

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
BE320 E

Navn på kandidat:
Eirik Nyberg

*Hvordan ytterligere effektivisere
saksbehandlingen i Forbrukerrådet?*

Dato:

1.12.2017

Totalt antall sider: 175

Innhold

Abstract	4
Forord.....	5
Innledning.....	6
Aktualisering.....	7
Problemstilling.....	7
Utfyllende om Forbrukerrådet	8
Forbrukerrådets historie	9
Formell organisering.....	10
Definisjoner	14
Teori.....	15
Bolmann og Deals fire rammer	15
Human-Resource rammen	15
Den strukturelle rammen	16
Den politiske rammen	17
Den symbolske rammen.....	17
Hersey og Blanchards klassifisering av ledelse.....	19
Hva kjennetegner ledelsesteorien til Hersey og Blanchard?	20
Hvordan definerer Hersey & Blanchard underordnedes modenhetsnivå?	20
Hvordan er en oppgavemoden medarbeider?.....	21
Hva innebærer relasjonsorientering?.....	21
Hvilke ledelsesformer benytter effektive ledere seg av ifølge Hersey & Blanchard?	21
Hvilke fordeler og ulemper kan forbindes med modellen til Hersey & Blanchard?	22
Viktige uavhengige variabler	23
Meklingsrolle <> Dommerrolle.....	23
Kundeaktivitet <> Organisasjonsaktivitet.....	23

Automatisert <> Manuell	23
Spesialist <> Allrounder	24
Selvledelse <> Ledelse	24
Metode.....	25
Derfor denne problemstillingen	25
Metodologisk analyse av problemstillingen.....	26
Forskningsstrategi	26
Valg av forskningsdesign	26
Case-studie	27
Det kvalitative forskningsintervjuet	28
Utvalg av informanter	29
Gjennomføring av intervjuene	30
Analyse av kvalitative data	31
Validitet og reliabilitet	31
Etiske betraktninger	32
Empiri/Analyse	33
Effektivisering av saksbehandlingen i perioden fra 2010 til 2016.....	33
Prioritering.....	34
Innovasjon ved kontoret i Oslo	35
Innovasjon ved kontoret på Sørlandet.....	36
Erfaringer innovasjon	37
Meklingsrolle <> Dommerrolle.....	38
Rekruttering.....	39
Praktisk utøvelse	40
Kundeaktivitet <> Organisasjonsaktivitet.....	42
Den Danske modellen.....	42
Mer om erfaringene fra Danmark	43
Automatisert <> Manuell	46

Arbeidsprosessene	46
Økonomisk innsparingspotensial	48
Mulige konsekvenser for opplevd kvalitet	49
Spesialist <> Allrounder.....	50
Rendyrke rollene som mekler og jurist?.....	51
Rendyrke firmaoppfølging.....	52
Selvledelse <> Ledelse	54
Kvalitativ kontroll	55
Kvantitativ kontroll.....	56
Situasjonsbestemt ledelse/Hersey & Blanchard	56
Innovasjon på Sørlandet.....	57
Oppsummering/konklusjon.....	60
Litteraturliste:.....	63
Appendiks	64
Spørsmålguiden	64
Presentasjon Den Danske modellen.....	65

Abstract

In this paper, the case discussed is the Norwegian Consumer Council, where disputes are settled between the buyer and seller of a product or service. Both disputes between private actors and between private and business people are settled.

The focus of the assignment is to illuminate whether the case processing can be streamlined. This is discussed in a context where the number of offices that will handle case processing is reduced from ten to three.

There has already been a significant increase in efficiency in the Norwegian Consumer Council in recent years. This paper explains some of the measures that have been implemented, and further development opportunities are identified.

In particular, the possibility of fully or partially automating work processes is highlighted. As well as the to hand over more of the case processing to the customers themselves are discussed.

A separate chapter discusses the extent to which management is required, provided that the other measures pointed out are carried out.

The task also addresses possible counter-motives in the form of, among other things, reduced motivation and traditional focus on legal and strict formal case processing.

Forord

Som for de fleste av oss som går dette studiet har arbeidet med denne oppgaven skjedd parallelt med ordinær fulltids jobb. Dette skaper tidvis hektiske situasjoner, når en er ny i stillingen eller hastesaker oppstår på jobb samtidig som milepæler og deadliner skal nås for oppgaven. Så også for meg.

Dette til tross føler jeg at det er blitt et bra sluttprodukt. Jeg er fornøyd! I en ideell verden ville jeg nok supplert med ytterligere tabeller, grafiske fremstillinger og annet. Samt en ennå dypere analyse, og gjerne «borret» ekstra i noen nøkkeltall. Men med en anbefalt lengde på omkring 60 sider, og de begrensinger som ligger i tid og sted, føler jeg at mulighetene er utnyttet bra.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Alf-Håvard Dahl for gode råd hele veien og god tilgjengelighet. Det er en stor trygghet og hjelp i å ha en veileder som kan gå rett på sak og er konkret! Takk også til informantene som har gitt viktige bidrag.

Jeg føler det er en solid og gjennomarbeidet oppgave jeg i dag leverer fra meg. Måtte sensorene mene det samme!

Kristiansand 1.des 2017

Eirik Nyberg

Innledning

Denne oppgaven ble skrevet under en omstillingsprosess der Forbrukerrådets regionskontorer ble sammenslått fra ti til tre enheter. Jeg vil i oppgaven redegjøre for endel av de grep kontorene har gjort de senere år innenfor arbeidsmetodikk. Gjennom slik synliggjøring av beste praksis, og gjennom drøfting av andre mulige tiltak, er formålet med oppgaven å gi mitt bidrag til ytterligere økt effektivitet i saksbehandlingen.

Undertegnede har inntil vinteren 2017 selv jobbet i Forbrukerrådet, som ansvarlig for et av disse kontorene.

Jeg vil i denne oppgaven drøfte Forbrukerrådets metodikk for saksbehandling av klagesaker. For å begrense volumet noe gjøres en del avgrensinger underveis. Blant annet ved at det fokuseres på grep og fallgruver med størst forventet effekt, fremfor en rekke mindre tiltak.

Denne oppgaven er formulert i nåtid, og som om tidspunktet er våren 2017, før omstillingen trådte i kraft. Dette for å unngå å forstyrre leseren gjennom å blande fortid og nåtid unødig. Fokus er selve arbeidsmetodikken, og de konkrete tidspunkt er av underordnet betydning.

Forbrukerrådet behandler tvister knyttet til kjøp og salg av varer og tjenester. Både tvister mellom private, og mellom næringsdrivende og privat. Enkelte saksområder faller likevel utenfor Forbrukerrådets myndighetsområde, men dette er mer unntak enn regelen og blir i liten grad berørt i denne oppgaven.

Aktualisering

Som premiss for denne oppgaven legges som nevnt at Forbrukerrådet skal omstille fra ti til tre kontorer fra 1.mai 2017, og at disse blir dedikert til kun å utøve saksbehandling. Derneat at det er forutsatt at dette skal gi en effektiviseringsgevinst.

Forbrukerrådets saksbehandling er basert på skriftlig mottatt klage, som oftest kanalisert elektronisk gjennom organisasjonens hjemmeside. Klagen gjennomgår deretter flere prosesser basert på klagens egenart og fastlagte arbeidsmetoder. Oppgavens fokus blir da å drøfte noen metoder for hvordan den samlede arbeidsmetodikken kan sikre optimal effektivisering, samtidig som man både ivaretar rollen som mekler og den grunnleggende rettssikkerhet.

Omstillingen får også konsekvenser for andre av Forbrukerrådets oppgaver, ved at all nemndsdeltakelse, all mediekontakt, all generell utadrettet virksomhet og all generell juridisk rådgiving (utenom i de mottatte konkrete klagesaker) flyttes til Oslokontoret.

Det er et åpent spørsmål hvorvidt organisasjonen da samlet sett klarer å levere på det nivå en tidligere gjorde ovenfor enkeltforbrukerne og nærmiljøer. Trolig vil den proaktive utadrettede aktiviteten reduseres betraktelig, hvoretter dette kan gi redusert omdømme og derav svekket gjennomslagskraft for organisasjonen. Spesielt vil dette kunne gjelde utenfor sentrale Oslo, ettersom lokale og regionale media ønsker å vise sin eksistensberettigelse gjennom å lage egne nyhetsvinkler basert på sin regionale talsperson.

Dette spørsmålet om mulig redusert omdømme og gjennomslagskraft faller imidlertid utenfor denne oppgaven.

Problemstilling

«Hvordan ytterligere effektivisere saksbehandlingen i Forbrukerrådet?»

Utfyllende om Forbrukerrådet

Forbrukerrådet er inntil våren 2017 organisert med ti regionkontor. Disse behandler den nevnte type tvister, i det daglige omtalt som klager eller klagesaker. Noen av de ansatte på disse kontorene er også medlemmer i ulike nasjonale tvistenemder, gir uttalelser til media, driver utadrettet opplæringsvirksomhet, gir foredrag, sitter i ulike utvalg og fora, og gir generelle råd på telefon, mail og ved besøk på kontoret.

Regjeringen har besluttet å redusere antall kontorer ned fra ti til tre, lokalisert i Tromsø, Stavanger og Skien. Samtidig har de besluttet at disse kontorene skal være «lukkede» og kun drifte selve saksbehandlingen. Øvrige oppgaver flyttes til kontoret i Oslo som etter dette kun vil drive politisk påvirkningsarbeid i ulike kanaler.

Hovedgrunnene til endringen fra departementets side kan sammenfattes til

- 1) Ønske om et tydeligere skille mellom nøytral saksbehandling og politisk påvirkning.
- 2) Hente ut effektiviseringsgevinster i saksbehandlingen.

Jeg vil i denne oppgaven konsentrere meg om sistnevnte, altså saksbehandlingen på de tre nye kontorene. Jeg vil spesielt fokusere på arbeidsmetodikk, og belyse denne gjennom aktuell teori og drøfting. Her vil jeg benytte Bolmann & Deals fire perspektiver på ledelse samt Hersey & Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse.

Særskilte områder jeg vil belyse er «spenningen» og mulig effektivitetsgevinst i valget mellom

- Meklingsrolle <> Dommerrolle
- Kundeaktivitet <> Organisasjonsaktivitet
- Automatisert <> Manuell
- Spesialist <> Allrounder
- Selvledelse <> Ledelse

Disse variablene konkretiseres nærmere som uavhengige variabler i senere kapitler.

Selv om primærfokus i denne oppgaven er selve arbeidsmetodikken, vil jeg også berøre omkringliggende forhold. Dette kan for eksempel være mulige motkrefter i form av politisk ledelse, styre og yrkesgrupper.

Hovedpoenget med min oppgave er å signalisere retning og belyse noen av de muligheter som – hvis man ønsker det - ligger der.

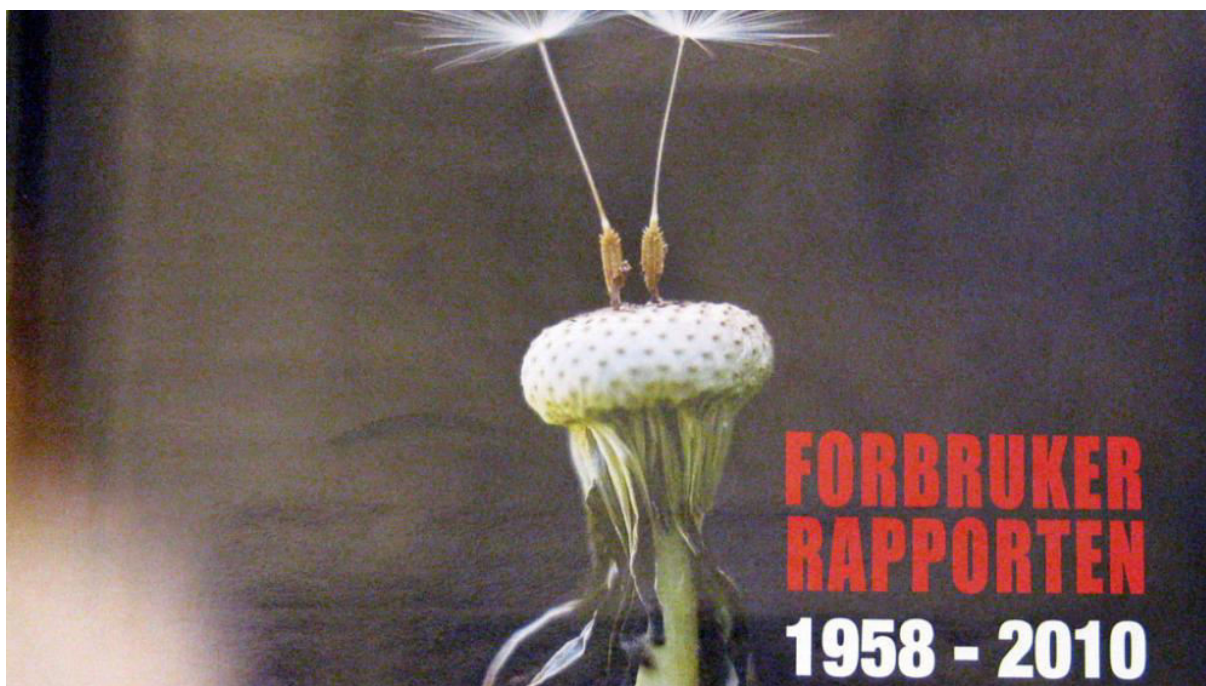
Forbrukerrådets historie

Forbrukerrådet ble opprettet i 1953. Utspringet var en håndfull medlemsorganisasjoner innenfor blant annet kvinners rettigheter, landbruk og husholdning. Allerede i 1954 utga Forbrukerrådet boken «*Tenk før du handler*». Noe som også kan sies å være et motto for organisasjonen den dag i dag.

Mye av Forbrukerrådets aktivitet i disse første årene, og langt inn på 70-tallet, var fokusert på praktiske hverdagsoppgaver og innkjøp til hus og heim med utspring i disse oppgavene. Forbrukerrådet gjorde det til en viktig oppgave å gi råd gjennom oppsøkende aktivitet utført av såkalte Heimstellkonsulenter. Disse var organisert som egen enhet og ble først i 1973 formelt slått sammen med Forbrukerrådet. I praksis fremstår de nå i ettertid likevel som to sider av samme sak.

Heimstellkonsulentene dro på besøk til bygder og byer og foreleste blant annet om riktig kosthold, tekstilhåndtering, stell av spedbarn og privatøkonomi.

Husholdningsredskaper som vaskemaskin, støvsuger, kjøleskap, fryser og etter hvert fjernsyn fikk en økende utbredelse i denne tiden. Det var vanskelig å få medier til å trykke vurderinger av navngitte produkter som kunne gi forbrukerne grunnlag for informerte valg. I 1958 ble derfor magasinet Forbruker-rapporten startet opp. Forbrukerrapporten representerte noe helt nytt og dekket et stort behov i befolkningen. Blant annet gjennom produkttester og et kritisk blikk. Forbrukerrapporten hadde på det meste omkring 250.000 abonnenter. For øvrig like mye som superselgeren Donald Duck & Co. Forbrukerrapporten ble lagt ned i 2010, som konsekvens av andre mediers økte satsing på lignende stoff.



Faksimile: Deler av forsiden på siste utgave av Forbrukerrapporten

Forbrukerrådet fremstår med stor autoritet og sterkt omdømme i den norske befolkningen. Flere undersøkelser gjennom årene har vist en tillit på nivå med Høyesterett og lignende institusjoner.

Svært mye av Forbrukerrådets sterke og positive omdømme kan trolig relateres til denne utadrettede aktiviteten utført av Heimstellkonsulenter, sammen med over 50 år med Forbrukerrapporten i de norske hjem. Denne form for opplevelse av nærhet og lokal forankring har vært viktig. Senere er organisasjonens relevans blitt ytterligere forsterket av rollen som vaktbikkje i media og i direkte dialog med det politiske miljø.

Formell organisering

I 2003 ble Forbrukerrådet omorganisert og gikk fra å være et «råd» til å bli et «forvaltningsorgan med særskilte fullmakter» under Barne- og likestillingsdepartementet. Forbrukerrådet rapporterer direkte til departementet, uten noe mellomliggende direktorat.

Forbrukerrådet er etter dette et forvaltningsorgan med eget styre. I henhold til vedtekter gitt ved Kongelig resolusjon har Forbrukerrådet en fri og uavhengig stilling i forbrukerpolitiske spørsmål. Forbrukerrådet mottar en basisbevilgning over statsbudsjettet.

Forbrukerrådet er således et statlig forvaltningsorgan som både veileder forbrukere, mekler i tvister mellom forbrukere og næringsdrivende, og driver interessepolitisk arbeid.

Forbrukerrådet er organisert tilsvarende som et direktorat, det vil si statlig finansiert, men faglig fristilt politisk fra overordnet departement. Det har særskilte fullmakter, eget styre og egne vedtekter fastsatt av regjeringen.

I Forbrukerrådet jobber det omkring 130 personer. Organisasjonen har som mål å gi forbrukere «*makt og mulighet til å ta gode valg*». Forbrukerrådet har vedtatt tre satsingsområder: Forbrukerservice, Forbrukerpolitikk og Markedsportaler. Til å bistå disse er det også en felles stabsenhet.

Forbrukerrådet får sine driftsmidler over statsbudsjettet, omkring 100 millioner kroner årlig. I tillegg kommer en del millioner i øremerkede midler til utvikling og drift av nettbaserte markedsportaler.

Forbrukerrådet kan lett forveksles med Forbrukerombudet, som hovedsakelig fører tilsyn med markedsføring av varer og tjenester med utgangspunkt i markedsføringsloven. De har derfor vurdert en navneendring til «Markedstilsynet».

Forbrukerservice

Forbrukerservice yter forbrukerne hjelp gjennom gratis, juridisk rådgivningstjeneste. Rundt to prosent av norske husholdninger benytter seg hvert år av denne muligheten til å ta kontakt, hovedsakelig i form av omkring 100.000 henvendelser på mail eller telefon. I tillegg er det et betydelig antall besøk på organisasjonen hjemmeside. Forbrukerrådet er i dag landets største yter av fri rettshjelp.

Kunnskapen fra den brede kontakten med forbrukere, myndigheter og næringsliv gir organisasjonen nærmest unik kompetanse om ulike markeder, og Forbrukerrådets talspersoner

er svært synlige i den offentlige debatten. Hvert av de siste årene har Forbrukerrådet hatt omkring 10.000 medietreff.

Forbrukerrådets myndighetsområde er avgrenset til å behandle skriftlige klager innenfor angrerettloven, kjøpsloven, forbrukerkjøpsloven og håndverkertjenesteloven. I 2016 meklet Forbrukerrådet i 10.040 klagesaker. Derav 9.363 som omfattes av de nevnte lovene.

Av disse sakene ble 76 % løst eller av annen grunn avsluttet gjennom denne meklingen. Hvis ingen enighet oppnås under mekling, kan partene be om å få saken behandlet i Forbrukerklageutvalget. Et vedtak der har samme virkning som en dom i domstolene. De resterende 24 % av sakene gikk altså til Forbrukerklageutvalget.

Er en av partene uenige i vedtaket fra Forbrukeklageutvalget så kan saken tas videre inn for Tingretten. Mens behandlingen i Forbrukerrådet og Forbrukerklageutvalget er gratis for partene – og det ei heller er noe forventning om eller påtrengende behov for advokat der – så vil det derimot medføre betydelige kostnader ved eventuelt å ta saken videre inn i det ordinære rettssystemet.

For å løse andre forbrukersaker som faller utenfor de nevnte lovene, er det opprettet 18 nasjonale klagenemnder hvor Forbrukerrådet representerer forbrukeren. I alle disse sitter Forbrukerrådet med 1-2 representanter, sammen med likt antall representanter for det aktuelle næringslivsområdet, samt en nøytral leder. Noen nemnder har også flere nøytrale medlemmer.

Det er for øvrig noe underlig at lovverket åpner for bruk av Forliksrådet i saker som omhandler de rettsområder Forbrukerrådet og Forbrukerklageutvalget er dedikert til å behandle. Disse to organisasjonene er tross alt spesialister, mens Forliksrådet på sin side er generalister. Og i tillegg dominert av legfolk uten særlig meklingserfaring eller påfallende sterk juridisk kompetanse. Ei heller er behandlingen i Forliksrådet spesielt kostnadseffektivt. Det kan derfor utfra en betraktning både om rettssikkerhet og økonomi stilles spørsmål ved om Forliksrådene konsekvent burde henvise alle saker innenfor disse rettsområdene direkte videre til Forbrukerrådet. Nok om det.

Forbrukerpolitikk

Forbrukerpolitikk er Forbrukerrådets aktive arbeid med å påvirke myndigheter, organisasjoner og næringsliv i en forbrukervennlig retning. Dette forsøkes oppnådd gjennom dialog, påvirkningsarbeid og utredninger.

Det politiske arbeidet er rettet mot områder som har stor økonomisk konsekvens for forbrukerne, hvor forbrukertilfredsheten er lav og muligheten til å påvirke hele bransjer er stor.

I noen tilfeller vurderes regelverket å være for svakt, og da jobber Forbrukerrådet politisk med å styrke det rettslige forbrukervernet. I andre tilfeller går arbeidet ut på å påvirke hvordan konkurransesituasjon og markeder fungerer.

De prioriterte politikkområdene er mat og handel, bolig, digitale tjenester, bank og finans, samferdsel og offentlige tjenester.

Området forbrukerpolitikk er svært spennende, både prinsipielt og rent praktisk, men faller utenfor denne oppgaven som fokuserer på metodikken ved klagesaksbehandlingen.

Markedsportaler

Forbrukerrådets drifter i dag finansportalen.no, strømpriser.no og hvakostertannlegen.no. Disse har som mål å gi forbrukere korrekt, oppdatert og sammenlignbar informasjon om produkter og tjenester før kjøpsbeslutning.

Dette gjøres ut fra et syn om at pris- og kvalitetsbevisste forbrukere bidrar til økt konkurranse, riktige priser og effektivitet i økonomien. Nøytral informasjon gjennom offentlige portaler skal dessuten gjøre det vanskeligere for tilbyderne å utnytte forbrukernes manglende kunnskap.

Forbrukerrådets drift av portaler anses å ha vært en stor suksess. Forbrukerrådet er derfor også gitt midler til å utvikle dagligvareportal og håndverkerportal. Disse vil være i drift i løpet av 2017 eller 2018.

Også området markedsportaler faller utenfor denne oppgaven.

Definisjoner

Som tidligere beskrevet er det avdelingen «*Forbrukerservice*» som foretar saksbehandlingen i klagesakene. Ettersom denne oppgaven har fokus kun på denne saksbehandlingen, uten å berøre andre avdelinger innad i Forbrukerrådet, vil jeg heretter kun bruke betegnelsen «*Forbrukerrådet*» om all aktivitet knyttet til saksbehandlingen. Formodentlig gjør dette oppgaven mer lettlest.

Tradisjonelt benevnes partene i en klagesak for «*klager*» og «*innklagede*». Erfaringsmessig blander leseren ofte disse begrepene, og resonnerer da feil. Jeg har derfor valgt å benevne dem «*klager*» og «*motpart*», slik at også dette bidrar til en mer lettlest oppgave.

Med *effektivisering* menes i denne oppgaven å levere saksbehandlingen til lavere kostnad og med samme eller bedre kvalitet enn tidligere. Dette samsvarer med hvordan Forbrukerrådet har oppfattet departementets økonomisk begrunnelse for endringen av antall kontorer.

Teori

Jeg velger i denne oppgaven å drøfte generelt opp mot Bolmann & Deals (1992) perspektiv på ledelse. Disse rammene skaper godt handlingsrom for å kunne se ulike prosesser fra forskjellige ståsteder. Innenfor et eget kapittel om ledelse vil jeg i tillegg mer spesifikt også drøfte opp mot Hersey og Blanchards modell for situasjonsbasert ledelse som ble første gang introdusert på midten av 70-tallet og senere videreutviklet.

Bolmann og Deals fire rammer

(Gjør for ordens skyld oppmerksom på at betydelige deler av akkurat denne teksten vedrørende Bolmann & Deal er hentet fra min tidligere innleverte oppgave «Kvalitetssikring. Formål, innhold og mulige effekter» (Nyberg 1997).)

Rammene, eller perspektivene, sier mer om en organisasjons handlingsmønstre, enn om hvordan de rent faktisk er bygd opp. De fire perspektivene kan derfor sees på som en overbygning som ønsker å forklare hvorfor organisasjoner handler som de gjør, mer enn som direkte knyttet til konkrete organisasjonsformer.

Human-Resource rammen

Human-Resource-rammen setter fokus på at en må forstå og ta hensyn til de individuelle behov menneskene bringer med seg til organisasjonen.

Rammen vektlegger at organisasjoner er til for å oppfylle menneskelige behov. Samtidig vektlegges at mennesker og organisasjoner har gjensidige behov. Mennesket etterspør blant annet lønn, arbeid og karrieremuligheter. Organisasjoner trenger motivasjon, ideer, innovasjon, talent og energi. Teoretikere i temaområdet for dette perspektivet er blant annet Argyris, McGregor, Schön, Hertzberg og Maslow.

Aktuelle satsingsområder i Human-Resource-rammen vil ofte være «*deltakerstyring*», «*jobbberikelse*» og «*organisasjonsdemokrati*». Perspektivet nedtoner betydningen av formelle mål og strukturer, hvilket også er en hovedkritikk mot denne rammen. Rammen angripes også for å være (for) optimistisk og dermed undervurdere irrasjonelle handlinger, sterke egeninteresser og interessekamp.

Når en arbeider med effektivisering i en organisasjon vil det i lys av denne rammen være viktig å ta tilstrekkelig hensyn til den enkelte ansattes ønsker og behov, og prioritere dette høyt.

Den strukturelle rammen

Den strukturelle rammen sier at organisasjonen er til for å oppfylle mål. Kaldt og kynisk, egentlig. Rammen er mål-middel orientert, uten spesiell hensyntagen til det enkelte medlems ønsker og behov.

Rammen har som sitt utgangspunkt at enhver organisasjon kan forme en struktur som ivaretar dens behov. Normer, organisasjonsdesign, standarder og struktur står derfor svært sentralt. Med stor vekt på arbeidsfordeling, rolleavklaring, regler og rutiner.

For å oppnå optimal effektivitet tar rammen til orde for en høy grad av spesialisering. Rammen ser i prinsippet på ethvert problem som at det skyldes en feil ved organisasjonen eller strukturen. Det kan organiseres bort. Endel teoretikere med et slektskap til denne rammen er Weber, Mintzberg og Taylor.

Som det fremgår blir den strukturelle rammen et slags motsatt ytterpunkt av Human-Resource rammen. I dette tilfellet ved at en ser til at organisasjonens behov for design, struktur og standarder strengt prioriteres. Den enkelte ansatte sine individuelle ønsker og behov vektlegges da kun i den grad det anses strengt nødvendig.

Den politiske rammen

Den politiske rammen ser på makt og forfølgelse av egeninteresse (hovedsakelig i betydningen gruppeinteresse) som det sentrale.

Rammen forutsetter at det eksisterer varige forskjeller i interessene hos disse gruppene, og begrensede ressurser til å kunne imøtekomme disse ønskene. Makt blir derfor viktig.

Den politiske rammen har begrenset fokus på løsning av konflikter, men fokuserer i stedet konfliktenes strategi og taktikk. Fra et politisk perspektiv er dermed konflikter ikke nødvendigvis et problem eller et tegn på at det er noe i veien med organisasjonen. Fokuset er i stedet at overlevelse blir sentralt og forhandling/kjøpslåing/posisjonering er dominerende mekanismer. Spørsmålet blir ikke hvorvidt organisasjoner vil ha politikk, men hvilken politikk de vil ha. Teoretikere som Kanter og Smith har gitt sine bidrag til denne rammen.

Ved arbeid med effektivisering vil det i den politiske rammen være sentralt å se til at ulike personers og grupperingers behov vies tilstrekkelig oppmerksomhet. Spesielt ved fastsetting av overordnede målsettinger, standarder og arbeidsprosedyrer vil dette være viktig. En må unngå senere kamper.

Den symbolske rammen

Gjennom den symbolske rammen kan det synes som Bolmann og Deal forsøker å samle det de oppfatter som det beste/mest relevante fra hver av de tre øvrige rammene. Den symbolske rammen prøver å tolke betydningen av mening, tro og symboler, og legger vekt på å forklare personer og organisasjoners handlinger som symbolsk eller som effekt av symbolske elementer.

Rammen tar utgangspunkt i at mange av organisasjonens viktigste hendelser og prosesser er usikre. Desto mer usikker, desto vanskeligere blir det å bruke rasjonelle tilnæringsmåter. Rammen hevder at når mennesker og organisasjoner står ovenfor slik usikkerhet skaper de symboler for å skape forutsigbarhet.

Den politiske rammen setter fokus på begrep som myter, kultur, ritualer og metaforer. Noen teoretikere som har studert forhold som kommer inn under den symbolske rammen kan sies å være March, Olsen, Choen og Bower.

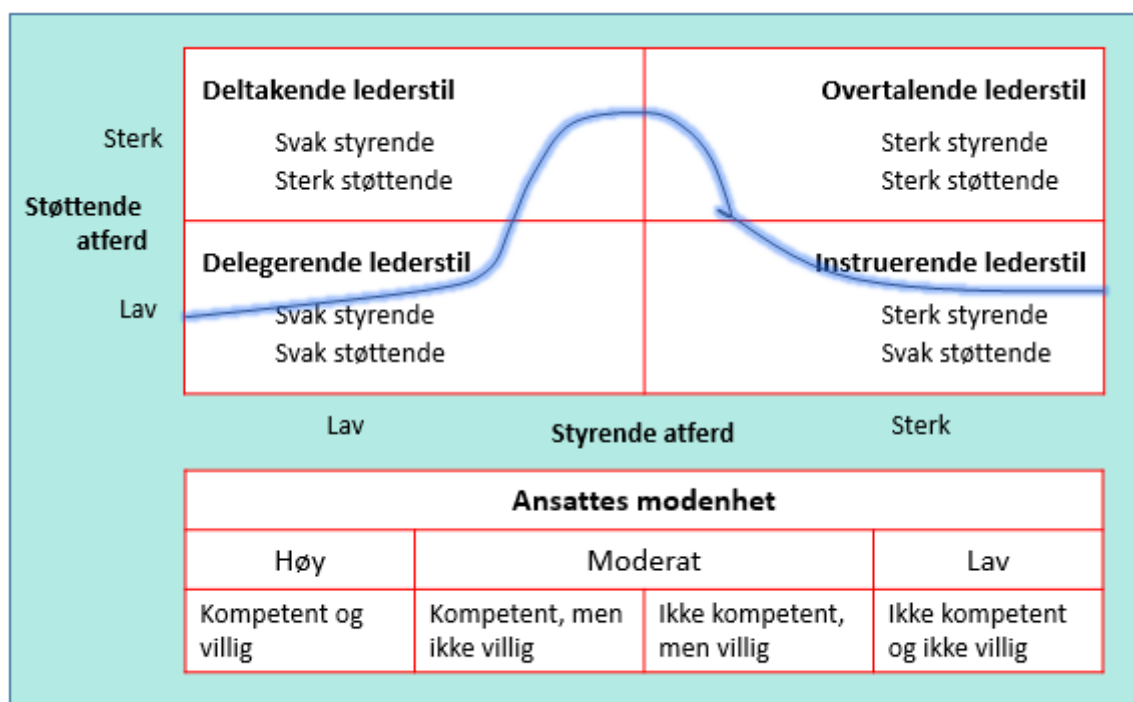
Den symbolske rammen har tidligere blitt kritisert for å være et relativt nytt perspektiv og derfor nokså lite studert empirisk. Rammen er også kritisert for å nedtone betydningen av mål og strukturer. Samtidig uttrykker mange – undertegnede inkludert - at den symbolske rammen ofte er nærmere til å beskrive hva som rent faktisk foregår enn noen av de andre tre rammene.

Hersey og Blanchards klassifisering av ledelse

Til å belyse spenningsforholdet mellom ledelse og selvledelse har jeg valgt å benytte Hersey og Blanchard (1977) og deres arbeid med medarbeideres modenhet og situasjonsbestemt ledelse.

Hersey og Blanchard inndeler ansattes modenhet i de to komponentene vilje og kompetanse. Ved å bruke variasjoner av disse kommer Hersey og Blanchard så frem til fire nivåer for modenhet hos de ansatte, basert på hvorvidt de regnes som kompetente eller ikke og villig eller ikke til å løse oppgaven, (Jacobsen og Thorsvik 2009).

Hersey og Blanchard gjør så et skille mellom støttende og styrende lederstil, og benytter sterk/svak-varianter av disse to til å etablere fire typer lederstiler:



Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori.

Figur 1: Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori – todelt oppsett

Disse fire lederstilene er former for lederskap ledere bør benytte basert på hvilken type

modenhet de ansatte har, og i den konteksten situasjonen befinner seg. Hersey & Blanchard mener ifølge Jacobsen og Thorsvik 2009 at

- En *instruerende* lederstil – hvor lederen er sterkt styrende og svakt støttende – bør benyttes når ansatte har en lav modenhet gjennom både manglende vilje og kompetanse.
 - En *overtalende* lederstil benyttes når ansatte er villige, men mangler evne. Da bør lederen være sterk styrende og sterk støttende.
 - I situasjoner med høyere modenhet, hvor kompetansen er tilstede, men viljen mangler, bør lederen redusere styringen og oppfølgingen av de ansatte og benytte en *deltakende* lederstil.
 - Når man så til sist ender opp med en høy modenhet hos de ansatt, hvor både kompetanse og vilje er tilstede, så bør man benytte seg av en *delegerende* lederstil
- Formålet med

Ifølge Hersey & Blanchard vil det således være nødvendig for lederen å tilpasse egen lederatferd til de ansattes grad av modenhet.

Hva kjennetegner ledelsesteorien til Hersey og Blanchard?

Det er en situasjonsbestemte teori som tar utgangspunkt i to hovedelementer ved leder atferd, relasjonsorientering og oppgaveorientering. I tillegg opererer teorien med "underordnedes modenhetsnivå", en "målestokk" som avslører forhold ved situasjonen lederstilen (autoritær, integrerende, deltagende og delegerende) skal rette seg etter.

Hvordan definerer Hersey & Blanchard underordnedes modenhetsnivå?

Dimensjonen "modenhet" defineres ut i fra:

- kapasitet til å sette høye, men oppnåelige og realistiske mål
- vilje, evne og beredskap til å ta eller overta ansvar, og

- nødvendig kompetanse (utdanning) og erfaring

Hvordan er en oppgavemoden medarbeider?

Oppgaveorientering uttrykkes gjennom for eksempel å understreke det som må gjøres, oppmuntre til overtid for å holde tidsfrister, fremheve lojalitet overfor avdelingen og få folk til å yte mest av det de kan. En oppgaveorientert leder tar derfor mer hensyn til planlegging, koordinering, fordeling av roller, kontroll og måloppnåelse. En oppgavemoden medarbeider kan utføre jobben i praksis.

Hva innebærer relasjonsorientering?

Relasjonsorientering uttrykkes eksempelvis gjennom å betrakte sine "underordnede" som likemenn, bistå dem ved personlige problemer, gi dem anerkjennelse for god jobb, og passe på deres kompetanseutvikling. En relasjonsorientert leder tar derfor mer hensyn til samarbeid, problemløsning, konflikthåndtering og motivering. Psykologisk modenhet betegner i denne sammenheng hvor integrert man er i sin arbeidsgruppe, selvtillit for hvor høye mål man setter seg og hvor mye ansvar man påtar seg.

Hvilke ledelsesformer benytter effektive ledere seg av ifølge Hersey & Blanchard?

Ved instruerende ledelsesstil definerer lederen rollen og forteller hva, hvordan og når oppgaven skal utføres. Formen preges av enveiskommunikasjon.

Den overtalende ledelsesstil kjennetegnes av at lederen ved hjelp av toveiskommunikasjon, argumenter, sosial og følelsesmessig støtte forsøker å få de ansatte til å akseptere oppgaven.

I en deltagende ledelsesstil treffes beslutninger i fellesskap og det gis bare sosial og følelsesmessig støtte.

Ved en delegerende lederstil vil lederen fordele ut oppgaver og kontrollere bare av og til.

Hvilke fordeler og ulemper kan forbindes med modellen til Hersey & Blanchard?

En fordel som kan trekkes frem er at en vektlegging av den oppgaveorientert modenhetsgrad til de ansatte åpner for utviklingstiltak. Personlig vekst settes i fokus og blir en lederoppgave og en forutsetning for god lederatferd.

En klar ulempe eller svakhet kan synes å være at modenhetsgrad diskuteres bare med utgangspunkt i medarbeideren. Tross alt vil ledelsens modenhet også kunne spille inn.

Viktige uavhengige variabler

Jeg vil nå gjennomgå de «spenningene» som var nevnt innledningsvis. Dette vil jeg gjøre helt kortfattet og i generelle betraktninger her, mens de senere i oppgaven vil belyses nærmere gjennom funn og drøfting.

Meklingsrolle <> Dommerrolle

Forbrukerrådets kjerneoppgave er mekling, likevel er de fleste saksbehandlere jurister. Denne yrkesgruppen har lett for å se det slik at juridiske vurderinger er et mål i seg selv. Gjerne formulert i lange utredninger over flere sider. Fremfor raskt og effektivt finne en pragmatisk løsning i en pågående konflikt. Er det slik i Forbrukerrådet?

Kundeaktivitet <> Organisasjonsaktivitet

I vår digitale tidsalder, med raske internett, smarttelefoner og apper, er vi alle blitt mer og mer vant til ulike selvbetjeningsløsninger. Vi opplever det ofte som gunstig fordi vi – rett eller galt – opplever å ha kontroll både på data, pris og kvalitetssikring selv. Eksempelvis der vi tidligere var prisgitt et reisebyrås tilgang på reiseruter og prismodeller, kan vi i dag surfe rundt i alle verdenshjørner og skreddersy det aller meste.

Kan et lignende tankesett overføres helt eller delvis til Forbrukerrådet? Ved at klageren og motparten i større grad mekler digitalt, mens Forbrukerrådet mer bare er en tilrettelegger?

Automatisert <> Manuell

Under denne tematikken ønsker jeg å belyse hvilke oppgaver innenfor saksbehandlingen som eventuelt kan gjøres helt automatisk, sett opp mot forventet effekt av dette kontra manuell behandling av saksbehandler. Trenger en for eksempel et menneske til å sende en purring, en informasjon om mottatt svar fra den andre part, eller lignende?

Spesialist <> Allrounder

I dette spenningsforholdet vil jeg se noe nærmere på mulige effekter av at enkeltkontor og enkeltpersoner spesialiserer seg innenfor særskilte sakstyper. Er det gunstig å dyrke frem spesialister, eller vil en mulig gevinst spises opp av redusert motivasjon eller helhetsfokus?

Selvledelse <> Ledelse

Under dette spenningsforholdet vil jeg se nærmere på i hvilken grad ledelse kan anses nødvendig om en eller flere av grepene omtalt i de foregående kapitlene gjennomføres, og hvilken kompetanse denne/disse lederne da bør ha. Dette vil jeg gjøre både utfra generelle betraktninger, men også spesifikt inn mot Hersey & Blanchards modell for situasjonsbasert ledelse.

Metode

Målet med oppgaven og undersøkelsen er å kartlegge hvilke arbeidsmetodikker i nåværende organisasjon som anses å gi best effektivitet. Videre er formålet å gi en begrunnet antagelse på hvilke arbeidsmetodikker som eventuelt kan videreutvikles i den hensikt å øke effektiviteten ytterligere. Jeg vil i arbeidet ta utgangspunkt i den avhengige variabel og belyse denne gjennom de mest vesentlige uavhengige variabler som avdekkes.

Jeg ønsker å undersøke hvordan ulike kontorer og saksbehandlere utøver saksbehandling i sin arbeidshverdag og om det er store forskjeller i praksisen. Dette sees da opp mot de dokumenterte resultatene, for på den måten søke å finne en beste praksis.

Derfor denne problemstillingen

Jeg har inntil nylig selv jobbet i Forbrukerrådet i fem og et halvt år, som regiondirektør for kontoret på Sørlandet. Gjennom denne rollen har jeg fått et dypt innblikk i de formelle saksbehandlingsrutinene, og også sett det potensial som ligger i ulike arbeidsmetodikker innenfor de rammer rutinene gir. Vi har sett at innovasjon virker.

På grunnlag av min erfaring har jeg utarbeidet en problemstilling og en plan for hvordan forskningen skal legges opp. Problemstillingen er retningsgivende for hvilke personer eller situasjoner som skal studeres, hvilke metoder som kan benyttes og hvordan analysen kan utføres (Thagaard, 2009, s47).

Kriterier for en god problemstilling uttrykkes ved at den er tydelig nok til å gi retningslinjer for både de metodiske og faglige valgene forskeren må foreta. Den bør også være tilstrekkelig avgrenset til at den kan realiseres innenfor rammene vi må forholde oss til. Den må dessuten være åpen nok til at forskningen vår kan utforske tema som viser seg å være interessante underveis. (Thagaard, 2009, s52).

Metodologisk analyse av problemstillingen

I metodelitteraturen er det undersøkelsens problemstilling som styrer valget av metode (Johannesen, Christoffersen, Tufte 2011, s.63). Også for meg har det fremstått slik. Gjennom premissene gitt i problemstillingen har jeg utledet hva som er den mest relevante metoden å benytte for å finne svar på denne problemstillingen.

Forskningsstrategi

Mitt hovedmål med denne oppgaven er å belyse arbeidsmetodikk og effektiviseringspotensial. Jeg har derfor innhentet historiske data omkring produksjonstall og annen relevant informasjon, og sett disse i lys av den innovasjon som de siste år er foretatt. Dette har vært mulig med høy grad av sikkerhet, ettersom flere innovasjonsgrep kun er foretatt på enkeltkontor, som uttesting. De øvrige kontor vil da være kontrollgruppe.

Jeg har så, etter dette, gått nærmere inn i dette og «borret» i materien, gjennom intervju med et utvalg informanter.

Tilslutt har jeg - i lys av overnevnte og teoretiske betraktninger - drøftet hvilke arbeidsmetodikker som fremstår mest effektive, og hvilke ytterligere grep som bør kunne testes ut og eventuelt implementeres.

Valg av forskningsdesign

Det skilles gjerne mellom «kvalitativ» og «kvantitativ» metode.

Kvantitativ metode samler inn og registrerer data i form av tall, mens kvalitativ metode samler og registrer data i form av tekst, lyd og bilde (Johannessen, Christoffersen, Tufte 2011). Typisk gjennom et intervju, noe som også er den metode jeg har valgt i denne oppgaven.

Hensikten med mine undersøkelser er ingen meningsmåling eller annen form for kvantitativ undersøkelse. I stedet er formålet å få en innsikt i den enkelte informants meninger, grunnlaget for disse meningene, hvordan informantene oppfatter den faktiske situasjonen, og hvordan de ser på de videre utviklingsmulighetene.

Kvalitativ forskning benyttes for å studere ting i deres naturlige setting, der man prøver å forstå eller tolke fenomener ut fra den mening folk gir. (Ryen, 2012, side 18)

For denne oppgaven har jeg valgt en kvalitativ fremgangsmetode fordi denne metoden gir en god mulighet til å besvare problemstillingen. Den gir mulighet til å gå i dybden på områder hvor jeg – tross mye egenerfaring – føler jeg har for lite kunnskap i dag. Eller det kan fremkomme tematikker og arbeidsprosedyrer som fremstår ukjente for meg. Det vil i begge tilfeller også være ønskelig å få frem de vesentlige kritiske nyanser som måtte være tilstede.

Også en kvantitativ undersøkelse ville trolig kunne besvart problemstillingen. Men med min kunnskap om fagområdet, og min faglige nærhet til informantene, anså jeg at en kvalitativ undersøkelse i langt større grad ville gjøre det mulig å få langt mer detaljert og «spisset» informasjon om den enkeltes erfaringer og synspunkter.

Case-studie

Som det fremgår har jeg gjennomført en case-studie. Altså et undersøkelsesopplegg der en studerer til dels mye informasjon om en eller få enheter (Thaagard, 2009, s 49). Målet for slike unike casestudier er å tolke og forstå en konkret case, fremfor å bidra til generelle forklaringer. Det er midlertidig fullt mulig å kombinere tolkning og forståelse med forsøk på å knytte dette til generell teori (Ringdal, 2009, s 151).

Undersøkelsen har jeg utført gjennom innhenting av tilgjengelig dokumentasjon i form av retningslinjer, rutiner, lovtekster, tilgjengelig korrespondanse med departement, arbeidsprosedyrer, produksjonsstatistikk, brukerundersøkelser m.m. Jeg har også foretatt en kvalitativ undersøkelse med syv informanter hentet fra nåværende og tidligere dagens ansatte.

Disse informantene skulle som utgangspunkt være en fra hvert av de opprinnelige ti kontorene. Praktiske forhold var likevel til hinder for dette, og det endte med syv informanter fra syv ulike kontorer.

Intervjuene ble av praktiske og økonomiske årsaker foretatt over telefon, med unntak av to informanter som var så utilgjengelig at de besvarte via mail. Anslått tidsbruk pr besvarelse er rundt 45 minutter. Ved et tilfelle supplerte også informantene med et oppfølgende mailnotat.

Samtaleintervju er en fleksibel intervjuform tilpasset en kvalitativ forskningsstrategi.

Samtaleintervjuer, som kan beskrives som en målrettet samtale, foregår oftest ved at forsker og informant møtes ansikt-til-ansikt (Ryen, 2012, side 23).

Utgangspunktet er å forske på en enhet for å gi en grundigst mulig beskrivelse av casen og kartlegge så mye informasjon som mulig om fenomenet (Johannsen, Christoffersen, Tufte, 2011).

Også andre typer forskningsdesign kunne vært aktuelt. I lys av at jeg kjenner organisasjonen og menneskene godt har jeg som nevnt vurdert det dithen at mitt valg er av forskningsdesign er hensiktsmessig. Jeg vil lett kunne forstå informantenes begrepsbruk, og uten særlig risiko for misforståelser motta den informasjon de gir.

Informantene jeg brukte er personer som jobber med saksbehandling i det daglige, eller nylig har gjort dette. Det var til en viss grad også personer som har innehatt andre roller i form av ledelse, nemndsmedlem eller annen utadrettet virksomhet. Dette er altså en gruppe med sterk delaktighet i temaet, og som i det daglige berøres eller ble berørt av utviklingen.

De mest vanlige teknikkene for innsamling av data er gjennom observasjon og intervju, som også vil være utgangspunkt for oppgavens datainnsamlingsmetode. (Johannessen, Christoffersen, Tufte 2011).

Det kvalitative forskningsintervjuet

Jeg benyttet altså intervju som forskningsmetode. Formålet med slike intervju er å få fyldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livs situasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen. (Thagaard, 2009, s.87).

En viktig målsetning med kvalitative intervjuer er å gi i dybden på de temaer det er ønskelig å få informasjon om. Det er viktig å stille spørsmålene på en måte som inviterer informantene til å reflektere over temaene det blir spurt om, og gir fyldige svar (Thagaard, 2009, s.91). Dette

lyktes jeg bra med, utenom for en informant som var veldig preget av korte og til dels bitre svar. Trolig forårsaket av at hans arbeidsplass ble lagt ned.

For mitt arbeid med denne oppgaven vurderte jeg at halvstrukturerte intervjuer ville være mest hensiktsmessig. Slike intervjuer kjennetegnes ved at man på forhånd har satt opp hovedspørsmål og saker eller tema, men uten å fastlegge i detalj spørsmålsformuleringer og rekkefølgen av spørsmålene (Ryen, 2012, s.99).

Jeg hadde da spørsmålene fastlagt på forhånd, mens rekkefølgen ble bestemt underveis basert på hvordan samtalen forløp. På den måten kunne jeg følge informantens rytme og flyt, samtidig som jeg forsikrer meg om å få den informasjon som er fastlagt i utgangspunktet.

Utvalg av informanter

Analyseenheten var her regionkontorene, og informantene var blant nåværende og tidligere ansatte på disse kontorene.

Rekrutteringen av informanter skjedde pr mail, telefon og direkte kontakt, og var forankret i operativ ledelse i organisasjonen. Jeg gjorde et strategisk utvalg. Dette innebærer valg av informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2009, s55).

Oppgavens problemstilling gjorde at saksbehandlere og deres nærmeste ledere var den naturlige analyseenheten. Som ideal for utvelgelsen satte jeg som kriterium/kvoteutvelging at informantgruppen aller helst

- måtte ha jobbet tre år eller lengre i Forbrukerservice
- minst to maks fire av informantene skulle ha sittet i nasjonale nemnder det siste året
- minst fire personer av hvert kjønn
- minst to informanter under 30 år og minst en over 60 år
- minst to, maks fire av informantene har eller nylig har hatt lederstillinger på kontorene
- eventuelle informanter som har sluttet i organisasjonen må ha gjort dette i løpet av de siste 12 måneder før intervjuet

- samt at informantene gjerne representerer alle de ti opprinnelige kontorene

Dette for å sikre et representativt utvalg, både med henblikk på populasjon, men også utfra ønsket om å nå en del av de ansatte med høyt antall år som ansatt som saksbehandler eller operativ leder i organisasjonen. Kriteriene ble dog satt uten særskilt grunnlag i eksisterende aldersspenn, kjønnsfordeling e.l. i organisasjonen, da jeg manglet inngående kunnskap om disse faktorene.

Mulighetene til å oppnå kriteriene har også vært påvirket av at organisasjonen turnover tradisjonelt sett har vært høy fordi mange har dette som første jobb og springbrett etter jusstudiene. Dette har så vært ytterligere forsterket, for alle grupper ansatte, etter at departementets beslutning om samlokalisering og lukking av kontorene ble gjort. Pr dato er det derfor svært mange nyansatte i organisasjonen.

Tross nokså ambisiøse kriterier for utvelgelse, så nådde jeg likevel nesten alle. Vel og merke stanset det på syv informanter. Men det er en relativt liten organisasjon målt i antall ansatte. Omkring 60 personer som isolert sett jobber med saksbehandling, noe avhengig av hvordan man regner. Jeg vurderte derfor allerede fra starten at sju eller flere informanter til å være et tilstrekkelig analysegrunnlag for en organisasjon med denne størrelsen.

Dessuten, som Ryen sier; Ved kvalitative intervju er hovedintensjonen å oppnå tilgang til handlinger og hendelser som ses som relevante for undersøkelsens problemstilling. Tilgjengelighet til den enkelte respondent og dens meninger er det sentrale, ikke å telle hvor mange som ser det likt eller forskjellig. Som en konsekvens gir ikke store utvalg nødvendigvis mer eller bedre informasjon enn små (Ryen, 2012, side 85).

Gjennomføring av intervjuene

Datainnsamling og intervjuer av informantene ble nesten alle gjennomført innen juli måned 2017, men jeg måtte etter hvert supplere med oppfølging og et ekstra intervju slik at det ble september før alt var ferdigstilt.

Under intervjuene var jeg bevisst min rolle som tidligere kollega, og benyttet altså standardiserte spørsmålstema. Men som tidligere nevnt lot jeg informanten prate fritt, slik at

rekkefølgen på spørsmålene ble underordnet. De fleste informantene pratet da også fritt langt utover spørsmålets ramme. I den grad dette gav relevant tilleggsinformasjon, ble denne informasjonen også transkribert og vil bli benyttet.

Thagaard (2009, s.92) henviser til fire typer oppfølgingsspørsmål som vi bør være bevisste på å bruke i intervjuet. Etersom jeg brukte standardiserte spørsmål unngikk jeg deretter fortolkende spørsmål av typen «*forstår jeg deg riktig at...*». Derimot brukte jeg i stedet åpne oppfølgingsspørsmål av formen «*kan du si mer om ...*», «*hva mente du med ...?*».

Analyse av kvalitative data

Ryen (2012, s.155) henviser til Miles og Huberman (1994). De mener dataanalysen består av tre kjedede underprosesser. Disse underprosessene pågår under hele forskningsarbeidet; Under planleggingen, under innsamlingen og under analysearbeidet, og etter datainnsamlingen når man nærmer seg sine konklusjoner. De tre prosessene benevnes som datareduksjon, datavisning og konklusjoner.

Jeg benyttet opptak av intervjuene, utenom de to som skjedde direkte på mail. I tillegg tok jeg notater underveis. Intervjuene ble så skrevet ut i ettertid og lagret elektronisk. Flere av informantene prater mye og lenge langt utenfor spørsmålene, samt gjentok seg selv opptil flere ganger – gjerne også på samme spørsmål. Dette var en utfordring, og for å ha et realistisk grunnlag for videre analyse og drøfting utelot jeg denne type løsprat og gjentakelser fra den ferdige transkripsjon.

Validitet og reliabilitet

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet. (Thagaard, 2009, s.190). Det er sentralt at leseren har tillit til at forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. Det er derfor viktig å ha et tydelig skille mellom egne syn og informantenes. Nesten alle informantene var tidligere kollegaer jeg har derfor har relasjoner til. Men ingen kom fra samme kontor som jeg selv jobbet på tidligere, og ingen er i kategorien nær venn eller lignende. Jeg vurderer derfor at disse relasjonene i liten eller ingen grad kan ha påvirket innhenting og fortolkning av data.

Validitet handler om gyldigheten av de tolkningene undersøkelsen fører til (Thagaard, 2009, s.190). Jeg har derfor gått kritisk gjennom grunnlaget som er gjort for mine tolkninger, spesielt siden jeg altså kjenner casebedriften og noen av informantene godt.

En annen måte til å kontrollere validiteten til forskningen er å konfrontere de som ble intervjuet med konklusjonene jeg har funnet. For å se om de gjenkjenner seg, forstår konklusjonen og aksepterer min beskrivelse. Dette kalles for medlemsvalidering (Ryen, 2012, side 182). Dette har jeg gjort i noen tilfeller, og da knyttet til forståelsen av svar på enkeltspørsmål.

Etiske betraktninger

Etter min vurdering er det ingen kritiske etiske dilemmaer knyttet til mitt arbeid ovenfor organisasjonen eller informantene. Det er ingen personkonflikter, ulovligheter eller lignende som danner bakgrunn for arbeidet. Bakgrunnen er kun et ønske om å belyse mulig potensial for ytterligere effektivisering. Og dette i en organisasjon som allerede har oppnådd stor forbedring og som selv er opptatt av dette som et viktig suksesskriterium samtidig som rettssikkerheten til tvistepartene skal opprettholdes eller gjerne forbedres.

Empiri/Analyse

Empirien og analysen/drøftingen henger så tett sammen at jeg i samråd med veileder har valgt å slå sammen disse kapitlene. Dette gir da anledningen til enklere å sammenfatte funn og vurderinger, heller enn å måtte stykke dette opp på en slik måte at oppgaven ville bli vanskeligere å lese. Gjennom å slå disse sammen blir det lettere å føre et resonnement, uten å stadig måtte gjenta noe som allerede er skrevet tidligere.

Jeg vil nå gjennomgå det tallgrunnlag jeg har funnet, i lys av konteksten som foreligger, og betraktninger fra informantene. Dette vil jeg gjøre dels generelt og dels i lys av de «spenningene» jeg skisserte i teorikapittelet.

Effektivisering av saksbehandlingen i perioden fra 2010 til 2016

Forbrukerrådet har de siste årene sterkt vektlagt å effektivisere saksbehandlingen. Det fremgår av bakgrunnsmateriale at det hentet ut betydelige effektiviseringsgevinster. I realiteten har en mer enn fordoblet produksjonen i perioden 2010-2016, og dette i kombinasjon med noe reduserte ressurser tildelt i perioden. Samtidig er omdømmet, løsningsprosenten og klagepartenes tilbakemeldinger på samme eller høyere nivå enn før.

Underliggende tall synes også å vise tydelig at partene har vært fornøyd med den oppnådde reduksjon i saksbehandlingstid. På tross av at man da må kunne anta at det brukes noe mindre tid pr. sak enn tidligere.

Dette kan blant annet forklares med at kvalitative kundeundersøkelser Forbrukerrådet har foretatt synliggjør at partene sterkt etterspør sakens fremdrift og saksbehandlers tilgjengelighet/responstid, og dermed synes å vektlegge dette foran andre parametere. En av informantene beskriver dette slik «*Brukerundersøkelser viste at forbrukerne var fornøyd med saksbehandlingen men at man ikke var fornøyd med at saksbehandlingstiden var for lang.*».

Så kan en spørre seg hvordan det likevel er mulig å ha en så betydelig økning i produksjonen? En enkel forklaring kunne være at man tidligere jobbet i et mer bedagelig tempo og/eller brukte mer – og da unødvendig mye – tid på hver sak. Begge deler kan nok ha tilsnitt av

sannhet i seg. Men en vel så nærliggende forklaring synes å være en prioritering de siste 5-6 år der følgende har blitt vektlagt:

- Elektronisk saksbehandlingssystem (tidligere kun delvis elektronisk).
- Tydeligere standardisering/formalisering av saksbehandlingsrutiner og brevmalen.
- Økt bevissthet rundt meklingsrollen.
- Økt bruk av muntlig mekling/muntlig saksbehandling.
- Økt fokus på bruk av styringsparametere.
- Økt bevissthet rundt hvilke saker som statistisk lar seg løse.
- Betydelig nedtoning av tid brukt på utadrettet virksomhet.
- Økt fokus på innovativ tenking og utprøving.
- Ulike strukturelle grep knyttet til fordeling av saker.

I tillegg har vedvarende stor økning i saksmengden (+108% fra 2010 til 2016, noe avhengig av hvordan man regner) kombinert med noe reduksjon i ressurser fremtvunget kontinuerlig behov for å se nærmere på arbeidsmetodikken.

Prioritering

Forbrukerrådet har gjennom denne effektiviseringsprosessen og over flere år nedtonet betydningen av særskilte juridiske vurderinger i - for mange saksbehandlere - alle saker. Dette har gått fra å være nærmest et mål i seg selv, til å bli et av flere mulige virkemidler i meklingen.

Den bakenforliggende årsak til at en har måttet avgrense hvor ofte juridiske vurderinger gjøres – og på veien kanskje mistet en og annen løsning – synes som nevnt å være at stor saksinngang og begrensede ressurser har medført at tidsbruken må prioriteres hardt. Samt at partene ved uenighet uansett vil kunne fremme saken for Forbrukerklageutvalget som da vil kunne gjøre juridiske vurderinger og fatte vedtak med samme virkning som en dom.

Hos Forbrukerklageutvalget skal juridiske vurderinger alltid foretas, som i en domstol. Mens det hos Forbrukerrådet altså reelt sett kun er et mulig virkemiddel i meklingen. Dette fremstår som en viktig nyanse, både rent generelt og i tilbakemeldinger fra informantene.

Erfaringen de siste årene synes å være at den enkelte saksbehandler og de ti regionkontorene har håndtert denne meklingsformen nokså ulikt. Dette pekes på til dels store forskjeller på saksbehandlingstid, antall avsluttede saker pr saksbehandler, kundetilfredshet og løsningsprosent på det enkelte kontor. Både periodisk og over tid.

Årsakene til disse forskjellene kan synes å fordele seg mellom disse hovedfaktorene:

- Hva man må kunne benevne som stahet/gale uvaner.
- Ulike syn på jussens rolle.
- Ulike personlige egenskaper tilfeldig fordelt på hvert kontor.
- Tilfeldigheter knyttet til sykefravær og saksinngang.
- At noen medarbeidere og kontorer kontinuerlig har prøvd ut ulike arbeidsmetodikker i jakten på det optimale.

Innovasjon ved kontoret i Oslo

Regionkontoret i Oslo har vært i front på utprøving av en arbeidsmetodikk basert på stor grad av muntlig mekling. Metodikken har der vært preget av rask igangsettelse av sak i kombinasjon med mye muntlighet. En av informantene, ansatt ved Oslokontoret, beskriver saksbehandlingen slik «*Saksbehandler skulle helst svare ut en sak samme dag som den kom inn. Erfaringen var at jo raskere man tar kontakt med partene jo lettere er det å få løst en sak.*».

Dokumentasjon på prosessene har da blitt gjort gjennom telefonnotater, fremfor en mer tradisjonell skriftlighet kun i form av lite dynamisk brevveksling. Parallelt med innføringen av denne arbeidsmetodikken oppnådde Oslokontoret stadig bedre resultater – langt bedre enn de andre kontorene.

Innovasjon ved kontoret på Sørlandet

Samtidig finnes det alltid ytterligere forbedringspotensial. Ved regionkontoret på Sørlandet har en forsøkt å videreutvikle Oslomodellen. En har da prøvd en metodikk som foruten å starte sakene raskt etter mottak, også vektlegger å opprettholde momentet gjennom korte svarfrister, og rask respons på svar. Og i tillegg som en helt egen tilleggsfaktor – en særskilt vurdering av saker som har passert en gitt saksbehandlingstid på 60, senere 50, dager. Denne vurderingen har da gått ut på å gjøre en skjønsmessig avveining av partenes meklingsvilje for å bedømme hvorvidt videre meklingsforsøk anses formålstjenlig.

Dette forsøket startet rett før sommeren 2014. Resultatutviklingen i perioden fra da og frem til kontoret på grunn av avvikling var nesten tom for medarbeidere i slutten av 2016 var oppsiktsvekkende god, med nær en dobling av produksjonen. Samtidig økte tilfredsheten blant partene merkbart.

Mer om innovasjonen ved kontoret på Sørlandet

Denne arbeidsmetodikken var først basert på en hypotese om at de fleste gamle saker forble uløst. Det ble så foretatt en analyse som dokumenterte at dette stemte. Den viste at kun omkring 5 % av alle saker som allerede var eldre enn 50 dager fant sin løsning i Forbrukerrådet i de påfølgende dager/uker/måneder. Mens det samlede tall for alle saker løst var omkring 75-80 %. Dette er dog noe avhengig av hvordan utregning ble foretatt. En helt likeartet utregning vil gi løsningsprosent opp mot ca. 12-13 % etter nådde 50 dager. Men differansen opp fra de nevnte 5 % består da kun av saker som er avsluttet uten løsning og uten at minst en av partene deretter har valgt å ta saken videre til Forbrukerklageutvalget. Altså ingen reell økning, annet enn statistisk. Den rent faktiske gevinsten av den ekstra tidsbruken og ekstra saksbehandlingstiden var likevel kun beskjedne 5 %.

Denne analysen synliggjorde at det er langt mer ressurseffektivt å bruke tiden på nye og yngre saker, fremfor å kjøre lange prosesser på allerede gamle saker. Det viste seg både i teori og praksis at disse sakene nesten alltid er blitt gamle fordi en eller begge parter har beskjeden meklingsvilje. I disse tilfellene ble det vurdert at det var mest formålstjenlig både for partene selv og Forbrukerrådet å avslutte saken der og da, og i stedet tilby oversendelse til

Forbrukerklageutvalget. Slik at sakene med lite meklingsvilje og stor avstand mellom partene kan avklares der med et formelt vedtak.

Det fremkommer at om ressursene var ubegrensede kunne det kanskje stilt seg annerledes. Da kunne trolig en og annen av disse sakene til slutt latt seg løse gjennom mekling. Det ville blitt en avveining. Men når stram prioritering var nødvendig så ble den valgte løsning vurdert til å være et godt grep.

Erfaringer innovasjon

De nevnte tiltak – rask oppstart, økt muntlig mekling og, noe senere, korte frister, rask fremdrift og særskilt vurdering etter et gitt antall dager – ble på bakgrunn av de gode resultatene vedtatt innført på alle kontorer, med til dels meget stor suksess.

Men kanskje kortvarig suksess, det gjenstår å se. For etter at politisk ledelse i departementet besluttet omlegging fra ti til tre kontorer kan det synes som svært mye kompetanse er forsvunnet ut av organisasjonen. Blant annet er nesten alle medarbeiderne og ledere med førstehåndserfaring fra disse og andre innovasjonsprosjekter nå sluttet i organisasjonen, eller er i ferd med å gjøre dette.

Årsaken til frafallet synes å være en kombinasjon av at de mest innovative kontorene legges ned, at de fleste medarbeiderne finner egen flytting til ny kontorby uaktuelt, og at arbeidsoppgavene ved de nye lukkede kontorene fremstår mindre attraktive, enn i mer åpne og utadrettede kontorer. I tillegg peker flere informanter på utviklingstrekk i arbeidsmetodikk som bærer preg av å gå tilbake til det strengt formelle juridiske, fremfor det pragmatisk løsningsorienterte. Dette i regi av nyansatt ledelse uten det bakteppe som er beskrevet i denne oppgaven.

Dette pågående kompetansegapet synliggjør behovet for å dokumentere «beste praksis» samt gi noen anbefalinger om veien videre.

Meklingsrolle <> Dommerrolle

De siste årene synes det å ha blitt en – om enn noe variabel - økende bevissthet i Forbrukerrådet rundt det tilsynelatende åpenbare faktum at primæroppgaven ved organisasjonens saksbehandling er selve meklingsrollen. De gode resultatene henger tett sammen med forståelsen av dette. Juridiske vurderinger basert på gjeldende rett er kun ett av flere mulige virkemidler i denne meklingsrollen.

Når Forbrukerrådet evaluerer og vurderer sin arbeidsform synes de historisk de siste år overveiende å ha vurdert seg selv opp mot juristers syn på hva «god» meklingsrolle vil innebære.

Flere av informantene er inne på denne problemstillingen, og en av disse uttrykker dette slik:
*«Jeg liker ikke lenger ordet saksbehandling i Forbrukerrådet da den er for klassisk definert som en som utreder og drøfter/vurderer et konkret tema/en konkret sak.
«Forbrukerrådsmeklingsrolle» mener jeg er mer treffende de siste årene, da vurderingsbiten etter hvert er «faset mer ut» til fordel for å bli megler/veileder/koordinator.»*

Flere kontorer uttrykker at de også har vært i møter med lokale Konfliktråd for å innhente erfaringer og tips derfra. Konfliktrådene kjennetegnes av det man på folkemunne vil kunne omtale som «sunn fornuft». Uten at juridiske vurderinger der har noen som helst plass. Alt baseres på at om partene blir enige, så er det greit – uansett hvilke andre rettigheter loven eventuelt måtte åpne for. Konfliktrådet har en løsningsprosent på omtrent samme nivå som Forbrukerrådet.

Forbrukerrådet kan således sees på som et Konfliktråd hvor forskjellen bare er at også jussen kan tas i bruk som virkemiddel for å oppnå enighet.

Blant Forbrukerrådets nåværende ti regionkontor er fire ledere jurister. De øvrige, samt enhetens øverste leder, har andre utdannings- og yrkesbakgrunner. Dette synes å ha skapt et klima for utvikling og innovasjon i ledergruppen basert på langt mer enn kun juridiske millimeterbetraktninger. En hypotese vil være at en finner mye av årsaken til de seneste års økende effektivitet nettopp i denne kreative samhandlingen.

Rekruttering

Dette til tross rekrutteres det utelukkende jurister til stillingene som saksbehandlere på de tre nye kontorene. Slik har policyen også vært de seneste årene. Bare en håndfull saksbehandlere med lang fartstid i organisasjonen har derfor annen utdannelse. Alle de øvrige har juridisk embetseksamen eller mastergrad i jus.

Ved starten av omstillingen ble det antydnet at det også skulle kreves juridikum også hos hver av lederne for de tre nye kontorene. Dette ble etter noe diskusjon endret slik at kun den ene lederen, som også vil inneha rollen som leder for hele enheten, trenger slik utdannelse. Hos de øvrige to kreves kun relevant juridisk erfaring. Blir ekstern rekruttering aktuelt til disse jobbene, så uttrykkes det likevel at det ligger i kortene at en vil ønske å ansette jurister.

Jurister er opplært til og opptatt av formelle utredninger. Avklare faktum, gjerne ned til minste detalj, og utøve vanntett juridisk metodikk. De har også gjerne en personlighet som heller i denne retningen. En slik ensidig rekruttering bærer dermed i seg en risiko for at meklingsprosessen blir nedtonet og/eller fraværende, og at den rene juridiske vurdering av sakene i stedet kommer i fokus.

I så tilfelle blir meklingen redusert til et spørsmål kun om formelle prosedyrer, og ja eller nei til en juridisk vurdering og det løsningsforslag som utledes av denne. I stedet for en mer åpen og reell mekling hvor også andre virkemidler benyttes i meklingen.

Erfaringstall gjennomgått tidligere og informantenes tilbakemeldinger indikerer tydelig at muntlighet, rask fremdrift og meklingsfokus er langt mer effektivt enn grundig formell skriftlig behandling. Dessuten har partene gjennom tilsvar på brukerundersøkelser og i direkte dialog med saksbehandlere/informanter uttrykt og anerkjent at de foretrekker en åpen, rask og løsningsorientert mekling, fremfor en lukket formell.

En av informantene uttrykker dette slik: *«Vi har mange unge nyutdannede jurister som jobber som saksbehandlere hos oss. De vil i utgangspunktet ofte føle seg tryggest når de jobber mer tradisjonelt som et forvaltningsorgan og finne løsningen for partene. Gjerne da med lange skriftlige utredninger, der de belyser hva som etter loven er rett og galt. Mer som en domstol nesten. Det bør etter min mening i stedet jobbes mer målrettet med meklingsmetodikk og oppøving av skjønn. Det gir bedre ressursbruk og vil fasilitere og lede partene fram til minnelige løsninger på enklest mulig måte.»*

Ensidig fokus på juridisk kompetanse innebærer slik sett en risiko for redusert effektivitet.

Praktisk utøvelse

På den annen side uttrykkes det at i praksis ønsker både klager og motpart ofte å vite hvilke formelle juridiske rettigheter man har i en pågående sak. Begge parter, og spesielt klagerne, sies å ha forventninger til at Forbrukerrådet skal kunne rådggi dem om dette. Og det er et klart ønske i Forbrukerrådet å levere på denne forventningen. Det er derfor behov for sikker juridisk kompetanse hos saksbehandler eller i dennes umiddelbare nærhet.

Kunnskapen om juridiske rettigheter er i disse tilfellene da et bakteppe som kan justere partenes virkelighetsforståelse. Men fordi verdien av å legge ting bak seg og fjerne fremtidig usikkerhet er så sterk, oppnås det likevel enighet i en rekke saker hvor en parts formelle rettighet vurderes til trolig å være sterkere enn den løsning som aksepteres. Og i de andre tilfellene, hvor begge parter med tyngde «står på sitt», så avsluttes altså meklingen raskt og de tilbys i stedet oversendelse av saken til Forbrukerklageutvalget.

Jurister vil ofte ha en ryggmargsrefleks om strider mot en slik pragmatisk fremgangsmåte hvor en part frasier seg mulige rettigheter. Eller hvor saken avsluttes – med konstatert enighet eller uenighet – uten at jussen eller juridiske vurdering på noen måte har bidratt. Jurister er tross alt opplært til å følge lover og søke formell rettferdighet. Det er nærliggende å anta at de ofte også har samme grunnleggende verdisett – det var gjerne derfor de oppsøkte dette studiet.

Måten denne utfordringen er blitt håndtert på de senere år er at man – tross rekruttering kun av jurister – fra ledelsen har uttrykt at innledende kontakt med partene skal være åpen og kartlegge den enkelte parts interesser og derav rom for mekling. Det synes likevel som om kontorene har håndtert denne bestillingen noe ulikt, gitt de store forskjellene i ulike måleindikatorer.

Utført slik ledelsen ønsker skal generelle juridiske råd gis i den grad partene etterspør dette. Mekling foretas i denne prosessen der en finner det formålstjenlig, hvilket er i et flertall av sakene. Er avstanden for stor, frontene for steile, eller en part viser manglende meklingsvilje ved å unnlate å svare, så avsluttes derimot saken, som tidligere beskrevet.

Kun hvis partene *etter* meklingsforsøk fortsatt er uenige *kan* en konkret juridisk vurdering gjøres. Og da kun i de tilfeller hvor saksbehandler vurderer at dette med tilstrekkelig høy sannsynlighet kan bidra til at saken dermed finner sin løsning. Et typisk tilfelle beskrives til å være en klager eller motpart som uttrykker «*jeg har rett og krever min rett*» eller lignende. En skal i alle slike tilfeller unnlate å bruke unødig tid på det som statistisk beskrives som fånyttede arbeide. Med mindre en i det helt konkrete tilfelle ser en klar sannsynlighetsovervekt for nytteverdi.

Dette underbygger at Forbrukerrådet er ingen domstol, det er et meklingsorgan.

Alle informantene synes å uttrykke at disse prioriteringene er praksis på det kontor de tilhører. Men det synes likevel å være en viss uenighet hos informantene om hvor lang tid og hvor tung prosess som skal være i forkant av eventuell beslutning om å avslutte en sak. Og hvor terskelen skal ligge for blant annet for svarfrister og grad av muntlighet. Det problematiseres av noen informanter rundt rettsikkerhet og forvaltningslovens bestemmelser, tross at ingen brudd på dette er kritisert eller konstatert. Noen informanter heller veldig mot det konforme, konservative og tidkrevende. Mens andre, som også utgjør en klar overvekt av informantene, foretrekker raske, effektive prosesser.

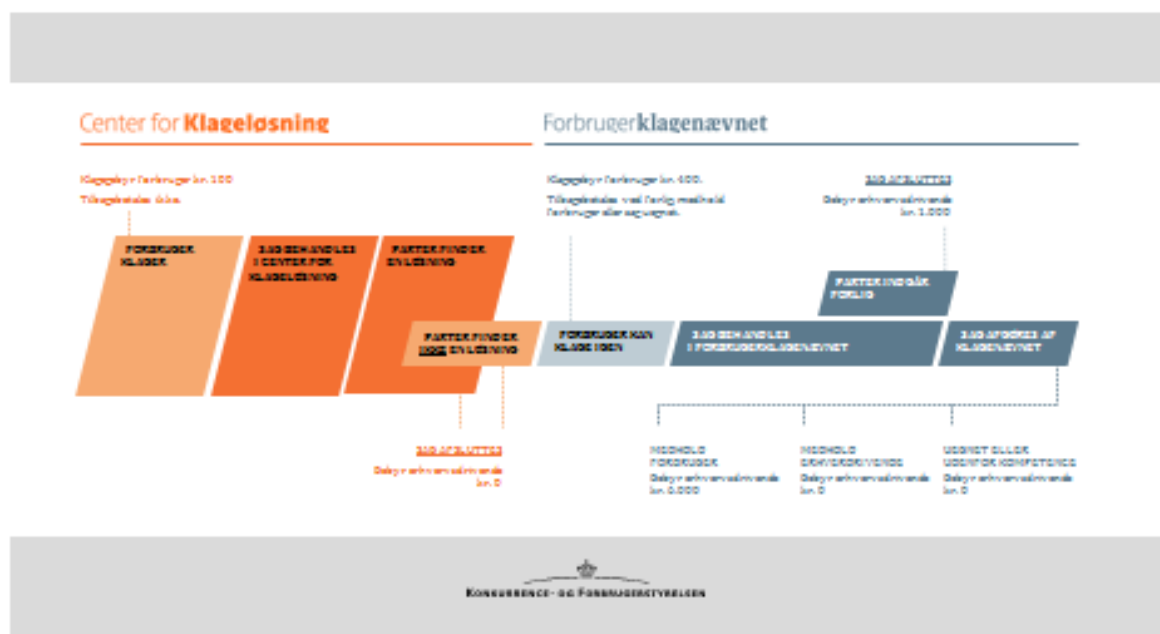
Kundeaktivitet <> Organisasjonsaktivitet

I dette kapittelet vil jeg belyse hva og hvor mye klageren - eventuelt også motparten/e - selv kan gjøre av meklingsforsøk og praktisk arbeid. Bakteppet er erfaringer den danske Forbrugerstyrelsen har gjort.

Det er ekstra interessant å se de danske erfaringene i lys av Bolmann & Deals symbolske ramme. Blant annet når jeg nedenfor omtaler noen av de effektiviseringsgrep som den danske Forbrugerstyrelsen har benyttet ved hjelp av en adferdspsykolog. Små psykologiske grep som har gitt store utslag. Grep som i mange tilfeller og av mange kan synes helt feilaktige. Men som fungerer.

Den Danske modellen

Den danske Forbrugerstyrelsen har tilnærmet samme oppgaver innenfor saksbehandling som det norske Forbrukerrådet, og samme påfølgende rettsstruktur om saken skulle gå videre uten en løsning. En direkte sammenligning er derfor mulig, og hensiktsmessig. Deres overordnede struktur fremstilles her:



Figur 2: Overordnet struktur for klagebehandling i Danmark

Forbrugerstyrelsen har som Forbrukerrådet i hovedsak jurister ansatt som saksbehandlere. De siste tre årene har Forbrugerstyrelsen samtidig vektlagt videreutvikling, og derfor opprettet en liten «avdeling for innovasjon» bestående av to personer. Den ene økonom, den andre adferdspsykolog. I fellesskap har disse analytisk testet ulike metodikker for saksbehandling. De har analysert produksjonsprosessen, muligheten for automatisering og muligheten for å overlate mer av det praktiske arbeidet til den som oppretter klagen.

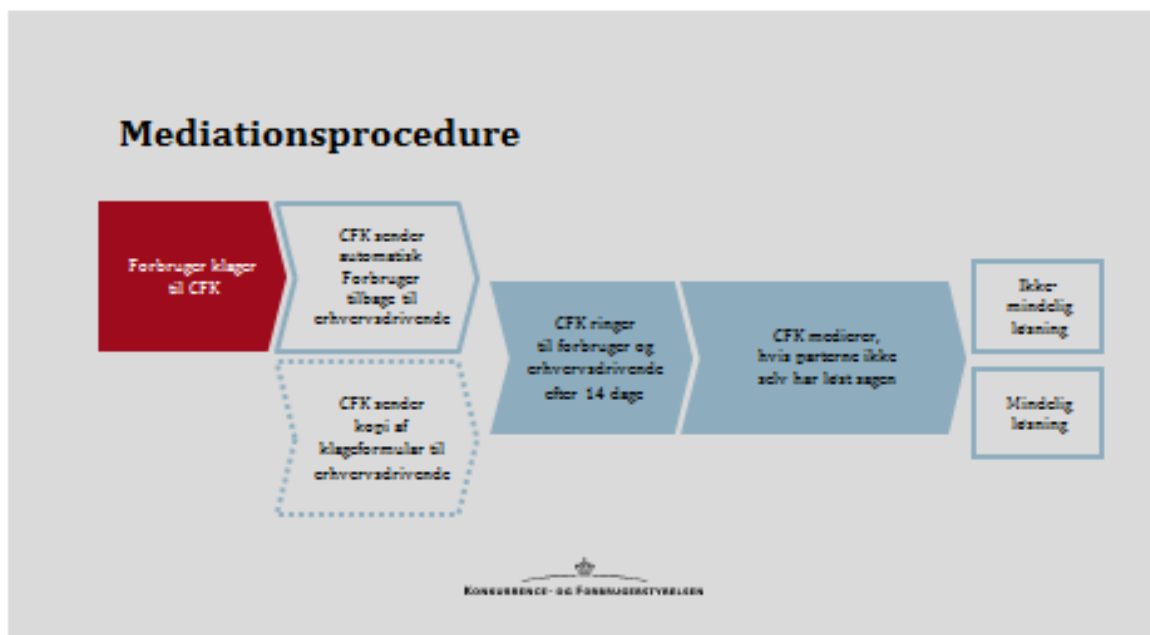
Som en del av dette arbeidet har Forbrugerstyrelsen etter innspill fra adferdspsykologen utforsket effekten av selv små grep knyttet til ordvalg, fargevalg, formulering av tekstlinjer og plassering av tekst.

Som eksempel merket de en klar reduksjon i antall innsendte klagesaker da de i sitt webskjema flyttet avkryssingslinjen «*Jeg bekrefter på tro og ære at det jeg skriver er korrekt*» Denne setningen ble flyttet fra slutten av skjemaet og etter at klageren har fylt ut alt annet – der denne type setninger gjerne befinner seg – opp til den innledende headingen før selve utfyllingen starter. Det alene reduserte inngangen av saker med anslagsvis 5-10 % ifølge danskernes egne tall.

Nå er sistnevnte eksempel ingen dokumentasjon på at en jobber mer effektivt med selve klagesakene – for her ble det jo i stedet færre av dem. Men det synliggjør mulige effekter om man bare tenker og handler litt utenfor den tradisjonelle boksen.

Mer om erfaringene fra Danmark

Etter den nevnte perioden med analytisk utprøving av ulike arbeidsmetoder landet Forbrugerstyrelsen på denne modellen:



Figur 3: Spesifikk struktur for klagebehandling i Forbrugerstyrelsen i Danmark

Mye av den innledende jobben overlates her til klageren selv. Både må klageren – som i Norge – fylle ut klageskjema inkludert vedlegg, og deretter – ulikt det vi gjør i Norge - må klageren selv forsøke å kontakte motparten. Dette må skje innen 14 dager, og klagerens oppgave er da gjennom mail eller butikkbesøk å gjøre motparten oppmerksom på at det er opprettet klage i Forbrugerstyrelsen ved å gi motparten kopi av det utfylte klageskjema. Hensikten er å skape bevissthet rundt behovet for en løsning.

Isolert sett virker dette nokså fånytt. Klageren har tross alt klagt til motparten tidligere, uten suksess. Og nå må en altså klage ennå en gang.

Men de danske erfaringene er positive. Det viser seg at omkring 10-15 % av sakene løser seg gjennom denne prosessen, noe avhengig av sakstype. Danskenes hypotese – understøttet av dere analyser – er at to faktorer spiller sterkt inn.

Det ene er det konkrete faktum at sak nå er opprettet hos Forbrugerstyrelsen og motparten dermed skjønner at den neppe vil forsvinne av seg selv. Det andre er at klageren nå har en utskrift av klagen med seg, eller som vedlegg i mail, når henvendelsen skjer,

Det danske innovasjonsteamet mener å ha funnet at dette er en stor forklaringsvariabel begrunnet i at skjemaet har en profesjonell og formell utførelse. Spesielt vektlegger de den

psykologiske effekten av at den danske riksløven er brukt som logo øverst på skjemaet. Et helt bevisst valg av innovasjonsteamet, etter initiativ fra adferdspsykologen. De understreker også at utskrift bør skje i farger.

Erfaringene fra Danmark viser altså at klageren kan utfordres til å være en aktiv part i mer enn kun registreringen av saksopplysninger og innscanning av vedlegg. Og at selv små adferdspsykologiske grep kan gi gode resultater, helt uavhengig av jussen.

Automatisert <> Manuell

Forrige kapittel synliggjorde at «kundene» kan utføre en større del av jobben selv, uten aktiv bistand fra Forbrukerrådet. Hva så med det som kan gjøres uten bistand av noen?

Dagens teknologi gir stadig større muligheter for å automatisere prosesser. Vi har alle gjerne spurt «Hva kan gjøres automatisk?» Men vi er trolig kommet til et teknologisk punkt nå hvor spørsmålet endres til «Hva må gjøres manuelt?».

Jeg vil i dette kapittelet kort gjennomgå flertallet av de arbeidsoperasjoner en saksbehandler utfører, skissere hvordan prosessene utføres i dag, hvorvidt det er tenkelig å automatisere dem, og antyde noe om hvilken tidsbruk som da kan spares inn.

Med «automatisk» tenkes her egentlig på helautomatisk. Imidlertid har Forbrukerrådet et saksbehandlingssystem («WebSak») som i liten eller ingen grad innbyr til automatikk. Det vil kunne være hensiktsmessig å endre på dette, også fordi systemet fremstår noe ustabil, tidkrevende, lite intuitivt, og har en del mulige feilkilder som medfører behov for dobbeltarbeid/kvalitetssikring. Spørsmålet er i større grad, slik informantene uttrykker det, hvorvidt det virkelig finnes noe bedre. (I parentes bemerket fremstår det betimelig å stille spørsmål med hvorvidt overhodet noe norsk saksbehandlingssystem er tilstrekkelig intuitivt og velfungerende.)

Inntil endring av saksbehandlingssystem eventuelt skjer så er imidlertid «automatisk» i tabellen nedenfor også inkludert prosesser som kan utføres med relativt få tastetrykk.

Arbeidsprosessene

Basert på aktuelt lovverk og arbeidsform kan oppgavene da oppstilles omtrent som beskrevet i tabellen på neste side. Anslaget for innsparing av tid i tabellene er forsøkt gjort som nettotall. Altså hensynstatt at det i noen tilfeller og på grunn av saksbehandlingssystemet fortsatt vil være behov for å foreta noen tastetrykk.

Understreker for ordens skyld at også denne oppstillingen er basert på arbeidsformen før de ti kontorene ble til tre. Det kan ha vært foretatt nylige endringer, uten at disse her er fanget opp. Tallene er også avstemt ved at informanter er utfordret og har gitt innspill.

PROSESS	MULIGHET	TIDSPOTENSIAL	EVT MERKNAD
Mottakskontroll	Kan automatiseres/ utføres av klager.	10	
Førstegangsbrev	Kan automatiseres/ utføres av klager.	15	Dansk modell eller automatisk mail ut fra Forbrukerrådet.
Fordeling til saksbehandler	Kan automatiseres.	10	
Purringer	Kan automatiseres.	15	Volum anslagsvis en gang pr sak i snitt.
Overskrift(er) journalposter	Kan automatiseres/ utføres av klager.	5	
Nye dokumenter også til motpart	Kan automatiseres/ utføres av klager.	15	Til den annen part, for å sikre kontradiksjon.
Avslutning av sak/tilbud om FKU	Kan automatiseres.	15	Saksbehandler vurderer, papirarbeid automatisk.
Oversendelse til FKU	Kan automatiseres.	10	Gjelder ca 25% av sakene. Tidsbruk/sak ca 40, snitt derfor 10.

Tabell 1: Arbeidsprosesser med størst potensial for effektivisering

Sammenstilt gir dette et innsparingspotensial på 95 minutter pr sak. Dette er vel og merke et anslag, og også et snitt. Mange saker løses den dag i dag på kortere tid, inkludert meklingsaktivitet, og også når man inkluderer tidsbruk av støttefunksjoner på mottak, arkiv, fordeling. Men mange saker har også betydelig større omfang og saksbehandlingstid. Således er det grunn til å tro at tallene gir en noenlunde korrekt vurdering av potentialet. Flere peker på at det heller er i nedre del av skalaen, slik de vurderer det.

Utfyllende om arbeidsprosessene

Tidsbruk til ulike arbeidsoperasjoner vil variere fra sak til sak. Anslagene i tabellen er basert på egne erfaringer supplert med innspill fra informantene. Ingen eksakt måling er altså foretatt, noe som også ville være svært ressurskrevende gitt sakenes ulike kompleksitet og

ulikheter mellom saksbehandlere. Tallene gir trolig likevel et godt bilde av potensial for spart tidsbruk gjennom automatisering.

Av de 10.040 klagesakene som ble behandlet i Forbrukerrådet i 2016, var som tidligere nevnt 9.363 i den kategorien som er beskrevet ovenfor. De øvrige 677 var rene meglingsaker uten mulighet for senere avgjørelse i Forbrukerklageutvalget, eller de er saker som faller utenfor Forbrukerrådets myndighetsområde og i stedet må avvises der og henvises videre til mulig behandling i nemnd, ordinært domstolsapparat eller Forliksråd. Også de arbeidsoperasjoner som dette arbeidet krever vil ha potensial for innsparing, ettersom de gjennomgår flere av de samme stegene som er beskrevet i tabellen på forrige side. Litt avhengig av type sak så er potensialet anslagsvis i området 15-45 min pr sak, med et snitt på 20-30 min.

Økonomisk innsparingspotensial

Begrenser vi oss likevel til hovedtallene, så er det altså minst 9.363 saker med et gjennomsnittlig innsparingspotensial på 95 minutter. Det tilsvarer 14.824 timer på årsbasis. Noe som tilsvarer omkring 7,6 årsverk (ved 1.950 timer/årsverk). Med en gjennomsnittlig pris på et saksbehandlårsverk inkludert overhead- og sosiale kostnader på omkring kr. 670.000 (kilde: grunnlagstall budsjett for 2016) så gir dette et innsparingspotensial i størrelsesorden 5,1 mill.

Gjør for ordens skyld oppmerksom på at husleie pr ansatt trolig vil være lavere i de nye kontorene (stordrift, samt landskap). På den annen side har det vært prisstigning og lønnsøkning siden denne kalkylen ble laget. Benytter derfor 670.000,-, ettersom poenget kun er en overordnet synliggjøring av effekt.

Av de omkring 100 millioner som gis over statsbudsjettet til Forbrukerrådet, er det omkring 40 mill som går direkte til driften av de 10 kontorene. Det nevnte innsparingspotensialet utgjør således omkring 7,8 % av dette.

Så må det legges til at det vil være investeringskostnader knyttet til utviklingen av de fleste av endringene. Dette vil gi engangseffekter motsatt vei. Det vil også være noen faste merkantile utgifter, anslagsvis et årsverk, ettersom nåværende saksbehandlingssystem i liten grad innbyr til helautomatisering.

Mulige konsekvenser for opplevd kvalitet

Rent økonomisk vil automatisering altså kunne redusere kostnadene og isolert sett bidra til effektivisering. Spørsmålet blir da om dette har noen motpost – om saksbehandlingstiden vil øke, løsningsprosenten gå ned, antall avsluttede saker reduseres, eller omdømmet og kundenes tilfredshet svekkes?

Bolmann & Deals strukturelle ramme synliggjør hvordan stram standardisering/formalisering lett kan medføre at oppgaver effektiviseres. Men synliggjør også en risiko for tap av effektivitet om dette oppfattes som lite motiverende for de ansatte og/eller det oppleves tap av kvalitet, her i form av oppfølging eller rettssikkerhet.

Et endelig svar på disse spørsmålene får en kun etter å ha prøvd ut en slik arbeidsmetode over noe tid. Tidligere endringer av arbeidsmetoder, nærmere beskrevet i andre kapitler, antyder likevel noe om hva en kan forvente,

Kundene, enten de er klagere eller deres motparter, uttrykker i kvalitative kundeundersøkelser utført av Forbrukerrådet klare ønsker om en rask fremdrift i saken og god tilgjengelighet til egen saksbehandler. Ser en på historiske målinger av tilfredshet blant partene så uttrykkes det å være en klar korrelasjon mellom saksbehandlingstid og positiv score.

Dette underbygger at kundene vektlegger rask saksbehandlingstid ekstra høyt.

En endring av arbeidsmetoder som automatiserer merkantilt og prosedyrepreget arbeid vil med høy sannsynlighet kunne redusere saksbehandlingstiden merkbart. Det frigir samtidig fokus for saksbehandlerne slik at mer oppmerksomhet kan gis til selve meklingen og eventuell bruk av juridiske vurderinger. Brukeropplevelsen forbedres dermed ytterligere.

Det er ei heller noe i historiske erfaringer som tyder på at løsningsprosenten vil svekkes. Trolig har den derimot i seg et potensial for bedring, ettersom det har vært enkeltkontorer som inntil det siste har slitt med store restanser og lang saksbehandlingstid.

En mer automatisert prosess vil altså frigjøre tid. Forutsetter vi at saksmengden holder seg stabilt på dagens nivå, så vil det da trolig være ønskelig å redusere antall ansatte noe. Hvor mye vil måtte bli en avveining mellom økonomiske innsparinger her og nå, sett opp mot den samfunnsøkonomiske innsparing som – kanskje – er mulig å oppnå ved i stedet å bruke noe

mer tid på mekling og eventuelt vurdering i hver enkelt sak. Tanken ved sistnevnte er at dette vil kunne redusere det antall som oversendes til Forbrukerklageutvalget og dermed redusere ressursbruken hos dem og i senere rettsinstanser.

Spesialist <> Allrounder

Forbrukerrådet behandlet i 2016 som nevnt 10.040 klagesaker. Dette fordeler seg på en rekke ulike klageobjekter – for eksempel bil, PC, støvsuger, kjøkkenapparat, bunad, reparasjoner, maling og snekring. Et stort spenn. Sakene omfatter som nevnt også flere juridiske områder – forbrukerkjøpsloven (forbruker kjøper hos firma), kjøpsloven (forbruker kjøper hos forbruker), angrerettloven (forbruker kjøper hos firma på nett eller på annet sted utenfor firmaets fysiske kontorlokaler), og håndverktjenesteloven (langt mer enn bare arbeid på bolig).

Som utgangspunkt er det derfor nærliggende å tro at en viss spesialisering av medarbeidere kan medføre økt kompetanse hos den enkelte og derav økt kvalitet og effektivitet. Det har over flere år i Forbrukerrådet vært diskutert om en skal opprette slike spesialist-enheter og dyrke frem spisskompetanse innenfor eksempelvis «angrerett», «nettsvindel», og ulike typer håndverktjenester.

To forhold har talt imot og så langt medført at en har unnlatt en slik oppgavedeling. Det ene er det rent praktiske, der samme klagesak kan inneholde elementer av flere forhold. Som eksempel kan tenkes en «PC» kjøpt via «netthandel» der det er uenighet om en «mangel». Hvilke av de tre kategoriene skal den plasseres i, og bidrar da dette til ens praksis, økt kvalitet og økt effektivitet?

Dette er likevel et forhold som greit bør la seg løse om man ønsker det.

Hovedgrunnen til at en har unnlatt å foreta en slik spesialisering har vært et stort flertall av medarbeidere og ledere som har uttrykt bekymring for at arbeidet gjennom spesialisering kan bli for ensidig og lite motiverende. Slik at effektiviteten faller, sykefraværet stiger, og personell etter hvert søker seg bort.

Organisasjonskultur er viktig for effektiviteten. Relasjoner, godt arbeidsmiljø og den indre motivasjon man får gjennom opplevelse av å gjøre noe meningsfullt spiller sterkt inn.

Forbrukerrådets medarbeidere har tradisjonelt sterkt vektlagt det positive i varierte arbeidsdager der en både kan gjøre skriftlig juridisk saksbehandling, gi råd på telefon, håndtere mail og betjene besøk, ha mulighet for å sitte i nasjonale nemnder, og i noen grad delta på utadrettede kampanjer og medieaktiviteter.

Argumentet om risiko for ensidighet får styrke når en ser det i et slikt perspektiv.

Paradokset er at gjennom den omstilling Forbrukerrådet nå er pålagt så vil man sterkt tilnærme seg en slik ensidighet. De tre nye kontorene blir uten utadrettede kampanjer, uten mediekontakt, uten besøkende, uten rådgiving på telefon, uten rådgiving på mail, og uten mulighet for å sitte i nemnder. Det blir bare klagebehandling igjen.

Spørsmålet er da om det kunne bli «*nasjonal spesialist*» innenfor et gitt område oppleves mer motiverende for den enkelte medarbeider enn det å være generalist. De øvrige oppgavene er jo borte, uansett.

Rendyrke rollene som mekler og jurist?

Det er mulig å tenke seg en rendyrking av rollene som samsvarer med arbeidsprosessene. Da kan meklerrollen utføres av personer med særlig interesse for dette og med dokumenterte gode resultater. Og tilsvarende vil en kunne ha personer som spisset utfører juridiske vurderinger i saker.

Om disse to arbeidsprosessene var helt uavhengige av hverandre ville dette trolig vært en meget effektiv løsning. Imidlertid er det i hvert fall to forhold som taler mot en slik organisering.

Det ene er at partene ofte har en forventning om å kunne motta juridisk veiledning allerede fra første stund. En rendyrket meklingsrolle hvor man unnlater å gi slike råd kan da oppleves kunstig og uttrykt for partene. Det er nærliggende å tro at tilliten da vil svekkes og løsningsprosenten da kunne falle.

Dette vil vel å merke avhenge noe av hvordan man definerer mekling. Det er fullt mulig for en mekler å gi råd på det juridiske. Det gjør dagens saksbehandlere. Da reises imidlertid den andre problemstillingen som taler mot en slik rendyrking av roller. For om både mekler og den som skriver juridiske vurderinger skal danne seg et bilde av den konkrete saken, så innebærer dette både dobbeltarbeid og risiko for ulike vurderinger av samme sak. Mekleren vil da ha mye muntlig informasjon i tillegg til sakens dokumenter, mens den som skriver juridiske vurderinger vil trenge en betydelig skriftlig eller muntlig koordinering med mekleren for å sikre at helheten ivaretas.

Med dagens kompetanse blant saksbehandlerne vil det også kunne være en utfordring å utpeke motiverte personer til å ivareta en ren meklerrolle. De aller fleste er jurister, og det er nok nærliggende å tro at det store flertallet ønsker å utøve sin profesjon aktivt.

Rendyrke firmaoppfølging

En annen form for spesialisering har i 2015 og 2016 vært prøvd ut, og synes å ha gitt gode resultater. Her tar en utgangspunkt i konkrete firma og fordeler til en eller flere dedikerte medarbeidere å behandle alle klager på dette firma. Uavhengig av hvilket produkt eller lovområde det klages på, såfremt det bare er innenfor Forbrukerrådets myndighetsområde.

Bakgrunnen for dette forsøket var en undersøkelse av de 63 ferskeste klagesakene mot et av de større nasjonale firmaene. Det viste seg at firmaets reklamasjonsavdeling hadde måttet forholde seg til 28 forskjellige saksbehandlere i disse sakene. Og det var til dels store ulikheter i hvordan sammenlignbare saker var blitt behandlet og rådgitt. Det ble derfor besluttet å spisse dette arbeidet.

Det første året fokuserte man kun på nettbutikker, og identifiserte alle firma og deres klageantall. Deretter ble de firma med flest klager fordelt til ulike kontorer, hvoretter kontorene gav firmaansvaret videre til en eller to dedikerte medarbeidere. Senere ble dette utvidet også til enkelte fysiske butikkjeder. Etter at omstillingen ble vedtatt har imidlertid videreutviklingen stoppet, og oppfølgingen av eksisterende ansvarlinjer har blitt vannet ut i takt med at konkrete medarbeidere har søkt seg bort fra organisasjonen.

Det er således begrenset empiri knyttet til hvilke resultater som kan oppnås med en slik spesialisering.

Hypotesen ved innføring av denne ordningen var at det ville bidra til:

- Et økt tillitsforhold mellom firmaet og Forbrukerrådet, som gir økt meklingsvilje.
- Tydelig og lik praksis i alle saker – lettere for firmaet å forholde seg til.
- Raskere saksbehandling og mer effektiv tidsbruk hos alle parter.
- Forebygging av klagesaker ved at firmaet kan rådgi seg forebyggende hos Forbrukerrådet før saker oppstår.
- Forbrukerrådet kan bistå med kurs/opplæring for firmaet kostnadsfritt, i tilfeller hvor saksbehandlingene avdekker behov for dette.

Erfaringen – selv om tallgrunnlaget er spinkelt og på langt nær alt lar seg måle – tyder på at hypotesen holder vann. Et annet forhold som dessuten også har vist seg nyttig gjennom slike spesialiserte medarbeidere er at man tidlig og veldig konkret identifiserer lovstridig praksis hos firma, og da raskt kan gå i dialog slik at negativ utvikling forebygges. Tidligere var det så mange saksbehandlere involvert at slike utviklingstrekk sjelden ble fanget opp før den uheldige praksisen hadde pågått så lenge at firmaet gjerne identifiserte seg med den. Endring er da langt vanskeligere.

Selvledelse <> Ledelse

Behovet for ledelse kan - grovt forenklet, og fra egen munn – sies å være begrunnet i «*Støtte*», «*Organisasjonsutvikling*», og «*Kontroll*».

«*Støtte*» vil da være å bidra til å løse medarbeidernes utfordringer ved interne konflikter, arbeidspress, behov for å bli sett, hms/arbeidsmiljø, ønske om faglig oppdatering o.l. Dette er viktige forhold, og det synes riktig at en har en ansvarlig person som kan gå inn i slike dialoger, har myndighet og kan gjøre avklaringer.

Hvorvidt dette behøver være en uttalt leder eller er en mer faglig rettet person som er delegert dette ansvaret er for så vidt et åpent spørsmål. Men i praksis vil denne personen fremstå som en slags leder for disse områdene, og da er det kanskje like greit å navngi rollen som dette.

Med «*Organisasjonsutvikling*» menes her ønsket om at medarbeidernes erfaringer, forslag og synspunkter fanges effektivt opp og danner grunnlag for videre utvikling av organisasjonen. En lærende organisasjon, slik også lean-prosesser er bygget opp. Det fremstår usikkert for meg hvorvidt det er nødvendig med en konkret leder til å inneha en slik rolle. Risikoen for at enkeltpersoner har skylapper og vurderer ting kun utfra sitt eget perspektiv er overhengende. Det er nærliggende å mene at det vil være mer hensiktsmessig å bygge dette inn mer institusjonelt. Slik at systemet i seg selv fanger opp endringsbehovet og det dermed er flere personer som vurderer hvert innspill og forslag.

Med «*Kontroll*» tenkes her på kontroll av medarbeidernes jobbutførelse, både kvalitet og kvantitet. Dette er egentlig to ulike oppgaver, hvor den ene har et sterkt faglig fokus mens den andre vil fokusere på bunnlinjen.

Hos Forbrukerrådet kan dette tenkes synliggjort gjennom streben etter juridisk detaljorientering og formalia på den ene siden, og mer pragmatisk løsningsorientert fokus på den andre. Rent klassisk vil disse to hensyn lett kunne komme i konflikt.

Behovet for kontroll kan altså deles inn i kvalitativ kontroll med arbeidsinnhold, og kvantitativ kontroll med arbeidsmengde.

Kvalitativ kontroll

Det kvalitative (juridiske) nivået er et valg organisasjonen må ta overordnet. Det blir feil å overlate en slik beslutning til hver enkelt medarbeider. Et av de uttalte mål er tross alt lik praksis i like saker, og i tillegg skal man rådgi og eventuelt foreta juridisk vurdering basert på gjeldende rett.

Slik sett er det behov for kontroll på dette området. Samtidig er det i praksis svært ressurskrevende – og veldig lite tillitsbyggende ovenfor medarbeiderne – å skulle gjennomlese og kontrollere hvert enkelt dokument. Eller for den saks skyld også enhver mail og telefonsamtale.

For å sikre kvaliteten i mekling og juridiske vurderinger vil det derfor være viktig å vektlegge gode rekrutteringsprosesser, og deretter tett oppfølging av nyansatte. Dette kan håndteres blant annet gjennom opplæringsprogram, mentorordninger, medlytt (av telefonsamtaler), og gjennomlesing av utkast til juridiske vurderinger, utført av erfarent personell.

Etter noe tid vil den ansatte vurderes til å være tilstrekkelig faglig selvgående, og behovet for slik tett oppfølging faller da bort. Om ønskelig kan en beholde et system med stikkprøver eller lignende, hvis forhold taler for at dette kan være nødvendig. Typiske parametere her vil kunne være tilbakemeldinger fra kollegaer, kunder og Forbrukerklageutvalget.

I Forbrukerrådet har en hittil som utgangspunkt praktisert at lokal regiondirektør får alle juridiske brev til godkjenning før de deretter sendes ut til partene. Utført korrekt er dette meget tidkrevende, man må da ofte lese seg opp i hele sakskomplekset.

Det må også unne stilles spørsmål ved i hvilken grad det har utgjort en reell kvalitetssikring, ettersom kun fire av de ti regiondirektørene har vært utdannede jurister. I tillegg har regiondirektørene ofte vært på reise, i møter, eller på annen måte opptatt, slik at godkjenningen enten har vært illusorisk eller har skapt forsinkelser. Enhver slik forsinkelse – enten det er minutter, timer eller dager – bringer saksbehandler ut av fokus og bidrar samlet sett til ekstra tidsbruk.

Etter min vurdering vil det for et meklingsorgan som Forbrukerrådet være tilstrekkelig å etterstrebe en kultur der en praktiserer og forventer en stor grad av åpen dør kollegaer

imellom. Der saksbehandlerne diskuterer aktuelle saker med hverandre, og innbyr kollegaer til å lytte på og lese hverandres vurderinger når man selv er usikker.

Kun i de tilfeller der tilbakemelding tilsier det bør medarbeiderens arbeid kvalitetssikres i en gitt periode. Dessuten altså for nyansatte, og gjerne også for medarbeidere som kommer tilbake etter lengre fravær.

Kvantitativ kontroll

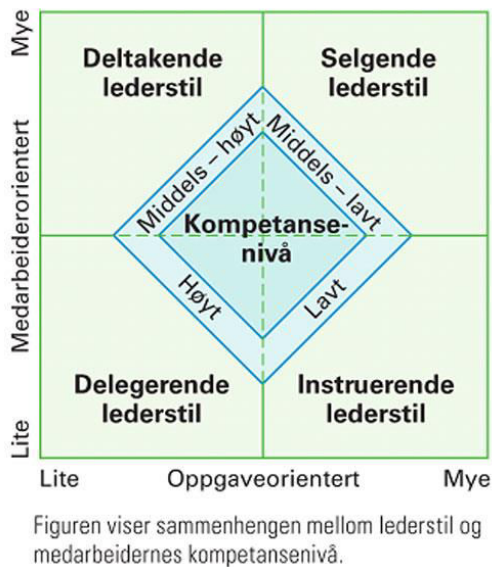
Hva så med de kvantitative målene – trengs det en leder for å ivareta disse? Svaret er trolig både ja og nei.

På den ene siden kan det være hensiktsmessig å uttrykke nasjonale forventninger til noen nøkkeltall. For eksempel antall avsluttede saker pr medarbeider, samt løsningsprosent og saksbehandlingstid.

På den annen side gir det mye større indre motivasjon om det er den enkelte medarbeider som selv setter disse målene, for seg selv. Det er forskjell på følelsen av kun å legge murstein, kontra å bygge et palass. Selv om jobben er den samme.

Situasjonsbestemt ledelse/Hersey & Blanchard

Hersey & Blanchard vektlegger medarbeidernes modenhet. Sett inn mot selvledelse, er det grunn å tro at lederstilene *deltakende* og *delegerende*, er de mest relevante. Begge er svakt styrende, men er forskjellige i graden av støtte. Arbeidstakere i Forbrukerrådet kan – i hvert fall såfremst en følger de råd for oppfølging/opplæring gitt i tidligere kapitler – betegnes som ”modne” og vil dermed behøve begrenset oppfølging fra lederens side i forhold til hvordan de skal utføre arbeidet. De vil inneha en kompetanse som gjør at man kan anse dem som selvgående og i stor grad interessert i å styre og påvirke sin egen arbeidshverdag.



Figur 4: Hersey & Blanchards situasjonsbestemte lederteori – sammenstilt oppsett

Lederen må samtidig ha fokus på å dyrke frem ytterligere modenhet hos sine medarbeidere. Både gjennom å vise tillit, og ved at kompetansen som medarbeiderne besitter vedlikeholdes og kommer til sin rett og bidrar inn i mot organisasjonens mål.

Selvledelse faller innenfor Bolmann & Deals ramme for Human-Resource. Gjennom medbestemmelse og egenstyring gis medarbeideren tillit og det utløser motivasjon. Dette forutsetter dog at medarbeideren både er og føler seg kompetent for oppgaven.

På den annen side kan det derfor trekkes frem som en risiko at svært mange medarbeidere i startfasen med tre kontorer vil være nyansatte, og således umodne i det bildet som her tegnes. Det kan således tenkes at det i startperiode bør vektlegges større grad av instruerende og selgende/inspirerende lederstil.

Innovasjon på Sørlandet

Flere regionkontor har prøvd ut ulike motivasjonsordninger. Ved kontoret på Sørlandet har en over flere år praktisert egensatte mål. Hver medarbeider har da stått helt fritt til å velge innenfor hvilket område man vil sette mål, og hvilke mål man der setter. Nasjonale forventninger, og kontorets egensatte mål, har samtidig ligget som et bakteppe som kan signalisere retning. Men er intet krav.

Det har i dette arbeidet vært brukt noen enkle grep som synes å ha gitt den ønskede virkning:

- Medarbeideren sammenligner seg kun med seg selv. Nasjonale/regionale mål er som nevnt kun et bakteppe,
- Korte utviklingssamtaler ca. tre ganger i året (fremfor den ene store medarbeidersamtalen), hvor medarbeideren kan justere på målene hvis ønskelig. Det skjer ofte.
- Medarbeideren inngår «Avtale med meg selv». Et helt enkelt, nesten primitivt grep. Men det fungerer.
- Medarbeideren får om ønskelig månedlig utskrift av egen statistikk på de parametre hvor en selv har satt mål. Det oppfattes av de fleste som motiverende å kunne følge sin egen utvikling. Saksbehandlingssystemet gir dessverre ingen mulighet for egen-uttak av dette.
- Medarbeideren får – og kun om ønskelig - også kvartalsvis samletall for egenproduksjon. Her fremgår dessuten kontorets samletall og snitt, slik at man om ønskelig kan sammenligne.
- Fokus på egensatte mål i utviklingssamtalene. Fokus på kontormål og nasjonale forventninger på kontormøtene.
- Medarbeideren definerer selv det ønskede antall samtidig pågående saker. Det man i idretten gjerne kaller sin «flytzone». Det spenn hvor man erfaringsmessig mener å vite at færre saker i porteføljen skaper kjedelige og lite effektive dager, mens flere saker vil skape ugunstig stress med risiko for sykefravær og turnover.

En leders rolle begrenser seg i denne konteksten kun til å drifte prosessen, samt til å være sparringpartner. Spesielt i de tilfeller hvor medarbeideren kan synes å ha satt seg for ambisiøse mål. For min erfaring er faktisk at ingen setter seg mål lavere enn det de allerede har prestert – med mindre de skulle være i første fase etter en lengre permisjon eller sykefravær. Og erfaringen er at mål en setter selv, ønsker en virkelig å nå. Det skaper den indre motivasjonen. Risikoen for at medarbeidere dermed skal utnytte tilliten og «tvinne tommeltotter» er – i hvert fall basert på min erfaring – kun teoretisk.

Men hva så om en medarbeider – tross all den positive erfaringen nevnt ovenfor – likevel kraftig underpresterer i sin jobb? Svaret på dette er at da må det først gis støtte og kvalitativ oppfølging. Om ei heller dette gir tilstrekkelig forbedring så vil det kunne oppstå en

personalsak som må håndteres formelt med de strenge krav til dokumentasjon som dette krever. Akkurat i disse tilfellene trengs en leder. Men hvor ofte skjer egentlig slikt?

Kanskje lederrollen i stedet skal sees på som tilrettelegger og innovatør?

Oppsummering/konklusjon

Problemstillingen var «*Hvordan ytterligere effektivisere saksbehandlingen i Forbrukerrådet?*».

Mye av svaret på dette kan leses ut av den nylig gjennomgatte empiri og analyse. Der synliggjøres tydelig flere grep som ved videreføring og videreutvikling trolig vil kunne bidra til ytterligere effektivisering. Og der pekes også på forhold som kan virke motsatt vei.

Uten å gjenta for mye av dette vil jeg derfor begrense meg til å peke på noen forhold som bør vektlegges tidlig i prosessen ved overgangen fra ti til tre kontorer. Samtidig med dette anbefales det at øverste ledelse for de nye kontorene – som er nyansatt og kommer fra annen organisasjon - snarest mulig leser seg opp på historiske erfaringer og tar beslutninger på blant annet:

- 1) Skal den danske modellen innføres.
 - a. Inkluderer dette overordnede grep som «innovativ avdeling» og adferdspsykolog?
- 2) Skal det konkretiseres klare nasjonale forventninger til hver medarbeiders produksjon.
 - a. Og skal denne da baseres på de beste oppnådde resultater i de beste av de ti tidligere kontorene?
 - i. Samt deretter tillegges en betydelig økning fordi en nå kun jobber lukket med saksbehandling?
 - b. Skal dette gjøres i en kombinasjon med egensatte mål som utløser økt motivasjon?
- 3) Skal det foretas en spesialisering blant medarbeiderne?
 - a. Skal en dyrke frem «nasjonale spesialister» innenfor gitte saksområder?
 - b. Skal arbeidsmetoden med konkrete firma som følges opp av konkrete personer videreføres og videreutvikles?
- 4) Skal «prosjekt 50 dager» videreføres og videreutvikles?
 - a. Og skal en analysere nærmere hvilke grep som stimulerer til snarlige avklaringer og god fremdrift i sakene?

Jeg skal som nevnt unngå å gjenta meg selv for mye. Men noe kan nevnes, som en punktliste. Basert på teori, innhentet empiri og analyse/drøfting fremstår det blant annet nærliggende å anbefale en ytterligere vridning mot

- Større egenaktivitet fra partene.
- Rask igangsettelse og rask fremdrift.
- Korte svarfrister fra partene.
- Automatikk i saksmottak, saksfordeling, førstegangsutsendelse, purring og eventuell oversendelse til Forbrukerklageutvalget.
- Innføring av terskelverdier (minimum tvistesum før en sak kan behandles).
- Sterkt hovedfokus på mekling. Juridisk vurdering kun om det med sterk sannsynlighetsovervekt anses formålstjenlig.

I tillegg kommer en rekke større og mindre grep som er mulige, synliggjort blant i denne oppgaven.

Hvis man vil.

For det altoverskyggende veivalget som den nye ledelsen bør ta synes i alle tilfeller fortsatt å være:

- Er Forbrukerrådets primæroppgave å mekle?
- Eller er det å foreta juridiske vurderinger?

Svaret synes opplagt, men denne øvelsen bør nok gjøres på nytt ettersom det nå er ny ledelse og veldig mange nye medarbeidere.

Og når dette valget er tydelig tatt – velge tiltak utfra dette.

Basert på historiske tall synes det klart at det er mulig å drive meget effektivt og samtidig med høy meklingskvalitet, såfremst fokus på mekling velges. Og denne oppgaven synliggjør at ytterligere effektivisering er mulig.

Men om ulike hensyn – politisk, lovrettslig, eller andre årsaker - gjør at en velger den mer juridisk betonte arbeidsformen så er dette også et godt alternativ.

En bør bare da være seg bevisst at de grep som synliggjøres i denne oppgaven og som skaper positivt utvikling for både for partene og effektiviseringen, da trolig meget raskt vil få motsatte fortegn og kreve vesentlig økte ressurser.

Litteraturliste:

Barne- og likestillingsdepartementet: Tildelingsbrev 2016 til Forbrukerrådet m.m.

Bolmann, L.G. og Deal, T.E.: "Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse". Ad Notam Gyldendal forlag, 1992.

DIFI: https://www.difi.no/sites/difino/files/gjennomgang_av_det_statlige_forbrukerapparatet_difi-rapport_2015_4.pdf

edu.hioa.no/arabase/teo/herbla3.html

forbrukerradet.no

Hersey, P., & Blanchard, K. H.: "Management of organizational behavior: Utilizing human resources." Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1993.

Hopp W.J. & Spearman M.L.: «To Pull or Not To Pull. Whats Is the Question», Manufacturing & Service Operations Management, 2004.

Jacobsen, D.I, Thorsvik, J.: «Hvordan organisasjoner fungerer», Fagbokforlaget, 2013.

Johannessen A., Kristoffersen L., Tufte P-A., «Forskningsmetode - for økonomisk-administrative fag», Abstrakt forlag, 2011.

Lyngdal, L. E.: "Organisasjonsutvikling i teori og praksis". ADH,Kristiansand, 1992.

March, J.G. og Olsen, J.P.: "Ambiguity and Choice in Organizations". Universitetsforlaget, 1976.

Miles M.B. og Huberman A.M.: "Qualitative Data Analysis", Sage, 1994.

Mintzberg, H.: "Structures In Fives - Designing Effective Organizations", Prentice Hall., 1983.

Nyberg, E., Vidvei. L.: «Kvalitetssikring. Innhold, formål og mulige effekter», Høgskolen i Bodø, 1997.

oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780198568506.001.0001/acref-9780198568506-e-3970

Ringdal, K.: «Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvalitativ metode», Fagbokforlaget, 2009.

Ryen, A.: «Det kvalitative intervjuet – fra vitenskapsteori til feltarbeid», Fagbokforlaget, 2012.

estudie.no/situasjonsbestemt-ledelse/

Store Norske Leksikon: Forbrukerrådet <https://snl.no/Forbrukerr%C3%A5det>

Thagaard, T.: «Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode», Fagbokforlaget, 2009.

Wikipedia: Om Forbrukerrådet <https://no.wikipedia.org/wiki/Forbrukerr%C3%A5det>

Appendiks

Spørsmålsguiden

Intervjuene – spørsmålene

- 1) Hvordan vil du beskrive metodikken for saksbehandling?
- 2) Hvis noe ved metodikken skulle gjøres mer effektivt, samtidig som rettssikkerheten fortsatt ivaretas, hva ville dine forslag være?
- 3) Hva er dine tanker om den programvare som brukes i saksbehandlingen (websak)?
- 4) Hvis noe skulle endres i lovverket eller tilhørende retningslinjer for å bidra til økt effektivitet, hva ville det være?
- 5) Hvilke tanker gjør du deg rundt hvordan den fysiske organiseringen av kontoret/-ene kan stimulere til endret effektivitet?
- 6) Hvis man skulle ha som utgangspunkt at hele saksbehandlingen ble automatisert: Hvilke/t forhold ville du likevel fraråde ble automatisert og hva er begrunnelsen for dette?
- 7) Hvilken kompetanse ser du for deg er viktigst å ha for de som er ansvarlig for saksbehandlingen?
- 8) Er det andre forhold knyttet til tematikken du ønsker å nevne?

Presentasjon Den Danske modellen

(powerpoint-serie som starter på neste side)

Den danske model

Forbrugerklageløsning i Danmark

Thomas Faust Ryberg, Andres Maaløe Jespersen & Flemming Steen – 12. januar 2016

77



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Hello!

Thomas Faust Ryberg

Teamleder,
Center for Klageløsning v.
Center for Forbrugerrettigheder

Andres Maaløe Jespersen

Ph.d. Studerende,
Roskilde Universitet &
Center for Innovation

Flemming Steen Nielsen

Innovationschef
Center for Innovation



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Organisation

Erhvervs- og vækstministeriet

Forbrugerklagenævnet

Center for Klageløsning

forbrug.dk

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen



Center for **Klageløsning**

Klagegebyr forbruger kr. 100

Tilbagebetales ikke.

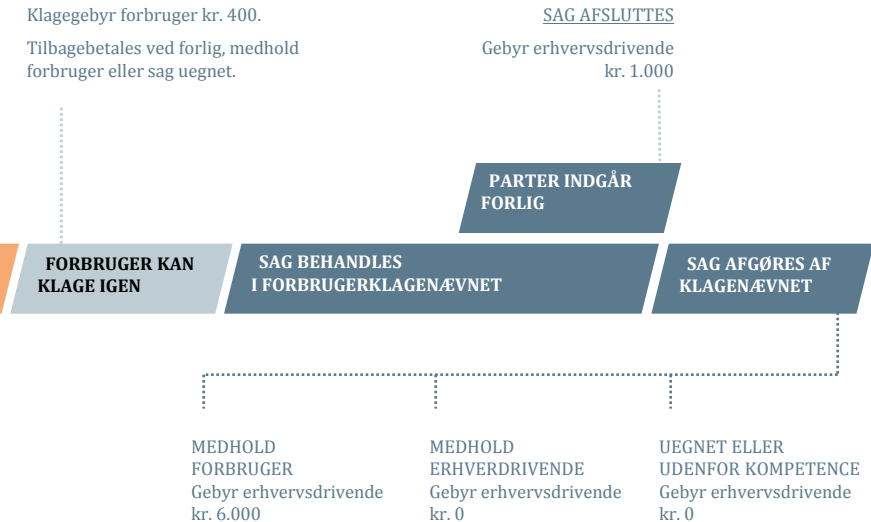


SAG AFSLUTTES
Gebyr erhvervsdrivende
kr. 0

Forbrugerklagenævnet

Klagegebyr forbruger kr. 400.

Tilbagebetales ved forlig, medhold
forbruger eller sag uegnet.



SAG AFSLUTTES

Gebyr erhvervsdrivende
kr. 1.000

PARTER INDGÅR
FORLIG

FORBRUGER KAN
KLAGE IGEN

SAG BEHANDLES
I FORBRUGERKLAGENÆVNET

SAG AFGØRES AF
KLAGENÆVNET

MEDHOLD
FORBRUGER
Gebyr erhvervsdrivende
kr. 6.000

MEDHOLD
ERHVERDRIVENDE
Gebyr erhvervsdrivende
kr. 0

UEGNET ELLER
UDEFOR KOMPETENCE
Gebyr erhvervsdrivende
kr. 0



Agenda

1. Breveksperiment
 - Dual Procees Theory
2. Forbrugerhotlinen på forbrug.dk
 - Hotreg og trendmail
3. ADR implementering
 - Designproces

Klager løses bedst i butikken



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN



Breveksperimentet



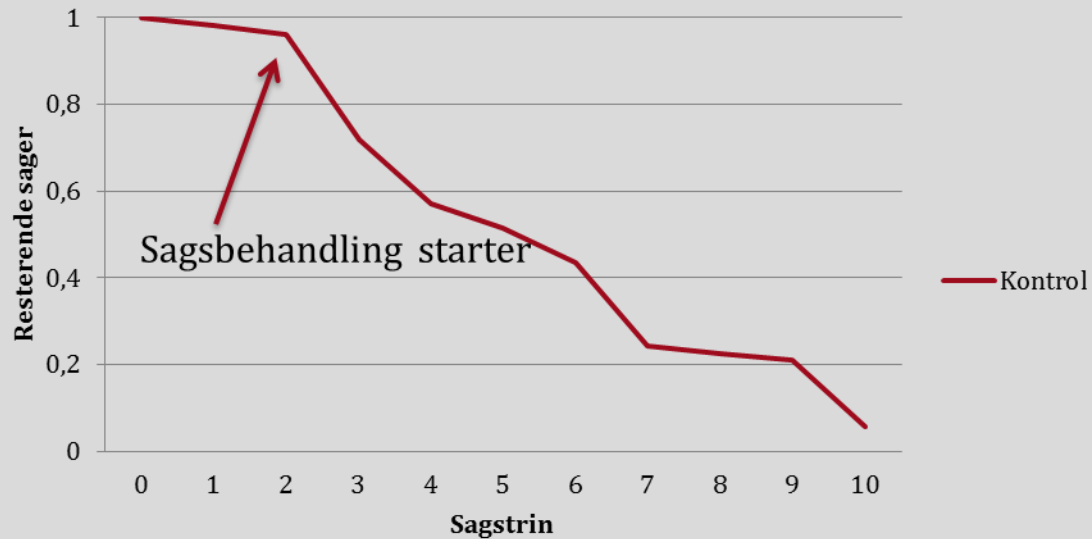
KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Breveksperiment - udgangspunkt

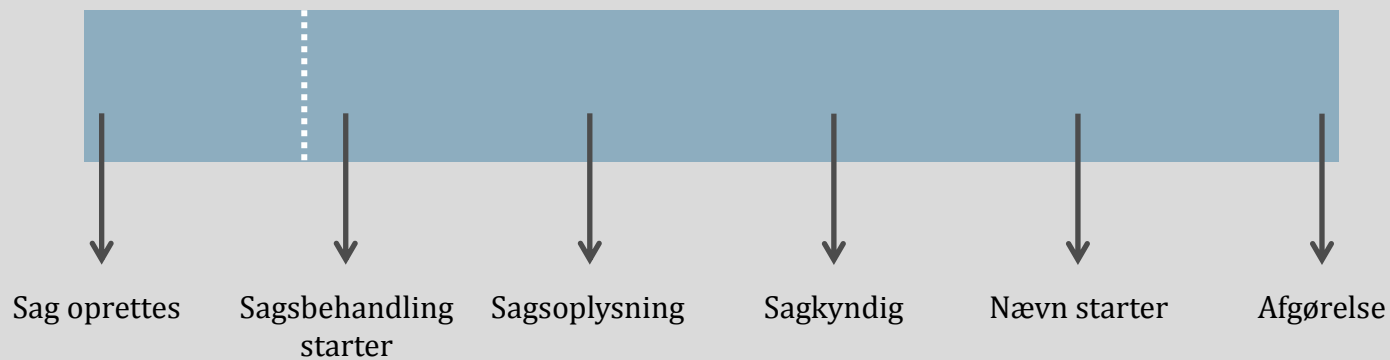
	Åbenbart ikke medhold	Forlig	Nævn
2012	14,2%	48,1%	17,4%
2013	16,6%	44,7%	21,0%
2014	16,9%	50,5%	15,8%



Breveksperiment - udgangspunkt



Proceskortlægning



Ønskesituation (target behavior)

- Ved sagsoprettelsen:
 - Forbrugeren går tilbage til den erhvervsdrivende
 - Forbrugeren er indstillet på forlig
 - Forbrugeren anvender klageformularen som udgangspunkt for dialogen med den erhvervsdrivende
- I sagsbehandlingen:
 - Forbrugeren er indstillet på forlig
 - Erhvervsdrivende er indstillet på forlig



Diagnose

- Fokus på rettigheder
- Usikkerhed
- Emotionelle barrierer
- Komplekst



Påvirkningselementer

- ~~Fokus på rettigheder~~
- ~~Usikkerhed~~
- Emotionelle barrierer
- ~~Komplekst~~

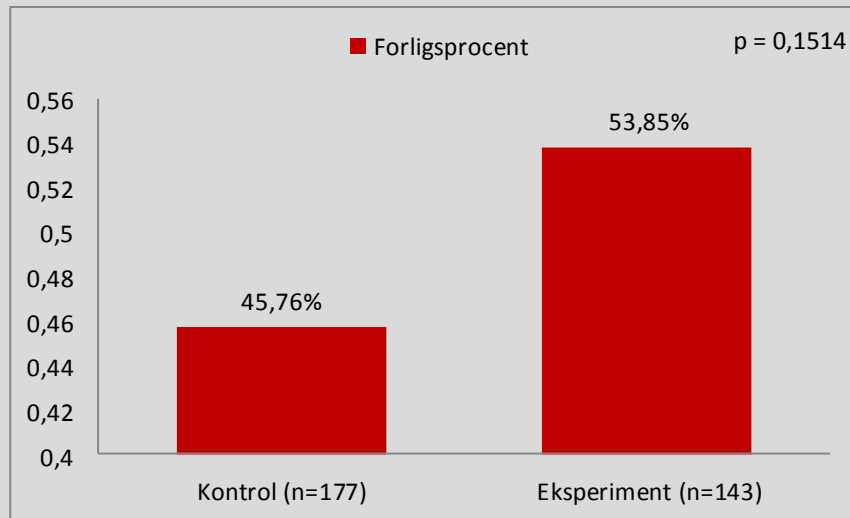
Fokus på løsninger

Deskriptive normer

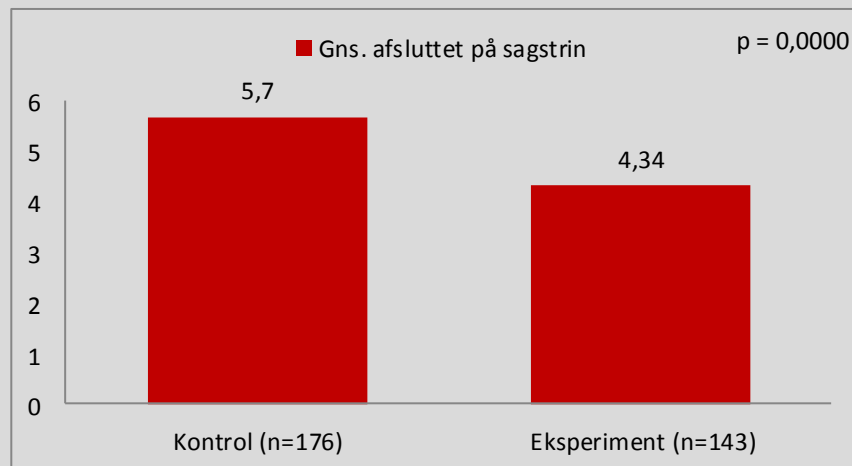
Handlingsanvisende



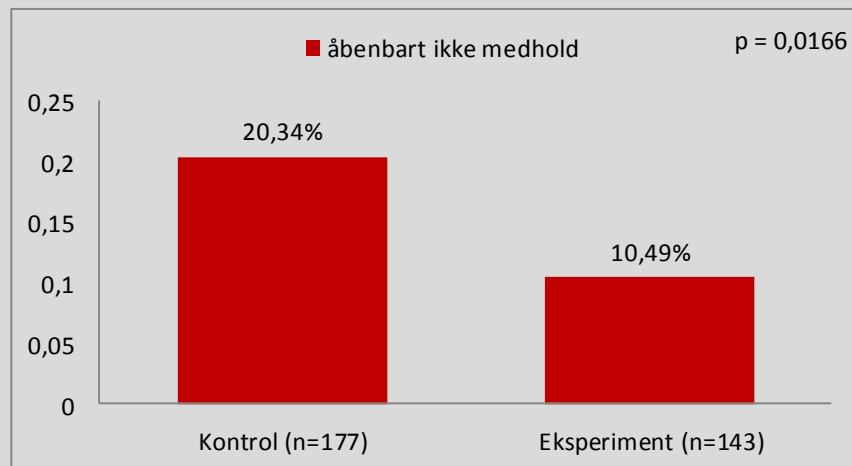
Resultater: Forlig



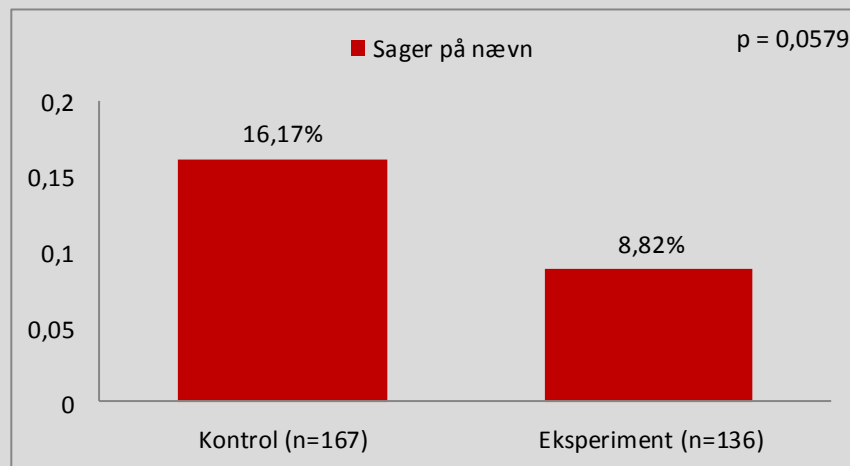
Resultater: Sagsbehandling



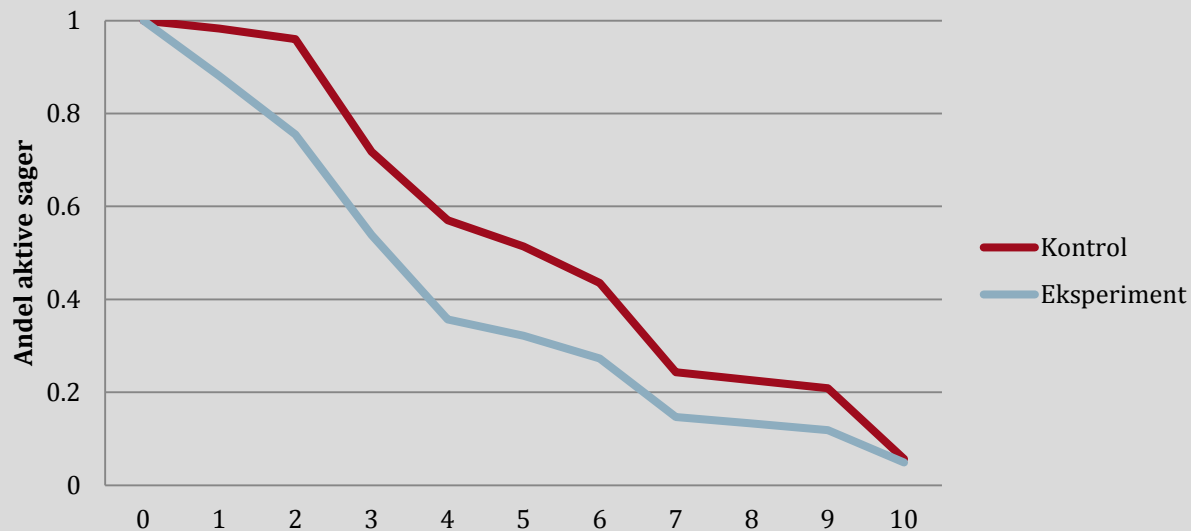
Resultater: Afvisninger



Resultater: Nævn



Overlevelseskurve fordelt på sagstrin



Forskning: Dual Process Theory



Thinking

Fast

+

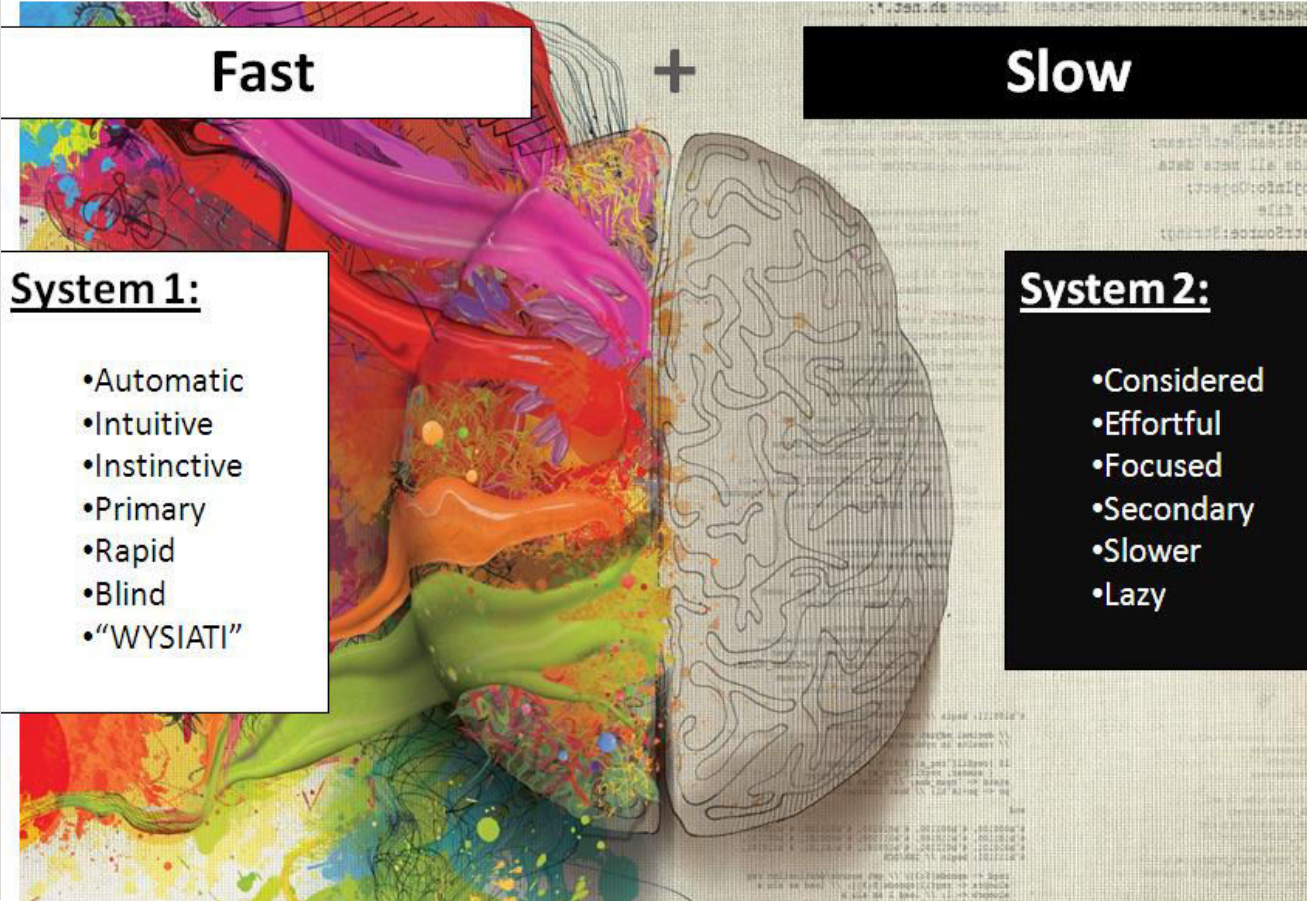
Slow

System 1:

- Automatic
- Intuitive
- Instinctive
- Primary
- Rapid
- Blind
- “WYSIATI”

System 2:

- Considered
- Effortful
- Focused
- Secondary
- Slower
- Lazy



Forskning: Deskriptive normer

- Descriptive norms involve perceptions of which behaviors are typically performed. They normally refer to the perception of others' behavior. These norms are based on observations of those around you (Cialdini, 2013)
- Har været anvendt til at,
 - Reducere mængden af affald på gaden (Cialdini, Reno & Kallgren, 1990)
 - Reducere udeblivelser i sundhedsvæsnet (Martin, Bassi & Dunbar-Rees, 2012)
 - Øge indbetaling af restskat (BIT, 2012)



Forskning: Defaults/standardindstillinger

- Experiments and observational studies show that making an option a default increases the likelihood that it is chosen; this is called the default effect. Different causes for this effect have been discussed. Setting or changing defaults therefore has been proposed as an effective way of influencing behavior.
- Defaults har været brugt til, at
 - Øge brugen af grøn energi (Sunstein & Reisch, 2013)
 - Øge borgeres pensionsopsparing (Choi, Liabson & Madrian, 2009)



Forskning: Komplexitet

- Fundamentally, complexity provides an ultimate foundation for bounded rationality and hence the need to use behavioral economics in a broader array of contexts than most economists have thought appropriate (Rosser & Rosser, 2015).
- Komplexitetsreduktion (simplificering) har været brugt til, at
 - Øge ansøgninger om økonomisk støtte hos amerikanske unge (Dynarski & Scott-Clayton, 2006)



Nudge og forbrugerklager

- Gør det let (at indgå forlig) for kunde og erhvervsdrivende
- Brug deskriptive normer aktivt – hvis de er positive!
- Brug intuitive symboler til øge klagens seriøsitet (kongekrone)
- Skriv klart og direkte hvad der forventes af parterne
- Fremhæv de negative omkostninger ved at vente, og ved at føre sagen i nævnet.

K

Center for Klageløsning

Date: 14. april 2015 Løbenr.: 01234 567 890

Klageformular - Køb af vare

Dine kontaktoplysninger: Hans Hansen Adressevej 123 1234 Postby Telefon: 44 44 88 88 Mobil: 40 40 88 88 E-mail: fornavn@adresse.dk	Virksomhedens kontaktoplysninger: Elgiganten Forretningsvej 123 1234 Postby Telefon: 45 45 89 89 CVR-nr.: 1234 5678 9999 E-mail: virksomhedsnavn@adresse.dk
--	---

Jeg erklærer [på tro og love], at nedenstående oplysninger er korrekte.

1. Hvilken vare drejer klagen sig om:

Varens pris:	Varen blev købt:	Følgen blev opdaget:	Klagde første gang:

2. Beskriv problemet:

3. Hvilken løsning ønsker du at opnå?

- Gratis reparation Pengene delvist tilbage Angiv beløb:
 Ombytning Pengene helt tilbage

4. Beskriv klageforløbet:

Beskriv klageforløbet, herunder herunder den erhvervsdrivende, parterne, den erhvervsdrivendes svar, om der er fortaget reparation, omlysning, tilbud tilagestand med videre.

5. Fakta om handelen:

Varen er købt som:
 Ny Brugt/angiv varens alder:

Varen er købt til privat brug:
 Ja Nej

Varen er købt:
 I en butik På internettet På anden vis /angiv hvor:
Varen er leveret, dato:

Er varen købt eller bestilt på et andet tidspunkt?
 Nej Ja /hvornår?

Hvad er varen betalt?
 Betalt med Kontant, Dankort, Visa Andet/angiv hvordan:

Har du købekontrakt, kvittering eller lignende?
 Nej Ja (send dokumentation til os)

Hvis du ikke har en kvittering, og den erhvervsdrivende bestrider, du har købt varen, kan vi kun behandle din klage, hvis du kan dokumentere dit køb på anden vis.

6. Andre kommentarer, som er vigtige for tvistløsningen:

Forbrugerklagenævnet

Fornavn Efternavn
Carl Jacobsens Vej 35
2500 Valby

Dato: 12. august 2016

Sag: FRE-14/11632-17-Klik her
for at angive tekst.

Sagsbehandler: #LSN

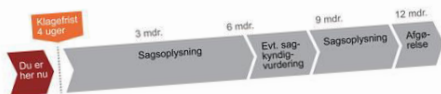
Din sag er nu oprettet ved Forbrugerklagenævnet

Vi har modtaget din udfyldte klageformular samt gebyr, og sagen er nu oprettet ved Forbrugerklagenævnet.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen er sekretariat for Forbrugerklagenævnet. Sekretariatet skal sikre, at Forbrugerklagenævnet har de oplysninger, som skal bruges, før der kan træffe en afgørelse. Det betyder, at vi gennemgår sagen objektivt, og indhenter nødvendige oplysninger fra dig og den erhvervsdrivende.

Sagsforløbet

Vi indhenter nu oplysninger fra [indsæt erhvervsdrivende] og begynder sagsbehandlingen. Din sagsbehandler vil kontakte dig, hvis vi mangler informationer i sagen. Vi vil også kontakte dig, hvis den erhvervsdrivende tilbyder et forlig. Du skal kontakte os, hvis du selv opnår et forlig i sagen.



Med venlig hilsen
Flemming Steen Nielsen
Jurist og sagsbehandler

Sekretariatsbetjenes af:
**KONKURRENCE- OG
FORBRUGERSTYRELSEN**

Carl Jacobsens Vej 35
2500 Valby

Tlf. 4171 5000
Fax 4171 5100
CVR-nr. 10 29 48 19
kfst@kfst.dk
www.kfst.dk

**ERHVERVS- OG
VÆKSTMINISTERIET**

Forbrugerklagenævnet

Fornavn Efternavn
Carl Jacobsens Vej 35
2500 Valby

Dato: 12. august 2016

Sag: FRE-14/11632-17-Klik her
for at angive tekst.

Sagsbehandler: #LSN

Din sag er nu oprettet ved Forbrugerklagenævnet

Vi har modtaget din udfyldte klageformular samt gebyr, og sagen er nu oprettet ved Forbrugerklagenævnet.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen er sekretariat for Forbrugerklagenævnet. Sekretariatet skal sikre, at Forbrugerklagenævnet har de oplysninger, som skal bruges, før der kan træffe en afgørelse. Det betyder, at vi gennemgår sagen objektivt, og indhenter nødvendige oplysninger fra dig og den erhvervsdrivende.

Sagsforløbet

Vi indhenter nu oplysninger fra [indsæt erhvervsdrivende] og begynder sagsbehandlingen. Din sagsbehandler vil kontakte dig, hvis vi mangler informationer i sagen. Vi vil også kontakte dig, hvis den erhvervsdrivende tilbyder et forlig. Du skal kontakte os, hvis du selv opnår et forlig i sagen.



Med venlig hilsen
Flemming Steen Nielsen
Jurist og sagsbehandler

Sekretariatsbetjenes af:
**KONKURRENCE- OG
FORBRUGERSTYRELSEN**

Carl Jacobsens Vej 35
2500 Valby

Tlf. 4171 5000
Fax 4171 5100
CVR-nr. 10 29 48 19
kfst@kfst.dk
www.kfst.dk

**ERHVERVS- OG
VÆKSTMINISTERIET**

A photograph of a building facade, likely a government or institutional building, featuring a prominent sign. The sign is dark with white, raised, sans-serif lettering. The building has a brick and concrete structure with several windows visible. The sky is clear and light blue.

KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Forbrugerhotlinen På forbrug.dk



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Klager løses bedst i butikken



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Fra: Andreas Noack Jensen [<mailto:andreasnoackjensen@gmail.com>]

Sendt: 11. april 2013 10:08

Til: 1 - KFST Officiel hovedpostkasse

Emne: Chatfunktion

Til rette vedkommende

Jeg vil gerne takke for jeres chatfunktion. Det er en fantastisk service, som jeg tænker at kun få lande har.

På baggrund af den vejledning jeg fik fra Damir i chatten i går, har jeg netop overbevist et firma om, at jeg ikke skal betale for en reparation. Helt uden der skulle køre en formel klagesag hos jer.

--

Med venlig hilsen

Andreas Noack Jensen



**Kan forbrugerne
selv finde svar
på de 50 pct. hyppigst
stillede spørgsmål?**



Udnytte online muligheder

- Fra "1 til 1" til "1 til mange"
- 70% finder hotline-nummeret på forbrug.dk
- 68% kom i august 2012 direkte fra en Google-søgning ind på en underside på forbrug.dk (organisk)
- Spejle sit problem i andres svar
- Gøre op med dogmet om, at styrelsen ikke svarer skriftligt på spørgsmål



Oprindelige ambitioner for projektet

- Online selvbetjening af 50 pct. hyppigst stillede spørgsmål
- Brugeren mødes med dialog/kontakt
- Opleves som en samlet hotline
- Driftes for samme eller færre ressourcer.



Formålshierarki

Formålet med Forbrugerhotlinen er:

- Forbrugerhotlinen hjælper så mange som muligt med deres forbrugerproblemer
- Den gennemsnitlige omkostning for styrelsen pr. besvarelse skal være så lav som muligt.



Besvær-faktoren



Finder selv svaret

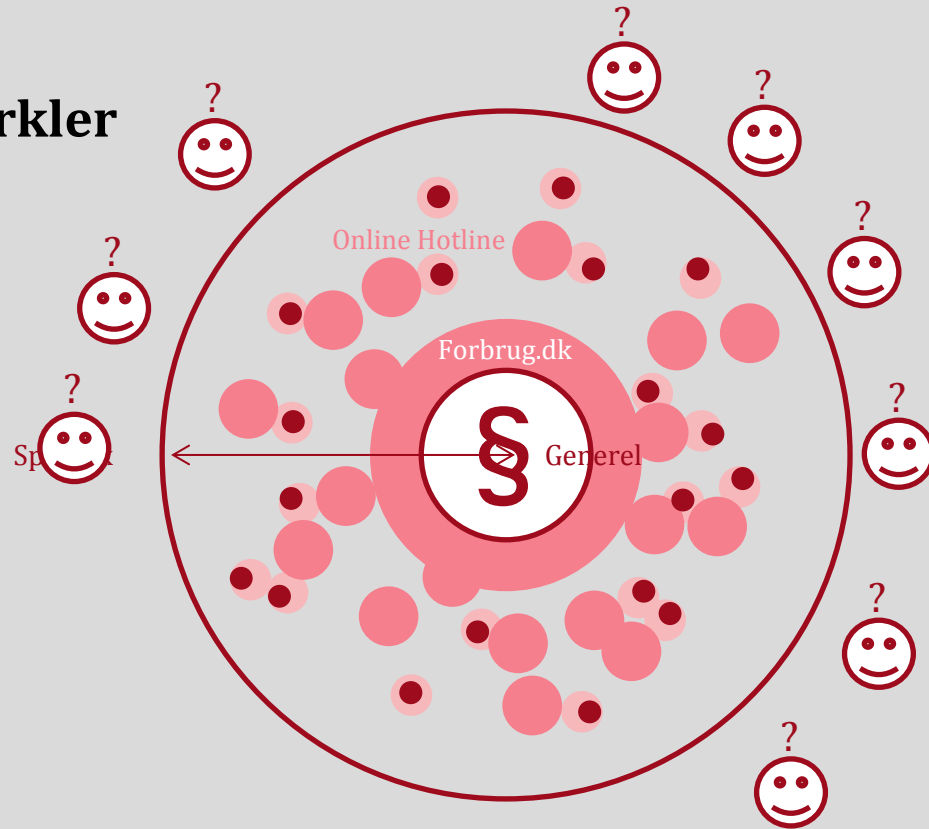


Ringer og får hjælp



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

De små cirkler



Forbrugerhotlinen.dk



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

RÅD & RETTIGHEDER ▾

KLAGEMULIGHEDER ▾

Forbrugerhotlinen Virksomheder Nyheder



VÆLG EN VARE ↗

ELLER VÆLG ET EMNE ↘

FIND SVAR

Mere end 30.000 forbrugere søger hvert år hjælp hos Forbrugerhotlinen. Se, om du kan finde svar på dit problem her.

- E-handel (8) >
- Fejl ved varen (36) >
- Fortrydelsesret (8) >
- Levering (5) >
- Reparation (22) >

ELLER SØG EFTER SVAR ↘

Ex "fugt i mobil"

Find svar

INDHOLD

- Min sag
- Quiz
- Klag online
- Afgørelser
- Firmatjek
- Kontakt

NYHEDER

- 26.12.2015 Har du styr på, om julegaven kan byttes?
- 17.12.2015 Første sager om værdiforringelse afgjort: Forbrugere får alle penge retur

OM FORBRUG.DK

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen står bag den offentlige forbrugerportal forbrug.dk.

Læs mere om forbrug.dk >



forbrug.dk

FORBRUGERHOTLINEN



[Abonnementer >](#)



[Biler >](#)



[Børneudstyr >](#)



[Briller >](#)



[Computere >](#)



[Cykler >](#)



[Fladskærme >](#)



[Hvidevarer >](#)



[Generelt >](#)



VÆLG EN VARE



FIND SVAR

Mere end 30.000 forbrugere søger hvert år hjælp hos Forbrugerhotlinen. Se, om du kan finde svar på dit problem her.

ELLER VÆLG ET EMNE



[E-handel \(8\) >](#)

[Fejl ved varen \(36\) >](#)

[Fortrydelsesret \(8\) >](#)

[Levering \(5\) >](#)

[Reparation \(22\) >](#)

ELLER SØG EFTER SVAR



Fx "fugt i mobil"

[Find svar](#)





FORBRUGERHOTLINEN

Fx "fugt i mobil"

Find svar



Abonnementer >



Biler >



Børneudstyr >



Briller >



Computere >



Cykler >



Fladskærme >



Hvidevarer >



Generelt >



Alle svar computere

Reparation (7)



Må sælger have flere reparationsforsøg på en computer?

13 uddybende spørgsmål



90% kunne bruge svaret

255 har vurderet



Er der reklamationsfrist på batteriet i en bærbar?

6 uddybende spørgsmål



89% kunne bruge svaret

78 har vurderet



Hvor lang reparations tid for computeren?

4 uddybende spørgsmål



88% kunne bruge svaret

138 har vurderet



Må sælger henvide mig til værksted?

6 uddybende spørgsmål



88% kunne bruge svaret

66 har vurderet



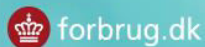
Hvem skal betale for transporten, når computeren skal repareres?

6 uddybende spørgsmål



86% kunne bruge svaret

43 har vurderet



FORBRUGERHOTLINEN



Fx "fugt i mobil"

Find svar



Abonnementer >



Biler >



Børneudstyr >



Briller >



Computere >



Cykler >



Fladskærme >



Hvidevarer >



Generelt >



Må sælger have flere reparationsforsøg på en computer?

Spørgsmål / Svar

Som udgangspunkt har sælgeren kun ét forsøg til at afhjælpe en mangel ved computeren. Hvis han skal have flere forsøg, skal det være velbegrunderet og uden væsentlig ulempe for forbrugeren.

Selvom udgangspunktet er, at sælgeren kun har et forsøg på at afhjælpe en mangel, vil han i en række tilfælde få mere end et forsøg:

- Hvis sælgeren havde grund til at tro, at manglen var afhjulpet allerede i første forsøg
- Hvis det er en kompliceret fejl, som er vanskelig at finde og afhjælpe
- Hvis der er tale om en periodisk fejl, altså en fejl der kun viser sig af og til, og sælger ikke kunne konstatere fejlen ved første forsøg
- Hvis sælgeren har lånt dig en anden vare under det første forsøg

FUNDET I KATEGORIEN
Computere

FORBRUGERHOTLINEN

> Alle spørgsmål og svar

> Chat med os

Mest nyttige svar

Hvor lang reparations-
tid for computeren?

👍 88%

Må sælger have flere
reparationsforsøg på en
computer?

👍 90%

Hvem skal betale for
transporten, når
computeren skal
repareres?

👍 86%

Artikelside

KONKUR

RÅD & RETTIGHEDER ▾ KLAGEMULIGHEDER ▾ Forbrugshotline Voksnehjælp Nyheder

forbrug.dk FORBRUGERHOTLINEN

Abonnementer

Hvor lang reparations tid for computeren?

Spørgsmål / Svar

Følg købeloven må sælgeren reparere din computer, hvis det kan ske inden for rimelig tid. Hvad der er "rimelig tid" vil afhænge af, hvad der er gået med varen.

Som udgangspunkt er "rimelig tid" nogle få uger, men sælger har i nogle tilfælde ret til at bruge længere tid.

Nogle typiske eksempler på, hvornår sælger kan bruge mere end et par uger på afhjælpning eller ombytning:

- Hvis du ikke bruger computeren hver dag og kan undvære den uden de store problemer
- Hvis der er tale om en periodisk fejl, altså en fejl som kun viser sig af og til
- Hvis der er tale om teknisk kompliceret fejl, som er vanskeligt at reparere
- Hvis sælger har lånt dig en anden computer i mellemtiden

Hvis computeren for har været indleveret til reparation for den samme fejl, tager det for, at sælgeren får meget kort tid, eller i stedet må ombytte til en ny computer.

Sådan løser du problemet:
Hvis en reparation trækker i længretid, må du rykke sælgeren for at få sagen afsluttet.

- Send en skriftlig rykker, et såkaldt "påkæd", hvori du giver sælgeren en frist på 1-2 uger og oplyser, at du ellers vil kræve købet ophævet og have dine penge tilbage. [Print denne artikel](#) og send den med eller [send den per mail](#).
- Få en kuttetring fra postværet, når du sender dit påkæd eller sørg for at få en kuttetring fra modtageren fra sælger, hvis du sender per mail.
- Når fristen er udløbet, bestemmer du selv, om du vil forlænge fristen eller straks oprette en klagesag hos Forbrugerklagenævnet.

Siden opdateret: 31. oktober 2011

KUNNE DU BRUGE SIKEN?

Uddybende spørgsmål fra andre brugere:

Spørgsmål
af Lars Uthoft Nielsen d. 27-02-14 kl. 16:14

Jeg har sendt en repræsentation til reparation for næsten 6 uger siden. Da den stadig ikke er kommet retur, efter jeg har rykket gentagne gange, har jeg med det samme sendt en klage til, at jeg nu ønsker at have aflyst og få mine penge retur. Det er en uge siden og sælger har ikke svaret. Hvor lang tid har sælger til at svare og hvad skal jeg til tilbagebetale beløbet?

Svar
af Kamille, Forbrugshotline d. 03-03-14 kl. 08:09

Hvordan reparationstiden er for lang

Sælger skal reparere fejl og mangler ved en vare indenfor rimelig tid. Som udgangspunkt er "rimelig tid" nogle få uger, men sælger kan dog i nogle tilfælde have ret til at bruge længere tid.

Hvis sælgeren er for længe om at reparere en fejl ved din vare, kan du sende hørn et såkaldt påkæd. Det er et rykkerbrev, hvor du forlanger varen udløst i reparationstid eller pengene tilbage inden for en frist på fx 14 dage. Send brevet med en postkuttetring, så du kan bevise, at brevet er modtaget.

Hvis sælgeren fortsat ikke udløser din vare eller tilbagebetaler dine penge, kan du på videre med sagen til Forbrugerklagenævnet, såfremt varen har kostet 800 kr. eller derover.

Findt du svaret nyttigt?

Stil et uddybende spørgsmål til emnet:
Hvor lang reparations tid for computeren?

Læs artiklen og stil dit uddybende spørgsmål. Skriv så kort, som du kan. Dit spørgsmål bliver vist her på siden.

FUNDET I KATEGORIEN
Computere

FORBRUGERHOTLINEN

> Alle spørgsmål og svar
> Chat med os

Meget nyttige svar

- Hvor lang reparationstid for computeren?
- Hvordan sælger kan bruge reparationsfristen på en computer?
- Hvordan skal betaling for transport og ombytning af en computer?
- Er der reklameret på købet af en computer?
- Hvordan sælger kan bruge sig til reklameret?

[Vis flere](#)

Fritekstsøgning eller valg af emne

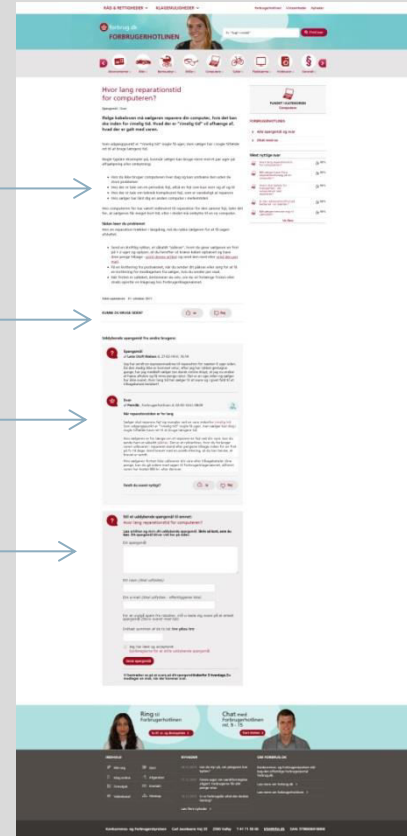
Handlingsanvisende information

Rating, feed back samt brugersortering

Uddybende svar (søgemaskine optimering)

Stil uddybende spørgsmål

Personlig hjælp



Formålet med de uddybende spørgsmål

- A. At forbrugeren kan stille konkrete uddybende spørgsmål, der nuancere artiklen, så de besøgende, der kommer efterfølgende, kan finde mere konkrete svar
- B. At forbrugeren – i modsætning til styrelsen – kan benytte navngivne firmaer og produkter = bedre søgeresultat i Google (opr. 68 pct.)
- C. Sekundært formål at den konkrete forbruger får svar på sit spørgsmål.





pixmania postordre brugsanvisning

Søg

3 resultater (0,30 sekunder)

Internet

Annoncer, der relaterer til **pixmania postordre ...**

Billeder

[Pix Gaveideer | Pixmania.com](#)

www.pixmania.com/

Maps

Salg af digitalkamera, videokamera high tech til gunstig priser

Videoer

[Brugermanual | DK.Ask.com](#)

Mere

dk.ask.com/Brugermanual

Find Brugermanual Flotte resultater til Brugermanual

København

[Der er ingen dansk brugsanvisning til tv-apparatet - forbrug.dk](#)

Skift placering

www.forbrug.dk/.../Der-er-ingen-dansk-brugsanvisning-tvappar...

21. aug 2012 – Jeg har købt en router hos **Pixmania** på **postordre**. Vedlagt var en **brugsanvisning** på fransk. Da jeg bad om en anvisning på dansk fik jeg at ...

Nettet

[OT: Postordre-køb i USA med dansk VISA-kort - Page 3](#)

Sider på dansk

www.ezz.dk > edb.* > edb.mac

Sider fra Danmark

20. aug 2003 – er der dansk **manual** med, og går kameraet i stykker, er det den danske lige ved at købe mit S45 hos **Pixmania.com**, men forskellen til ...

Oversatte udenlandske sider

Flere værktøjer

[I4text.db.12122008 - Forum - Macnytt](#)

minithree.macnytt.dk/forum/db/Arkiv/OLD/I4text.db.12122008

... problemet med pixelfejll: Man har ret til at fortryde et **postordre** (ie. webshop) køb alt hvad der følger med af adaptere, ledninger, fjernbetjening, **brugsanvisning**. du kigge på dette drev, som du sikkert kan få andre steder end **Pixmania**: ...

Annonce, der relaterer til **pixmania postordre ...**

Credo for uddybende svar

1. Hav den 'næste' forbruger for øje
2. Brug punkt-lister eller nummererede lister for dine svar
3. Skriv kort og brug relevante overskrifter!
4. Indsæt links til relevante artikler fra forbrug.dk





Spørgsmål

af Jeanette d. 13-08-14 kl. 11:50

Hej.

Jeg købte i marts 2013 en Samsung computer i Bilka - samtidig købte jeg også et abb. på Fullcare. Jeg har computeren til reparation første gang i november 2013, da køleren/blæseren larmer - de udskifter og tester den ok. Da jeg så får min computer tilbage efter rep. er computeren blevet MEGET langsom + jeg kan ikke logge ind på den. De får computeren endnu engang og laver fejlen. Nu sidder jeg så endnu engang med en computer, hvor køleren ikke virker samtidig med jeg indimellem har svært ved at logge ind.
Kan jeg forlange pengene tilbage ved Bilka?



Svar

af Emilie , Forbrugerhotlinen d. 14-08-14 kl. 15:32

 82%

Hvor mange forsøg har sælger

Som udgangspunkt har sælger 1-2 forsøg til at afhjælpe en fejl, som sælgeren er ansvarlig for. I en række tilfælde kan sælgeren dog have ret til at forsøge mere end en enkelt gang.

Hvis en sælger skal have flere forsøg, skal det altid være velbegrundet, og det er en forudsætning, at afhjælpningen eller ombytningen samlet set er sket inden for **rimelig tid**.

Flere forskellige fejl

Hvis der er mere en én **fejl ved varen**, som sælgeren er ansvarlig for, har sælger som udgangspunkt et afhjælpningsforsøg for hver mangel. Hvor mange forskellige fejl, du skal affinde dig med vil blandt andet afhænge af, hvor vigtig varen er for dig, og hvor lang tid sælger bruger på de enkelte reparationer.

Sådan løser du problemet

- Du skal oplyse sælger om, at du ikke ønsker en ny reparation, men at du i stedet ønsker at ophæve købet
- Hvis din sælger ikke er enig, kan du vælge at oprette en klagesag hos Forbrugerklagenævnet
- Det er et krav, at du har klaget til din sælger skriftligt

du tænder computeren, har kraftigt lys eller forskellige trådløse funktioner, der kører, kan det nedsætte driftstiden. Alt det kan du altså ikke klage over.

Hvis der derimod er noget galt med batteriet, det har en usædvanlig kort levetid, eller brugsanvisningen giver forkerte eller misvisende oplysninger, kan det være en mangel, der er dækket af købelovens regler.

Sådan løser du problemet

- Tjek først i computerens brugsanvisning, om du har behandlet batteriet, som producenten har anvist.
- Hvis du har det, kan du klage til sælgeren - [print denne artikel](#) og send den med, eller [send den per mail](#) sammen med en beskrivelse af problemet.
- Hvis han nægter at anerkende dine klage, kan du oprette en sag hos Center for Klageløsning.

KUNNE DU BRUGE SIDEN?



12%



Nej

Skriv evt. hvorfor. Spørgsmål besvares dog ikke:

Hvorfor spørger vi om det? >

Send

Sidst opdateret: 21. november 2011

Uddybende spørgsmål fra andre brugere:



Spørgsmål

computer?



Hvem skal betale for transporten, når computeren skal repareres?

👍 86%



Er der reklamationsfrist på batteriet i en bærbart?

👍 89%



Må sælger henvise mig til værksted?

👍 88%

[Vis flere](#)



FORBRUGERHOTLINEN



Fx "fugt i mobil"

Find svar



Abonnementer >



Biler >



Børneudstyr >



Briller >



Computere >



Cykler >



Fladskærme >



Hvidevarer >



Generelt >



Er der reklamation på batteriet i en bærbart computer?

Spørgsmål / Svar

En sælger kan ikke bestemme, at et bærbart computer er dækket af købelovens reklamlationsfrist på to år. Et batteri kan dog være slidt op, før de to år er gået.

Når du køber en computer er hele varen dækket af købelovens reklamlationsret på to år. Altså også batteriet. Reklamlationsretten betyder, at du i to år kan klage over mangler ved varen. Det gælder selvfølgelig også for mangler ved batteriet. Du kan ikke klage over fejl eller skader, som du selv er årsag til eller over almindeligt slid.

Hvis batteriet i en bærbart computer har en kort driftstid, vil det ofte skyldes den måde computeren bruges på. Hvis du fx har mange programmer, der starter op, når du tænder computeren, har kraftigt lys eller forskellige trådløse funktioner, der kører, kan det nedsætte driftstiden. Alt det kan du altså ikke klage over.

Har du brug for hjælp?
Der sidder en medarbejder klar i chatten



Start chat

Ellers tak

FUNDET I KATEGORIEN
Computere

FORBRUGERHOTLINEN

> Alle spørgsmål og svar

> Chat med os

Mest nyttige svar



Hvor lang reparations-tid for computeren?

👍 88%



Må sælger have flere reparationsforsøg på en computer?

👍 89%



Hvem skal betale for...

👍 86%

Dit navn *(Skal udfyldes)*

Din e-mail *(Skal udfyldes - offentliggøres ikke)*

For at undgå spam fra robotter, må vi bede dig svare på et enkelt spørgsmål *(Skriv svaret med tal)*:

Indtast summen af de to tal: **seks plus fire**

Jeg har læst og accepteret
Spillereglerne for at stille uddybende spørgsmål

Send spørgsmål

Vi bestræber os på at svare på dit spørgsmål inden for 3 hverdage. Du modtager en mail, når der kommer svar.



Ring til
Forbrugerhotlinen

Se tlf. nr. og åbningstider >

Chat med
Forbrugerhotlinen
ml. 9 - 15

Start chatten >



Telefon/chat udtryk for en 'fejl'



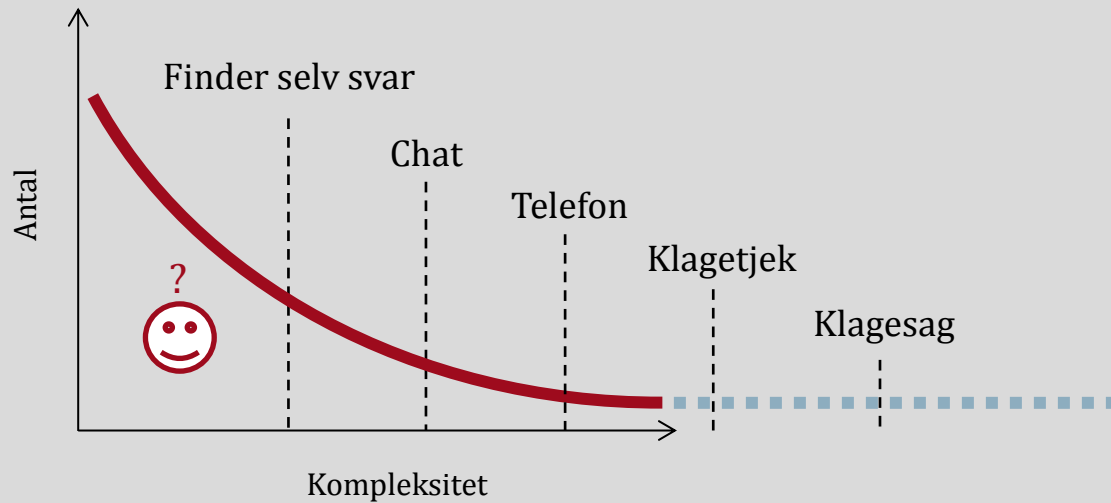
KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Mål for de enkelte kanaler

- **Web:** Flest muligt finder selv svar på deres spørgsmål
- **Chat:** Flest muligt af de komplicerede spørgsmål besvares på chatten
- **Telefon:** Kortest muligt svar på de mere komplicerede spørgsmål



Indsats efter kompleksitet



Åbningstider

	Før	Nu
Chat	-	Hverdage 9 – 15
Telefon	Hverdage 9-12 Torsdag 9-17	Hverdage 11-13



Forbrugerhotlinen udfordringer

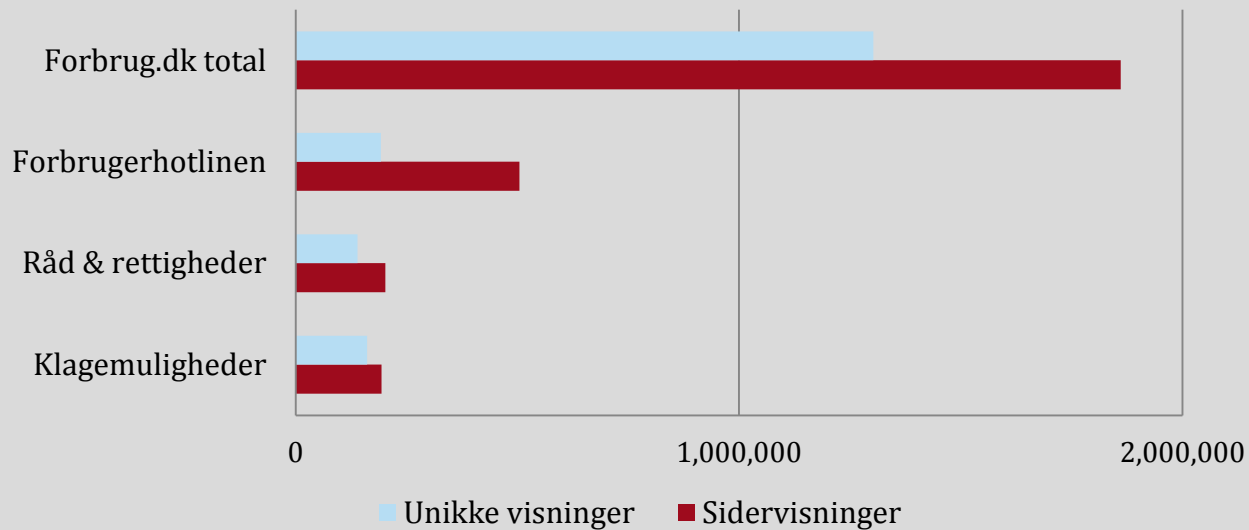
- Kræver tæt styring – bliver nemt kompliceret
- Små forandringer i hverdagen, kan give store udslag
- Ansvarsfordelingen i KFST betyder, at ikke alle prioriterer arbejdet lige højt



Tal



Online besøg i 2015



Besøgskvalitet

- Gns. tid på Forbrugerhotline artikler: 00:02:30
- Gns. tid på Test og råd artikler: 00:01:37
- Gns. tid hele sitet: 00:00:53



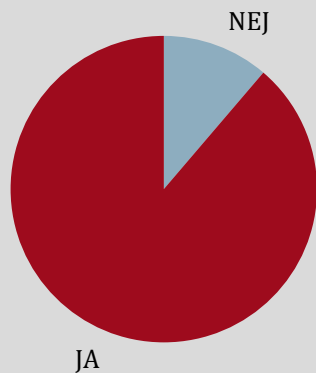
Forbrugerhotlinen 2015

- 13.285 chatsamtaler
- 11.085 telefonsamtaler
- 1.101 uddybende spørgsmål

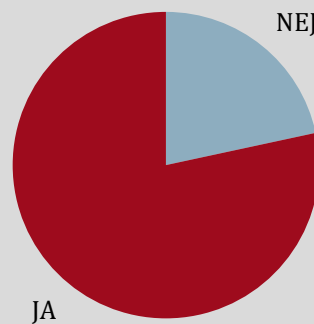


Chat tilfredshed

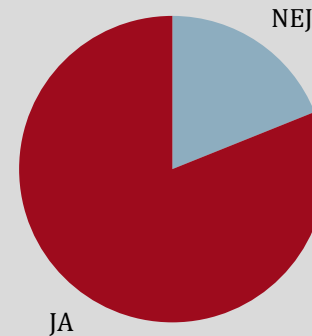
Fik du et brugbart svar via chatten?



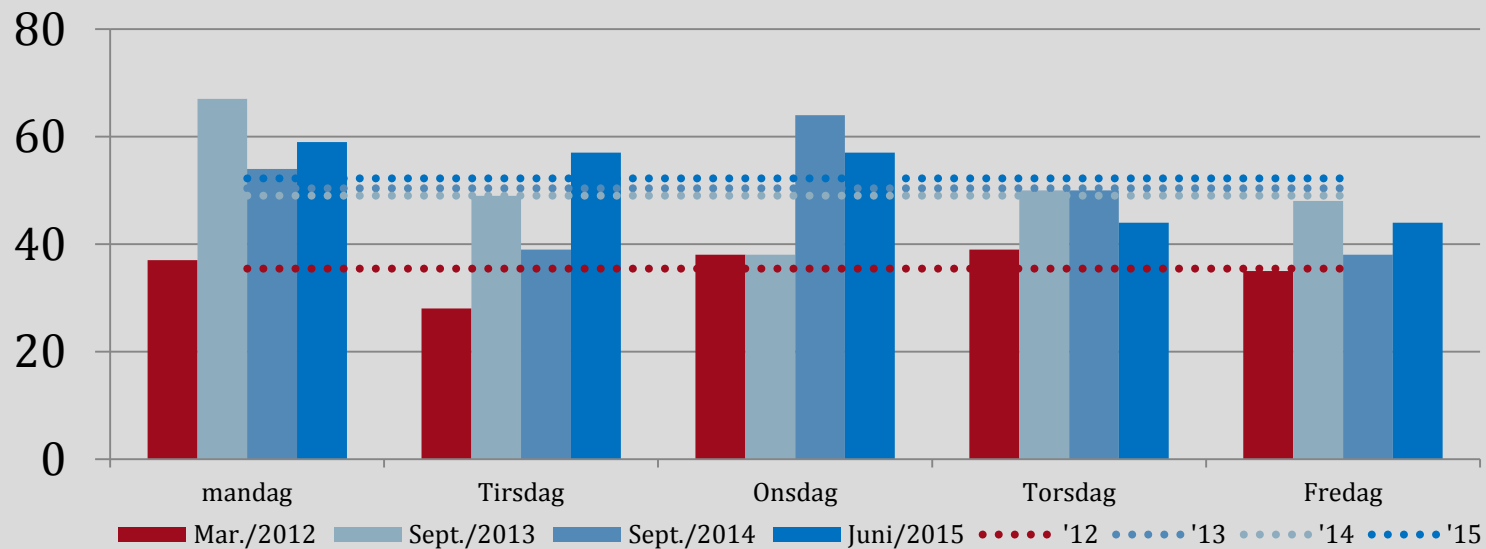
Var det nemt at beskrive dit spørgsmål?



Forsøgte du selv at finde svar?



Omstillinger til receptionen (overløb)



Uddybende spørgsmål i 2015

- 1.101 uddybende spørgsmål
- 300 henvist til konkret artikel på forbrug.dk
- 302 henvist til hotlinen (komplicerede)
- 314 afvist af andre årsager (fx kompetence)
- 57 spørgsmål (5 pct.) lagt som uddybende svar på hjemmesiden

131

Hotreg og trendmail



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Mål for de enkelte kanaler

- **Web:** Flest muligt finder selv svar på deres spørgsmål
- **Chat:** Flest muligt af de komplicerede spørgsmål besvares på chatten
- **Telefon:** Kortest muligt svar på de mere komplicerede spørgsmål



KPI for Web

- Min 50 pct. har besøgt Forbrugerhotlinen uden at åbne Chat eller Telefon (forholdstal).
- Minimum 75 pct. af dem, der svarer på spørgsmål om kvaliteten af Forbrugerhotlines kvalitet, angiver den som god/nyttig.



KPI for Chat

- Max 35 pct. af det totale forbrugstal af Forbrugerhotline, har været på Chat (forholdstal).
- Hotlinens medarbejdere angiver, at min. 72 pct. af de besvarede spørgsmål er komplekse.
- Hotlinens medarbejdere besvarer i gennemsnit 13,5 opkald pr. time.



KPI for telefon

- Max 15 pct. af det totale besøgstal af Forbrugerhotline har benyttet Telefon (forholdstal)
- Hotlinens medarbejdere angiver at minimum 75 pct. af de besvarede spørgsmål er komplekse
- Færrest muligt stiller spørgsmål inden for de mest populære trafik-kategorier
- Gennemsnitlig besvarelsestid er under 5:00 minutter
- Max 8 pct. opgiver at komme igennem og lægger på



KFST KPI Dashboard

KPI'er for uge 27 2015

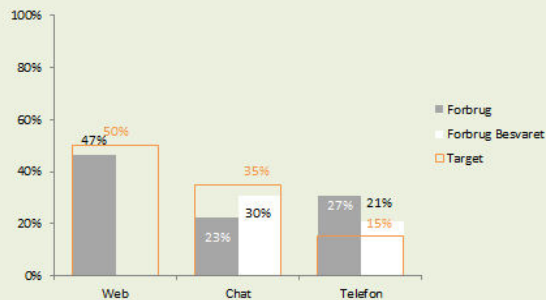
Opdater efter nye data

Vælg år 2015

Vælg uge 27

Web

Fordeling på Hotlinens kanaler



Vurderinger: God/nyttig



Chat

Gennemsnitlig svar på 'Svaret findes i artikel på FH'



Gennemsnitligt antal opkald besvaret pr. time



Telefon

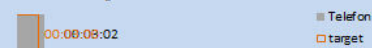
Gennemsnitlig svar på 'Svaret findes i artikel på FH'



Mistede kald, procent



Gennemsnitlig køtid

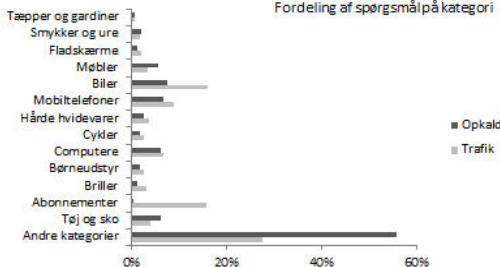


Gennemsnitlig samtale



Samlet

Fordeling af spørgsmål på kategori



Registreringsprocent



HOTREG

Oplysningskrav fra Kommissionen

3. generation

+ Høj registreringsprocent

+ Høj registrering af faste kategorier

- Lav/mangelfuld registrering på variable

- Svært at se trendmålinger på problemer



Inddatering

Rapportering

00:16

Start hotline - vælg henvendelseform:

Telefon

Chat

1. Indledning**Hvem:****Hvor:****Hvad:****2. Kategorier**

▶ Vare

▼ Tjenesteydelse

- Aftalevilkår Arbejdet påbegyndes ikke som aftalt Problem/klage over regning
 Abonnement/leasing/leje Arbejdet tager for lang tid klage over arbejdets udførelse/kvalitet

▶ Markedsføring

▶ Fjernsalg

 Uden for kategori**3. Statistik**

- Ekstra indrapportering Henvendelse fra erhvervsdrivende Henvendelse mistet
 Svaret findes i forbrugerhotlinen

Fortryd

Indsend henvendelse

Forbrugerhotline

Inddatering

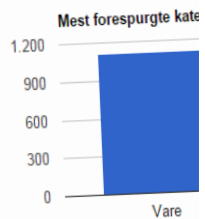
Rapportering

Rapportering

04-08-2015



04-09-2



Medarbejder: -

Forbrugerhotline

Medarbejder: -

Inddatering

Rapportering

Rapportering

04-08-2015



04-09-2015

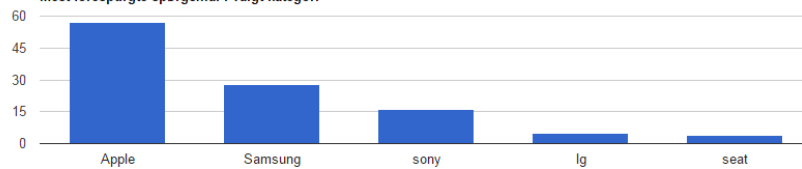


Top 5: Producenter

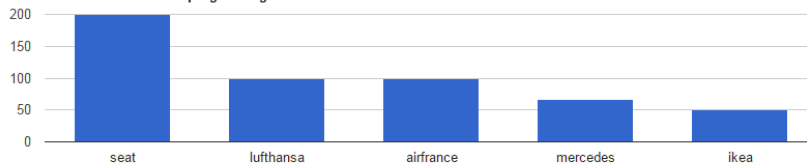
Vis rapport

Gns. registreringstid: 3 min.
Totale registreringer: 41239 (2226) stk.

Mest forespurte spørgsmål i valgt kategori



Trends inden for forespurte kategori



Trendmail

- Seneste måneds data udsendes ugentlig med seneste tendenser i hotlinen
- ‘Seneste måned’ sammenlignes med alle data (fra 1. januar 2014)
- ‘Early warnings’
- Højdespringere på; ‘Sælgere’, ‘Producenter’ og ‘Modeller’



Højdespringere

Periode tallet svaret til det faktiske antal henvendelser på den enkelte kategori. Gennemsnittet svarer til det gennemsnitlige antal henvendelser på kategorien per måned.

Sælgere

Trendsales

Periode: 0
Gennemsnit: 956

elqiaanten

Periode: 38
Gennemsnit: 44

Fona

Periode: 35
Gennemsnit: 21

Producenter

Apple

Periode: 51
Gennemsnit: 26

Samsung

Periode: 24
Gennemsnit: 11

sony

Periode: 12
Gennemsnit: 4

Modeller

iPhone

Periode: 9
Gennemsnit: 6

iphone 5

Periode: 5
Gennemsnit: 4

iphone 6

Periode: 7
Gennemsnit: 3

Registreringer i sektion 1 i den fortløbende uge

Tabellen viser seneste uges registreringer i hotline fordelt på inputfelter i sektion 1. Tal i parentes angiver de faktiske registreringer.

Total	Sælger	Producent	Model	Postnr	Pris
493	33% (165)	6% (30)	3% (16)	24% (120)	5% (28)



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

ADR Implementering



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Klager løses bedst i butikken



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Nyt paradigme

|
Dato: 10. januar 2016 kl. 22.14.15 CET

Til: <ptfm@kfst.dk>, <cfk@kfst.dk>

Emne: Sag 15/09551 ved Center for Klageløsning (Andelsboligforeningen Skejhøjvej mod Ista Danmark A/S)

Kære Thomas Faust Ryborg

Du må undskylde at jeg først vender tilbage nu, vedr. denne sag, 15/09551.

Jeg har skrevet til Ista og har modtaget nedenstående svar fra dem. Ista oplyser, at deres eneste opgave er at aflæse vandmålemer og udarbejde forbrugsregnskab, og i øvrigt at servicere de opsatte målere som er foreningens ejendom.

Jeg har også talt med vores administrator, som oplyser at sidste års forbrug allerede er afregnet til vandforsyningen, og at en eventuel tilbagebetaling til en andelshaver for uretmæssig høj vandregning derfor vil skulle udjævnes i betalingen for alle øvrige andelshavere i det kommende år.

Sagen falder på den måde tilbage til foreningens bestyrelse, som i princippet skal beslutte om vi mener at forbruget er urealistisk stort



Center for **Klageløsning**

Klagegebyr forbruger kr. 100

Tilbagebetales ikke.



SAG AFSLUTTES

Gebyr erhvervsdrivende
kr. 0

Forbruger**klagenævnet**

Klagegebyr forbruger kr. 400.

Tilbagebetales ved forlig, medhold
forbruger eller sag uegnet.



SAG AFSLUTTES

Gebyr erhvervsdrivende
kr. 1.000

MEDHOLD
FORBRUGER
Gebyr erhvervsdrivende
kr. 6.000

MEDHOLD
ERHVERSDRIVENDE
Gebyr erhvervsdrivende
kr. 0

UEGNET ELLER
UDENFOR KOMPETENCE
Gebyr erhvervsdrivende
kr. 0

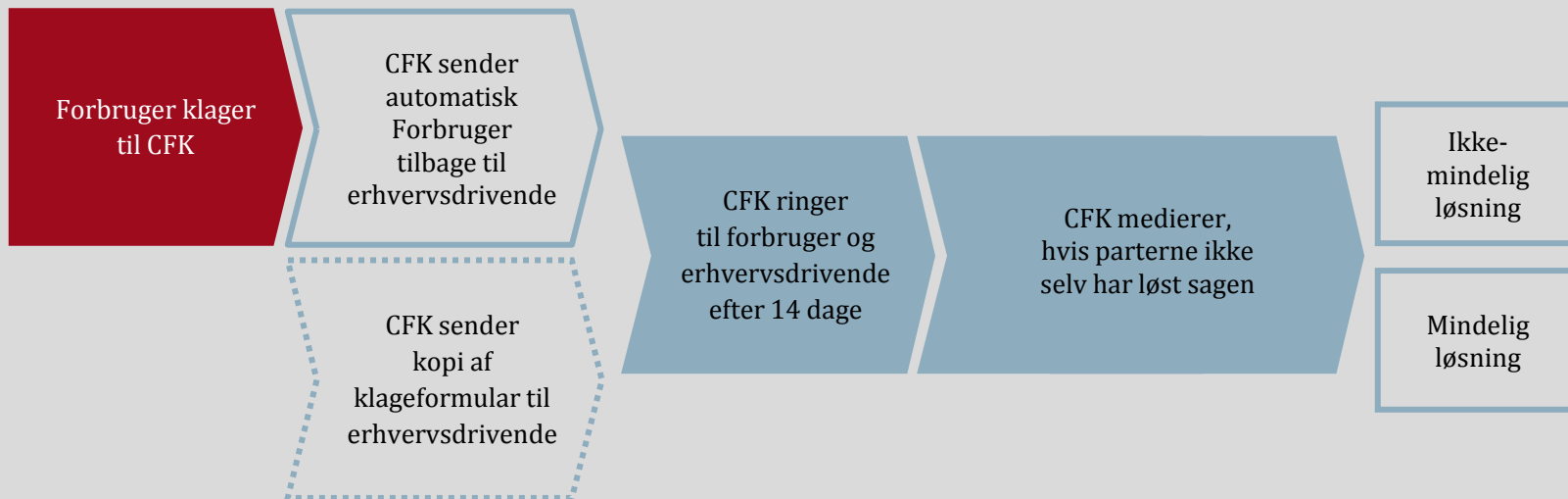


Metode-, proces-, og kompetenceudvikling



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Mediationsprocedure



Påvirkninger fra:

- Lovgivning
- Det norske forbrugerklagesystem
- INN
- Testforløb
- Next Puzzle
- Lin Adrian og Vibeke Vindeløv

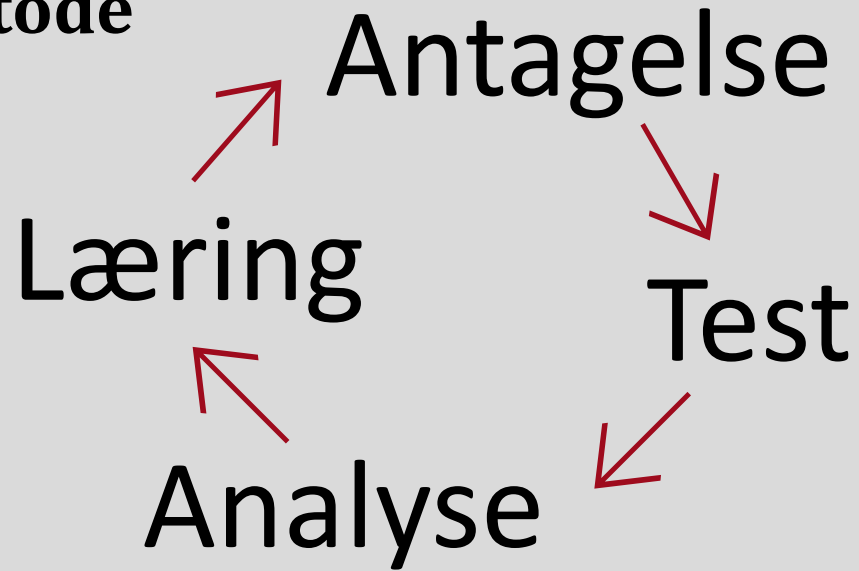


Design



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Designmetode



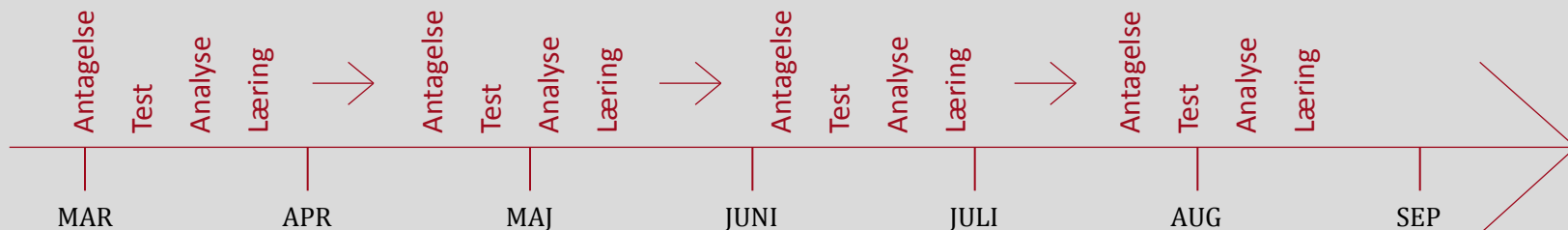
Testforløb

Gung Ho

X²

Heidegeist

**Crazy
Balloon**



UDVIKLINGSPROCES

MEDIATIONSUDD.

(50-100 sager per test)

PRISIK

BRUGER-REJSE

FRONT

TVST I BYRÅ

Forbrug-hotline

Klog Onlinj på forbrug.dk

Sagsbehandl ringes til F

MAIL TIL E

Sagsbehandl ringes til E

SCREENING SAGER MED LAV SCORE APLUTES

Mediation Løsningsforly

Mediation: Løsningsforhandling

Sagsafslutning

Sagsbehandl FKEN

0. KRONE PRINT/SENS ARCHIVERA FH

1. KRONE

FORSKUDT BIVÆR UENIG MED ERHVERVS-DRIVENDE

FORSKUDT AFKØBTEK EGENE KETTERHETER

FORSKUDT FIK KONKRET VEJLEDNING AF HJULNE MEDARBEJDER

1. Kontakt F+E

FORSKUDT TILBÆRER OM VIA KLAGE TJEK OM DER ER EN SAG

FORSKUDT UDVALDT KLAGEFORMUL

2. Kontakt F+E

FORSKUDT HØRINGSKONFERENCER MAIL S PÅRBEJDE FOR PRØVNING M. BEHOLDNING + VILJE AF DRØMMEKONFERENCER

FORSKUDT TILKENDGIVELSE VED VALG AF SØGEPUNKT AT KLAGEN AKTIVERES

KLAGEGEBYR TILBÆRERES FORKØBTEK MØDINGER BÆKKE/ KILTERING

Mediation: AFDRØJNING AF FORKØBTEK LØSNINGSRUM

Mail til E

Mediation AFDRØJNING AF ERHVERVS-DRIVENDES LØSNINGSRUM

3. kontakt Sagsbehandl taler på skift med parterne

TELLES AK-MAIL I L SAGENS PARTER

Handlings-omvænde artikel på forbrugsdanmark

Personlig vejledning

Klagebrev på forbrug.dk

F udfylder fjeldliste med løsningsmuligheder

Kladder printes/ sendes

INSTRUKTION: God samråd i brev

Om 4 dage udlever funktion for den kontakt med den erklæringsskema

OMFØRDEL

Betaling af retsgebyr/ skatte

E udfylder fjeldliste med løsningsmuligheder

Prænter eller sender den hele artiklen til E og selv søger at finde en løsning

Klar forbrugermappe på og søger rådgivning med løsning i brev

Statistik på klagesemne (social norms)

Vi forventer, at alle med kladden i hånden prøver at løse sagen og så bliver sagen i brev

Effekt: Håber på at alle vil prøve at løse sagen og så bliver sagen i brev

Hvis man vil du ringe vores jurist op + man på jurist

OVERBUDDE DET MÅLLEDE KLAGEBREV

OVERBUDDE DET TILBÆRERES KLAGEBREV

OVERBUDDE DET TILBÆRERES KLAGEBREV

OVERBUDDE DET TILBÆRERES KLAGEBREV

Hvad er den erklæringsskema syn på sagen + fastlag på løsning

KONTAKT TIL E

Mediations TRIBUNALET SORTERING

UMLØBTE SAGER "FAST-TRACKES"

Vejleder om FKEN

SKRIVE AF-DRØJNINGSMÅL/BEV

INFORMATIONSPAKKE TILS INTERESSENTER OM KONFLIKT HJULNE TILDELING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

LØSNINGS-SORTERING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

360° Løber

Navn og overførelse af kladder m. løsning på side 2

FORSKUDT SAGS SCORES

TEST: HVER UDVALDT HJULNE TILDELING

360° Sagsnumera

FORSKUDT MULIGE INFORMATIONER FKT

Mail med fjeldliste + tidspunkt for ophold

ERHVERVS-SAGS SCORES

Løser selv

Tidsplan med

FORBRUKER REISE

KLAGE-TJER

FORBRUKER ÅPNETTES KLAGE SÅT

SÅT ÅPNETTES

PREP. SØKESÅT

LØSE SÅT

SÅT BEH. KANGET TIL FORBRUKER OG MEDBERER LØSNINGSKUM

FORHANDLING

SÅT BEH. RINGER TIL ERKJENNETVINGEN FORBEREKKER LØSNINGSKUM

OSTPARTI-BREVET

KLASSISK SÅT BEHANDL.

SUCCESSMÅL 1

FLERE FORLIG END I EKSPERIMENT (XX %)

SUCCESSMÅL 2

100% av oppnevnt av utvalget for å bli forligningskommisjon

SUCCESSMÅL 3

KAN VI FLITTE PÅ PS LØSNINGSKUM

FRONT

Spørsmål 1/2 15% (EFTER KAMPEN)

Spørsmål 3 35%

FORLIG (EKSKL. AFMÅLINGER)

SYNDRUMS LØSING

Afluke hva utvalget skal gjøre med i for 50-70 saks. **WIN**

Registert regent **WIN**

Mål til successmål (ent. ekkel) utvalget skal gjøre for PRE+ **WIN**

Talepapir/ rundbrev **PRE**

Training of copywriters **PRE**

Foretale om kriterier ved E+F **PRE+ WIN**

Tilrettelelse of opplysninger **PRE+ (WIN)**

Hvordan planlegg om å utarbeide oppgaver i utvalget **FRE**

BACK



Åpne om utvalget skal gjøre med eller ei **WIN+ PRO**

Liste over hvem det skal finansieres **PRE**

Training of HK-ere **PRE**

Boole training **PRE**

FORLIG-Heidegeist

FORLIG

FORLIG X²



MEDIATIONSPASE MÅL > 77%

KLAGEFORM 1

1. TRIN

TRO OG LOVE
ERKLÆRING

PRIORITERING
AF LØSNINGS-
MULIGHEDER
(M)

Stilling
Tilvise
"Inklusion" for
de i sagen

LØSNINGSPRØVE
Den aktiverende
denende skal
også prioriteres

CR1

Ny forenklet klageformular

CR2

Prioritering af løsnings-
muligheder (fx 1-5)

AFSLUTNING-
VEJNET
(?)

MLOG
Notifikabelen

MEDIATIONS-
LOG
- Telefonnotater
- email
- mv.

FÆLLES
AFSLUTNINGSBREV
• Orientering (S1)

START KMAP

- Anlæg som sendes 4 uger / dets
- Tidsting (huset)
- Egenrådgivning 3 timer i medieraden

SAG "FLYTTET"
DESIGN PRA
M TIL FKN
(SORT)

SAG "LUKKER"
AUTOMATISKE
EFTEK 4 UGER
+ Adminering 100%
3 dage for drift

CR3

Ny farve på "min sag"
i FKN-følsen

CR4

Genarbejde klageformular
og belægnings- / afspore nye
oplysninger. Evt. eksist

KLAGEFORM 2

1. TRIN

TRO OG LOVE
ERKLÆRING

SAGSAKTER
PRA MEDIATION
• KF1
• MLOG (NOTAT)
• AFSLUTNINGSBREV

SAG "FLYTTET"
SYSTEM (STYLING)

PRIORITERING
AF LØSNINGS-
MULIGHEDER
(FKN)

OPSTARTS-
BREV
TIDSLINJE

MIN SAG
- NY STYLING
(SORT)

KLART JURIDISK
UDTRYK

FKN-LOGO

MIN SAG:
Benytter
ikke vedbarede
Min sag - rapport

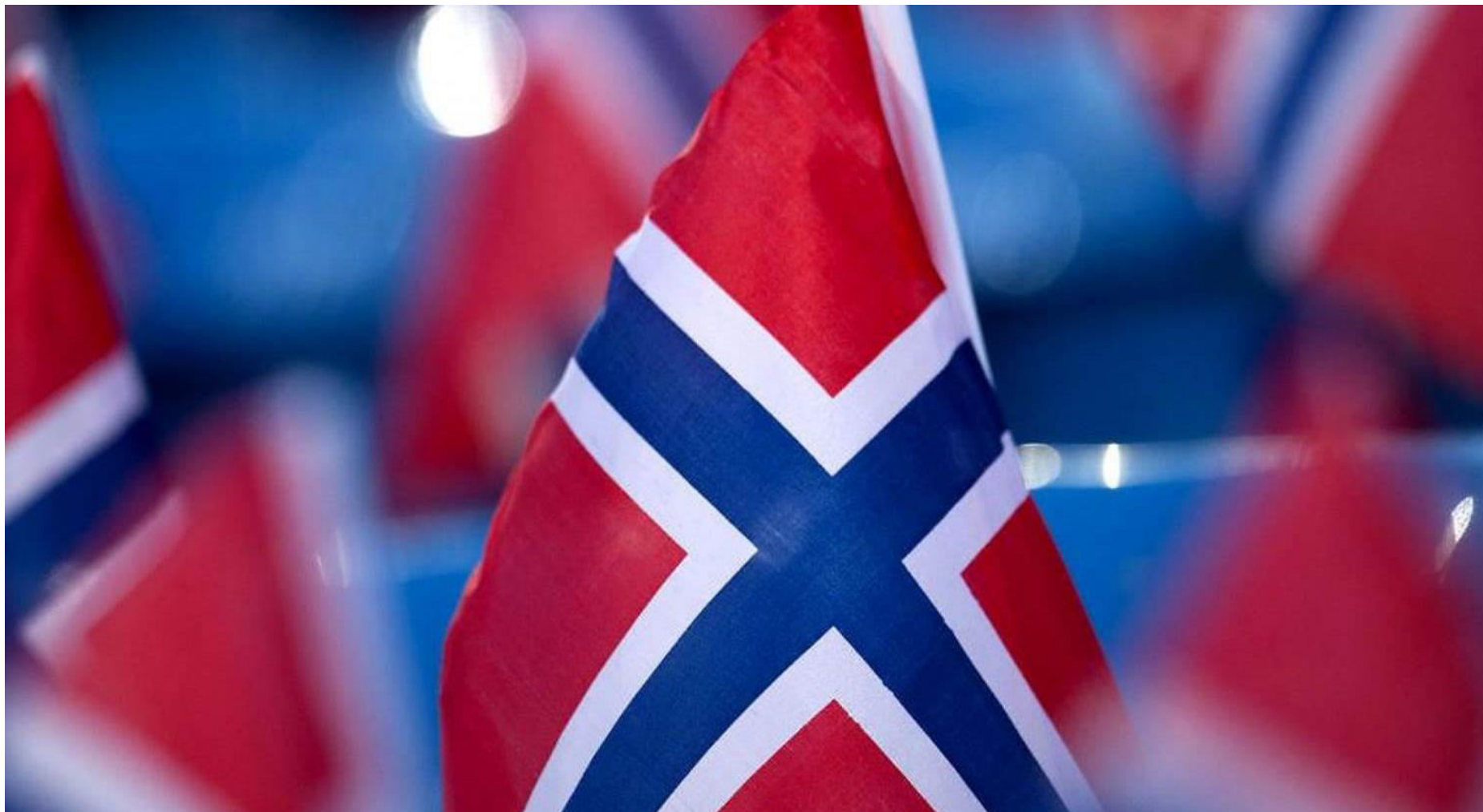
CR5

Tilrette login:
• Primært navn-ijd
• sekundær email (et klik væk)

CR6

Mulighed for auto-
kittering for

opsæt
"REMINDER"
i 4 ugers mdr
5
+ hvis den
ikke fungerer
i mdr 1 og 2





RANDOLPH
SCOTT
ROBERT
MITCHEM

GUNG HO!

BATTLE CRY OF THE MARINE RAIDERS!



GUNG
HO!

Gung Ho

The background is a movie poster for 'Gung Ho!'. It features two soldiers in a trench, looking upwards. The title 'GUNG HO!' is written in large, bold, yellow letters at the top. Below it, the subtitle 'BATTLE CRY OF THE MARINE RAIDERS!' is written in white. On the left side, the names 'RANDOLPH SCOTT' and 'ROBERT MITCHEM' are listed. The word 'GUNG' is written vertically in large yellow letters on the far left.

Antagelser: Gung Ho

- Afprøve den norske model:
 - Ringe ud med det samme
 - Uformel kontakt
 - Mindre skriftelighed
- Vil de erhvervsdrivende gerne se sagen først?



Antagelser: X²

- Kan vi gentage erfaringerne fra breveksperimentet fra 2014
 - Stjæler Karensperioden fra den personlige kontakt?
 - Teste personlig afsender



PROTOKOL / X² / TEST 2

Kunde: Sagsnummer:

Erhvervsdrivende: Virksomhed:

Kunden

LØSNINGSRUM FØR SAMTALE

- 11 Gratis reparation
- 16 Ombytning
- 4 Pengene delvist tilbage
- 37 Pengene helt tilbage
- 5 Erstatning
- 1 Andet

LØSNINGSRUM EFTER SAMTALE

- 5 Gratis reparation
- 7 Ombytning
- 10 Pengene delvist tilbage
- 29 Pengene helt tilbage
- 3 Erstatning
- 8 Andet: [skriv]

KUNDENS FORBEREDELSE

- 9 Har benyttet Forbrug.dk?
- 5 Har ringet til Hotlinen?

SPØRGSMÅL ANG. KLAGEFORMULAR

- 33 Har været i kontakt med den erhvervsdrivende
- 19 Har IKKE været i kontakt
- 10 Klageformularen var en hjælp
- 20 Klageformularen var IKKE en hjælp
- 20 GOD proces
- 3 DÅRLIG proces

Erhvervsdrivende

MATCH OG PARATHED

- 7 Forbrugeren har præsenteret erhvervsdrivende for klageformularen?
- 10 Har set sagen før den første samtale
- 18 Har brug for at læse sagen først
- 11 Det er den samme person, som har behandlet sagen med kunden i butikken?

Tidsforbrug per runde (i minutter)

i alt 60,763

Aktivitet	Sagsrunder							
	Afsluttet:		3		4		6	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Forlig og tilbagekaldt:	15	6	3	7	3	1		
Samtale kunde	360	195	70	70	53	45	10	10
Samtale erhvervsdrivende	73	183	125	48	28			10
Samtale i FRE	110	45	40	35	10	5	5	
Skrive breve og mails	312	284	308	250	100	30	10	15
Forgæves opkald	27	11	22	24	3			
Læse sagen	752	88	17	17	5	5	5	5
Øvrig sagsbehandling	52	20	32	25	5	5		
I ALT	1688	806	614	469	204	90	30	40

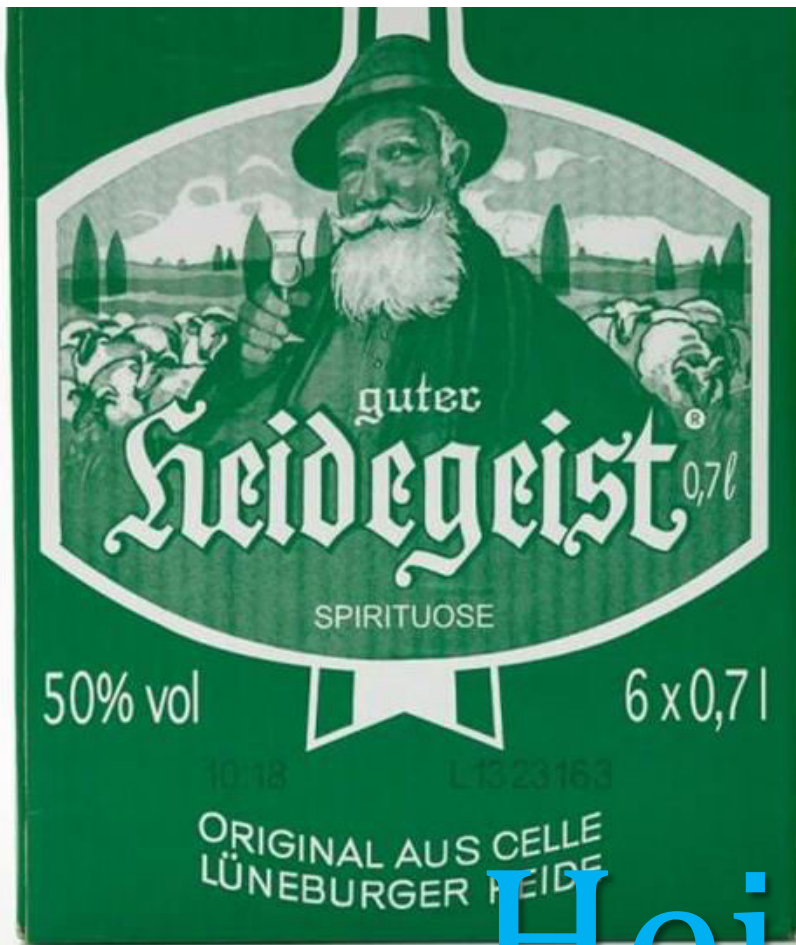
Aktivitet

Aktivitet	Sagsrunder							
	Afsluttet:		9		10		11	
	9	10	11	12	13	14	15	16
Samtale kunde								
Samtale erhvervsdrivende								
Samtale i FRE								
Skrive breve og mails								
Forgæves opkald								
Læse sagen								
Øvrig sagsbehandling								
I ALT	0	0	0	0	0	0	0	0

SAGSAFSLUTNING

Antal sager i alt

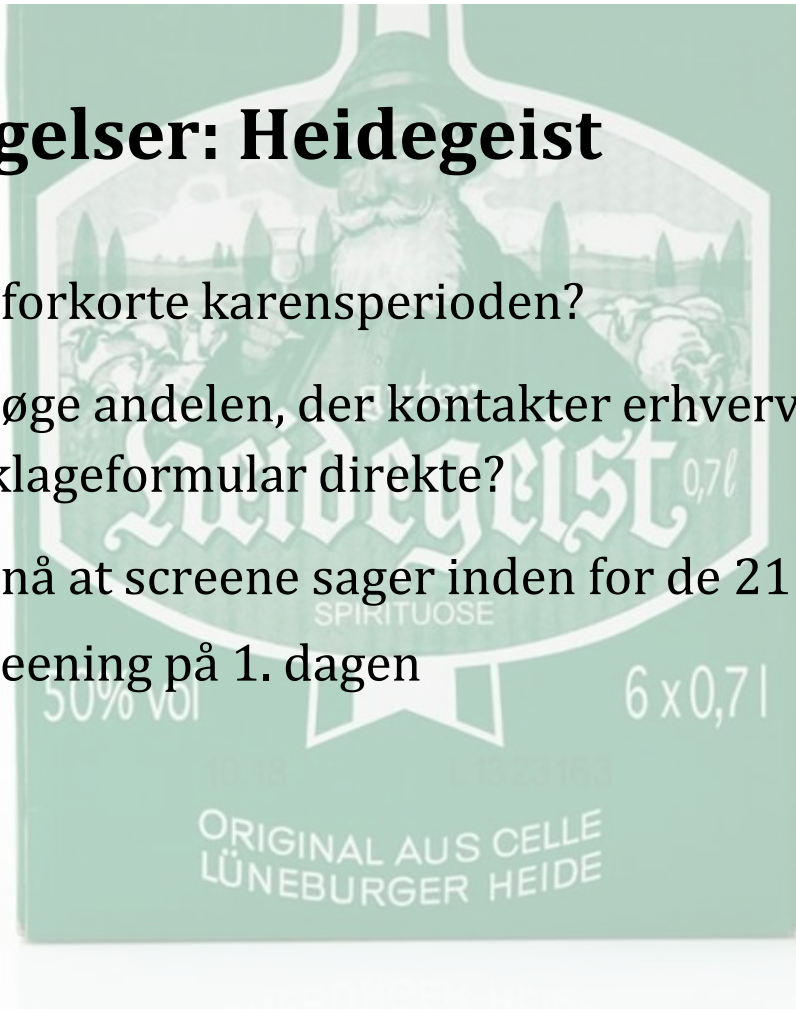
<input type="checkbox"/> 31	53%	Forlig	<input type="checkbox"/>	0%	Åbenbart ikke medhold
<input type="checkbox"/> 6	10%	Tilbagekaldt	<input type="checkbox"/> 3	5%	Ikke lykkedes at kontakte part -> HK'erne
<input type="checkbox"/> 3	5%	Afvist kompetence	<input type="checkbox"/> 16	27%	Ikke forligt -> HK'erne



Heidegeist

Antagelser: Heidegeist

- Kan vi forkorte karenstiden?
- Kan vi øge andelen, der kontakter erhvervsdrivende, ved at maile klageformular direkte?
- Kan vi nå at screene sager inden for de 21 dage?
 - Screening på 1. dagen





Crazy Balloon

Antagelser: Crazy Balloon

- Kan vi øge andelen af umedierede forlig, ved at sende den erhvervsdrivende klageformularen samtidig med, at vi sender den til forbrugeren? ('Preppe' den erhvervsdrivende)
- Kan vi mindske antallet, der ringer til journalvagten fordi den otte dages frist er udløbet uden de har hørt fra sagsbehandleren, ved at angiver sagsbehandlerendes direkte nummer i mailudsendelsen?
- Påvirker det direkte nummer lysten til at prøve selv inden for de otte dage?

Konkrete nudge-redskaber

- Ny default: ”Nu skal du gøre noget, for at sagen kommer videre” (gå til den erhvervsdrivende og finde en løsning)
- Gør det nemt for forbrugeren at benytte klageformularen i dialogen med en erhvervsdrivende
- Gør det nemt for den erhvervsdrivende at overskue klagen
- Kongekronen på klagen øger klagens seriøsitet (intuitiv afkodning)
- Benytter ‘sociale normer’, fx: Mange sager som din løses ved forlig
- Fremhæver de negative ‘omkostninger’ ved at vente



Ønskesituation (target behavior)

- Ved sagsoprettelsen:
 - Forbrugeren går tilbage til den erhvervsdrivende
 - Forbrugeren er indstillet på forlig
 - Forbrugeren anvender klageformularen som udgangspunkt for dialogen med den erhvervsdrivende
- I mediationsfasen
 - Forbrugeren er indstillet på forlig
 - Erhvervsdrivende er indstillet på forlig
- Ifm. sagsafslutningen
 - Forbrugeren overvejer cost-benefit ved oprettelse af sag hos FKN
 - Forbrugeren er klar over sagsforløbet i FKN
 - Forbrugeren kontakter ikke FKN, men afventer at sagsbehandleren kontakter forbrugeren ifm nyt i sagen



Løsningsprocenter

Gung Ho

35

X1

37

X²

58

Heidegeist

47

Crazy
Balloon

59

AKTUELT

77

Mægling



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

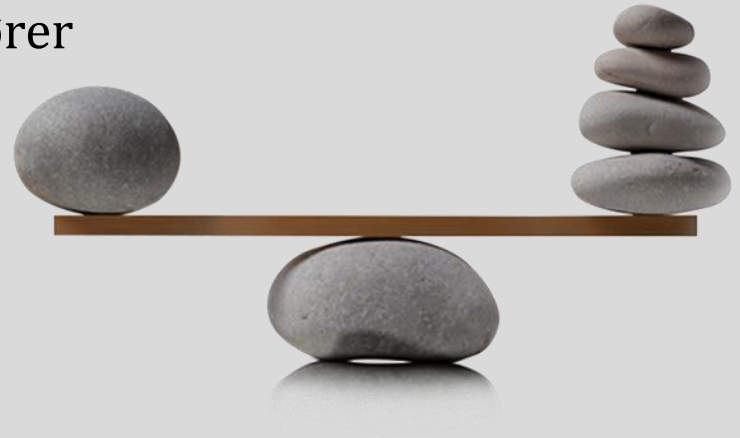
Mediationsfaglige kompetencer

Otte sagsbehandlere har modtaget 7½ dages målrettet undervisning og træning i mediation samt et individuelt supervisionstilbud.



Mediation hos Center for Klageøsning

Kombination af lovgivningens juridiske rammer og klassisk mediation medfører en hybridmodel.



**En god løsning,
er en løsning,
der er god for dig!**



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN



Center for **Klageløsning**

Klagegebyr forbruger kr. 100

Tilbagebetales ikke.

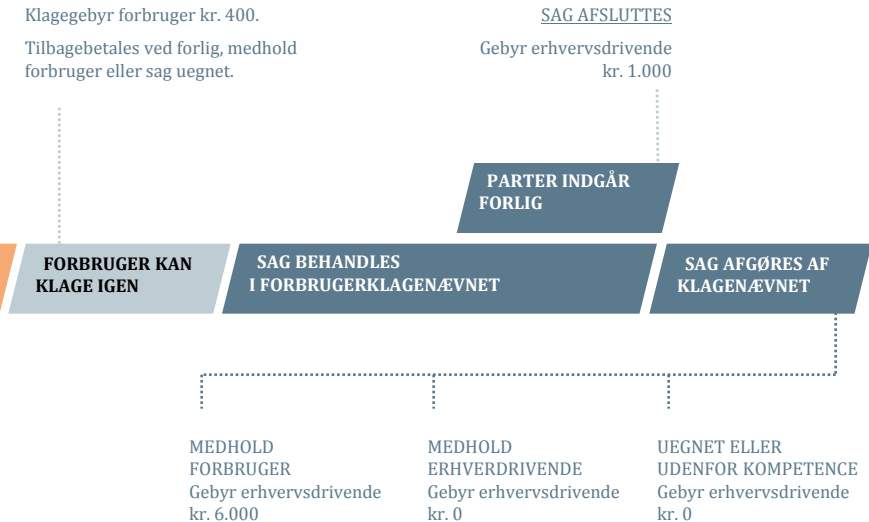


SAG AFSLUTTES
Gebyr erhvervsdrivende
kr. 0

Forbruger**klagenævnet**

Klagegebyr forbruger kr. 400.

Tilbagebetales ved forlig, medhold
forbruger eller sag uegnet.



SAG AFSLUTTES

Gebyr erhvervsdrivende
kr. 1.000

PARTER INDGÅR
FORLIG

FORBRUGER KAN
KLAGE IGEN

SAG BEHANDLES
I FORBRUGERKLAGENÆVNET

SAG AFGØRES AF
KLAGENÆVNET

MEDHOLD
FORBRUGER
Gebyr erhvervsdrivende
kr. 6.000

MEDHOLD
ERHVERDRIVENDE
Gebyr erhvervsdrivende
kr. 0

UEGNET ELLER
UDEFOR KOMPETENCE
Gebyr erhvervsdrivende
kr. 0



Tak for i dag

Thomas Faust Ryborg - ptfm@kfst.dk



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN