

ANALYSE C

Bedste praksis for indkøb og
anvendelse af juridiske tjenesteydelser

Indhold

1. Sammenfatning
2. Datagrundlag og metode
3. Anvendte analysedimensioner
4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser



Bilag

- A. Fakturaspecifikation (Eksempel)

1. Sammenfatning

Baggrund og formål

Moderniseringsstyrelsen står over for en forhandling om en ny kammeradvokataftale med Advokatfirmaet Poul Schmith. Det er afgørende, at der etableres et robust vidensgrundlag for at understøtte disse forhandlinger. Moderniseringsstyrelsen har derfor i samarbejde med PA Consulting Group defineret en række analyser, der kan understøtte forhandlingen. Indeværende analyse er 1 af i alt 8 delanalyser, der skal danne grundlag for de kommende forhandlinger med Kammeradvokaten.

Konklusioner

Analysen belyser og vurderer bedste praksis for indkøb og styring af juridiske ydelser for en række udvalgte analysedimensioner baseret på interviews med de største købere i staten, udvalgte statslige aktieselskaber, store private virksomheder samt brancheorganisationen Danske Advokater. I alt er der foretaget 15 interviews (en samlet kildeangivelse kan findes i afsnit 2). De væsentligste konklusioner i analysen er:

- [REDACTED]
- Bedste praksis-organisationer har en formuleret strategi, der beskriver, hvad der skal løses internt, og hvad der skal løses af et eller flere eksterne advokatfirmaer
- Der etableres typisk rammeaftaler, der regulerer de grundlæggende konditioner som anvendes for flertallet af sager. [REDACTED]
- Afregning efter forbrugte timer er meget udbredt, [REDACTED]
- Der er ikke noget entydigt svar på, om det er mest hensigtsmæssigt at indgå aftaler med mange advokatfirmaer eller etablere et tættere partnerskab med et fast "Full Service" advokatfirma, men tendensen blandt de interviewede indikerer, at den mest udbredte praksis blandt de professionelle købere er at anvende 4-5 advokatfirmaer, hvor 1-2 udpeges som foretrukken leverandør
- Indkøb af juridiske ydelser administreres typisk af en central juridisk afdeling, der benytter sig af et antal rammeaftaler der er forhandlet i samarbejde med indkøbsafdelingen.

1. Sammenfatning - fortsat

- Før det vurderes, om der er behov for ekstern advokatstand, udarbejder bedste praksis-organisationer en opgavespecifikation (typisk ved brug af fast template) af den opgave, der forventes udført
 - Professionelle købere af advokatydelse har typisk en intern juridisk afdeling, som vurderer, om der er behov for ekstern bistand, og som kan være med til at vælge det advokatfirma, der har det bedste match til opgaven
 - Det er almen praksis, at der udarbejdes salæroverslag på alle sager, medmindre de er meget simple eller gentagelsesbetonede
 - Bedste praksis-organisationer sikrer, at der altid er en klar forventningsafstemning mellem behovshaver/forretningen og advokatfirmaet, inden opgaven startes
 - I bedste praksis-organisationer startes opgaver først, når der foreligger en klar og formel ydelses- og prisbeskrivelse mellem opdragsgiver og advokatfirmaet.
-
- Behovet for fremdriftsrapportering er meget individuelt fra sag til sag, og der er på baggrund af de gennemførte interviews ikke identificeret en klar bedste praksis for fremdriftsrapportering, ud over at det typisk bliver leveret på større og længerevarende sager
 - Kunderne stiller i stigende grad helt specifikke krav til, hvordan advokatfirmaerne **_____**
 - Ved væsentlige ændringer ift. aftalegrundlaget for den igangværende sag er advokatfirmaet i bedste praksis-aftaler forpligtet til straks at afklare ændringerne med opdragsgiveren for at sikre forventningsafstemningen ift. det resterende arbejde. Medmindre der er tale om meget små ændringer, udarbejder bedste praksis-organisationer en opdateret opgavespecifikation, der godkendes formelt af begge parter.

Fort sættes ...

1. Sammenfatning - fortsat

- Faktureringen foretages typisk ved sagsafslutning eller kvartalsvis. Bedste praksis-virksomhederne stiller eksplicite krav om, hvordan advokatforbrug skal dokumenteres ift. faktureringen
- I bedste praksis-organisationer er der en [redacted] baseret på benchmark-systemer som f.eks. Serengeti
- Markedsniveauet for betalingsbetingelser for advokatydelse er i dag mellem 45-60 dage for private virksomheder og typisk 30 dage for offentlige virksomheder.
- [redacted]
- Det er en udbredt markedspraksis, at advokatfirmaer tilbyder vidensdeling og adgang til paradigmer, biblioteker m.v. uden beregning
- Bedste praksis-virksomheder foretager årlige kvalitetsmålinger og tilfredshedsundersøgelser
- Bedste praksis-virksomheder foretager ikke en [redacted]

Analysen er udarbejdet i jan-februar 2014.

2. Datagrundlag og metode

Formålet med analysen er tosidigt – dels skal den anvendes til at understøtte de forestående forhandlinger med Kammeradvokaten ved at sikre, at forhandlingen og udformningen af den efterfølgende kontrakt i størst muligt udstrækning tager hensyn til bedste praksis og tendenser inden for advokatmarkedet. På den lidt længere bane skal analysen dels benyttes til at vurdere og planlægge, hvorledes den fremtidige governance for indkøb og anvendelse af juridiske tjenesteydelser skal tilrettelægges i staten.

Analysen skal således også ses i sammenhæng med analysen af nuværende governance for indkøb og anvendelse af juridiske ydelser i staten. (Analyse A)

Resultaterne i denne analyse er [redacted] efter vores subjektive fortolkning baseret på de gennemførte interviews og gennemlæsningen af de tilgængelige datakilder. Endvidere bør det bemærkes, at [redacted] men alene er et udtryk for den praksis, som de bedste og mest professionelle virksomheder anvender.

Bedste praksis for indkøb og anvendelse af juridiske ydelser kan vurderes ud fra en lang række forskellige perspektiver og detaljeringsniveauer. Til brug for denne analyse har vi på baggrund af vores brancheindsigt defineret i alt 18 analysedimensioner, for hvilke vi vil beskrive bedste praksis og trends. De 18 analysedimensioner er beskrevet på den følgende side.

For hver analysedimension har vi dels opsummeret en samlet vurdering og dels angivet, hvilket primære data/kildegrundlag der ligger til grund for vores vurdering. Vi har imidlertid ikke angivet specifikke virksomheder under de enkelte analyseområder af hensyn til virksomhedernes fortrolighed.

2. Datagrundlag og metode

- Anvendte kilder og datagrundlag

Der er anvendt følgende kilde til afdækning af bedste praksis:

A. Interviews med private indkøbere af juridiske tjenesteydelser

B. Interviews med offentlige indkøbere af juridiske tjenesteydelser

Interviews med de største ressortområder i staten har omfattet Ankestyrelsen, Naturstyrelsen, Erhvervs- og vækstministeriet og SKAT. Derudover er der foretaget interviews med Københavns Kommune

C. Brancheforening

Interview med brancheforeningen "Danske Advokater" og indsigt i

D. Artikler og anden information

- Artikel "Forretningsmæssige udfordringer ved udbud: Den bedste advokat til opgaven" af Lene Rosenmeier
- "Kommentering af de advokatetiske regler" af Lars Økjær Jørgensen og Martin Lavesen
- Økonomisk ugebrev nr. 11. marts 2012 (Survey blandt 70 erhvervsvirksomheder om valg af advokat)
- "Praksis og standarder vedr. prisoverslag, honorar og afregning i advokatbranchen" – Notat fra Danske Advokater 2012

E. PA's kompetencecenter i UK

F. Andet

De Advokatetiske Regler (AER) – Advokatrådet 1. Oktober 2011

Alle data er indsamlet i perioden januar – februar 2014

3. Anvendte analysedimensioner

- relateret til indkøb og anvendelse af juridiske tjenesteydelser

4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser



Område	"Best Practice" og trends	Datagrundlag
	<p>Samlet vurdering Bedste praksis-organisationer har en formuleret strategi, der beskriver, hvad der skal løses internt, og hvad der skal løses af et eller flere eksterne advokatfirmaer.</p> <p>Analyse Bedste praksis-organisationer har defineret en klar strategi, der beskriver, hvad der skal løses internt, og hvad der skal løses af et eller flere eksterne advokatfirmaer. Et typisk strategi for store professionelle indkøbere af juridiske tjenesteydelser er, at:</p> <ul style="list-style-type: none">• [redacted]• [redacted]• [redacted]• [redacted] <p>Den beviste og implementerede strategi betyder endvidere, at:</p> <ul style="list-style-type: none">• [redacted]• [redacted]• [redacted] <p>Økonomisk Ugebrev #11/2012:</p> <ul style="list-style-type: none">• [redacted]• [redacted] <ul style="list-style-type: none">• "Samlet set afspejler det, at de store "gamle" advokatfirmaers magtbase er ved at blive udfordret, og et sikkert monopol som husadvokat ikke længere er gældende".	A C D

4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser

Område

"Best Practice" og trends

Datagrundlag

Samlet vurdering:

I bedste praksis-organisationer etableres rammeaftaler, der regulerer de grundlæggende konditioner, som anvendes for flertallet af sager.

Analyse:

Private firmaer og statsjede aktieselskaber etablerer som oftest et kontraktgrundlag for anvendelse af advokatydelse ved at indgå rammeaftaler med udvalgte advokatfirmaer på baggrund af et udbud. Jf. Danske Advokater så ses der en stigende tendens til, at større erhvervs klienter sender hele eller dele af deres køb af advokatydelse i udbud.

Kriterierne for tildelingen af en rammeaftale er typisk kvalitet i ydelserne, økonomi, kompetencer i kombination med relevante kundereferencer. Udover ren timepris vil økonomi også dække over f.eks. adgang til gratis nyhedsbreve, adgang til bibliotek og paradigmer, gratis hotline, gratis undervisning, mulighed for at få udlånt en advokat eller en student til lønomkostninger, osv.

Typiske konditioner i rammeaftalerne, som er afdækket via de gennemførte interviews, er:

- Rammeaftalerne har typisk en aftaleperiode på 3-4 år, max 5
- Normalt ligger opsigelsesvarsel på 3 måneder og med endeligt udløb (ikke automatisk fornyelse)
- De aftalte priser i rammeaftalen reguleres som oftest efter nettoprisindekset. Nogle få gange benyttes det generelle lønindeks.

Økonomisk Ugebrev #11 / 2012:

"Der er skærpet konkurrence om opgaverne, og der er også en øget prisbevidsthed blandt de store kunder".
Det betyder, at "Virksomhederne oftere udbyder opgaverne i udbud eller på mindre formaliseret vis tester priser hos 2-3 forskellige advokatkontorer".

A

C

D




4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser

Område	"Best Practice" og trends	Datagrundlag
[REDACTED]	<p>Samlet vurdering: Afregning efter forbrugte timer er meget udbredt, [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]</p> <p>Analyse: På baggrund af de gennemførte interviews kan vi konstatere, at en almen og meget udbredt afregningsmodel i den private sektor (inkl. statsejede aktieselskaber) er afregning efter forbrugt tid og medgåede omkostninger, hvor der anvendes aftaleregulerede timerater for hver personalekategori (f.eks. Partner, Advokat med 3 års erfaring m.v.). Ofte er prisstrukturen knyttet til en [REDACTED] så en [REDACTED] for eksempel forudsætter en [REDACTED]. Volumen opgøres typisk enten årligt eller i rammeaftalens løbetid. Ff. "Danske Advokater" ses det dog også særligt i udlandet, at såkaldte [REDACTED] anvendes, hvorefter der er aftalt en [REDACTED] uanset om det er en partner, advokat eller advokatfuldmægtig i advokatvirksomheden, der konkret udfører arbejdet.</p> <p>Afregning for sekretærtid og studentermedhjælpere faktureres generelt ikke men er typisk inkluderet i raterne for de øvrige personalekategorier, medmindre der er tale om en selvstændig sagsbehandling som f.eks. udfærdigelse af boregnskab.</p> <p>Afregning efter de advokatetiske regler (AER), hvor advokatfirmaet fastsætter honoraret efter et skøn under hensyn til flere faktorer end medgået tid, herunder bl.a. sagens betydning og værdi for klienten, sagens udfald, arten og omfanget af det arbejde, advokaten har udført og det med sagen forbundne ansvar, [REDACTED].</p> <p>I UK og hos enkelte, professionelle indkøbere i Danmark er der en begyndende tendens til, at man går mere væk fra [REDACTED] som f.eks. [REDACTED] hvor også advokatfirmaet tager en [REDACTED].</p> <p>For mere information se særskilt analyse vedr. honoreringsmodeller.</p>	A B C D E F



4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser





Område	"Best Practice" og trends	Datagrundlag
	<p>Samlet vurdering: Der er ikke noget éntydigt svar på, om det er mest hensigtsmæssigt at indgå aftaler med mange advokatfirmaer eller at etablere et tættere partnerskab med et fast "Full Service" advokatfirma, men tendensen blandt de interviewede indikerer, at den mest udbredte praksis blandt de professionelle købere er at anvende 4-5 advokatfirmaer, hvor 1-2 udpeges som foretrukken leverandør. Dette underbygges også af notatet fra Brancheforeningen som nævnt nedenfor.</p> <p>Analyse: Blandt de interviewede har der været meget stor spredning i omfanget af aftaler – varierende fra 1 til over 300. Sidstnævnte skyldes primært en global tilstedeværelse og behovet for landespecifik kompetence. Det generelle billede er dog, at der indgås aftale med flere advokatfirmaer som leverandører.</p> <p>Jf. Danske Advokater har professionelle købere af advokatydelse – typisk større erhvervsvirksomheder med ansatte advokater eller jurister - skærpet deres adfærd, når de køber advokatydelse. Det har i kraft af den øgede specialisering f.eks. betydet en bevægelse mod anvendelse </p> <p></p> <p>Ydermere er der blandt de interviewede en tendens til, at indkøbsafdelingerne de sidste 2-3 år i langt større grad bliver inddraget i indkøbet af juridiske ydelser, hvor det tidligere var de interne jurister, som selvstændigt varetog indkøbet. Dette skift har medført, at området i stigende grad bliver præget af rammeaftaler og et øget fokus på timepriser.</p> <p>Økonomisk Ugebrev #11/2012: "I Økonomisk Ugebrevs korlægning angiver hele 27 pct. af de adspurgte virksomheder, at de anvender udbud af advokatydelse. Sker der ikke direkte udbud opererer virksomhederne typisk med en shortlist med 2-3 advokatfirmaer eller navngivne advokater, virksomheden gerne vil samarbejde med inden for afgrænsede juridiske fagområder."</p>	A C D



4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser



Område	"Best Practice" og trends	Datagrundlag
	<p>Samlet vurdering: Indkøb af juridiske ydelser administreres typisk af en central juridiske afdeling, der benytter sig af et antal rammeaftaler, der er forhandlet i samarbejde med indkøbsafdelingen.</p> <p>Analyse: De store professionelle indkøbere af juridisk rådgivning har typisk etableret en eller flere interne juridiske afdelinger, der i alle sager vurderer, om der er behov for eksternt bistand og desuden er med til at kvalificere behovet for bistand og løbende at vurdere, om indkøb af juridiske ydelser foretages hensigtsmæssigt og effektivt. Den interne juridiske afdeling fungerer typisk som det direkte bindeled mellem organisationen og advokatfirmaerne, når der er indgået en rammeaftale. Tidligere stod de juridiske afdelinger også selv for at indgå rammeaftaler med advokatfirmaerne, men det er ikke så almindeligt mere</p> <p>Økonomisk Ugebrev #11 / 2012: </p>	<p>A D</p>

4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser

Område	"Best Practice" og trends	Datagrundlag
	<p>Samlet vurdering: Før det vurderes, om der er behov for ekstern advokatstand, udarbejder bedste praksis-organisationer en opgavespecifikation (typisk ved brug af fast template) af den opgave, der forventes udført.</p> <p>Analyse: Som grundlag for at afgøre om der er behov for ekstern advokatbistand, udarbejder behovshaverne i samarbejde med den interne juridiske afdeling en opgavespecifikation, der indeholder oplysninger om sagens karakteristika, succeskriterier, forventet tid, ressourcer, kompetencekrav og økonomisk ramme.</p>	A C
	<p>Samlet vurdering: Professionelle købere af advokatydelser har typisk en intern juridisk afdeling, som vurderer, om der er behov for ekstern bistand, og som kan være med til at vælge det advokatfirma, der har det bedste match til opgaven.</p> <p>Analyse: De store professionelle indkøbere af juridisk rådgivning har typisk etableret en eller flere interne juridiske afdelinger, der i alle sager på baggrund af en dialog eller opgavespecifikation vurderer, om der er behov for ekstern bistand.</p> <p>Den juridiske afdeling er desuden med til at kvalificere behovet for bistand. Den interne juridiske afdeling fungerer typisk som det direkte bindeled mellem organisationen og advokatfirmaerne.</p>	A

4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser

Område	"Best Practice" og trends	Datagrundlag
	<p>Samlet vurdering: Det er almen praksis, at der udarbejdes salæroverslag på alle sager, medmindre de er meget simple eller gentagelsesbetonede.</p> <p>Analyse: Jf. de advokatetiske regler (AER) skal advokaten på klientens anmodning enten angive den måde, hvorpå honoraret vil blive beregnet, eller give et begrundet overslag. Advokaten skal desuden oplyse om de forventede udlæg og evt. afgifter.</p> <p>Der er blandt de interviewede flere principper for, hvornår der skal anvendes salæroverslag, men typisk har man valgt at definere en bestemt beløbsgrænse, således at der på sager, der er over et vist beløb, altid skal foreligge et salæroverslag, inden sagen startes.</p>	<p>A F</p>
	<p>Samlet vurdering: Bedste praksis-organisationer sikrer, at der altid er en klar forventningsafstemning mellem forretningen/behovshaver og advokatfirmaet, inden opgaven startes.</p> <p>Analyse: Bedste praksis-organisationer ser forventningsafstemning som centralt i forbindelse med køb af advokatydelse. Både advokatvirksomheden og klienten har en opgave og et ansvar, når det kommer til at sikre den løbende forventningsafstemning, så begge parter er enige om arbejdets omfang og vilkår, og ikke mindst hvad der er udsalgsgivende og styrende for honoraret. I relation til honoraret er det helt afgørende at afstemme, hvorledes ydelserne skal afregnes (f.eks. medgået tid, fast pris m.v.), inden opgaven startes, hvis dette ikke er entydigt defineret i en rammeaftale, samt hvordan arbejdet i sagen omkostningsmæssigt bedst kan fordeles mellem kunden og advokatfirmaet.</p> <p>Endelig lægger bedste praksis-organisationer også vægt på, at man som en del af forventningsafstemningen sikrer, at der er klarhed over bemanding både i forhold til personalekategorier og kompetencer, samt at der tages hensyn til kontinuitet og kundens præferencer ift. specifikke advokater.</p>	<p>A B C</p>

4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser



Område	"Best Practice" og trends	Datagrundlag
	<p>Samlet vurdering: I bedste praksis-organisationer startes opgaver først, når der foreligger en klar og formel ydelses- og prisbeskrivelse mellem opdragsgiver og advokatfirmaet vedr. den konkrete sag.</p> <p>Analyse: Bedste praksis-organisationer forlanger, at advokatfirmaet udarbejder en klar og formaliseret skriftlig beskrivelse af de forventede ydelser inkl. en angivelse af, hvad de forskellige faser mv. forventes at koste. På baggrund af denne beskrivelse sender opdragsgiver typisk et formelt anerkendelsesbrev (Ordrebekræftelse), som danner grundlag for igangsætningen af opgaven. Typisk er det de interne jurister eller advokater, der forestår kontakten til advokatfirmaet og gennemfører bestillingen af opgaven på baggrund af specifikationen fra opdragshaver.</p>	<p>A B C</p>

4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser

Område	"Best Practice" og trends	Datagrundlag
	<p>Samlet vurdering: Behovet for fremdriftsrapportering er meget individuelt fra sag til sag, og der er på baggrund af de gennemførte interviews ikke identificeret en klar bedste praksis for fremdriftsrapportering, udover at det typisk bliver leveret på større og længerevarende sager.</p> <p>Analyse: De interviewede virksomheder ønsker løbende at kontrollere de juridiske omkostninger og især at undgå at blive mødt med uventede overraskelser og "Scope-creep". Advokatfirmaerne leverer typiske fremdriftsrapportering på større sager, hvis det ønskes af køberne, men typisk er der ikke stillet specifikke krav til fremdriftsrapporteringen som en del af kontrakten/rammeaftalen.</p> <p>Bedste praksis-advokatfirmaer kommunikerer altid til deres klienter, hvis der er noget, der ikke forløber planmæssigt. Derved sikrer de, at der ikke kommer u hensigtsmæssige overraskelser i forbindelse med aflevering og afregning.</p> <p>Enkelte advokatfirmaer på det danske marked tilbyder endvidere, at</p>	<p>A</p> <p>C</p>

4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser

Område	"Best Practice" og trends	Datagrundlag
	<p>Samlet vurdering og analyse: Kunderne stiller i stigende grad helt specifikke krav til, hvordan advokatfirmaet gennemfører deres</p> <p>De typiske områder, hvor kunderne ønsker indsigt, er :</p> <ul style="list-style-type: none">••••••••••	<p>A C E</p>
	<p>Samlet vurdering og analyse: Ved væsentlige ændringer ift. aftalegrundlaget for den igangværende sag er advokatfirmaet i bedste praksis-aftaler forpligtet til straks at afklare ændringerne med opdragsgiveren for at sikre forventningsafstemningen ift. det resterende arbejde. Medmindre der er tale om meget små ændringer, udarbejder bedste praksis-organisationer en opdateret opgavespecifikation, der godkendes formelt af begge parter.</p>	<p>A</p>

4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser

Område

Best Practice og trends

Datagrundlag

Samlet vurdering:

Faktureringen foretages typisk ved sagsafslutning eller kvartalsvis. Bedste praksis-virksomhederne stiller eksplicitte krav til, hvordan advokatforbrug skal dokumenteres ift. faktureringen.

Analyse:

Det er en tendens, at specielt store internationale virksomheder stiller meget eksplicite krav til, hvordan deres advokatforbrug skal dokumenteres. Dette kan fx være meget detaljeret specifikation af timeforbrug (person, aktivitet, dato). Fakturaen skal desuden indeholde en udførlig beskrivelse af det udførte arbejde, som kræves honoreret.

Udlæg til rejser og overnatning faktureres typisk ikke [redacted]
faktureres omkostninger typisk efter forbrug. Bedste praksis-organisationer regulerer typisk omkostningerne til rejser og overnatning [redacted]

Der betales typisk ikke for [redacted]

Print og kopiering er enten reguleret i aftalerne og inkl. i de forhandlede rater, men for mange af de interviewede er det et overset område, der ikke er særskilt reguleret. For enkelte aftaler ses aftalte standardrater pr. kopieret side, men dette er ikke særlig udbredt.

Se Bilag A for et eksempel på, hvorledes en bedste praksis-faktura kan være udformet.

Normal praksis er, at der først faktureres, når sagen er afsluttet eller som minimum hvert kvartal – ved længerevarende/komplekse opgaver kan der dog aftales a conto betaling med almindelige betalingsbetingelser.

Økonomisk Ugebrev #11/2012: Virksomhedsjurister vurderer ove rfor Økonomisk Ugebrev, at der ofte fremsendes uspecificerede fakturaer, hvor det ikke klart fremgår, hvordan det angivne timeforbrug er fremkommet.

A B C D F

4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser

Område	"Best Practice" og trends	Datagrundlag
	<p>Samlet vurdering: I bedste praksis-organisationer er der en tæt salærkontrol, og der er en tendens til en [redacted] baseret på benchmark-systemer som f.eks. Serengeti.</p> <p>Analyse: Det generelle billede viser, at advokatregninger og tidsforbrug bliver udfordret i langt højere grad end tidligere, og der er en tendens til en [redacted]. De gennemførte interviews viser, at det er kutyme, at advokaters klienter [redacted].</p> <p>Bedste praksis-organisationer anvender benchmark-systemer som f.eks. Serengeti (http://www.serengetilaw.com/). Konceptet er, at alle fakturaer sendes igennem dette system, og der er så mulighed for at benchmark'e med, hvad andre har betalt for lignende ydelser. Systemer som dette er en af de største trends i USA.</p> <p>Udover specifikke benchmark-værktøjer er der en del af de interviewede virksomheder, som bruger de interne advokater til at udfordre advokatfirmaet på deres timer og priser (størstedelen har været i et advokatfirma før, så de har typisk ret godt styr på, hvor lang tid de forskellige ting tager).</p> <p>Blandt de interviewede har vi også set eksempler på, at køber får direkte adgang til advokatfirmaets sagsstyringssystem, så de har mulighed for løbende at kontrollere timeforbrug og fremdrift i enkeltsager.</p>	A C
	<p>Samlet vurdering: Markedsniveauet for betalingsbetingelser for advokatydelser er i dag mellem 45-60 dage for private virksomheder og typisk 30 dage for offentlige virksomheder.</p> <p>Analyse: Markedsniveauet for betalingsbetingelser for advokatydelser er i dag mellem 45-60 dage for de interviewede private virksomheder. Praksis i Statens Indkøb er 30 dage. EUs "Late payment"-direktiv sætter en grænse på, at det offentlige maksimalt må aftale en betalingsfrist på 30 dage.</p>	A

4. Bedste praksis for anvendelse af juridiske tjenesteydelser [redacted] på tværs af sager [redacted]

Område	"Best Practice" og trends	Datagrundlag
[redacted]	<p>Samlet vurdering: Det er en udbredt markedspraksis, at advokatfirmaer tilbyder vidensdeling og adgang til paradigmer, biblioteker m.v. uden beregning.</p> <p>Analyse: Bedste praksis-købere af advokatydelse har direkte adgang til advokatfirmaets paradigmer, online bibliotek m.v. Derudover forventer køberne typisk, at advokatfirmaet som en del af aftalen gratis tilbyder kompetenceudvikling til medarbejderne i form af f.eks. heldagskurser, gå-hjem-møder, mv.</p> <p>Flere af de interviewede er enten i gang med eller planlægger en struktureret IT-understøttet opsamling af erfaringer og videndeling.</p>	A C
[redacted]	<p>Samlet vurdering: Bedste praksis-virksomheder foretager årlige kvalitetsmålinger og tilfredshedsundersøgelser.</p> <p>Analyse: Bedste praksis-virksomheder afholder årlige målinger af kvalitet og brugertilfreds for at sikre, at de eksterne advokater bevarer incitamentet til at performe og holde omkostningerne nede. Derudover benyttes målingerne også til at facilitere en løbende og konstruktiv dialog om performance og forventningsafstemning.</p>	A
[redacted]	<p>Samlet vurdering og analyse: Bedste praksis-virksomheder foretager [redacted]</p>	A

BILAG

Bilag A: Fakturaspecifikation

- Detaljeret information på en bedste praksis faktura

Bedste praksis fakturaer indeholder detaljeret information om:

- Navn på person, der har udført opgaven
- Hvilken personalekategori, vedkommende tilhører (f.eks. Partner, Advokat, Fuldmægtig osv.)
- Antal timer, rate og beløb opgjort på daglig basis (som vist nedenfor)

