

2019

Vi bygger best – med åpenhet og tillit

Etter oppdrag fra Kommunal- og
moderniseringsdepartementet



bygg
21

Om veilederen

Vi bygger best – med åpenhet og tillit er utgitt av Bygg21 og laget av Bygg21s arbeidsgruppe for Samhandling i byggeprosjekter, med bidrag fra en rekke personer og virksomheter.

–Sverre Tiltnes, direktør Bygg21

Om Bygg21

Bygg21 er et samarbeid mellom bygge- og eiendomsnæringen og statlige myndigheter. Målet for samarbeidet er å legge til rette for at næringen bedre kan løse utfordringer innenfor bærekraft, produktivitet og kostnadsutvikling.

Bygg21s ambisjon er å redusere bygge- og eiendomsnæringens kostnader med 20 prosent i løpet av 2020. Bygg21 skal medvirke til at beste praksis i plan- og byggeprosessen blir identifisert, spredt og brukt.

Bygg21 skal være en pådriver for forståelse og felles bransjekultur for kontinuerlig forbedring i byggesektoren, og ha et særlig fokus på digitalisering, innovasjon og samhandling i byggenæringen.

**Vi bygger best
– med åpenhet og tillit**

Ansvarlig utgiver
Bygg21

År
2019

Grafisk design
Geelmuyden Kiese

Trykk
Trykkservice

Innholdsfortegnelse

Innledning	2
God samhandling skaper tillit	4
Hvorfor er tillit så viktig for god samhandling?	7
Hva er veien til god samhandling?	8
1. Definer tydelige mål som alle parter jobber for å nå	10
2. Sett sammen et godt fungerende prosjektteam	12
3. Etabler faste samhandlingsarenaer	16
4. Gjennomføre felles usikkerhetsstyring for prosjektet	19
5. Lag gjennomtenkte planer og definer klare grensesnitt	22
6. Sørge for presis, rettidig og løsningsorientert kommunikasjon	26
Kilder	30

Innledning

Ett av rådene i Bygg21s rapport Samhandling i byggeprosjekter lyder slik:
«Bruk bygg21s veileder for god samhandling 'Vi bygger best – med åpenhet og tillit'»

Denne veilederen viser hva som er god samhandling og hvordan man kan få til god samhandling i praksis, først og fremst gjennom åpenhet og tillit. God tillit mellom partene vil kunne bidra til mer effektive prosjekter, og derigjennom redusere kostnadene og øke inntjening for involverte parter.

Veilederen er relevant for både private og offentlige aktører som arbeider med alle typer bygge- og eiendomsprosjekter. Den retter seg særlig mot prosjekterings- og prosjektledere hos byggherrer, entreprenører, rådgivere og underentreprenører fordi det er lederne som setter standard for hvordan et byggeprosjekt utvikler seg. Veiledningen er aktuell for alle faser av byggeprosessen.





God tillit mellom partene vil kunne bidra til mer effektive prosjekter, og derigjennom redusere kostnadene og øke inntjening for involverte parter.

Foto: Bygg21

God samhandling skaper tillit

Fellesskap er nøkkelen til menneskets suksess. Utsagnet kommer som en forklaring på hvorfor mennesket på forbausende kort tid har blitt unikt, både sosialt og mentalt.¹ Menneskets evne til samhandling er en forutsetning for at vi i det hele tatt kan reise et bygg. Den kapasiteten hver og en av oss besitter, er ikke tilstrekkelig. Et byggeprosjekt krever kunnskap og erfaring fra mange disipliner og aktører. Med så mange faktorer og mennesker som må involveres, er det nesten utrolig at vi får det til. Likevel gjør vi det, gang på gang.

Samtidig er vi opptatt av å få mest mulig ut av prosjektet for vår egen del; «What's in it for me?» Hvordan kan denne drivkraften være forenlig med menneskets kollektive bevissthet? Det ene utelukker heldigvis ikke det andre. Men skal vi nå frem med vår egeninteresse er det dårlig butikk å la det skje på bekostning av felleskapet.

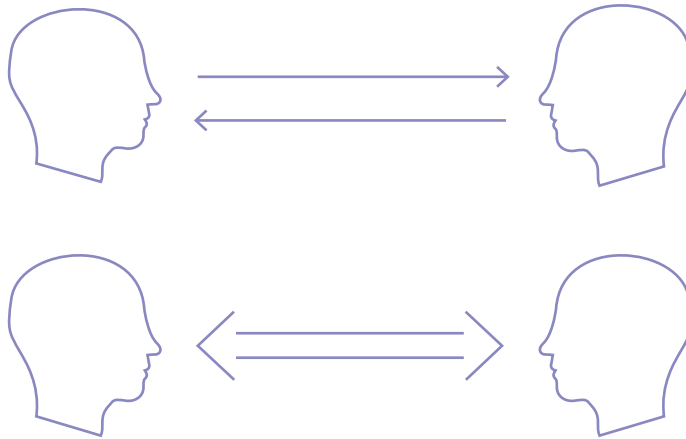
Istedenfor å motarbeide hverandre for å få det største kakestykket, er det mer lønnsomt for alle parter å bruke kreftene på å gjøre kaka større ved å gjennomføre prosjektet mest mulig rasjonelt og effektivt. For å få til dette må partene ha respekt for hverandres risiko, muligheter og særinteresser. Partene må også være løsningsorienterte, åpne og ærlige. Den enkelte aktør må våge å stole på de andre. Tillit er ikke noe du kan kreve, det er noe du får ved å gi. Tilliten må skapes og gjenskapes siden

.....
¹ Hessen, D. O. (2012): Fellesskap er nøkkelen til menneskets suksess. I Aftenposten 28. juli 2012, side 10.

neste prosjekt ofte er forskjellig og involverer andre personer enn det forrige. Et prosjekt som startes og drives uten åpenhet og tillit vil etter alt å dømme bli et mislykket prosjekt.

Med god samhandling blir aktørene i prosjektet i stand til å innrette effektive prosesser og utvikle relasjoner som er hensiktsmessige for å nå målene. I byggeprosjekter med dårlig samhandling er ofte mangel på tillit mellom aktørene og stort fokus på særinteresser fremtredende. Gjennom Bygg21s arbeid fremkommer det at spesielt underentreprenører melder om ubalanserte krav, upresis og mangelfull informasjon, samt liten mulighet til å påvirke egne leveranser. Det øker sannsynligheten for feil og forsinkelser, noe som påvirker prosjektresultatene negativt både for partene involvert i prosjektet og for sluttbruker. For å få til riktig balanse mellom partene krever dette gjensidig respekt og forståelse for ulike ståsteder.

I byggeprosjekter samles ulike profesjoner med forskjellig kompetanse og erfaring. Sammen skal de løse kompliserte arbeidsoppgaver, ivareta sin organisasjons interesser og samtidig fokusere på hva som er best for prosjektet og kunden/sluttbruker. Byggeprosjekter er preget av ulike grader av usikkerhet. For at prosjektet skal ha god fremdrift og utføres kostnadseffektivt må usikkerheten og uforutsette forhold håndteres underveis i prosjektet. Dette krever god og tydelig kommunikasjon mellom de involverte parter.



Figur 1 Informasjon (øverst) og kommunikasjon

Det er forskjell på informasjon og kommunikasjon (figur 1). Å informere er en enveisprosess. Det vil si at man sender en melding til en annen uten å kunne observere hvordan den blir mottatt eller om den er forstått – før man har fått svar. Kommunikasjon er toveis, det vil si at man utveksler informasjon samtidig, slik at man underveis kan sikre en felles forståelse, eksempelvis i møter eller over telefon.

God kommunikasjon handler om at alle parter i relasjonen forstår og kan handle korrekt ut fra den informasjonen de til enhver tid har eller får. Det betyr at det ikke er tilstrekkelig selv å mene at man kommuniserer bra. Den andre parten i relasjonen må ha den samme opplevelsen. Både forskning og erfaring viser at det er spesielt viktig at de ulike prosjektlederne i prosjektet er gode til å kommunisere.

Bygg21s anbefalinger i denne veilederen er basert på samtaler med aktører i bransjen via workshops, en spørreundersøkelse blant et utvalg av bransjens prosjektledere, samt etablert erfaring, forskning og utredninger. Referanser til de to sistnevnte er samlet i kapitlet Kilder.

Hvorfor er tillit så viktig for god samhandling?

En mye brukt definisjon på tillit er «viljen til å akseptere svakhet, og å ta sjansen på at den andres handlinger er moralske og velmente, uten at du har mulighet til å kontrollere dem.»^(1:712) Tillit utvikles ved at partene:

- aksepterer hverandres forskjellige roller og interesser
- oppfyller sine forpliktelser overfor hverandre
- er rettferdige, åpne og ærlige
- ikke utnytter eventuelle svakheter hos andre parter til egen fordel²
- har takhøyde og respekt for uenighet, og løser potensielle konflikter underveis
- stoler på hverandre og ikke er redde for å bli lurt
- er kompetente, viser velvilje og har integritet⁽¹⁾

Det er flere positive effekter av tillit i samarbeidsrelasjoner. Forskning viser at tillit fører til åpen kommunikasjon og utveksling av informasjon,⁽³⁾ engasjement og innsatsvilje,⁽⁴⁾ fleksibilitet,^(5, 6) læring,⁽⁷⁾ lettere konfliktløsning⁽⁸⁾ og høyere grad av samarbeid og ytelse.⁽⁹⁾ Det er også en klar sammenheng mellom tillit og hvor god samhandlingen blir. Har man først bygd en tillitsfull relasjon så vil samhandlingen mellom partene bli bedre: partene hjelper hverandre, løser utfordringer i fellesskap, skaper vinn-vinn situasjoner og aksepterer at den andre part har lov å gjøre feil. Man beriker prosessen og foredler resultatet sammen.

Kontrakter og samhandling

I byggeprosjekter finnes det to grunnleggende mekanismer som regulerer forholdet mellom aktørene. Den ene er kontrakten som forteller hvordan de formelle forhold skal håndteres. Den andre er hvordan aktørene samhandler i praksis. Kjernen i samhandling i et byggeprosjekt er at det til enhver tid, og parallelt, foregår juridiske eller forretningsmessige, organisatoriske og sosiale prosesser som påvirker tilliten og gjennomførings- evnen i prosjektet. Disse prosessene kan bidra til å forsterke hverandre – enten positivt eller negativt.

Bygg21 anbefaler at alle parter bruker standardkontraktene, og at eventuelle endringer og tilføyelser skal være saklig begrunnet og balanserte. Standardkontraktene representerer balanserte løsninger og kjente spilleregler som fremmer samhandling mellom aktørene.

Hva er veien til god samhandling?

Tillit er altså grunnleggende for å oppnå god samhandling. Figur 2 er basert på Paul Lencioni² sin pyramide som Bygg21 har oversatt til norsk og tilpasset et byggeprosjekt. Figuren viser sammenhengen mellom den grunnleggende tilliten og gode resultater. Utgangspunktet er at aktørene aksepterer svakhet og har positive forventninger til hverandre. De strekker seg mot samhold og løser eventuelle uenigheter på en konstruktiv måte. Til grunn ligger en gjensidig forpliktelse i relasjonen og ansvarliggjøring blant de ulike aktørene. Disse elementene gir gode team som igjen gir gode resultater.

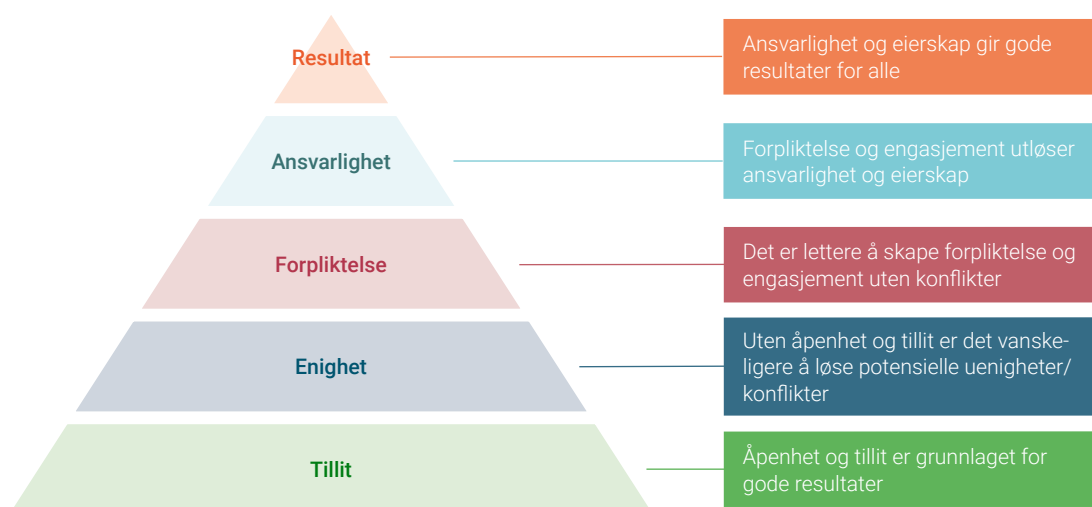
Bygg21 har diskutert flere nyttige metoder og verktøy. Gjennom nøye prioriteringer og med pyramiden som inspirasjon er seks hovedanbefalinger satt opp:

.....

2 Lencioni, P.M., *The trouble with teamwork*. Leader to Leader, 2003. 2003(29): p. 35-40

1. Definer tydelige mål som alle parter jobber for å nå
2. Sett sammen et godt fungerende prosjektteam
3. Etabler faste samhandlingsarenaer
4. Gjennomfør felles usikkerhetsstyring for prosjektet
5. Lag gjennomtenkte planer og definer klare grensesnitt
6. Sørg for presis, rettidig og løsningsorientert kommunikasjon

Anbefalingene samsvarer med elementer innenfor Lean Construction, Virtual Design and Construction (VDC) og Integrated Project Delivery (IPD). Hver anbefaling peker på handlingsrettede tiltak som erfaringsmessig gir økt verdiskaping i prosjektet. Tiltakene kan innføres uavhengig av kontraktsform. Det som er avgjørende er hvordan aktørene samhandler og hvilken tillit partene har til hverandre. Mye av ansvaret for å skape rammene rundt et prosjekt og en god kultur for samhandling ligger hos byggherren som har initiert prosjektet. Når gode rammer er på plass må alle aktører være bevisst sitt eget ansvar, og bidra til god samhandling.



Figur 2 Tillit og effektivitet i byggeprosjekter

1. Definer tydelige mål som alle parter jobber for å nå

Hvorfor er dette viktig

Hvis man ikke kjenner til målet er det vanskelig å velge riktig kurs og ta de rette beslutningene.

Prosjektdeltagerne går normalt inn i prosjektet med ulike målsetninger og forskjellige suksesskriterier. Det er et krevende utgangspunkt for gjennomføring av en felles oppgave.

Det er åpenbart at prosjektene vil ha bedre forutsetninger dersom man greier å skape gode resultater i prosjektet som sammenfaller med gode resultater for selskapene.

Hvordan oppnår vi dette

Byggherren må definere og kommunisere prosjektets mål til aktørene i prosjektet

Byggherren må definere tydelige mål for prosjektet og ha sluttbrukers behov i sentrum. I tillegg til økonomiske mål kan det være miljø- og kvalitetsmål, mål for by- og samfunnsutvikling, sluttbrukertilfredshet etc. Både offentlige og private byggherrer kan bruke Bygg21s kvalitetsprinsipper³ som grunnlag når de definerer krav og mål for et bygg eller område. De 10 kvalitets-

3 «10 kvalitetsprinsipper for bærekraftige bygg og områder»

prinsippene gir en helhetlig tilnærming til kvalitet og bærekraft, og er et godt verktøy for å prioritere riktig.

Byggherrens overordnede mål må presenteres for prosjektgruppen på en måte som gjør at de blir forstått. Basert på byggherrens mål må teamet utarbeide felles mål for å oppnå de overordnede målene til byggherre/oppdragsgiver. Når nye aktører kommer inn i prosjektet må de overordnede målene formidles og eventuelt nye felles mål utarbeides.

Gjennomgå og definer hver parts særinteresser og drøft sammen hvordan disse kan håndteres til det beste for prosjektet og den enkelte

Det er viktig med åpenhet og god takhøyde slik at hver parts særinteresser kommer frem og håndteres til det beste for prosjektet. Denne prosessen må gjennomføres løpende. Det er derfor naturlig at dette er en del av et oppstartmøte, og et fast punkt på agendaen i oppfølgende samhandlingsmøter (se anbefaling 3), samt i usikkerhetsstyringen (se anbefaling 4).

Den enkelte aktørs særinteresser kan omfatte økonomiske resultater i prosjektet, kompetanseoppbygging, utnyttelse av ledig kapasitet, valg av spesielle løsninger,

arkitektur/design etc. Særinteressene må legges på bordet og drøftes i fellesskap. Prosjektgruppen må vurdere om den enkeltes særinteresse bidrar til at prosjektet blir dårligere eller bedre sett ut fra prosjektets mål. I de tilfeller særinteressen skaper en negativ effekt må gruppen diskutere og finne løsninger på hvordan denne effekten kan elimineres.

Søk å etablere felles insentiver for prosjekter

Hensikten med å etablere felles insentiver for prosjektet er å skape motivasjon for å nå målene til det beste for alle aktører og prosjektet som helhet. Insentivene må følgelig utformes slik at gode løsninger for prosjektet også gir gode resultater for de deltagende selskapene, og at den enkelte aktør tjener på å hjelpe andre aktører i prosjektet for å lykkes. Unngå insentiver der en part får god uttelling på bekostning av andre deltagere. Eksempler på gode insentiver:

- Insentiver basert på «alle i samme båt»-prinsippet:
 - *Felles bonus for overholdt tidsfrist eller delmål.*
 - *Definering av måltall med felles bonus på oppnådde kostnadsreduksjoner.*
- Oppnådde kvalitetsmål.
- Kundetilfredshet (f.eks. KTI)

Eksempler på uheldige insentiver:

- Bonus basert på ensidig press på kontraktspartnere/underleverandører.
- Praksis der det å avdekke feil hos kontraktspartnere gir muligheter for gevinst i egen bedrift.

Insentivene må etableres på et tidspunkt som gjør at man oppnår den ønskede effekten, og slik at det er lønnsomt «å gjøre hverandre gode».

Beste praksis eksempel:

Godt forankret mål og åpenhet ved bygging av Universitetsmuseet i Bergen.

Totalentreprenør OBAS Vest og viktige underleverandører ble tidlig koblet inn i prosjektet som er gjennomført i tett samarbeid mellom Statsbygg, OBAS Vest og Universitetet i Bergen. Alle prosjektets deltagere flyttet sammen på prosjektkontoret på byggeplassen. Samlokalisering er med på å skape gode prosesser. Driftspersonell fra Universitetet i Bergen var med i temamøter. Statsbygg melder at de nærmest har operert som «en liten bedrift» der alle har vært opptatt av et felles mål: Å levere et godt prosjekt innenfor avtalte rammer for økonomi, kvalitet og tid. Et suksesskriterium for å lykkes med dette har vært åpenhet og tillit mellom alle parter.

2. Sett sammen et godt fungerende prosjektteam

Hvorfor er dette viktig

For å nå målene er man avhengig av et godt fungerende prosjektteam der deltakerne spiller hverandre gode og utnytter kompetansen i teamet til rett tid og på rett måte. Det er like viktig at aktørens egne team fungerer godt, som at prosjektteamet gjør det. Gode team gir smitteeffekt og bidrar til å styrke andre team ytterligere.

Undersøkelser blant aktører i bransjen viser at flere synes de kommer for sent inn i prosjekter. Dette medfører manglende eierskap hos partene, og at man kan gå glipp av gode og kostnadseffektive løsninger.

All erfaring tilsier at jo før uenigheter løses, desto bedre blir prosjektgjennomføringen. Den gode stemningen beholdes og sluttresultatet for de involverte og prosjektet som helhet blir bedre.

Hvordan oppnår vi dette

Det kan være mange tiltak som bidrar til godt fungerende prosjektteam. Vi trekker frem tre tiltak vi mener vil bidra mest:

Fokuser på nøkkelpersonellets oppdragsforståelse og relasjonskompetanse i anskaffelses- og gjennomføringsfasen.

I for mange prosjekter er pris det eneste kriterium for å vinne et tilbud/ansbud. Det kan medføre dumping av priser og lavere kvalitet i leveransene. Det er viktig å spørre seg selv om evalueringskriteriene som er valgt gir mulighet til å velge den leverandøren som tilfører prosjektet mest verdi.

Erfaring viser at nøkkelpersonell i prosjekter bør ha høy relasjonskompetanse for å klare å skape et godt fungerende prosjektteam.

Vi anbefaler at oppdragsgivere, i tillegg til pris, alltid vurderer følgende tildelingskriterier:

- Løsningsforslag eller oppdragsforståelse
- Nøkkelpersonells relasjonskompetanse

For å sikre at nøkkelpersonell har relasjonskompetanse, bør oppdragsgiver intervju dem og be om referanser. Ett av samtalepunktene i intervjuet må dreie seg om evnen til å samarbeide, kultur for åpenhet og respekt for andres risiko og særinteresser. Det er viktig at man ikke selv skal

kunne velge referanseprosjekter, men at disse er de siste prosjektene vedkommende har gjennomført. Det vil skjerpe aktørene når de vet at de blir målt av nøytrale referanser.

Vurder når det er hensiktsmessig å involvere partene for å utnytte partenes kompetanse eller bidrag på best mulig måte.

For å skaffe riktig kompetanse hos de som skal planlegge og gjennomføre et prosjekt, må oppdragsgiver først identifisere kompetansebehovet – internt og eksternt. Videre må oppdragsgiver vurdere når det er mest hensiktsmessig å involvere rådgivere, entreprenører, underentreprenører og leverandører for å utnytte partenes kompetanse på best mulig måte. Til denne vurderingen kan sjekklisten «Prosjektets kompetansebehov» benyttes⁴ Tidlig involvering av leverandører medfører ikke nødvendigvis at oppdragsgiver må inngå kontrakter med dem på samme tidspunkt. Dette kan gjøres på mer uformelle grunnlag, hvor leverandøren tar risikoen for om de blir engasjert videre i prosjektet. Oppdragsgivere kan for eksempel invitere flere mulige leverandører til å komme opp med sine forslag til løsninger for å finne ut hvem som er best egnet til oppdraget. Dette kan honoreres eller gjøres som et rent innsalg.

Løs uenighet underveis.

Ved å få avklart potensielle konflikter på et tidligst mulig tidspunkt, forsterkes samarbeidet i prosjektet til beste for alle parter. Prosjektet bør innarbeide, som en del av sine målsetninger, at uenigheter skal løses omgående, på lavest nivå og med minst mulig bruk av tid og andre ressurser.

.....
4 Bygg21s kompetanseveileder «Flinke folk på riktig plass til rett tid», sjekkliste på side 20.

Når partene har behov for uavhengig bistand for å få løst uenigheter seg imellom, bør de bruke omforent oppmann eller meglere, slik standardkontraktene legger opp til. Det kan utpekes en eller flere eksterne personer før oppstart som skal følge prosjektet, og som kan bistå ved uenigheter mellom partene. Formålet er å finne løsninger før uenighetene kommer så langt at de nærmest blir umulig å løse. Når det er sannsynlig at prosjektet vil kunne få behov for slik bistand bør personen(e) utpekes før oppstart. Bruk av meglere krever at begge parter er innstilt på å løse uenigheter på denne måten.

I større prosjekter med betydelig risiko bør prosjektintegreert megling (PRIME) vurderes brukt. Valg av PRIME-team gjøres før oppstart.

Beste praksis eksempel:

God bestillerkompetanse av Ulven AS (OBOS)

Ulven AS, et selskap eid av OBOS, har gjennomført en innovasjons- og utviklingskonkurransen for et felt på ca. 350 boliger. Ulven AS setter standard for åpent og målrettet samspill med leverandører i tidlig fase. Anskaffelsen for felt B2 på Ulven vil gi et godt bo- og bymiljø, gode miljøegenskaper og en kostnadsreduksjon på nivå med Bygg21s mål om 20 prosent lavere kost i løpet av 2020.

**Beste praksis eksempel i god relasjon-
skompetanse:**

Undervisningsbygg

Undervisningsbygg har fokusert på flere forhold for å bli en bedre og mer profesjonell byggherre de senere årene. De erkjenner at god kultur i prosjektet er viktig for at partene skal prestere godt. «Du blir ikke god hvis du ikke er trygg». Undervisningsbygg tilstreber god og åpen dialog med aktørene. De har valgt å gi bonuser ved milepæler i stedet for dagmulkt, noe som har gitt positive effekter for samhandling og resultater.

Foto: Undervisningsbygg





3. Etabler faste samhandlingsarenaer

Hvorfor er dette viktig?

Konfliktnivået i bygge- og eiendomsnæringen er vedvarende. Uenighetene kan i mange sammenhenger føres tilbake til manglende eller ulik forståelse av hva som inngår i kontrakten vedrørende blant annet arbeidsomfang, ansvar, risiko og prissetting. Ofte kan uenighetene utløses av følgekostnader forbundet med forsinkelser, kvalitetsavvik og mangler i prosjektgjennomføringen.

Starten av et prosjekt er kritisk for om man kommer inn i en god eller dårlig prosess. Velfungerende oppstartsmøter og samhandlingsarenaer, øker mulighetene for en smidig og effektiv prosjektgjennomføring.

Hvordan oppnår vi dette?

Arranger oppstartsamling og oppfølgende møter der samhandling er tema

Anskaffelsesprosessen kan bidra til å skape tillit ved at det benyttes etablerte spilleregler (jf. standard kontraktsbetingelser), at leveransen defineres så enkelt og tydelig som mulig og ved at anskaffelsene skjer tidlig. Likefullt vil det ofte forekomme spenninger mellom partene når et prosjekt starter opp.

Det finnes flere ulike måter å få til en god oppstart.⁽¹⁰⁾ En måte er å organisere oppstartsamlinger og deretter oppfølgende samhandlingsmøter der aktører samles for å bli kjent med hverandre og prosjektet. Det handler blant annet om å

lære hvordan de andre tenker og hva som er viktig for dem. Det betyr at man må forvente meningsutveksling og ha høy takhøyde. For å vedlikeholde god samhandling og implementere nye aktører, er vår anbefaling at det gjennomføres samhandlingsmøter løpende gjennom prosjektet.

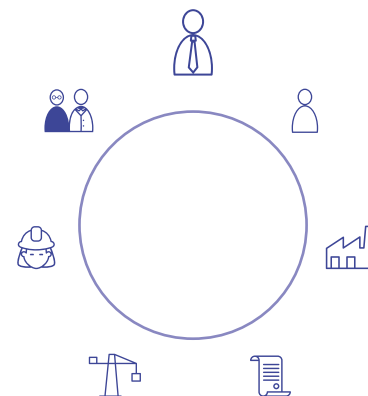
God stemning oppstår ikke av seg selv. Den må skapes. Ledernes relasjonskompetanse har stor betydning for stemningen i et prosjekt. Samtidig har alle parter et ansvar for å bidra til velfungerende samhandling.

Noen faktorer går igjen i forhold til å få utløst et samhandlingspotensial i slike møter:

1. Rett folk: Oppstartsprosessen må innlemme de personene som er tiltenkt en rolle i prosjektet, og alle parter bør være representert.
2. Godt forberedt: Alle som deltar må ha satt seg ordentlig inn i prosjektet og gjort seg opp en mening om sin leveranse, sitt ansvar og hva de trenger fra andre.
3. Åpenhet: Aktivt invitere den enkelte part til å dele sine utfordringer og særinteresser.
4. Involvering: Det må lages et opplegg hvor det gis rikelig anledning for alle til å snakke om sine forventninger til prosjektet og til å bli kjent med hverandre.
5. Prosessledelse: Den som leder en slik prosess må ha evne til å skape engasjement og åpenhet, samt sørge for bred deltakelse.

5 Se Råd 2 i Bygg21s rapport «Samhandling i byggeprosjekter».

6. Effekt over tid: Jevnlig oppfølging av hvordan samhandlingen fungerer. Tillit er gjerne noe som utvikles over tid, den kan til tider bli utfordret og må derfor pleies med jevne mellomrom. Når kvaliteten på samarbeidet evalueres, bør også nøkkelpersonenes relasjonskompetanse inngå i evalueringen.⁵
7. Verktøy: Utvikle noen felles samspillsregler som forplikter alle som deltar i prosjektet.
8. Samlokalisering: Vurdere felles kontor for aktørene der det er hensiktsmessig.



Figur 3 Bruk et rundt bord til alle teammøter der alle kan se alle, og får en følelse av å være likeverdige – et mye bedre utgangspunkt for god samhandling, åpenhet og tillit.

Forslag til agendapunkter som kan behandles i samhandlingsmøter:

1. Er byggherrens/prosjektets mål formidlet og forstått av alle?
2. Er felles mål for prosjektet definert? (Avklar hvordan man skal jobbe sammen for å nå dem).
3. Har vi rutiner for dokumenthåndtering, og følger vi rutinene?
4. Er det åpenhet om særinteresser, og blir mine særinteresser forstått og respektert?
5. Har vi tydelig, rettidig og løsningsorientert kommunikasjon?
6. Er rollen og ansvaret til den enkelte klar, og er den forstått?
7. Hva opplever vi så langt som styrkene i gruppa, og hva kan bli bedre?
8. Har vi tilstrekkelig åpenhet i prosjektet?
9. Følger vi avtalte samspillsregler?

Det er byggherren som er ansvarlig og som arrangerer samhandlingsmøter frem til evt. totalentreprenør er kontrahert.

Deretter er det naturlig at totalentreprenøren viderefører dette sammen med byggherren. Det er ikke dermed sagt at det er deres prosjektledere som må lede selve prosessen. Det kan vurderes om en ekstern prosessleder kan være nyttig, samtidig som man da risikerer å miste noe av eierskapet til prosessen og til den senere oppfølgingen.⁽¹⁰⁾

4. Gjennomfør felles usikkerhetsstyring for prosjektet

Hvorfor er dette viktig?

Et byggeprosjekt vil alltid ha ulike former for usikkerhet. Usikkerhet innebærer både risiko og muligheter som kan være knyttet til marked, myndighetsbehandling, mangler i prosjekteringsunderlaget, grunnforhold etc. Vi må altså leve med ulike grader av usikkerhet. For å redusere usikkerheten må den håndteres proaktivt. En bør heller være i forkant enn å vente og se hvordan det går.

En prosjektleder må gjøre løpende vurderinger av usikkerhet. Forskning viser imidlertid at slike vurderinger foregår lite metodisk. De er ofte tilfeldige og basert på magesfølelse og enkeltpersoners erfaringer. Hendelser som oppstår vil under slike forhold kunne inntreffe som mer eller mindre rene overraskelser, hvor ad hoc tiltak i form av «brannslukking» blir måten å løse både små og store problemer på. I noen situasjoner kan dette være tilstrekkelig for å overleve, men det bidrar sjelden til forbedringer eller læring.

En spørreundersøkelse viser at så mange som to av tre opplever risikoen i prosjekter som høyere enn det som ble avtalt. Problemet synes å være størst hos underentreprenørene, hvilket understreker viktigheten av å innlemme alle parter i usikkerhetsstyringen.

Hvordan oppnår vi dette?

Avdekk prosjektets risiko og utnyttede muligheter for alle parter i prosjektet

Usikkerhetsstyring handler om å identifisere potensielle positive og negative hendelser med hhv. ønskelige og uønskede konsekvenser (muligheter og risiko), og gjøre noe med dem. I et byggeprosjekt vil konsekvenser, enten de er positive eller negative, typisk dreie seg om kostnader, tid, kvalitet, og miljø.

Usikkerhetsstyring er en systematisk måte å påvirke hendelser og konsekvensene av dem. Poenget med styringen er å bruke ressursene klokt. Det vil si at ressurser settes inn der de gir størst nytte, altså hvor effekten er størst og har mest verdi. For å få til dette i en situasjon med flere eller mange bidragsytere, slik som i et byggeprosjekt, vil det være mest hensiktsmessig om man jobber sammen om usikkerhetsstyringen. Det gjør det lettere å fordele oppgaver og ansvar, samtidig som alle får mulighet til å påvirke arbeidet og bidra til felles innsats. Medvirkning er her et viktig stikkord, likeså gjensidig respekt og forståelse for hverandres ståsted og bidrag i prosjektet. I tillegg bør hver part gjøre sin egen usikkerhetsstyring for risiko og muligheter.

Usikkerhets- matrise	Konsekvens							
	Muligheter				Risiko			
Sann- synlighet	Veldig stor	Stor	Middels	Liten	Liten	Middels	Stor	Katastrofe
Veldig stor	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Light Green	Orange	Red	Red	Red
Stor	Dark Green	Dark Green	Light Green	Yellow	Yellow	Orange	Red	Red
Middels	Dark Green	Light Green	Light Green	Yellow	Yellow	Orange	Red	Red
Liten	Light Green	Light Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Orange	Orange
Nærmest usannsynlig	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow

Figur 4 Usikkerhetsstyring handler både om å avdekke risiko og muligheter.

Finn felles løsninger på hvordan risiko kan reduseres og muligheter utnyttes

Ved usikkerhetsstyring benyttes et eget register som verktøy for å fange opp potensielle hendelser. I denne er alle usikkerhetene listet opp som risiko og/eller muligheter, og systematisert og kvantifisert i forhold til antatt konsekvens. (figur 4). Det inneholder også tiltak som er definert for hver usikkerhet, hvem som er ansvarlige for tiltakene og frister for gjennomføring. En viktig del av usikkerhetsstyringen vil bestå i å prioritere ressurser og innsats mot de mest kritiske

forholdene, der usikkerheter med tidsmessige konsekvenser kan være vel så kritisk å fokusere på som de som først og fremst har kostnadsmessige konsekvenser.

Usikkerhetsregisteret oppdateres fortløpende og brukes som et styringsverktøy helt frem til prosjektavslutning, og til alle usikkerheter har status grønn. Dette er en viktig kilde til læring, til å vurdere status underveis, og til å overføre kunnskap til nye prosjekter.

Byggherre og entreprenørens prosjektleder har et overordnet ansvar for usik-

kerhetsstyring, mens entreprenørens prosjektleder vil ha det overordnede ansvaret for å håndtere usikkerhet i det daglige. Det er en rekke forhold som har betydning for å få til en god usikkerhetsstyring:

- Fokuset må rettes mot den totale verdiskapingen og ikke hvem som vinner og taper.
- Alle relevante aktører må være med, noe som vil variere ut fra prosjektets fase.
- Verdiskapingen må forstås som resultatet av felles innsats.
- Det må bygges en kultur for deling av kunnskap og erfaringer.
- Det må benyttes ulike kilder, ikke minst digitale, for å sikre mest mulig faktabasert styring.
- Partene må forstå og respektere hverandres ståsteder.
- Planlegging og kommunikasjon må være realistisk og ærlig.

Benytt gjerne «Mal for usikkerhetsstyring» som er utviklet av Bygg21.

Beste praksis eksempel:

Usikkerhetsstyring ved Nye Veier.

Nye Veier jobber systematisk og kontinuerlig med usikkerhetsstyring i prosjektene, dvs. at de jobber aktivt med å hhv. redusere risiko og optimalisere muligheter. De har løpende usikkerhetshåndtering som en integrert del av økonomistyringen, og har blant annet felles gjennomgang av usikkerhetsbildet gjennom ukentlige tavlemøter etc. Dette innebærer at når noe skjer ute, som generer endret usikkerhet, justeres dette med en gang av de som kjenner saken. «Vi venter ikke til siste søndag i måneden!»

5. Lag gjennomtenkte planer og definer klare grensesnitt

Hvorfor er dette viktig?

God planlegging lønner seg. Mye tid går tapt fordi forutgående fag ikke er ferdig med sin del av jobben når neste skal ta over. Andre typiske «tidstyver» er at produksjonsunderlaget som det skal bygges etter er forsinket eller inneholder feil og mangler, at plassen ikke er ryddet så tilkomsten blir vanskelig, at man ikke har fått materialene eller utstyret man trenger for å utføre jobben, at man mangler mannskap, eller at været eller andre ytre forhold gjør produksjonen vanskelig.

Et byggeprosjekt inneholder ulike faser. Forskjellige aktører kan ha sine helt egne oppfatninger av faseinndelingen og innholdet i fasene. Analyser som er gjort rundt effektive byggeprosesser viser spesielt at overgangen mellom prosjektering og produksjon er kritisk, og at viktige aktører ofte kommer for sent inn i prosessen. Dette kan skape utfordringer for samhandlingen. Det er derfor viktig å etablere mest mulig felles bilde av disse fasene, og en lik forståelse av hva de inneholder, herunder hva slags arbeidsoppgaver og roller som er sentrale i de ulike fasene.

Ved en felles forståelse av grensesnittene vil også sikkerheten kunne bli bedre ivare tatt, ved at alle er forberedt på det som skal skje ute på byggeplassen og har hatt mulighet til å påvirke planene som ligger til grunn.

Hvordan få dette til?

Ta utgangspunkt i Fasenormen Neste steg

I regi av Bygg21 har det blitt utarbeidet en felles fasenorm for byggeprosjekter – fasenormen «Neste steg».

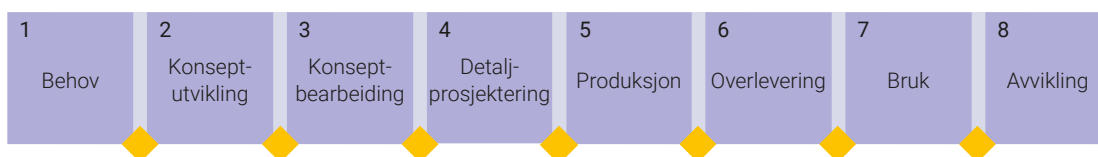
Fasenormen ivaretar de fire mest sentrale perspektiver i et bygge- og eiendomsprosjekt:

- **Eierperspektiv** – byggherre, investor, utviklere som har den forretningsmessige risiko gjennom prosjektet
- **Brukerperspektiv** – de som skal kjøpe, leie og/eller bruker bygget
- **Utøvende perspektiv** – de som skal prosjektere og produsere bygget
- **Offentlige perspektiv** – myndighetene som stiller krav

Hvis fasenormen legges til grunn vil det bli enklere å forstå hvem som bør involveres når i byggeprosessen, slik at aktørene fases inn på riktig tidspunkt, at premisene er klare og leveransene kommer i rett tid.

Involver de viktigste aktørene i planleggingen av oppgavene som skal utføres.

Fremdriftsplanleggingen bør skje i tett samspill mellom fagene, slik at det står klart hva den ene og den andre skal gjøre og hvordan det hele henger sammen.



Figur 5 Fasenormen «neste steg»

Dette er også viktig i forprosjektfasen. På den måten vil takten i prosjekteringen/produksjonen kunne holdes oppe og til og med økes. Det er spesielt viktig å få oversikt over kritisk linje i prosjektet, dvs. faktorer som spesielt vil påvirke framdrift og effektivitet i prosjektgjennomføringen.

Planlegging er en avgjørende del av jobben enten du er rådgiver, bas for et lag ute i produksjonen, byggeleder eller om du er leder for hele prosjektet. Verdien av en plan avhenger helt og holdent av om den blir brukt. Hvorvidt eller i hvilken grad en plan blir brukt, er styrt av noen grunnleggende prinsipper:

- At planen er lagd i fellesskap av dem som skal utføre arbeidet.
- At alle har kjennskap til og har hatt mulighet til å påvirke sine egne arbeidsoppgaver.
- At man er innforstått med at den eller de aktivitetene man legger inn i en plan også er et løfte man gir til andre.
- At man fjerner hindringer og farer som kan komme i veien for utførelse slik at alt er på plass for de aktivitetene som skal utføres.
- Når planlagte aktiviteter ikke blir gjort må man finne årsaken, fjerne hindringer som står i veien for utførelse og samtidig ta med seg det man har lært.

- At man planlegger på kort og lang sikt der den kortsiktige planen kan ha andre «eiere» enn den langsiktige.

I Norge har man i flere prosjekter lyktes med å bruke BIM modellen aktivt i fremdriftsplanleggingen. Bruk av modellen gjør det blant annet mulig å gjøre simuleringer for å «teste ut» om planene vil holde.

Man kan også simulere fremdriften gjennom såkalt 4D-planlegging der en animasjon viser oppbyggingen av bygget med alle elementer langs en tidsakse. BIM modellen kan i tillegg benyttes for å gjøre innkjøp basert på mengdeuttak, for kollisjonskontroll, for rigg- og logistikkplanlegging og for andre formål som har relevans for planleggingen av fremdriften på en byggeplass. Vi anbefaler derfor at man bruker BIM for sikre gode overleveringer og klare grensesnitt mellom fagene.

Beste praksis eksempel:

Involverende planlegging ved Studentsamskipnaden i Trondheim og Veidekke.

Moholt 50-50 er på ca. 23.000 m² og med kort byggetid på en relativt liten tomt. For å komme i mål har alle aktørene vært med å planlegge både fremdrift og rekkefølge i arbeidet fra dag én, noe som har medført stort eierskap og engasjement for det totale prosjektet både når det gjelder tid og kost. Det er meldt om god stemning og trivsel på byggeplassen under byggingen. Mange interessenter har også vært involvert. Det gode samspillet ble gjennomført til «siste spiker».

Foto: Frode Vigtil





6. Sørg for presis, rettidig og løsningsorientert kommunikasjon

Hvorfor er dette viktig

En viktig driver for vellykkede byggeprosjekter er å gjøre alt riktig første gang, samt å prosjektere og bygge effektivt. For at det skal skje er det viktig at all relevant informasjon flyter sømløst gjennom prosjektet.

Man må alltid vurdere hvilke kommunikasjonsformer og -kanaler som er de mest hensiktsmessige. Eksempler på ulike kommunikasjonsformer og -kanaler er samtale, telefon, tekstmeldinger, e-poster, brev, videokonferanse, kroppsspråk og via skriftlige kilder som kontrakter, tegninger, BIM og andre informasjonskilder som brukes i byggeprosessen. Utveksling av informasjon fra mange kilder kan gi utfordringer fordi informasjonen ikke nødvendigvis er den samme på tvers av kanaler.

Hvordan oppnår vi dette

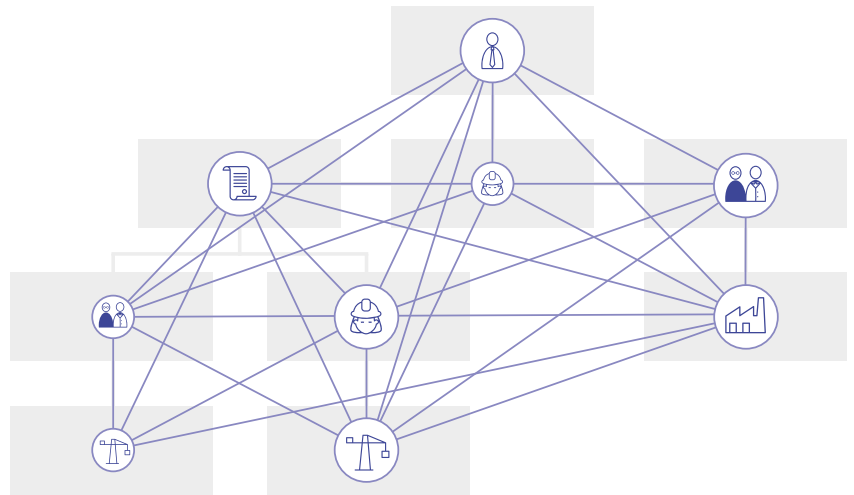
God kommunikasjon i byggeprosjekter kjennetegnes av følgende:

- At man deler presis informasjon.
- At man gir og får informasjon til rett tid.
- At man arbeider sammen for å løse ulike utfordringer som oppstår underveis.

Vi må unngå følgende:

- Utydelig og vag informasjon som gjør det vanskelig å vite hvordan man skal løse arbeidsoppgavene («Ja, men jeg trodde...»).
- Forsinkelse i informasjonsflyt som kan føre til feil og/eller forsinkelser i arbeidet.
- Skyldte på hverandre.

Figur 6 I et byggeprosjekt er det helt avgjørende å opprette gode og presise kommunikasjonslinjer for å unngå misforståelser og unødvendige omkamper.



Uproduktiv kommunikasjon mellom partene kjennetegnes av faktorene over og hindrer partene i å finne gode løsninger sammen.

Prosjektledere må sørge for presis, rettidig og løsningsorientert kommunikasjon.

Hvis prosjektlederens dialog kjennetegnes av det, har det god smitteeffekt på resten av aktørene i byggeprosjektet.

Løsningsorientering handler om å være fleksibel, kompetent og åpen for andres innspill og kommentarer. Det er vanskelig å være løsningsorientert hvis man ikke ser alternative løsningsforslag. De beste løsningene kommer alltid fram ved at deltakerne bygger på hverandres synspunkter, og skaper en felles forståelse på basis av innholdet i dialogen.

Det er også viktig å forstå at utfordringer løses best på det nivået de oppstår. Derfor må aktører på ulike nivåer ha tilstrekkelig

myndighet til å ta lokale beslutninger. Det krever tillit mellom aktørene i prosjektet.

Forutsetninger for å være løsningsorientert er å:

- *Lytte og oppmuntre til dialog.* En god dialog er en balansert og likeverdig samtaleform der alle deltakerne får en opplevelse av å bli hørt/ivaretatt. Partene i en likeverdig dialog vil forsøke å lære av hverandre og sette seg inn i hva som ligger bak andres synspunkter – og utforske disse ved å lytte aktivt. Det innebærer å sette egne vurderinger på vent, og akseptere at man har forskjellige synspunkter.
- *Kombinere muntlig og skriftlig kommunikasjon.* I byggeprosjekter brukes det mye epost. Mange tenker at har du sendt en skriftlig beskjed så er den forstått slik du tenkte at den skulle forstås. Det er dessverre ikke alltid

tilfelle. Skriftlig informasjon tolkes og forstås på ulike måter. Noen e-poster kan bli «borte» i strømmen av e-poster som kommer hver dag. Derfor er det lurt å kombinere skriftlig informasjon med å snakke sammen. Da får man umiddelbart sjekket om det er noen misforståelser eller om e-posten kan tolkes i feil retning. Sjekk alltid at den informasjonen du har sendt ut er mottatt og forstått.

- *Les kroppsspråk.* Vi kommuniserer mer enn vi tror via kroppsspråket. Bare en liten del av det vi oppfatter, bestemmes av ordene som blir sagt; opptil 80-90 % bestemmes av kroppsspråk og stemmebruk. Folk kan via kroppsspråk vise at de er uenige eller synes at forslaget som foreslås ikke er en god ide, uten å si et ord. Å lese kroppsspråk gir rom for å invitere aktører til en dialog selv om de kanskje synes det er vanskelig å si direkte at de er uenige. Dette kan bidra til at man unngår at folk snakker negativt om saken bak ens rygg og skaper dårlig stemning. I slike tilfeller får man heller ikke sjekket om de har forstått informasjonen rett. Mange konflikter starter ved at man ikke forstår hverandre.

Bygningsinformasjonsmodell (BIM) bør brukes for presis og rettidig informasjon. BIM kan bidra til å dele presis informasjon ved at det kun finnes én oppdatert versjon av tegningen og at denne kan deles umiddelbart blant alle involverte aktører. Slik gir BIM muligheter for å dele presis og rettidig informasjon mellom alle aktørene involvert i de ulike fasene av byggeprosessen.

Digitalisering blir ofte trukket frem som løsningen på det meste, men innføring av nye digitale verktøy bidrar ikke nødvendigvis til bedre samhandling eller informasjon. Prosessene og arbeidsmåtene må også endres og fokusere på god samhandling basert på åpenhet og tillitt.

Gjennomfør strukturert dokumenthåndtering

Prosjektet må benytte web-basert prosjekthotell for å sikre at alle har tilgang til riktig versjon av dokumenter. Dokumenthåndteringen må struktureres slik at alle prosjektmedarbeidere lett får oversikt over relevante dokumenter som gjelder for sitt fagfelt. Videre er følgende gode spilleregler:

- Prosjektledere hos alle parter må sørge for at informasjonsflyt per e-post minimeres og sendes til rett person (med kopi til de som har behov)
- Møtoreferater o.l. må være entydige og distribueres innen få dager
- Viktige beslutninger bør kommuniseres både skriftlig og muntlig

Beste praksis eksempel:

Tønsberg sykehus ved Sykehuset i Vestfold HF

Tønsberg sykehus har etablert ny kontraktsmodell; Integrated Project Delivery (IPD) som er samhandlingsmodell med tidlig involvering av entreprenør og med involvering av nøkkelpersoner fra alle parter. De har felles insentivmodell der prosjekteresultatene er styrende for alle parters suksess. De har samlokalisering som styrker effektive beslutningsprosesser samt utstrakt bruk av BIM og verktøy for å forbedre gjennomføringen av prosjektet.

Beste praksis eksempel:

Oppsal senter ved OBOS og Veidekke

Oppsal senter er et boligprosjekt oppført av OBOS der Veidekke er total-entreprenør. Prosjektet har en kontraktssum på 525 MNOK. Prosjektet innebærer 190 leiligheter, næringslokaler, parkering og utearealer. Prosjektet har vært drevet med særskilt fokus på involverende planlegging og digital byggeplass. BIM-modellen har blant annet blitt brukt for visualisering av fremdrift og som verktøy i forbindelse med HMS risikostyring.

Kilder

1. Mayer, R.C., J.H. Davis, and F.D. Schoorman, An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 1995. 20(3): p. 709-734.
2. Rousseau, D.M., et al., Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 1998. 23(3): p. 393-404.
3. Currall, S.C. and T.A. Judge, Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 1995. 64(2): p. 151-170.
4. Kong, D.T., K.T. Dirks, and D.L. Ferrin, Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal*, 2014. 57(5): p. 1235-1255.
5. Das, T.K. and B.-S. Teng, Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 2000. 11(1): p. 77-101.
6. Faems, D., M. Janssens, and B. Van Looy, Managing the Co-operation–Competition Dilemma in R&D Alliances: A Multiple Case Study in the Advanced Materials Industry. *Creativity & Innovation Management*, 2010. 19(1): p. 3-22.
7. Janowicz-Panjaitan, M. and N.G. Noorderhaven, Trust, Calculation, and Interorganizational Learning of Tacit Knowledge: An Organizational Roles Perspective. *Organization Studies* (01708406), 2009. 30(10): p. 1021-1044.
8. Ring, P.S. and A.H. van de Ven, Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 1992. 13(7): p. 483-498.
9. Madhok, A., Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 1995. 26(1): p. 117-137.
10. Swärd, A. (2017): Samhandling i samferdselsprosjekter. Forskningsrapport 1/2017, Handelshøyskolen BI.

Øvrige kilder:

Lumineau, F., How Contracts Influence Trust and Distrust. *Journal of Management*, 2017. 43(5): p. 1553-1577.

Korsgaard, M.A., H.H. Brower, and S.W. Lester, It Isn't Always Mutual: A Critical Review of Dyadic Trust. *Journal of Management*, 2015. 41(1): p. 47-70.

Bijlsma-Frankema, K. and A.C. Costa, Understanding the Trust-Control Nexus. *Entender el nexo confianza-control.*, 2005. 20(3): p. 259-282.

Lindhard, S. and J.K. Larsen, Identifying the key process factors affecting project performance. *Engineering Construction & Architectural Management (09699988)*, 2016. 23(5): p. 657-673.

Fischer, M., et al., *Integrating project delivery*. 2017, Hoboken, New Jersey: Wiley.

Metier, 2018. Verdien av god samhandling i norske byggeprosjekter

Klakegg, Torp, Swärd, Jordanger, Langeland, 2018.
Usikkerhetsstyring og samhandling i byggeprosjekter

Lencioni, P.M., The trouble with teamwork. *Leader to Leader*, 2003. 2003(29): p. 35-40.

Swärd, A., Trust, Reciprocity, and Actions: The Development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations. *Organization Studies*, 2016. 37(12): p. 1841-1860.

Begrepsavklaringer i denne veilederen

Oppdragsgiver: Enhver aktør i byggeprosjektet som tildeler oppdrag til andre aktører. En oppdragsgiver kan eksempelvis være byggherre, entreprenør og rådgiver.

Nøkkelpersonell: Personell som utøver besluttende myndighet hos de involverte aktørene slik som blant annet prosjektledere, prosjekteringsledere, byggeledere og anleggsledere

Prosjektleder: Kan være hos alle aktører gjennom hele verdikjeden

Relasjonskompetanse: kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger som bidrar til god samhandling ved å vise omtanke og støtte prosjektets deltagere.

Usikkerhet: Differansen mellom den nødvendige informasjon for å ta en sikker beslutning og den tilgjengelige informasjon på beslutningstidspunktet. Kan medføre gevinst eller tap i forhold til forventet resultat, medfører både risiko og muligheter.



Enkle grep
– raskere fra behov
til bygg

Hovedrapporter



En god start
– beste praksis for plan-
og byggeprosesser



Enkelt og presis
– nødvendig kunnskap
om bygg- og eiendoms-
næringens utvikling



Gode bygg og områder
– for helse, miljøet og
lommeboka



Samhandling i
byggeprosjekter



Industrialisering
av byggeprosjekter



Veien til en kompetanse-
drevet næring
– kompetanse som
konkurransetrinn

Veiledere



Utbyggingsavtaler
– Byrdefordeling
i ubalanse



Steg for steg
– veien til gode
reguleringsplaner



Bygg- og
eiendomssektorens
betydning for
klimagassutslipp



10 kvalitets-
prinsipper for
bærekraftige bygg
og områder



Vi bygger best – med
åpenhet og tillit



Tenk nytt – bruk kjente
løsninger



Flinke folk til riktig
plass til rett tid

bygg
21

Bygg21
Mariboegs gate 13
0183 Oslo

