



**Mediations**  
instituttet

---

## **Mediation i et samfunds- økonomisk perspektiv**

Samfundsøkonomisk analyse af konsekvenserne ved traditionel juridisk tvistløsning i Danmark samt potentialet ved øget brug af mediation.

---



Analysen er udarbejdet med støtte fra Dreyers Fond

**dreyers**fond

Tilrettelæggelse og udgiver af analysen: Mediationsinstituttet  
Infografik: Qbis Consulting  
Foto forside: Camilla Schiøler  
Foto forord: Camilla Hey



## **INDHOLDSFORTEGNELSE**

<b>FORORD.....</b>	<b>1</b>
<b>KAPITEL 1 - INDLEDNING.....</b>	<b>2</b>
<b>KAPITEL 2 - PROBLEMET .....</b>	<b>4</b>
2.1    VIRKSOMHEDERNE.....	4
2.2    BORGERNE.....	14
<b>KAPITEL 3 - KONSEKVENSERNE .....</b>	<b>26</b>
3.1    VIRKSOMHEDERNE.....	26
3.2    BORGERNE.....	38
<b>KAPITEL 4 - EN LØSNING .....</b>	<b>43</b>
<b>KAPITEL 5 - POTENTIALER OG BARRIERER.....</b>	<b>56</b>
5.1    POTENTIALER .....	56
5.2    BARRIERER.....	60
<b>KAPITEL 6 - VEJEN FREM .....</b>	<b>64</b>
6.1    UDENLANDSKE TILTAG VISER VEJEN .....	64
6.2    BEHOV FOR POLITISK HANDLING .....	65
<b>OM TILBLIVELSEN AF ANALYSEN .....</b>	<b>67</b>
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>68</b>

## Forord

Konflikter handler om mennesker. Uanset om der er tale om en familiekonflikt eller en stor erhvervstvist, er konflikten altid motiveret af et menneskeligt behov for retfærdighed, oprejsning, anerkendelse, respekt mv.

Mediation handler også om mennesker og formålet med processen er at bringe parterne bedst muligt gennem konflikten. I en mediation bistår en neutral tredjepart – en mediator – med at bygge bro mellem parterne og genskabe den konstruktive dialog og dermed parternes mulighed for selv at finde frem til den for parterne bedste løsning.

I den traditionelle proces i form af en civil retssag eller en privat voldgift er det den juridiske ramme, som afgør sagens udfald. Det er sammenhængen mellem faktum og de relevante juridiske regler som er relevant for sagen, hvorimod den menneskelige del af konflikten har mindre eller ingen betydning for udfaldet.

I mediationsprocessen er det menneskene, som er i fokus og det er parterne, der afgør hvad den gode løsning er. En løsning, som begge kan leve med. En løsning, som gør en fremtidigt samarbejde muligt og konstruktivt. En løsning, som er forretningsmæssig sund fornuft. En løsning, der bringer begge parter godt videre.

Formålet med analysen er at bringe fokus på de samfundsøkonomiske konsekvenser, som følger af de traditionelle konfliktløsningsprocesser samt fremhæve potentialet ved mediation, som kan gøre en forskel for mange. Vi håber, at analysen vil vække en bredere samfundsmæssig interesse for at søge nye veje, og på sigt føre til nogle bedre rammer for brugen af mediation i Danmark.



---

Louise Lerche-Gredal  
Administrerende direktør

## Kapitel 1 - Indledning

Mediation er en hurtig og omkostningseffektiv konfliktløsningsmetode, der er baseret på, at parterne i fællesskab finder en løsning uden om domstole og lignende traditionelle instanser. Til forskel fra retssager og voldgifter tager mediation udgangspunkt i parternes behov og interesser og ikke juridiske normer. Dette betyder, at parterne ofte er mere motiverede til at efterleve de indgåede aftaler, hvilket gør aftalerne mere langtidsholdbare.

De fleste mennesker, der hører om mediation, vil kunne se fordelene i forhold til traditionelle konfliktløsningsmetoder som voldgift og retssag. Processen er hurtigere, det koster færre penge og løsningerne kan være mere fordelagtige og pragmatiske end ved de traditionelle konfliktløsningsmetoder. Såvel nationale som internationale undersøgelser understøtter og dokumenterer desuden fordelene ved mediation.

Desuagtet er brugen af mediation i Danmark i dag beskedent. Traditionelle konfliktløsningsprocesser i form af forligsforhandlinger, retssager og voldgifter er fortsat de mest udbredte blandt både borgere og virksomheder. Da de traditionelle konfliktløsningsredskaber ofte er både tids- og omkostningskrævende, er løsning af juridiske konflikter i dag imidlertid dyrere end nødvendigt, og det kan potentielt have vidtrækkende konsekvenser.

Virksomhedernes brug af ressourcer på konfliktløsning er tæt forbundet med deres indtjenings- og konkurrenceevne, som igen er tæt forbundet med deres evne til at skabe omsætning og arbejdspladser og dermed personlig indkomst, efterspørgsel og skatteindtægter. Tilsvarende er borgernes brug af tid og penge på juridiske konflikter tæt forbundet med deres arbejdsudbud og produktivitet, samt deres tid og overskud til at pleje deres familier og optimere deres generelle trivsel. Den måde vi som samfund vælger at løse vores juridiske konflikter er derfor vigtig, og vi bør som konsekvens heraf fra tid til anden spørge os selv, om vi nu også gør det bedst muligt.

Mediationsinstituttet ønsker med denne hvidbog at afdække det aktuelle brug af mediation blandt borgere og virksomheder samt de muligheder og barrierer, der fremadrettet er for en større udbredelse af mediation. Danske virksomheder anvender årligt store beløb til løsning af deres juridiske tvister, og mediation kan potentielt reducere denne omkostningsbyrde. Hvidbogen skønner de besparelser, der kan være for virksomheder ved at løse tvister ved mediation frem for ved retssag eller voldgift samt de besparelser, der

kan være for borgere, der oplever alvorlige juridiske konflikter i forbindelse med blandt andet skilsmisse og personskader.

Ved at indsamle data og konkret viden om muligheder, behov og begrænsninger, skal hvidbogen medvirke til at skabe politisk opmærksomhed og interesse for moderne konfliktløsning samt forsøge at synliggøre det omkostnings- og samfundsmæssige potentiale. Hvidbogen skal desuden vække erhvervslivets interesse for at implementere mediation og strategisk konflikthåndtering i erhvervslivets håndtering af konflikter.

Den overordnede målsætning for denne hvidbog er dermed at synliggøre mediation som et værdiskabende supplement til de eksisterende tilbud inden for juridisk konfliktløsning.

## Kapitel 2 - Problemet

### 2.1 Virksomhederne

Problemet med brugen af de traditionelle juridiske konfliktløsningsmetoder som forligsförhandling, retssag og voldgift er, at de er forbundet med høje direkte og indirekte omkostninger.

Ifølge Verdensbankens Doing Business Survey fra 2016 rangerer Danmark som nr. 37 målt på tid og omkostninger til at håndhæve erhvervsmæssige kontrakter, hvilket er lavere end vores nærmeste naboer Norge, Sverige, Tyskland og England. På stort set alle andre parametre end løsning af juridiske konflikter rangerer Danmark markant højere, og overordnet set ligger vi på en 3. plads i Verdensbankens måling. Verdensbankens måling vurderer, at det gennemsnitligt tager 410 dage at få løst en typisk erhvervsmæssig konflikt og gennemsnitligt koster 23,3% af sagsgenstanden.<sup>1</sup>

I et konkurrencepræget marked vil disse omkostninger enten forplante sig i lavere indtjening eller højere priser. Begge dele har negative konsekvenser for såvel virksomhederne som deres kunder og dermed for samfundet som helhed.

Vi har spurgt et repræsentativt udsnit af virksomheder inden for byggeri, transport og IT/kommunikation om deres juridiske konflikter, herunder deres valgte konfliktløsningsmetoder og de tilhørende tids- og ressourceomkostninger. Valget af netop disse brancher skyldes, at de er præget af et forholdsvis højt konfliktniveau og derfor vil kunne illustrere problemstillingen mere tydeligt. Da indtjeningen hos byggeri og transport endvidere er forholdsvis lav, vil de understrege risikoen ved høje udgifter til konfliktløsning for pressede brancher.

I en pressemeddelelse fra Klima-, Energi- og Bygningsministeriet fra 2014 fremgår det, at byggeriet i Danmark er blandt verdens dyreste, og at en væsentlig årsag er byggeriets over 20 år gamle aftalesystem, AB-systemet, der resulterer i et højt antal voldgiftssager, som skræmmer udenlandske entreprenørvirksomheder fra at byde på ind danske bygge- og anlægsprojekter.<sup>2</sup> Den tidligere klima-, energi- og bygningsminister Rasmus Helvig Pedersen noterede, at et årligt antal voldgiftssager på mellem 400 og 500 er alt for højt, og at det gør byggemarkedet i Danmark for tungt, dyrt og ikke særlig konkurrencedygtigt.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Se: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/~//media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/DNK.pdf?ver=3>

<sup>2</sup> Se: <http://www.efkm.dk/nyheder/helveg-byggeriets-aftalesystem-moderniseres>

<sup>3</sup> Se: <https://ing.dk/artikel/minister-vil-fjerne-byggeriets-mange-voldgifter-171829>

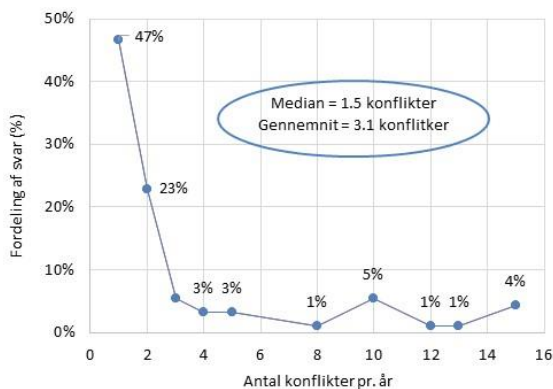
Vores undersøgelse har til formål nærmere at kvantificere virksomhedernes udgifter til konfliktløsning og dermed deres påvirkning af virksomhedernes indtjening, solvens og konkurrenceevne. Sådanne skøn er efter vores vurdering ikke tidligere blevet foretaget i Danmark, og de vil derfor tjene til at nuancere debatten om virksomhedernes løsning af juridiske konflikter og deres mulige konsekvenser.

## Antal juridiske konflikter og de foretrukne konfliktløsningsmetoder

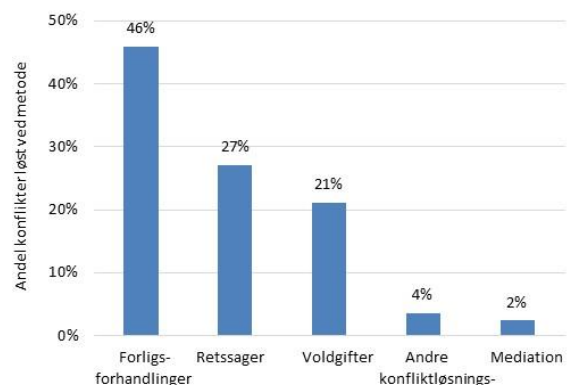
Undersøgelsen viser som udgangspunkt, at knap halvdelen af de adspurgte virksomheder (45%) har været involveret i én eller flere juridiske konflikter. Blandt disse er der gennemsnitligt 3,1 juridiske konflikter pr. år. Ca. halvdelen af virksomhederne (47%) har blot en enkelt juridisk konflikt om året, mens resten har mellem 2 og op til 16 konflikter om året. Knap halvdelen (46%) af disse juridiske konflikter løses ved forligsforhandlinger, mens resten primært løses ved retssager og voldgifter. Kun 4% løses ved mediation, jf. Figur 1.1 nedenfor.

**Figur 1.1: 45% af virksomhederne har oplevet konflikter – næsten halvdelen løses ved forligsforhandlinger og resten løses primært med retssager og voldgifter**

Virksomhedernes konflikter pr. år



Virksomhedernes valg af konfliktløsningsmetode



Kilde: Spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt virksomheder inden for byggeri, IT/kommunikation og transport.

At mange virksomheder vælger at løse deres konflikter ved forligsforhandling er ikke overraskende. Dels er det ikke alle konflikter, der har en sagsgenstand, hvor det kan betale sig at føre en retssag eller voldgift.



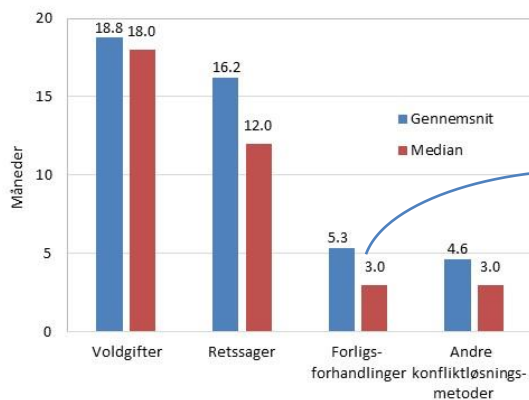
Dels er det et klassisk økonomisk resultat, at mindre risikovillige virksomheder (med ens forventning til sagens udfald) vil maksimere deres forventede profit ved at indgå forlig og derved slippe for den procesrisiko, der altid er forbundet med voldgift eller retssag.<sup>4</sup>

## Varigheden af de anvendte konfliktløsningsmetoder

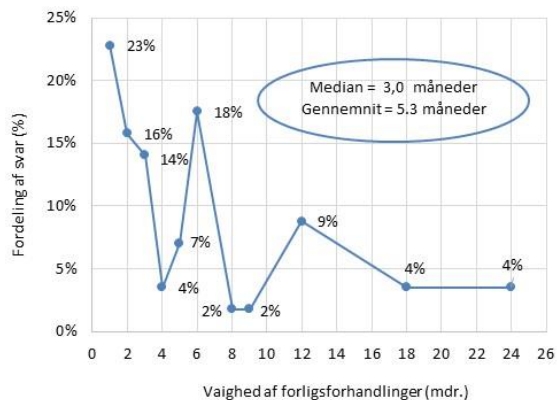
En anden årsag til at vælge forligsforsøget er, at varigheden af voldgifter og retssager er lang. Disse varer gennemsnitligt henholdsvis 18,8 og 16,2 måneder, ifølge de adspurgte virksomheder, jf. Figur 1.2 nedenfor. Til sammenligning oplyser Voldgiftsnævnet for byggeri og anlæg, at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for afsluttede voldgiftssager var 15 måneder i 2013.<sup>5</sup>

**Figur 1.2: Løsning af juridiske konflikter tager tid – også selv om de løses ved forligsforsøget**

Varighed af forskellige konfliktløsningsmetoder



Varighed af forligsforsøget



Kilde: Spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt virksomheder inden for byggeri, IT/kommunikation og transport.

Når virksomhederne i stedet løser deres juridiske konflikter ved forligsforsøget, reduceres varigheden til gennemsnitligt 5,3 måneder. Mens dette er hurtigere end en voldgift eller en retssag, er det dog fortsat tid, hvor virksomheden delvist må allokere nøglemedarbejdere og øvrige medarbejdere til forhandlinger, fremfor at varetage deres primære arbejdsfunktioner eller varetage opgaver som genererer indtjening og værdi til virksomheden. Figur 1.2 illustrerer endvidere, at der er stor variation i den gennemsnitlige varighed af forligsforsøget. Mens over halvdelen løses inden for tre måneder, kræver resten helt op til 24 måneder før der findes en løsning.

<sup>4</sup> Se fx John P. Gould "The Economics of Legal Conflicts" eller William M. Landes "An Economic Analysis of the Courts".

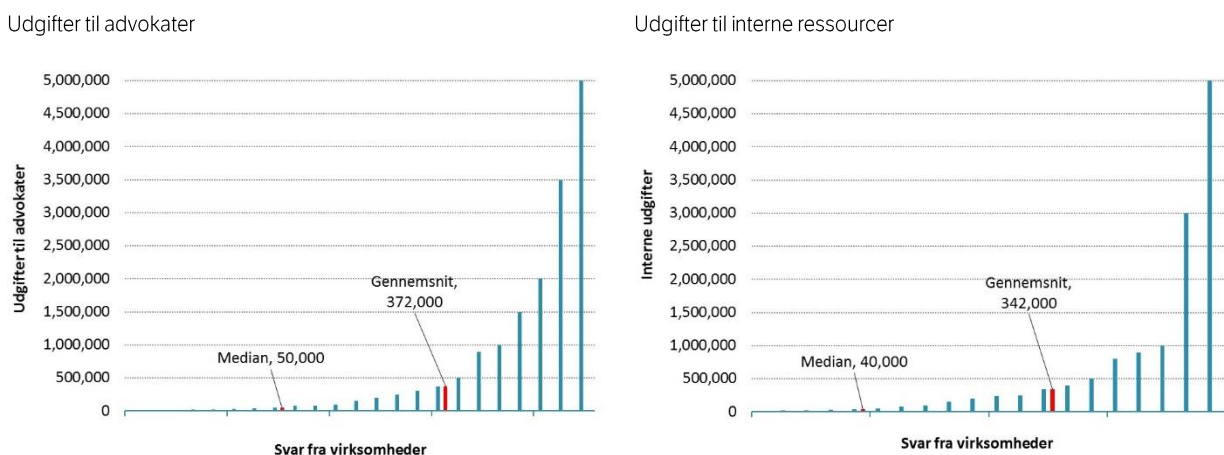
<sup>5</sup> Se <http://voldgift.dk/statistik/>.

## Udgifterne til løsning af juridiske konflikter

Virksomhedernes udgifter til løsning af juridiske konflikter er ifølge undersøgelsen gennemsnitligt ca. 713.000 kr. pr. konflikt. Heraf går ca. 371.000 kr. går til advokater, mens ca. 342.000 kr. går til brug af interne ressourcer. Disse udgifter varierer dog kraftigt, hvilket er illustreret ved, at de tilhørende medianværdier er henholdsvis ca. 50.000 kr. og ca. 40.000 kr. Dette betyder, at halvdelen af virksomhederne maksimalt bruger ca. 50.000 kr. til advokater og ca. 40.000 kr. til interne ressourcer pr. juridisk konflikt.

Når de gennemsnitlige udgifter alligevel kan blive 7-8 gange højere skyldes det, at nogle virksomheder har meget højere udgifter til deres juridiske konflikter. I de dyreste juridiske konflikter er udgifterne til advokater og interne ressourcer ca. 5 mio. kr. pr. post, hvorved de samlede udgifter beløber sig til 10 mio. kr., jf. Figur 1.3 nedenfor.

**Figur 1.3: Virksomhedernes eksterne og interne udgifter til løsning af en konflikt**



Kilde: Spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt virksomheder inden for byggeri, IT/kommunikation og transport.

Denne variation i udgifterne forklares primært af virksomhedernes størrelse. Virksomheder med under 100 ansatte bruger henholdsvis ca. 70-78.000 kr. til advokater og 35-37.000 kr. til interne ressourcer pr. konflikt. Virksomheder med 100 eller flere ansatte bruger derimod gennemsnitlig ca. 761.000 kr. til advokater og 619.000 kr. til interne ressourcer, jf. Tabel 1.1 nedenfor.

**Tabel 1.1: Udgifter til løsning af en konflikt i forhold til virksomhedernes størrelse**

		1-9 ansatte	10-99 ansatte	100+ ansatte	Alle virksomheder
<b>Advokater</b>	Median	(18.000 kr.) <sup>1</sup>	20.000 kr.	175.000 kr.	50.000 kr.
	Gennemsnit	70.075 kr.	77.762 kr.	760.682 kr.	372.000 kr.
<b>Interne udgifter</b>	Median	(21.500 kr.) <sup>1</sup>	22.500 kr.	195.000 kr.	40.000 kr.
	Gennemsnit	35.417 kr.	36.643 kr.	619.091 kr.	342.000 kr.
<b>Samlede udgifter</b>	Median	(39.500 kr.) <sup>1</sup>	42.500 kr.	370.000 kr.	90.000 kr.
	Gennemsnit	105.492 kr.	77.799 kr.	1.379.773 kr.	714.000 kr.

<sup>1</sup> På grund af få observationer er medianværdierne anslået på baggrund af forskellen mellem de gennemsnitlige omkostninger for virksomheder med henholdsvis 1-9 og 10-99 ansatte.

Kilde: Spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt virksomheder inden for byggeri, IT/kommunikation og transport.

På baggrund af spørgeskema- og interviewundersøgelsen er det muligt at skønne, hvor meget virksomhederne samlet set betaler for at løse deres juridiske konflikter. Ved dette skøn anvendes som udgangspunkt medianværdier af virksomhedernes udgifter til løsning af juridiske konflikter. Dette skal ses ud fra den betragtning, at virksomhedernes udgifter har en del ekstreme udgiftsværdier, der forrykker gennemsnittet markant, jf. ovenfor. Disse to forhold gør det mere retvisende at anvende medianværdier til et overordnet skøn.

Anvendelsen af medianværdier er samtidig i overensstemmelse med HBR Law Department Survey on legal spending<sup>6</sup>, der er en af de største og måske eneste undersøgelser, der kvantificerer virksomheders udgifter til juridiske konflikter fra år til år. Ifølge 2014 versionen af denne undersøgelse udgør virksomhedernes udgifter, globalt set, ca. 0,34% af deres omsætning.

Til sammenligning skønnes det, på baggrund af spørgeskema- og interviewundersøgelsen, at virksomheder inden for byggeri, transport og it/kommunikation bruger ca. 0,50% af deres omsætning til løsning af juridiske konflikter, svarende til 3,5 mia. kr. om året. Ekstrapoleres undersøgelsens resultater til at gælde for samtlige virksomhedsbrancher i Danmark, stiger udgifterne til løsning af juridiske konflikter dog til 0,52% af omsætningen, svarende til 18,3 mia. kr. årligt.

Begge disse skøn er altså højere end HBR's globale skøn på 0,34%. Der må naturligvis altid tages højde for en vis usikkerhed i sådanne undersøgelser, men forskellen kunne tyde på, at der i hvert fald for byggeri,

<sup>6</sup> Se <http://www.hbrconsulting.com/lawdepartmentsurvey.html>

transport og IT/kommunikation er højere udgifter til løsning af juridiske konflikter i Danmark end globalt set.

Uanset om skønnet fra HBR eller denne undersøgelse anvendes, ændre det imidlertid ikke ved, at udgifter til løsning af juridiske konflikter udgør en væsentlig andel af virksomhedernes resultat efter skat. For virksomheder inden for byggeri, transport og IT/kommunikation svarer de 3,5 mia. kr. til 14,1%, mens de 18,3 mia. kr. for samtlige virksomheder udgør 8,2% af resultatet efter skat. En reduktion af virksomhedernes udgifter til løsnings af juridiske konflikter, vil derfor forbedre deres resultat efter skat væsentligt, jf. Tabel 1.2 nedenfor.

**Tabel 1.2: Virksomhedernes samlede udgifter til løsning af konflikter**

	Median	
	3 brancher <sup>1</sup>	Alle brancher
A. Udgifter pr. konflikt	90.000 kr.	Som 3 brancher <sup>1</sup>
B. Virksomheder, der har oplevet konflikter	45%	Som 3 brancher <sup>1</sup>
C. Antal konflikter pr. år	1,5	Som 3 brancher <sup>1</sup>
D. Antal virksomheder	57.823	301.481
<b>Samlede udgifter (A*B*C*D)</b>	<b>3,5 mia. kr.</b>	<b>18.3 mia. kr.</b>
Samlede udgifter (i % af omsætning)	0,50%	0,52%
Samlede udgifter (i % af resultat efter skat)	14,07%	8,20% <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Byggeri, transport og it/kommunikation.

<sup>2</sup> Beregnet for de 215.890 virksomheder, der har aflagt regnskab.

Kilde: Spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt virksomheder inden for byggeri, IT/kommunikation og transport og Danmarks Statistiks Statistikbank, DB07 og REGN5.

Hvis undersøgelsens resultater opdeles efter virksomhedernes størrelse, reduceres mængden af ekstreme observationer, og gennemsnittet bliver en mere retvisende opgørelsesmetode.

Dette giver mulighed for at udlede mere information af undersøgelsen omkring virksomhedernes juridiske konflikter.<sup>7</sup>

For det første fordi konflikthypigheden stiger væsentligt med virksomhedens størrelse; andelen af virksomheder, som har oplevet en konflikt, stiger fra 16% for virksomheder med 1-9 ansatte til 74% for virksomheder med 100 ansatte eller derover. For de to samme grupper er antallet af konflikter pr. år endvidere henholdsvis 1,2 og 5,0.

<sup>7</sup> Gennemsnitsværdier bør dog kun anvendes til at sige noget om virksomhedernes inden for størrelseskategorier, mens medianværdien bør anvendes til at sige noget om virksomhederne samlet set. Så selv om de samlede udgifter stiger til 4,3 mia. kr. ved brug af gennemsnitsberegningen, er det stadig de 3,5 mia. kr. beregnet ved medianværdien, der er det mest retvisende skøn.

For det andet fordi selv om der kun er 436 virksomheder med 100 ansatte eller derover ud af samlet set 57.823 virksomheder i de tre brancher, har de over halvdelen af udgifterne til løsning af juridiske konflikter svarende til 2,2 mia. kr. ud af samlet set 4,3 mia. kr., jf. Tabel 1.3 og Figur 1.4 nedenfor.

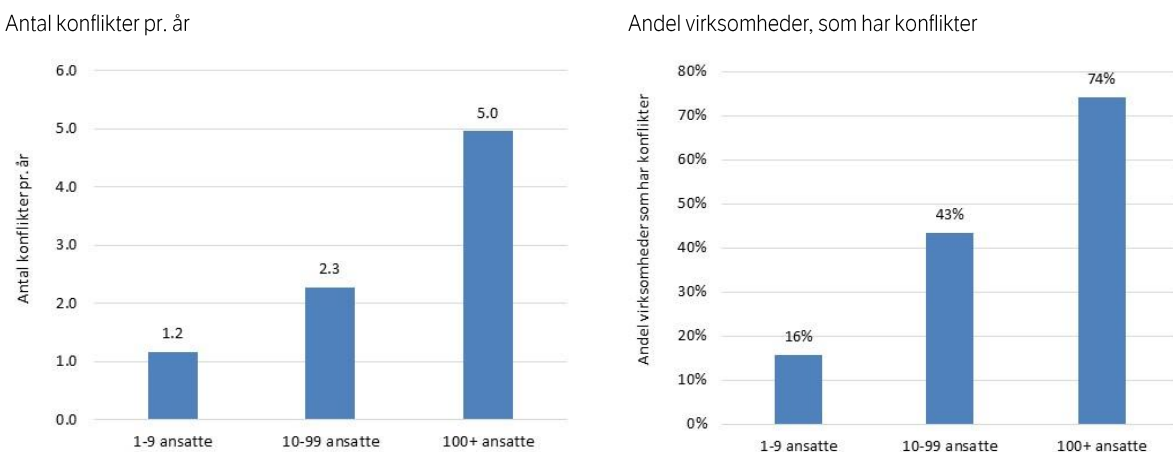
**Tabel 1.3: Samlede udgifter til løsning af konflikter fordelt efter virksomhedsstørrelse**

	Gennemsnit				
	3 brancher <sup>1</sup>				Alle brancher
	1-9 ansatte	10-99 ansatte	100+ ansatte	Samlet	Samlet
A. Udgifter pr. konflikt	105.492 kr.	114.405 kr.	1.379.773 kr.	714.000 kr.	Som 3 brancher <sup>1</sup>
B. Oplevet konflikter	16%	43%	74%	45%	Som 3 brancher <sup>1</sup>
C. Antal konflikter pr. år	1,2	2,3	5,0	3,1	Som 3 brancher <sup>1</sup>
D. Antal virksomheder	47.389	9.998	436	57.823	301.481
Samlede udgifter (A*B*C*D)	0,9 mia. kr.	1,1 mia. kr.	2,2 mia. kr.	4,3 mia. kr.	28,2 mia. kr.
Samlede udgifter (i % af omsætning)	0,64%	0,59%	0,53%	0,60%	0,80%

<sup>1</sup>Byggeri, transport og it/kommunikation.

Kilde: Spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt virksomheder inden for byggeri, IT/kommunikation og transport og Danmarks Statistiks Statistikbank, DB07 og REGN5.

**Figur 1.4: Konflikternes hyppighed efter virksomhedsstørrelse**

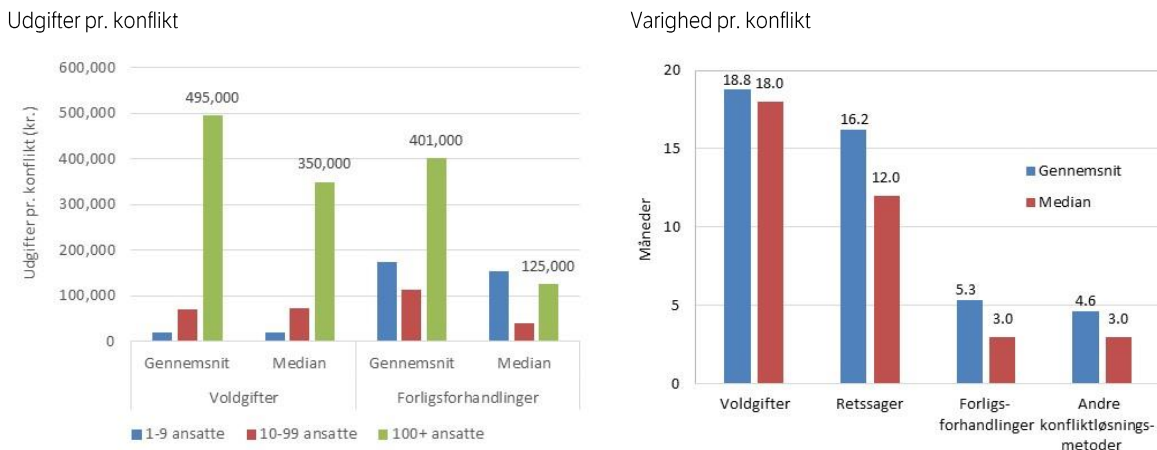


Kilde: Spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt virksomheder inden for byggeri, IT/kommunikation og transport.

I forhold til udgifterne ved forskellige konfliktløsningsmetoder, viser undersøgelsen, at medianudgifterne til en forligsforhandling er 125.000 kr., mens gennemsnitsudgiften er 401.000 kr. Til sammenligning er medianudgiften til en voldgift 350.000 kr., mens gennemsnitsudgiften er 495.000 kr.

Forskellen i medianudgifterne mellem forligsforhandlinger og voldgifter skyldes, at udgifterne til forligsforhandlinger varierer mere end udgifterne til voldgifter, jf. Figur 1.5 nedenfor. Voldgifter er således næsten altid dyre, hvorimod en forligsforhandling både kan være i den billige og dyre ende.

**Figur 1.5: Forligsforhandlinger er ikke nødvendigvis det omkostningseffektive alternativ**



Kilde: Spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt virksomheder inden for byggeri, IT/kommunikation og transport.

Den forholdsvis beskedne forskel i gennemsnitsudgifterne ved forligsforhandling og voldgift, samt den absolutte størrelse af udgifterne til forligsforhandling i sig selv, peger på, at forligsforhandling ikke nødvendigvis altid er en omkostningseffektiv løsning. Dertil kommer, som også vist ovenfor, at varigheden af forligsforhandling er forholdsvis lang givet ved en median på 3,0 måneder og et gennemsnit på 5,3 måneder.

For at krydstjekke og understøtte spørgeskema- og interviewundersøgelsens resultater har vi foretaget en række dybdegående interviews med virksomheder inden for i byggeriet. I forhold til voldgift vurderer de interviewede projektchefer og juridiske ansvarlige, at omkostningerne til en voldgiftssag udgør 10%-15% af sagsgenstandens størrelse. Dette skøn dækker over de interne omkostninger for virksomheden i form af brug af interne ressourcer til at forberede sagen og omkostninger til eksterne advokater.

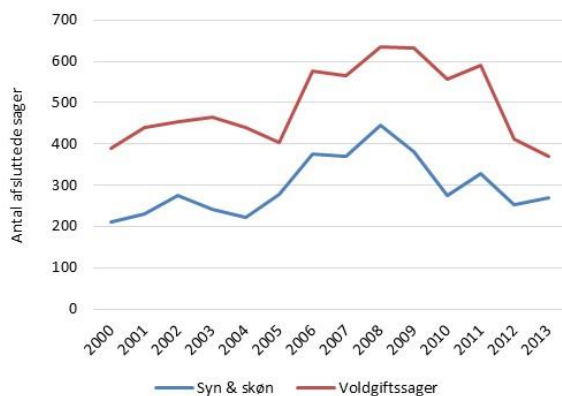
Inden for byggeriet var der i perioden 2000-2013 knapt 500 voldgiftssager i gennemsnit om året.<sup>8</sup> Dertil kommer knapt 300 syn og skøn, hvoraf ca. en fjerdedel også er indeholdt i voldgiftssagerne. Ca. 50% af

<sup>8</sup> Se: <http://voldgift.dk/wordpress/wp-content/uploads/2015/06/Indg%C3%A5ede-og-afsluttede-sager-2000-2014.pdf>

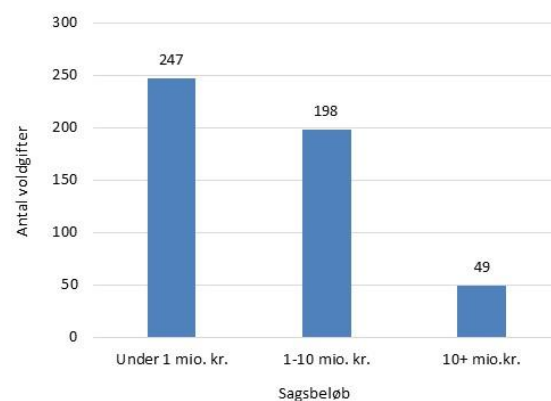
Voldgiftsnævnets sager har en sagsgenstand på under 1 mio. kr., mens ca. 40% har en sagsgenstand mellem 1 mio. kr. og 10 mio. kr. De resterende 10 % af voldgiftssagerne har en sagsgenstand på over 10 mio. kr. Dette giver en gennemsnitlig sagsgenstand på ca. 5,5 mio. kr., jf. Figur 1.6 nedenfor.

**Figur 1.6: Antal voldgifter og deres sagsgenstand**

Antal voldgifter og syn & skøn, 2000-2013



Voldgifternes antal fordelt efter deres sagsgenstand



Kilde: Voldgiftsnævnet, Byggeri og Anlæg

På baggrund af omkostningernes skønnede andel af sagsgenstanden, og voldgifternes antal fordelt på sagsgenstand, anslås det, at de gennemsnitlige interne og eksterne udgifter er mellem 547-605.000 kr. pr. voldgift, mens de samlede udgifter til voldgifter inden for byggeriet er mellem 271-299 mio. kr. om året, hvilket gennemsnitligt over perioden 2008-2012 svarede til 4,0-4,3% af byggeriets samlede resultat efter skat.<sup>9</sup>

Til sammenligning skønnes det på baggrund af spørgeskema- og interviewundersøgelsen, at medianudgifterne er 350.000 kr. pr. voldgift, mens gennemsnitsudgifterne er 495.000 kr. pr. voldgift, jf. ovenfor. Ud over usikkerheden fra stikprøven og de foretagne skøn, kan forskellen sandsynligvis henføres til, at de 547-605.000 kr. pr. voldgift indeholder brug af interne ressourcer til at forberede sagen, mens de 350-495.000 kr. pr. voldgift udelukkende indeholder advokatudgifter og interne udgifter i forbindelse med selve voldgiften. Der går således typisk en forhandling forud for en voldgift, som også kan have været omkostningsfuld. På denne baggrund vurderes skønnene fra henholdsvis spørgeskema- og interviewundersøgelsen og de dybdegående interviews gensidigt at bekræfte hinanden i forhold til at skønne virksomhedernes udgifter til voldgifter.



<sup>9</sup> Danmarks Statistik, REGN5: Regnskabsstatistik for private byerhverv i mio. kr. efter branche og regnskabsposter.

## Sammenfatning

I enhver pris eller ethvert tilbud, som en virksomhed giver til en borger, offentlig myndighed eller anden virksomhed, indgår typisk en risikopræmie, der skal kompensere virksomheden for risikoen ved, at leverancen af varer og/eller serviceydelser kan gå galt, eksempelvis i form af en juridisk konflikt. For konflikter er denne risikopræmie fastlagt på baggrund af virksomhedens eller branchens vurdering af sandsynligheden for en konflikt ved den konkrete transaktion, samt omkostningerne til løsning af konflikten og samt eventuelle udgifter til erstatning mv.

Det er altså ikke ligegyldigt, hvad det koster at få løst en juridisk konflikt, idet risikopræmien for den juridiske konflikt vil være afspejlet i prisen på de varer og serviceydelser, vi efterspørger. I denne undersøgelse er det varer og serviceydelser inden for byggeri, transport og it/kommunikation, som er helt centrale for samfundet og samtidig ofte ender i konflikt. Jo dyrere det bliver at bygge, transportere og kommunikere, jo dyrere bliver den infrastruktur og de transaktioner, der skal gøre virksomhederne effektive og konkurrencedygtige.

Undersøgelsen skønner, at de samlede udgifter til løsning af juridiske konflikter inden for byggeri, transport og IT/kommunikation er 3,5 mia. kr. om året. Dette svarer til 0,50% af virksomhedernes samlede omsætning og 14,1% af deres resultat efter skat. Generaliseres resultaterne til at gælde samtlige brancher er de samlede udgifter til løsning af juridiske konflikter 18,3 mia. kr. om året, hvilket svarer til 0,52% af virksomhedernes omsætning og 8,2% af deres resultat efter skat.

Metoder	Forligsforhandlinger	Voldgifter	Retssager
	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Andel af konflikter = 46%</li> <li>o Varighed = 3,0/5,3 måneder</li> <li>o Udgifter = 125.000 kr./401.000 kr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Andel af konflikter = 21%</li> <li>o Varighed = 18,0/18,8 måneder</li> <li>o Udgifter = 350.000 kr./495.000 kr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Andel af konflikter = 27%</li> <li>o Varighed = 12,0/16,2 måneder</li> <li>o Udgifter = (35.000 kr./115.000 kr.)</li> </ul>
<b>UDGIFTER</b> til juridiske konflikter		<b>3 BRANCHER</b>	
Samlede udgifter <ul style="list-style-type: none"> <li>o 3 brancher 3,5 mia. kr.</li> <li>o Alle brancher 18,3 mia. kr.</li> </ul>			
Udgifter i andel af omsætning <ul style="list-style-type: none"> <li>o 3 brancher 0,50%</li> <li>o Alle brancher 0,52%</li> </ul>			
Udgifter i andel af resultat efter skat <ul style="list-style-type: none"> <li>o 3 brancher 14,1%</li> <li>o Alle brancher 8,2%</li> </ul>			



Endvidere viser undersøgelsen, at næsten halvdelen af alle juridiske konflikter løses ved forligsförhandling samt at forligsförhandling ikke nødvendigvis er billige eller hurtige. Medianudgifterne til en forligsförhandling er 125.000 kr. og gennemsnitsudgiften er 401.000 kr., mens varigheden målt ved medianen er 3,0 måneder og 5,3 måneder i gennemsnit. Forligsförhandling er altså langt fra altid den omkostningseffektive løsning, som den ellers har ry for at være og dermed ikke nødvendigvis den forretningsmæssigt bedste vej ud af konflikten.

Udgifter til løsning af konflikter i denne størrelsesorden bør umiddelbart vække bekymring. For byggeri, transport og it/kommunikation udgjorde resultatet efter skat ca. 25 mia. kr. i perioden 2008-2012.<sup>10</sup> I flere af disse år var resultatet tæt på nul for byggeri og transport og i sådanne situationer er det ikke uvæsentligt, at virksomhederne bruger 3,5 mia. kr. på løsning af deres juridiske konflikter. Især ikke hvis brug af alternative konfliktlösningemetoder kunne være med til at reducere disse udgifter. I næste kapitel vurderes hvilke konsekvenser, der kan være ved de nuværende konfliktlösningemetoder.

## 2.2 Borgerne

Også for borgerne kan brugen af de traditionelle juridiske konfliktlösningemetoder være forbundet med høje direkte og indirekte omkostninger. Disse manifesterer sig ikke i form af lavere indtjening eller højere priser, der øger konkursrisiko eller forringer konkurrenceevnen, som det gør for virksomhederne. I stedet kommer omkostningerne fra negative påvirkninger på borgernes arbejdsudbud og produktivitet samt forringet trivsel i familierne ofte forårsaget af psykisk pres og stress.

Borgernes omkostninger i forbindelse med deres juriske konflikter er sværere at vurdere ud fra en spørgeskema- og interviewundersøgelse, end virksomhedernes. Dette skyldes, at borgerne ikke i samme udstrækning som virksomhederne opgør deres omkostninger i forbindelse med deres juridiske konflikter, samt at konsekvenserne for borgerne kan være sværere at værdiansætte. Der er derfor behov for en anden tilgang end borgernes egne vurderinger, når deres udgifter til deres juridiske konflikter skal fastlægges.

Vi har på denne baggrund valgt at bruge en kombination af statistiske opgørelser og eksisterende analyser til at opgøre en række af de vigtigste omkostninger for nogle af de mest omkostningstunge konflikter givet ved henholdsvis forældreansvarssager og personskadesager.

---

<sup>10</sup> Danmarks Statistik, REGN1, Regnskabsstatistik for private byerhverv i mio. kr. efter branche, regnskabsposter og tid.

Analysen giver således ikke en samlet vurdering af borgernes udgifter til løsning af deres juridiske konflikter, som den gør for virksomhederne, men fastlægger en række omkostninger ved de nuværende løsningsmetoder i forbindelse med forældreansvarssager og personskadesager. I og med at de to valgte konflikter udgør knapt 30% af de samlede juridiske konflikter, vil de være forholdsvis repræsentative for borgernes juridiske konflikter. Derudover er disse to former for konflikter valgt på baggrund af deres egnethed til mediation.

### Et overblik over borgernes juridiske konflikter

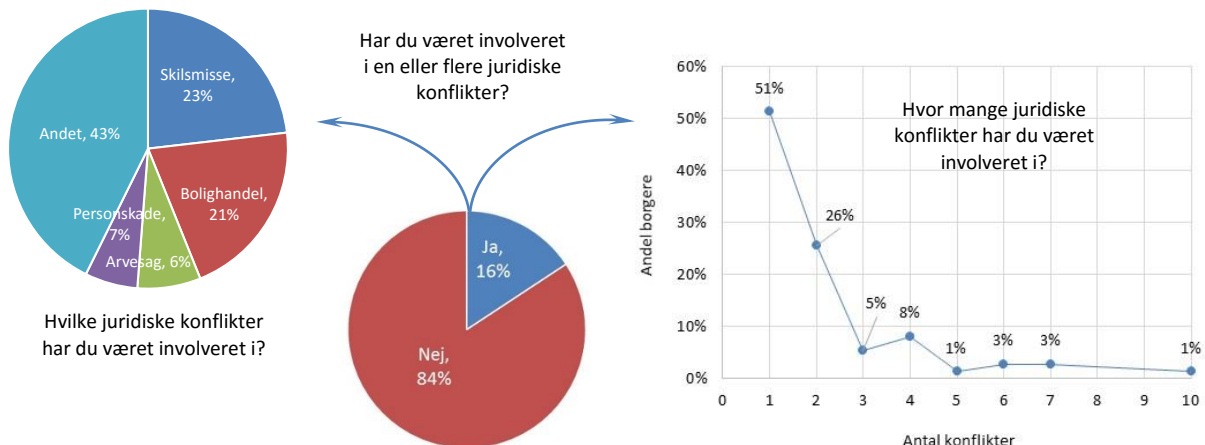
I spørgeskema- og interviewundersøgelsen har vi fået ca. 500 svar fra 1.500 tilfældigt udvalgte borgere i Danmark.<sup>11</sup> Af disse besvarelser fremgår, at ca. 16% af borgerne har oplevet at have en juridisk konflikt. Opdeles disse konflikter på typer af konflikter, udgør skilsmisser ca. 23%, bolighandler ca. 21%, personskader ca. 7% og arvesager ca. 6%. Derudover er der en forholdsvis stor restgruppe på ca. 43% bestående af forskellige former for konflikter, herunder konflikter i forbindelse med vold, overgreb, forsikring og byggeforhold, jf. Figur 1.7 nedenfor. Skilsmisse og personskadesager, som analyseres i det følgende, udgør således knapt 30% af de samlede oplevede konflikter blandt borgerne.

Figur 1.7 viser endvidere, at blandt de borgere, der har oplevet en juridisk konflikt, har ca. 51% oplevet en enkelt konflikt, 26% to konflikter, 5% tre konflikter, 8% fire konflikter, mens 8% har oplevet flere end fire konflikter.

---

<sup>11</sup> Se Appendiks A for yderligere information om spørgeskema- og interviewundersøgelsen.

Figur 1.7: 16% af borgerne har oplevet en konflikt – ca. 30% af disse har været enten skilsmisse eller personskade



Kilde: Spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt et repræsentativt udsnit af danskere.

## Forældreansvarssager i forbindelse med skilsmisse

Med forældreansvarsloven, som trådte i kraft i 2007, blev det fastslået, at barnets perspektiv skulle styrkes i behandlingen af sager om forældremyndighed, bopæl og samvær, blandt andet ved i videre udstrækning end hidtil at inddrage børnene i sagerne. Desuden forstærkede loven normen om, at forældre, der ikke lever sammen, forventes at samarbejde om barnet. Det sker bl.a. ved, at der som udgangspunkt er fælles forældremyndighed over barnet.<sup>12</sup>

I retssager om forældremyndighed har domstolene nu fået mulighed for at træffe afgørelse om fælles forældremyndighed mod den ene forælders vilje. Som konsekvens af dette er spørgsmålet om bopælsretten blevet et nyt selvstændigt element. Endvidere har de familieretlige myndigheder fået mulighed for at pålægge forældrene deleordninger, hvor barnet opholder sig lige meget hos begge forældre.<sup>13</sup>

Det var forventningen, at loven ville få til virkning, at der blev rejst færre sager som følge af, at de "lette" sager ville finde en løsning gennem vejledning og rådgivning i statsforvaltningen, som nu fungerer som en indgangsportal til konflikter om forældremyndighed, samvær og bopæl. Det skulle herefter kun være de tunge juridiske konflikter, der skulle løses af retten.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> "Dom til fælles forældremyndighed – En evaluering af forældreansvarsloven", SFI, 2011.

<sup>13</sup> Som ovenfor.

<sup>14</sup> Som ovenfor.

Det har dog vist sig, at parterne ikke altid er i stand til at finde en løsning gennem processen i Statsforvaltningen. Sagsbehandlingstiden er lang, og det kan ifølge forældre og Statsforvaltningen selv bidrage til at forværre konflikterne frem for at løse dem. I en undersøgelse blandt 769 medlemmer af forældrenetværket Singleplus.dk, svarer 82%, at en lang sagsbehandlingstid øger risikoen for konflikt mellem forældrene. Bente Koudal Sørensen, der er kontorchef for Statsforvaltningens familieretlige område, oplever også, at lange sagsbehandlingstider kan være med til at forværre en konflikt mellem to forældre.<sup>15</sup>

Udover lang sagsbehandlingstid kan selve sagsbehandlingen i Statsforvaltningens også eskalere konflikterne. Som en naturligt led i den forvaltningsretlige proces, er det Statsforvaltningens opgave at oplyse sagen samt indhente udtalelser fra forældrene, institutioner og undersøgelser, der udarbejdes af psykologer. Om end processen er nødvendig for den forvaltningsretlige vurdering, er det uhensigtsmæssig for konflikten og viljen til at nå frem til en fælles løsning og ikke mindst for det efterfølgende samarbejde mellem forældrene.

Dette kan være et konfliktskabende forhold, idet alle forældre i forhold, der vedrører deres børn vil være følelsesmæssigt påvirket. I en situation, hvor forældre føler sig truet på kontakten til sit barn eller børn, kan den forvaltningsretlige proces eskalere en konflikt frem for at løse den. I ekstreme tilfælde har forældre og deres advokater fremsat falske anklager om vold, seksuelle overgreb, spritkørsel og psykisk terror for derigennem at stille den anden forældre i et dårligt lys og eventuelt afbryde samværet mellem denne forældre og barnet. Statsforvaltningen anslår, at flere hundrede børn om året mister kontakten til den ene forælder. I de fleste tilfælde brydes kontakten, fordi der er en konflikt mellem forældrene.<sup>16</sup>

Rådgivningsfirmaet ”Hvert 3. Barn” blev oprettet i efteråret 2014 med det formål at hjælpe par, der netop var gået fra hinanden, med at bevare fokus på barnet igennem en skilsmisse. Siden firmaets oprettelse har deres kunder næsten udelukkende været forældre, som søger hjælp til deres sag i Statsforvaltningen på grund af et højt konfliktniveau mellem forældrene. Dette drejer sig om ca. 250 sager på godt to år.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Se: <http://politiken.dk/forbrugogliv/livsstil/familieliv/ECE2283343/statsforvaltningen-vil-vil-gerne-goere-mere-for-at-stoppe-konflikter/>

<sup>16</sup> Se: <http://www.dr.dk/nyheder/indland/familieadvokater-optrapper-konflikt-mellem-foraelldre>

<sup>17</sup> Se: <http://politiken.dk/indland/ECE2584608/afhoppere-statsforvaltningen-laver-alt-for-mange-fejl/>

At parterne ikke løser konflikten i Statsforvaltningen, eller konflikten måske endda eskaleres, indikeres også af tal fra Søren Sanders rapport "Den Grimme Skilsmisse" fra 2012 foretaget for YouGov.<sup>18</sup> Heraf fremgår, at forældrene i hver femte af de såkaldte grimme skilsmisser involverer Statsforvaltningen, Domstolene eller fogedretten mere end fire gange, mens halvdelen af forældrene i de grimme skilsmisser involverer disse instanser minimum to gange.

Vi har som udgangspunkt undersøgt, hvilke umiddelbare og direkte udgifter, der er i forbindelse med de forældreansvarssager, som kommer i kølvandet på skilsmisser.

I 2013 brugte Statsforvaltningen ca. 192 mio. kr. til sager om familieret.<sup>19</sup> Der findes imidlertid ingen statistiske opgørelser over, hvor stor en andel af disse udgifter, som kan henføres til forældreansvarssager. Men på baggrund af interview med Statsforvaltningen skønnes det, at det drejer sig om ca. 75% af de samlede udgifter svarende til ca. 144 mio. kr.

Da Statsforvaltningens samme år havde ca. 26.000<sup>20</sup> afsluttede sager, der vedrørte forældreansvar, giver det giver ca. 5.600 kr. pr sag. På baggrund af Søren Sanders rapport "Den Grimme Skilsmisse" fremgår imidlertid, at hver skilsmisse gennemsnitligt kræver knapt to sagsgange i Statsforvaltningen, hvorved udgifterne til Statsforvaltningen pr. skilsmisse bliver ca. 11.000 kr.<sup>21</sup>

Derudover udgør sagsgangen i Statsforvaltningen også en udgift for forældrene. Ifølge interview med Statsforvaltningen kræver en sagsgang i forbindelse med en skilsmisse fire møder af tre timers varighed for hver af forældrene svarende til et tidsforbrug på ca. 24 timer. Men siden hver skilsmisse i gennemsnit kræver to sagsgange bliver det samlede tidsforbrug ca. 48 timer.

Omkostningerne ved dette tidsforbrug kan fastsættes på baggrund af den anvendelse som tiden i Statsforvaltningen alternativt kunne være brugt til. Det er her som udgangspunkt rimeligt at antage, at den brugt tid sker på bekostning af primært arbejdstid og sekundært fritid. Møderne i Statsforvaltningen bliver holdt inden for normal arbejdstid, hvorved forældrene enten må tage fri fra arbejde eller foretage arbejdet i deres fritid, hvilket langt fra er muligt inden for alle professioner.

---

<sup>18</sup> Se fx: <http://www.dr.dk/nyheder/indland/flere-skilsmisseforaeldre-skal-have-hjaelp-til-dele-boernene>

<sup>19</sup> Statsforvaltningens Årsrapport, 2014, se: <http://www.statsforvaltningen.dk/sfdocs%5CPublikationer%5CStatsforvaltningens%20%C3%A5rsrapporter/2014%20-%20Statsforvaltningens%20%C3%A5rsrapport%20for%202014.pdf>

<sup>20</sup> Se 115+116, Tabel 21, Statsforvaltningens Årsrapport, 2014.

<sup>21</sup> Se fx: <http://www.dr.dk/nyheder/indland/flere-skilsmisseforaeldre-skal-have-hjaelp-til-dele-boernene>

Værdien af denne tid fastlægges ved det forhold at på marginalen, vil løn og fritid anses for at have samme værdi. Herefter skal der korrigeres for skat, men da møderne i Statsforvaltningen primært foregår i arbejdstiden er den ukorrigerede lønindkomst anvendt både for arbejde og fritid. Lønnen fastlægges som den gennemsnitlige timeløn for 20-34-årige i alle lønmodtagergrupper i 2015, hvilket svarer til 228 kr. pr. time.<sup>22</sup> Omkostningen ved tabt arbejdsfortjeneste og fritid i forbindelse med 24 timer brugt i Statsforvaltningen bliver således 10.700 kr.

Derved er de samlede udgifter pr. skilsmisse i forbindelse med Statsforvaltningen vurderet til knapt 21.700 kr. Heraf betales 11.000 kr. af Statsforvaltningen, dvs. af skatteborgerne, mens 10.700 kr. betales direkte af forældrene.

Hvis konflikten ikke løses i Statsforvaltningen går sagen videre til de civile domstole. Dette sker for ca. 20% af skilsmisserne. I 2014 var der således 3.797 civile sager om forældreansvar.<sup>23</sup> Dette svarer til ca. 20% af samlede antal skilsmisser på 19.387 samme år.<sup>24</sup>

På baggrund af Deloitte's analyse af de civile sager foretaget for Finans- og Justitsministeriet fra 2013<sup>25</sup> vurderes det gennemsnitlige tidsforbrug pr. civil retssag til knapt 14 timer. Deloitte's analyse fastlægger endvidere de civile retters omkostninger pr. sag til gennemsnitligt ca. 6.300 kr., mens forældrenes omkostninger til advokater fastlægges blandt andet på baggrund af Familiestyrelsens vurderinger<sup>26</sup>. Det kan på dette grundlag vurderes, at den samlede udgift for de civile retter og for advokater til forældrene udgør knapt 41.900 kr. pr. civil retssag.

Dertil kommer forældrenes tidsforbrug, som er antaget til at være to gange advokatens tidsforbrug, svarende til knapt 28 timer a 228 kr. pr. time, idet lønindkomsten også med rimelighed kan anvendes i denne beregning, jf. ovenfor. Derved bliver udgiften for tabt arbejdsfortjeneste og fritid i forbindelse timer brugt ved de civile domstole ca. 6.200 kr. De samlede udgifter pr. skilsmisse i forbindelse med civile retssager vurderes derfor til ca. 48.100 kr. Da denne udgift kun gælder for ca. 20% af skilsmisserne, bliver den gennemsnitlige udgift til civile retssager i forbindelse med en skilsmisse ca. 9.400 kr.

---

<sup>22</sup> Danmarks Statistik, Statistikbanken, tabel SLON50. Se: <http://www.statistikbanken.dk/SLON50>

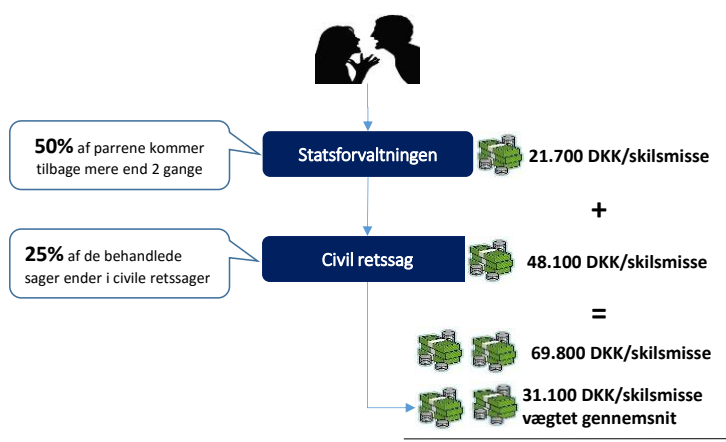
<sup>23</sup> Se: <http://www.domstol.dk/om/talografakta/statistik/Documents/Civile%20sager/2014/Hel%C3%A5r/Civile%20sager%20byretter%202014%20-%20afg%C3%B8relsestyper%20for%C3%A6ldreansvar%20og%20%C3%A6gteskabssager.pdf>

<sup>24</sup> Se: <http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/vielser-og-skilsmisser/skilsmisser>

<sup>25</sup> Se: <http://www.justitsministeriet.dk/sites/default/files/media/Pressemeddelelser/pdf/2013/Bilag%204%20del%201.pdf>, s. 31 og 74.

<sup>26</sup> "Familiereblig Strukturreform – én fælles indgang til opløsning af ægteskab og klarhed om uenighed om forældremyndighed", Familiestyrelsen, 2005.

De maksimale udgifter til en skilsmisse er således vurderet til ca. 69.800 kr. (48.100 kr. + 21.700 kr.), mens de sandsynlighedsvægtede gennemsnitlige udgifter til en skilsmisse er vurderet til ca. 31.100 kr., hvoraf ca. 21.700 kr. stammer fra sagsbehandlingen i Statsforvaltningen og ca. 9.400 kr. stammer fra civile retssager.



Forfatteren til "Den Grimme Skilsmisse" Søren Sander påpeger, at fordi Statsforvaltningen i sidste ende kan træffe en afgørelse om barnets tarv, kan det gå imod den ene parts ønsker. Det betyder, at den ene af parterne kan føle sig uretfærdigt behandlet, og derved kan konflikten fortsætte ved, at denne part søger en ny afgørelse.<sup>27</sup>

Ifølge Søren Marcussen, der er uddannelsesleder på Center for Familieudvikling i København, er de offentlige instanser med til at øge konfliktniveauet i skilsmisserne, fordi de på nuværende tidspunkt ikke fokuserer på samarbejde, men i stedet udelukkende oplyser forældrene om deres rettigheder. Risikoen for at få en afgørelse imod sig medfører desuden, at parterne er på vagt over for hinanden frem for at være åbne for at finde en fælles løsning. Dermed bliver kampen mellem forældrene hårdere, end den behøver, og forældrene sendes videre ud af systemet med en løsning på den juridiske konflikt, mens den menneskelige konflikt fortsat er intakt eller endda yderligere eskaleret.

Dette har en række menneskelige og økonomiske konsekvenser, der betyder, at de 31.100 kr. som en skilsmisse gennemsnitligt er vurderet til at koste i dag, ofte ikke er de endelige omkostninger for forældrene, børnene og samfundet som helhed. De videre konsekvenser af de nuværende konfliktløsningsmetoder er nærmere beskrevet i afsnit 3.2.

<sup>27</sup> Se: <http://www.dr.dk/nyheder/indland/flere-skilsmisseforaeldre-skal-have-hjaelp-til-dele-boemene>

## Personskader

I Danmark kommer tusindvis af mennesker hvert år til skade.<sup>28</sup> Det sker blandt andet i trafikken, i forbindelse med fritidsinteresser, i hjemmet eller på arbejdspladsen. Nogle af disse skader får vidtrækkende konsekvenser for de tilskadedekomne og en del mennesker får varige mén og mister deres evne til at arbejde. Mange af disse personskadesager får desuden meget lange sagsbehandlingsforløb fordi det tager tid at vurdere skadernes årsag, omfang og konsekvenser. I det følgende sondres mellem private personskader og arbejdsskader.

## Arbejdsskader

Arbejdsskader udgør en del af det samlede antal personskader og dækker over de skader, som er forårsaget af arbejdsulykker eller kan betegnes som en erhvervssygdom. En arbejdsulykke er en fysisk eller psykisk skade, man pådrager sig i forbindelse med sit arbejde, hvorimod en erhvervssygdom er en sygdom, der forårsages af arbejdet eller arbejdsforholdene.

Før man kan få erstatning for en arbejdsskade, skal Arbejdsskadestyrelsen tage stilling til, om skaden kan anerkendes som en arbejdsskade, og om arbejdsskaden har medført et varigt mén og tab af erhvervsevne. Det er nærmere bestemt i Arbejdsskadesikringsloven, hvornår en hændelse eller en sygdom kan kaldes en arbejdsskade.

Når sagen er anmeldt, vil Arbejdsskadestyrelsen indhente oplysninger om skaden eller sygdommen. Arbejdsskadestyrelsen skal ved behandlingen af sagen bruge oplysninger fra tilskadedekomne, arbejdsgiver og læger for at undersøge, hvad der er sket, og hvad der kan være årsag til skaden eller sygdommen. Hvis skaden har medført varige mén, indhenter arbejdsskadestyrelsen også oplysninger om det, for eksempel i form af en speciallægeerklæring.

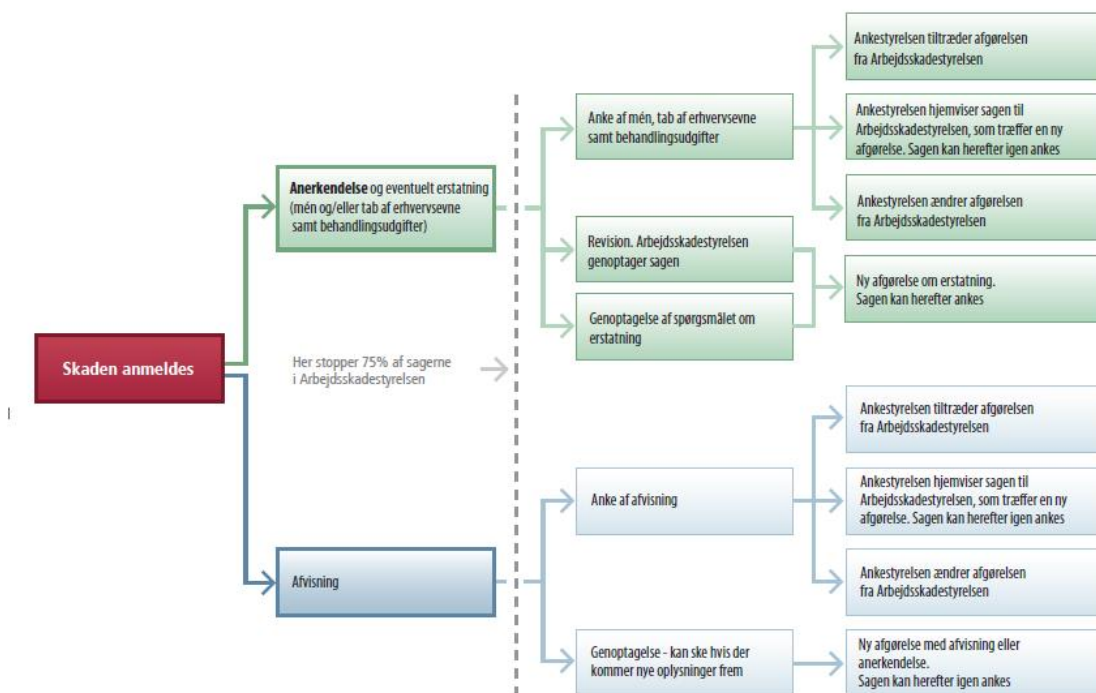
Arbejdsskadestyrelsen træffer herefter afgørelse om, hvorvidt sagen kan anerkendes som arbejdsskade. Hvis sagen anerkendes, foretager Arbejdsskadestyrelsen herefter udmåling af erstatning i forhold til varigt mén, erhvervsevnetab og helbredelsesudgifter

---

<sup>28</sup> I Danmark kom 600.000-700.000 personer årligt på skadestuen pga. ulykke i perioden 1990-2009. Se: [http://www.si-folkesundhed.dk/upload/ulykker\\_i\\_danmark1990-2009\(rettet\).pdf](http://www.si-folkesundhed.dk/upload/ulykker_i_danmark1990-2009(rettet).pdf)



Behandlingen af en sag i Arbejdsskadestyrelsen kan tage lang tid. Det tager tid at indhente oplysningerne i arbejdsskadesagerne, og sagsbehandlingstiden er afhængig af, hvor mange oplysninger der skal bruges for, at sagen er oplyst tilstrækkeligt og korrekt. Når en afgørelse foreligger, afsluttes 75% af sagerne, mens de resterende 25% af sagerne går videre med en anke og genoptagelse af sagen. Endelig kan sagerne gå videre til Ankestyrelsen og derefter til domstolene, jf. figuren nedenfor.



I 2014 tog en gennemsnitlig sagsbehandling i Arbejdsskadestyrelsens ca. seks måneder. Dette tal dækker dog over stor variation. Afvisninger tager ca. fire måneder, anerkendelser uden erstatninger tager ca. syv måneder, mens sager om erhvervsevnetab tager ca. 18 måneder. I første halvår af 2015 er der imidlertid sket en markant stigning i sagsbehandlingstiderne, og nu tager en sag om erhvervsevnetab gennemsnitligt 24 måneder, mens den gennemsnitlige sagsbehandling er steget fra seks til ni måneder.<sup>29</sup>

Årsagen til stigningen i sagsbehandlingstiderne forklares blandt andet ved Kammeradvokatens kritik af Arbejdsskadestyrelsen i 2014. Kammeradvokatens undersøgelse påviste fejl og mangler ved Arbejdsskadestyrelsens behandling af sager om erhvervsevnetab, hvilket betød, at Arbejdsskadestyrelsen iværksatte

<sup>29</sup> Se: <http://www.ask.dk/da/Statistik/Arbejdsskader/Statistik-omkring-sagsbehandling/2015%20Sagsbehandlingstid.aspx>

en række initiativer for at forbedre deres sagsbehandling, ligesom der blev åbnet mulighed for genoptagelse af tidligere afgjorte sager. Et af initiativerne er blandt andet, at afgørelser om tab af erhvervsevne nu gennemgås af flere sagsbehandlere, for at undgå fejl, hvilket har udmøntet sig meget høje sagsbehandlingstider for de personer, som er kommet alvorligt til skade, og som søger om erstatning for tab af erhvervsevne.<sup>30</sup>

Vi har undersøgt, hvilke direkte udgifter, der er i forbindelse med arbejdsskadesager i dag. I det følgende fokuserer vi på arbejdsulykker, men mediationsprocessen er ligeså egnet og relevant i forbindelse med erhvervssygdomme.

I 2013 brugte Arbejdsskadestyrelsen ca. 381 mio. kr. til sagsbehandlingen af arbejdsskadesager. Samme år var der 59.428 arbejdsskadesager og 32.684 arbejdsulykker. En del sager tages til revision og genoptagelse. Samlet blev der anmeldt 41.455 nye sager. Dette giver en gennemsnitlig udgift til sagsbehandling på knapt 9.361 kr. pr. sag i 2015 priser.<sup>31</sup> Fra dette beløb skal dog fratrækkes estimerede øvrige omkostninger, da gebyr for speciallægeerklæring tæller som indtægt og udgift i Arbejdsskadestyrelsens rapportering. Disse øvrige omkostninger er estimeret til ca. 3.200 kr. pr. sag, hvorved Arbejdsskadestyrelsens gennemsnitlige egne omkostninger til sagsbehandling bliver knapt ca. 6.161 kr. sag.

I de tilfælde, hvor Arbejdsskadestyrelsens afgørelse ankes, går sagen videre Ankestyrelsen. I 2013 brugte Ankestyrelsen ca. 127 mio. kr. til sagsbehandlingen af 12.267 arbejdsskadesager, hvilket giver en gennemsnitlig udgift til sagsbehandling på 10.345 kr. pr. sag i 2013 og 10.539 kr. pr. sag i 2015 priser.<sup>32</sup>

I en række sager, indbringes Ankestyrelsens afgørelse for Domstolene i form af et civilt søgsmål. På baggrund af interview med advokater vurderes omkostningerne til retsafgifter, udtalelser, vidneindkaldelse, retslægeråd og parternes eget tidsforbrug til en gennemsnitlig sag med en sagsgenstand på ca. 100.000 kr. til ca. 9.950 kr., mens de tilhørende advokatudgifter for de to parter vurderes til ca. 30.560 kr. pr. sag.

Borgeren vil i reglen også have et tab i form af tidsforbrug til møder, forberedelse af sagen mv. I det omfang, at skadeslidte er sygemeldt, vil dette dog ikke udgøre et tab af samfundsøkonomisk produktion, og derfor

---

<sup>30</sup> Se: <http://www.ask.dk/da/Presse-og-nyheder/Nyhedsarkiv/2014/25%20juni%20KA.aspx>

<sup>31</sup> Arbejdsskadestyrelsens Årsrapport 2014, se: <http://www.ask.dk/da/Arbejdsskadestyrelsen/MAal-og-resultater/Aarsrapport.aspx> og Danmarks Statistik, Statistikbanken, tabel PRIS71.

<sup>32</sup> Ankestyrelsens Årsrapport 2013, se: <http://ast.dk/publikationer/arsrapport-2013> og Danmarks Statistik, Statistikbanken, tabel PRIS71.

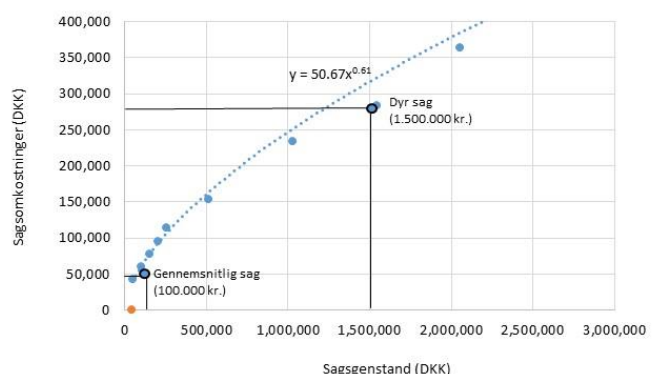
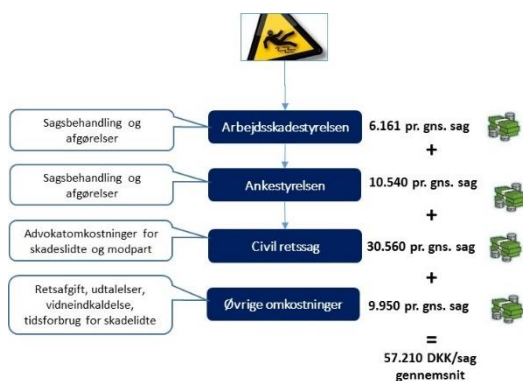
er omkostningen ved borgernes tabte tidsforbrug ikke medtaget for arbejdsskader, som det er for skilsmisser. Tidsforbruget vil dog stadig udgøre en nyttemæssig omkostning for skadeslidte i form af tabt fritid. Dette er dog svært at kvantificere, særligt da værdien af fritid må anses afhængig af den skadeslidte arbejds- og fritidsmæssige situation.

På denne baggrund er de samlede udgifter for en gennemsnitlig sag som ender i Ankestyrelsen og med civil retssag, med en sagsgenstand på ca. 100.000 kr. vurderet til ca. 57.210 kr. pr. sag, jf. venstre figur i Figur 1.8 nedenfor. Ud fra en rundspørge blandt advokater og statistik fra de involverede instanser er de samlede udgifter pr. arbejdsskadesag estimeret for stigende sagsgenstand. Dette viser, at sagsudgifterne stiger fra ca. 57.210 kr. ved en sagsgenstand på ca. 100.000 kr. til ca. 280.000-290.000 kr. ved en sagsgenstand på ca. 1.500.000 kr., jf. højre figur i Figur 1.8 nedenfor.

Figurene viser først og fremmest, at det er vigtigt at nå til enighed hurtigt, idet udgifterne stiger markant, hvis en arbejdsskadesag ikke løses i Arbejdsskadestyrelsen. I dag er det 25% af sagerne, der går videre til Ankestyrelsen, hvormed de gennemsnitlige udgifter kan stige fra 6.161 kr. op til 57.210 kr. Dernæst viser figurene ikke overraskende, at det især er vigtigt at få sagerne med en stor sagsgenstand løst hurtigt. Udgifterne stiger ikke proportionelt med sagsgenstanden, men dog betragteligt, hvilket medfører, at besparelsespotentialet er stort ved en hurtig løsning.

**Figur 1.8: Udgifter til en arbejdsskadesag**

Udgifter til en arbejdsskade sag med sagsgenstand på 100.000 kr.      Udgifter til arbejdsskadesager med stigende sagsgenstand



Kilde: Qbis Consulting

Det der ikke fremgår af figurerne er det faktum, at sagerne i Arbejdsskadestyrelsen varierer kraftigt i kompleksitet og udgifter. De 6.161 kr. pr. er således et gennemsnit med en stor variation, hvilket betyder, at det også er vigtigt med en hurtig løsning inden for selve Arbejdsskadestyrelsens regi.

## Private personskader

Forløbet i en personskadesag, som ikke er arbejdsskade adskiller sig på nogle punkter fra arbejdsskaderne. Først og fremmest er det ikke Arbejdsskadestyrelsen som tager stilling til ansvar, årsag og følger-virkninger, ligesom Ankestyrelsen ikke er ankemyndighed. En juridisk tvist i forbindelse med denne type personskader afgøres ved Domstolene.

Forløbet i disse personskader er dog ofte ligeså langvarige som i arbejdsskadesagerne. Dette skyldes først og fremmest, at afklaringsforløbet i forhold til den tilskadekomne er det samme som ved en arbejdsskade. Derudover er der i disse sager mulighed for at indhente en vejledende udtalelse fra Arbejdsskadestyrelsen om de helbredsmæssige og erhvervsmæssige følger efter en personskade. I langt de fleste tvister vedrørende private personskader benytter parterne denne mulighed. I begge typer af personskadesager er det desuden mulighed for at indhente en sagkyndig erklæring fra Retslægerådet, når sagen er blevet anlagt ved domstolene. Ud over det nødvendige afklaringsforløb medvirker både udtalelsen fra Arbejdsskadestyrelsen og erklæringen fra Retslægerådet til, at sagerne ofte er langvarige.

Der er ingen tvivl om, at såvel Arbejdsskadestyrelsens vurdering og Retslægerådets erklæring samt den nødvendige afklaring i form af eksempelvis arbejdsprøvning mv. er en nødvendig forudsætning for at nå frem til den korrekte lægelige vurdering af skaden og følger-virkningerne.

Som det vil fremgå i det følgende kapitel har dette imidlertid en række socioøkonomiske konsekvenser som i et vist omfang kan reduceres ved at anvende mediation som et procesfremmende redskab. Formålet med at tage fat i personskader er derfor ikke at hævde, at den korrekte lægelige vurdering er unødvendig, men derimod at påpege, at processen kan fremmes ved brug af mediation.

## Kapitel 3 - Konsekvenserne

### 3.1 Virksomhederne

Umiddelbart vurderer vi, at der to større negative konsekvenser af virksomhedernes nuværende praksis i forhold til at løse deres juridiske konflikter.

For det første vil virksomhedernes omkostninger til løsning af juridiske konflikter have direkte negative konsekvenser i form af højere priser for kunderne og dermed faldende efterspørgsel eller lavere indtjening for virksomhederne og dermed forhøjet konkursrisiko. Hvis virksomhedernes udgifter til juridiske konflikter er højere end nødvendigt, vil disse indirekte samfundsøkonomiske konsekvenser også være højere end nødvendigt. Flere indikatorer peger på, at dette er tilfældet.

For det andet kan virksomhedernes begrænsede valg af konfliktløsningsmetoder, givet ved enten forligsforhandling, voldgift eller retssag, have indirekte negative konsekvenser i form af suboptimale afgørelser og forlig, der reelt ikke afslutter konflikterne og/eller som har indirekte negative konsekvenser på omdømme, samarbejdspartnere, kunderelationer og virksomhedens medarbejdere. Sådanne indirekte negative konsekvenser vil yderligere forhøje de direkte udgifter ved de nuværende konfliktløsningsmetoder

Både de direkte og indirekte konsekvenser er dyre for såvel virksomhederne som samfundet som helhed. I det følgende uddybes og kvantificeres disse konsekvenser.

#### Konsekvenser af høje udgifter til løsning af juriske konflikter

Især byggeri og transport er presset på deres indtjening. Ifølge Danmarks Statistik var deres overskud, målt som resultat efter skat, i forhold til deres omsætning henholdsvis 3,5% og 2,2% i perioden 2008-2012. I en sådan situation er det afgørende at kunne holde omkostningerne nede for ikke at miste konkurrenceevne.

Samtidig er byggeriet i Danmark blandt verdens dyreste. Ifølge Klima-, Energi- og Bygningsministeriet er en væsentlig årsag til dette, byggeriets over 20 år gamle aftalesystem, AB-systemet, der er baseret på en forældet forståelse af byggeriets processer og aktører. Systemet vanskeliggør planlægningen, skaber for-

sinkelser og medfører mange tvister og uenigheder, der ender i dyre og tidskrævende voldgiftssager. Systemet er samtidig svært uigennemskueligt for udenlandske virksomheder, som vælger at holde sig væk fra opgaver i Danmark. Det fordyrer dansk byggeri markant.<sup>33</sup>

Regeringens byggepolitiske strategi fra november 2014 henviser til tal fra Eurostat, der viser, at det relative prisniveau for dansk bygge- og anlægsarbejde i 2012 var 30% højere end gennemsnittet for EU15-landene, også når der korrigeres for landenes købekraft. Tallene fra Eurostat viser også, at de danske byggeomkostninger er højere end i de fleste sammenlignelige lande og er steget med 40% i perioden 2000-2012, kun overgået af Sverige og Norge.<sup>34</sup>

Regeringens byggepolitiske strategi understreger, at internationalt konkurrencedygtige priser i byggeriet er en parameter, som har betydning for hele erhvervslivet i Danmark. Prisen ved at investere i og drive og vedligeholde produktions- og kontorfaciliteter er en omkostning, som kan have stor betydning for de samlede omkostninger til produkter og serviceydelser i Danmark. Hvis bygninger i Danmark er markant dyrere end i vores nabolande, har det betydning for hele erhvervslivets konkurrenceevne og for udenlandske virksomheders beslutning om at etablere arbejdspladser i Danmark fremfor i vores nabolande.

Tilsvarende er transportsektorens input til andre sektorer fuldstændig afgørende for hele erhvervslivets konkurrenceevne. Trods en generel reduktion af todsatser de seneste 20 år, fortsætter ikke-toldmæssige barrierer som omkostninger ved at transportere varer til indenlandske og udenlandske markeder, både i form af fragtrater og i form af forsinkelser og uregelmæssigheder, med at hæmme landes import og eksport. Dette betyder, at transport- og logistikomkostninger og eksistens af en transport- og logistiksektor, der kan håndtere virksomhedernes forsyningskæder effektivt og rettidigt, nu mere end nogensinde er afgørende for graden af et lands konkurrenceevne.

Transport- og logistikomkostningernes påvirkning af konkurrenceevne, produktivitet, handel og integration i verdensøkonomien er stærk. Et studie fra Verdensbanken er kommet frem til, at en forbedring i transport- og logistiksektorens performance på en standardafvigelse kan øge et lands eksport af fremstillede

---

<sup>33</sup> Se: <http://www.efkm.dk/nyheder/helveg-byggeriets-aftalesystem-moderniseres>

<sup>34</sup> Se: [http://www.kebmin.dk/files/billeder/byggepolitisk\\_web.pdf](http://www.kebmin.dk/files/billeder/byggepolitisk_web.pdf)

varer med op til 36%.<sup>35</sup> Tilsvarende viser et studie fra OECD, at en stigning i de maritime transportomkostninger på 10% kan reducere et lands import og eksport med 6-8%.<sup>36</sup> Endelig dokumenterer samfundsøkonomiske konsekvensanalyser af de seneste års investeringer i Storebæltsbroen og Øresundsbroen den massive betydning transportomkostningerne har for såvel borgere som virksomheder.<sup>37</sup>

Givet byggeriets og transportens samfundsøkonomiske betydning og deres pressede indtjening er det bekymrende, når virksomhederne inden for disse brancher bruger ca. 0,5% af deres omsætning svarende til ca. 14% af deres resultat efter skat på løsning af deres konflikter om året. Vi har undersøgt, hvad disse omkostninger kan have af samfundsøkonomiske konsekvenser.

Tal fra Danmarks Statistik viser, at byggeri og transport udgør henholdsvis 4% og 6% af værditilvæksten i den danske økonomi og beskæftiger henholdsvis 170.000 og 133.000 personer. Samlet står de to sektorer for 16,7% af produktionsværdien, jf. Figur 3.1.A nedenfor.

Derudover er byggeriet og transportsektoren som nævnt væsentlige bidragsydere til økonomiens øvrige sektorer samt til eksporten. Byggeriet bidrager til andre sektorer med 66 mia. kr., mens transportsektoren bidrager med 115 mia. kr. Størstedelen af transportens produktion går dog til eksport, hvilket primært stammer fra skibsfarten, jf. Figur 3.1.B nedenfor.

---

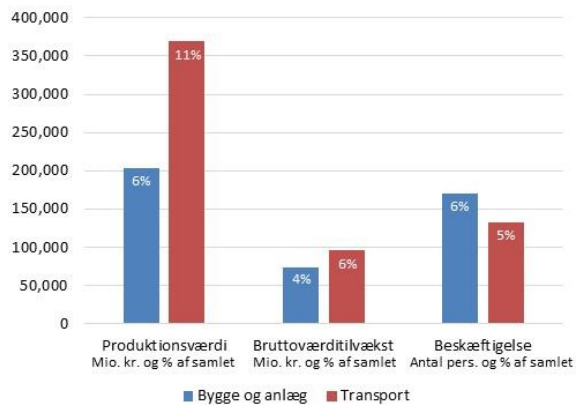
<sup>35</sup> Bahar, Alberto, Manners, Phil, and Nelson, Benjamin, Exports and International Logistics, Policy Research Working Paper 5691, The World Bank, Development Research Group, June 2011.

<sup>36</sup> Korinek, Jane and Sourdin, Patricia, Maritime transport costs and their impact on trade, OECD Working Paper, TAD/TC/WP, 2009.

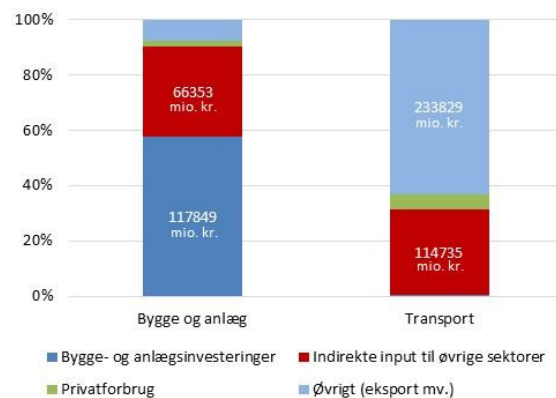
<sup>37</sup> Se for eksempel: <http://www.trm.dk/da/publikationer/2014/samfundsøkonomisk-analyse-af-storebaeltsforbindelsen>

Figur 3.1: Byggeriets og transportens økonomiske bidrag og dets anvendelse

A: Produktionsværdi, bruttotilvækst og beskæftigelse



B: Input til andre sektorer, privatforbrug, investering og eksporten



Note: Beskæftigelse er vist i antal beskæftigede. I figur A viser tal i % andelen af dansk produktion, værditilvækst og beskæftigelse  
 Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken, tabel NABP19 og NABB19 samt input/outputtabeller fra DST 2011 (fremskrevet til 2014-tal)

Når byggeriet og transportsektoren bruger ca. 0.5% af deres omsætning på løsning af deres juridiske konflikter, skal de i sagens natur have dækket disse omkostninger på en eller anden måde. I en situation med presset indtjening og en forholdsvis pæn grad af konkurrence er deres muligheder primært reduceret til at overvælte disse omkostninger på deres priser.

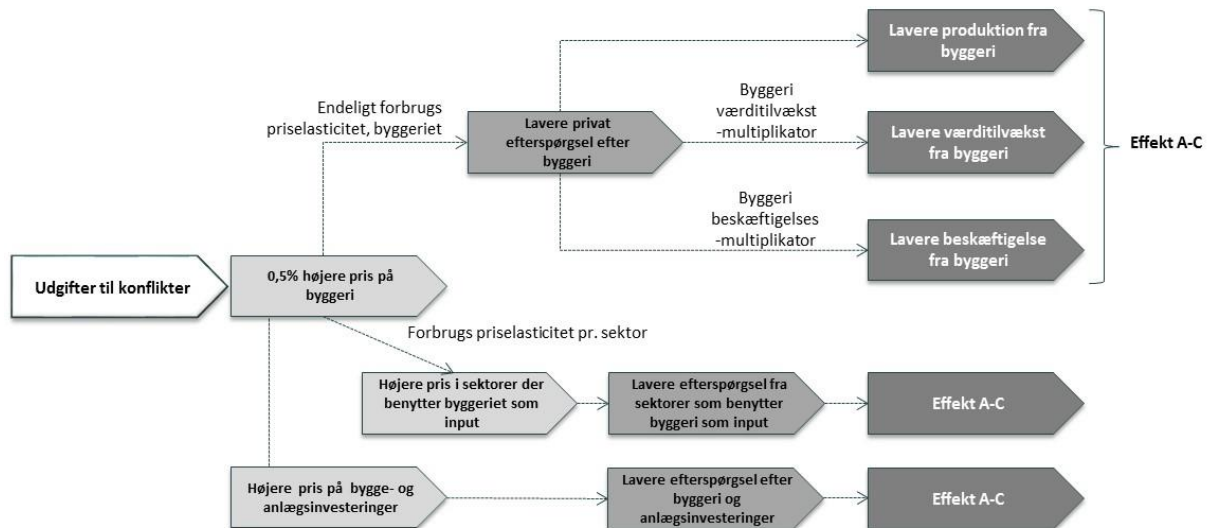
Denne direkte overvæltning på priserne er en såkaldt 1. ordens priseffekt. Dernæst kommer en såkaldt 2. ordens effekt ved, at byggeriet og transporten også leverer input til egen produktion. Summen af disse to effekter er den samlede priseffekt, som kommer fra en overvæltning af virksomhedernes udgifter til løsning af juridiske konflikter.

Ved brug af Danmarks Statistiks input-outputmodeller, vurderer vi, at effekten af denne overvæltning vil give en samlet prisstigning svarende til ca. 0,5% i byggeriet og ca. 0,6% i transportsektoren.

Disse prisstigninger synes måske umiddelbart beskedne, men de har vidtrækkende konsekvenser for efterspørgslen efter varer og ydelser fra byggeriet og transportsektoren og derigennem omkostningerne i de sektorer, der benytter byggeri og transport som input, hvilket igen vil påvirke efterspørgslen efter varer fra disse sektorer. Endelig vil prisstigningerne medføre en omkostningsstigning ved bygge- og anlægsinvesteringer, som vil reducere efterspørgslen efter sådanne investeringer, jf. Figur 3.2 nedenfor, der illustrer de samlede effekter med udgangspunkt i byggeriet.



Figur 3.2: Illustration af hvorledes prisstigninger inden for byggeri påvirker økonomien



Kilde: Qbis Consulting

Summen af disse mange effekter og deres afledte konsekvenser giver de samlede samfundsøkonomiske omkostninger fra virksomhedernes juridiske konflikter. For byggeriet er de vurderet til ca. 1,6 mia. kr. i reduceret omsætning, ca. 0,7 mia. kr. i reduceret værditilvækst og ca. 1.200 færre beskæftigede personer.

For transporten er de samfundsøkonomiske konsekvenser større grundet den større og hyppigere anvendelse af sektorens produktion til andre sektorer og til eksport, som er mere prisfølsomt. Udenlandske kunder kan således vælge et rederi fra et andet land end Danmark, når de danske priser stiger. For transporten er de samfundsøkonomiske udgifter til juridiske konflikter vurderet til ca. 8,6 mia. kr. i reduceret omsætning, ca. 3,8 mia. kr. i mindre værditilvækst og ca. 6.200 færre beskæftigede personer. Selv om transportens omsætning kun er halvanden gang større end byggeriets, er de samfundsøkonomiske omkostninger således 4-5 gange større, hvilket altså kan henføres til højere anvendelse af sektorens input til andre sektorer og til eksport.

For alle brancher – beregnet med den samme udgiftsandel til juridiske konflikter som for transport og byggeri – vurderes de samlede samfundsøkonomiske omkostninger til ca. 45,3 mia. kr. i reduceret omsætning, ca. 20,0 mia. kr. i mindre værditilvækst og ca. 33.200 færre beskæftigede personer, jf. Tabel 3.1 nedenfor. Det skal understreges, at disse tal skal betragtes som skøn med usikkerhed.

**Tabel 3.1: De samlede samfundsøkonomiske omkostninger af virksomhedernes udgifter til løsning af juridiske konflikter**

Effekter	Byggeri	Transport	Alle brancher
Reduktion i samlet omsætning	Ca. 1,6 mia. kr.	Ca. 8,6 mia. kr.	Ca. 45,3 mia. kr.
Reduktion i samlet værditilvækst	Ca. 0,7 mia. kr.	Ca. 3,8 mia. kr.	Ca. 20,0 mia. kr.
Reduktion i samlet beskæftigelse	Ca. 1.200 personer	Ca. 6.300 personer	Ca. 33.200 personer

Kilde: Qbis Consulting på baggrund af Danmarks Statistiks input-output modeller for dansk økonomi.

Pointen er ikke, at samfundet kan slippe for at betale disse omkostninger. Virksomhederne vil altid skulle betale et vist beløb for at få løst deres konflikter, så der vil altid i et eller andet omfang være sådanne indirekte samfundsøkonomiske omkostninger. Og hvis virksomhederne løser deres juridiske konflikter på den mest ressourceeffektive måde med de færrest mulige afledte skadesvirkninger, er disse samfundsøkonomiske omkostninger fuldstændigt berettigede. Men hvis virksomhederne løser deres juridiske konflikter for dyrt i forhold til løsningernes kvalitet og deres skadesvirkninger, er disse tal anvendelige til at illustrere konsekvenserne.

Ifølge HBR Law Department Survey on legal spending<sup>38</sup> udgør virksomhedernes udgifter til løsning af deres juridiske konflikter globalt set ca. 0,34% af deres omsætning. Den tilsvarende vurdering for byggeri, transport og IT/kommunikation i Danmark er, at udgifterne udgør ca. 0,5% af omsætningen. Altså næsten 50% til forskel. Denne forskel skyldes i høj grad den usikkerhed, der altid er i sådanne undersøgelser, men samtidig er der også en række indikationer på, at specielt de mange voldgifter inden for byggeri gør løsningen af de juridiske konflikter i Danmark dyrere end nødvendigt.

Hvis dette betyder, at udgifterne til løsning af juridiske konflikter er f.eks. 10% højere, end de behøver at være i forhold til en situation, hvor virksomhederne løste deres konflikter ved brug af anderledes konflikt-løsningsmetoder, så koster det alene inden for byggeri og transport 1,0 mia. kr. i tabt omsætning, 0,4 mia. i tabt værditilvækst og 700 færre beskæftigede personer. De samlede samfundsøkonomiske omkostninger, opgjort for samtlige brancher, er tilsvarende 4,5 mia. kr. i tabt omsætning, 2,0 mia. i tabt værditilvækst og 3.300 færre beskæftigede personer.

<sup>38</sup> Se: <http://www.hbrconsulting.com/lawdepartmentsurvey.html>

Vores interviews inden for byggeri og transport viser, at virksomhederne mener, at deres juridiske konflikter tager tid og er omkostningskrævende. Kapitel 2 bekræftede, at udgifterne til voldgifter er høje. Medianudgifterne er 350.000 kr., gennemsnitsudgifterne er 495.000 kr., mens varigheden er mellem 18 og 19 måneder. Mens dette er velkendt af mange, er det måske mere overraskende, at forligsforhandling ikke nødvendigvis er en hverken billig eller hurtig mulighed. Medianudgifterne til en forligsforhandling er 125.000 kr. og gennemsnitsudgiften er 401.000 kr., mens varigheden målt ved medianen er 3,0 måneder og 5,3 måneder i gennemsnit.

I forhold til byggeriet bekræfter andre kilder, at der er flere konflikter om byggeprojekter i Danmark end uden for vore grænser.<sup>39</sup> Derudover viser interviews med byggevirksomheder i forbindelse med andre undersøgelser, at det eksisterende system er langsommeligt i forhold til at afgøre konflikter, samt at det er problematisk, at konflikter ofte ender direkte i voldgiftssager. Konkret fremhæver virksomheder, at det er en udfordring, at der ikke er en reelt fungerende konflikttrappe, hvor eventuelle konflikter kan løses på et lavere niveau, end det er tilfældet i dag, men får lov til at eskalere.<sup>40</sup>

Vores undersøgelse viser, at det i en situation med mange og langsommelige konflikter ikke kun er de direkte berørte virksomheder, domstole og voldgifter, der belastes med høje udgifter. Det gør samfundet som helhed gennem højere priser på vigtige varer og serviceydelser samt skattebetalinger, der hæmmer efterspørgslen og eksporten.

## Konsekvenser af nuværende konfliktløsningsmetoder

Spørgeskema- og interviewundersøgelsen viser, at knapt halvdelen (46%) af de juridiske konflikter løses ved forligsforhandling, mens resten primært løses ved retssag og voldgift. Kun 4% løses ved mediation, jf. Figur 1.1 ovenfor.

At mange virksomheder vælger at løse deres konflikter ved forligsforhandling er ikke overraskende. Dels er det ikke alle konflikter, der har en sagsgenstand, hvor det kan betale sig at føre en retssag eller voldgift. Dels er det et klassisk økonomisk resultat, at risikoaverse virksomheder vil maksimere deres forventede profit ved at indgå forlig og derved slippe for den risiko, der er i forbindelse med en voldgift eller retssag.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Se: <http://www.dagensbyggeri.dk/artikel/83797-nu-skal-arbejdet-med-nyt-ab-system-igang>

<sup>40</sup> Se: [http://www.ens.dk/sites/ens.dk/files/byggeri/konkurrencesituationen\\_i\\_byggeriet\\_endelig\\_december\\_2013\\_pdf](http://www.ens.dk/sites/ens.dk/files/byggeri/konkurrencesituationen_i_byggeriet_endelig_december_2013_pdf)

<sup>41</sup> Se fx John P. Gould "The Economics of Legal Conflicts" eller William M. Landes "An Economic Analysis of the Courts".

Risikoen, der refereres til, er risikoen for ikke at få medhold i retten samt risikoen for at blive pålagt yderligere sagsomkostningerne og eventuelt erstatning til modparten. Hvis beslutningen om at gå i voldgift eller til domstolene viser sig at være baseret på utilstrækkelig information, der giver skæve forventninger til voldgiftens eller retssagens udfald, er denne beslutning dyr. Både i forhold til advokatudgifter, interne udgifter, tabt indtjening, mulig erstatning og betaling af modpartens sagsomkostninger, samt risikoen for unødigt skade på kunde-, samarbejds- og medarbejderrelationer.

Virksomhederne er faktisk villige til at betale for at slippe for denne risiko. Betalingen sker i form af et forlig, hvor de muligvis kun får en del af deres krav imødekommet eller kun betaler en mindre del af det fremsatte krav.

Forligsforhandling er ofte den mest sikre måde at få dækket, om ikke andet en mindre del af sit krav, men prisen, der betales for at slippe for procesrisikoen er ikke uvæsentlig. Det kræver således en kombination af mange forskellige evner og hensyn at forhandle et optimalt forlig på plads uden at der begås forhandlingsfejl, jf. figur nedenfor.



Kilde: John K. Sebenius, "The negotiator's secret: More than merely effective", Harvard Business School, Working knowledge, 2001.

Forhandlingsfejl opstår nemlig nemt og årsagerne kan være mange.<sup>42</sup> Blandt de typiske er manglende fairness, asymmetrisk information, strategisk opportunisme, partiskhed i opfattelser, samt blindhed over for kulturelle forskelle, forskellig kemi, etc., se figur ovenfor. Givet de mange faktorer, der skal til for at få en forhandling til at lykkes, er det faktisk mere fornuftigt at tale om at forsøge at minimere de fejl, der uvilkaarligt vil opstå.

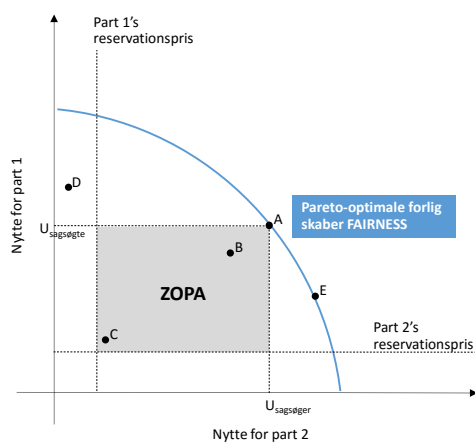
<sup>42</sup> Se f.eks. "Strategic Barriers to Dispute Resolution: A Comparison of Bilateral and Multilateral Negotiations", Harvard Negotiation Law Review 8, Rev. 1, Spring 2003.

I topartsforhandlinger vedrører den primære strategiske barriere modsætningen mellem at skabe og fordele værdier. Ønsket om den største bid af kagen leder således ofte til forhandlingsnedbrud på trods af, at der eksisterer et forhandlingsrum (Zone Of Possible Agreement – ZOPA). Dette forklares primært med asymmetrisk information og strategisk opportuniste. Parterne har altid asymmetrisk viden, fx om deres respektive reservationspris, og det kan give anledning til strategisk opportuniste. Resultatet kan være, at parterne aldrig opdager, at der er et forhandlingsrum (ZOPA).<sup>43</sup>

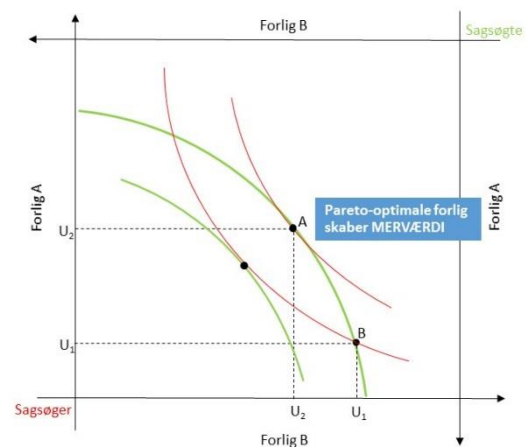
Figur 3.3.A illustrerer forskellige udfald af topartsforligsforsøgene. X- og y-akserne angiver nytten<sup>44</sup> for de to parter, mens den blå kurve sætter grænsen for, hvilke forlig, det er muligt at indgå givet de begrænsninger, der altid eksisterer. Det er altså ikke muligt at lave forlig nordøst for den blå kurve. De mulige forlig er afgrænset af den blå kurve og parternes reservationspriser angivet ved de stiplede linjer.

Figur 3.3: Pareto-optimale forlig skaber fairness og merværdi for begge parter

A: Forskellige udfald af forligsforsøgene



B: Skabelse af merværdi i forligsforsøgene



5

Kilde: Qbis Consulting

Forlig B og C er dårligere forlig end A, fordi begge parter kan øges. B og C er dog nogenlunde fair ved, at de deler nytten relativt ligeligt, men parterne har altså ikke formået at finde den mere optimale løsning A. Forlig D viser en situation, hvor den ene part har presset den anden part til at acceptere et forlig, der ligger under sidstnævntes reservationspris, fx et tilgodehavende som halveres. Det kan gøres, hvis den

<sup>43</sup> "Strategic Barriers to Dispute Resolution: A Comparison of Bilateral and Multilateral Negotiations", Harvard Negotiation Law Review 8, Rev. 1, Spring 2003.

<sup>44</sup> Vi benævner det for nemheds skyld nytte. Men for virksomheder er det profitten, der maksimeres.

ene part ikke har råd til andet og ved, at den anden part har råd og forventer at være villig til at føre sagen i voldgift eller i retten.

A og E er såkaldte pareto-optimale forlig. Det vil sige forlig, hvor ingen af parterne kan stilles bedre uden at stille den anden part værre, og begge parter har opnået den optimale nytte givet deres respektive begrænsninger. Pareto-optimale forlig anses for fair af parterne og vil derfor gøre mindst mulig skade på parternes relation, hvad enten det er en kunde- eller samarbejdsrelation.

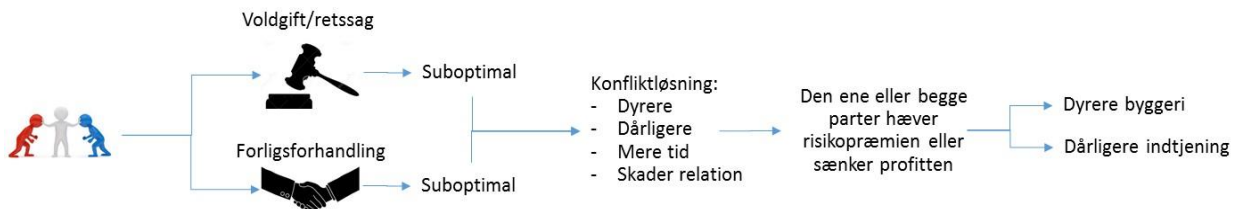
Figur 3.3.B viser en situation, hvor den ene parts indifferenskurve er vendt på hovedet. Derved kan det bedre illustreres, hvordan pareto-optimale forlig kan skabe merværdi. Indifferenskurverne viser, hvorledes part 1 og 2 hver især vurderer deres respektive nytte ved to forskellige forlig. Kurven angiver, hvor de er indifferente mellem det ene eller det andet forlig, idet de får den samme nytte. Som det ses kan der findes løsninger, der stiller den ene bedre, mens den anden part får samme nytte og vice versa. Det illustrerer den værdiskabelse, der kan komme ved pareto-optimale forlig. Figuren viser hvordan parten kan komme op på en højere indifferens kurve og derved øge sin nytte uden at den anden part taber noget ved det. Det er essensen af det gode forlig, og hvordan der kan passes på kunde- og samarbejdsrelationen i en konflikt-situation.

Vores interview af byggevirksomheder viser, at der er ret forskellige holdninger til fordelingen af værdier og værdiskabelsen i deres topartsforligsforhandlinger. De store virksomheder mener, at forligsforhandling fungerer godt som konfliktløsningsmetode. Men flere af de mindre byggevirksomheder mener, at fairness kunne forbedres væsentligt. Deres oplevelse i forbindelse med konflikter og forligsforhandling er, at store entreprenører ofte anvender deres større forhandlingskraft (kapital og juridisk kompetence) til strategisk opportunisme.

Dette gør de for eksempel ved at true med at gå i voldgift eller retten velvidende, at dette ikke er økonomisk muligt for den mindre håndværksmester, eller ved at tilbageholde tilgodehavender indtil der kan indgås et forlig på betaling af måske 50% af tilgodehavendet og et løfte om, at forretningsforholdet kan fortsætte uskadt.

Der er altså to måder, hvorpå virksomheder kan tabe mere end de direkte udgifter i forbindelse med juridiske konflikter. Den første måde er, hvis de grundet mangelfuld viden har skæve forventninger til udfaldet

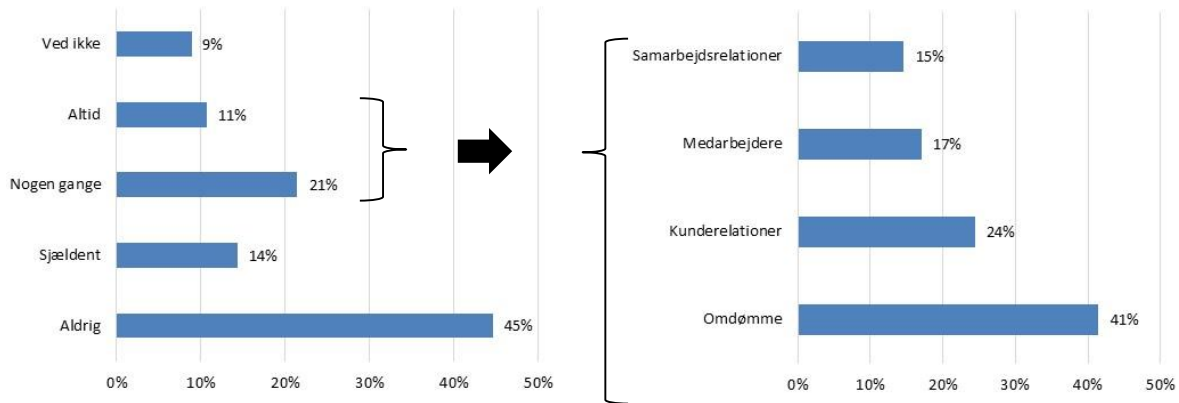
af en voldgift eller retssag, og at disse skæve forventninger får dem til at indlede en voldgift eller retssag, som de efterfølgende taber.



Den anden måde er, hvis der i forligsförhandling ikke findes en fair lösnings, og/eller parterne ikke får udforsket alle muligheder for værdiskabelse og indgår et suboptimalt forlig. Altså laver bevidste eller ubevidste förhandlingsfejl.

Konsekvensen i begge situationer er, at lösnings af virksomhedernes juridiske konflikter har en række indirekte udgifter, der reelt skal lægges til de direkte udgifter opgjort i Kapitel 2. Disse indirekte udgifter opstår som fölge af dårligere forlig, der mangler fairness eller som ikke har optimeret muligheder for fælles værdiskabelse, længere procestid inden forlig eller dom, hvilket kan være fatal for kapitalsvage virksomheder, samt mere skade på omdømme, medarbejdere, samt kunde- og samarbejdsrelationer. Ca. en tredjedel af de adspurgte virksomheder vurderer således, at den måde de løser deres juridiske konflikter har konsekvenser ud over tid og penge givet ved skade på omdømme, medarbejdere, kunder og samarbejds partnere, jf. Figur 3.4 nedenfor.

Figur 3.4: Er der nogle yderligere konsekvenser i forbindelse med juridiske konflikter ud over tid og penge?



Kilde: Spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt virksomheder inden for byggeri, IT/kommunikation og transport.

## Sammenfatning

Virksomhedernes nuværende praksis i forhold til at løse deres juridiske konflikter vurderes til at have to konsekvenser.

For det første synes virksomhedernes udgifter til juridiske konflikter højere end nødvendigt, og det giver højere end nødvendigt afledte samfundsøkonomiske konsekvenser. Det er svært at fastlægge præcist, hvor meget højere udgifterne er, men på baggrund af sammenligninger med HBR Law Department Survey on legal spending<sup>45</sup> og den kendsgerning, at flere kilder peger på, at der specielt inden for byggeriet er flere voldgifter end nødvendigt, er 10% ikke en urimelig antagelse.

Alene inden for byggeri og transport betyder 10% højere udgifter til løsning af juridiske konflikter 1,0 mia. kr. i tabt omsætning, 0,4 mia. i tabt værditilvækst og 700 færre beskæftigede personer, mens de samlede samfundsøkonomiske omkostninger opgjort for samtlige brancher er tilsvarende 4,5 mia. kr. i tabt omsætning, 2,0 mia. i tabt værditilvækst og 3.300 færre beskæftigede personer.

<sup>45</sup> Se <http://www.hbrconsulting.com/lawdepartmentsurvey.html>



For det andet kan virksomhedernes udbredte brug af forligsförhandling have indirekte negative konsekvenser i form af suboptimale afgørelser og forlig, der reelt ikke afslutter konflikterne og/eller som har afledte negative konsekvenser på omdømme, samarbejdspartnere, kunderelationer og virksomhedens medarbejdere. Sådanne indirekte negative konsekvenser vil yderligere forhøje de direkte udgifter ved de nuværende konfliktlösningemetoder, samt de indirekte samfundsökonomiske omkostninger.

Metoder	Forligsförhandling	Voldgifter	Retssager
	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Andel af konflikter = 46%</li> <li>o Varighed = 3,0/5,3 måneder</li> <li>o Udgifter = 125.000 kr./401.000 kr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Andel af konflikter = 21%</li> <li>o Varighed = 18,0/18,8 måneder</li> <li>o Udgifter = 350.000 kr./495.000 kr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Andel af konflikter = 27%</li> <li>o Varighed = 12,0/16,2 måneder</li> <li>o Udgifter = (35.000 kr./115.000 kr.)</li> </ul>
<b>UDGIFTER</b> til juridiske konflikter		<b>SAMFUNDSÖKONOMISKE KONSEKVENSER</b> af nuværende metoder til lösning af juridiske konflikter	
Samlede udgifter		Omsætning (v. 10% højere udgifter end nødvendigt)	
o 3 brancher	3,5 mia. kr.	o Byggeri og transport	1,0 mia. kr.
o Alle brancher	18,3 mia. kr.	o Alle brancher	4,4 mia. kr.
Udgifter i andel af omsætning		Værditilvækst (ved 10% højere udgifter til konflikter)	
o 3 brancher	0,50%	o Byggeri og transport	0,4 mia. kr.
o Alle brancher	0,52%	o Alle brancher	2,0 mia. kr.
Udgifter i andel af resultat efter skat		Beskæftigelse (ved 10% højere udgifter til konflikter)	
o 3 brancher	14,1%	o Byggeri og transport	700 personer
o Alle brancher	8,2%	o Alle brancher	3.300 personer

### 3.2 Borgerne

Som vist i afsnit 2.2 har de nuværende konfliktlösningemetoder anvendt i forbindelse med borgernes juridiske konflikter ofte højere direkte omkostninger til sagsbehandling ved offentlige instanser, til advokater og til borgernes eget tidsforbrug. Men de indirekte omkostninger i form af sygemeldinger, stress, forringet trivsel for voksne og børn, der kan komme som konsekvens af de nuværende konfliktlösningemetoder, er ofte endnu højere og mere alvorlige, selv om de i visse tilfælde kan være svære at kvantificere. Dette forhold er illustreret i det følgende, hvor de menneskelige og økonomiske konsekvenser af lange og opslidende sager er værdiansat i forbindelse med forældreansvarssager ved skilsmisser og arbejdsskadesager.

#### Forældreansvarssager

I afsnit 2.2 blev de gennemsnitlige udgifter til en skilsmisse vurderet til ca. 31.100 kr. Heraf stammer ca. 21.700 kr. fra sagsbehandling i Statsforvaltningen og ca. 9.400 kr. fra civile retssager. De nuværende konfliktlösningemetoder anvendt af Statsforvaltningen, ved domstolene og i fogedretten indebærer lang-

varige processer og de ofte gentagne og/eller uløste konflikter, kan have en række konsekvenser, der betyder, at de 31.400 kr. ikke er de endelige omkostninger for forældrene, børnene og samfundet som helhed.

En betydelig del af skilsmissekonflikterne ender således med længere sygemeldinger, som udgør en omkostning for forældrene, virksomhederne og samfundet. Der har desværre ikke været muligt at finde danske undersøgelser, der dokumenterer omfanget, men den norske undersøgelse "Sorg uden Blomster" fra 2006 viste, at 25% af fraskilte i Norge sygemelder sig i gennemsnit 76 dage.<sup>46</sup> Hvis vi antager, at det samme gør sig gældende i Danmark giver det et samlet tab på 129.800 kr. for hver fjerde skilsmisse ved en gennemsnitstimeløn på 228 kr.<sup>47, 48</sup>

Undersøgelsen viser endvidere, at det er længden og graden af konfliktniveauet i forbindelse med skilsmissen, som påvirker forældrene sygefravær og produktivitet. Jo længere en konflikt og hårdere en konflikt, jo længere sygefravær og jo større produktivitetstab. Det er derfor omkostningsfuldt, når løsningen af konflikter i Statsforvaltningen varer lang tid, kræver mange sags gange og kan eskalere konflikterne frem for at løse dem.

Medtages de 129.800 kr. til sygefravær til de allerede opgjorte udgifter for skilsmisser, stiger de maksimale udgifter til 199.600 kr. pr. skilsmisse, mens de vægtede gennemsnitlige udgifter stiger til 97.000 kr. pr. skilsmisse.<sup>49</sup>

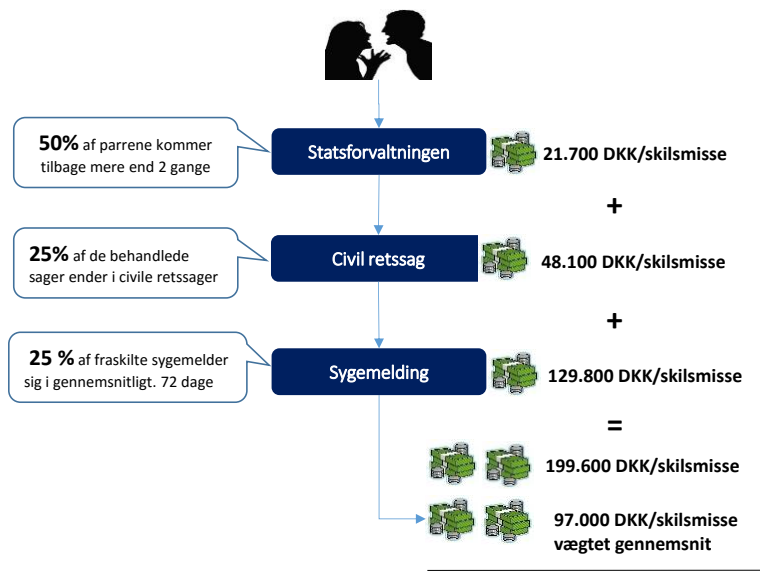
---

<sup>46</sup> "Sorg uten blomster" er foretaget af Synovate MMI for foreningen "foreningen 2 foreldre". Undersøgelsen er ikke tilgængelig på internettet. Men for en reference til brug af undersøgelsens resultater se: <http://www.business.dk/okonomi/virksomheder-forsikrer-ansatte-mod-skilsmisse>

<sup>47</sup> Gennemsnitstimelønnen er fastlagt som den gennemsnitlige timeløn for 20-34-årige i alle lønmodtagergrupper. Danmarks Statistik, Statistikbanken, tabel SLON50. Se: <http://www.statistikbanken.dk/SLON50>

<sup>48</sup> Det antages, at omkostningen ved en sygemelding er lig den ansattes løn under sygemeldingen, da lønnen marginalt afspejler en persons produktion pr. time. Hertil antages, at denne produktion går tabt eller en ekstra ressource til samme løn skal trækkes ind. Implicit er antaget, at den sygemeldte ikke har gevinst af øget fritid ved sygemeldingen.

<sup>49</sup> Det vil sige, udgifterne vægtes med den hyppighed hvormed de forekommer. For eksempel, en civil retssag koster 48.100 kr., men forekommer kun i hver fjerde skilsmisse. Det betyder, at de vægtede omkostninger fordelt på alle skilsmisser er  $\frac{1}{4} * 48.100 = 12.025$  kr.



Foruden sygemeldingen rapporterer 50% af de involverede i skilsmisser, at de er mindre produktive i længere perioder. Ifølge "Sorg uten blomster" giver dette et forsigtigt skøn en 10% produktivitet nedgang i knap 8 måneder svarende til 18 arbejdsdage eller 31.000 kr. yderligere pr. skilsmisse.

Grundet usikkerheden er disse omkostninger dog ikke medtaget i beregningen. Dette betyder dog ikke, at de ikke eksisterer, blot at deres omfang er mere usikkert.

Skilsmissen er ikke blot til skade for forældrene, men påvirker i særdeleshed også for børnene. Adskillige undersøgelser har fundet især fire typer af negative effekter af forældrenes skilsmisse på børnenes senere tilværelse: 1) Øget antal psykiske lidelser såsom angst og depression, 2) kortere uddannelse, 3) øget antal fysiske lidelser og ifølge en enkelt undersøgelse, kortere levetid og 4) øget antal skilsmisser blandt skilsmissebørn.<sup>50</sup>

Disse negative eftervirkninger af skilsmisser på børnene er i langt de fleste tilfælde fundet i amerikanske undersøgelser, og der har i den forbindelse været en diskussion blandt forskere om, hvorvidt de negative virkninger på børnene skyldes noget psykologisk – f.eks. virkningerne af konflikten mellem forældrene eller om de negative virkninger af skilsmisse snarere skyldes økonomiske forhold, idet amerikanske skilsmissemødre som regel kommer til at leve under fattigere forhold, end hvis de var gift - også sammenlignet med de forhold skilsmissemødre lever under i de skandinaviske velfærdssamfund.<sup>51</sup>

I 2006 undersøgte to norske forskergrupper dette spørgsmål ved at gennemføre en undersøgelse helt svarende til de amerikanske, men på norske skilsmissebørn, der formodes at vokse op under langt bedre

<sup>50</sup> Psykolog Nyt (nr. 9 2006), se: <http://infolink2003.elbo.dk/PsyNyt/Dokumenter/doc/14260.pdf>

<sup>51</sup> Som ovenfor.

økonomiske og materielle vilkår end amerikanske skilsmissebørn. Konklusionen af de norske undersøgelser var, at der trods den bedre økonomiske og bolig-mæssige støtte til norske enlige mødre ikke var nogen nævneværdig forskel på de negative virkninger, som kunne spores hos skilsmissebørnene hos enlige mødre i USA og i Norge.<sup>52</sup>

Derimod konkluderede undersøgelserne, at de følelsesmæssige belastninger hos børnene som følge af forældrenes skilsmisse og som følge af de skænderier og andre former for ægteskabelig mistrivsel, der hyppigt har fundet sted inden skilsmissen, var de væsentligste årsager til den fundne højere grad af mistrivsel hos norske skilsmissebørn.<sup>53</sup>

De norske undersøgelser om skilsmissebørn viser således i lighed med undersøgelsen ”Sorg uten blomster”, at længden og graden af konfliktniveauet i forbindelse med skilsmissen er helt afgørende for hvor mange og alvorlige negative virkninger, der følger en skilsmisse. Det har derfor vidtrækkende menneskelige omkostninger for børnene, når løsningen af konflikter i Statsforvaltningen varer lang tid, kræver mange sags-gange og i nogle tilfælde ligefrem forværrer konflikterne, frem for at løse dem.

Omkostningerne ved de negative effekter på børnene af en skilsmisse er potentielt meget højere end de 182.600 kr. medtaget i analysen indtil videre. En hurtig og god løsning af skilsmisser er derfor helt afgørende både for de menneskelige og økonomiske forhold.

## Arbejdsskadesager

For arbejdsskadesager er der ikke de samme indirekte omkostninger, som beskrevet i forbindelse med forældreansvarssager. Dette skyldes, at skaden allerede er sket. Borgeren har lidt skade, og det er nu ”blot” et spørgsmål om at opgøre tabet og skadens omfang. Den reducerede livsindkomst og sandsynlige nedgang i livskvalitet er en konsekvens uanset, om der anvendes mediation eller ej. Der er derfor ikke samme risiko for yderligere sygefravær, lavere produktivitet og mistrivsel som i skilsmissekonflikterne.

---

<sup>52</sup> Som ovenfor.

<sup>53</sup> Psykolog Nyt (nr. 9 2006), se: <http://infolink2003.elbo.dk/PsyNyt/Dokumenter/doc/14260.pdf>

Ikke desto mindre kan mediation stadig bidrage positivt, idet en langvarig sagsbehandling af arbejdsskadesagen også kan have omkostninger, som mediation kan modvirke. Mediation kan således både anvendes som et redskab til at finde egentlige løsninger eller som et procesfremmende redskab, som kan afkorte lange sagsbehandlingstider. Som procesfremmende redskab se Case 4: Arbejdsskadessager på side 49.

## Kapitel 4 - En løsning

De traditionelle konfliktløsningsmetoder er primært fokuseret på jura og rettigheder, og i deres afgørelser er der ofte en taber og en vinder. Dette gælder for virksomhederne i forbindelse med domstole og voldgiftter, og for borgerne i forbindelse med eksempelvis Statsforvaltningen og Arbejdsskadestyrelsen<sup>54</sup>. Derudover er de traditionelle konfliktløsningsmetoder kendetegnet ved, at de er relativt dyre, ofte tager lang tid og kan have negative konsekvenser for relationen mellem parterne, hvilket yderligere fordyrer de nuværende metoder. Disse forhold er blevet beskrevet og dokumenteret i kapitel 2 og 3.

Grundlæggende kan en konflikt mellem to parter ikke løses tilfredsstillende med jura eller ved at holde stejlt på sine rettigheder. Allan Ohms, der er advokat og retsmægler, udtaler således til Jyllandsposten d. 6. juni 2014 i forbindelse med, at EU Kommissionen har dokumenteret, at Danmark rangerer lavt i brugen af alternativ konfliktløsning<sup>55</sup>: *”Jura er uegnet til at løse konflikter, og ofte gør det mere skade end gavn. I en retssag bliver folk statistisk i deres egen konflikt, og det kan være utilfredsstillende at blive placeret på bagsædet uden indflydelse på sin egen sag”*.

Mediation er kendetegnet ved, at begge parter bliver hørt, at begge parter aktivt drøfter mulige løsninger, og at begge parter støtter op om den valgte løsning. Dette gør mediation velegnet til at løse konflikter, idet det herved imødekommer en vigtig svaghed ved de nuværende konfliktløsningsmetoder. Svagheden er, at der er en taber, som ikke nødvendigvis støtter op om afgørelsen og/eller som ikke synes, at vedkommendes argumenter er blevet hørt, hvilket kan give anledning til uholdbare løsninger, eskalering af konflikten og skade på relationen mellem parterne i konflikten, hvad enten det er forretningspartnere eller forældre i en skilsmisse.

Dertil kommer, at mediation går hurtigere end de traditionelle konfliktløsningsmetoder. En mediation tager gennemsnitligt 8 timer i effektiv mødetid, men i kalendertid viser cases, at varigheden er fra to uger og op til 3 måneder. Til sammenligning tager voldgiftter og retssager gennemsnitligt henholdsvis 18,8 og 16,2 måneder<sup>56</sup>, forældreansvarssager i Statsforvaltningen gennemsnitligt 3-4 måneder og arbejdsskadesager

---

<sup>54</sup> Se afsnit 2.2.

<sup>55</sup> “Rebooting the mediation directive”, EU Commission, 2014. Se: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/JOIN/2014/493042/IPOL-JURI\\_ET\(2014\)493042\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/JOIN/2014/493042/IPOL-JURI_ET(2014)493042_EN.pdf)

<sup>56</sup> Se afsnit 2.

gennemsnitligt 9 måneder. For forældreansvarssager og arbejdsskadesager kan varigheden dog forlænges mærkbart, hvis sagen går videre til øvrige instanser så som Domstolene og Ankestyrelsen.

En løsning i forhold til at nedbringe virksomhedernes, borgernes og samfundets tid til løsning af de juridiske konflikter er derfor øget brug af mediation. Øget brug af mediation kan dog også reducere virksomhedernes, borgernes samt samfundets omkostninger til konfliktløsninger. Hvordan er illustreret i de følgende fem cases om brugen af og besparelser ved mediation frem for traditionelle konfliktløsningsmetoder. For yderligere cases på brugen af mediation henvises til Mediationsinstituttets hjemmeside.<sup>57</sup>

### Case 1: International maritim tørlasttransport

Denne case omhandler transport af kul fra Kina til Tyrkiet. Undervejs selvantænder kullet, og skibet grundstøder med vilje ved Tyrkiets kyst for, at lasten og skibet ikke skal synke på dybt vand og gå tabt. I forbindelse med denne transport var der indgået tre transportaftaler og to købskontrakter.



Sagen genererede flere sager, både voldgiftssager i to jurisdiktioner i henhold til nogle af kontrakterne samt retssager i tre jurisdiktioner. Rederen lagde sag an mod hovedbefragteren, der lagde sag an mod sin befragter, der så igen lagde sag an mod sin befragter.

Køberen startede en retssag mod rederen i Tyrkiet, og rederen overvejede at lægge sag an mod køberen under transportkontrakten med dette selskab. Der blev også overvejet sager under de to salgskontrakter, og endelig så startede sælgeren en retssag mod rederen i Kina for derved at forsøge at undgå at blive bundet af en mulig voldgiftsavgørelse fra England i Kina. Alle disse sager lægges an, fordi ingen af de involverede parter ønsker at komme til at betale de ca. 22,3 mio. USD, der udgør de totale tab.


Hvert enkelt af disse sagsanlæg vil blive afgjort ved voldgift, hvor det er aftalt, eller retssag. Tre af disse sagsanlæg forventes afgjort ved voldgifter i England, som hver især er vurderet til at ville koste ca. 1,35 mio. USD pr. sag i sagsomkostninger og vare ca. 36 måneder, jf. skema nedenfor. Øvrige sagsanlæg forventes

---

<sup>57</sup> Se: <http://mediationsinstituttet.dk/mediation/cases/>

afgjort ved retssager og voldgifter i henholdsvis Tyrkiet og Kina, som ligeledes konservativt er sat til at ville koste ca. 1,35 mio. USD.<sup>58</sup>


**Faktisk scenarium:  
Mediation**



Mediation - regnskab pr. part

Sagsgenstand:	22.300.000 USD
Erstatning, alle parter:	Konfidentielt
Varighed, forventet:	6 mdr.
Omkostninger:	130.000 USD
- Mediation	USD
- Advokater, eksterne	100.000 USD
- Interne ressourcer, 100 t * 300 USD/t	30.000 USD
Omkostninger i % af sagsgenstand:	0,6 %

**Alternativt skønnet scenarium:  
Back-to-back voldgift i London**



Voldgift - regnskab pr. part

Sagsgenstand:	22.300.000 USD
Erstatning	Ukendt
Varighed, forventet:	(6 x) 36 mdr.
Omkostninger:	(6 x) 1.350.000 USD
- Voldgift	(6 x) 250.000 USD
- Advokater, eksterne	(6 x) 1000.000 USD
- Interne ressourcer, 300 t * 300 USD/t	(6 x) 100.000 USD
Omkostninger i % af sagsgenstand	(6 x) 6,0%

Kilde: Qbis på baggrund af interview med nogle af de involverede parter

Men da ingen af parterne ønskede at betale erstatning, var det forventningen i lighed med lignende sager, at parterne ville fortsætte med at anlægge sager mod hinanden, hver gang der forelå en afgørelse, hvorved sagsomkostningerne ville fordobles for hvert sagsanlæg. Det forventedes, at i hvert fald mindst 6 af hver af de involverede parter ville forsøge sig med ét sagsanlæg, hvorved de samlede sagsomkostninger ville blive ca. 8,1 mio. USD og den samlede sag kunne tage op til ca. 12 år. Selvom dette ikke skulle ske, og sagen skulle blive forligt efter en enkelt sagsgang, var valget af mediation imidlertid fordelagtigt for alle parter. Det tog ca. 6 måneder fra de 6 hovedaktører startede på drøftelserne om muligheden for at mediere sagen, til mediationen blev berammet. Selve mediationen, hvor sagen blev forligt, tog kun 2 dage.

Omkostningerne til mediationen var 130.000 USD, altså knapt 10% af omkostningerne til en enkelt voldgift- eller retssag. Varigheden var 6 måneder, hvilket var 6 gange kortere end en enkelt voldgift- eller retssag, og derefter var sagen afsluttet én gang for alle for alle parter. Parterne gik fra konflikten i enighed og kunne derefter fokusere på deres respektive forretninger med minimal skade på deres forretningsrelationer og deres medarbejdere. Det skal dog understreges, at det for de af parterne, som eventuelt vinder en voldgift eller retssag, og som ikke efterfølgende får et sagsanlæg fra de øvrige parter, kan være mere fordelagtigt at få afgjort sagen i en voldgift/retssag. Samlet set er mediation dog den bedste løsning, både når det

<sup>58</sup> Verdensbankens Doing Business Survey skønner omkostningerne til løsning af erhvervsconflikter til henholdsvis 24,9% af sagsgenstanden i Tyrkiet og 15,1% af sagsgenstanden i Kina. Da sagsgenstanden er 22,3 mio. USD, betyder dette, at udgifterne til løsning af sagsanlæggene ifølge Verdensbanken er ca. 5,6 mio. USD i Tyrkiet og 3,4 mio. USD i Kina. De 1,35 mio. USD er derfor et lavt skøn. Dette vil kompensere for det tilfælde, at en af parterne mod forventning vælger ikke at anlægge sag.



måles i forhold til udgifter i procent af sagsgenstanden, og når det måles i forhold til skade på kunde-, samarbejds-, og medarbejderrelationer.

## Case 2: Byggeri i Danmark

Denne case omhandler en konflikt om diverse ekstraarbejder, fejl og mangler i forbindelse med arbejde, som en underentreprenør har foretaget for NCC. Underentreprenøren kræver 1,2 mio. kr. i erstatning, mens NCC tilbyder underentreprenøren 300.000 kr. Forliget blev en anerkendelse af krav til underentreprenøren på 780.000 kr. ved mediation.



Mediationen tog halvanden måned og kostede hver af parterne ca. 18.250 kr. i samlede udgifter til mediator og interne ressourcer svarende 1,5% af sagsgenstanden. Til sammenligning ville en voldgift have taget ca. 16 måneder og have kostet hver af parterne ca. 120-180.000 kr.

Voldgiftsnævnet for byggeri og anlæg vurderer således, at en sag med en sagsgenstand på omkring en million kroner samlet set koster ca. 100.000 kr.<sup>59</sup> Altså ca. 50.000 kr. for hver part.

### **Faktisk scenarium: Mediation**



#### Mediation - regnskab pr. part

Sagsgenstand:	1,2 mio. DKK
Varighed, forventet:	Ca. 1,5 mdr.
Omkostninger:	Ca. 18.250 DKK
- Mediation (½ af 15.500 DKK):	7.750 DKK
- Advokater, 0 timer	0 DKK
- Interne timer, 21 timer a 500 DKK	Ca. 10.500 DKK
Omkostninger i % af sagsgenstand:	1,5 %

### **Alternativt skønnet scenarium: Voldgift**



#### Voldgift - regnskab pr. part

Sagsgenstand:	1,2 mio. DKK
Varighed, forventet:	Ca. 16 mdr.
Omkostninger (10-15% af sagsgenstand):	120-180.000 DKK
- Voldgift	Ca. 50.000 DKK
- Advokater, eksterne	Ca. 30-60.000 DKK
- Interne ressourcer	Ca. 30-60.000 DKK
Omkostninger i % af sagsgenstand	10-15%

Kilde: Qbis på baggrund af interview med NCC og andre byggevirksomheder samt data fra Voldgiftsnævnet for Byggeri og Anlæg

Dertil kommer ca. 30-60.000 kr. i udgifter til eksterne advokater og ca. 30-60.000 kr. i udgifter til interne ressourcer, hvilket er anslået på baggrund af interviews med byggevirksomheder og deres vurderinger af

<sup>59</sup> Se: <http://voldgift.dk/voldgiftssager-2/>

deres udgifter til voldgifter. Dette giver samlede udgifter på ca. 120-180.000 kr. pr. part i sagen svarende til 10-15% af sagsgenstanden.

Både udgifter og tid er altså kun omkring en tiendedel af udgifterne og tiden til en voldgift. Løsningen er modsat en voldgiftsavgørelse støttet af begge parter i konflikten, hvilket sikrer minimal skade på de fremtidige forretningsrelationer.

### Case 3: Forældreansvarssager

Denne case viser, hvor succesfuld mediation behøver at være for at reducere omkostningerne i forbindelse med forældreansvarssager. Som beskrevet i afsnit 2.2 er sagsbehandlingstiden ved de nuværende konfliktløsningsmetoder i Statsforvaltningen lang.



I første kvartal 2015 var sagsbehandlingstiden for sag om forældremyndighed/bopæl seks uger, mens den var ni uger for en samværs sag<sup>60</sup>.

Dette er de gennemsnitlige sagsbehandlingstider er for én sag, men da hver skilsmisse gennemsnitligt kræver to sagsgange<sup>61</sup>, er den reelle tid 12-15 uger. Et forældrepar kan således først have en sag om forældremyndighed og/eller bopæl, og derefter en samværs sag. Dertil kommer så i hver femte skilsmisse en civil retssag, der gennemsnitligt tager ca. 22 uger.<sup>62</sup>

Netop varigheden af skilsmissen er bestemmende for, hvor mange følgeomkostninger der kommer med en skilsmisse. Således er sygefravær og nedsat produktivitet for forældrene og de negative påvirkninger for børnenes trivsel afhængige af varigheden i forbindelse med skilsmissen og det deraf ofte eskalerende konfliktniveau, jf. afsnit 3.2.

Hvis mediation kan løse konflikterne i forbindelse med forældreansvarssager, vil det ikke blot reducere de direkte udgifter til sagsbehandlingen, men også de menneskelige og samfundsøkonomiske følgeomkost-

<sup>60</sup> Se: <http://www.statsforvaltningen.dk/site.aspx?p=8714>

<sup>61</sup> Se fx: <http://www.dr.dk/nyheder/indland/flere-skilsmisseforaelde-skal-have-hjaelp-til-dele-boerne>

<sup>62</sup> Se: <http://www.domstol.dk/om/talogaakta/statistik/Documents/Civile%20sager/2014/Hel%C3%A5r/Civile%20sager%20byretter%202014%20-%20sagsbehandlingstid%20for%C3%A6ldreansvarssager.pdf>

ninger, der kommer fra langvarige og konfliktfyldte skilsmisser. Sidstnævnte fordi kendetegnet ved mediation er en hurtig løsning, begge forældre støtter op om, og som dermed med langt større sandsynlighed stopper konflikten og reducerer følgeomkostningerne.

En løsning ved mediation er vurderet til at kræve 10 timer af 1.700 kr. svarende til en samlet omkostning på 17.000 kr. I forbindelse med forældreansvarssager er det imidlertid vurderet, at det ligeledes er nødvendigt at medtage 5 timer af 1.700 kr. til en børnesagkyndig for at få løst konflikten, hvorved de samlede udgifter til mediation bliver 25.500 kr. Mediation er favorabelt når den vægtede omkostning ved mediation plus eventuelt efterfølgende etablerede sagsomkostninger er mindre end de etablerede sagsomkostninger alene.

Casen foretager en vurdering af, hvor succesfuld mediation behøver at være, i forhold til de nuværende konfliktløsningsmetoder for at give et samfundsøkonomisk overskud. Denne succesrate kaldes break-even succesraterne for mediation. Vurderingen foretages successivt for hver af de tre omkostningselementer givet ved Statsforvaltningen, civile retssager og sygefravær.

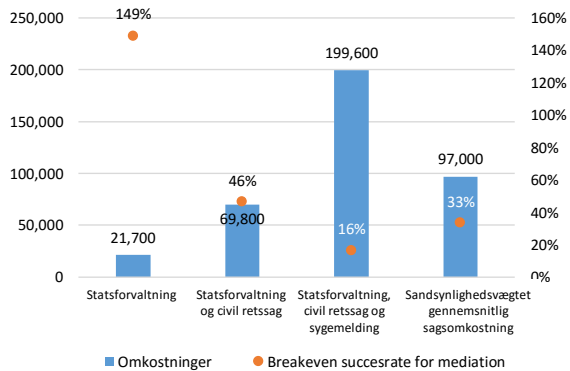
Endeligt beregnes samfundets samlede potentielle besparelse ved en effektiv implementering af mediation i forældreansvarssager. Der er taget udgangspunkt i gennemsnitlige sagsomkostninger. Resultatet er derfor behæftet med en betydelig spredning, hvor gevinsten ved mediationssager med høje omkostninger kan være betydeligt højere end vurderet i denne case.

I og med at følgeomkostningerne ved reduceret produktivitet for forældrene og de negative effekter for børnene ikke er medtaget, må resultaterne anses for forholdsvis konservative.

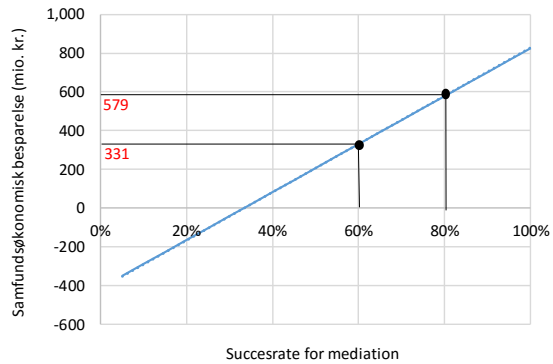
For de 21.700 kr. i direkte udgifter til Statsadministrationen, som en gennemsnitlig forældreansvarssag koster, er den nødvendige succesrate for mediation 149%. Mediation kan altså ikke give en besparelse, hvis Statsforvaltningen lykkes med at løse sagen. Medtages imidlertid udgiften til de civile retssager, som kommer i hver femte skilsmisse, er mediation et attraktivt alternativ, hvis det har en succesrate over 46%. Medtages derudover udgifterne i forbindelse med en sygemelding, som kommer i hver fjerde skilsmisse, falder succesraten for mediation til beskedne 16%. I en sandsynlighedsvægtet gennemsnitlig betragtning skal mediation blot være succesfuld i mere end 33% af sagerne for at give en besparelse i forhold til de nuværende konfliktløsningsmetoder, jf. figur A i Figur 4.1 nedenfor.

Figur 4.1: Succesrater og besparelser ved mediation i forældreansvarssager

A: Break-even succesrater for mediation



B: Samfundsøkonomisk besparelse ved mediation



Kilde: Qbis Consulting

I 2014 afsluttede Statsforvaltningen knapt 26.000 sager.<sup>63</sup> Ved en effektiv implementering af mediation i samtlige disse forældreansvarssager er samfundets samlede potentielle besparelse 331 mio. kr. ved en succesrate for mediation på 60%, jf. figur B i Figur 4.1 ovenfor.

#### Case 4: Arbejdsskadesager

Denne case viser, hvor succesfuld mediation behøver at være for at reducere omkostningerne i forbindelse med arbejdsulykkesager. Derudover viser casen et eksempel på, hvorledes mediation har løst en langvarig konflikt om en personskaade.



Som beskrevet i afsnit 2.2 er sagsbehandlingstiden ved de nuværende konfliktløsningsmetoder i Arbejdsskadestyrelsen lang. I 2014 tog en gennemsnitlig sagsbehandling i Arbejdsskadestyrelsens ca. seks måneder.

<sup>63</sup> Statsforvaltningens Årsrapport, 2014, se: <http://www.statsforvaltningen.dk/sfdocs%5CPublikationer%5CStatsforvaltningens%20%C3%A5rsrapporter/2014%20-%20Statsforvaltningens%20%C3%A5rsrapport%20for%202014.pdf>

Men i første halvår af 2015 steg sagsbehandlingen grundet i Kammeradvokatens kritik og de efterfølgende tiltag for at imødekomme denne kritik. Dette har betydet, at en sag om erhvervsevnetab nu gennemsnitligt tager 24 måneder, mens den gennemsnitlige sagsbehandling er steget fra seks til ni måneder.<sup>64</sup>

Som med skilsmisser er netop varigheden bestemmende for, hvor psykisk hård og omkostningsfuld en proces bliver for borgeren. Som sagerne med Pernille Mikaelson, Svend Møller og Kenneth Juhl Nygaard-Petersen illustrerede i afsnit 3.2 betød lange sagsbehandlingstider et stort psykisk pres grundet uvisheden om den fremtidige økonomi og det fremtidige liv generelt.

Hvis mediation kan løse konflikterne i forbindelse med arbejdsskadesager hurtigere, vil det ikke blot reducere de direkte udgifter til sagsbehandlingen, men også de menneskelige og samfundsøkonomiske følgeromkostninger. En løsning ved mediation er vurderet til at kræve 8 timer af 1.700 kr. svarende til en samlet omkostning på 13.600 kr. Mediation er favorabelt når den vægtede omkostning ved mediation plus eventuelt efterfølgende etablerede sagsomkostninger er mindre end de etablerede sagsomkostninger alene. Det skal understreges, at den vægtede omkostning ved mediation indeholder omkostninger til Arbejdsskadestyrelsen, idet Arbejdsskadestyrelsens vurderinger er obligatoriske, uanset om en sag videre løses ved mediation eller ved de nuværende processer.<sup>65</sup> På dette grundlag er udgifterne til mediation skønnet til knapt 22.000 kr.

Casen foretager en vurdering af, hvor succesfuld mediation behøver for at være i forhold til de nuværende konfliktløsningsmetoder, for at give et samfundsøkonomisk overskud. Vurderingen foretages successivt for omkostningerne i forbindelse med en lille, gennemsnitlig, stor og meget stor arbejdsskadesag behandlet i Arbejdsskadestyrelsen, Ankestyrelsen og ved Domstolene. Endeligt beregnes samfundets samlede potentielle besparelse ved en effektiv implementering af mediation i arbejdsskadesager.

For en lille arbejdsskadesag med erhvervsevnetab, med en sagsgenstand på 50.000 kr. er omkostningerne vurderet til ca. 42.970 kr., hvilket kræver en succesrate på 51% for, at mediation er en bedre samfundsøkonomisk forretning, jf. figur A i Figur 4.2 nedenfor. For en gennemsnitlig arbejdsskadesag med en

---

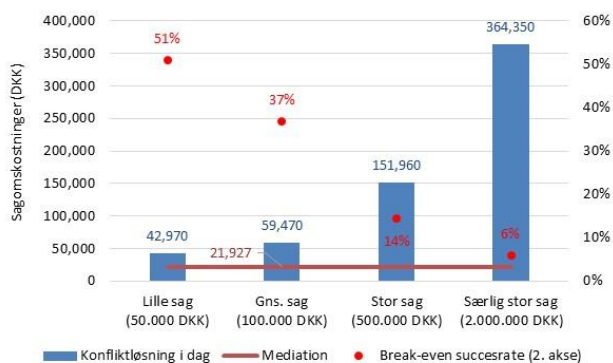
<sup>64</sup> Se: <http://www.ask.dk/da/Statistik/Arbejdsskader/Statistik-omkring-sagsbehandlingen/2015%20Sagsbehandlingstid.aspx>

<sup>65</sup> Omkostningerne til Arbejdsskadestyrelsen er skønnet til 6.240 kr. i 2014. Dette svarer til omkostningerne til en afvisningssag i Arbejdsskadestyrelsen og anses for et rimeligt skøn for de obligatoriske omkostninger, som Arbejdsskadestyrelsen vil have i enhver sag, idet de dækker indledende undersøgelser og vurderinger.

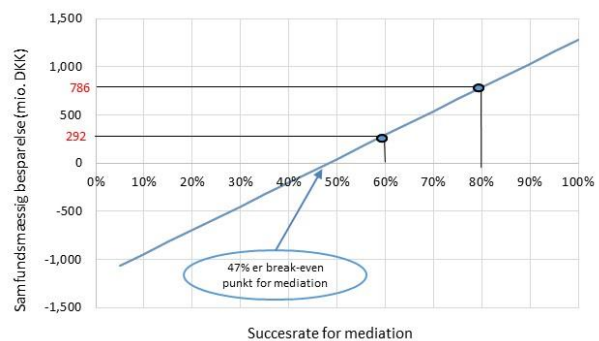
sagsgenstand på 100.000 kr. er succesraten for mediation tilsvarende vurderet til 37%, mens den er vurderet til 14% og 6% for store og meget stor arbejdssager, hvor sagsgenstanden er henholdsvis 500.000 kr. og 2.000.000 kr.

**Figur 4.2: Succesrater og besparelse ved mediation i arbejdsskadesager**

A: Break-even succesrater for mediation



B: Samfundsmæssig besparelse og succesrate for mediation



Kilde: Qbis Consulting

Ved en effektiv implementering af mediation i samtlige disse arbejdsskadesager er samfundets samlede potentielle besparelse 292 mio. kr. ved en succesrate for mediation på 60%, jf. figur B i Figur 4.2 ovenfor.

En artikel i Jyllandsposten d. 6. juni 2014 beskrev, hvorledes mediation var blevet anvendt i forbindelse med en personskadesag.<sup>66</sup> Sagen omhandlede Henning Østergaard Rix, der i 2004 var involveret i en trafikulykke. Henning Rix holdt for rødt ved et vejkryds i Odense, da han blev ramt bagfra af en anden bil, der påkørte ham med 50 km/t. Henning Østergaard Rix var 23 år, da ulykken skete, og var netop ved at afslutte sin datamatikeruddannelse. Ulykken gav imidlertid Henning Østergaard Rix dobbelt piskesmæld, hvilket medførte, at han ikke kunne opretholde et fuldtidsjob, og hans advokat anbefalede ham i stedet, at han søgte førtidspension.

Bilisten, der påkørte Henning Østergaard Rix, var forsikret i Topdanmark, og det var der Henning Østergaard Rix skulle hente sin skadeserstatning. Efter de første brevudvekslinger var det imidlertid klart, at Henning Østergaard Rix og Topdanmark havde forskellige holdninger til erstatningens størrelse. I gennem ni

<sup>66</sup> Se: <http://www.jyllands-posten.dk/protected/premium/indland/ECE6784646/ni-ars-konflikt-blev-loest-pa-tre-timer>

år var Henning Østergaard Rix og Topdanmark uenige om erstatningens størrelse, og domstolene var det næste logiske skridt.

”Ingen forsøgte at se på det med almindelig sund fornuft. For mig var det ikke kun et spørgsmål om penge, men også om, at jeg ikke følte mig hørt. Og det løser en retssag jo ikke” siger Henning Østergaard Rix til Jyllandsposten.

Til sidst udbad Henning Østergaard Rix sig et møde med Topdanmark. Forsikrings-selskabet takkede ja og foreslog, at en uafhængig mediator skulle hjælpe ved mødet. ”Vi har ved andre tvister brugt mediation med succes og tilfredshed hos alle parter. Retssager medfører jo ofte store sagsomkostninger, tager lang tid og tager udgangspunkt i, at den ene part skal vinde over den anden uden, at den menneskelige konflikt nødvendigvis bliver løst” fortæller Nanna Hvedstrup Friend, der er advokat i Topdanmark, og som var selskabets repræsentant ved mediationen.

”Ved mediationen fik vi skabt tillid og kunne se hinanden i øjnene, og med tilliden i bagagen fik vi vendt de punkter, hvor der var uenighed og nåede frem til et resultat, som begge parter efterfølgende var enige om” siger Nanna Hvedstrup Friend.

Henning Østergaard Rix glæder sig over, at sagen fandt en afgørelse uden for retslokalet. Også selv om det har betydet, at han har acceptere en mindre forsikringssum, end han oprindeligt havde krævet. ”Jeg står tilbage med en følelse af, at jeg er blevet behandlet rimeligt. Jeg ville selvfølgelig gerne have haft en større erstatning, men omvendt forstår jeg nu også godt Topdanmarks argumenter. Jeg vil til andre klart anbefale et mediationsmøde så tidligt i forløbet som muligt. Da vi først satte os ned sammen, tog det tre timer at rette op på de ni år” siger han.

Selv om denne sag omhandler personskade og ikke arbejdsskade illustrerer den alligevel brugbarheden af mediation ved begge slags sager. I begge typer af sager vil det således være et forsikrings-selskab, som skal udbetale erstatningen, og her illustrerer sagen med Henning Østergaard Rix og Topdanmark, hvorledes mediation kan spare begge parter for tid og penge.

Dertil kommer, at Arbejdsskadestyrelsen ved behandlingen af arbejdsskadesager skal bruge oplysninger fra tilskadekomne, arbejdsgiver og læger for at undersøge, hvad der er sket, og hvad der kan være årsag

til skaden eller sygdommen. I denne proces kan mediation også have en fordel. Et tidligt møde med en uafhængig mediator vil kunne hjælpe til hurtigere at belyse og samstemme hændelsesforløbet således, at Arbejdsskadestyrelsens sagsbehandling kan forkortes til gavn for alle parter. Et eksempel på dette er beskrevet i næste case om Tryg's erfaringer med mediation.

### Case 5: Tryg's erfaringer med mediation – herunder ved arbejdsskadesager

Denne case beskriver Tryg's erfaringer med mediation i forbindelse med et pilotprojekt, som blev startet i efteråret 2011 og som kørte frem til sommeren 2013. I forbindelse med dette pilotprojekt blev mediation tilbudt i ca. 50 sager inden for professionelt ansvar, personskade, erhvervsansvar, ejerskifte og ingeniør- og arkitektansvar.



I 10 af disse sager blev mediation accepteret og gennemført. Med undtagelse af én af de 10 sager løste mediation konflikterne. Én af sagerne sluttede dog først en måneds tid efter mediationen i forbindelse med møde, der var sat i stand ved mediationen. I to af sagerne blev der af Tryg's modpart søgt retshjælp, hvilket blev tilkendt. Retshjælpen dækkede 50% af udgiften til mediator og udgiften til egen advokat. Fire sager blev løst efter tilbud om mediation, men inden mediation blev planlagt.

Det er Tryg's vurdering, at samtlige mediationer resulterede i en rimelig aftale og dermed afslutning af sagen. I de fleste af sagerne kom der ved mediationen nye oplysninger og/eller detaljer frem i sagen, som bidrog til, at der kunne foretages en endnu bedre vurdering af procesrisiko og dermed af, hvad der ville være et rimeligt forlig.

Økonomisk set er det videre Tryg's vurdering, at det har været fordelagtigt at forlige og lukke sagen vurderet i forhold til procesrisiko frem for at føre retssag, da der har været sparede udgifter til syn og skøn og advokat. Det var dog ikke store besparelser, hvilket til dels hænger sammen med, at erstatningsudbetalingen i nogle få sager kan være blevet lidt større end procesrisikoen tilsagde for at lukke sagen og nå en løsning ved mediationen. Selve erstatningsudbetalingen har dog som udgangspunkt været på det niveau, som svarede til den procesrisiko, der blev vurderet i relation til sagen.



Alle kunder har oplevet det positivt, at Tryg har taget initiativ til mediation, og at de dermed har haft mulighed for selv at forklare om deres oplevelse og syn på sagen. At blive hørt har været vigtigt for kunderne. Alle kunder har sat stor pris på, at sagen kunne forliges, og at den blev afsluttet uden retssag. Selve processen med at mødes og få talt om sagen har også været vigtig for de fleste af kunderne.

Skadebehandlerne synes, at det var interessant at deltage i mediationen og vurderede, at mediation er en god måde til at få løst sager. Der har dog været et større tidsforbrug for skadebehandlerne, fordi de i højere grad selv har varetaget sagen i forhold til, hvis stævning var udtaget og advokat overtaget sagen.

### *Mediation af en arbejdsskadesag*

En af de sager, der blev medieret, handlede om en medarbejder, der var kommet til skade med sin skulder på jobbet. På det tidspunkt, hvor Tryg tilbød mediation havde sagen kørt i et års tid efter ulykken. I sagen var det som arbejdsgiverens forsikringselskab Tryg, der var på den ene side og 3F, som den ansattes fagforbund, på den anden side. Parterne kunne ikke blive enige om, hvordan skaden var sket, og om arbejdsgiveren var erstatningsansvarlig for ulykken.

Sagen var konfliktfuld, og der var en sandsynlighed for, at den skulle ende i retten. Modparten 3F indvilgede i Tryg's tilbud om mediation. 3F's advokat David Lindgaard var dog som udgangspunkt skeptisk over for søget med mediation. ”Jeg havde den opfattelse, at mediation er egnet i de sager, hvor der er et forhold mellem de to parter, der går ud over det økonomiske mellemværende. Det kan eksempelvis være, at der er tale om familieforhold eller nabostridigheder. Her kan parterne så få løst den personlige tvist samtidig og se hinanden i øjnene bagefter. I personskadesager er der typisk et forsikringselskab på den ene side, og det handler i højere grad om kroner og ører end om personlige problemstillinger” forklarer David Lindgaard om baggrunden for sin skepsis.

Parterne mødtes i den lokale afdeling af 3F. Det viste sig i løbet af kort tids drøftelse, at parterne var helt enige om, hvad der var sket. ”Skadelidte startede med at fortælle om sin oplevelse, og kollegaen, der var til stede under ulykken, fortalte så, at han var helt enig i skadelidtes beskrivelse. Det var ret overraskende, da det netop var noget af det, der havde været svært at få klarhed over i den skriftlige kommunikation. Det gjorde, at vi kunne komme skridtet videre i sagen, hvor den skriftlige kommunikation var strandet lidt” husker Tryg's advokat Trine Schmidt Nielsson.

Selv om parterne nu var enige om, hvad der var sket, var de dog stadig uenige om, hvorvidt arbejdsgiveren var ansvarlig eller ej. Alligevel nåede de til et forlig efter 3-4 timers drøftelse. ”Der kom nogle argumenter frem, som betød, at vi uden at være enige kunne finde frem til et forlig. Og det spillede også ind, at sagen dermed kunne blive endelig lukket med, og vi ikke skulle bruge mere tid på den. Og samtidig kunne arbejdstageren så få de penge, som han havde brug for her og nu” understreger Tryg’s advokat Trine Schmidt Nielsson.

## Kapitel 5 - Potentialer og barrierer

### 5.1 Potentialer

#### Færre retssager fører til samfundsmæssige besparelser

Konflikter, der løses ved retssager, er forbundet med en række omkostninger for både borgeren og samfundet. Selvom parterne i en retssag altid har en egen betaling i form af en retsafgift, er der også en række udgifter oveni for samfundet til dækning af omkostninger forbundet med retssystemet.

I 2014 var de årlige udgifter til civile retssager 297 mio. kr. Dertil kommer de civile retssagers andel af faste udgifter til generel ledelse, administration og hjælpefunktioner, som udgør 910 mio. kr.

Da udgifter til civile retssager udgør ca. 31 % af de samlede udgifter til retssager i Danmark, tillægges 31 % af 910 mio. kr. til 297 mio. kr., hvilket samlet set giver 585 mio. kr. i udgifter til civile retssager i 2014.

Parterne i en retssag betaler 23% af udgiften. De resterende 77% betales af samfundet

Samme år var der knap 46.000 civile sager, hvilket giver en udgifter pr. sag på 12.730 kr. Af de samlede udgifter betaler de involverede kun 23 % via retsafgiften. De resterende 77 % betales af samfundet.

En reduktion i antallet af civile retssager som følge af en øget brug af udenretlig mediation vil derfor reducere de samfundsmæssige omkostninger forbundet med retssager.

#### Potentielle besparelser ved virksomhedernes juridiske konflikter

I kapitel 4 illustrerede de fem cases, hvorledes mediation havde løst konflikter hurtigere og med færre omkostninger end de traditionelle konfliktløsningsmetoder.

I casen om international maritim tørlasttransport var tiden og omkostningerne ved mediation en tiendedel sammenlignet med blot en enkelt konfliktløsning ved voldgift. Men som casen viste kunne hver af de seks involverede parter med fordel anlægge en sag, hvorved konflikten ville involvere minimum fire voldgifter

og to retssager. I denne situation ville mediation så blive endnu mere fordelagtig som konfliktløsningsmetode end beregnet i casen.

I casen om byggeri i Danmark var tiden og omkostningerne i forbindelse med mediation ligeledes også omkring en tiendedel af tiden og omkostningerne til en voldgift. Modsat en voldgiftsafgørelse, var løsningen både i denne case og i tørlastcasen støttet af begge parter i konflikten, hvilket sikrede minimal skade på de fremtidige forretningsrelationer.

Hvis det i lighed med ovenstående to cases antages, at mediation kan reducere omkostningerne med 90%, og hvis det videre antages, at mediation i fremtiden ville blive brugt i én ud af hver femte juridiske konflikt, kan mediation reducere danske virksomheders omkostninger til løsning af deres juridiske konflikter med 12,6% ved en succesrate på 70% for mediationsløsninger.<sup>67</sup>

Mediation	Omkostninger	Omsætning	Værditilvækst	Beskæftigelse
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 90% lavere omkostninger</li> <li>○ 1:5 konflikter v. mediation</li> <li>○ 70% succes v. mediation</li> </ul>	➔ 12,6% lavere omkostninger til konfliktløsning	➔ Ca. 5,7 mia. kr. mere i omsætning hos virksomhederne	➔ Ca. 2,5 mia. kr. mere i værditilvækst fra virksomhederne	➔ Ca. 4.200 flere fuldtidsjobs i virksomhederne
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 45% lavere omkostninger</li> <li>○ 1:5 konflikter v. mediation</li> <li>○ 70% succes v. mediation</li> </ul>	➔ 6,3% lavere omkostninger til konfliktløsning	➔ Ca. 2,9 mia. kr. mere i omsætning hos virksomhederne	➔ Ca. 1,3 mia. kr. mere i værditilvækst fra virksomhederne	➔ Ca. 2.100 flere fuldtidsjobs i virksomhederne
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 45% lavere omkostninger</li> <li>○ 1:10 konflikter v. mediation</li> <li>○ 70% succes v. mediation</li> </ul>	➔ 3,2% lavere omkostninger til konfliktløsning	➔ Ca. 1,4 mia. kr. mere i omsætning hos virksomhederne	➔ Ca. 0,6 mia. kr. mere i værditilvækst fra virksomhederne	➔ Ca. 1.000 flere fuldtidsjobs i virksomhederne

Hvis virksomhederne anvender de reducerede omkostninger til at sænke deres priser, vil øget efterspørgsel efter deres varer og serviceydelser øge deres omsætning. Den øgede omsætning, der kan komme fra de 12,6% lavere omkostninger til konfliktløsning, er vurderet til ca. 5,7 mia. kr., mens den tilhørende øgede værdiskabelse er vurderet til ca. 2,5 mia. kr. og den tilhørende stigning i beskæftigelsen er vurderet til ca. 4.200 flere fuldtidsjob.

<sup>67</sup> Erfaringen fra de sager, hvor Mediationsinstituttet har udpeget mediatorer er, at mediation gennemsnitligt finder en løsning på konflikten i 70% af sagerne. I UK rapporterer organisationen CEDR, at deres mediation har opnået en succesrate på over 75%, se: <http://hsfnotes.com/adr/2014/05/27/uk-mediation-market-growing-at-rate-of-9-per-year-cedr-mediation-audit-results-released/>

Hvis mediation kun sænker omkostningerne for en konfliktløsning med 45%, skønnes det, at mediation kan reducere danske virksomheders samlede omkostninger til løsning af deres juridiske konflikter med 6,3%. Dette vurderes, at kunne øge deres omsætning med ca. 2,9 mia. kr., værdiskabelsen med ca. 1,3 mia. kr. og beskæftigelsen med ca. 2.100 fuldtidsjob.

Hvis mediation kun bruges i én ud af hver tiende konflikt i stedet for hver femte, og samtidig kun sænker omkostningerne for en konfliktløsning med 45%, skønnes det, at mediation kan reducere danske virksomheders samlede omkostninger til løsning af deres juridiske konflikter med 3,2%. Dette vurderes til at kunne øge deres omsætning med ca. 1,4 mia. kr., værdiskabelsen med ca. 0,6 mia. kr. og beskæftigelsen med ca. 1.000 fuldtidsjob.

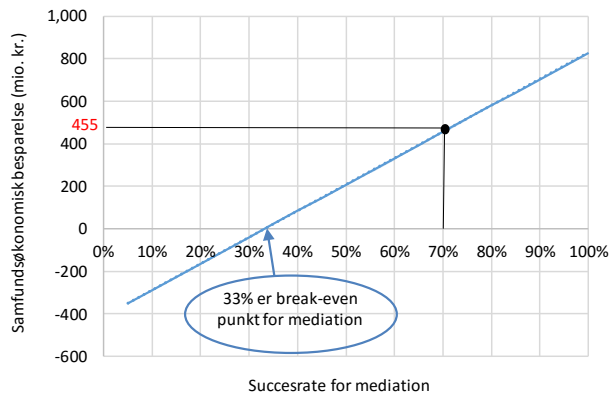
Selv om virksomhederne kun bruger mediation i én ud af 10 af deres juridiske konflikter, og selv om mediation kun reducerer omkostningerne halvt så meget som i de viste cases, er der altså en markant gevinst forbundet med at bruge mediation for danske virksomheder. Det skal endvidere understreges, at denne gevinst ikke medtager de yderligere gevinster, der vil komme ved, at virksomhederne ikke taber omsætning, når nøglemedarbejdere bruger deres tid på en juridisk konflikt frem for deres egentlige arbejde, og fra at langvarige konflikter løst ved voldgift eller retssag har en langt højere risiko for at skade forholdet til samarbejdspartnere og/eller kunder.

### **Potentielle besparelser ved borgernes juridiske konflikter**

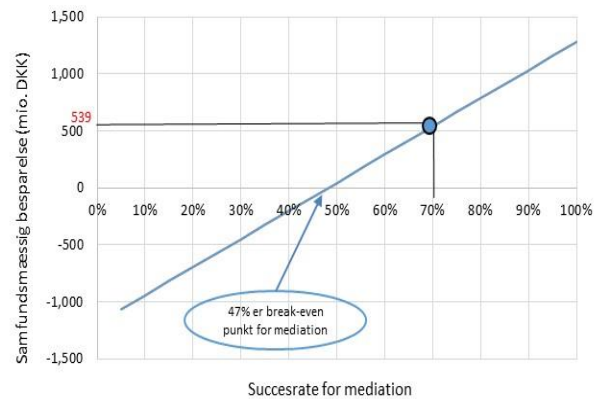
For borgerne kan der vurderes besparelser ved brug af mediation i forældreansvarssager og arbejdsskadesager. Det er altså ikke muligt, i lighed med virksomhederne, at skønne en samlet besparelse ved brug af mediation. Ikke desto mindre er der også en markant besparelse ved brug af mediation blot for disse to typer af sager, jf. Figur 5.1 nedenfor.

Figur 5.1: Samfundsøkonomisk besparelse i forældreansvars- og arbejdsskadesager

A: Samfundsøkonomisk besparelse for forældreansvarssager



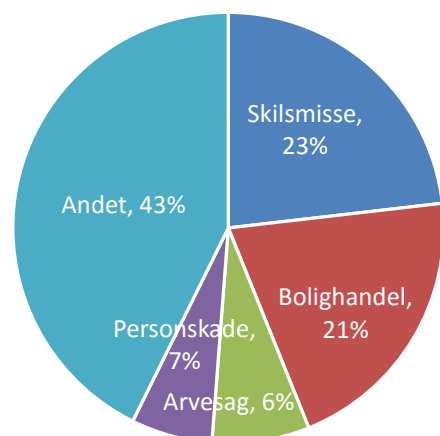
B: Samfundsøkonomisk besparelse ved arbejdsskadesager



Kilde: Qbis Consulting

Figur 5.1 viser, at en succesrate på 70% for mediation i forældreansvarssager er vurderet til at medføre en samfundsøkonomisk besparelse på 455 mio. kr. om året, hvis mediation blev anvendt i alle sager om forældresansvar. Tilsvarende er en 70% succesrate for mediation vurderet til at medføre en samfundsøkonomisk besparelse på 539 mio. kr. om året i arbejdsskadesager. Samlet set kan mediation ved disse to typer af konflikter altså give en besparelse på op til 994 mio. kr. Dette er ved brug af mediation i alle sager og bør altså betragtes som en maksimal besparelse. Som beskrevet i kapitel 4 er mediation dog særdeles velegnet til netop disse typer af sager.

Forældreansvarssager og arbejdsulykker repræsenterer skilsmisser og personskader, der samlet set udgør knapt 30% af borgernes juridiske konflikter. Det vurderes dog på baggrund af de fem beskrevne cases i nærværende rapport samt de cases, som indtil videre har kørt i regi af Mediationsinstituttet, at mediation vil være velegnet som konfliktløsningsmetode i stort set samtlige former for juridiske konflikter. Både borgernes og virksomhedernes.



Denne vurdering støttes blandt andet af Topdanmark, der tilsvarende vurderer, at mediation generelt er velegnet som konfliktløsningsmetode i alle slags sager.<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Interview med Brian Malmros, der er leder af Topdanmarks afdeling for skade jura.

## 5.2 Barrierer

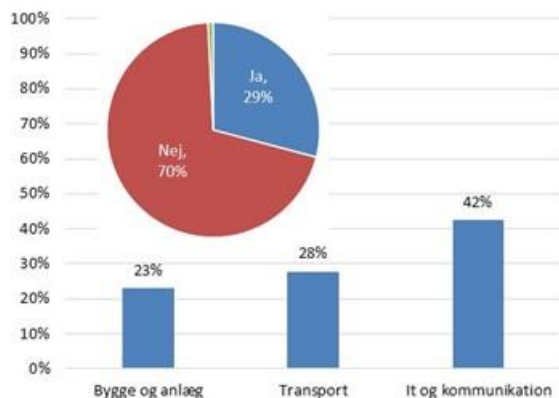
### Mediation – hvad er det?

En første barriere for en større brug af mediation som konfliktløsningsmetode er det manglende kendskab – både hos virksomhederne og hos borgerne. Hvis mediation skal anvendes mere fremadrettet, skal der oplyses mere om, at denne mulighed foreligger ved en konfliktsituation.

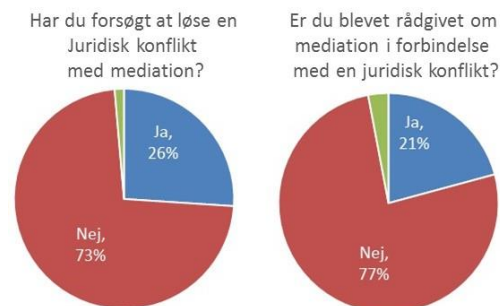
Vores undersøgelse blandt virksomheder viser, at kun 29% af de adspurgte virksomheder havde hørt om mediation som et redskab til at løse konflikter. Til gengæld havde næsten lige så stor en andel af virksomhederne – nemlig 26% - forsøgt at løse en juridisk konflikt med mediation. Overordnet set var kun 21% af virksomhederne blevet rådgivet om mediation i forbindelse med en konflikt, jf. Figur 5.2 nedenfor. Den manglende oplysning om mediation i forbindelse med konflikter skal sandsynligvis også forstås i sammenhæng med advokaters generelle modvilje mod mediation. Dette er uddybet nærmere i næste kapitel.

Figur 5.2: Virksomhedernes kendskab til mediation

B: 29% af virksomhederne har hørt om mediation som et redskab til at løse juridiske konflikter. Kun 23% inden for byggeriet, der er en af de mest konfliktfyldte brancher



B: 26% af virksomhederne har forsøgt at løse en juridisk konflikt med mediation og 21% er blevet rådgivet om mediation i forbindelse med en konflikt



Kilde: Spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt virksomheder inden for byggeri, IT/kommunikation og transport.

Hos borgerne er det tilsvarende 15% af de adspurgte, som har hørt om mediation, og blandt disse ville over halvdelen overveje mediation, hvis der opstod en ny juridisk konflikt.

## Advokater opleves som tilbageholdende

En anden barriere for en større brug af mediation, og som sandsynligvis også er medvirkende til den lave andel af virksomheder og borgere, der bliver oplyst om mediation som en konfliktløsningsmetode, er advokaterne. Dette er den næsten samstemmende udmelding fra de virksomheder og forsikringselskaber, der er blevet interviewet i forbindelse med hvidbogen. Dette synspunkt understøttes af en undersøgelse foretaget af organisationen The International Mediation Institute (IMI), hvor 47% af virksomhedsjuristerne mener, at advokaterne er en hindring for brugen af mediation.<sup>69</sup>

En mulig årsag til dette kunne være, at advokaterne vurderer, at en voldgift eller en retssag tjener deres klienter bedre end et forlig, i hvert fald vurderet ud fra juraen. Men som beskrevet i kapitel 2 og 3 er der ofte store omkostninger forbundet med eskalering af konflikter frem for en løsning i et tidligt stadie.

For virksomhederne binder det nøglemedarbejdere i en juridisk konflikt frem for deres egentlige arbejde, som er at tjene penge til deres virksomheder. Endvidere kan alvorlige konflikter skade relationen til samarbejdspartnere og kunder, hvilket vil have negative omkostninger for indtjeningen.

For borgerne har langvarige og psykisk opslidende konflikter ofte store menneskelige og økonomiske omkostninger, der resulterer i mindre arbejdsudbud, sygeorlov, reduceret produktivitet samt negative konsekvenser for deres familiers trivsel og deres børns fremtid.

Det er derfor vigtigt, at advokater varetager deres klienters interesse ud fra en helhedsvurdering og ikke kun ud fra en juridisk vurdering, ellers vil advokater forsætte med at være en barriere for mere anvendelse af mediation.

## Vi klarer os jo glimrende selv

En tredje barriere er danskernes konsensus-prægede kultur og det deraf afledte store antal bilaterale forhandlinger. At mange konflikter allerede løses bilateralt mellem parterne medfører således, at mange virksomheder ikke kan se det værdiskabende ved mediation. De klarer det jo allerede selv.

---

<sup>69</sup> Se: <https://imimediation.org/imi-international-corporate-users-adr-survey-summary>



Som udgangspunkt har konflikter, der løses ved forligsförhandlinger, potentialet for at være mere værdiskabende for begge parter og for samfundsøkonomien som helhed end konflikter, der løses ved domstolene eller voldgifter. Dette er blevet dokumenteret i kapitel 2 og 3.

Som beskrevet i afsnit 3.1 kræver det en kombination af mange forskellige evner og hensyn at forhandle et optimalt forlig på plads uden at der begås forhandlingsfejl som følge af manglende fairness, asymmetrisk information, strategisk opportuniste, partiskhed i opfattelser, blindhed over for kulturelle forskelle, forskellig kemi, etc. Givet de mange faktorer, der skal til for at få en forhandling til at lykkes, er det faktisk mere fornuftigt at tale om at forsøge at minimere de fejl, der uvilkaarligt vil opstå.

Vores interview af byggevirksomheder viser, at der er ret forskellige holdninger til fordelingen af værdier og værdiskabelsen i deres topartsforligsförhandlinger. De store virksomheder mener, at forligsförhandlinger fungerer godt som konfliktløsningsmetode. Men flere af de mindre byggevirksomheder mener, at fairness kunne forbedres væsentligt. Deres oplevelse i forbindelse med konflikter og forligsförhandlinger er, at store entreprenører ofte anvender deres større forhandlingskraft (kapital og juridisk kompetence) til strategisk opportuniste, der påtvinger de mindre virksomheder ufordelagtige forlig.

Foruden vores konsensus-prægede kultur er det derfor en yderligere barriere, at de store entreprenører ikke har tilstrækkeligt incitament til at foretage mediation. I en konflikt har de mest forhandlingskraft i form af størrelse, kapital og juridisk kompetence og en strategi med strategisk anvendelse af disse relative fordele er bedre forretning end mediation.

Den svære kunst at forhandle, og behovet for tøjle strategisk opportuniste taler samtidig for, at en uafhængig og professionel mediator ville kunne optimere resultaterne af de bilaterale förhandlinger til begge parter fordel.

### **Forsikringselskaberne vil ikke mediation**

En fjerde barriere for mere mediation er tilsyneladende, at forsikringselskaberne ikke vil deltage i mediation, da dette blev nævnt som en årsag af mange af de interviewede virksomheder. Vi har derfor rettet henvendelse tre forsikringselskaber – Tryg, Topdanmark og Gensidig Forsikring – men her var meldingen, at

alle er positive overfor mediation, hvis det foreslås af modparten, samt at de har indskrevet mediation i policen på nogle af deres forsikringer. Derudover har Tryg som beskrevet kørt et pilotprojekt, hvor der blev foretaget mediation i 10 af deres sager, jf. case 5 i kapitel 4.

Det ser derfor ud som om, at der er et behov for mere eksplicit kommunikation mellem forsikringsselskaberne og deres modparter, når der opstår uenighed i sagerne. Men gennem interviewene er det også blevet klart, at der er et behov for mere viden om mediation hos begge parter i forhold til, hvornår og hvordan mediation bedst kan anvendes. Dette taler for flere pilotforsøg i lighed med Tryg's forsøg med henblik på at indsamle viden og erfaringer, som så med fordel kan kommunikeres bredt til andre virksomheder, borgere og forsikringsselskaber.

## **Kapitel 6 - Vejen frem**

### **6.1 Udenlandske tiltag viser vejen**

En række andre lande anvendes mediation fortsat også kun i forholdsvis begrænset omfang. Derfor har et stigende antal lande iværksat konkrete initiativer med det formål at fremme brugen af mediation. Mange af disse lande er kendetegnet ved en bred politisk opbakning til og en erkendelse af behovet for konkrete lovgivningsmæssige tiltag.

#### **Italien – mediation med opt-out mulighed**

Siden 2013 har mediation været obligatorisk i en række forskellige typer af juridiske konflikter, og sagen kan først indbringes for domstolene, når parterne har forsøgt mediation. Parterne har dog mulighed for at afslutte mediationen tidligt i processen, hvis de ikke mener, at processen vil føre til en aftale.

#### **Tyskland – mediationslov**

Mediation har i mange år haft trange kår i Tyskland. For at sætte skub i brugen af mediation indledte Tyskland i 2011 en længerevarende politisk proces frem mod implementeringen af mæglingdirektivet (2008/52/EF). Processen medførte en større debat om brugen af mediation, der førte til en ny mediationslov, hvori der er taget stilling til forældelse, fuldbyrdelse, certificeringskrav mv.

#### **Australien og Norge – obligatorisk mediation i skilsmissekonflikter**

Både i Australien og i Norge er forældre forpligtet til at deltage i en mediations- proces i forbindelse med en skilsmisse- konflikt, inden de kan fortsætte til domstolene.

#### **England – myndigheders pligt at forsøge mediation**

Siden 2001 har britiske myndigheder været forpligtet til at forsøge mediation i alle egnede konflikter. Det betyder, at offentlige myndigheder blandt andet er forpligtet til at undersøge, om mediation kan anvendes i konkrete konflikter og til at implementere mediationsklausuler i offentlige kontrakter.

*“The Government wants to lead the way in demonstrating that legal disputes do not have to end up in court”*

Lord Irvine, Lord Chancellor, 2001. (Udtalt i forbindelse med de britiske myndigheders ønske om øget brug af mediation)

## 6.2 Behov for politisk handling

Hvis mediation skal forløse sit potentiale i Danmark, viser erfaringerne fra udlandet, at der er behov for at gennemføre konkrete politiske tiltag, som kan sikre, at mediation bliver et godt og brugbart supplement til både retssag og voldgift. Disse tiltag kunne være i form af:

### En dansk mediationslov

I Danmark er mediation i et vist omfang ureguleret eller falder ind under retsplejelovens bestemmelser om retsmægling og retsforlig. Grundet det danske retsforbehold er mæglingsdirektivets (2008/52/EF), som omhandler mediation i grænseoverskridende tvister, heller ikke implementeret i Danmark. For at fremme brugen af mediation i Danmark vil det være hensigtsmæssigt med en selvstændig lov, som regulerede forhold som fuldbyrdelse, forældelse, fortrolighed mv, som i dag skal udledes af den almindelige retsplejelovgivning.

### Ændring af retsafgiftsloven

Som led i at fremme brugen af udenretlig mediation for en hurtigere proces og samtidig undgå unødigt belastning af de danske domstole, ville det være hensigtsmæssigt, hvis parterne forsøgte udenretlig mediation forud for en eventuel retssag. I den forbindelse ville en forholdsmæssig nedsættelse af retsafgiften svarende til udgifterne til udenretlig mediation kunne motivere parterne til at forsøge mediation. Da mediation afslutter 2 ud af 3 konflikter, ville det sammenlagt føre til færre sager ved domstolene og dermed færre offentlige ressourcer.

### Bedre adgang til fri proces og retshjælpsdækning til udenretlig mediation

Ved at give parter i konflikt bedre adgang til at få retshjælp og fri proces til en udenretlig mediationsproces, ville mange konflikter kunne afsluttes uden at belaste domstolene med længerevarende retssager. Det er i dag muligt at få fri proces til at føre retssager ved de danske domstole og parterne vil i den sammenhæng få tilbud om retsmægling. Det er imidlertid uhensigtsmæssigt, at parterne er nødsaget til at anlægge en retssag og dermed belaste domstolene samt forlænge konflikten for at få fri proces. Af hensyn til at spare både tid og penge ville det være hensigtsmæssigt, at der kunne gives fri proces og dermed dækning af udgifterne til udenretlig mediation.

## **Institutionaliseret mediationsproces forud for adgang til domstolsprocessen**

Siden 2008 har retsmægling været en del af den danske retsplejelov. Det betyder, at alle parter som anlægger en retssag ved de danske domstole får tilbud om at forsøge at afslutte sagen ved hjælp af en retsmægler. Processen svarer til den udenretlige mediationsproces og formålet er det samme, nemlig at parterne selv finder frem til en løsning på konflikten. Af hensyn til varigheden og omkostningerne – både for parterne og for samfundet – er det uhensigtsmæssigt, at parterne er nødsaget til at anlægge et retssag, førend de præsenteres for muligheden for mediation eller mægling. En mulighed kunne være, at alle sager føres gennem en mediationsproces, med mindre parterne eksplicit fravælger denne, inden sagen formelt kunne anlægges som en retssag ved domstolene.

## **Forpligtelse for offentlige myndigheder til at forsøge mediation**

En offentlig forpligtelse til at forsøge at afslutte alle egnede konflikter ved mediation kan reducere antallet af sager med offentlige parter. Processen vil ikke alene være omkostningseffektiv i forhold til de traditionelle juridiske processer, men også potentielt være tillidsskabende i forholdet mellem borger/virksomhed og den involverede myndighed.

## **Branchepolitisk opmærksomhed**

Flere brancher opererer med aftaler og vilkår, som er med til at fastsætte rammerne for parternes samarbejde – herunder også konfliktløsningsprocesser. Et eksempel er bygge og anlægsbranchens ”Almindelige Betingelser for arbejder og leverancer i bygge- og anlægsvirksomhed” (AB92). Sådanne vilkår er en del af forklaringen på den begrænsede brug af mediation, men rummer samtidig en mulighed for at fremme brugen af mediation. Ved at implementere mediation i disse branchevilkår som et formaliseret led i konfliktløsningsprocessen, vil virksomhederne i højere grad få gavn af fordelene ved mediation.

## **Om tilblivelsen af analysen**

### **Tak til Dreyers Fond**

Dreyers Fond har givet økonomisk støtte til arbejdet med analysen af mediation i Danmark og har desuden støttet publiceringen af den trykte version: "*Mediation – et uforløst potentiale*". Tak til Dreyers Fond for opbakningen til Mediationsinstituttets arbejde med at udbrede brugen af mediation i Danmark.

### **Tak til bidragsyderne**

Analysen er baseret på en lang række kvalitative interviews med danske virksomheder, organisationer og myndigheder, som har bidraget med data til analysen. Tak for alle de bidrag som har gjort analysen mulig.

### **Menneskene bag analysen**

Hvidbogen er skrevet med assistance af Qbis Consulting under ledelse af seniorøkonom Thomas Westergaard-Kabelmann. Qbis Consulting er specialiseret i samfundsøkonomiske konsekvensanalyser af investeringer og lovgivning og har blandt andet foretaget projekter for A.P. Møller-Maersk, FLSmidth og Chr. Hansen. Thomas Westergaard-Kabelmann er ejer af Qbis Consulting og har 16 års konsulenterfaring fra projekter i EU, Afrika, Central- og Mellemerika og Asien for EU Kommissionen, nationale regeringer, FN, Verdensbanken, interesseorganisationer og private virksomheder.

## Litteraturliste

- Arbejdsskadestyrelsen, "Arbejdsskadestyrelsens Årsrapport 2014", Arbejdsskadestyrelsen, 2014.
- Ankestyrelsen, "Ankestyrelsens Årsrapport 2013", Ankestyrelsen, 2013.
- Bahar, Alberto, Manners, Phil, and Nelson, Benjamin, Exports and International Logistics, Policy Research Working Paper 5691, The World Bank, Development Research Group, June 2011.
- Damvad og Quartz + Co, "Konkurrencesituationen i dansk byggeri", December, 2013.
- Deloitte, "Analyse af civile sager", Deloitte, 9. september, 2013.
- EU Commission, "Rebooting the mediation directive", EU Commission, 2014.
- Familiestyrelsen, "Familieretlig Strukturreform – én fælles indgang til opløsning af ægteskab og klarhed om uenighed om forældremyndighed", Familiestyrelsen, 2005.
- Gould, John P., "The Economics of Legal Conflicts", The Journal of Legal Studies, Vol. 2, No. 2 (Jun., 1973), pp. 279-300.
- Harvard Law Review, "Strategic Barriers to Dispute Resolution: A Comparison of Bilateral and Multilateral Negotiations," 159 Journal of Institutional Theoretical Economics 199 (March 2003); 8 Harvard Negotiation Law Review 1 (2003).
- Korinek, Jane and Sourdin, Patricia, Maritime transport costs and their impact on trade, OECD Working Paper, TAD/TC/WP, 2009.
- Landes, William M., "An Economic Analysis of the Courts", Journal of Law and Economics, 1971, vol. 14, issue 1, pages 61-107.
- Møller, Hanne, Damm, Mathilde og Laursen, Bjarne, "Ulykker i Danmark", Statens Institut for Folkesundhed 1990-2009, 2012.
- Ottesen, Mai. H. og Stage, Sofie, "Dom til fælles forældremyndighed – En evaluering af forældreansvarsloven", SFI, 2011.
- Sebenius, John K., "The negotiator's secret: More than merely effective", Harvard Business School, Working knowledge, 2001.
- Statsforvaltningen, "Årsrapport 2014", Statsforvaltningen, 2014.

## **Bilag A - Datagrundlag**

### Spørgeskema- og interviewundersøgelse

#### *Målgrupper*

Undersøgelsen har to målgrupper; 1) borgere og 2) virksomheder inden for transport, bygge og anlæg samt kommunikation og information.

Borgere: Der er lavet en simpel tilfældig stikprøve fra SCI-databasen, hvor der er valgt lige mange borgere med fastnet telefon og mobiltelefon; i alt er 1.500 udtrukket.

Virksomheder: Ud fra følgende kriterium er der lavet en simpel tilfældig stikprøve fra CD Direct databasen:

- 1/3 virksomheder med 1-9 ansatte,
- 1/3 virksomheder med 10-99 ansatte og
- 1/3 virksomheder med mindst 100 ansatte.

I alt er der 750 plus 2 virksomheder fra pilottesten i stikprøven. Stikprøven indeholder virksomheder med forskellige CVR-numre og P-numre. Dette betyder, at den samme virksomhed kan optræde flere gange i stikprøven, men med forskellige lokaliteter. Dette er valgt for at sikre, at stikprøven ikke skævvrides, hvis en virksomhed har forskellige juridisk praksis/kendskab på tværs af filialer. Samtidig giver dette en risiko for dubletter i de tilfælde, hvor interviewerens omstilles til en central enhed i virksomheden.

#### *Dataindsamlingen*

Borger: Dataindsamlingen blev gennemført mellem 16. marts og 15. april 2015. Undersøgelsen er gennemført via telefoniske interviews. Pilottest foregik 16. marts. 18. marts påbegyndtes telefoniske interviews. Der er i alt indsamlet 500 besvarelser.

Virksomheder: Dataindsamlingen blev gennemført mellem 16. marts og 15. april 2015, der er i alt indsamlet 251 besvarelser. Undersøgelsen blev gennemført via besvarelser på internettet og telefoniske interviews. Alle virksomheder, der ikke deltog i pilottesten, fik den 19. marts tilsendt et invitationsbrev med link og en virksomhedsspecifik nøgle til at deltage i undersøgelsen. 32 virksomheder besvarede spørgeskemaet via



invitationen i det tilsendte brev. 25. marts påbegyndtes de telefoniske interviews. 215 besvarede via et telefonisk interview. Den 9. april blev der åbnet for muligheden for at besvare via link tilsendt per mail, stadig med telefoninterview som 1. prioritet. 4 respondenter besvarede via et link sendt per mail.

### *Spørgeskema*

Spørgeskemaet er primært udarbejdet af Mediationsinstituttet, med tilpasninger i samarbejde med Rambøll.

### *Pilottest*

**Borgere:** Der blev gennemført 8 interviews i pilottesten. Generelt fungerede spørgeskemaet fint, og respondenterne var hurtige til at svare på spørgsmålene. Det tager under 3 minutter at svare, hvilket hjælper til at overbevise til deltagelse. Den største problematik lå i begrebet mediation, fordi mange respondenter ikke kendte det, og nogle gange blev begrebet forvekslet med begrebet meditation. Pga. af manglende kendskab og forvirring omkring mediationsbegrebet blev det besluttet, at hvis interviewererne fornemmede et behov for en kort introduktion til mediationsbegrebet, blev dette givet.

**Virksomheder:** Der blev gennemført 6 interviews i pilottesten, to på hver virksomhedsstørrelse. Generelt var det ikke svært at overtale virksomheder, hvis interviewererne lagde vægt på, at undersøgelsen ikke tog mere end 4 minutter (hvilket den ofte gjorde).

Pilottesten gav anledning til at ændre en aktivering. Respondenter, der svarede "nej" til spørgsmålet: "Har du hørt om mediation [...]?", blev i pilottesten sendt videre til spørgsmålet, hvorvidt de har overvejet at løse en juridisk konflikt ved mediation?. Dette virkede forkert for alle respondenter i pilottesten. I samarbejde med kunden blev det derfor besluttet at sende respondenter, der ikke havde kendskab til mediation til spørgsmålet "Har din virksomhed været involveret i en eller flere juridiske konflikter?"

Efter pilottesten var gennemført, blev det i fællesskab med kunden besluttet at ændre i stikprøvegrundlaget således, at virksomheder inden for handelsbranchen ikke længere var en del af stikprøvegrundlaget. Fire besvarelser, der var gennemført inden for handelsbranchen, blev slettet fra undersøgelsen. Desuden blev det besluttet at udtrækket gerne måtte indeholde flere filialer fra den samme overordnede virksomhed. I de tilfælde der ringes til en virksomhed, der er en filial, kan interviewererne ikke vide, om der stilles om til en

central enhed i den overordnede virksomhed. Derfor blev der indført 3 indledende spørgsmål i spørgeskemaet, hvor respondenterne spørges om, hvorvidt de svarer på vegne af en afdeling eller hele virksomheden, samt afdelingens og virksomhedens årlige omsætning.

Derudover var der lidt forvirring omkring spørgsmålet: "Er der nogle yderligere konsekvenser i forbindelse med juridiske konflikter for virksomheden ud over tid og penge?". Dette spørgsmål blev misforstået, fordi respondenterne skulle svare på, i hvor høj grad de oplevede yderligere konsekvenser, og ikke hvilke konsekvenser. Det blev derfor besluttet både at have et åbent spørgsmål og et lukket spørgsmål inden for emnet.

#### *Gennemførelseskriterium*

Borger: Alle respondenter, der har svaret på spørgsmål 10 (s\_10), står som gennemførte.

Virksomheder: Alle virksomheder, der har svaret på spørgsmål 18 (s\_18), står som gennemførte.

### *Erfaringer og overvejelser til næste undersøgelse*

Timing af udsendelse lige før påske har været en medvirkende årsag til, at dataindsamlingen trak lidt ud.

#### Borgere:

I begyndelsen af indsamlingsperioden var der en fin respons på telefoninterview, og data blev indsamlet, som forventet. Der blev brugt uforholdsmæssigt mange interviewtimer på at få de sidste 100 besvarelser indhentet. I forhold til næste undersøgelse er det derfor relevant at overveje:

Et indsamlingsforløb, hvor der de første par uger indsamles data via telefoninterview. Derefter kan der åbnes for muligheden for, at interviewer kan sende et link til undersøgelsen per mail til respondenten, stadig med telefoninterview som 1. prioritet. Denne rækkefølge synes mest fordelagtig, da telefoninterviews i langt det meste af dataindsamlingen fungerede rigtig godt, bl.a. fordi skemaet er hurtigt at gennemgå telefonisk. Det kan også overvejes, om interviewer skal have mulighed for mailudsendelse i hele indsamlingsperioden.

#### Virksomheder:

I begyndelsen af indsamlingsperioden var der en fin respons på telefoninterviews, dog blev data indsamlet med en lidt lavere frekvens end forventet. Der var særlige vanskeligheder med at indhente de sidste ca. 70 besvarelser. I forhold til næste års undersøgelse bør følgende overvejes:

Der kom omkring 30 besvarelser ind via de invitationer, der blev sendt per brev, hvilket var mindre end forventet. Ressourcer til brevudsendelse kan flyttes til interviewtimer i stedet.

De ekstra interviewtimer (hvis der ikke sendes breve ud) kan bruges til, at der i starten af indsamlingsperioden sættes fokus på at få fat i så mange virksomheder som muligt og sende mailinvitationer til dem. Det er interessant, hvor mange svar vi kan få ind den vej. Efter en periode kan besvarelser via telefoninterview starte op.

#### Stikprøve - Virksomheder:

Der kan opstå vanskeligheder ved at tvinge stikprøven til at indeholde så stor en andel af store virksomheder, da databasen har et naturligt mætningspunkt. Pt. vil det ikke være muligt at lave et tilsvarende udtræk, hvis udtrækket ikke må indeholde "gængere". Det er de store virksomheder (mindst 100 ansatte), der er problemer med.

For at udvide stikprøvegrundlaget er det en mulighed at overveje enten at tage flere af de små/mindre virksomheder ind i stikprøvegrundlaget eller udvide antallet af brancher. Dette giver selvfølgelig et dårligere sammenligningsgrundlag mellem 2015 og 2016. Hvis der udvides med flere brancher, kan der oprettes en variable, der opdeler data i '2015-brancher' og '2016-brancher'. På den måde vil det være muligt at lave to sammenlignelige grupper.