialog med Fvst vedr. tilsyn og andet, men denne har vi ikke regnet med som klageinstans)
- Vi har heldigvis bedre erfaringer med domstolene.
- Ved ikke
- Det har vi ikke kendskab til, og det kan vi ikke sammenligne.
- Jeg har ikke et sammenligningsgrundlæg
- Det tror jeg at jeg har gjort rede for tidligere.
- Se tidligere
- Ikke hørt om andre klageinstanser, hvor så få klager får ret.
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- For ofte præget af "standard" og ikke af, af det, der konkret er anført i klagen.

For lang sagsbehandlingstid og for dårligt, at der fastsættes frister for klager/ klagers repræsentant der står i skærende kontrast til sagsbehandlingstiden hos Klagecentret.

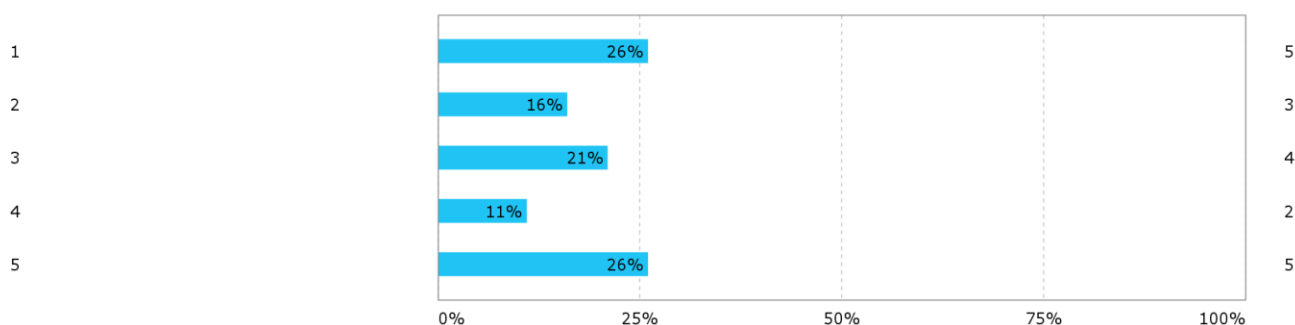
- Fordi muligheden for at få medhold i Klagecentret er stort set ikke eksisterende inden for visse områder.
- har ikke klaget til andre instanser så ved det ikke
- Andre steder får klager af og til ret

- Det er fortsat et problem, at man ikke er gået dybt nok i den juridiske del og mange gange blot har "hakket" myndighedens afgørelse af. Området her påkalder ekspertice i højere grad end mange andre områder, men som nævnt er der fremgang at spore.

b. Hvad skulle der evt. til for at gøre den bedre?

- Saglig jurisk sagsbehandling.
- Ved ikke
- ditto.
- Se tidligere
- Har ikke erfaringer med at klage andre steder.
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Der skal ændres afgørende på procenterne, specielt inden for krydsoverensstemmelse, så dygtige er juristerne i NAER heller ikke.

11. I hvilket omfang ville I anbefale andre at klage til Klagecentret, hvis de føler sig forkert eller uretfærdigt behandlet på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?



a. Hvorfor?

- "Den mulighed der foreligger"..
- Sagsbehandlingen forekommer tendentiøs og usaglig.
- Det er altid vigtigt at klage, hvis man ikke er enig
- Ud fra erfaringen med at klager meget sjældent for medhold på trods af, at klager føler sig forkert og/eller uretfærdigt behandlet.
- Hvis vi mener, at der er en faglig eller juridisk begrundelse så anbefaler vi at klage. Dog trækker de meget lange sagsbehandlingstider fra - og man skal være bevidst om, hvorvidt man synes, at det er "kampen værd".
- Når klagesuccesraten er så lav, er det for det meste meningsløst at klage.
- Se tidligere
- Fordi det lidt usikkerhed om tolkningen af vores udgifter som søges dækket i projekterne, kan falde forskelligt ud fra sagsbehandler til sagsbehandler.
- For at kunne få hjælp fra deres retshjælpsforsikring og evt. fået sagen optaget som principalsag.
- Hvis der er grundlag for at påklage en afgørelse, vil jeg altid overveje at benytte mig af muligheden for at klage
- Hvis det er udfaldet af en kontrol, der ønskes prøvet, da er klagecentret irrelevant. Her er det eneste relevante råd til landmanden at gå direkte til domstolene.

Hvis det er fortolkningen af reglerne, der klages over, så "får man" et standardsvar.

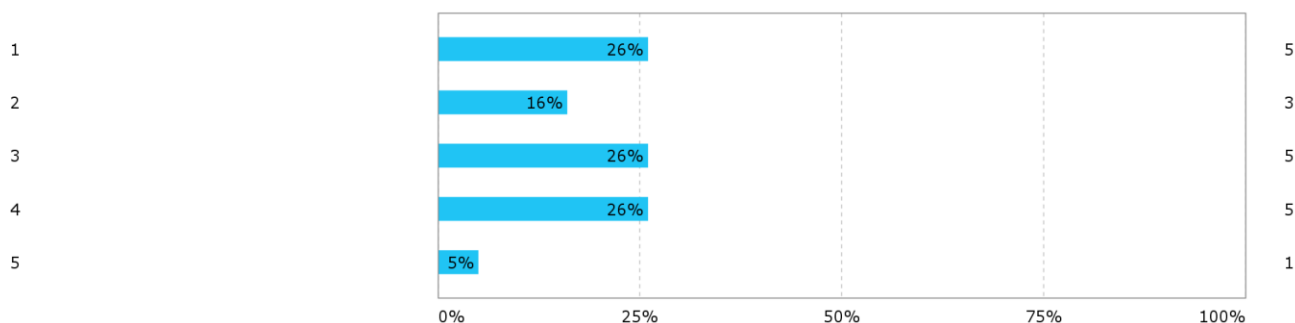
- Jeg anbefaler at klage til Klagecentret for at få mulighed for principalsagsdækning eller retshjælpsforsikring. Når den først er indstillet til fastholdelse i NaturErhvervstyrelsen, kan jeg ikke tillade mig at fakturere for yderligere sagsbehandling ellers.

- Det ændrer ikke noget, ofte gider man ikke mere vrøvl. Og man skal vælge sine kampe med omhu
- Chancen for at få en afgørelse fra NaturErhvervstyrelsen ændret er minimal.
- Hvis vi ikke klager kan man jo ikke se at afgørelsen altid falder forkert ud og så bliver tingene aldrig ændret
- En relevant mulighed og med håb om fremgangsrig dialog.

b. Hvad skulle der til?

- Saglig, juridisk sagsbehandling.
- Ved ikke
- Privatisering af klagecentret.
- Se tidligere
- Der skal større muligheder for at få medhold til eventuelt i kraft af en mere nuanceret sagsbehandling i forhold til sagsspecifikke fagligheder.
- se tidligere besvarelse om rammvilkår

12. I hvor høj grad anser I Klagecentret for uafhængigt af resten af ministeriet på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?



a. Hvorfor?

- Det tilstræbes HELT klart, og vi betvivler som sådan ikke objektiviteten..
- En juridisk set forvrøvet afgørelse med et politisk opportunt udfald indikerer høj grad af afhængighed.
- Vi mener, at der lægges stor vægt på uafhængighed
- Vi har ikke oplevet afgørelserne er politisk betonedede/motiverede, men hele setup er politisk.
- En klar forbedring fra tidligere, hvor det lå i departementet. Men fortsat en integreret del af ministeriet. det er klart en fornemmelse blandt landmænd og konsulenter, at det går ud over uafhængigheden.
- I allerhøjeste grad afhængigt.
- Se tidligere
- Der sættes alt for lidt spørgsmålstegn ved den faglige afgørelse af sagen.
- Det har jeg ingen holdning til.
- Det påstår I selv, I er. I har egen adresse og egne medarbejdere.
- Se forrige besvarelser

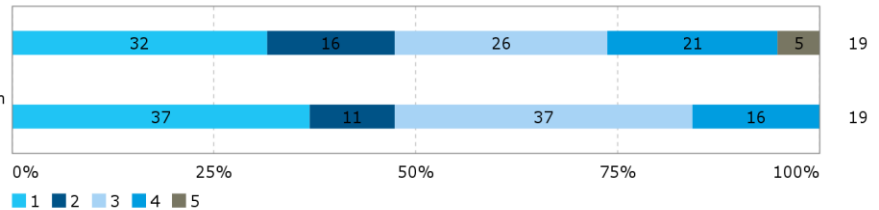
b. Hvad skulle der mere til?

- MEN jf vores tidligere svar, finder vi det meget uheldigt, at "ekspertudsagnene" indhentes fra det samme system, der klages over
- Juridisk uafhængighed, subsidiært nedlæggelse en afgrænsning, så klagecentret afskæres fra at behandle sager, som angår ministeren/departementet eller på anden måde rummer politiske aspekter.
- Ved ikke

- privatisering af klagecentret.
- Se tidligere
- Man skulle - af retssikkerhedsmæssige årsager - udskille det som et særskilt organ, så der var vandtætte skotter mellem instanserne.

13. Hvordan vil I vurdere troværdigheden af Klagecentrets vision på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 det laveste...

14. I hvor høj grad er der overensstemmelse mellem visionen og det, Klagecentret gør på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste og 1 det laveste?



a. Hvorfor?

- Vi oplever et reelt ønske om en god dialog med "brugerne"
- Hvis idealet er god, saglig og juridisk sagsbehandling, må man ikke håbe, at andre følger klagecentrets eksempel.
- Ved ikke
- Forventer at I med borgeren også mener virksomhederne?
- Visionen omtaler "borgeren" - er det virksomheden eller den endelige forbruger, som der sigtes til?

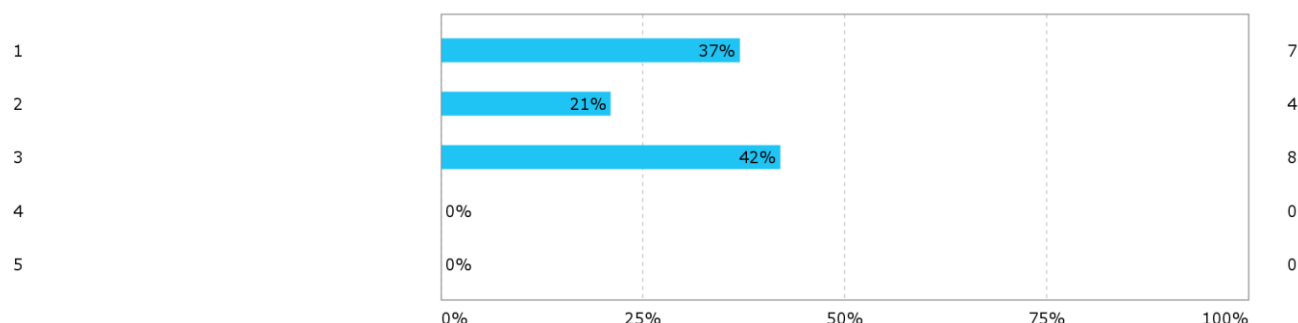
Vi ser det fra virksomhedens synspunkt, og hvis visionen henviser til den endelige forbruger er den ikke så relevant.

- To forbehold:
 - sagsbehandlingstiden - det går ud over lysten til at klage selv om man mener man har en "god sag"
 - klagecentret forholder sig ikke -eller meget sjældent - til det faglige indhold i klagen.
- Der er en grund til at klageren klager. Det er dyrt, besværligt og tidsrøvende. Derfor må klageren forvente at klagen tages alvorligt. Det gør den ikke.
- Se tidligere
- Fordi vi ikke oplever, at der sker en reel faglig behandling af klagerne
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Med en medholdsprocent på 2 i forhold til krydsoverensstemmelse, føler borgeren sig næppe i fokus.
- Borgeren er ikke i centrum det er at varetage ministeriets interesser
- Som det tidligere er anført, virker det som om, at man reelt sigter henimod visionen.

b. Hvad skal der mere til?

- Med nogle af de væsentlige justeringer som vi har kommenteret, tror vi på, at visionen vil kunne lykkes!
- At klagecenter forfølger sin egen vision, for så vidt den er at udøve god, saglig og juridisk sagsbehandling inden for rimelig tid.
- Ved ikke
- Følger logisk af ovenstående
- privatisering.
- Se tidligere
- Bedre mere grundlæggende argumentation, når der ses på bort fra klagers oplysninger.
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Se tidligere
- RAMMEVILKÅR, det kan ikke siges tit nok.
- Serviceorienteret adfærd og tæt dialog med klageren.

15. Hvor godt er Klagecentrets omdømme samlet set på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?



a. Hvad skulle der evt. til for at forbedre det?

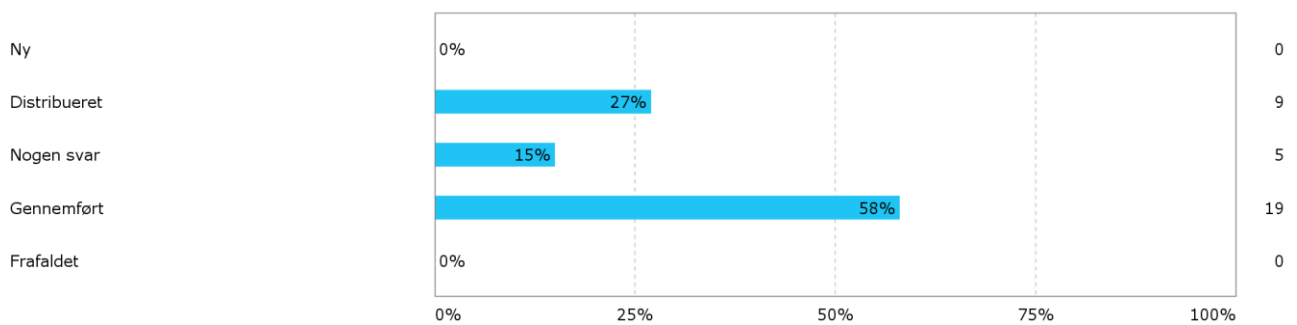
- Kortere sagsbehandlingstider
- Andre/flere ekspertkilder
- Større inddragelse (decideret dialog) med klageren (afgørelser skal kunne ankes)
- Klagecentrets generelle omdømme er os ikke bekendt.
- Korte sagsbehandlingstider
- Klagecentrets omdømme påvirkes af og er afhængig af den overordnede strategi for fødevarekontrol, som er politisk betinget. Virksomhedens retssikkerhed er stadig under pres i forbindelse med offentliggørelse af kontrolresultater, og så længe at klagemuligheden for en sur smiley ikke er til stede og klagen ikke har opsættende virkning, er klagecentrets omdømme påvirket i negativ retning.
- se tidligere
- privatisering.
- Se tidligere
- Har ikke diskuteret omdømmet med andre.
- Se forrige
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Se tidligere
- Se tidligere besvarelser og desuden en kortere svartid end de 1-1½ år som vi pt oplever. Dette gør også at man som klager giver op. Men det er vel også mening.
- Man kunne være "proaktiv" ved at gøre opmærksom på sig selv og sin vision i offentligheden.

Navn

- Bager- og Konditormestre i Danmark
- Karin Frøidt / COOP Danmark
- Poul Melgaard Jensen / Danish Seafood Association
- David Koch Mouritzen / Danmarks Fiskehandlere
- Dansk Erhverv
- Torben Buhl / Danske Slagtermestre
- Danske Svineproducenter
- Kirsten Jacobsen / De Samvirkende Købmænd
- Gitte Hestehave / DI Fødevarer
- Helsebranchens Leverandørforening
- Tine Skriver / HORESTA
- Kødbranchens Fællesråd
- Linda Jensen / Landbrug & Fødevarer
- Niels Lindberg Madsen / Landbrug & Fødevarer
- Landsforeningen for Bæredygtigt Landbrug
- Mejeriforeningen

- Ostehandlerforeningen
- Økologisk Landsforening
- Jon Petersen / Videncentret for Landbrug
- Henrik Gjerluf Thomsen / Videncenter for Landbrug
- Tone Maj Pedersen / Videncenter for Landbrug
- Rasmus Klim Christensen / Videncenter for Landbrug
- Søren L. Simonsen / LandboNord
- Jens Clausen Good / LandboSyd
- Leif Hagelskjær / Centrovic
- Kjartan Einarson / LMO
- Marlene Sparre Ibsen / Gefion
- Henrik Larsen / Agrovi
- Horten
- Interlex
- Steffen Olsen-Kludt
- HjulmandKaptain
- LETT Advokatpartnerselskab

Samlet status



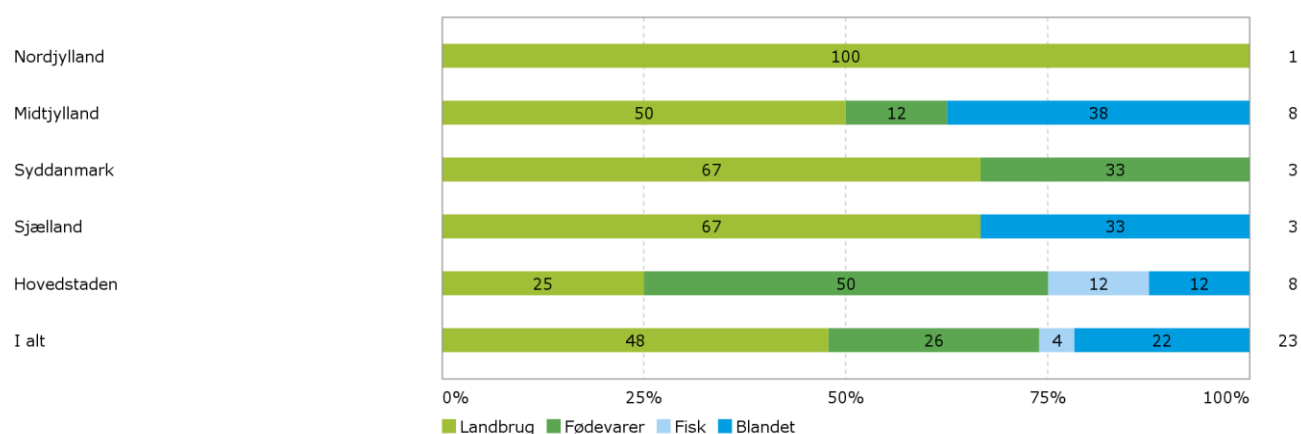
Rapport fordelt på landsdel

Navn på organisation/konsulentcenter/virksomhed:

- Coop
- Danmarks Fiskehandlere
- Danske Slagtermestre
- DI Fødevarer
- HBL
- HORESTA
- Landbrug og Fødevarer
- Landbrug & Fødevarer
- Bæredygtigt Landbrug
- Mejeriforeningen
- Økologisk Landsforening
- Videntcenteret for Landbrug
- Videntcenteret for Landbrug
- Videntcenter for Landbrug
- Videntcenteret for Landbrug
- Landbonord
- Landbosyd
- Centrovic
- LMO
- Gefion
- Agrovi
- Advokatvirksomhed
- Advokatfirmaet Steffen Olsen-Kludt
- LETT Advokatfirma

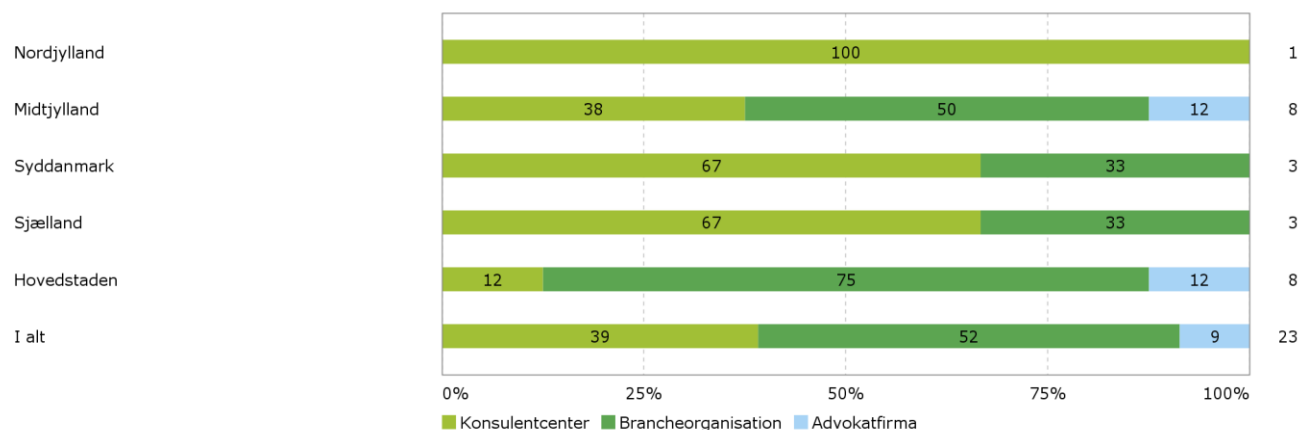
1. Hvilken branche repræsenterer I?

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?

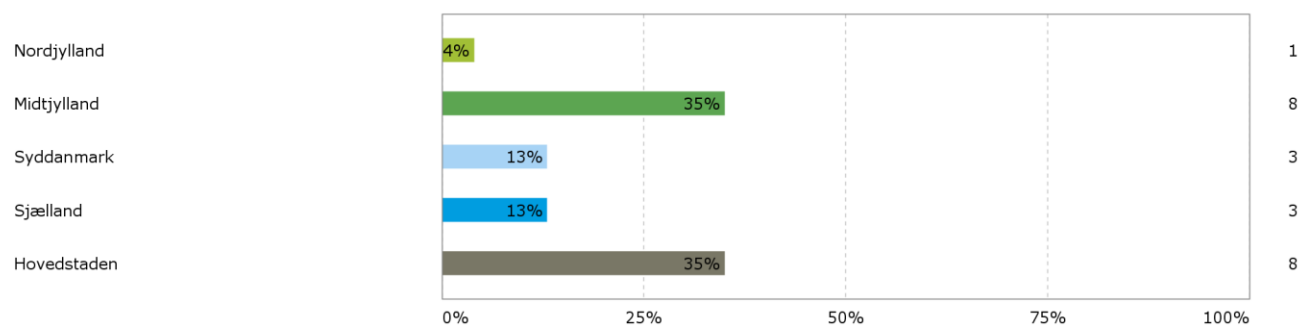


2. Hvilken kategori?

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?

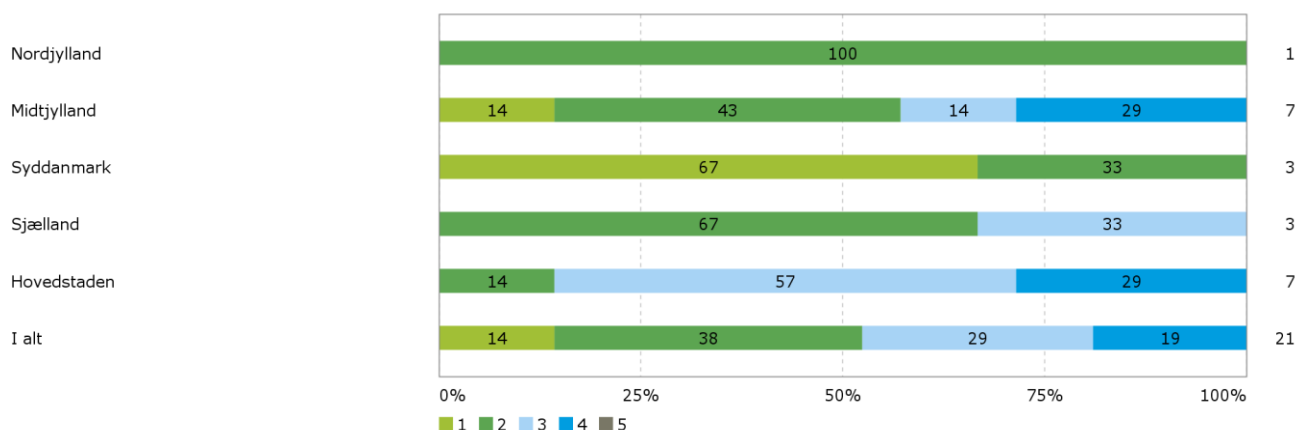


3. Hvor i landet er I lokaliseret?



4. I hvor høj grad har I tillid til, at Klagecentret træffer korrekte afgørelser på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 det laveste?

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?



a. Hvorfor?

- Vi er ikke helt trygge ved, at det er den "anklagede" part, der er "høringsorgan" for Klagecentret
 - Det er ikke mit indtryk at Klagecentret indhenter nok yderligere oplysninger/partshøringer på de sager der behandles.
 - Klagecentret skal forestille at være et "uafhængigt", juridisk klageorgan, men har vist sig at være et politisk legitimerende "juridisk galehus".
 - Blandt andet på grund af en urimelig procedure for sagsbehandling, hvor klager ikke har mulighed for mundtlig forhandling og mulighed for at føre egne ekspert"vidner". Helt uacceptabelt.
 - Det er vores indtryk, at Klagecentret overholder de forvaltningsretlige regler om partshøring, tidsfrister m.v., og at medarbejderne har de nødvendige juridiske kompetencer.
 - Rimelig tillid til den juridiske efterprøvning - men ofte vil klagen bunde i en faglig uenighed. Og når det er ord mod ord - landmand mod kontrollør - tages kontrollanten som sanhedsvidne.
 - vi oplver en generel fastholdelse af NAER's afgørelser. Det opleves som der end ikke bliver vurderet på sagerne.
 - Der er ikke tilstrækkelig uafhængighed mellem 1. Instans og 2. (Klageenheden). Det er et retssikkerhedsmæssigt problem.
 - Mindes ikke at have været voldsomt uenig i en afgørelse
 - Fordi man ikke ser på det faglige i sagerne, men alene fokuserer på, om det er en uangribelig sagsbehandling set fra et juridisk synspunkt.
- Samtidig mangler der meget ofte at man forholder sig til substancen i klagers argumenter, især i de mange tilfælde, hvor man giver NAER ret uden at forholde sig til klagers argumenter.
- Klagecentret udviser for stor tilbageholdenhed i prøvelsen af afgørelsesmyndighedens skønsudøvelse og kontrolmyndighedernes vurderinger.
 - Klagecentret efterprøver ikke kontrollørens skøn, hvilket - som oftest er (en af) årsagerne til klage.

Afgørelserne er generelt prægede af standardformuleringer - det er sjældent, at man får et svar eller en tilbagemelding på det, der helt konkret anføres i klagen.

- Fordi der ikke i tilstrækkelig grad er andre fagligheder end jura i spil på afgørelserne. Det materielle i sagerne, er således alene prøvet af den myndighed, der har truffet afgørelsen.
- En klage ender altid med at Klagecenteret fastholder kontrollens ord
- Fordi den faglige vinkel kun inddrages når der kommer oplysninger fra Naturerhverv. Det er tydeligt i afgørelsesbreve at de faglige argumenter inddrages når de kommer fra naturerhverv, men ikke når de kommer fra erhvervet.
- Det virker som om at NaturErhvervstyrelsen kontrollerer sig selv, da Klagecentret spørger om de vil fastholde deres afgørelse og ret konsekvent retter sig herefter.
- Der laves aldrig om på afgørelsen i forhold til hvad "huset" i forvejen mener. Det kunne ligeså godt hedde Bekræftelsescenteret
- Tidligere ville vi have givet et lavere tal, da det har været oplevelsen (rigtig eller forkert), at der ikke skete en reel sagsbehandling i klagecentret. Det har ændret sig på det seneste. Herudover er sagsbehandlingstiden ikke rimelig.

b. Hvad skal der mere til?

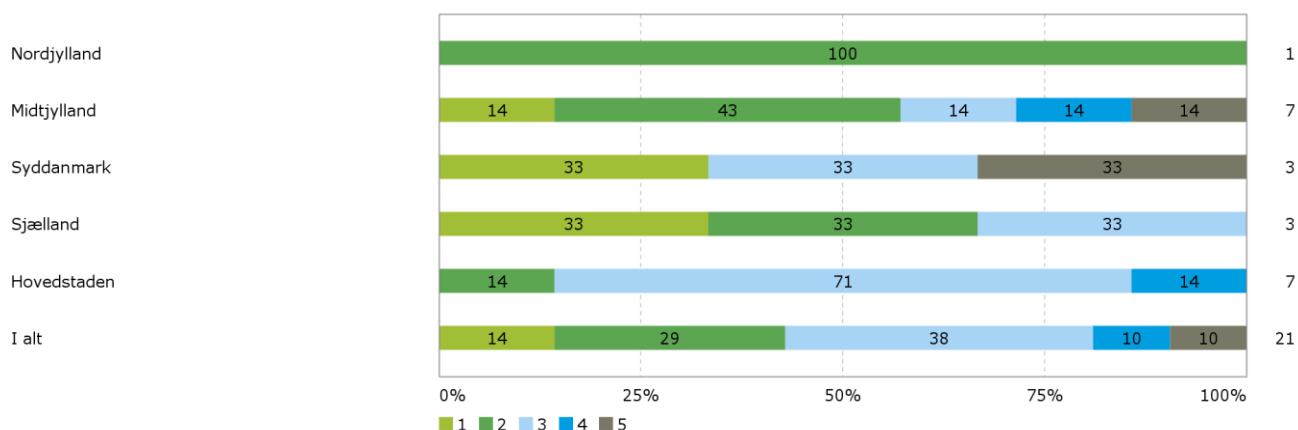
- At man i højere grad også benytter sig af helt uvildige personer i kombination med, at virksomheden der klager, også inddrages i en dialog. Især, da afgørelserne jo ikke kan omstødes
- At man i tilfælde af klage over skøn (v f.eks. antal vaske) besøger de pågældende virksomheder/får tilsendt fotomateriale o.s.v.
- Mere opsøgende arbejde :-)
- Ordentlig jura.
- At klagecentre forholder sig til den faglige problemstilling - og kræver bedre dokumentation fra kontrolløren
- En objektiv indstilling, ud fra en anden indtilling til sagerne. Jeg kender klagerne og de føler sig uretfærdigt behandlet.
- Der bør etableres et egentlig klagenævn med alle interessenter repræsenteret, som en 3. Instans (ankeinstans). I det nuværende er det reelt samme myndighed der sidder og vurderer sig selv.
- Afgørelserne er umiddelbart OK, men behandlingstiden alt for lang.
- En reel sagsbehandling med udgangspunkt i både kontrollør og klagers oplysninger, og ikke altid lægge kontrollørens oplysninger til grund. Fokus skal over på det faglige ikke på det juridiske.
- Derudover skal der meget mere fokus på hastighed i afgørelserne, hvis klager skal have en svarfrist på 14 dage, så skal NAER også.
- Afgivelse af karakteren 5 forudsætter, at klagecentret intensiverer prøvelsen af ovennævnte, således at klageren føler, at sagen prøves tilbundsående.
- Et klagecenter, der ikke konsekvent afviser at gå ind i, om kontrollørens skøn er korrekt.

Afgørelser, der tager stilling til / behandler de konkrete indsigelser, der fremføres i klagen.

- Uafhængige fagpersoner til at udtale sig i sagerne.
- At man ikke som standard tror på hvad kontrolløren har vurderet. Der skal i alle andre sammenhænge i vores samfund bevise på bordet for at man kan blive dømt. Dette er ikke tilfældet i KO, her kan man blive dømt på baggrund af kontrollørens humør eller mangel på praktisk erfaring. Klagecentret er ikke ansvarlig for uddannelse af kontrollørerne, men hvis klagecentret skal optræde objektivt så skal det med vurderinger fra kontrollens side ikke være en del af bevisgrundlaget.
- Andre, uvildige parter bør høres i klagesagerne.
- At fødevarer ministeriet i stedet for at se det som sin opgave at blive større og større i stedet satte sig for at forsimple og sætte fokus på enklest muligt at få fordelt støttekronerne i stedet for at pjanke rundt med alle mulige urealistiske og umulige miljøordninger og rammevilkår for landbrugsdrift der medfører at der skal laves flere kontroller, som igen medfører at flere bliver snuppet i kontrollerne fordi ordningerne er urealistisk sat sammen, hvilket igen medfører flere klagesager hvor man ender med at bekræfte sig selv i at man havde ret i forhold til det man i sin til selv beskrev som rammerne for den miljøordning eller rammeordning for landbrugsdrift. Det er ikke klagecentret det som sådan er galt med. Det er rammevilkårene for landbruget det er galt med. De er nu så langt væk fra virkeligheden at det slet ikke kan lade sig gøre at følge dem i praksis. Derfor kan klagecentret ikke træffe korrekte afgørelser!
- Der skal en fornemmelse af opfølgende, hurtigere og uvildig sagsbehandling, som dog også er vor fornemmelse er i fremdrift.

5. I hvor høj grad forstår klager Klagecentrets afgørelser på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste og 1 det laveste?

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?



a. Hvorfor?

- (Menes der forstår teksten med afgørelsen eller selve afgørelsen? Går ud fra det er afgørelsen, der er truffet, der menes?)
- Juridisk nonsens i kombination med politisk opportunisme.
- Jeg formoder, at klager forstår afgørelser i vid udstrækning.
- De forekommer partiske fordi de tit alene støttes på fx DTU's respons.
- Afgørelserne afspejler ikke nødvendigvis klagens indhold. Klager kan opleve, at der tages stilling til andre forhold end de forhold, som klager har klaget over.
- Typisk usikkerhed da der er tale om en juridisk prøvelse.
- Afgørelserne virke subjektive, uden at vurdere sager ud fra klagerens vinkel.
- Hvis spørgsmålet går på det rent sproglige er de forståelige, men systemet er forket.
- Se foregående spørgsmål.
- Klagecentret er blevet bedre til at formulere afgørelser
- De er - særdeles - knudret formuleret. Erfaringsmæssigt svært for klageren at forstå, at der ikke "tages udgangspunkt i" kontrollen, men i afgørelser. Klager får typisk først et høringsbrev, hvor han bliver bedt om bemærkninger til kontrollen som sådan. Herefter forgrener klageprocessen sig til f.eks. MVJ hhv. EB. Hvor der er sammenhæng mellem underkendelserne ifølge den ene og den anden ordning, er det for mange svært at forstå, at man "kun" herefter får delvise svar på klagen.
- De er ofte summariske, læner sig op ad første instans og er skrevet i kancelli-sprog.
- Udbetalingspecifikationer og forklaringer er ofte uforståelige. Beløb er ofte regnet frem og tilbage så et overblik bliver nærmest umulig
- Der er en grundig sagsgennemgang i afgørelserne.
- Der bliver ofte talt Rigsrevisionsdansk i afgørelserne
- Nogle afgørelser er stort set umulige at forstå for lægmand, og der er tendens til, at selv "grænsesager", hvor såvel faktum som jus er tvivlsomt, at man fortolker til fordel for koncipisten (læs: Staten).

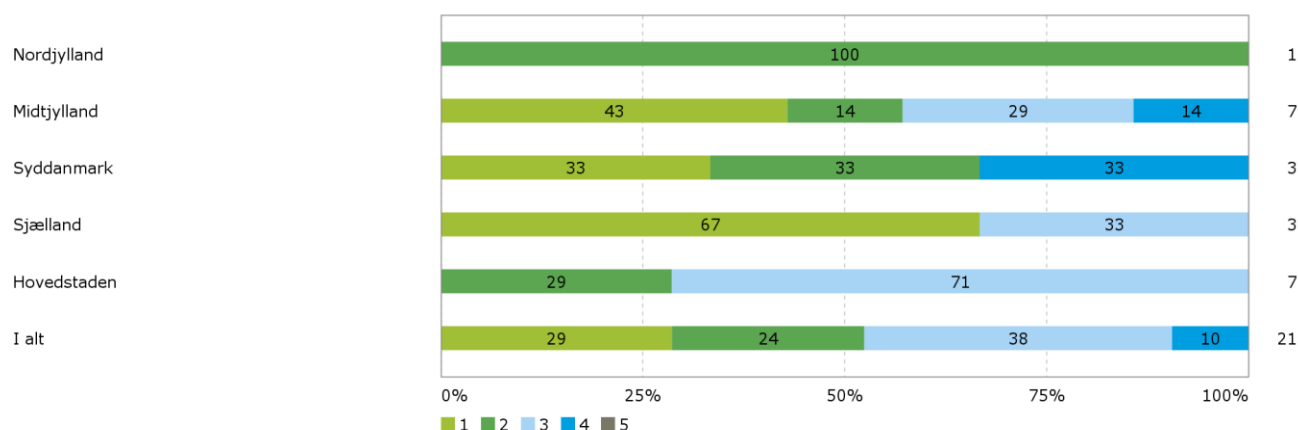
b. Hvad skal der mere til?

- Dialog med klager, inden afgørelsen træffes
- Ordentlig jura.
- ved ikke
- Partshøringer og mulighed for mundtlig forhandling.
- Jf. tidligere - det er en faglig uenighed.
- Klagecentret skal flyttes væk fra styrelsen og dermed opnå en objektiv tilgang.
- Se tidligere svar.
- Fortsat fokus på, at afgørelser formuleres klart og forståeligt.
- Der skal i højere grad redegøres for Klagecentrets selvstændige behandling af sagen og sproget skal modtagerorienteres.
- En bedre oversigt og en enklere forklaring

- Prøv at forestil jer at en skoleelev på 16 skal forstå det i skriver. I kan ikke gå ud fra at landmanden er inde i lovgivningen. De har givet op.
- Bedre dialog herunder ved møder, når det ønskes.

6. I hvor høj grad føler I jer hørt af Klagecentret, selvom klager måske ikke får ret i jeres klage, på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?



a. Hvorfor?

- Vi føler det til tider frustrerende, at Fødevarerstyrelsens ord vægter så højt. Det er jo netop deres sanktionering, vi klager over
- 2 alene p.gr.a. meddelt aktindsigt. Ellers 1. Klagecentret har øjensynligt intet forstået af klagens materielle indhold.
- Som organisation klager vi sjældent (er sket én gang), og så er vi vel ikke høringsberettiget
- Oftest klages der over forhold, som ligger uden for klageinstansens resort, men som er vigtige af hensyn til retsbevidstheden hos klager. Afgørelserne kunne være mere uddybende i forhold til de enkelte klagepunkter/argumenter.
- Jf. tidligere - det er på det faglige område, der typisk er uenighed - og her er der en afvisning af, at man kan komme nærmere en uafhængig faglig vurdering.
- Som tidligere nævnt tages klagerens argumentation sjældent til notum.
- Det opleves som en "pseudo- inddragelse".
- Klagecenteret er alt for tæt på NAER og læner sig alt for meget op af deres informationer og afgørelser.
- Klagecentret efterprøver ikke kontrollørens skøn, hvilket som oftest er genstand for klage.

Anvendelsen af standardformuleringer efterlader indtrykket af, at der ikke sker en egentlig behandling af de indsigelser, der anføres i klagen.

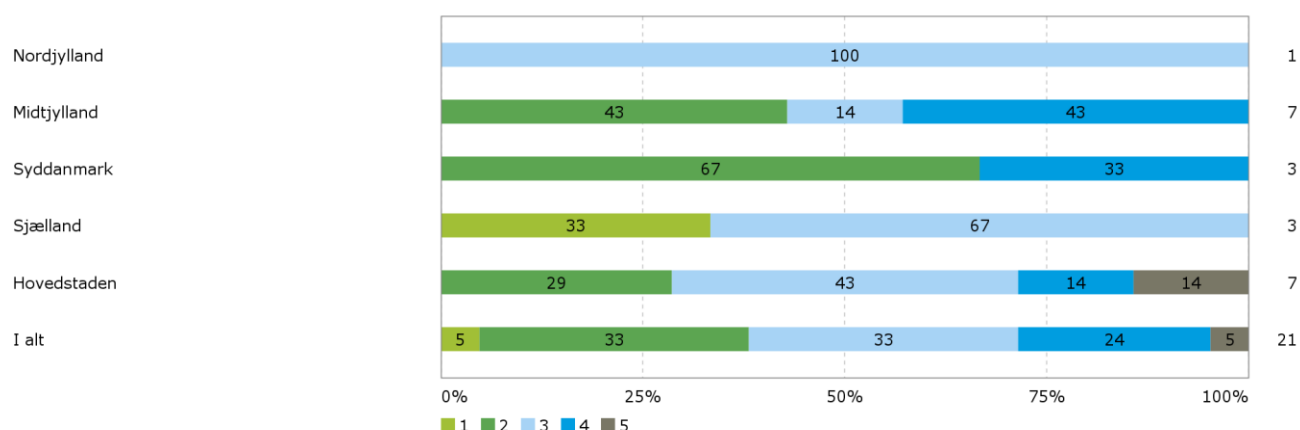
- Fordi der i høj grad alene henvises til at Klagecentret er enig i styrelsens vurdering.
- Direktoratet fastholder bare
- Vi bliver altid hørt, men klagecentrets iver for at få supplerende oplysninger fra myndighederne, gør at man bliver i tvivl klagecentret er objektive. jeg har flere gange oplevet at kommunerne ikke svarer og så bliver der sendt flere rykker breve til kommunale sagsbehandlere. Hvis ikke de svarer inden for den aftalte frist, bør deres udsagn ikke gælde i det videre forløb. Når erhvervet glemmer en deadline så falder hammeren hårdt og jklagen afvises. det bør gælde for alle i sagsforløbet.
- Klagecenteret følger altid huset..
- Det samme svar som tidligere.

b. Hvad skal der mere til?

- At klagecentret indhenter input fra andre end den indklagede, og som tidligere nævnt evt også optager en aktiv dialog med den, der klager.
Med det lile antal "gentagelser" på nogle af sagerne MÅ det indimellem være vanskeligt at træffe en afgørelse uden yderligere eksperthjælp.
- Ordentlig sagsbehandling.
- Ved ikke
- Faglig vurdering af klagens indhold.
- privatisering eller en flytning fra styrelsen.
- Systemet skal ændres jvf. tidligere svar
- En reel løsrivelse mellem den der klages over og den der afgør klagen.
- Højere grad af stillingtagen til de argumenter, vi har fremført i sagen.
- forståelse af virkeligheden og af at tingene ikke altid kan lykkes perfekt efter de rammer som der bliver sat op.
- do

7. Hvor godt føler I jer behandlet af Klagecentret undervejs i klagesagsprocessen på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?



a. Hvorfor?

- Selve "kundeservicen" v kontakt til Klagecentret, er vi yderst tilfredse med
- Som ved 6.
- Ved ikke, jf tidligere svar
- Processen fungerer, og der er gode frister og høring af parter.
- Som brancheorganisation er vi ikke en del af klageprocessen.
- Høj grad af arrogance, Høflig arrogance.
- Se tidligere
- Den urimelige sagsbehandlingstid og de usymmetriske svarfrister.
- Sagsbehandlingstiden er fortsat for lang
- Det lader sig nærmest ikke gøre at få kontakt med en sagsbehandler, hvis man har spørgsmål.

Virker som en urimelighed/ forfordeling af den offentlige instans, at der er så stor en forskel på myndighedernes sagsbehandlingsfrister og så klagers frister for tilbagemelding m.v.. Ét er, at kla-

gefristen er 4 uger. Men derudover sættes der frister for at eftersende begrundelser, for eksempel, på 14 dage. Det "virker" ikke godt...

- Sekretariatet har en fin grad af service og er fleksible i forhold til frister.
- Man kan med lidt held komme igennem til sagsbehandleren og høre nærmere til sagen
- Vi bliver hørt men får sjældent noget ud af det, og det er underligt for vi sender kun de værste sager til klagecentret.
- Ualmindelig lang klagetid.
- Vi bliver talt venligt til, men klagecenteret følger altid "huset"
- For langsom sagsbehandling.

b. Hvad skal der mere til?

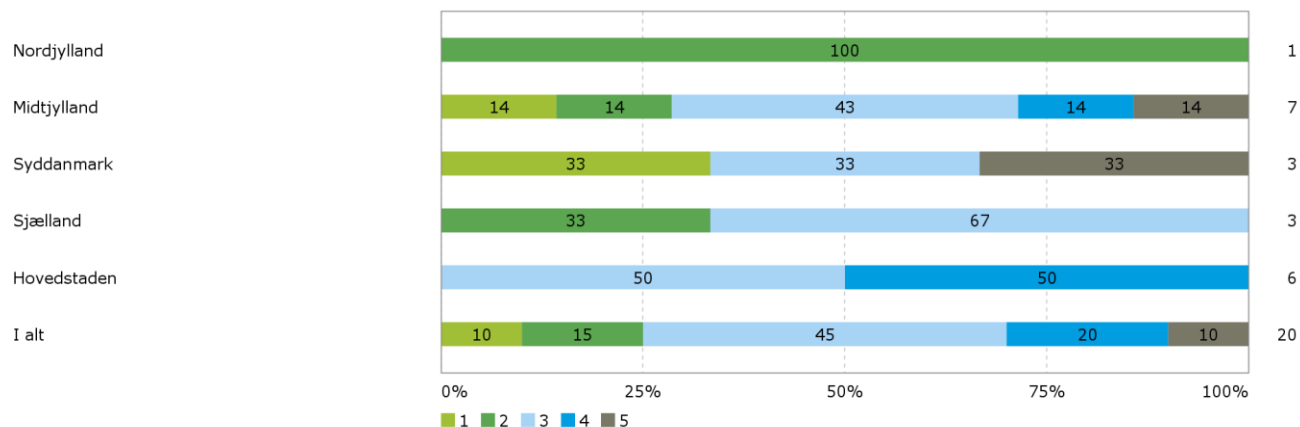
- Klagetiden er dog generelt ALT for lang, taget i betragtning, at klagen ikke har opsættende virkning
- Som ved 6.
- Ved ikke
- problemerne starter ofte allerede i kontrolfasen, hvor kontrollanterne er styret af stramme instrukser.
En højere grad af rådgivning og fleksibilitet ville være tilrådelig.
- Se tidligere
- hurtigere behandlingstid.
- Meget hurtigere sagsbehandling.
- Sagsbehandlingstiden skal sættes ned
- Det samlede helhedsindtryk trækker lidt ned her.
- Turde vise at der sker færre fejl i erhvervet. Naturerhverv behøver ikke opfylde et mål om uændret antal fejl i erhvervet. Det er det motiverende når vi fra erhvervet gør en stor indsats for at blive bedre og man så blot flytter overlæggeren, så fejlprocenten vedbliver at være den højeste i EU. naturerhverv er meget dygtige til at finde fejl, måske kunne klagecenteret hjælpe med at forklare at erhvervet faktisk gør det rigtigt godt ift. resten af EU.
- Hurtigere sagsbehandling og bedre estimat på sagsbehandlingstiden.
- Forståelse for rammerne som klagecenteret skal lave afgørelser er nød til at passe til virkeligheden og efter tager mere hensyn til at man fx ikke kan lave om på vejret. Eller at en gyllevog bryder sammen eller

Hvis virkeligheden og loven ikke passer sammen er det jo ikke virkeligheden der er noget i vejen med....

- Hurtigere.

8. Hvor godt håndterer vi jeres henvendelser til Klagecentret på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?



a. Hvorfor?

- Fint med hurtig respons på modtaget klage.
- Meget lang sagsbehandling - af en overordentlig ringe kvalitet.

Klagecentret har ikke så meget som kommenteret - og altså slet ikke behandlet - det ene af to klagepunkter (forhold til forvaltningslovens krav om begrundelse ved afslag).

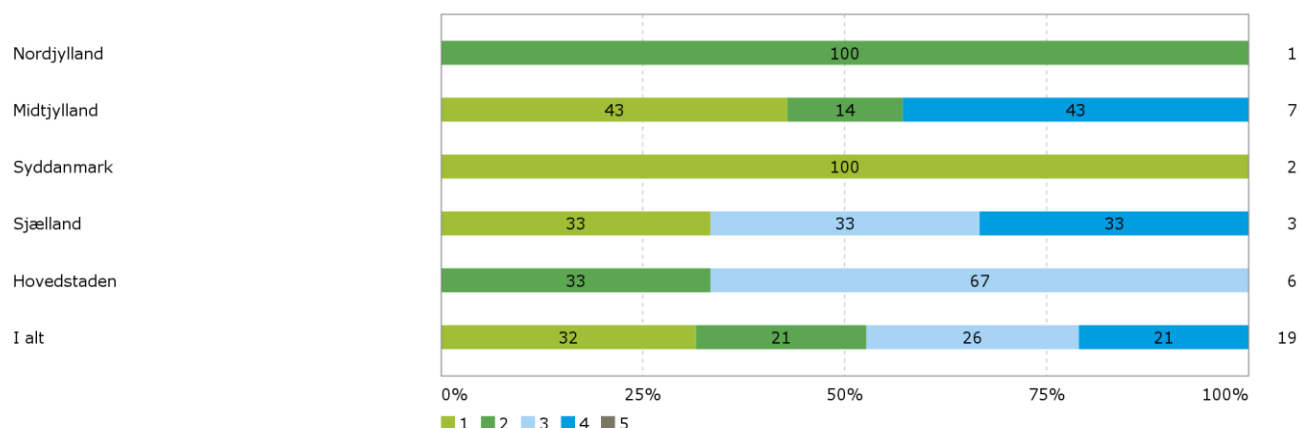
- Kun sket én gang
- Vi tror, at de håndteres ens, men vi kan ikke gennemskue om, der evt. er forskel hos enkelte sagsbehandlere eller lign.
- Jf. tidligere.
- Håndteringen er ok. Igen høflig og imødekommende. Medarbejderne er serviceminded og forstående. De er ikke problemet.
- Se tidligere
- Kommunikationen fungerer rimeligt
- Se besvarelsen ved spm. 7.
- Sagsbehandlingstiden på klagerne er alt, alt for lang. Ellers får jeg svar på henvendelser fin tid og er ok tilfreds.

b. Hvad skal der mere til?

- ...dog også meget gerne respons på mail..
Og som nævnt, er sagsbehandlingstiden for lang. Der kan være meget tabt markedsføringsværdi ved lang behandling, som ender med at virksomheden for medhold
- Ordentlig jurisk sagsbehandling inden for en rimelig tid.
- Ved ikke
- En ændret tilgang fra ledere og mellemledere.
- Se tidligere
- Hvis man ser bort fra selve klagerne, fungerer henvendelser til centret ok.

9. I hvor høj grad finder I klagers retssikkerhed¹ varetaget af Klagecentret på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?



a. Hvorfor?

- Vi betvivler ikke på nogen måde, at Klagecentret kan sit stof på det retssikkerhedsmæssige område, og føler oveni, Klagecentret "sættes en ære i", at klager ("kunden der klager") behandles korrekt. Men vi kan alligevel godt føle retssikkerheden "krænket" ved, at klagen kun yderst sjældent får opsættende virkning, samt at man ikke har mulighed for at gå til en domstol med afgørelserne
- For ringe information før under og efter
- Det er en klart politisk afgørelse, hvor lighed for loven forekommer at være til aktivt fravalg.
- For lange sagsbehandlingstider
- Vores medlemmer oplever, at der er uensartethed, og det er svært at skelne uensartet behandling hos Fødevarercenter og klagecenter, eksempelvis en oplevelse af, at man som kædevirksomhed får en hårdere bedømmelse end hvis man var enkelt virksomhed.
- Det er den samme grundpointe - vi efterlyser en faglig vurdering af klagens indhold - ikke kun en juridisk.
- Den er uden for bedømmelse. Der er ingen retssikkerhed. Styrelsen er en stat i staten, der har sin egen juridiske tiltang til tingene.
- Se tidligere
- Der ses kun på det juridiske og ikke på det faglige.
- På baggrund af klagecentrets vejledning om klage på hjemmesiden har man som borger det klare indtryk, at kontrollørens skøn efterprøves. Det kommer voldsomt bag på de fleste, der klager over kontrollen, at det ikke er tilfældet.

Retssikkerhed forudsætter, at man "får" den klagesagsbehandling, som man er stillet i udsigt. Og det gør man ikke, hvis man klager over kontrollørens skøn.

Derudover "bør" klagecentret erkende, at den lange sagsbehandlingstid skaber usikkerhed for klagerne med hensyn til fremadrettede støtteudbetalinger og tage stilling til, hvordan klager skal forholde sig med hensyn hertil imens sagen verserer.

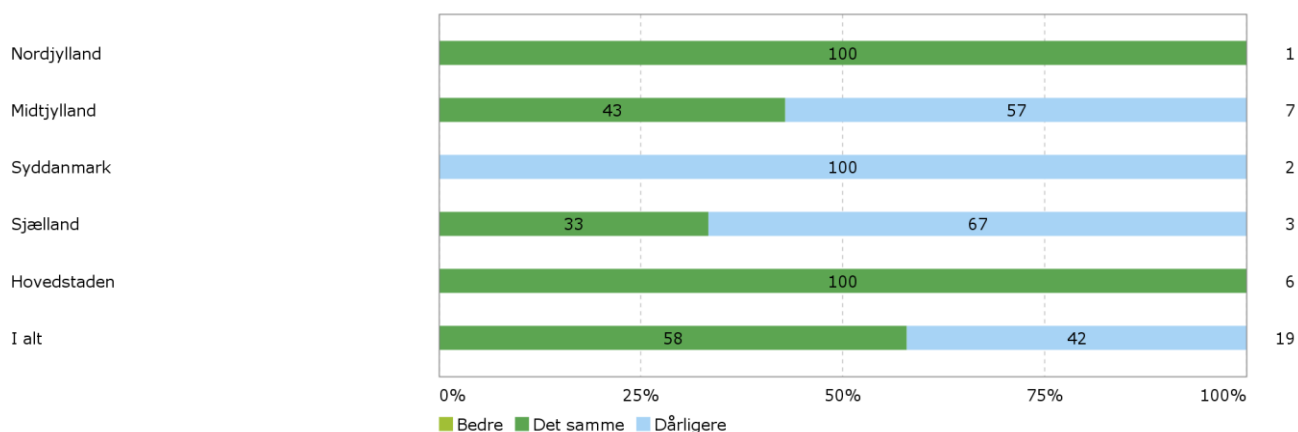
- Så længe, der alene tages stilling til juraen, er der ikke reel retssikkerhed i Klagecentret.
- Det virker som om at NaturErhvervstyrelsen kontrollerer sig selv, da Klagecentret spørger om de vil fastholde deres afgørelse og ret konsekvent retter sig herefter.
- Alle bliver behandlet lige dårligt. Alle afgørelser går til "husets side"
- Som tidligere nævnt er vores opfattelse, at der er sket forbedringer på det sidste, og at det i flere tilfælde har været muligt at få en dialog, som netop tilsikrer retssikkerheden.

b. Hvad skal der mere til?

- Det er således ikke, om sager vedr samme forhold behandles ens, vi stiller spørgsmålstegn ved. Det er mere setup-et omkring Klagecentret (også jf vores svar tidligere i undersøgelsen)
- Mere information
- Lighed for loven.
- Korte behandlingstider
- se ovenfor
- En ændret opfattelse hos ledelse. En provision på 25 % hos NAER for hver krone, der hentes hos landmændene, er ikke konstruktiv for en objektiv behandling af klagerne.
- Se tidligere
- At der eksempelvis sættes spørgsmålstegn ved om kontrollen overhovedet har kunne gennemføres fagligt forsvarligt på det givne tidspunkt.
- Se tidligere.
- Uvildige parter børes høres i klagesager.
- se forrige besvarelser

10. Hvordan er Klagecentrets behandling af jeres klage i forhold til andre klageinstanser?

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?



a. Hvorfor?

- Der mangler et felt til "ved ikke" her!
Vi klager meget sjældent til andre instanser.
(Er ofte i dialog med Fvst vedr. tilsyn og andet, men denne har vi ikke regnet med som klageinstans)
- Vi har heldigvis bedre erfaringer med domstolene.
- Ved ikke
- Det har vi ikke kendskab til, og det kan vi ikke sammenligne.
- Jeg har ikke et sammenligningsgrundlæg
- Det tror jeg at jeg har gjort rede for tidligere.
- Se tidligere
- Ikke hørt om andre klageinstanser, hvor så få klagere får ret.
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- For ofte præget af "standard" og ikke af, af det, der konkret er anført i klagen.

For lang sagsbehandlingstid og for dårligt, at der fastsættes frister for klager/ klagers repræsentant der står i skærende kontrast til sagsbehandlingstiden hos Klagecentret.

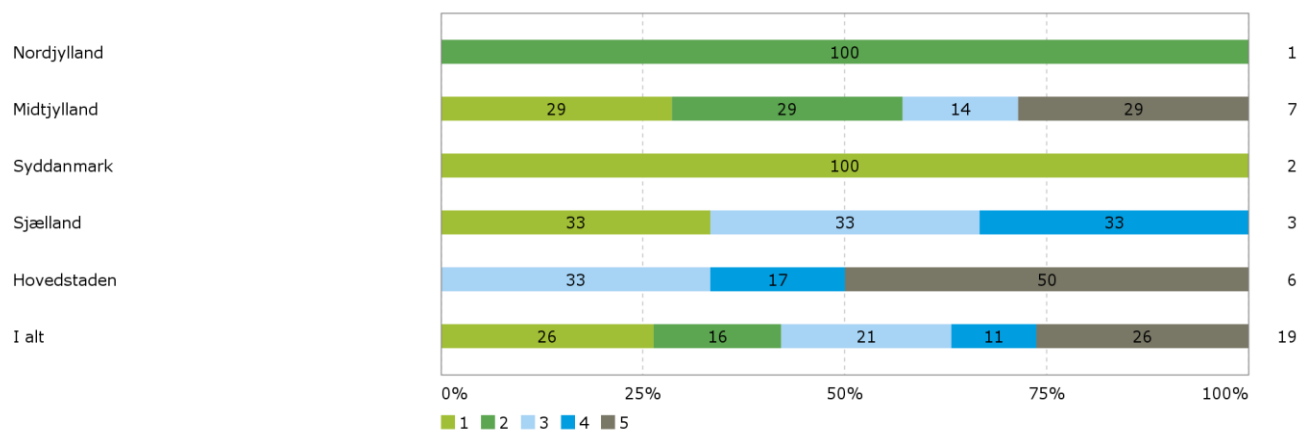
- Fordi muligheden for at få medhold i Klagecentret er stort set ikke eksisterende inden for visse områder.
- har ikke klaget til andre instanser så ved det ikke
- Andre steder får klager af og til ret
- Det er fortsat et problem, at man ikke er gået dybt nok i den juridiske del og mange gange blot har "hakket" myndighedens afgørelse af. Området her påkalder ekspertice i højere grad end mange andre områder, men som nævnt er der fremgang at spore.

b. Hvad skulle der evt. til for at gøre den bedre?

- Saglig jurisk sagsbehandling.
- Ved ikke
- ditto.
- Se tidligere
- Har ikke erfaringer med at klage andre steder.
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Der skal ændres afgørende på procenterne, specielt inden for krydsoverensstemmelse, så dygtige er juristerne i NAER heller ikke.

11. I hvilket omfang ville I anbefale andre at klage til Klagecentret, hvis de føler sig forkert eller uretfærdigt behandlet på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?



a. Hvorfor?

- "Den mulighed der foreligger"..
- Sagsbehandlingen forekommer tendentiøs og usaglig.
- Det er altid vigtig at klage, hvis man ikke er enig
- Ud fra erfaringen med at klager meget sjældent for medhold på trods af, at klager føler sig forkert og/eller uretfærdigt behandlet.
- Hvis vi mener, at der er en faglig eller juridisk begrundelse så anbefaler vi at klage. Dog trækker de meget lange sagsbehandlingstider fra - og man skal være bevidst om, hvorvidt man synes, at det er "kampen værd".
- Når klagesuccesraten er så lav, er det for det meste meningsløst at klage.
- Se tidligere
- Fordi det lidt usikkerhed om tolkningen af vores udgifter som søges dækket i projekterne, kan falde forskelligt ud fra sagsbehandler til sagsbehandler.
- For at kunne få hjælp fra deres retshjælpsforsikring og evt. fået sagen optaget som principalsag.
- Hvis der er grundlag for at påklage en afgørelse, vil jeg altid overveje at benytte mig af muligheden for at klage
- Hvis det er udfaldet af en kontrol, der ønskes prøvet, da er klagecentret irrelevant. Her er det eneste relevante råd til landmanden at gå direkte til domstolene.

Hvis det er fortolkningen af reglerne, der klages over, så "får man" et standard svar.

- Jeg anbefaler at klage til Klagecentret for at få mulighed for principalsagsdækning eller retshjælpsforsikring. Når den først er indstillet til fastholdelse i NaturErhvervstyrelsen, kan jeg ikke tillade mig at fakturere for yderligere sagsbehandling ellers.
- Det ændrer ikke noget, ofte gider man ikke mere vrøvl. Og man skal vælge sine kampe med omhu
- Chancen for at få en afgørelse fra NaturErhvervstyrelsen ændret er minimal.
- Hvis vi ikke klager kan man jo ikke se at afgørelsen altid falder forkert ud og så bliver tingene aldrig ændret
- En relevant mulighed og med håb om fremgangsrig dialog.

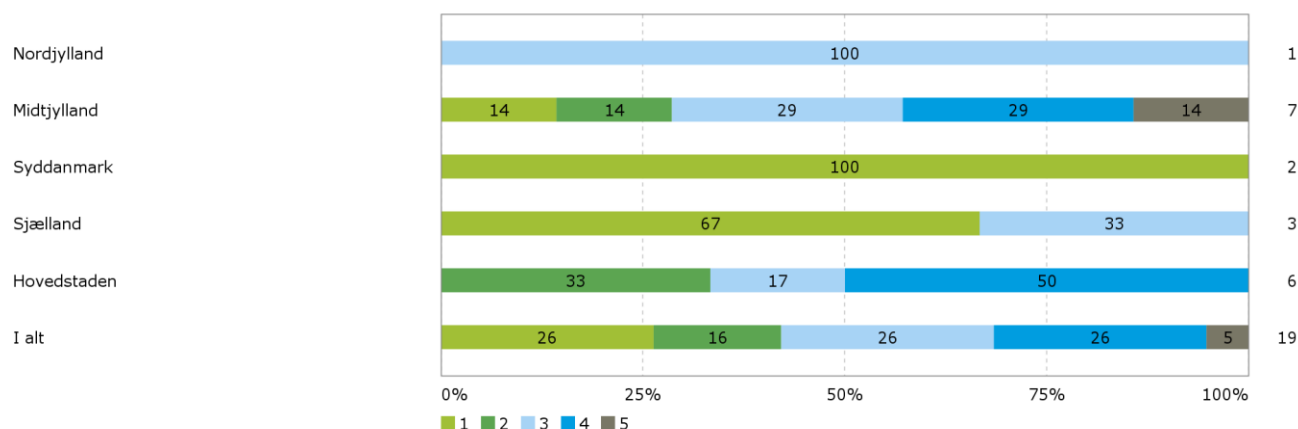
b. Hvad skulle der til?

- Saglig, juridisk sagsbehandling.
- Ved ikke

- Privatisering af klagecentret.
- Se tidligere
- Der skal større muligheder for at få medhold til eventuelt i kraft af en mere nuanceret sagsbehandling i forhold til sagsspecifikke fagligheder.
- se tidligere besvarelse om rammvilkår

12. I hvor høj grad anser I Klagecentret for uafhængigt af resten af ministeriet på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?



a. Hvorfor?

- Det tilstræbes HELT klart, og vi betvivler som sådan ikke objektiviteten..
- En juridisk set forvrøvlet afgørelse med et politisk opportunt udfald indikerer høj grad af afhængighed.
- Vi mener, at der lægges stor vægt på uafhængighed
- Vi har ikke oplevet afgørelserne er politisk betonede/motiverede, men hele setup er politisk.
- En klar forbedring fra tidligere, hvor det lå i departementet. Men fortsat en integreret del af ministeriet. det er klart en fornemmelse blandt landmænd og konsulenter, at det går ud over uafhængigheden.
- I allerhøjeste grad afhængigt.
- Se tidligere
- Der sættes alt for lidt spørgsmålstegn ved den faglige afgørelse af sagen.
- Det har jeg ingen holdning til.
- Det påstår I selv, I er. I har egen adresse og egne medarbejdere.
- Se forrige besvarelser

b. Hvad skulle der mere til?

- MEN jf vores tidligere svar, finder vi det meget uheldigt, at "ekspertudsagnene" indhentes fra det samme system, der klages over
- Juridisk uafhængighed, subsidært nedlæggelse en afgrænsning, så klagecentret afskæres fra at behandle sager, som angår ministeren/departementet eller på anden måde rummer politiske aspekter.
- Ved ikke
- privatisering af klagecentret.
- Se tidligere

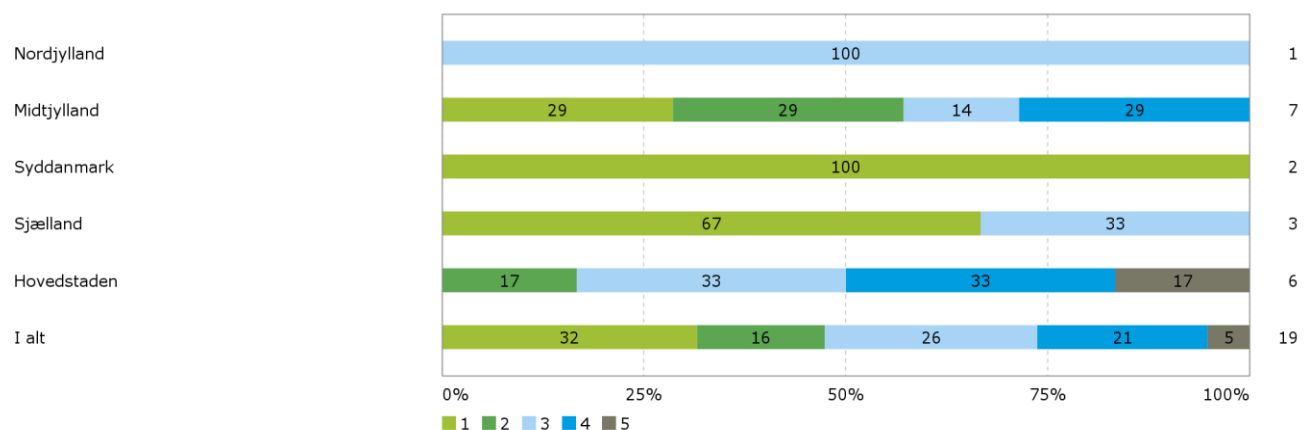
- Man skulle - af retssikkerhedsmæssige årsager - udskille det som et særskilt organ, så der var vandtætte skotter mellem instanserne.

13. Hvordan vil I vurdere troværdigheden af Klagecentrets vision på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 det laveste?

Vores vision er:

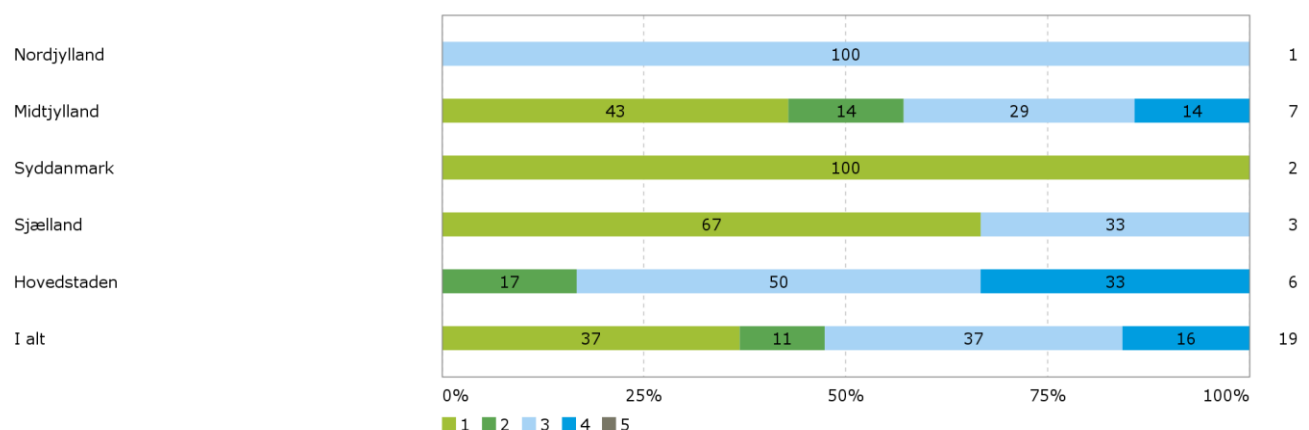
Vi vil være forbillede for klagebehandling i staten – med borgeren i fokus

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?



14. I hvor høj grad er der overensstemmelse mellem visionen og det, Klagecentret gør på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste og 1 det laveste?

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?



a. Hvorfor?

- Vi oplever et reelt ønske om en god dialog med "brugerne"
- Hvis idealet er god, saglig og juridisk sagsbehandling, må man ikke håbe, at andre følger klagecentrets eksempel.

- Ved ikke
Forventer at I med borgeren også mener virksomhederne?
- Visionen omtaler "borgeren" - er det virksomheden eller den endelige forbruger, som der sigtes til?

Vi ser det fra virksomhedens synspunkt, og hvis visionen henviser til den endelige forbruger er den ikke så relevant.

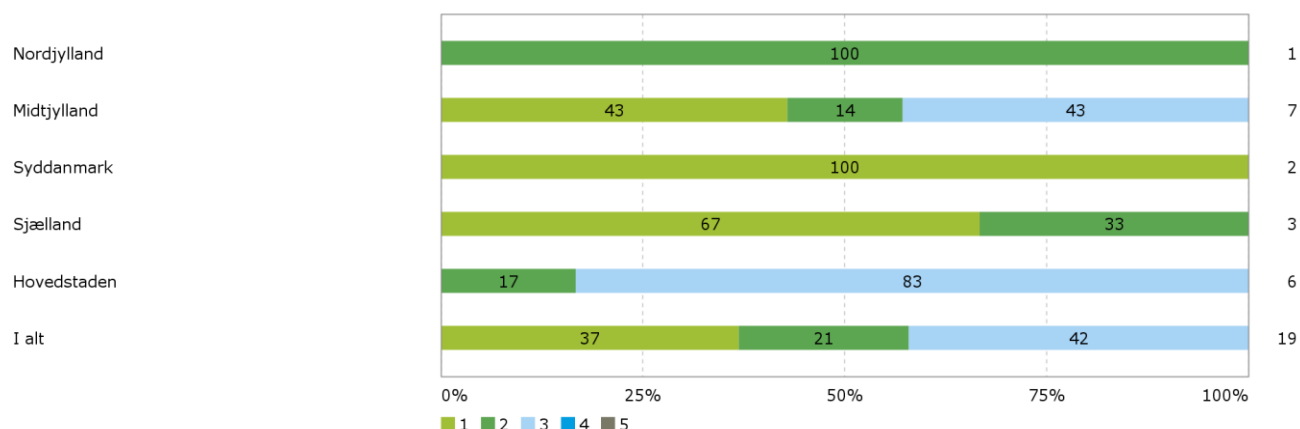
- To forbehold:
 - sagsbehandlingstiden - det går ud over lysten til at klage selv om man mener man har en "god sag"
 - klagecentret forholder sig ikke -eller meget sjældent - til det faglige indhold i klagen.
- Der er en grund til at klageren klager. Det er dyrt, besværligt og tidsrøvende.
Derfor må klageren forvente at klagen tages alvorligt. Det gør den ikke.
- Se tidligere
- Fordi vi ikke oplever, at der sker en reel faglig behandling af klagerne
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Med en medholdsprocent på 2 i forhold til krydsoverensstemmelse, føler borgeren sig næppe i fokus.
- Borgeren er ikke i centrum det er at varetage ministeriets interesser
- Som det tidligere er anført, virker det som om, at man reelt sigter henimod visionen.

b. Hvad skal der mere til?

- Med nogle af de væsentlige justeringer som vi har kommenteret, tror vi på, at visionen vil kunne lykkes!
- At klagecenter forfølger sin egen vision, for så vidt den er at udøve god, saglig og juridisk sagsbehandling inden for rimelig tid.
- Ved ikke
- Følger logisk af ovenstående
- privatisering.
- Se tidligere
- Bedre mere grundlæggende argumentation, når der ses på bort fra klagers oplysninger.
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Se tidligere
- RAMMEVILKÅR, det kan ikke siges tit nok.
- Serviceorienteret adfærd og tæt dialog med klageren.

15. Hvor godt er Klagecentrets omdømme samlet set på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 3. Hvor i landet er I lokaliseret?



a. Hvad skulle der evt. til for at forbedre det?

- Kortere sagsbehandlingstider
Andre/flere ekspertkilder
Større inddragelse (decideret dialog) med klageren
(afgørelser skal kunne ankes)
- Klagecentrets generelle omdømme er os ikke bekendt.
- Korte sagsbehandlingstider
- Klagecentrets omdømme påvirkes af og er afhængig af den overordnede strategi for fødevarekontrol, som er politisk betinget. Virksomhedens retssikkerhed er stadig under pres i forbindelse med offentliggørelse af kontrolresultater, og så længe at klagemuligheden for en sur smiley ikke er til stede og klagen ikke har opsættende virkning, er klagecentrets omdømme påvirket i negativ retning.
- se tidligere
- privatisering.
- Se tidligere
- Har ikke diskuteret omdømmet med andre.
- Se forrige
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Se tidligere
- Se tidligere besvarelser og desuden en kortere svartid end de 1-1½ år som vi pt oplever. Dette gør også at man som klager giver op. Men det er vel også mening.
- Man kunne være "proaktiv" ved at gøre opmærksom på sig selv og sin vision i offentligheden.

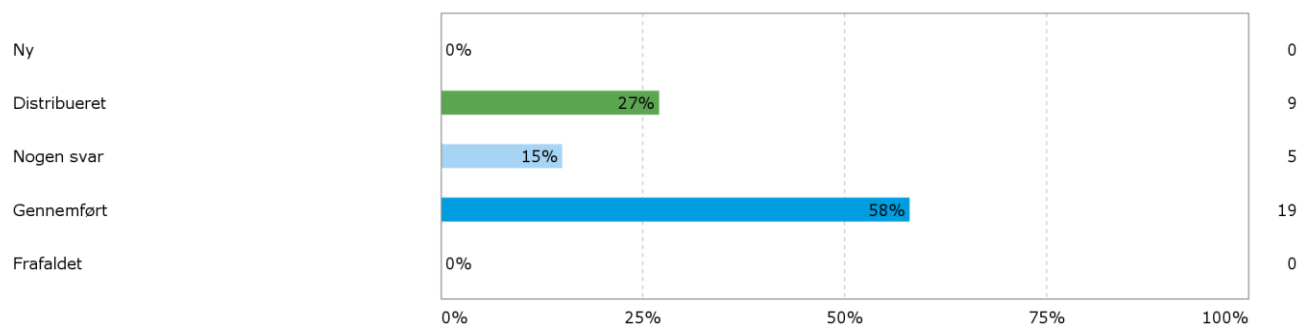
E-mail

- bkd@bkd.dk
- karin.froeidt@coop.dk
- pmj@danishseafood.org
- david@fiskehandlerne.dk
- info@danskerhverv.dk
- tbu@danskeslagtermestre.dk
- info@danskesvineproducenter.dk
- kj@dsk.dk
- gh@di.dk
- info@hbl.dk
- tsk@horesta.dk
- meatboard@kf.dk
- lmj@lf.dk
- nlm@lf.dk
- info@baeredygtigtlandbrug.dk
- info@mejeri.dk
- info@ostehandlerne.dk
- info@okologi.dk
- jbp@vfl.dk
- hgt@vfl.dk
- tpe@vfl.dk
- rkc@vfl.dk
- sls@landbonord.dk
- jcg@landbosyd.dk
- leh@centrovice.dk
- kje@lmo.dk
- msi@gefion.dk
- hfl@agrovi.dk
- info@horten.dk
- office@interlex.dk
- adv@kludt.dk
- mail@70151000.dk
- lett@lett.dk

Navn

- Bager- og Konditormestre i Danmark
- Karin Frøidt / COOP Danmark
- Poul Melgaard Jensen / Danish Seafood Association
- David Koch Mouritzen / Danmarks Fiskehandlere
- Dansk Erhverv
- Torben Buhl / Danske Slagtermestre
- Danske Svineproducenter
- Kirsten Jacobsen / De Samvirkende Købmænd
- Gitte Hestehave / DI Fødevarer
- Helsebranchens Leverandørforening
- Tine Skriver / HORESTA
- Kødbranchens Fællesråd
- Linda Jensen / Landbrug & Fødevarer
- Niels Lindberg Madsen / Landbrug & Fødevarer
- Landsforeningen for Bæredygtigt Landbrug
- Mejeriforeningen
- Ostehandlerforeningen
- Økologisk Landsforening
- Jon Petersen / Videntcentret for Landbrug
- Henrik Gjerluf Thomsen / Videntcenter for Landbrug
- Tone Maj Pedersen / Videntcenter for Landbrug
- Rasmus Klim Christensen / Videntcenter for Landbrug
- Søren L. Simonsen / LandboNord
- Jens Clausen Good / LandboSyd
- Leif Hagelskjær / Centrovice
- Kjartan Einarson / LMO
- Marlene Sparre Ibsen / Gefion
- Henrik Larsen / Agrovi
- Horten
- Interlex
- Steffen Olsen-Kludt
- HjulmandKaptain
- LETT Advokatpartnerselskab

Samlet status

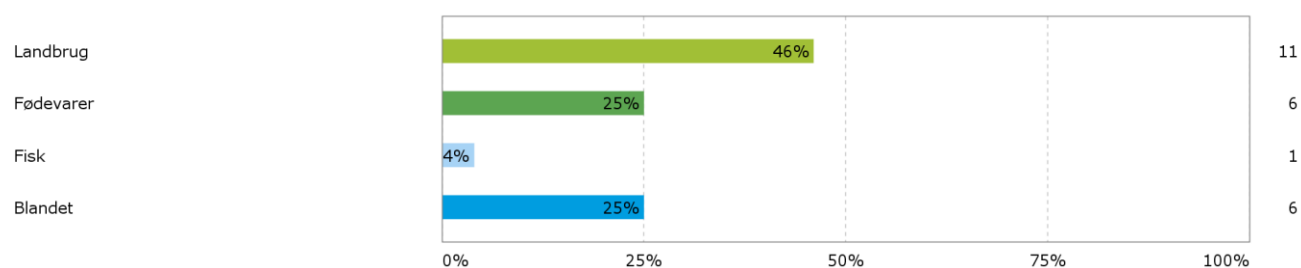


Rapport fordelt på brancheområde

Navn på organisation/konsulentcenter/virksomhed:

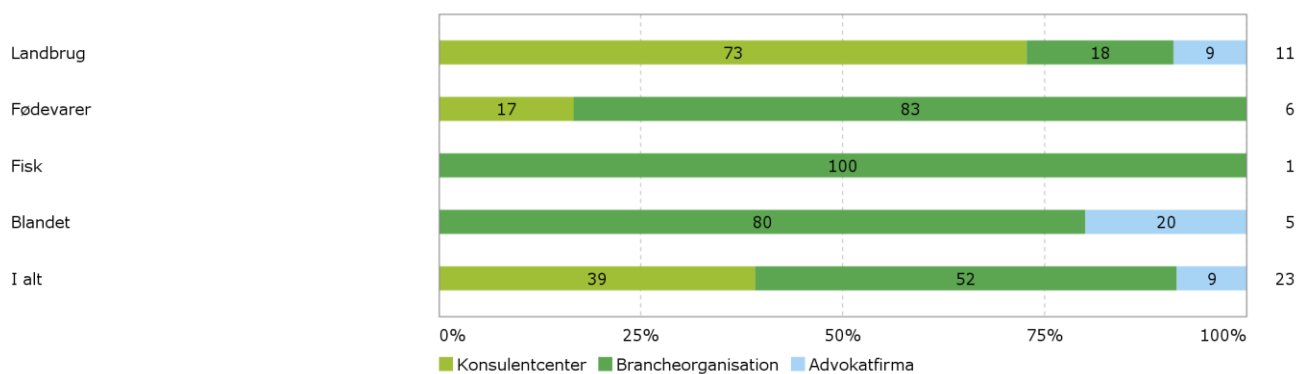
- Coop
- Danmarks Fiskehandlere
- Danske Slagtermestre
- DI Fødevarer
- HBL
- HORESTA
- Landbrug og Fødevarer
- Landbrug & Fødevarer
- Bæredygtigt Landbrug
- Mejeriforeningen
- Økologisk Landsforening
- Videntcenteret for Landbrug
- Videntcenteret for Landbrug
- Videntcenter for Landbrug
- Videntcenteret for Landbrug
- Landbonord
- Landbosyd
- Centrovise
- LMO
- Gefion
- Agrovi
- Advokatvirksomhed
- Advokatfirmaet Steffen Olsen-Kludt
- LETT Advokatfirma

1. Hvilken branche repræsenterer I?



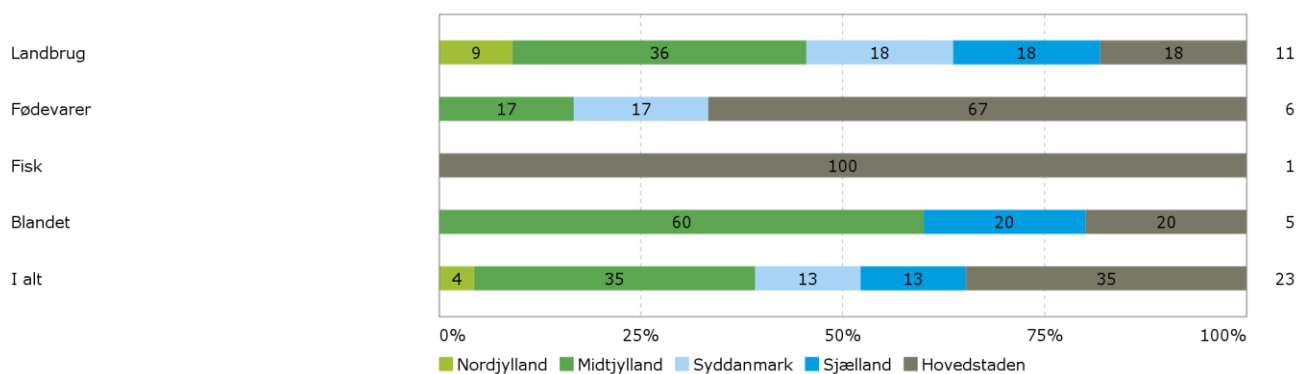
2. Hvilken kategori?

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



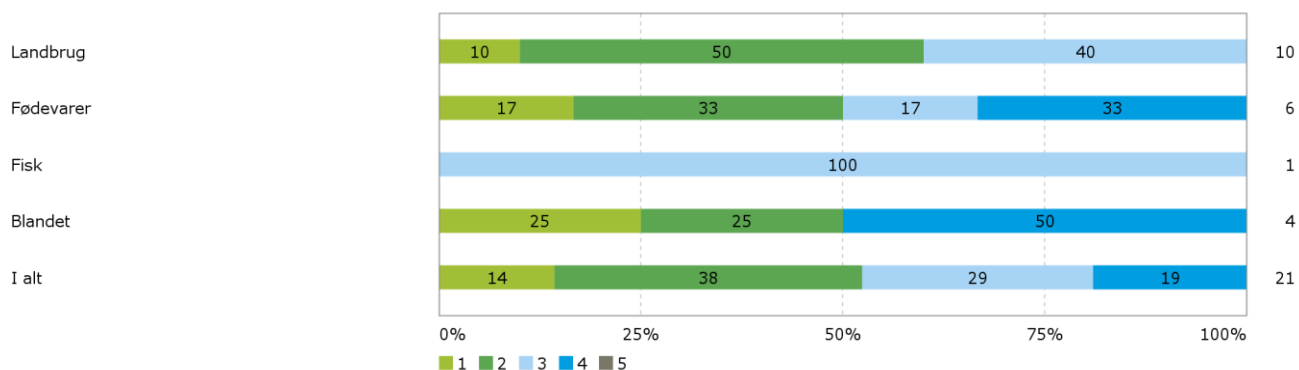
3. Hvor i landet er I lokaliseret?

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



4. I hvor høj grad har I tillid til, at Klagecentret træffer korrekte afgørelser på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 det laveste?

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



a. Hvorfor?

- Vi er ikke helt trygge ved, at det er den "anklagende" part, der er "høringsorgan" for Klagecentret
- Det er ikke mit indtryk at Klagecentret indhenter nok yderligere oplysninger/partshøringer på de sager der behandles.
- Klagecentret skal forestille at være et "uafhængigt", juridisk klageorgan, men har vist sig at være et politisk legitimerende "juridisk galehus".
- Blandt andet på grund af en urimelig procedure for sagsbehandling, hvor klager ikke har mulighed for mundtlig forhandling og mulighed for at føre egne ekspert"vidner". Helt uacceptabelt.
- Det er vores indtryk, at Klagecentret overholder de forvaltningsretlige regler om partshøring, tidsfrister m.v., og at medarbejderne har de nødvendige juridiske kompetencer.
- Rimelig tillid til den juridiske efterprøvning - men ofte vil klagen bunde i en faglig uenighed. Og når det er ord mod ord - landmand mod kontrollør - tages kontrollanten som sanhedsvidne.
- vi oplever en generel fastholdelse af NAER's afgørelser. Det opleves som der end ikke bliver vurderet på sagerne.
- Der er ikke tilstrækkelig uafhængighed mellem 1. Instans og 2. (Klageenheden). Det er et retssikkerhedsmæssigt problem.
- Mindes ikke at have været voldsomt uenig i en afgørelse
- Fordi man ikke ser på det faglige i sagerne, men alene fokuserer på, om det er en uangribelig sagsbehandling set fra et juridisk synspunkt.
Samtidig mangler der meget ofte at man forholder sig til substancen i klagers argumenter, især i de mange tilfælde, hvor man giver NAER ret uden at forholde sig til klagers argumenter.
- Klagecentret udviser for stor tilbageholdenhed i prøvelsen af afgørelsesmyndighedens skønsudøvelse og kontrolmyndighedernes vurderinger.
- Klagecentret efterprøver ikke kontrollørens skøn, hvilket - som oftest er (en af) årsagerne til klage.

Afgørelserne er generelt prægede af standardformuleringer - det er sjældent, at man får et svar eller en tilbagemelding på det, der helt konkret anføres i klagen.

- Fordi der ikke i tilstrækkelig grad er andre fagligheder end jura i spil på afgørelserne. Det materielle i sagerne, er således alene prøvet af den myndighed, der har truffet afgørelsen.
- En klage ender altid med at Klagecenteret fastholder kontrollens ord
- Fordi den faglige vinkel kun inddrages når der kommer oplysninger fra Naturerhverv. Det er tydeligt i afgørelsesbreve at de faglige argumenter inddrages når de kommer fra naturerhverv, men ikke når de kommer fra erhvervet.
- Det virker som om at NaturErhvervstyrelsen kontrollerer sig selv, da Klagecentret spørger om de vil fastholde deres afgørelse og ret konsekvent retter sig herefter.
- Der laves aldrig om på afgørelsen i forhold til hvad "huset" i forvejen mener. Det kunne ligeså godt hedde Bekræftelsescenteret
- Tidligere ville vi have givet et lavere tal, da det har været oplevelsen (rigtig eller forkert), at der ikke skete en reel sagsbehandling i klagecentret. Det har ændret sig på det seneste. Herudover er sagsbehandlingstiden ikke rimelig.

b. Hvad skal der mere til?

- At man i højere grad også benytter sig af helt uvildige personer i kombination med, at virksomheden der klager, også inddrages i en dialog. Især, da afgørelserne jo ikke kan omstødes
At man i tilfælde af klage over skøn (v f.eks. antal vaske) besøger de pågældende virksomheder/får tilsendt fotomateriale o.s.v.
- Mere opsøgende arbejde :-)
- Ordentlig jura.
- At klagecentre forholder sig til den faglige problemstilling - og kræver bedre dokumentation fra kontrolløren
- En objektiv indstilling, ud fra en anden indstilling til sagerne. Jeg kender klagerne og de føler sig uretfærdigt behandlet.
- Der bør etableres et egentlig klagenævn med alle interessenter repræsenteret, som en 3. Instans (ankeinstans). I det nuværende er det reelt samme myndighed der sidder og vurderer sig selv.
- Afgørelserne er umiddelbart OK, men behandlingstiden alt for lang.
- En reel sagsbehandling med udgangspunkt i både kontrollør og klagers oplysninger, og ikke altid lægge kontrollørens oplysninger til grund. Fokus skal over på det faglige ikke på det juridiske.

Derudover skal der meget mere fokus på hastighed i afgørelserne, hvis klager skal have en svarfrist på 14 dage, så skal NAER også.

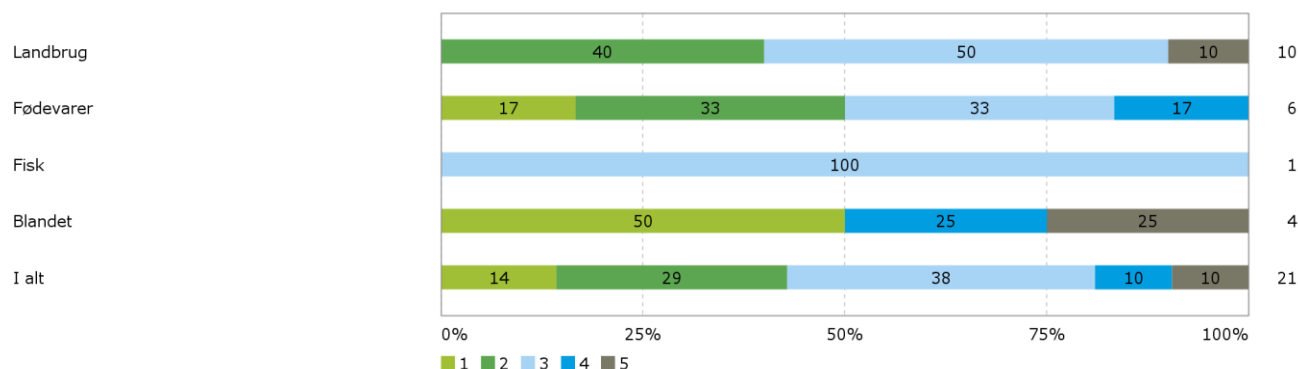
- Afgivelse af karakteren 5 forudsætter, at klagecentret intensiverer prøvelsen af ovennævnte, således at klageren føler, at sagen prøves tilbundsående.
- Et klagecenter, der ikke konsekvent afviser at gå ind i, om kontrollørens skøn er korrekt.

Afgørelser, der tager stilling til / behandler de konkrete indsigelser, der fremføres i klagen.

- Uafhængige fagpersoner til at udtale sig i sagerne.
- At man ikke som standard tror på hvad kontrolløren har vurderet. Der skal i alle andre sammenhænge i vores samfund beviser på bordet for at man kan blive dømt. Dette er ikke tilfældet i KO, her kan man blive dømt på baggrund af kontrollørens humør eller mangel på praktisk erfaring. Klagecentret er ikke ansvarlig for uddannelse af kontrollørerne, men hvis klagecentret skal optræde objektivt så skal det med vurderinger fra kontrollens side ikke være en del af bevisgrundlaget.
- Andre, uvildige parter bør høres i klagesagerne.
- At fødevare ministeriet i stedet for at se det som sin opgave at blive større og større i stedet satte sig for at forsimple og sætte fokus på enkelt muligt at få fordelt støttekronerne i stedet for at pjanke rundt med alle mulige urealistiske og umulige miljøordninger og rammevilkår for landbrugsdrift der medfører at der skal laves flere kontroller, som igen medfører at flere bliver snuppet i kontrollerne fordi ordningerne er urealistisk sat sammen, hvilket igen medfører flere klagesager hvor man ender med at bekræfte sig selv i at man havde ret i forhold til det man i sin til selv beskrev som rammerne for den miljøordning eller rammeordning for landbrugsdrift. Det er ikke klagecentret det som sådan er galt med. Det er rammevilkårene for landbruget det er galt med. De er nu så langt væk fra virkeligheden at det slet ikke kan lade sig gøre at følge dem i praksis. Derfor kan klagecenteret ikke træffe korrekte afgørelser!
- Der skal en fornemmelse af opfølgende, hurtigere og uvildig sagsbehandling, som dog også er vor fornemmelse er i fremdrift.

5. I hvor høj grad forstår klager Klagecentrets afgørelser på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste og 1 det laveste?

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



a. Hvorfor?

- (Menes der forstår teksten med afgørelsen eller selve afgørelsen? Går ud fra det er afgørelsen, der er truffet, der menes?)
- Juridisk nonsens i kombination med politisk opportunist.
- Jeg formoder, at klager forstår afgørelser i vid udstrækning.
- De forekommer partiske fordi de tit alene støttes på fx DTU's respons.
- Afgørelserne afspejler ikke nødvendigvis klagens indhold. Klager kan opleve, at der tages stilling til andre forhold end de forhold, som klager har klaget over.
- Typisk usikkerhed da der er tale om en juridisk prøvelse.
- Afgørelserne virke subjektive, uden at vurdere sager ud fra klagerens vinkel.
- Hvis spørgsmålet går på det rent sproglige er de forståelige, men systemet er forket.
- Se foregående spørgsmål.
- Klagecentret er blevet bedre til at formulere afgørelser

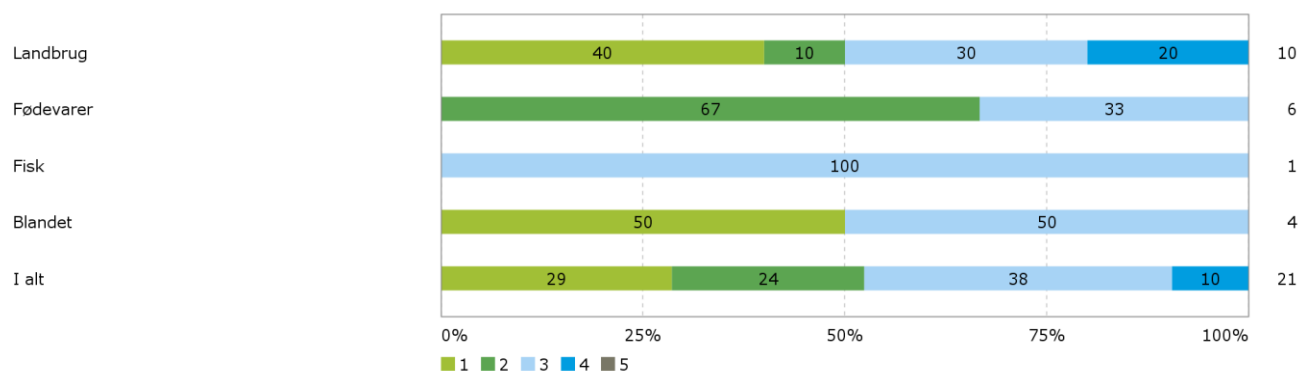
- De er - særdeles - knudret formuleret. Erfaringsmæssigt svært for klageren at forstå, at der ikke "tages udgangspunkt i" kontrollen, men i afgørelser. Klager får typisk først et høringsbrev, hvor han bliver bedt om bemærkninger til kontrollen som sådan. Herefter forgrener klageprocessen sig til f.eks. MVJ hhv. EB. Hvor der er sammenhæng mellem underkendelserne ifølge den ene og den anden ordning, er det for mange svært at forstå, at man "kun" herefter får delvise svar på klagen.
- De er ofte summariske, læner sig op ad første instans og er skrevet i kancelli-sprog.
- Udbetalingsspecifikationer og forklaringer er ofte uforståelige. Beløb er ofte regnet frem og tilbage så et overblik bliver nærmest umulig
- Der er en grundig sagsgennemgang i afgørelserne.
- Der bliver ofte talt Rigsrevisionsdansk i afgørelserne
- Nogle afgørelser er stort set umulige at forstå for lægmand, og der er tendens til, at selv "grænse-sager", hvor såvel faktum som jus er tvivlsomt, at man fortolker til fordel for koncipisten (læs: Staten).

b. Hvad skal der mere til?

- Dialog med klager, inden afgørelsen træffes
- Ordentlig jura.
- ved ikke
- Partshøringer og mulighed for mundtlig forhandling.
- Jf. tidligere - det er en faglig uenighed.
- Klagecentret skal flyttes væk fra styrelsen og dermed opnå en objektiv tilgang.
- Se tidligere svar.
- Fortsat fokus på, at afgørelser formuleres klart og forståeligt.
- Der skal i højere grad redegøres for Klagecentrets selvstændige behandling af sagen og sproget skal modtagerorienteres.
- En bedre oversigt og en enklere forklaring
- Prøv at forestil jer at en skoleelev på 16 skal forstå det i skriver. I kan ikke gå ud fra at landmanden er inde i lovgivningen. De har givet op.
- Bedre dialog herunder ved møder, når det ønskes.

6. I hvor høj grad føler I jer hørt af Klagecentret, selvom klager måske ikke får ret i jeres klage, på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



a. Hvorfor?

- Vi føler det til tider frustrerende, at Fødevarestyrelsens ord vægter så højt. Det er jo netop deres sanktionering, vi klager over
- 2 alene p.gr.a. meddelt aktindsigt. Ellers 1. Klagecentret har øjensynligt intet forstået af klagens materielle indhold.
- Som organisation klager vi sjældent (er sket én gang), og så er vi vel ikke høringsberettiget

- Oftest klages der over forhold, som ligger uden for klageinstansens resort, men som er vigtige af hensyn til retsbevidstheden hos klager. Afgørelserne kunne være mere uddybende i forhold til de enkelte klagepunkter/argumenter.
- Jf. tidligere - det er på det faglige område, der typisk er uenighed - og her er der en afvisning af, at man kan komme nærmere en uafhængig faglig vurdering.
- Som tidligere nævnt tages klagerens argumentation sjældent til notum.
- Det opleves som en "pseudo- inddragelse".
- Klagecenteret er alt for tæt på NAER og læner sig alt for meget op af deres informationer og afgørelser.
- Klagecenteret efterprøver ikke kontrollørens skøn, hvilket som oftest er genstand for klage.

Anvendelsen af standardformuleringer efterlader indtrykket af, at der ikke sker en egentlig behandling af de indsigelser, der anføres i klagen.

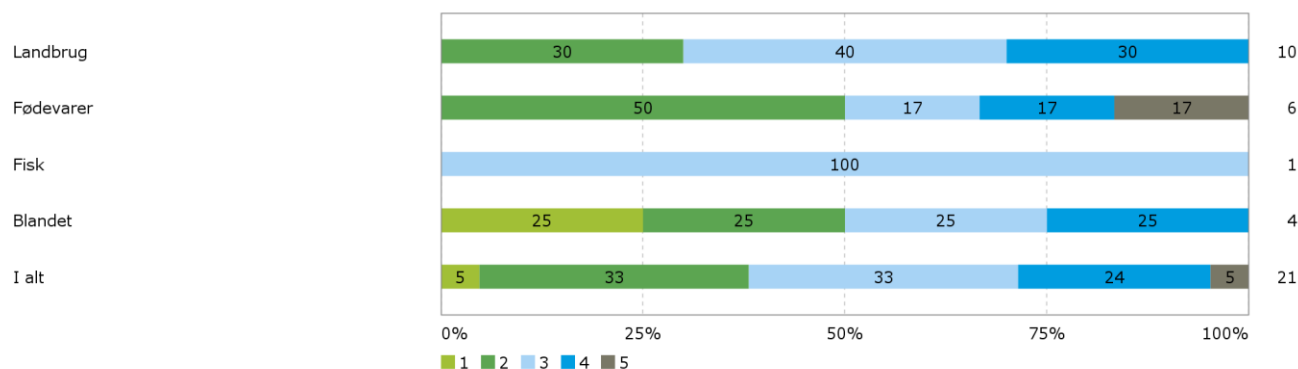
- Fordi der i høj grad alene henvises til at Klagecenteret er enig i styrelsens vurdering.
- Direktoratet fastholder bare
- Vi bliver altid hørt, men klagecentrets iver for at få supplerende oplysninger fra myndighederne, gør at man bliver i tvivl klagecenteret er objektive. jeg har flere gange oplevet at kommunerne ikke svarer og så bliver der sendt flere rykker breve til kommunale sagsbehandlere. Hvis ikke de svarer inden for den aftalte frist, bør deres udsagn ikke gælde i det videre forløb. Når erhvervet glemmer en deadline så falder hammeren hårdt og jklagen afvises. det bør gælde for alle i sagsforløbet.
- Klagecenteret følger altid huset..
- Det samme svar som tidligere.

b. Hvad skal der mere til?

- At klagecenteret indhenter input fra andre end den indklagede, og som tidligere nævnt evt også optager en aktiv dialog med den, der klager.
Med det lile antal "gentagelser" på nogle af sagerne MÅ det indimellem være vanskeligt at træffe en afgørelse uden yderligere eksperthjælp.
- Ordentlig sagsbehandling.
- Ved ikke
- Faglig vurdering af klagens indhold.
- privatisering eller en flytning fra styrelsen.
- Systemet skal ændres jvf. tidligere svar
- En reel løsrivelse mellem den der klages over og den der afgør klagen.
- Højere grad af stillingtagen til de argumenter, vi har fremført i sagen.
- forståelse af virkeligheden og af at tingene ikke altid kan lykkes perfekt efter de rammer som der bliver sat op.
- do

7. Hvor godt føler I jer behandlet af Klagecenteret undervejs i klagesagsprocessen på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



a. Hvorfor?

- Selve "kundeservicen" v kontakt til Klagecentret, er vi yderst tilfredse med
- Som ved 6.
- Ved ikke, jf tidligere svar
- Processen fungerer, og der er gode frister og høring af parter.
- Som brancheorganisation er vi ikke en del af klageprocessen.
- Høj grad af arrogance, Høflig arrogance.
- Se tidligere
- Den urimelige sagsbehandlingstid og de usymmetriske svarfrister.
- Sagsbehandlingstiden er fortsat for lang
- Det lader sig nærmest ikke gøre at få kontakt med en sagsbehandler, hvis man har spørgsmål.

Virker som en urimelighed/ forfordeling af den offentlige instans, at der er så stor en forskel på myndighedernes sagsbehandlingsfrister og så klagers frister for tilbagemelding m.v.. Ét er, at klagefristen er 4 uger. Men derudover sættes der frister for at eftersende begrundelser, for eksempel, på 14 dage. Det "virker" ikke godt...

- Sekretariatet har en fin grad af service og er fleksible i forhold til frister.
- Man kan med lidt held komme igennem til sagsbehandleren og høre nærmere til sagen
- Vi bliver hørt men får sjældent noget ud af det, og det er underligt for vi sender kun de værste sager til klagecentret.
- Ualmindelig lang klagetid.
- Vi bliver talt venligt til, men klagecenteret følger altid "huset"
- For langsom sagsbehandling.

b. Hvad skal der mere til?

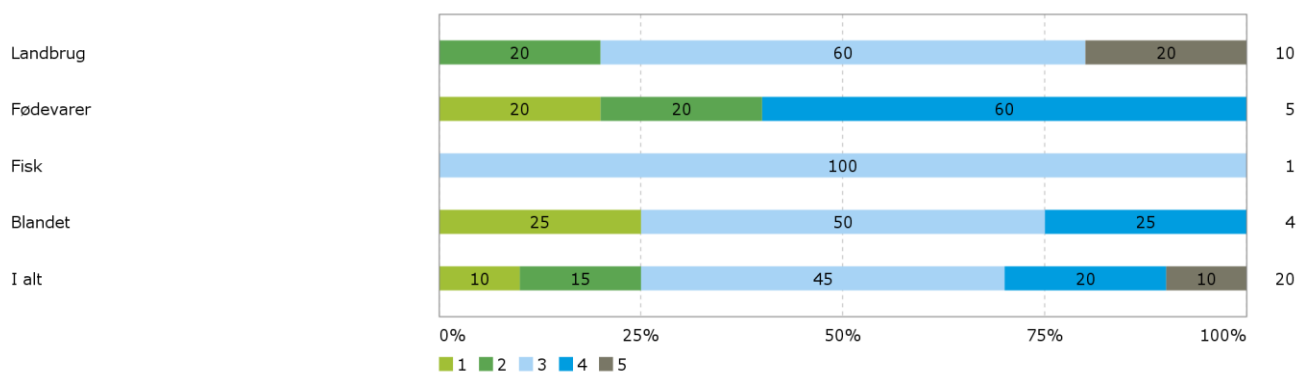
- Klagetiden er dog generelt ALT for lang, taget i betragtning, at klagen ikke har opsættende virkning
- Som ved 6.
- Ved ikke
- problemerne starter ofte allerede i kontrolfasen, hvor kontrollanterne er styret af stramme instrukser.
En højere grad af rådgivning og fleksibilitet ville være tilrådelig.
- Se tidligere
- hurtigere behandlingstid.
- Meget hurtigere sagsbehandling.
- Sagsbehandlingstiden skal sættes ned
- Det samlede helhedsindtryk trækker lidt ned her.
- Turde vise at der sker færre fejl i erhvervet. Naturerhverv behøver ikke opfylde et mål om uændret antal fejl i erhvervet. Det er detmotiverende når vi fra erhvervet gør en stor indsats for at blive bedre og man så blot flytter overlæggeren, så fejlprocenten vedbliver at være den højste i EU. naturerhverv er meget dygtige til at finde fejl, måske kunne klagecenteret hjælpe med at forklare at erhvervet faktisk gør det rigtigt godt ift. resten af EU.
- Hurtigere sagsbehandling og bedre estimat på sagsbehandlingstiden.
- Forståelse for rammerne som klagecenteret skal lave afgørelser er nød til at passe til virkeligheden og efter tager mere hensyn til at man fx ikke kan lave om på vejret. Eller at en gyllevog bryder sammen eller

Hvis virkeligheden og loven ikke passer sammen er det jo ikke virkeligheden der er noget i vejen med....

- Hurtigere.

8. Hvor godt håndterer vi jeres henvendelser til Klagecentret på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



a. Hvorfor?

- Fint med hurtig respons på modtaget klage.
- Meget lang sagsbehandling - af en overordentlig ringe kvalitet.

Klagecentret har ikke så meget som kommenteret - og altså slet ikke behandlet - det ene af to klagepunkter (forhold til forvaltningslovens krav om begrundelse ved afslag).

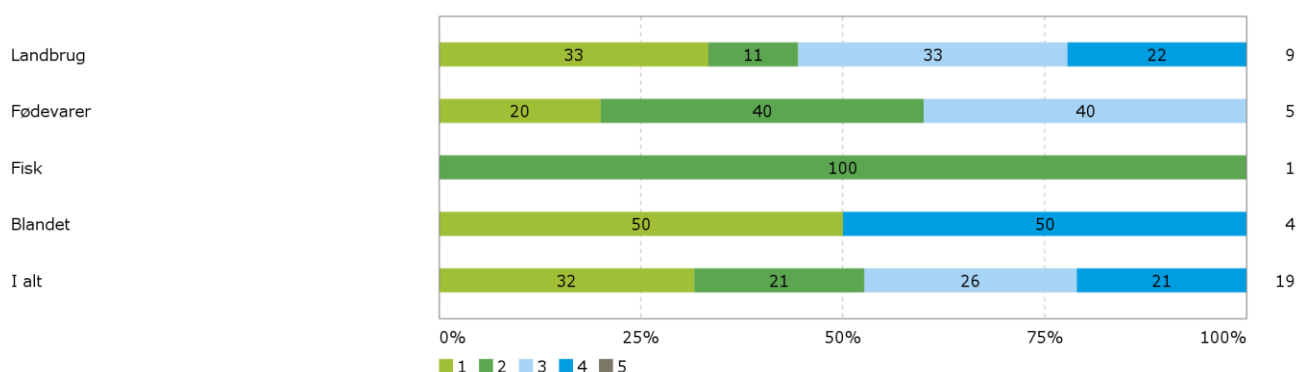
- Kun sket én gang
- Vi tror, at de håndteres ens, men vi kan ikke gennemskue om, der evt. er forskel hos enkelte sagsbehandlere eller lign.
- Jf. tidligere.
- Håndteringen er ok. Igen høflig og imødekommende.
- Medarbejderne er serviceminded og forstående. De er ikke problemet.
- Se tidligere
- Kommunikationen fungerer rimeligt
- Se besvarelsen ved spm. 7.
- Sagsbehandlingstiden på klagerne er alt, alt for lang. Ellers får jeg svar på henvendelser fin tid og er ok tilfreds.

b. Hvad skal der mere til?

- ...dog også meget gerne respons på mail..
- Og som nævnt, er sagsbehandlingstiden for lang. Der kan være meget tabt markedsføringsværdi ved lang behandling, som ender med at virksomheden for medhold
- Ordentlig jurisk sagsbehandling inden for en rimelig tid.
- Ved ikke
- En ændret tilgang fra ledere og mellemledere.
- Se tidligere
- Hvis man ser bort fra selve klagerne, fungerer henvendelser til centret ok.

9. I hvor høj grad finder I klagers retssikkerhed varetaget af Klagecentret på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



a. Hvorfor?

- Vi betvivler ikke på nogen måde, at Klagecentret kan sit stof på det retssikkerhedsmæssige område, og føler oveni, Klagecentret "sættes en ære i", at klager ("kunden der klager") behandles korrekt. Men vi kan alligevel godt føle retssikkerheden "krænket" ved, at klagen kun yderst sjældent får opsættende virkning, samt at man ikke har mulighed for at gå til en domstol med afgørelserne
- For ringe information før under og efter
- Det er en klart politisk afgørelse, hvor lighed for loven forekommer at være til aktivt fravalg.
- For lange sagsbehandlingstider
- Vores medlemmer oplever, at der er uensartethed, og det er svært at skelne uensartet behandling hos Fødevarecenter og klagecenter, eksempelvis en oplevelse af, at man som kædevirksomhed får en hårdere bedømmelse end hvis man var enkelt virksomhed.
- Det er den samme grundpointe - vi efterlyser en faglig vurdering af klagens indhold - ikke kun en juridisk.
- Den er uden for bedømmelse. Der er ingen retssikkerhed. Styrelsen er en stat i staten, der har sin egen juridiske tiltang til tingene.
- Se tidligere
- Der ses kun på det juridiske og ikke på det faglige.
- På baggrund af klagecentrets vejledning om klage på hjemmesiden har man som borger det klare indtryk, at kontrollørens skøn efterprøves. Det kommer voldsomt bag på de fleste, der klager over kontrollen, at det ikke er tilfældet.

Retssikkerhed forudsætter, at man "får" den klagesagsbehandling, som man er stillet i udsigt. Og det gør man ikke, hvis man klager over kontrollørens skøn.

Derudover "bør" klagecentret erkende, at den lange sagsbehandlingstid skaber usikkerhed for klagerne med hensyn til fremadrettede støtteudbetalinger og tage stilling til, hvordan klager skal forholde sig med hensyn hertil imens sagen verserer.

- Så længe, der alene tages stilling til juraen, er der ikke reel retssikkerhed i Klagecentret.
- Det virker som om at NaturErhvervstyrelsen kontrollerer sig selv, da Klagecentret spørger om de vil fastholde deres afgørelse og ret konsekvent retter sig herefter.
- Alle bliver behandlet lige dårligt. Alle afgørelser går til "husets side"
- Som tidligere nævnt er vores opfattelse, at der er sket forbedringer på det sidste, og at det i flere tilfælde har været muligt at få en dialog, som netop tilsikrer retssikkerheden.

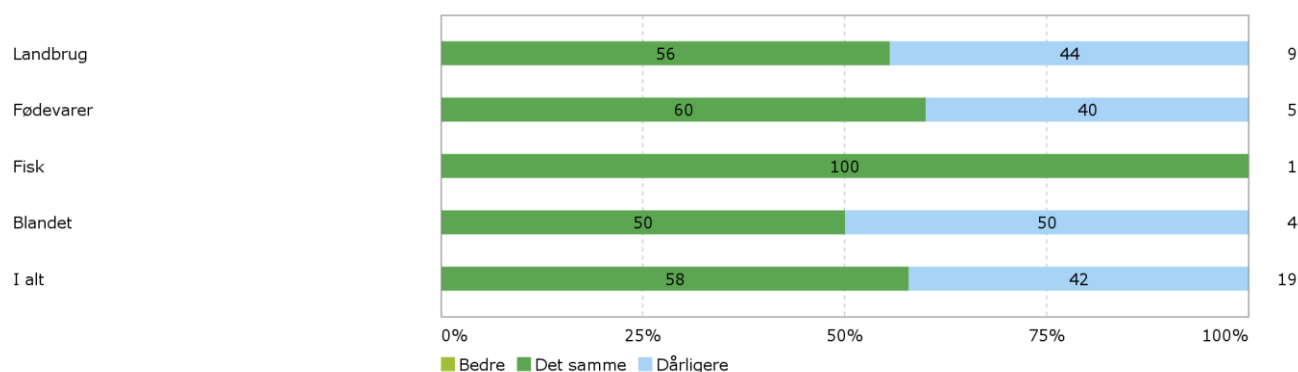
b. Hvad skal der mere til?

- Det er således ikke, om sager vedr samme forhold behandles ens, vi stiller spørgsmålstegn ved. Det er mere setup-et omkring Klagecentret (også jf vores svar tidligere i undersøgelsen)
- Mere information
- Lighed for loven.
- Korte behandlingstider
- se ovenfor

- En ændret opfattelse hos ledelse. En provision på 25 % hos NAER for hver krone, der hentes hos landmændene, er ikke konstruktiv for en objektiv behandling af klagerne.
- Se tidligere
- At der eksempelvis sættes spørgsmålstejn ved om kontrollen overhovedet har kunne gennemføres fagligt forsvarligt på det givne tidspunkt.
- Se tidligere.
- Uvildige parter børes høres i klagesager.
- se forrige besvarelser

10. Hvordan er Klagecentrets behandling af jeres klage i forhold til andre klageinstanser?

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



a. Hvorfor?

- Der mangler et felt til "ved ikke" her!
Vi klager meget sjældent til andre instanser.
(Er ofte i dialog med Fvst vedr. tilsyn og andet, men denne har vi ikke regnet med som klageinstans)
- Vi har heldigvis bedre erfaringer med domstolene.
- Ved ikke
- Det har vi ikke kendskab til, og det kan vi ikke sammenligne.
- Jeg har ikke et sammenligningsgrundlæg
- Det tror jeg at jeg har gjort rede for tidligere.
- Se tidligere
- Ikke hørt om andre klageinstanser, hvor så få klager får ret.
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- For ofte præget af "standard" og ikke af, af det, der konkret er anført i klagen.

For lang sagsbehandlingstid og for dårligt, at der fastsættes frister for klager/ klagers repræsentant der står i skærende kontrast til sagsbehandlingstiden hos Klagecentret.

- Fordi muligheden for at få medhold i Klagecentret er stort set ikke eksisterende inden for visse områder.
- har ikke klaget til andre instanser så ved det ikke
- Andre steder får klager af og til ret
- Det er fortsat et problem, at man ikke er gået dybt nok i den juridiske del og mange gange blot har "hakket" myndighedens afgørelse af. Området her påkalder ekspertice i højere grad end mange andre områder, men som nævnt er der fremgang at spore.

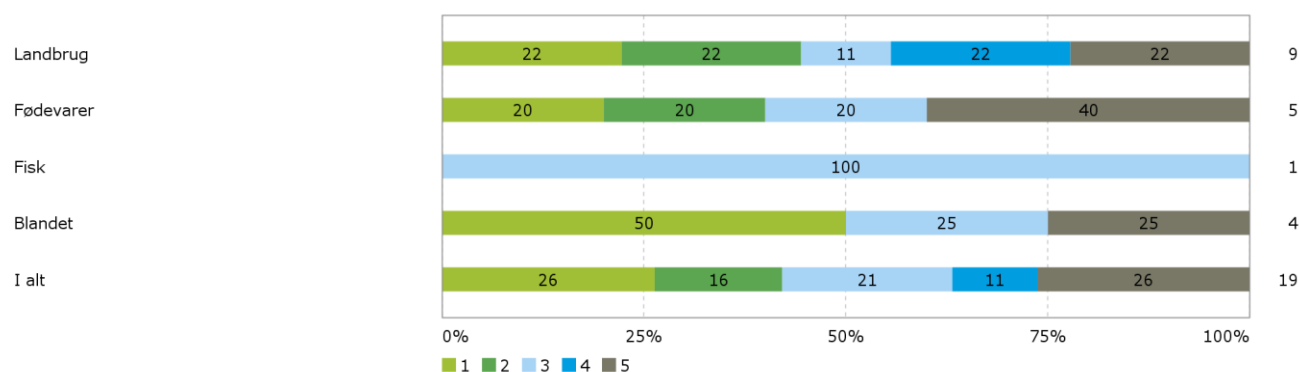
b. Hvad skulle der evt. til for at gøre den bedre?

- Saglig jurisk sagsbehandling.
- Ved ikke

- ditto.
- Se tidligere
- Har ikke erfaringer med at klage andre steder.
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Der skal ændres afgørende på procenterne, specielt inden for krydsoverensstemmelse, så dygtige er juristerne i NAER heller ikke.

11. I hvilket omfang ville I anbefale andre at klage til Klagecentret, hvis de føler sig forkert eller uretfærdigt behandlet på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



a. Hvorfor?

- "Den mulighed der foreligger"..
- Sagsbehandlingen forekommer tendentiøs og usaglig.
- Det er altid vigtig at klage, hvis man ikke er enig
- Ud fra erfaringen med at klager meget sjældent for medhold på trods af, at klager føler sig forkert og/eller uretfærdigt behandlet.
- Hvis vi mener, at der er en faglig eller juridisk begrundelse så anbefaler vi at klage. Dog trækker de meget lange sagsbehandlingstider fra - og man skal være bevidst om, hvorvidt man synes, at det er "kampen værd".
- Når klagesuccesraten er så lav, er det for det meste meningsløst at klage.
- Se tidligere
- Fordi det lidt usikkerhed om tolkningen af vores udgifter som søges dækket i projekterne, kan falde forskelligt ud fra sagsbehandler til sagsbehandler.
- For at kunne få hjælp fra deres retshjælpsforsikring og evt. fået sagen optaget som principalsag.
- Hvis der er grundlag for at påklage en afgørelse, vil jeg altid overveje at benytte mig af muligheden for at klage
- Hvis det er udfaldet af en kontrol, der ønskes prøvet, da er klagecentret irrelevant. Her er det eneste relevante råd til landmanden at gå direkte til domstolene.

Hvis det er fortolkningen af reglerne, der klages over, så "får man" et standardsvar.

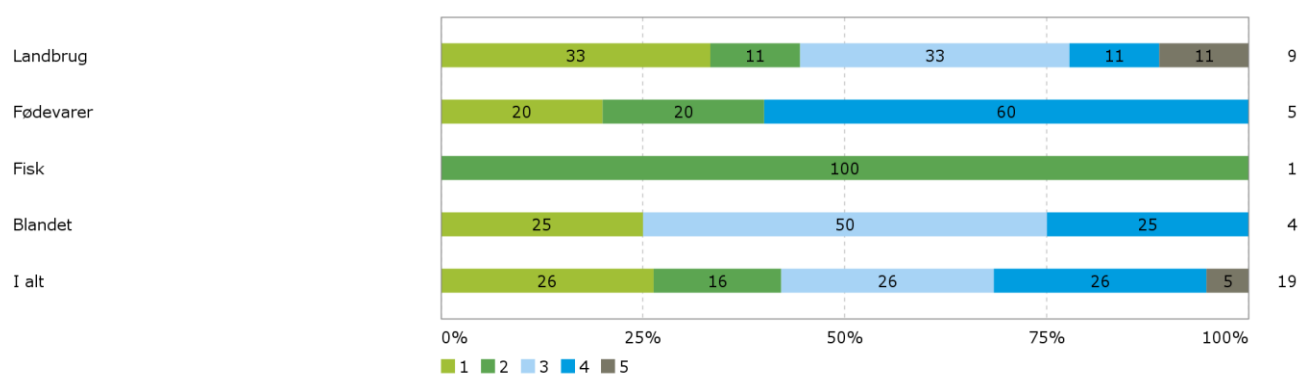
- Jeg anbefaler at klage til Klagecentret for at få mulighed for principalsagsdækning eller retshjælpsforsikring. Når den først er indstillet til fastholdelse i NaturErhvervstyrelsen, kan jeg ikke tillade mig at fakturere for yderligere sagsbehandling ellers.
- Det ændrer ikke noget, ofte gider man ikke mere vrøvl. Og man skal vælge sine kampe med omhu
- Chancen for at få en afgørelse fra NaturErhvervstyrelsen ændret er minimal.
- Hvis vi ikke klager kan man jo ikke se at afgørelsen altid falder forkert ud og så bliver tingene aldrig ændret
- En relevant mulighed og med håb om fremgangsrig dialog.

b. Hvad skulle der til?

- Saglig, juridisk sagsbehandling.
- Ved ikke
- Privatisering af klagecentret.
- Se tidligere
- Der skal større muligheder for at få medhold til eventuelt i kraft af en mere nuanceret sagsbehandling i forhold til sagsspecifikke fagligheder.
- se tidligere besvarelse om rammvilkår

12. I hvor høj grad anser I Klagecentret for uafhængigt af resten af ministeriet på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



a. Hvorfor?

- Det tilstræbes HELT klart, og vi betvivler som sådan ikke objektiviteten..
- En juridisk set forvrøvet afgørelse med et politisk opportunt udfald indikerer høj grad af afhængighed.
- Vi mener, at der lægges stor vægt på uafhængighed
- Vi har ikke oplevet afgørelserne er politisk betonedede/motiverede, men hele setup er politisk.
- En klar forbedring fra tidligere, hvor det lå i departementet. Men fortsat en integreret del af ministeriet. det er klart en fornemmelse blandt landmænd og konsulenter, at det går ud over uafhængigheden.
- I allerhøjeste grad afhængigt.
- Se tidligere
- Der sættes alt for lidt spørgsmålstegn ved den faglige afgørelse af sagen.
- Det har jeg ingen holdning til.
- Det påstår I selv, I er. I har egen adresse og egne medarbejdere.
- Se forrige besvarelser

b. Hvad skulle der mere til?

- MEN jf vores tidligere svar, finder vi det meget uheldigt, at "ekspertudsagnene" indhentes fra det samme system, der klages over
- Juridisk uafhængighed, subsidiært nedlæggelse en afgrænsning, så klagecentret afskæres fra at behandle sager, som angår ministeren/departementet eller på anden måde rummer politiske aspekter.
- Ved ikke
- privatisering af klagecentret.
- Se tidligere

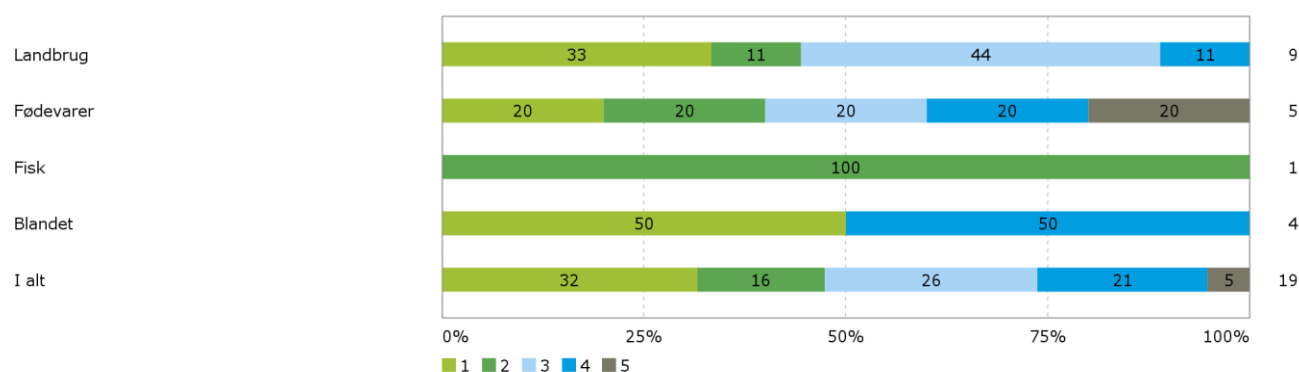
- Man skulle - af retssikkerhedsmæssige årsager - udskille det som et særskilt organ, så der var vandtætte skotter mellem instanserne.

13. Hvordan vil I vurdere troværdigheden af Klagecentrets vision på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 det laveste?

Vores vision er:

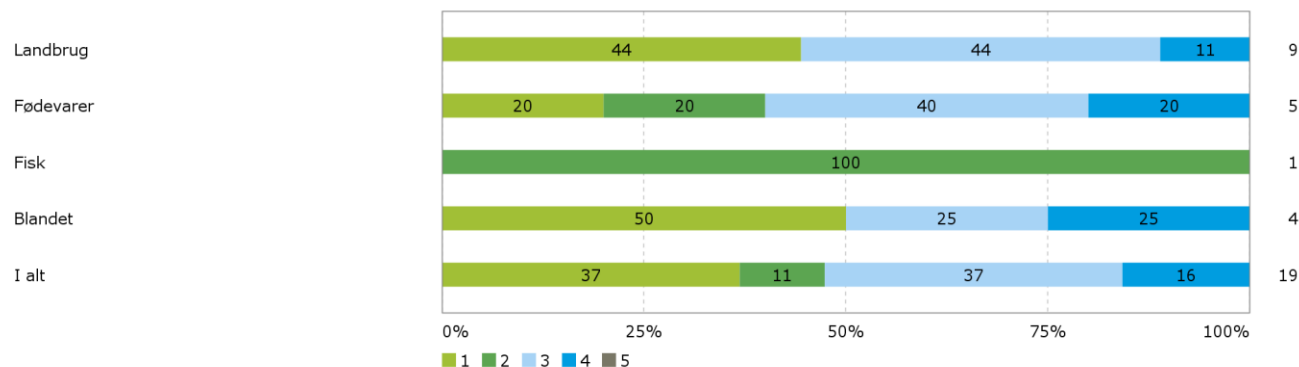
Vi vil være forbillede for klagebehandling i staten – med borgeren i fokus

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



14. I hvor høj grad er der overensstemmelse mellem visionen og det, Klagecentret gør på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste og 1 det laveste?

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



a. Hvorfor?

- Vi oplever et reelt ønske om en god dialog med "brugerne"
- Hvis idealet er god, saglig og juridisk sagsbehandling, må man ikke håbe, at andre følger klagecentrets eksempel.
- Ved ikke
- Forventer at I med borgeren også mener virksomhederne?
- Visionen omtaler "borgeren" - er det virksomheden eller den endelige forbruger, som der sigtes til?

Vi ser det fra virksomhedens synspunkt, og hvis visionen henviser til den endelige forbruger er den ikke så relevant.

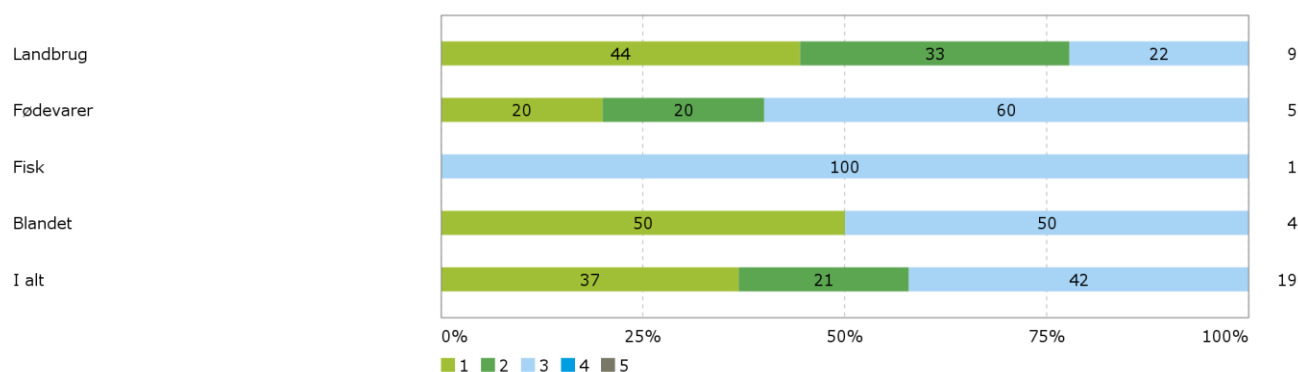
- To forbehold:
 - sagsbehandlingstiden - det går ud over lysten til at klage selv om man mener man har en "god sag"
 - klagecentret forholder sig ikke -eller meget sjældent - til det faglige indhold i klagen.
- Der er en grund til at klageren klager. Det er dyrt, besværligt og tidsrøvende. Derfor må klageren forvente at klagen tages alvorligt. Det gør den ikke.
- Se tidligere
- Fordi vi ikke oplever, at der sker en reel faglig behandling af klagerne
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Med en medholdsprocent på 2 i forhold til krydsoverensstemmelse, føler borgeren sig næppe i fokus.
- Borgeren er ikke i centrum det er at varetage ministeriets interesser
- Som det tidligere er anført, virker det som om, at man reelt sigter henimod visionen.

b. Hvad skal der mere til?

- Med nogle af de væsentlige justeringer som vi har kommenteret, tror vi på, at visionen vil kunne lykkes!
- At klagecenter forfølger sin egen vision, for så vidt den er at udøve god, saglig og juridisk sagsbehandling inden for rimelig tid.
- Ved ikke
- Følger logisk af ovenstående
- privatisering.
- Se tidligere
- Bedre mere grundlæggende argumentation, når der ses på bort fra klagers oplysninger.
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Se tidligere
- RAMMEVILKÅR, det kan ikke siges tit nok.
- Serviceorienteret adfærd og tæt dialog med klageren.

15. Hvor godt er Klagecentrets omdømme samlet set på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



a. Hvad skulle der evt. til for at forbedre det?

- Kortere sagsbehandlingstider
- Andre/flere ekspertkilder
- Større inddragelse (decideret dialog) med klageren (afgørelser skal kunne ankes)
- Klagecentrets generelle omdømme er os ikke bekendt.
- Korte sagsbehandlingstider

- Klagecentrets omdømme påvirkes af og er afhængig af den overordnede strategi for fødevarekontrol, som er politisk betinget. Virksomhedens retssikkerhed er stadig under pres i forbindelse med offentliggørelse af kontrolresultater, og så længe at klagemuligheden for en sur smiley ikke er til stede og klagen ikke har opsættende virkning, er klagecentrets omdømme påvirket i negativ retning.
- se tidligere
- privatisering.
- Se tidligere
- Har ikke diskuteret omdømmet med andre.
- Se forrige
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Se tidligere
- Se tidligere besvarelser og desuden en kortere svartid end de 1-1½ år som vi pt oplever. Dette gør også at man som klager giver op. Men det er vel også mening.
- Man kunne være "proaktiv" ved at gøre opmærksom på sig selv og sin vision i offentligheden.

E-mail

- bkd@bkd.dk
- karin.froeidt@coop.dk
- pmj@danishseafood.org
- david@fiskehandlerne.dk
- info@danskerhverv.dk
- tbu@danskeslagtermestre.dk
- info@danskesvineproducenter.dk
- kj@dsk.dk
- gh@di.dk
- info@hbl.dk
- tsk@horesta.dk
- meatboard@kf.dk
- lmj@lf.dk
- nlm@lf.dk
- info@baeredygtigtlandbrug.dk
- info@mejeri.dk
- info@ostehandlerne.dk
- info@okologi.dk
- jbp@vfl.dk
- hgt@vfl.dk
- tpe@vfl.dk
- rkc@vfl.dk
- sls@landbonord.dk
- jcg@landbosyd.dk
- leh@centrovice.dk
- kje@lmo.dk
- msi@gefion.dk
- hfl@agrovi.dk
- info@horten.dk
- office@interlex.dk
- adv@kludt.dk
- mail@70151000.dk
- lett@lett.dk

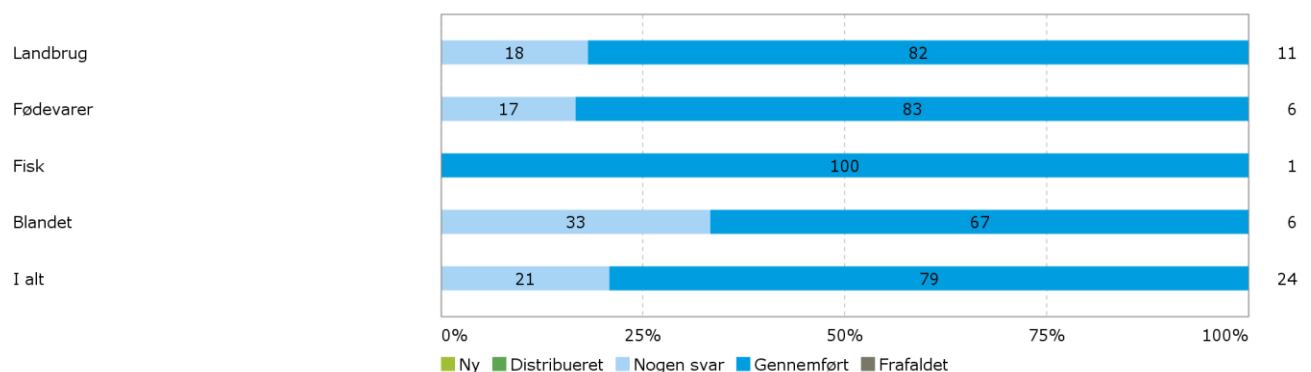
Navn

- Bager- og Konditormestre i Danmark
- Karin Frøidt / COOP Danmark
- Poul Melgaard Jensen / Danish Seafood Association
- David Koch Mouritzen / Danmarks Fiskehandlere
- Dansk Erhverv
- Torben Buhl / Danske Slagtermestre
- Danske Svineproducenter
- Kirsten Jacobsen / De Samvirkende Købmænd
- Gitte Hestehave / DI Fødevarer

- Helsebranchens Leverandørforening
- Tine Skriver / HORESTA
- Kødbranchens Fællesråd
- Linda Jensen / Landbrug & Fødevarer
- Niels Lindberg Madsen / Landbrug & Fødevarer
- Landsforeningen for Bæredygtigt Landbrug
- Mejeriforeningen
- Ostehandlerforeningen
- Økologisk Landsforening
- Jon Petersen / Videncentret for Landbrug
- Henrik Gjerluf Thomsen / Videncenter for Landbrug
- Tone Maj Pedersen / Videncenter for Landbrug
- Rasmus Klim Christensen / Videncenter for Landbrug
- Søren L. Simonsen / LandboNord
- Jens Clausen Good / LandboSyd
- Leif Hagelskjær / Centrovice
- Kjartan Einarson / LMO
- Marlene Sparre Ibsen / Gefion
- Henrik Larsen / Agrovi
- Horten
- Interlex
- Steffen Olsen-Kludt
- HjulmandKaptain
- LETT Advokatpartnerselskab

Samlet status

Krydset med: 1. Hvilken branche repræsenterer I?



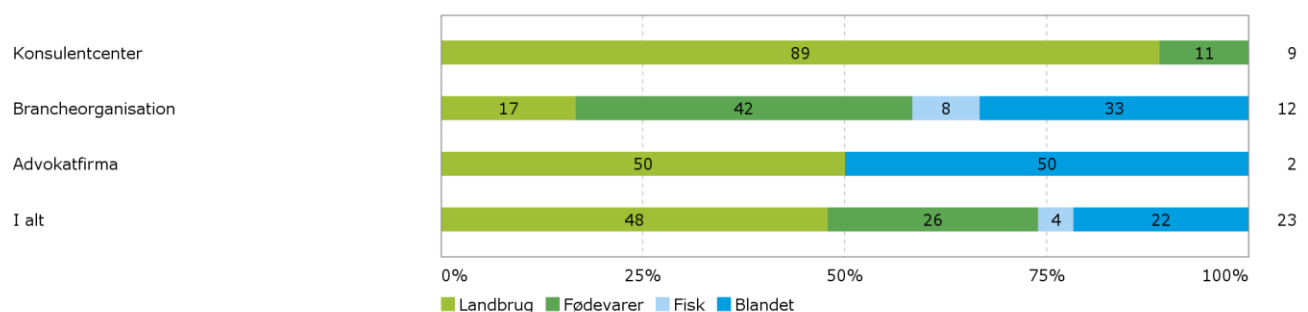
Rapport fordelt på kategori (brancheorganisation, konsulent, advokat)

Navn på organisation/konsulentcenter/virksomhed:

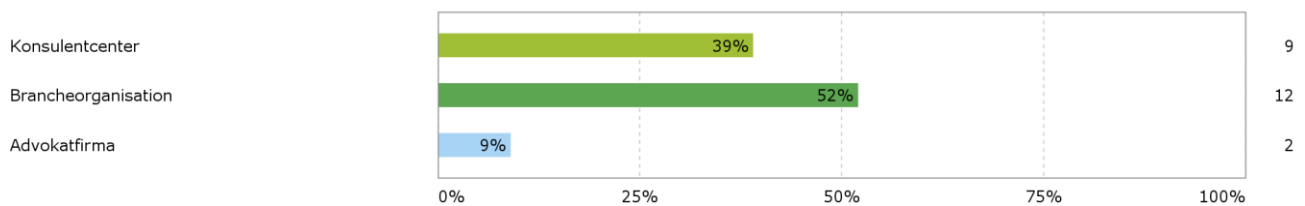
- Coop
- Danmarks Fiskehandlere
- Danske Slagtermestre
- DI Fødevarer
- HBL
- HORESTA
- Landbrug og Fødevarer
- Landbrug & Fødevarer
- Bæredygtigt Landbrug
- Mejeriforeningen
- Økologisk Landsforening
- Videncentret for Landbrug
- Videncentret for Landbrug
- Videncenter for Landbrug
- Videncentret for Landbrug
- Landbonord
- Landbosyd
- Centrovice
- LMO
- Gefion
- Agrovi
- Advokatvirksomhed
- Advokatfirmaet Steffen Olsen-Kludt
- LETT Advokatfirma

1. Hvilken branche repræsenterer I?

Krydset med: 2. Hvilken kategori?

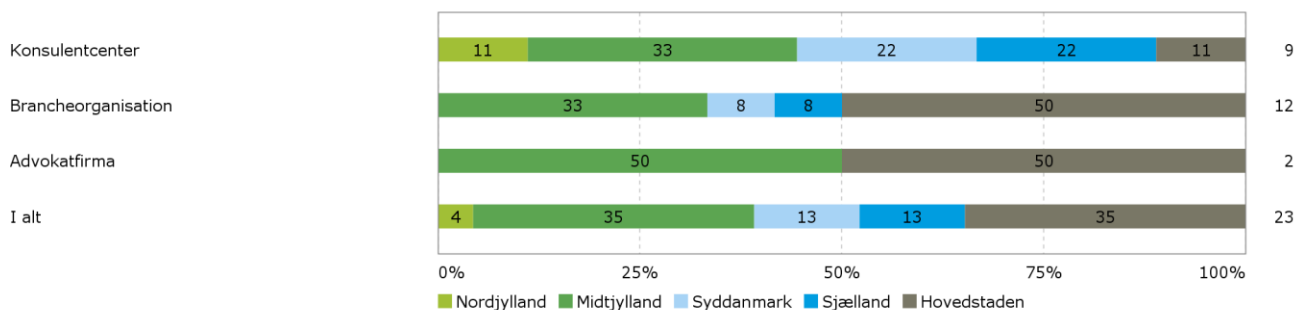


2. Hvilken kategori?



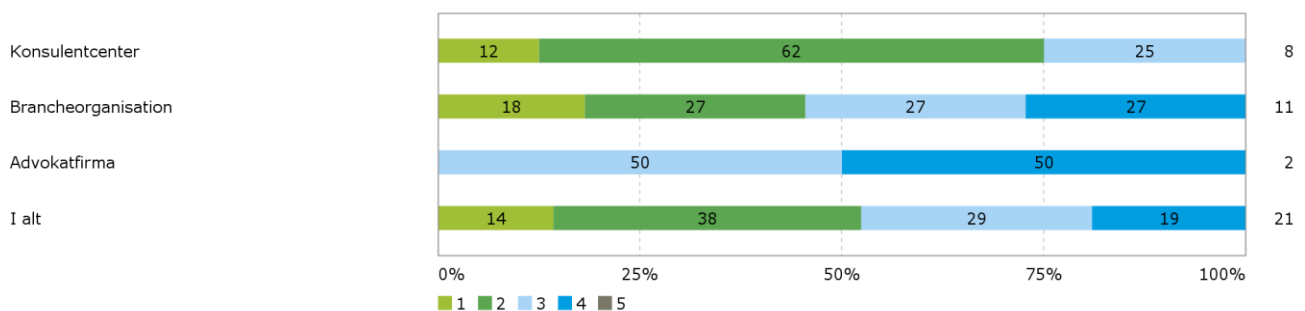
3. Hvor i landet er I lokaliseret?

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



4. I hvor høj grad har I tillid til, at Klagecentret træffer korrekte afgørelser på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 det laveste?

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



a. Hvorfor?

- Vi er ikke helt trygge ved, at det er den "anklagede" part, der er "høringsorgan" for Klagecentret
- Det er ikke mit indtryk at Klagecentret indhenter nok yderligere oplysninger/partshøringer på de sager der behandles.

- Klagecentret skal forestille at være et "uafhængigt", juridisk klageorgan, men har vist sig at være et politisk legitimerende "juridisk galehus".
 - Blandt andet på grund af en urimelig procedure for sagsbehandling, hvor klager ikke har mulighed for mundtlig forhandling og mulighed for at føre egne eksperter/vidner". Helt uacceptabelt.
 - Det er vores indtryk, at Klagecentret overholder de forvaltningsretlige regler om partshøring, tidsfrister m.v., og at medarbejderne har de nødvendige juridiske kompetencer.
 - Rimelig tillid til den juridiske efterprøvning - men ofte vil klagen bunde i en faglig uenighed. Og når det er ord mod ord - landmand mod kontrollør - tages kontrollanten som sanhedsvidne.
 - vi oplever en generel fastholdelse af NAER's afgørelser. Det opleves som der end ikke bliver vurderet på sagerne.
 - Der er ikke tilstrækkelig uafhængighed mellem 1. Instans og 2. (Klageenheden). Det er et retssikkerhedsmæssigt problem.
 - Mindes ikke at have været voldsomt uenig i en afgørelse
 - Fordi man ikke ser på det faglige i sagerne, men alene fokuserer på, om det er en uangribelig sagsbehandling set fra et juridisk synspunkt.
- Samtidig mangler der meget ofte at man forholder sig til substancen i klagers argumenter, især i de mange tilfælde, hvor man giver NAER ret uden at forholde sig til klagers argumenter.
- Klagecentret udviser for stor tilbageholdenhed i prøvelsen af afgørelsesmyndighedens skønsudøvelse og kontrolmyndighedernes vurderinger.
 - Klagecentret efterprøver ikke kontrollørens skøn, hvilket - som oftest er (en af) årsagerne til klage.

Afgørelserne er generelt prægede af standardformuleringer - det er sjældent, at man får et svar eller en tilbagemelding på det, der helt konkret anføres i klagen.

- Fordi der ikke i tilstrækkelig grad er andre fagligheder end jura i spil på afgørelserne. Det materielle i sagerne, er således alene prøvet af den myndighed, der har truffet afgørelsen.
- En klage ender altid med at Klagecenteret fastholder kontrollens ord
- Fordi den faglige vinkel kun inddrages når der kommer oplysninger fra Naturerhverv. Det er tydeligt i afgørelsesbreve at de faglige argumenter inddrages når de kommer fra naturerhverv, men ikke når de kommer fra erhvervet.
- Det virker som om at NaturErhvervstyrelsen kontrollerer sig selv, da Klagecentret spørger om de vil fastholde deres afgørelse og ret konsekvent retter sig herefter.
- Der laves aldrig om på afgørelsen i forhold til hvad "huset" i forvejen mener. Det kunne ligeså godt hedde Bekræftelsescenteret
- Tidligere ville vi have givet et lavere tal, da det har været oplevelsen (rigtig eller forkert), at der ikke skete en reel sagsbehandling i klagecentret. Det har ændret sig på det seneste. Herudover er sagsbehandlingstiden ikke rimelig.

b. Hvad skal der mere til?

- At man i højere grad også benytter sig af helt uvildige personer i kombination med, at virksomheden der klager, også inddrages i en dialog. Især, da afgørelserne jo ikke kan omstødes
- At man i tilfælde af klage over skøn (v f.eks. antal vaske) besøger de pågældende virksomheder/får tilsendt fotomateriale o.s.v.
- Mere opsøgende arbejde :-)
 - Ordentlig jura.
 - At klagecentre forholder sig til den faglige problemstilling - og kræver bedre dokumentation fra kontrolløren
 - En objektiv indstilling, ud fra en anden indstilling til sagerne. Jeg kender klagerne og de føler sig uretfærdigt behandlet.
 - Der bør etableres et egentlig klagenævn med alle interessenter repræsenteret, som en 3. Instans (ankeinstans). I det nuværende er det reelt samme myndighed der sidder og vurderer sig selv.
 - Afgørelserne er umiddelbart OK, men behandlingstiden alt for lang.
 - En reel sagsbehandling med udgangspunkt i både kontrollør og klagers oplysninger, og ikke altid lægge kontrollørens oplysninger til grund. Fokus skal over på det faglige ikke på det juridiske. Derudover skal der meget mere fokus på hastighed i afgørelserne, hvis klager skal have en svarfrist på 14 dage, så skal NAER også.
 - Afgivelse af karakteren 5 forudsætter, at klagecentret intensiverer prøvelsen af ovennævnte, således at klageren føler, at sagen prøves tilbundsående.

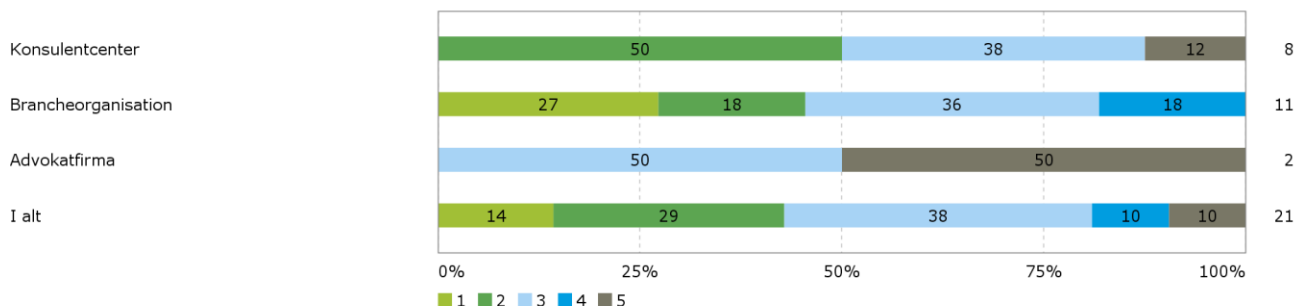
- Et klagecenter, der ikke konsekvent afviser at gå ind i, om kontrollørens skøn er korrekt.

Afgørelser, der tager stilling til / behandler de konkrete indsigelser, der fremføres i klagen.

- Uafhængige fagpersoner til at udtale sig i sagerne.
- At man ikke som standard tror på hvad kontrolløren har vurderet. Der skal i alle andre sammenhænge i vores samfund beviser på bordet for at man kan blive dømt. Dette er ikke tilfældet i KO, her kan man blive dømt på baggrund af kontrollørens humør eller mangel på praktisk erfaring. Klagecentret er ikke ansvarlig for uddannelse af kontrollørerne, men hvis klagecentret skal optræde objektivt så skal det med vurderinger fra kontrollens side ikke være en del af bevisgrundlaget.
- Andre, uvildige parter bør høres i klagesagerne.
- At fødevarer ministeriet i stedet for at se det som sin opgave at blive større og større i stedet satte sig for at forsimple og sætte fokus på enklest muligt at få fordelt støttekronerne i stedet for at pjanke rundt med alle mulige urealistiske og umulige miljøordninger og rammevilkår for landbrugsdrift der medfører at der skal laves flere kontroller, som igen medfører at flere bliver snuppet i kontrollerne fordi ordningerne er urealistisk sat sammen, hvilket igen medfører flere klagesager hvor man ender med at bekræfte sig selv i at man havde ret i forhold til det man i sin til selv beskrev som rammerne for den miljøordning eller rammeordning for landbrugsdrift. Det er ikke klagecentret det som sådan er galt med. Det er rammevilkårene for landbruget det er galt med. De er nu så langt væk fra virkeligheden at det slet ikke kan lade sig gøre at følge dem i praksis. Derfor kan klagecenteret ikke træffe korrekte afgørelser!
- Der skal en fornemmelse af opfølgende, hurtigere og uvildig sagsbehandling, som dog også er vor fornemmelse er i fremdrift.

5. I hvor høj grad forstår klager Klagecentrets afgørelser på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste og 1 det laveste?

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



a. Hvorfor?

- (Menes der forstår teksten med afgørelsen eller selve afgørelsen? Går ud fra det er afgørelsen, der er truffet, der menes?)
- Juridisk nonsens i kombination med politisk opportunisme.
- Jeg formoder, at klager forstår afgørelser i vid udstrækning.
- De forekommer partiske fordi de tit alene støttes på fx DTU's respons.
- Afgørelserne afspejler ikke nødvendigvis klagen indhold. Klager kan opleve, at der tages stilling til andre forhold end de forhold, som klager har klaget over.
- Typisk usikkerhed da der er tale om en juridisk prøvelse.
- Afgørelserne virke subjektive, uden at vurdere sager ud fra klagerens vinkel.
- Hvis spørgsmålet går på det rent sproglige er de forståelige, men systemet er forket.
- Se foregående spørgsmål.
- Klagecentret er blevet bedre til at formulere afgørelser
- De er - særdeles - knudret formuleret. Erfaringsmæssigt svært for klageren at forstå, at der ikke "tages udgangspunkt i" kontrollen, men i afgørelser. Klager får typisk først et høringsbrev, hvor han

bliver bedt om bemærkninger til kontrollen som sådan. Herefter forgrener klageprocessen sig til f.eks. MVJ hhv. EB. Hvor der er sammenhæng mellem underkendelserne ifølge den ene og den anden ordning, er det for mange svært at forstå, at man "kun" herefter får delvise svar på klagen.

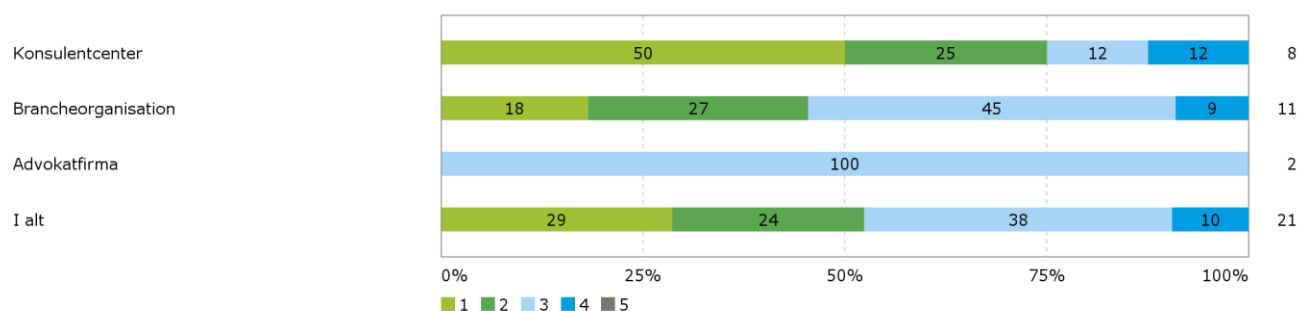
- De er ofte summariske, læner sig op ad første instans og er skrevet i kancelli-sprog.
- Udbetalingsspecifikationer og forklaringer er ofte uforståelige. Beløb er ofte regnet frem og tilbage så et overblik bliver nærmest umulig
- Der er en grundig sagsgennemgang i afgørelserne.
- Der bliver ofte talt Rigsrevisionsdansk i afgørelserne
- Nogle afgørelser er stort set umulige at forstå for lægmand, og der er tendens til, at selv "grænsesager", hvor såvel faktum som jus er tvivlsomt, at man fortolker til fordel for koncipisten (læs: Staten).

b. Hvad skal der mere til?

- Dialog med klager, inden afgørelsen træffes
- Ordentlig jura.
- ved ikke
- Partshøringer og mulighed for mundtlig forhandling.
- Jf. tidligere - det er en faglig uenighed.
- Klagecentret skal flyttes væk fra styrelsen og dermed opnå en objektiv tilgang.
- Se tidligere svar.
- Fortsat fokus på, at afgørelser formuleres klart og forståeligt.
- Der skal i højere grad redegøres for Klagecentrets selvstændige behandling af sagen og sproget skal modtagerorienteres.
- En bedre oversigt og en enklere forklaring
- Prøv at forestil jer at en skoleelev på 16 skal forstå det i skriver. I kan ikke gå ud fra at landmanden er inde i lovgivningen. De har givet op.
- Bedre dialog herunder ved møder, når det ønskes.

6. I hvor høj grad føler I jer hørt af Klagecentret, selvom klager måske ikke får ret i jeres klage, på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



a. Hvorfor?

- Vi føler det til tider frustrerende, at Fødevarerstyrelsens ord vægter så højt. Det er jo netop deres sanktionering, vi klager over
- 2 alene p.gr.a. meddelt aktindsigt. Ellers 1. Klagecentret har øjensynligt intet forstået af klagens materielle indhold.
- Som organisation klager vi sjældent (er sket én gang), og så er vi vel ikke høringsberettiget

- Oftest klages der over forhold, som ligger uden for klageinstansens resort, men som er vigtige af hensyn til retsbevidstheden hos klager. Afgørelserne kunne være mere uddybende i forhold til de enkelte klagepunkter/argumenter.
- Jf. tidligere - det er på det faglige område, der typisk er uenighed - og her er der en afvisning af, at man kan komme nærmere en uafhængig faglig vurdering.
- Som tidligere nævnt tages klagerens argumentation sjældent til notum.
- Det opleves som en "pseudo- inddragelse".
- Klagecenteret er alt for tæt på NAER og læner sig alt for meget op af deres informationer og afgørelser.
- Klagecentret efterprøver ikke kontrollørens skøn, hvilket som oftest er genstand for klage.

Anvendelsen af standardformuleringer efterlader indtrykket af, at der ikke sker en egentlig behandling af de indsigelser, der anføres i klagen.

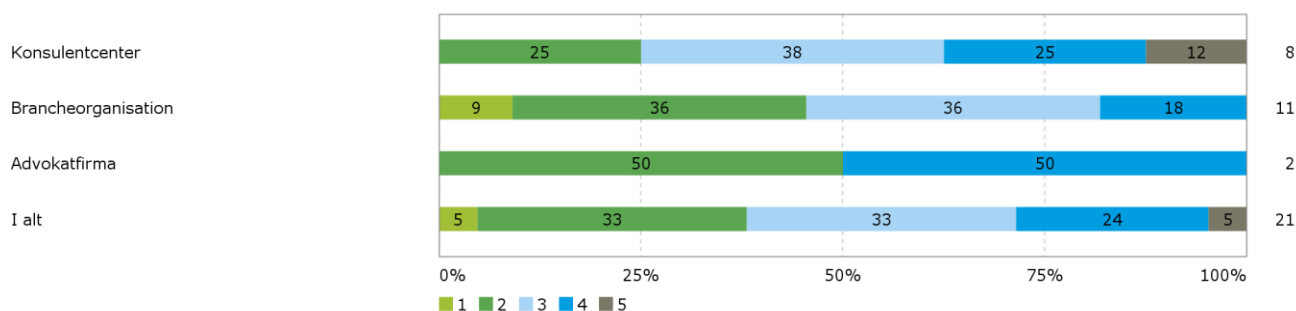
- Fordi der i høj grad alene henvises til at Klagecentret er enig i styrelsens vurdering.
- Direktoratet fastholder bare
- Vi bliver altid hørt, men klagecentrets iver for at få supplerende oplysninger fra myndighederne, gør at man bliver i tvivl klagecentret er objektive. jeg har flere gange oplevet at kommunerne ikke svarer og så bliver der sendt flere rykker breve til kommunale sagsbehandlere. Hvis ikke de svarer inden for den aftalte frist, bør deres udsagn ikke gælde i det videre forløb. Når erhvervet glemmer en deadline så falder hammeren hårdt og jklagen afvises. det bør gælde for alle i sagsforløbet.
- Klagecenteret følger altid huset..
- Det samme svar som tidligere.

b. Hvad skal der mere til?

- At klagecentret indhenter input fra andre end den indklagede, og som tidligere nævnt evt også optager en aktiv dialog med den, der klager.
Med det lille antal "gentagelser" på nogle af sagerne Må det indimellem være vanskeligt at træffe en afgørelse uden yderligere eksperthjælp.
- Ordentlig sagsbehandling.
- Ved ikke
- Faglig vurdering af klagens indhold.
- privatisering eller en flytning fra styrelsen.
- Systemet skal ændres jvf. tidligere svar
- En reel løsrivelse mellem den der klages over og den der afgør klagen.
- Højere grad af stillingtagen til de argumenter, vi har fremført i sagen.
- forståelse af virkeligheden og af at tingene ikke altid kan lykkes perfekt efter de rammer som der bliver sat op.
- do

7. Hvor godt føler I jer behandlet af Klagecentret undervejs i klagesagsprocessen på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



a. Hvorfor?

- Selve "kundeservicen" v kontakt til Klagecentret, er vi yderst tilfredse med
- Som ved 6.
- Ved ikke, jf tidligere svar
- Processen fungerer, og der er gode frister og høring af parter.
- Som brancheorganisation er vi ikke en del af klageprocessen.
- Høj grad af arrogance, Høflig arrogance.
- Se tidligere
- Den urimelige sagsbehandlingstid og de usymmetriske svarfrister.
- Sagsbehandlingstiden er fortsat for lang
- Det lader sig nærmest ikke gøre at få kontakt med en sagsbehandler, hvis man har spørgsmål.

Virker som en urimelighed/ forfordeling af den offentlige instans, at der er så stor en forskel på myndighedernes sagsbehandlingsfrister og så klagers frister for tilbagemelding m.v.. Ét er, at klagefristen er 4 uger. Men derudover sættes der frister for at eftersende begrundelser, for eksempel, på 14 dage. Det "virker" ikke godt...

- Sekretariatet har en fin grad af service og er fleksible i forhold til frister.
- Man kan med lidt held komme igennem til sagsbehandleren og høre nærmere til sagen
- Vi bliver hørt men får sjældent noget ud af det, og det er underligt for vi sender kun de værste sager til klagecentret.
- Ualmindelig lang klagetid.
- Vi bliver talt venligt til, men klagecenteret følger altid "huset"
- For langsom sagsbehandling.

b. Hvad skal der mere til?

- Klagetiden er dog generelt ALT for lang, taget i betragtning, at klagen ikke har opsættende virkning
- Som ved 6.
- Ved ikke
- problemerne starter ofte allerede i kontrolfasen, hvor kontrollanterne er styret af stramme instrukser.
- En højere grad af rådgivning og fleksibilitet ville være tilrådelig.
- Se tidligere
- hurtigere behandlingstid.
- Meget hurtigere sagsbehandling.
- Sagsbehandlingstiden skal sættes ned
- Det samlede helhedsindtryk trækker lidt ned her.
- Turde vise at der sker færre fejl i erhvervet. Naturerhverv behøver ikke opfylde et mål om uændret antal fejl i erhvervet. Det er detmotiverende når vi fra erhvervet gør en stor indsats for at blive bedre og man så blot flytter overlæggen, så fejlprocenten vedbliver at være den højste i EU. naturerhverv er meget dygtige til at finde fejl, måske kunne klagecenteret hjælpe med at forklare at erhvervet faktisk gør det rigtigt godt ift. resten af EU.
- Hurtigere sagsbehandling og bedre estimat på sagsbehandlingstiden.

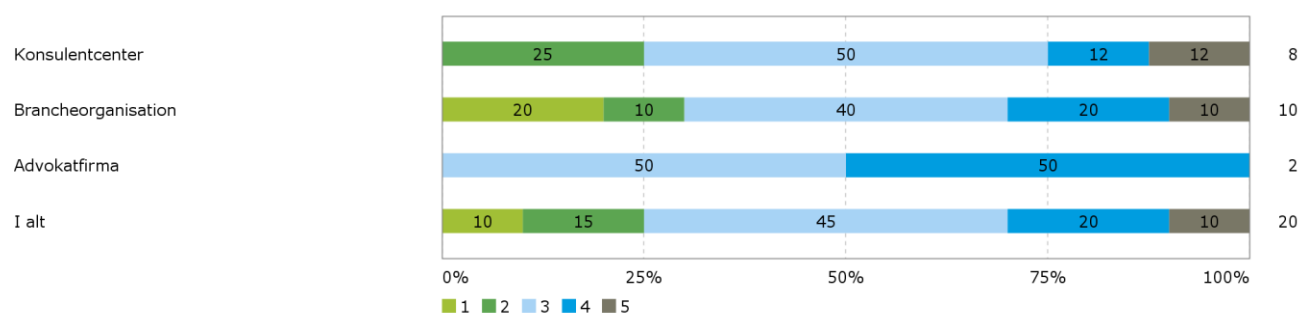
- Forståelse for rammerne som klagecenteret skal lave afgørelser er nød til at passe til virkeligheden og efter tager mere hensyn til at man fx ikke kan lave om på vejret. Eller at en gyllevog bryder sammen eller

Hvis virkeligheden og loven ikke passer sammen er det jo ikke virkeligheden der er noget i vejen med....

- Hurtigere.

8. Hvor godt håndterer vi jeres henvendelser til Klagecentret på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



a. Hvorfor?

- Fint med hurtig respons på modtaget klage.
- Meget lang sagsbehandling - af en overordentlig ringe kvalitet.

Klagecentret har ikke så meget som kommenteret - og altså slet ikke behandlet - det ene af to klagepunkter (forhold til forvaltningslovens krav om begrundelse ved afslag).

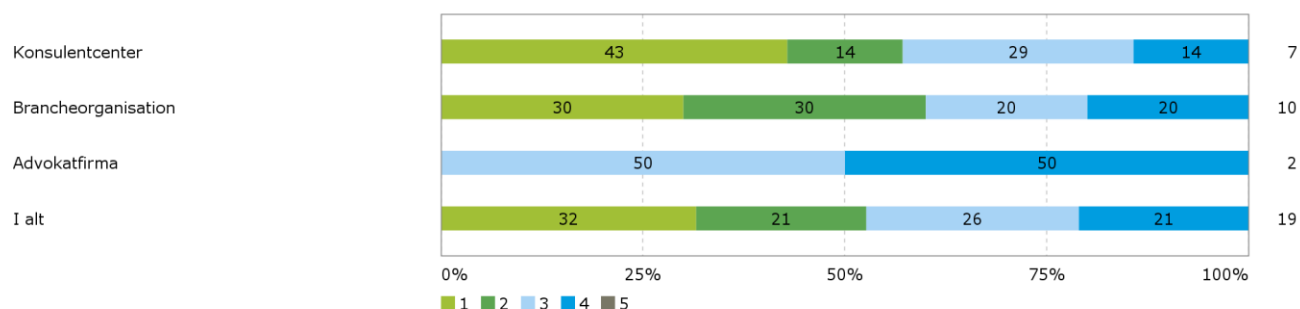
- Kun sket én gang
- Vi tror, at de håndteres ens, men vi kan ikke gennemskue om, der evt. er forskel hos enkelte sagsbehandlere eller lign.
- Jf. tidligere.
- Håndteringen er ok. Igen høflig og imødekommende. Medarbejderne er serviceminded og forstående. De er ikke problemet.
- Se tidligere
- Kommunikationen fungerer rimeligt
- Se besvarelsen ved spm. 7.
- Sagsbehandlingstiden på klagerne er alt, alt for lang. Ellers får jeg svar på henvendelser fin tid og er ok tilfreds.

b. Hvad skal der mere til?

- ...dog også meget gerne respons på mail..
Og som nævnt, er sagsbehandlingstiden for lang. Der kan være meget tabt markedsføringsværdi ved lang behandling, som ender med at virksomheden for medhold
- Ordentlig jurisk sagsbehandling inden for en rimelig tid.
- Ved ikke
- En ændret tilgang fra ledere og mellemledere.
- Se tidligere
- Hvis man ser bort fra selve klagerne, fungerer henvendelser til centret ok.

9. I hvor høj grad finder I klagers retssikkerhed¹ varetaget af Klagecentret på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



a. Hvorfor?

- Vi betvivler ikke på nogen måde, at Klagecentret kan sit stof på det retssikkerhedsmæssige område, og føler oveni, Klagecentret "sættes en ære i", at klager ("kunden der klager") behandles korrekt. Men vi kan alligevel godt føle retssikkerheden "krænket" ved, at klagen kun yderst sjældent får opsættende virkning, samt at man ikke har mulighed for at gå til en domstol med afgørelserne
- For ringe information før under og efter
- Det er en klart politisk afgørelse, hvor lighed for loven forekommer at være til aktivt fravalg.
- For lange sagsbehandlingstider
- Vores medlemmer oplever, at der er uensartethed, og det er svært at skelne uensartet behandling hos Fødevarecenter og klagecenter, eksempelvis en oplevelse af, at man som kædevirksomhed får en hårdere bedømmelse end hvis man var enkelt virksomhed.
- Det er den samme grundpointe - vi efterlyser en faglig vurdering af klagens indhold - ikke kun en juridisk.
- Den er uden for bedømmelse. Der er ingen retssikkerhed. Styrelsen er en stat i staten, der har sin egen juridiske tiltang til tingene.
- Se tidligere
- Der ses kun på det juridiske og ikke på det faglige.
- På baggrund af klagecentrets vejledning om klage på hjemmesiden har man som borger det klare indtryk, at kontrollørens skøn efterprøves. Det kommer voldsomt bag på de fleste, der klager over kontrollen, at det ikke er tilfældet.

Retssikkerhed forudsætter, at man "får" den klagesagsbehandling, som man er stillet i udsigt. Og det gør man ikke, hvis man klager over kontrollørens skøn.

Derudover "bør" klagecentret erkende, at den lange sagsbehandlingstid skaber usikkerhed for klagerne med hensyn til fremadrettede støtteudbetalinger og tage stilling til, hvordan klager skal forholde sig med hensyn hertil imens sagen verserer.

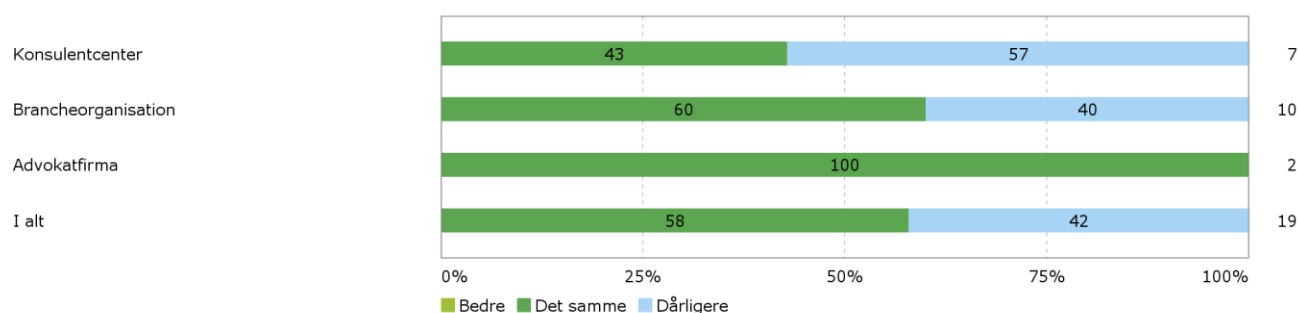
- Så længe, der alene tages stilling til juraen, er der ikke reel retssikkerhed i Klagecentret.
- Det virker som om at NaturErhvervstyrelsen kontrollerer sig selv, da Klagecentret spørger om de vil fastholde deres afgørelse og ret konsekvent retter sig herefter.
- Alle bliver behandlet lige dårligt. Alle afgørelser går til "husets side"
- Som tidligere nævnt er vores opfattelse, at der er sket forbedringer på det sidste, og at det i flere tilfælde har været muligt at få en dialog, som netop tilsikrer retssikkerheden.

b. Hvad skal der mere til?

- Det er således ikke, om sager vedr samme forhold behandles ens, vi stiller spørgsmålstegn ved. Det er mere setup-et omkring Klagecentret (også jf vores svar tidligere i undersøgelsen)
- Mere information
- Lighed for loven.
- Korte behandlingstider
- se ovenfor
- En ændret opfattelse hos ledelse. En provision på 25 % hos NAER for hver krone, der hentes hos landmændene, er ikke konstruktiv for en objektiv behandling af klagerne.
- Se tidligere
- At der eksempelvis sættes spørgsmålstegn ved om kontrollen overhovedet har kunne gennemføres fagligt forsvarligt på det givne tidspunkt.
- Se tidligere.
- Uvildige parter bør høres i klagesager.
- se forrige besvarelser

10. Hvordan er Klagecentrets behandling af jeres klage i forhold til andre klageinstanser?

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



a. Hvorfor?

- Der mangler et felt til "ved ikke" her!
Vi klager meget sjældent til andre instanser.
(Er ofte i dialog med Fvst vedr. tilsyn og andet, men denne har vi ikke regnet med som klageinstans)
- Vi har heldigvis bedre erfaringer med domstolene.
- Ved ikke
- Det har vi ikke kendskab til, og det kan vi ikke sammenligne.
- Jeg har ikke et sammenligningsgrundlæg
- Det tror jeg at jeg har gjort rede for tidligere.
- Se tidligere
- Ikke hørt om andre klageinstanser, hvor så få klagere får ret.
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- For ofte præget af "standard" og ikke af, af det, der konkret er anført i klagen.

For lang sagsbehandlingstid og for dårligt, at der fastsættes frister for klager/ klagers repræsentant der står i skærende kontrast til sagsbehandlingstiden hos Klagecentret.

- Fordi muligheden for at få medhold i Klagecentret er stort set ikke eksisterende inden for visse områder.

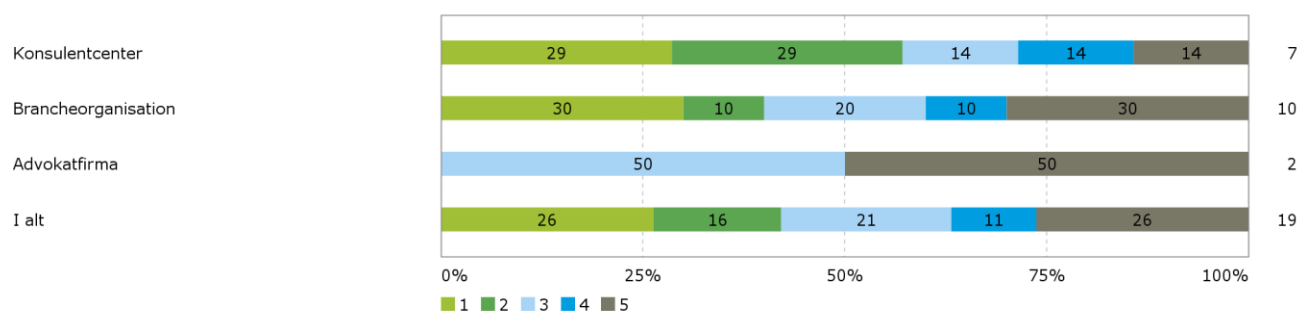
- har ikke klaget til andre instanser så ved det ikke
- Andre steder får klager af og til ret
- Det er fortsat et problem, at man ikke er gået dybt nok i den juridiske del og mange gange blot har "hakket" myndighedens afgørelse af. Området her påkalder ekspertice i højere grad end mange andre områder, men som nævnt er der fremgang at spore.

b. Hvad skulle der evt. til for at gøre den bedre?

- Saglig jurisk sagsbehandling.
- Ved ikke
- ditto.
- Se tidligere
- Har ikke erfaringer med at klage andre steder.
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Der skal ændres afgørende på procenterne, specielt inden for krydsoverensstemmelse, så dygtige er juristerne i NAER heller ikke.

11. I hvilket omfang ville I anbefale andre at klage til Klagecentret, hvis de føler sig forkert eller uretfærdigt behandlet på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



a. Hvorfor?

- "Den mulighed der foreligger"..
- Sagsbehandlingen forekommer tendentiøs og usaglig.
- Det er altid vigtig at klage, hvis man ikke er enig
- Ud fra erfaringen med at klager meget sjældent for medhold på trods af, at klager føler sig forkert og/eller uretfærdigt behandlet.
- Hvis vi mener, at der er en faglig eller juridisk begrundelse så anbefaler vi at klage. Dog trækker de meget lange sagsbehandlingstider fra - og man skal være bevidst om, hvorvidt man synes, at det er "kampen værd".
- Når klagesuccesraten er så lav, er det for det meste meningsløst at klage.
- Se tidligere
- Fordi det lidt usikkerhed om tolkningen af vores udgifter som søges dækket i projekterne, kan falde forskelligt ud fra sagsbehandler til sagsbehandler.
- For at kunne få hjælp fra deres retshjælpsforsikring og evt. fået sagen optaget som principalsag.
- Hvis der er grundlag for at påklage en afgørelse, vil jeg altid overveje at benytte mig af muligheden for at klage
- Hvis det er udfaldet af en kontrol, der ønskes prøvet, da er klagecentret irrelevant. Her er det eneste relevante råd til landmanden at gå direkte til domstolene.

Hvis det er fortolkningen af reglerne, der klages over, så "får man" et standardsvar.

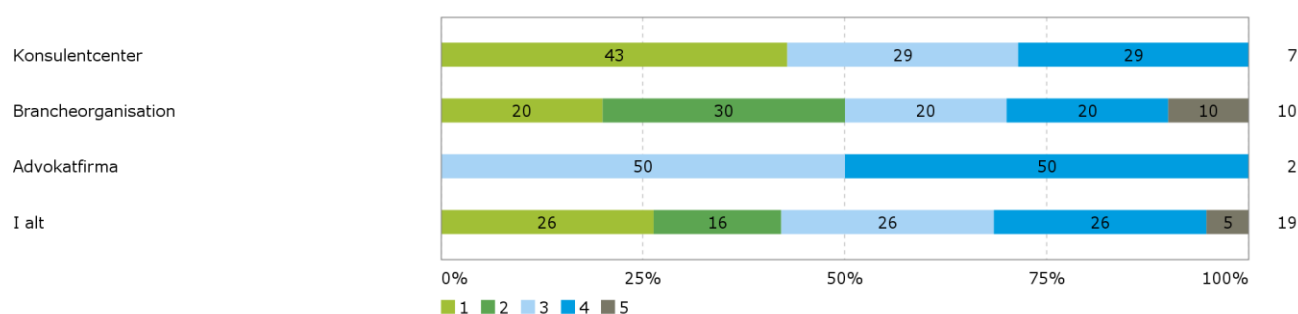
- Jeg anbefaler at klage til Klagecentret for at få mulighed for principalsagsdækning eller retshjælpsforsikring. Når den først er indstillet til fastholdelse i NaturErhvervstyrelsen, kan jeg ikke tillade mig at fakturere for yderligere sagsbehandling ellers.
- Det ændrer ikke noget, ofte gider man ikke mere vrøvl. Og man skal vælge sine kampe med omhu
- Chancen for at få en afgørelse fra NaturErhvervstyrelsen ændret er minimal.
- Hvis vi ikke klager kan man jo ikke se at afgørelsen altid falder forkert ud og så bliver tingene aldrig ændret
- En relevant mulighed og med håb om fremgangsrig dialog.

b. Hvad skulle der til?

- Saglig, juridisk sagsbehandling.
- Ved ikke
- Privatisering af klagecentret.
- Se tidligere
- Der skal større muligheder for at få medhold til eventuelt i kraft af en mere nuanceret sagsbehandling i forhold til sagsspecifikke fagligheder.
- se tidligere besvarelse om rammvilkår

12. I hvor høj grad anser I Klagecentret for uafhængigt af resten af ministeriet på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



a. Hvorfor?

- Det tilstræbes HELT klart, og vi betvivler som sådan ikke objektiviteten..
- En juridisk set forvrøvlet afgørelse med et politisk opportunt udfald indikerer høj grad af afhængighed.
- Vi mener, at der lægges stor vægt på uafhængighed
- Vi har ikke oplevet afgørelserne er politisk betonedes/motiverede, men hele setup er politisk.
- En klar forbedring fra tidligere, hvor det lå i departementet. Men fortsat en integreret del af ministeriet. det er klart en fornemmelse blandt landmænd og konsulenter, at det går ud over uafhængigheden.
- I allerhøjeste grad afhængigt.
- Se tidligere
- Der sættes alt for lidt spørgsmålstejn ved den faglige afgørelse af sagen.
- Det har jeg ingen holdning til.
- Det påstår I selv, I er. I har egen adresse og egne medarbejdere.
- Se forrige besvarelser

b. Hvad skulle der mere til?

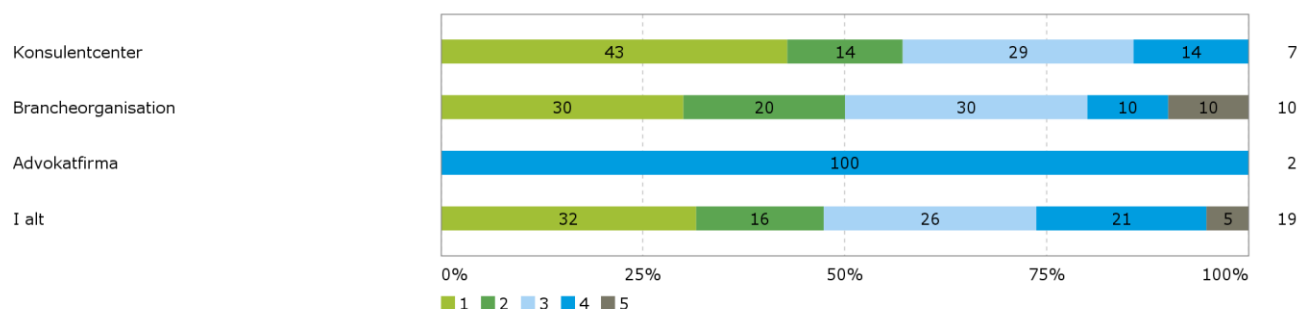
- MEN jf vores tidligere svar, finder vi det meget uheldigt, at "ekspertudsagnene" indhentes fra det samme system, der klages over
- Juridisk uafhængighed, subsidiært nedlæggelse en afgrænsning, så klagecentret afskæres fra at behandle sager, som angår ministeren/departementet eller på anden måde rummer politiske aspekter.
- Ved ikke
- privatisering af klagecentret.
- Se tidligere
- Man skulle - af retssikkerhedsmæssige årsager - udskille det som et særskilt organ, så der var vandtætte skotter mellem instanserne.

13. Hvordan vil I vurdere troværdigheden af Klagecentrets vision på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 det laveste?

Vores vision er:

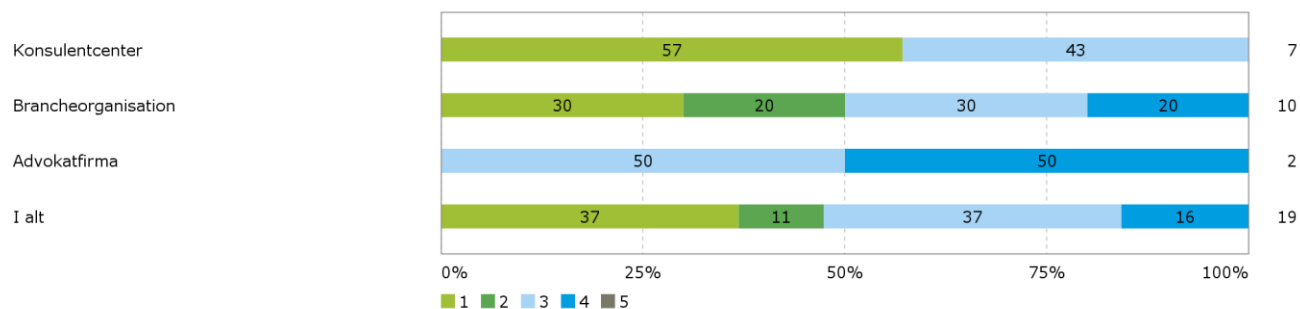
Vi vil være forbillede for klagebehandling i staten – med borgeren i fokus

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



14. I hvor høj grad er der overensstemmelse mellem visionen og det, Klagecentret gør på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste og 1 det laveste?

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



a. Hvorfor?

- Vi oplever et reelt ønske om en god dialog med "brugerne"
- Hvis idealet er god, saglig og juridisk sagsbehandling, må man ikke håbe, at andre følger klagecentrets eksempel.
- Ved ikke
Forventer at I med borgeren også mener virksomhederne?
- Visionen omtaler "borgeren" - er det virksomheden eller den endelige forbruger, som der sigtes til?

Vi ser det fra virksomhedens synspunkt, og hvis visionen henviser til den endelige forbruger er den ikke så relevant.

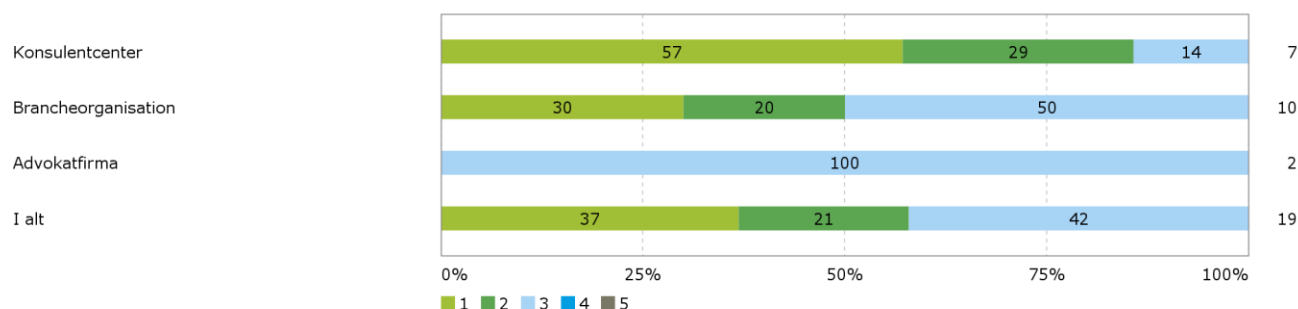
- To forbehold:
 - sagsbehandlingstiden - det går ud over lysten til at klage selv om man mener man har en "god sag"
 - klagecentret forholder sig ikke -eller meget sjældent - til det faglige indhold i klagen.
- Der er en grund til at klageren klager. Det er dyrt, besværligt og tidsrøvende. Derfor må klageren forvente at klagen tages alvorligt. Det gør den ikke.
- Se tidligere
- Fordi vi ikke oplever, at der sker en reel faglig behandling af klagerne
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Med en medholdsprocent på 2 i forhold til krydsoverensstemmelse, føler borgeren sig næppe i fokus.
- Borgeren er ikke i centrum det er at varetage ministeriets interesser
- Som det tidligere er anført, virker det som om, at man reelt sigter henimod visionen.

b. Hvad skal der mere til?

- Med nogle af de væsentlige justeringer som vi har kommenteret, tror vi på, at visionen vil kunne lykkes!
- At klagecenter forfølger sin egen vision, for så vidt den er at udøve god, saglig og juridisk sagsbehandling inden for rimelig tid.
- Ved ikke
- Følger logisk af ovenstående
- privatisering.
- Se tidligere
- Bedre mere grundlæggende argumentation, når der ses på bort fra klagers oplysninger.
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Se tidligere
- RAMMEVILKÅR, det kan ikke siges tit nok.
- Serviceorienteret adfærd og tæt dialog med klageren.

15. Hvor godt er Klagecentrets omdømme samlet set på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste, og 1 er det laveste?

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



a. Hvad skulle der evt. til for at forbedre det?

- Kortere sagsbehandlingstider
Andre/flere ekspertkilder
Større inddragelse (decideret dialog) med klageren
(afgørelser skal kunne ankes)
- Klagecentrets generelle omdømme er os ikke bekendt.
- Korte sagsbehandlingstider
- Klagecentrets omdømme påvirkes af og er afhængig af den overordnede strategi for fødevarekontrol, som er politisk betinget. Virksomhedens retssikkerhed er stadig under pres i forbindelse med offentliggørelse af kontrolresultater, og så længe at klagemuligheden for en sur smiley ikke er til stede og klagen ikke har opsættende virkning, er klagecentrets omdømme påvirket i negativ retning.
- se tidligere
- privatisering.
- Se tidligere
- Har ikke diskuteret omdømmet med andre.
- Se forrige
- Der henvises til besvarelsen af spørgsmål 4 og 7
- Se tidligere
- Se tidligere besvarelser og desuden en kortere svartid end de 1-1½ år som vi pt oplever. Dette gør også at man som klager giver op. Men det er vel også mening.
- Man kunne være "proaktiv" ved at gøre opmærksom på sig selv og sin vision i offentligheden.

E-mail

- bkd@bkd.dk
- karin.froeidt@coop.dk
- pmj@danishseafood.org
- david@fiskehandlerne.dk
- info@danskerhverv.dk
- tbu@danskeslagtermestre.dk
- info@danskesvineproducenter.dk
- kj@dsk.dk
- gh@di.dk
- info@hbl.dk
- tsk@horesta.dk
- meatboard@kf.dk
- lmj@lf.dk
- nlm@lf.dk
- info@baeredygtigtlandbrug.dk
- info@mejeri.dk
- info@ostehandlerne.dk
- info@okologi.dk
- jbp@vfl.dk
- hgt@vfl.dk
- tpe@vfl.dk
- rkc@vfl.dk
- sls@landbonord.dk
- jcg@landbosyd.dk
- leh@centrovice.dk
- kje@lmo.dk
- msi@gefion.dk
- hfl@agrovi.dk
- info@horten.dk
- office@interlex.dk
- advo@kludt.dk
- mail@70151000.dk
- lett@lett.dk

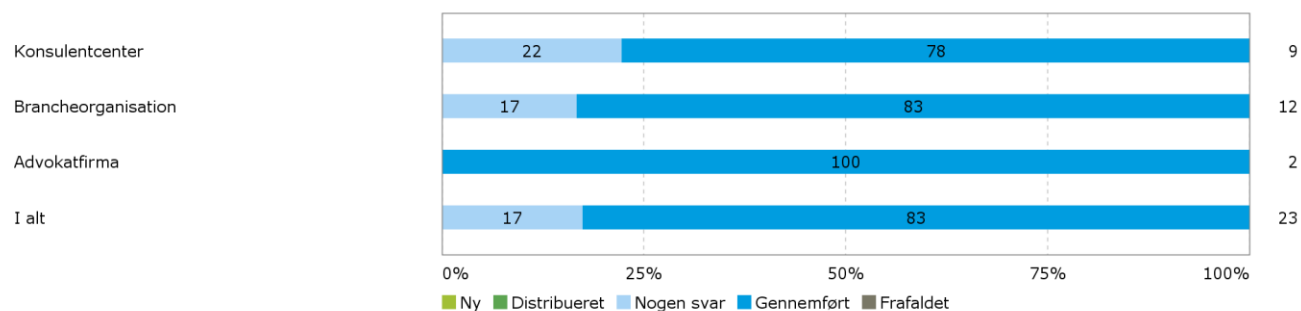
Navn

- Bager- og Konditormestre i Danmark
- Karin Frøidt / COOP Danmark

- Poul Melgaard Jensen / Danish Seafood Association
- David Koch Mouritzen / Danmarks Fiskehandlere
- Dansk Erhverv
- Torben Buhl / Danske Slagtermestre
- Danske Svineproducenter
- Kirsten Jacobsen / De Samvirkende Købmænd
- Gitte Hestehave / DI Fødevarer
- Helsebranchens Leverandørforening
- Tine Skriver / HORESTA
- Kødbranchens Fællesråd
- Linda Jensen / Landbrug & Fødevarer
- Niels Lindberg Madsen / Landbrug & Fødevarer
- Landsforeningen for Bæredygtigt Landbrug
- Mejeriforeningen
- Ostehandlerforeningen
- Økologisk Landsforening
- Jon Petersen / Videncentret for Landbrug
- Henrik Gjerluf Thomsen / Videncenter for Landbrug
- Tone Maj Pedersen / Videncenter for Landbrug
- Rasmus Klim Christensen / Videncenter for Landbrug
- Søren L. Simonsen / LandboNord
- Jens Clausen Good / LandboSyd
- Leif Hagelskjær / Centrovice
- Kjartan Einarson / LMO
- Marlene Sparre Ibsen / Gefion
- Henrik Larsen / Agrovi
- Horten
- Interlex
- Steffen Olsen-Kludt
- HjulmandKaptain
- LETT Advokatpartnerselskab

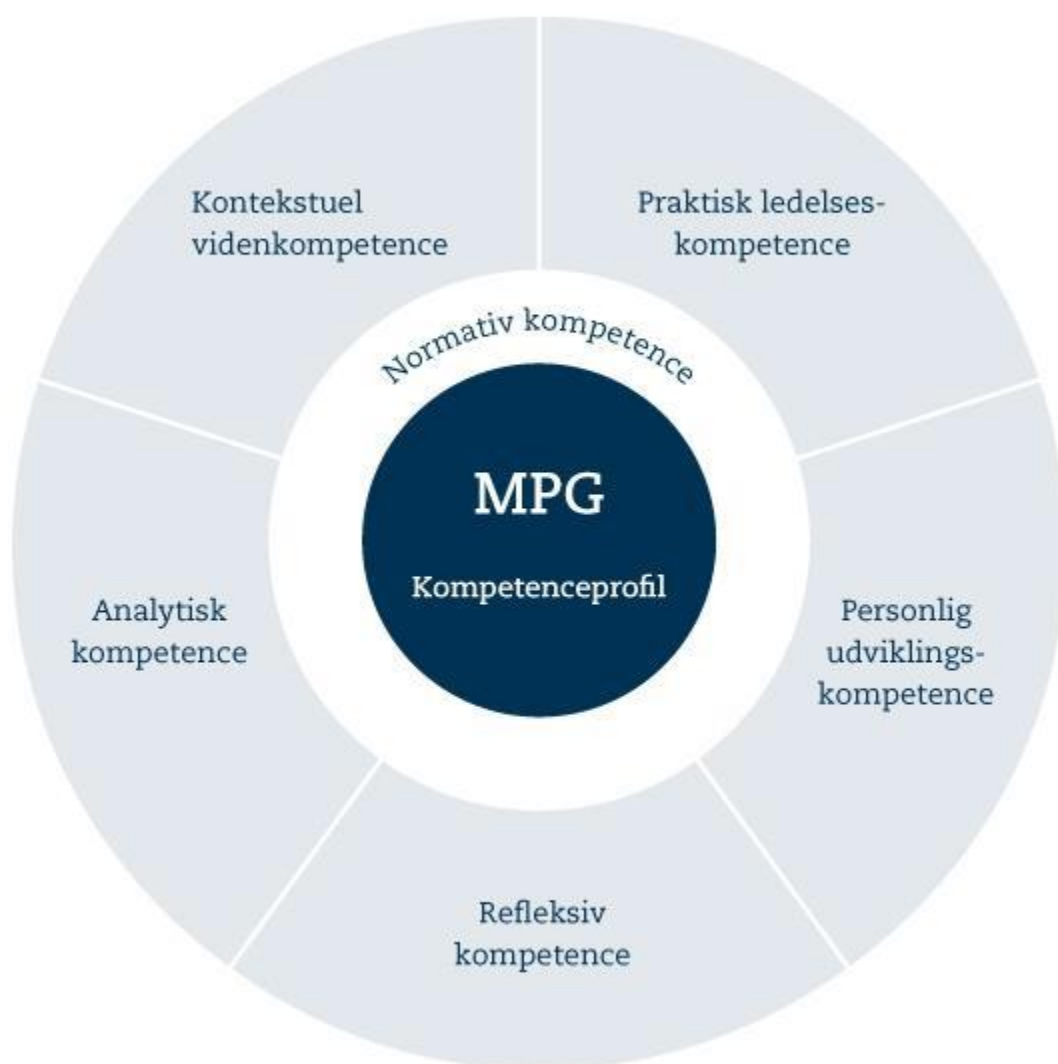
Samlet status

Krydset med: 2. Hvilken kategori?



7 punkts hv-model

1. Hvorfor skal jeg brande min myndighed?
 - 1.1. er der overhovedet behov for det?
2. Hvem er modtager?
 - 2.1. Hvis de er flere modtagere – fokusér
3. Hvad vil jeg opnå?
 - 3.1. et bedre omdømme, identitet?
 - 3.2. giver det merværdi?
 - 3.3. er der andre måder at opnå det?
4. Hvad er den fælles fortælling med modtager og de fælles værdier?
 - 4.1. kan de overhovedet findes?
 - 4.2. hvem er helten?
 - 4.3. hvor stort er et evt. gab?
5. Hvilke forventninger har modtageren?
 - 5.1. Er der rammevilkår for myndigheden, som hindrer imødekommelse af borgernes ønsker og forventninger?
6. Hvilke skadevirkninger kan det have?
 - 6.1. hvis jeg ikke lever op til mit brand?
 - 6.2. hvis vi ikke har fælles værdier og fælles historie?
 - 6.3. risikerer jeg at miste troværdighed og legitimitet?
7. Hvordan?
 - 7.1. Hvilke aktiviteter skal iværksættes, hvor mange ressourcer skal kastes ind i det, og hvem skal involveres?
 - 7.2. Kan borgerne spørges inden?



Moduler jeg har deltaget i på MPG og opgaveemner:

1. Ledelsesfaglige grundforløb (efteråret 2009)
2. Kommunikation og Ledelse (foråret 2010)
 - Hvorfor har vi efter 2½ stadig ikke et statistiksystem til beregning af sagsbehandlingstider? (Luhmanns polyfoniteorier og systemisk ledelse)
3. Organisationspsykologi (forår 2010)
 - Sammenlægning af organisationer – hvordan finder man fælles fodslag og samhørighed?
4. Strategisk Ledelse (efterår 2010)
 - Politiske forlig styret af embedsmænd som netværksmanager
5. Innovationsledelse på tværs (efterår 2010)
 - Er idérigdom innovation, og hvordan kommer man videre på innovationsstigen?
6. Reform og forandring (forår 2011)
 - Omstrukturering af Fødevareministeriet – kommer det til at virke efter hensigten?
7. Personlig ledelse og dialogisk coaching (efterår 2012)
 - Kan der opnås symmetri i en protreptisk samtale mellem leder og medarbejder?
8. Personligt udviklingsforløb (efterår 2012 + forår 2013)
 - Ledelsesgruppens betydning for lederskabet
9. Nye kommunikationsformer på nettet (forår 2013)
 - Brugen af sociale medier i staten