

Magnus Wendelbo Bungum

**NTNU**  
Norges teknisk-naturvitenskapelige  
universitet  
Fakultet for ingeniørvitenskap  
Institutt for bygg - og miljøteknikk

Masteroppgave

Juni, 2020

Masteroppgave

Magnus Wendelbo Bungum

# Kriminalitetsforebygging i byggebransjen fra et toppledelsesperspektiv

Juni 2020



# Kriminalitetsforebygging i byggebransjen fra et toppledelsesperspektiv

**Magnus Wendelbo Bungum**

Bygg- og miljøteknikk

Innlevert: Juni 2020

Hovedveileder: Ola Lædre

Medveileder: Jardar Lohne

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Institutt for bygg - og miljøteknikk



## Forord

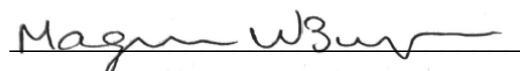
Masteroppgaven er skrevet våren 2020 i tilknytning til faget *TBA 4910 Prosjektledelse, masteroppgave* og tilsvarer 30 studiepoeng. Faget er obligatorisk for studenter som har valgt prosjektledelse som hovedprofil ved studieretningen bygg- og miljøteknikk på NTNU. Det er blitt gjennomført et pilotprosjekt i forkant av denne masteroppgaven i faget *TBA 4531 prosjektledelse, fordypningsprosjekt*.

Tema for masteroppgaven, *kriminalitetsforebygging i byggebransjen fra et toppløsningsperspektiv*, ble satt etter forslag fra medveileder Jardar Lohne. Undertegnede har interesse for valgt tema ligger ved tidligere jobb i kriminalomsorgen og interessen for hvordan det er mulig å forhindre kriminelle aktører. Studien underliggjer Prosjekt Norge sitt forskningsprosjekt, «Kartlegging av mulighetsrom for kriminell adferd i norsk BA-næring».

Ved siden av arbeidet med den ordinære masteroppgaven ble det utarbeidet en vitenskapelig artikkel som er blitt sendt inn til «28th Annual Conference of the International Group for Lean Construction» (IGLC2020). Masteroppgaven består av tre deler, Del 1: Masteroppgave, Del 2: Vitenskapelig artikkel og Del 3: Vedlegg, hvorav del 1 og 2 er hoveddeler og del 3 en tilleggsdel.

En takk rettes til de ni som stilte til intervju og delte sin praksis og sine erfaringer i arbeidet mot arbeidsmarkeds kriminalitet til tross for sin ellers travle hverdag. Det må også rettes en takk til veileder Ola Lædre og medveileder Jardar Lohne for veiledning og oppfølging gjennom pilotprosjektet, artikkelen og masteroppgaven.

Trondheim, juni 2020



Magnus Wendelbo Bungum



## Sammendrag

Det er rettet mye oppmerksomhet mot kriminalitet i byggebransjen de siste årene. Flere etater anser bransjen for å være den med størst andel arbeidsmarkeds kriminalitet og jobber derfor målrettet for å forebygge og avdekke kriminaliteten i byggebransjen. Det finnes lite litteratur om hvordan entreprenører forebygger arbeidsmarkeds kriminalitet. Det er heller ikke avdekket litteratur med tanke på hvordan entreprenørers toppledelse styrer i forhold til forebygging av arbeidsmarkeds kriminalitet. Denne masteroppgaven utforsker følgende forskningsspørsmål:

- **FS1:** Hvordan styrer toppledelsen prosjektledelsen for å forebygge arbeidsmarkeds kriminalitet?
- **FS2:** Hvilke problemer opplever toppledelsen ved styring av prosjektledelsen for å forebygge arbeidsmarkeds kriminalitet?
- **FS3:** Hvordan kan styringen forbedres?

Masteroppgaven er avgrenset til å ta for seg toppledelsens styring av prosjektledelsen for å forebygge ulovlig arbeidskraft (ulovlig bruk av utenlandsk arbeidskraft, menneskehandel ved tvangsarbeid og sosial dumping) og fiktiv fakturering i kontraherings- og produksjonsfasen hos seks av Norges 30 største entreprenører. Disse kriminalitetstypene går inn under arbeidsmarkeds kriminalitet og skal ifølge riksadvokaten rettes oppmerksomhet og prioriteres i Norge i 2020. For å kunne svare på forskningsspørsmålene er det benyttet en kvalitativ litteraturstudie, en dokumentstudie og ni semistrukturerte dybdeintervjuer. Litteraturstudien viste et kunnskapshull som gjør denne studien særegen.

Studien viser at toppledelsene ilegger prosjektledelsene å gjennomføre flere forebyggende tiltak og kontrollerer med forskjellige kontrollmekanismer. Toppledelsene styrer med pålitelighet, troverdighet, rettferdighet og ansvarlighet. Det benyttes etiske rammeverk som bidrar til å vise hvordan toppledelsene ønsker at prosjektledelsene skal opptre. Problemene ved styringen for å forebygge arbeidsmarkeds kriminalitet ligger hovedsakelig i mangel på kunnskap, ferdigheter og kapasitet, i tillegg til at det på kort sikt ikke vil lønne seg for entreprenørene å forebygge all arbeidsmarkeds kriminaliteten ved prosjektene. For å kunne forbedre styringen og forebyggingsarbeidet må disse problemene rettes opp i, men så lenge det er lønnsomt for kriminelle underentreprenører vil arbeidsmarkeds kriminalitet eksistere i byggebransjen.





## Abstract

In recent years, a lot of attention has been directed towards crime within the construction industry. Several authorities consider this industry to have the largest share of work-related crime, and therefore, work purposefully to prevent and detect these this type of criminality. There exists a limited amount of literature on how contractors prevent work-related crime, and no literature reveals how contractors' top management govern in relation to the prevention of work-related crime. This thesis explores the following research questions:

- **RQ1:** How do contractors' top management govern project management to prevent work-related crime?
- **RQ2:** Which problems do the top management experience in governing the project management against the prevention of work-related crime?
- **RQ3:** How can the governance be improved?

This thesis addresses how top managements govern the project managements to prevent illegal labor (illegal use of foreign labor, forced labor and social dumping) and fictitious billing in the contracting- and production stage at six of Norway's top 30 contractors. These types of crime are included in work-related crime and will be prioritized in Norway in 2020 according to the attorney general. The research questions are answered using scoping literature review, document study and nine semi-structured in-depth interviews. The literature review showed a knowledge gap that makes this study unique.

The thesis shows that top management requires project management to complete several different preventive measures and controls with different control mechanisms. Top management govern with reliability, credibility, fairness and accountability. Ethical frameworks are implemented to show how the top management wants the project management to act. Lack of knowledge, competence and capacity are the main reasons as to why top management has problems with governance when it comes to prevention of work-related crime. Another issue arises because there is no economic gain by preventing work-related crime in the short run. To improve governance and prevention work, these problems need to be addressed, but provided that work-related crime stays profitable, it will exist in the AEC-industry.



# Innholdsfortegnelse

<b>DEL 1: MASTEROPPGAVE .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Introduksjon.....</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrunn.....	3
1.2 Forskningsspørsmål .....	4
1.3 Avgrensninger.....	4
1.4 Disposisjon.....	7
<b>2. Metode.....</b>	<b>8</b>
2.1 Forskningsdesign .....	8
2.2 Litteraturstudie.....	9
2.3 Dokumentstudie .....	12
2.4 Intervju.....	13
2.5 Arbeidsfordeling .....	16
<b>3. Teori.....</b>	<b>18</b>
3.1 Styring - definisjon .....	18
3.2 Selskapsstyring .....	19
3.3 Kriminalitet - begrepsforklaring .....	23
3.4 Arbeidsmarkedskriminalitet internasjonalt.....	27
3.5 Arbeidsmarkedskriminalitet i Norge.....	32
3.6 Arbeidsmarkedskriminalitet i den norske byggebransjen.....	33
3.7 Tiltak mot arbeidsmarkedskriminalitet i byggebransjen.....	38
3.8 Toppledelsens forebyggingsmotivasjon.....	40
3.9 Oppsummering og kunnskapshull.....	41
<b>4. Resultater og diskusjon .....</b>	<b>44</b>
4.1 Resultat – Ulovlig arbeidskraft.....	44
4.2 Diskusjon - Ulovlig arbeidskraft.....	52
4.3 Resultat - Fiktiv fakturering.....	57
4.4 Diskusjon - Fiktiv fakturering.....	60
4.5 Resultat - Generelt for de to kriminalitetstypene .....	63
4.6 Diskusjon - Generelt for de to kriminalitetstypene.....	81
<b>5. Konklusjon .....</b>	<b>94</b>
5.1 Hvordan styrer toppledelsen prosjektledelsen? .....	94
5.2 Hvilke problemer opplever toppledelsen ved styringen?.....	95
5.3 Hvordan kan styringen forbedres?.....	95
5.4 Videre arbeider.....	97
<b>Referanseliste.....</b>	<b>98</b>
<b>DEL 2: VITENSKAPELIG ARTIKKEL .....</b>	<b>105</b>
<b>DEL3: VEDLEGG .....</b>	<b>119</b>

## Tabeller

Tabell 1: Søkeord Norsk/Engelsk .....	10
Tabell 2: Gjennomgatte journaler .....	10
Tabell 3:Forklaring av TONE-prinsippet.....	11
Tabell 4: Oversikt over intervjuobjekter.....	14
Tabell 5:Styringsnivåenes ulike oppgaver (Müller, 2016). .....	22
Tabell 6: Kriminelle handlinger og deres utbredelse (CIOB, 2009).....	31
Tabell 7: Tiltak og utførelse (Gunnerud, 2019).....	40
Tabell 8: Resultat, tiltak mot ulovlig arbeidskraft .....	44
Tabell 9: Resultat, tiltak mot fiktiv fakturering .....	57
Tabell 10: Resultat, generelle tiltak for de to kriminalitetstypene.....	63
Tabell 11: Faktorer ved de etiske rammeverkene .....	67
Tabell 12: Kontrollmekanismer .....	69

## Figurer

Figur 1: Fase- og organisasjonsavgrensning.....	6
Figur 2: Beskrivelse av prosessen ved fiktiv fakturering (Arbeidstilsynet et al., 2014, s. 38)	37

# **DEL 1: MASTEROPPGAVE**



# 1. Introduksjon

*Dette kapittelet gir en introduksjon av temaet, bakgrunnen for forskningsspørsmål, studiens avgrensninger og en oversikt over oppgavens disposisjon.*

## 1.1 Bakgrunn

I en felles årsrapport fra Arbeidstilsynet *et al.* (2018), kommer det frem at det er og har vært mye oppmerksomhet rundt kriminalitet som forekommer i byggebransjen. Bransjen har blitt dokumentert til å være en av de største blant risikogruppene innenfor arbeidsmarkeds-kriminalitet. Dette er dels grunnet et høyt aktivitetsnivå, tidsbegrensninger og mobilitet (NTAES, 2018). Kriminaliteten som berører byggebransjen er alt fra småkriminalitet på byggeplasser som tyveri av materialer og verktøy (BNL, 2012; CIOB, 2009) til mer samfunnspåvirkende kriminalitet som ulovlig arbeid, menneskehandel, sosial dumping, skatteunndragelse og bedrageri. Kriminaliteten ligger ofte ved organiserte grupperinger og kan potensielt utgjøre stor vinning (Kripos, 2014). Det er ved flere anledninger blitt uttrykt bekymringer mot at de kriminelle tilpasser seg innsatsen etatene setter imot dem, og dette gjør handlingene vanskelig å avdekke (NTAES, 2017).

Et av problemene med byggebransjen er at flere i et prosjekts verdikjede potensielt kan tjene på å drive kriminalitet. De mest innflytelsesrike og makthavende innenfor hvert enkeltstående prosjekt samt de som kommer tidlig inn i prosjektene, referert til som eier, entreprenør og underentreprenører kan potensielt tjene mye. Det er hovedsakelig i form av lavere produksjonstid og kostnader. De mindre innflytelsesrike, for eksempel samfunnet og driftsansvarlige i tillegg til lovlige arbeidstakere får den negative effekten ved kriminaliteten (Lohne og Drevland, 2019). Selv om det har vært en opptrapping av bemanning i de norske a-krimisenterne er risikoen for at de øvre leddene i et prosjekt blir tatt relativt lav. Etatene har til nå rettet en stor andel ressurser mot partene i prosjekter med mindre innflytelse og makt (Arbeidstilsynet *et al.*, 2018). Sett bort ifra det etiske perspektivet ved å begå kriminelle handlinger, kan det bli sett på som enklere for eksempel for toppledelse eller ansatte hos en entreprenør, å involvere seg eller sitt selskap i arbeidsmarkeds-kriminalitet, for så å sitte igjen med stor vinning uten at det får noen konsekvenser.

Ballard *et al.* (2011, s. 58) påstår at «Trust is for suckers», med andre ord er det viktig å være observant på at arbeidsmarkeds-kriminalitet er et problem i byggebransjen, samt at det viser

behov for forebyggende tiltak. Det er slått fast at flere av de større entreprenørene bruker flere ulike tiltak for å kvalitetssikre sine underentreprenører (Evjen, 2019), men det sier ingenting om hvor delaktig toppledelsen er. Kriminelle underentreprenører bør naturligvis ikke kontraheres og benyttes ved prosjekter. Som regel vil en entreprenør lyse ut entrepriser av varierende omfang gjennom anbudskonkurranser. Et steg nærmere kriminell vinning er akkurat det å bli kontrahert. Det vil skje med økt frekvens om entreprenører legger for stor vekt på de økonomiske perspektivene i anbudskonkurransene (Økokrim, 2018). Kjesbu *et al.* (2017) og Wold *et al.* (2019) viser til eksempler på at de kriminelle underaktørene uavhengig av mengde forebyggende tiltak vil finne en vei rundt hvis vinningen anses å være stor nok.

Ifølge litteraturstudien som er gjennomført ved dette studiet og medveileder Lohne finnes det ingen dokumentert forskning som beskriver hva toppledelsen til entreprenører gjør mot byggebransjens arbeidsmarkeds kriminalitet. Det eksisterer heller ingen kartlegging av hvor seriøst entreprenørers toppledelse styrer prosjektledelsen for å forebygge denne kriminalitetstypen.

## 1.2 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålene som er blitt satt opp mot denne problemstillingen er:

- **FS1:** Hvordan styrer toppledelsen prosjektledelsen for å forebygge arbeidsmarkeds kriminalitet?
- **FS2:** Hvilke problemer opplever toppledelsen ved styring av prosjektledelsen for å forebygge arbeidsmarkeds kriminalitet?
- **FS3:** Hvordan kan styringen forbedres?

## 1.3 Avgrensninger

Studien er avgrenset til seks toppledelser blant Norges 30 største entreprenører basert på omsetning.<sup>1</sup> Det er valgt å se på de største entreprenørene på bakgrunn av at de har mange komplekse og omfangsrrike prosjekter, samt at de har en godt definert toppledelse og prosjektledelse. Dette medfører at de som regel har flere ulike underentreprenører og dermed kan benytte seg av forskjellige forebyggende tiltak.

---

<sup>1</sup> <https://www.bygg.no/100-storste> [Hentet: 03.02.2020]



I rundskriv fra riksadvokaten kommer det frem (Riksadvokaten, 2020, s. 12):

*«Som de foregående år skal det også i 2020 rettes stor oppmerksomhet mot ulovlig bruk av utenlandsk arbeidskraft, menneskehandel, grov sosial dumping, tvangsarbeid og fiktiv fakturering.»*

Riksadvokatens arbeid innebærer blant annet å fastsette satsningsområder og prioritering av kriminalitetstyper som påtalemyndigheten skal ta for seg. Dette gjøres årlig og blir gitt ut gjennom rundskriv.<sup>2</sup> Sammen med statsadvokaten utgjør riksadvokaten «Den høyere påtalemyndighet».<sup>3</sup> Dette er dermed en kilde med stor innflytelse og betydning i Norge.

Det vil være en fornuftig avgrensning å se på hvordan toppledelsen hos entreprenøren jobber mot det som er de nasjonale satsningsområdene. På bakgrunn av at tvangsarbeid er et underliggende punkt av menneskehandel og at det ikke er gjort funn i litteraturen om at byggebransjen er involvert i noen andre deler av menneskehandel, vil disse to punktene slås sammen til menneskehandel ved tvangsarbeid. Grov sosial dumping vil bli betegnet som sosial dumping, men er referert til den kriminelle delen av uttrykket. For enkelthets skyld og etter erfaring fra pilotprosjektet er ulovlig bruk av utenlandsk arbeidskraft, sosial dumping og menneskehandel ved tvangsarbeid inkludert under samlebetegnelsen “ulovlig arbeidskraft” i denne studien. Styringen skal dermed være tilknyttet:

- Ulovlig arbeidskraft
  - Ulovlig bruk av utenlandsk arbeidskraft
  - Sosial dumping
  - Menneskehandel ved tvangsarbeid
- Fiktiv fakturering

Styringen skal ses i sammenheng med hvordan de kriminelle handlingene forebygges. Med forebygging menes tiltak som motvirker at kriminelle handlinger finner sted eller gjentar seg.<sup>4</sup> Tiltakene skal forebygge kriminelle underentreprenører i kontraherings- og produksjonsfasen.

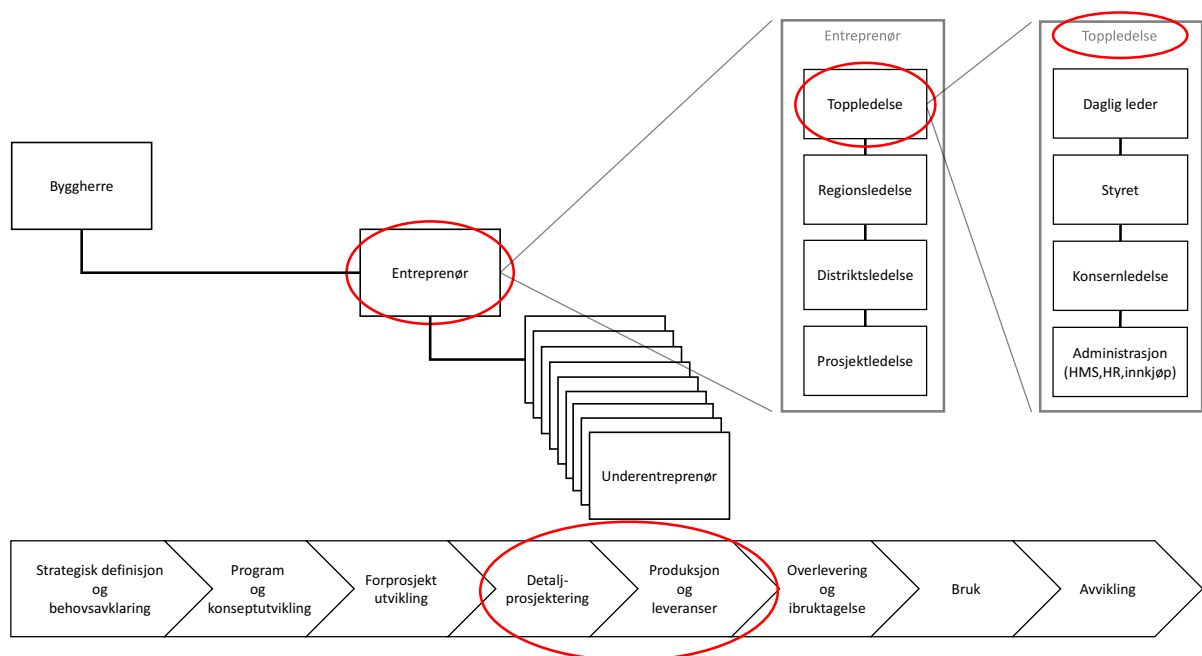
---

<sup>2</sup> <https://www.riksadvokaten.no/riksadvokatembetet/> [Hentet: 07.04.2020]

<sup>3</sup> <https://www.riksadvokaten.no/om-oss/#acc-item-9> [Hentet: 07.04.2020]

<sup>4</sup> <http://kriminalitetsforebygging.no/veiviser-til-kriminalitetsforebygging/hva-er-kriminalitetsforebygging/> [Hentet: 28.02.2020]

Dette for å få et mer helhetlig inntrykk av styringen som gjennomføres, samt for å se på hele perioden underentreprenørene er i prosjektene. Det er flere kriminalitetstyper som har betydning innenfor byggebransjen, men det er valgt å se bort ifra kriminalitet som omfatter for eksempel falske materialer, korrupsjon, konkurs og lærlingsselskaper. Figur 1 viser til hvilke områder i organisasjonen og hvilke faser av et byggeprosjekt som er aktuelle for oppgaven. Organisasjonsoppbygningen i figuren er basert på en generalisering av de største entreprenørene for ikke å vise detaljer ved entreprenørene som er inkludert i denne studien. Fasene er begrenset til detaljprosjektering samt produksjon og leveranser. I detaljprosjekteringen er det kun kontrahering av underentreprenører som er inkludert i denne studien. Det vil heller ikke bli lagt vekt på andre leveranser enn tjenester.



Figur 1: Fase- og organisasjonsavgrensning

Studien dreier seg om arbeidsmarkedskriminalitet. Det vil allikevel på bakgrunn av begrepsforklaringene på arbeidsmarkedskriminalitet og arbeidslivskriminalitet i kapittel 3 være aktuelt å benytte litteratur som både omhandler arbeidsmarkedskriminalitet og arbeidslivskriminalitet. For enkelthetsens skyld vil det videre i denne oppgaven være uttrykt a-krim i forbindelse med arbeidsmarkedskriminalitet.

## **1.4 Disposisjon**

### **Kapittel 2, metode:**

I dette kapitlet er det presentert hvilke metoder som er brukt ved denne studien samt en evaluering av hver enkelt metode. Hver og en av metodene har hatt som hensikt å bidra til å svare på forskningsspørsmålene.

### **Kapittel 3, teori:**

Kapitlet presenterer litteratur som er funnet gjennom litteraturstudien og som er relevant for studiens tema. I slutten av kapitlet er det en oppsummering av teorien.

### **Kapittel 4, resultat og diskusjon:**

I dette kapitlet blir resultatene fra de kvalitative dybdeintervjuene samt dokumentstudien presentert og diskutert ut ifra teorien som kommer frem av kapittel 3.

### **Kapittel 5, konklusjon:**

Dette kapitlet svarer på forskningsspørsmålene ut ifra resultatene og diskusjonene i kapittel 4. Til slutt blir det gitt forslag til videre forskning og arbeider.

## 2. Metode

*I dette kapittelet blir det presentert hvilke metoder som er brukt ved denne studien samt en evaluering av hver enkelt metode. Alle metodene har hatt som hensikt å bidra til å svare på forskningsspørsmålene.*

### 2.1 Forskningsdesign

Tidsperioden for innhenting av data ved denne studien er relativt kort. I tillegg er intervjuobjektene kun intervjuet en gang. Dette gir grunnlag for å klassifisere studien som en tverrsnittsundersøkelse (Busch, 2013). Det innebærer at studien hovedsakelig tar for seg hva som gjøres ved kriminalitetsforebygging av arbeidsmarkeds kriminalitet fra toppledelsen til seks entreprenører på nåværende tidspunkt.

Studien er bygd opp med et intensivt design. Noe som betyr at studien går i dybden og bunner i et fåtall kilder (Busch, 2013). Studien har teoretisk og litteraturbasert grunnlag, og problemstillingen bærer preg av å være kompleks med flere variabler. Disse karakteristikene ligger til grunn for at Busch (2013) anbefaler intensivt design for å best mulig svare på forskningsspørsmålene.

Grunnlaget for å kunne stole på studien kan måles ut ifra kvaliteten av metodene og den resulterende dataen som kommer ut. Dette kan ses i sammenheng med reliabilitet og validitet (Yin, 2009). Reliabilitet er knyttet til målekvalitet og etterprøvbarehet. Det viser til kvaliteten av det som måles og om dataen som kommer ut av metodene er til å stole på (Busch, 2013). God reliabilitet fører til at en lik studie med de samme forutsetningene og metodene gir likt resultat og lik konklusjon (Yin, 2009). Validitet er knyttet til om metoden fører til data som er relevant for problemstillingen (Busch, 2013). Jo mer dataen er spisset mot problemstillingen, desto høyere validitet vil dataen ha (Olsson, 2011).

Ved utvelgelse av hvilke metoder som skal benyttes for en studie må det også avgjøres om metoden skal være kvalitativ eller kvantitativ (Busch, 2013). Ved kvalitativ metode ser man på relativt få studieobjekter, men det er ønskelig å hente mye informasjon fra disse. Kvalitative metoder gir et bedre helhetsinntrykk av temaet (Olsson, 2011) ved at det er lettere å gå i dybden av komplekse problemstillinger (Busch, 2013). Kvalitative metoder baseres hovedsakelig på muntlig og tekstlig informasjon som intervju og litteratur. Reliabilitet kan være vanskelig å

oppnå i kvalitative studier, men en måte å vurdere reliabiliteten på vil være å se på om dataen stemmer overens med annen data (Olsson, 2011).

I denne studien er det lagt til grunn tre ulike metoder: Kvalitativt litteraturstudie, dokumentstudie og intervju. Studien er dermed en triangulering hvor flere metoder er brukt for å finne svar på forskningsspørsmålene. Ved å benytte flere metoder i samme studie vil skjevhetene i en metode kunne bli kompensert av en av de andre metodene (Seale, 1999). Dette gjelder også ved ufullstendigheter og direkte feil ved en metode (Olsson, 2011).

Pilotprosjektet som ble gjennomført i forkant av denne studien hadde samme tematikk og benyttet seg av de samme metodene. Omfanget var derimot mindre og avgrenset til en entreprenørs toppledelse. En av entreprenørene i denne studien var også deltagende i pilotprosjektet.

## **2.2 Litteraturstudie**

### **2.2.1 Metodebeskrivelse**

En kvalitativ litteraturstudie knyttet opp til emnet ble gjennomført for å kartlegge relevant litteratur og har hatt som hensikt å gi en god helhetlig forståelse av temaet (Olsson, 2011). Litteraturstudien har hatt som mål å finne norsk og internasjonal litteratur. Litteraturen inkluderer artikler, bøker og rapporter.

Litteraturstudien er basert på forskningsspørsmålene. Utvikling og låsing av forskningsspørsmål er et av de viktigste stegene i en studie (Yin, 2009). Sammen med forskningsspørsmål ligger også avgrensninger ved studien til grunn for vinkling av litteratursøket. Avgrensningen bidrar til at søket ikke blir for bredt og omfattende (Arksey og O'Malley, 2005). Søkeord ble utviklet for litteraturstudien og ble valgt ut i sammenheng med temaet og avgrensningene for studien. Søkeordene som er brukt er vist i Tabell 1 på neste side. Ordene ble søkt på separat og i kombinasjoner ved bruk av de boolske operatører OG/AND og ELLER/OR.

Det ble søkt i egnede søkemotorer som Google Scholar, Web of Science, Oria og Google. Disse bidro til at relevant informasjon ble funnet. Google Scholar omfatter et bredt spekter av artikler og rapporter, mens Web of Science er mer spisset mot de mer anerkjente artiklene. Oria baserer

seg på universitetsbibliotekets samlinger, både trykt og elektronisk litteratur.<sup>5</sup> Google er hovedsakelig brukt for å sikre at det ikke blir utelatt relevant litteratur. Etter anbefaling fra Lohne ble ulike journaler gjennomgått. Det ble også søkt i journaldatabasen til Elsevier ved bruk av deres “Journal Finder”. Journalene som er gjennomgått er vist i Tabell 2.

Tabell 1: Søkeord Norsk/Engelsk

Søkeord (Norsk)	Søkeord (Engelsk)
Arbeidsmarkeds kriminalitet/Arbeidslivskriminalitet	Work-related crime
Kriminalitet	Crime
Forebyggende	Prevention
Toppledelse	Top management Board of directors
Prosjektledelse	Project management
Entreprenør	Contractor
Underentreprenør	Subcontractor
Styring	Governance
Kontrahering	Contracting
Produksjon	Production
Bygge-bransjen/industrien/næringen	Construction AEC-industry

Tabell 2: Gjennomgåtte journaler

Hentet fra	Journaltittel
Anbefaling fra Lohne	- International Journal of Project Management - Journal of Construction Engineering and Management - International Journal of Managing Projects in Business - Building research and information
Journaldatabasen til Elsevier	- Journal of Criminal Justice - International Journal of Law, Crime and Justice

<sup>5</sup> Lohne, J., forsker ved IBM, NTNU, 06.09.2019, forelesning: litteraturstudie, TBA 4128.

Underveis i litteraturstudien ble det brukt “forward-” og “backward snowballing” for å finne mer egnet litteratur etter Wohlin (2014) sine forutsetninger. Utenom søkene er det blitt mottatt en litteraturliste levert av Lohne i tillegg til enkelt litteratur fra Lædre. Nettsidene til blant annet Politiet, Arbeidstilsynet, lovdata og skatteetaten ble også brukt i søket etter egnet litteratur. Litteraturen som kom frem fra litteratursøket ble vurdert etter relevans i følgende rekkefølge; tittel, nøkkelord, sammendrag, biografi, metode, konklusjon.

Rekkefølgen og utvelgelsesmetoden følger oppsettet Lohne<sup>6</sup> anbefaler, og resulterte i at relevant litteratur ble funnet. Etter å ha lest konklusjonen og konkludert med at litteraturen er relevant ble det lagt vekt på TONE-prinsippet ved gjennomlesning. TONE-prinsippet er presentert i Tabell 3. Hvis litteraturen i utgangspunktet ble klassifisert som relevant men ikke tilfredsstilte kravene som blir satt gjennom TONE-prinsippet ble litteraturen tatt bort og ikke evaluert videre. EndNote X8 ble brukt for å organisere kilder og referanser ved funn av relevant litteratur.

Tabell 3: Forklaring av TONE-prinsippet<sup>7</sup>

Krav	Forklaring
Troverdighet	Vurdering av forfatter: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anerkjennelse</li> <li>- Tilknytning til institusjon</li> </ul> Vurdering av litteratur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvor den er publisert</li> </ul>
Objektivitet	Vurdering av litteratur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan dataen er presentert (overtalende eller informerende, om flere sider av samme sak blir belyst)</li> <li>- Om dataen er i samsvar med tidligere forskning</li> </ul>
Nøyaktighet	Vurdering av litteratur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dato for utgivelse</li> <li>- Omfatning og nøyaktighet</li> <li>- Støttes utsagn av annen litteratur</li> <li>- Metode</li> </ul>
Egnethet	Vurdering av litteratur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevant for problemstillingen</li> <li>- Relevant informasjon</li> <li>- Hvem litteraturen er skrevet for</li> </ul>

<sup>6</sup> Forsker ved IBM, NTNU, 06.09.2019, forelesning: litteraturstudie, TBA 4128

<sup>7</sup> <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Finne+kilder> [Hentet: 25.09.2019]

## **2.2.2 Evaluering av metode**

Litteraturstudien dekket et stort antall artikler og rapporter ved søk i egnede databaser, gjennomgang av nettsider og journaler, samt bruk av “forward-” og “backward snowballing”. “Forward-” og “backward snowballing” resulterer ofte i at mye ny og relevant litteratur blir funnet (Wohlin, 2014). Relevansen og validiteten ved søkene og gjennomgangene tilsier å være høy. Dette på bakgrunn av at det ved ulike søk i forskjellige databaser resulterte i funn av de samme artiklene og rapportene. Reliabiliteten betraktes som høy ved å vise til systematikken i prosessen sammen med at det er godt beskrevet hvordan den relevante litteraturen har kommet til hånden. Utvelgelse av litteratur ut ifra tittel, nøkkelord og sammendrag, biografi, metode og konklusjon samt kvalitetssikring ved TONE-prinsippet gir god validitet til litteraturen som er funnet. Kvalitetssikringen av litteraturen fra litteratursøket er et viktig segment for ikke å få med useriøs eller feilaktig informasjon videre i masteroppgaven. EndNote som kilderegister gir kontroll og en forenklet tilgang på litteraturen som er blitt ansett som relevant. Dette gjør det også enklere å referere til kildene om nødvendig.

Søkeordene har styrket litteraturstudien ved at søket ikke ble for bredt, men kan også ha ført til at relevant litteratur ikke har blitt funnet. Det kan være andre egnede søkeord som hadde resultert i flere gode og relevante artikler, bøker og rapporter. Det gjelder også valg av søkemotorer, journaler og nettsider. Med andre ord kan det ha gitt begrensninger som utelukker litteratur av interesse.

## **2.3 Dokumentstudie**

### **2.3.1 Metodebeskrivelse**

Olsson (2011) anbefaler å gjennomføre en dokumentstudie ved studier som hovedsakelig henter data fra andre metoder som intervju. Denne metoden går ut på å analysere informasjon og data fra relevante og allerede opprettede dokumenter. Dokumentstudien er basert på entreprenørens etiske rammeverk med hensyn til å gi en dypere innsikt i deres verdier og etiske retningslinjer, samt å fungere som studiens sekundærdata. De etiske rammeverkene er hentet fra entreprenørens nettside eller ved mailkorrespondanse. Analysen av dokumentene er utført etter hvordan Bowen (2009) mener en dokumentanalyse skal utføres. Først en overfladisk undersøkelse, deretter en grundig undersøkelse og til slutt en tolkning av dokumentet.



### **2.3.2 Evaluering av metode**

Dokumentstudien tar kortere tid enn for eksempel intervju ettersom det i all hovedsak dreier seg om datautvelgelse framfor dataauthenting (Bowen, 2009). Dokumentene som er blitt gjennomgått har ikke blitt endret av andre enn entreprenøren selv og dette ligger til grunn for økt reliabilitet ved denne metoden. Dokumentstudien gir nødvendigvis ikke resultater som er direkte tilknyttet forskningsspørsmålene, men som Bowen (2009) uttaler gir entreprenørens dokumenter forståelse og innsikt som kan bidra til å få bedre svar på forskningsspørsmålene. Validiteten i dokumentstudien ligger ved at innholdet i dokumentene ikke er vist til i litteratur, og samtidig er relevant for tematikken.

## **2.4 Intervju**

### **2.4.1 Metodebeskrivelse**

Studien baseres i tillegg til tidligere nevnte metoder på kvalitative intervju. På bakgrunn av at det er vanskelig å svare på forskningsspørsmålene ved dokumenter og litteratur er det gjennomført ni semistrukturerte dybdeintervjuer, intervjuer med personer som har tilknytning til ulike entreprenørs toppledelse. Intervjuobjektene har blitt tildelt en bokstav ut ifra hvilken entreprenør de tilhører, vist i Tabell 4. Kravene til intervjuobjektene er basert på Busch (2013) sine anbefalinger, og er valgt på bakgrunn av at de skulle ha nødvendige forutsetninger til å kunne bidra til svar på forskningsspørsmålene. Alle entreprenørene er rangert blant topp 30 største i Norge med hensyn på omsetning.<sup>8</sup> Det ble ved tre av entreprenørene valgt å intervjuer to personer for å skape et bedre helhetsinntrykk. I disse tilfellene ble en person fra entreprenørens toppledelse intervjuet av gangen. Dette for at responsen skulle være uavhengig av andre under intervjuet. Ifølge Yin (2009) burde man beskytte alle parter som bidrar til en studie. Tema og problemstillingen for studien og intervjuet kan oppfattes som avslørende og potensielt kan det føre til negative effekter for entreprenøren hvis det kommer frem at en entreprenør ikke utfører forebyggende tiltak i samme grad som andre entreprenører. Det er derfor valgt å anonymisere entreprenørene og intervjuobjektene noe som også anbefales av Tjora (2017). Stillingsbeskrivelsen til intervjuobjektene er også valgt å anonymiseres på bakgrunn av at enkelte stillingsbeskrivelser gjør det mulig å spore dem tilbake til aktuell entreprenør.

---

<sup>8</sup> <https://www.bygg.no/100-storste> [Hentet: 03.09.2019]

Tabell 4: Oversikt over intervjuobjekter

Entreprenørorganisering	Antall intervjuobjekter
A	1
B	2
C	1
D	2
E	2
F	1

Før intervjuobjektene ble kontaktet ble det utviklet en intervjuguide, som er anbefalt av Olsson (2011) og Busch (2013). Spørsmålene i intervjuguiden tok utgangspunkt i studiens avgrensninger ved kriminelle handlinger og hovedpunkter. Deretter ble disse underbygd av spørsmål relatert til forskningsspørsmålene. Spørsmålene ble lagd så åpne som mulig. Før intervjuene fant sted ble intervjuguiden sendt ut via mail til intervjuobjektene for å informere om temaet, problemstillingen og spørsmålene. Den inneholdt også en definisjonsforklaring av de kriminelle handlingene.

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer. Denne metoden tillater å legge til oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet samtidig som det ligger en struktur for intervjuet i intervjuguiden (Engebø, 2019). Intervjuene ble gjennomført med lydopptak ved hjelp av en telefon etter tillatelse fra intervjuobjektene. I etterkant av hvert intervju ble opptakene transkribert og sendt til intervjuobjekt per mail for godkjenning. Dette på bakgrunn for at et detaljert lydopptak og en god transkribering er viktig med tanke på å få en god analyse (Tjora, 2017). Hvert intervju varte i ca. 60 minutter. Intervjuene i forkant av koronarestriksjonene, den 12. mars 2020, ble gjennomført ved fysisk tilstedeværelse på entreprenørens hovedkontor. Restriksjonene som ble satt innebar blant annet en lukking av samfunnet og oppfordring mot å møte fler personer en ytterst nødvendig. Derfor ble intervjuene i etterkant av iverksettelsen gjennomført som videokonferanse eller gjennom telefonsamtaler i henhold til restriksjonene som var satt av myndighetene.

Restriksjonene og Norges situasjon grunnet Koronapandemien etter 12. mars 2020 førte til at planlagte intervjuer ble avlyst og det ble vanskeligere enn det i utgangspunktet var å få kontakt med aktuelle intervjuobjekter. Oppfølgingen av allerede utsendte eposter og tidligere

telefonsamtaler ble økt. Samtidig ble det forsøkt å få kontakt med en rekke nye potensielle intervjuobjekter for å oppnå ønsket antall toppledelser. Epostene det ikke ble mottatt respons på ble fulgt opp via telefonsamtaler enten gjennom entreprenørens sentralbord og/eller direkte til aktuell person. I tillegg ble flere av undertegnedes kontakter i bransjen koblet inn i prosessen for å øke sannsynligheten for å få nye intervjuobjekter.

Intervjudataen ble analysert gjennom koding etter anbefaling fra Tjora (2017). Etersom intervjuguiden var strukturert etter de kriminelle handlingene og forskningsspørsmålene, var deler av intervjudataen allerede kodet. Men med bakgrunn i at svarene fra intervjuobjektene ofte var utdypende og ikke alltid direkte tilknyttet spørsmålene som ble stilt førte det til at intervjudataen måtte kodes ytterligere. Det ble gjennomført ved å ta for seg linje for linje for å få nøyaktig koding og å hindre feil. Dette ble gjort for intervjudataen fra samtlige intervjuer.

#### **2.4.2 Evaluering av metode**

Intervju er en metode som fører til at det er kontroll på fremdrift, datamengde og innhold. Det velges når det er ønskelig med et intervju, hvor mange som skal intervjues og hvilke spørsmål som stilles. Det resulterer i en tidseffektiv måte å samle inn relevant data på (Tjora, 2017). Intervjuene har ført til data som er relevante og direkte rettet mot forskningsspørsmålene. Spørsmålene ved intervjuet ble utviklet til å ha denne hensikten, noe som øker validiteten til metoden (Olsson, 2011). Grunnet lite erfaring med utvikling av intervjuguide og det å intervjuer, kan dette ha medført at viktige spørsmål ikke ble inkludert i intervjuguiden eller som oppfølgingsspørsmål.

Ved å benytte en intervjuguide gir dette en struktur på intervjuene (Busch, 2013). Med bakgrunn i intervjuguidens oppbygning ble etterarbeidet av intervjudataen redusert. Samtidig gir åpne spørsmål direkte rettet mot forskningsspørsmålene data med høy validitet ved at intervjuobjektene får mulighet til å svare utfyllende, og å gå i dybden der de har mye å fortelle (Tjora, 2017). Definisjonsforklaringen som var inkludert i intervjuguiden viser hva de kriminelle handlingene innebærer. Det fører til økt validitet i svarene ettersom det ved flere anledninger er blitt observert utydigheter rundt definisjonene.

Ved å gjennomføre semistrukturerte intervjuer gir det muligheten til å gå mer i dybden av spørsmål og følge opp svarene til respondenten (Engebø, 2019). Dette kan få intervjuobjektet

til å snakke og på den måten få mer utdypende svar med økt validitet. Ved å holde intervjuene med kun en person om gangen kan det ha ført til at intervjuobjektene snakket mer åpent angående spørsmålene og ikke ble begrenset av andre, for eksempel ved at vedkommende ikke kommer til ordet.

Intervjuobjektene er direkte tilknyttet en entreprenør som daglig jobber med forebygging av arbeidsmarkeds kriminalitet. De har altså god kompetanse til å svare på forskningsspørsmålene, noe som gir intervjudataen økt reliabilitet (Tjora, 2017).

Lydopptak under intervjuet bidrar til at man enklere kan fokusere på hva intervjuobjektet sier og holde god flyt samtidig som det gir bedre forutsetninger for å komme med gode oppfølgingsspørsmål utenfor intervjuguiden (Tjora, 2017). Dette bidrar til å øke validiteten. Ved å ta opp lyden gir det også muligheten til å høre igjennom intervjuene flere ganger og direkte sitere intervjuobjektene (Kvale, 1997), noe som øker påliteligheten til studien. Samtidig er det viktig å være klar over at lydopptak kan virke negativt da enkelte intervjuobjekter begrenser svarene sine når de vet at det de sier blir tatt opp (Tjora, 2017). Transkriberingen av intervjuene kan skape problemer ved at skriftlig og muntlig språk har forskjellige lover og regler (Kvale, 1997). Det som ble sagt kan få en annen mening ved at det visuelle forsvinner. Kodingen som blir gjennomført styrker studien ved at det bidrar til å ekstrahere essensen, redusere materialets volum og legge til rette for idegenerering med grunnlag i detaljer (Tjora, 2017).

Det viste seg at det var vanskelig å få tak i intervjuobjekter. Enkelte entreprenører ønsket ikke delta i kartleggingen av uvisse grunner uavhengig av koronapandemien. Til tross for restriksjonene og de uvanlige hindringene under denne studien resulterte gode metoder og framgangsmåter i at et tilstrekkelig antall entreprenørtoppledelser ble intervjuet.

## **2.5 Arbeidsfordeling**

Oppgaven består som nevnt tidligere av to hoveddeler, Del 1: Masteroppgave og Del 2: Vitenskapelig artikkel. Utarbeidelsen av delene har foregått parallelt, men det har tidvis vært økt oppmerksomheten til Del 2: Vitenskapelig artikkel med bakgrunn i å ferdigstille produkt til innleveringsfrister.

### **2.5.1 Del 1: Masteroppgave**

Utarbeidelsen med denne delen inkludert Del 3: Vedlegg er gjennomført av undertegnede. Veileder Ola Lædre og medveileder Jardar Lohne har bidratt til utviklingen av oppgavens forskningsspørsmål, avgrensninger og struktur, samt kommet med innspill og bistått med veiledning gjennom diskusjoner og oppfølging.

### **2.5.2 Del 2: Vitenskapelig artikkel**

Det ble etter oppfordring av Lædre og Lohne besluttet at det skulle skrives en vitenskapelig artikkel parallelt med masteroppgaven. Hensikten med artikkelen var å få den publisert gjennom konferansen IGLC2020 som arrangeres av International Group for Lean Construction. Artikkelen har samme tematikk og forskningsspørsmål som både pilotprosjektet og masteroppgaven. På bakgrunn av konferansens første innleveringsfrist, 26. januar, ble artikkelen utarbeidet basert på masteroppgavens pilotprosjekt.

Arbeidet med artikkelen har hatt følgende fordeling:

1. Magnus Wendelbo Bungum, masterstudent ved bygg- og miljøteknikk, NTNU.
2. Jardar Lohne, forsker ved IBM, NTNU.
3. Ola Lædre, professor ved IBM, NTNU.

Undertegnede stod for selve utformingen av artikkelen. Veileder Ola Lædre og medveileder Jardar Lohne har bidratt gjennom korrekturlesing, tilbakemeldinger og faglige innspill. Artikkelens struktur er hovedsakelig bygd opp etter konferansens mal.

For at artikkelen skulle bli vurdert til konferansen måtte undertegnede stille som reviewer til en annen av konferansens innsendte vitenskapelige artikler. Dette ble gjennomført, og på lik linje med resten av konferansens potensielle artikler ble det mottatt tilbakemeldinger og forslag til endringer og forbedringer. Det har bidratt til å forbedre artikkelen som helhet.

### 3. Teori

*Teorikapittelet består av den teoretiske basen for studiens problemstilling. Kapittelet er bygd opp ved to deler, styring og kriminalitet. Først blir temaene presentert i et bredt omfang, for så å bli spisset mot forskningsspørsmålene. Avslutningsvis i kapittelet er det en oppsummering av det som er gjennomgått i tillegg til at det vises til et kunnskapshull i litteraturen.*

#### 3.1 Styring - definisjon

Det kommer frem av Ahola *et al.* (2014) at det blir benyttet mange ulike definisjoner, beskrivelser og forståelser av uttrykket styring. Opprinnelsen til ideen om styring stammer fra problematikk vedrørende hierarkisk koordinering av organisasjoner (Miller og Lessard, 2001). Ifølge Müller (2009) har begrepet styring blitt brukt i lang tid. I dag brukes begrepet synonymt med god og transparent ledelse. Dagens styring er lagt til grunn i Foucaults filosofi om Neo-liberalismen. Denne filosofien tilsier at man ikke nødvendigvis styres direkte av sjefen, men av lover og rammeverk innad i det samfunnet man befinner seg i (Müller, 2009). Det betyr nødvendigvis ikke at alle som befinner seg i dette samfunnet følger disse lovene og reglene i alle sine handlinger (Müller, 2009; Pietroforte, 1997). I denne studien vil samfunnet være referert til som samfunnet internt hos en entreprenør. Styring handler om å skape betingelser for regler og kollektive handlinger (Müller, 2009; Bevir, 2012). Med andre ord vil arbeidsmiljøets holdninger og normer internt i et entreprenørselskap være en del av styringen og grunnlaget for disse lovene og rammeverkene. Styring referer også til ledelsesprosesser (Bever, 2012), prosesser og beslutninger som har som hensikt å gi definerte handlinger, makt og akseptert ytelse (Samset og Volden, 2016).

Innenfor styringsteori er det to hovedkomponenter; aktører og regler. Aktørene påvirker styringen med deres individuelle perspektiv og meninger, og handler innenfor et system. Aktørene kan som en helhet regulere og endre dette systemet. Reglene har som oppgave å forme aktørenes oppførsel og handlinger (Müller, 2009).

Müller (2016) viser til styring som påvirkning ved ulike aspekter og definerer dem slik:

**Styring som et system av kontroll:** Styring som et system eller samling av kontrollstrukturer og mekanismer for å lede og kontrollere organisasjoner. Inkludert

tilhørende ansvar som behov for å balansere økonomiske og sosiale målsetninger på lik linje som individuelle og felles mål.

**Styring som prosesser:** Rollen og funksjon av prosesser som organisasjoner ledes og kontrolleres etter for å være mottakelig for interessenters rettigheter og ønsker.

**Styring som forhold:** Rollen som et styresett har ved å definere forholdene mellom de ulike interessentene som enten kan være interne eller eksterne fra organisasjonen. Deres rettigheter, ansvar og forhold til andre i organisasjonen, inkludert eksterne revisorer, ledere eller andre legitime interessenter.

Andersen *et al.* (2019) har gjengitt de foregående definisjonene og i tillegg lagt ved et annet aspekt med følgende definisjon:

**Styring som motivasjon:** Oppfattet som mekanismen som ansvarlighet og ansvar påvirkes av.

## 3.2 Selskapsstyring

APM (2011) har hentet sin definisjon på selskapsstyring fra OECD (2004) og definerer uttrykket på følgende måte:

*Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined*

Altså at selskapsstyring baseres på forhold mellom ledelse, styret, eiere og andre interessenter, i tillegg til å gi en struktur gjennom målsetningene til selskapet samt hvordan man skal nå målene og overvåke resultatene.

Styring må ikke forveksles med ledelse på bakgrunn av at de har forskjellig funksjoner (Too og Weaver, 2014). Mens typisk ledelse går ut på å lede selskaper for å skape og ivareta eiernes verdi, vil styring innebære å bestemme måten å lede på (Aras og Crowther, 2010). Med andre

ord er forskjellen mellom styring og ledelse at styring definerer en struktur som benyttes i en organisasjon, inkludert de tildelte rettigheter og ansvar som følger med i denne strukturen. Det krever at ledelsen fremtrer effektivt og redelig innenfor den gitte strukturen. Ledelse er derimot for å lede organisasjonen innenfor rammeverket som blir satt av styringssystemet (Too og Weaver, 2014). Styring inkluderer å utvikle og samtidig balansere kontrollmekanismene som resulterer i å øke eierens verdi i tillegg til å tilfredsstille andre interessenter. Noe som vil si at selskapsstyring går ut på å ha effektiv ressursbruk, ansvarlighet og pålitelighet ved selskapets makt og muligheter. Det innebærer også å ha gode holdninger og god oppførsel innad i organisasjonen (Aras og Crowther, 2010).

Det er hovedsakelig to tankeganger i litteraturen som går igjen om hvordan man ser på styring (Too og Weaver, 2014). Tankegangen nummer en tilsier at det er nødvendig med forskjellige typer styring ved ulike underenheter innenfor samme organisasjon. Hver enkelt underenhet må styre sitt arbeid opp mot organisasjonen. De legger vekt på at styringen er uavhengig av hverandre og viser ikke til noen sammenheng. Tankegang nummer to går ut på at en organisasjons styring har et mer helhetlig perspektiv. Det er én type styring, denne styringen inkluderer organisasjonens verdier, visjon og etikk, interne samfunnsansvar (CSR<sup>9</sup>) og hvordan styret styrer seg selv. Styringen blir videreført ut til underenheter som avhenger av hverandre. Hvis styringen blir endret ved en av underenhetene vil dette påvirke de andre underenhetenes styring og dermed hele organisasjonen (Too og Weaver, 2014).

Aras og Crowther (2010) påpeker at god styring innad i et selskap er nøkkelen til at driften av selskapet skal gå bra. Selskapsstyring kan ses på som et miljø sammensatt av tillit, etikk, moralske verdier og troverdighet. Ved å ha god selskapsstyring bidrar det til å gi eiere og sjefene av selskapet tillit til at de skal ha gode resultater i sin respektive bransje (Aras og Crowther, 2010). Det innebærer tillit til å kunne oppnå de forventede resultatene samt viljen til å akseptere sårbarhet (Rousseau *et al.*, 1998). Tillit har også høy vektlegging i definisjonen av den rasjonelle styringen internt (Ke *et al.*, 2015) og er et underbyggende punkt av motivasjonen som deles innad i et selskap (Emerson og Nabatchi, 2015). Motivasjon igjen, fremmer samarbeid samt inspirerer, oppmuntrer og stimulerer enkeltpersoner for å nå felles målsetninger (Peterson, 2007).

---

<sup>9</sup> CSR – Corporate social responsibility



Investorer som forventer god avkastning betaler gjerne ekstra for å sørge for at selskapet har gode styringsstandarder. For å påvirke styringen er styringsdokumenter et viktig redskap, spesielt når det kommer til beslutningstagning (Aras og Crowther, 2010). Styring på selskapsnivå påvirker prosjekter på den måten at det regulerer oppførselen og væremåten til selskapets ansatte. Det er derfor behov for å sette et etisk rammeverk som rettleder de ansatte i det daglige arbeidet med beslutninger og tiltak (Müller, 2009).

Det kommer frem av Aras og Crowther (2010) at det er diskusjoner med tanke på definisjonen av god selskapsstyring, og hvordan man skal kunne måle det. Det er derimot klart at god selskapsstyring legger til grunn for at selskapet når sine målsetninger, skaper bærekraftig verdi og holder balansen mellom økonomiske og sosiale fordelaktige aspekter (Aras og Crowther, 2010). Det finnes flere muligheter for å forbedre styring, disse mulighetene ligger blant annet ved justeringer i vektlegging av juridiske rammeverk, incentiver i tillegg til informasjons- og kunnskapsutvikling. Samtidig bør man se hva som fungerer samt lære av feil som tidligere er blitt gjort (Samset og Volden, 2016).

Uten noen form for styringsstruktur kan det oppstå uenigheter og konflikter vedrørende selskapets målsetninger, prosesser og ressurser. Dette kan igjen føre til dyr ineffektivitet (Müller, 2009). Selskapenes styring har mye å si for hvordan selskapet blir oppfattet av eksterne interessenter i form av prestasjon, markedsverdi og troverdighet. Et av de viktigste poengene med selskapsstyring er at det er det eneste virkemiddelet for selskaper til å oppnå mål og gjennomføring av strategier. Styringsprinsipper ligger som en basis i alle selskapers styring. Selskaper må implementere styringsprinsipper for å kunne forbedre sine strategier og effektivitet mot å nå sine mål, samt undersøke hva deres retningslinjer for virksomhetsstyring må være. Det finnes fire prinsipper for god selskapsstyring; åpenhet, pålitelighet, ansvar og rettferdighet (Aras og Crowther, 2010). Disse fire prinsippene sørger for god styring på alle nivåer i en organisasjon, og er tilnærmet universale for retningslinjene i et selskap (Müller, 2016). God selskapsstyring gir langtidsfordeler som risikoreduisering, gjør selskapet attraktivt for nye investorer og eiere, og kan øke selskapets egenkapital (Aras og Crowther, 2010).

I et selskap er det vesentlig at styringen dekker samtlige organisasjonsnivåer, fra selskapets styre til prosjektnivå (Klakegg *et al.*, 2008). Inkludert i selskapsstyring vil det være flere forskjellige nivåer av styring. Disse nivåene knyttes sammen av de fire prinsippene som er nevnt tidligere. De ulike nivåene hos en entreprenør er; selskapsstyring, toppledelsesstyring av

prosjekter, styring av prosjekter og prosjektstyring (Müller, 2016). Tabell 5 presenterer de ulike styringsnivåene og deres oppgaver som utgjør bidrag til styring.

Tabell 5: Styringsnivåenes ulike oppgaver (Müller, 2016).

Styringsnivå	Oppgaver
Selskapsstyring	Definere virksomhetsmål og utvikle retningslinjer, målsetninger og etiske prinsipper.
Toppledelsesstyring av prosjekter	Definere omfanget av prosjekter som et virksomhetsprinsipp samt definere behovene for prosjektorganisasjon og rollene i prosjektledelsen.
Styring av prosjekter	Velge de riktige prosjektene og synkronisere tiltak, metoder og rapportering
Prosjektstyring	Definere mål, gi ressurser og stå for kontrollprosesser

Innad hos en entreprenør vil det hovedsakelig være toppledelsen som legger til grunn for selskapets styring (Müller, 2009; Too og Weaver, 2014). Toppledelsen delegerer myndighet og ansvar innenfor gitte handlinger til nivåer lavere ned i hierarkiet. Toppledelsen må også utvikle et styringssystem som effektivt oppfyller styringsbehovene til selskapet (Too og Weaver, 2014). For prosjektstyring vil styring fra toppledelsen handle om å finne en akseptabel balanse mellom å styre prosjekter og å styre prosjektledelsen. Styring av prosjekter dreier seg om i hvilken grad virksomheten til selskapet drives gjennom prosjekter, mens styring av prosjektledelse omfatter kapasiteten og evnene prosjektledelsen trenger for å gjennomføre prosjektene på ønsket måte. Prosjektledelsesstyring inkluderer spørsmål om den strategiske verdien av prosjektledelsen for organisasjonen; Skal prosjektledelsen leies inn eller skal det benyttes egne ansatte? Skal man benytte erfarne prosjektledere eller det skal slippes til nye kandidater? Toppledelsen må altså velge hvordan ressurser skal spres på best mulig måte for å kunne jobbe mot ulike målsetninger (Müller, 2009).

Gjennomføring av prosjektstyring er ofte definert av retningslinjer, prosesser, roller og ansvar. Det bidrar også til å sette grenser på forskjellene mellom eierskap og kontroll av oppgaver. Det blir satt grenser for handlingene til prosjektledelsen ved målene og retningslinjene til selskapet og i hvilken grad målene skal bli nådd. Det samme gjelder for prosessene innenfor deres

ansvarfelt (Müller, 2009). Nivåene under toppledelsen plikter på generell basis å ha samsvarende mål og krav som nivåene over seg (Too og Weaver, 2014).

Informasjonsdelingen og kommunikasjon rettet mot prosjekter og prosjektledelsen kan ved flere tilfeller by på problemer grunnet at budskapet ofte skal treffe mange forskjellige personer med ulik bakgrunn, motivasjon og individuelle mål. Med hensyn til disse ulikhetene bruker personene å verdsette, strukturere og tolke informasjonen på forskjellig måte. Det vil igjen skape problemer for å oppnå felles målsetninger. Hvordan budskapet er formulert spiller også en viktig rolle, mottakeren må også ha forutsetninger og riktig kunnskap for å kunne forstå budskapet som blir overført. Gitt at en person eller et ledernivå forstår og tolker budskapet på rett vis betyr ikke at de resterende personene eller ledernivåene gjør det. I tillegg er det heller ikke forutsatt at mottaker vil oppføre seg i henhold til avsenderens forventninger (Pietroforte, 1997).

### **3.3 Kriminalitet - begrepsforklaring**

#### **3.3.1 Arbeidsmarkeds kriminalitet og arbeidslivskriminalitet**

I internasjonale artikler og rapporter er ikke problemstillingen med to forskjellige begreper tilstedeværende ettersom det er en fellesbetegnelse for kriminaliteten, “work-related crime”. I rapporter skrevet av norske statlige etater blir begrepene arbeidsmarkeds kriminalitet og arbeidslivskriminalitet brukt om hverandre uten at det er spesifisert noen forskjell. Det ser ut til at dette er realiteten og at det ikke er noen tilsynelatende store ulikheter. For eksempel i rapporten «Felles årsrapport for styrket innsats mot arbeidslivskriminalitet 2017» (Arbeidstilsynet *et al.*, 2018) blir det ikke gjort forskjell på begrepene. I teksten benyttes begrepet arbeidslivskriminalitet mens i figurene i rapporten omtales arbeidsmarkeds kriminalitet. Riksadvokaten har også omtalt arbeidslivskriminalitet og arbeidsmarkeds kriminalitet i tilknytning til de samme kriminelle handlingene, hhv. i rundskriv fra 2015 (Riksadvokaten, 2015) og 2020 (Riksadvokaten, 2020).

Definisjonen av arbeidslivskriminalitet fra Prop. 115L (2017-2018) er nesten identisk med definisjonen av arbeidsmarkeds kriminalitet fra rapporten «Situasjonsbeskrivelse 2014 – Arbeidsmarkeds kriminalitet i Norge» (Arbeidstilsynet, *et al.*, 2014).

Arbeidslivskriminalitet (Prop. 115L (2017-2018), s. 6):

*«Handlinger som bryter med norske lover om lønns- og arbeidsforhold, trygder, skatter og avgifter, gjerne utført organisert, som utnytter arbeidstakere eller virker konkurransevridende og undergraver samfunnsstrukturen.»*

Arbeidsmarkeds kriminalitet (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014, s. 12):

*«Arbeidsmarkeds kriminalitet er brudd på norske lover om lønns- og arbeidsforhold, trygde-, skatte- og avgiftskriminalitet eller organisert kriminalitet som minimaliserer produksjonskostnadene for varer og tjenester i Norge og dermed undergraver norske samfunnsstrukturer og virker konkurransevridende.»*

Det tyder på at det er mange likheter og overlappinger ved disse to begrepene. Videre informasjon i rapporten «Situasjonsbeskrivelse 2014 - Arbeidsmarkeds kriminalitet i Norge» (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014) viser til at begrepet arbeidsmarkeds kriminalitet har større omfang enn arbeidslivskriminalitet. Arbeidsmarkeds kriminalitet er i større grad rettet mot handlinger som resulterer i samfunnsutfordringer, mens arbeidslivskriminalitet er mer rettet mot enkeltpersoner. Det kan valideres ved å se på rundskrivet til riksadvokaten fra 2017 (Riksadvokaten, 2017) hvor det legges tydelig vekt på at arbeidsmarkeds kriminalitet undergraver velferdsstaten. Det nevnes også i rundskrivet fra 2019 (Riksadvokaten, 2019) at arbeidslivskriminaliteten er rettet mot arbeidstakere og virksomheter, og deretter samfunnet.

Noe av det begrepene arbeidsmarkeds kriminalitet og arbeidslivskriminalitet har til felles er at de innebærer mange ulike typer kriminalitet (Regjeringen, 2019; Arbeidstilsynet *et al.*, 2014). Rapporter viser til lange lister med kriminalitetstyper. Det er stor forskjell i kriminalitetene, men det er ingen forskjell mellom listene til arbeidsmarkeds kriminalitet og listene til arbeidslivskriminalitet. Alle kriminalitetstypene har til felles at de er profittbaserte og den økonomiske vinningen er potensielt høy (NTAES, 2017; Arbeidstilsynet *et al.*, 2014). Disse typene for kriminalitet er også ansett for å ha lav oppdagelsesrisiko (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014). Satsningsområdene riksadvokaten har satt for 2020 innfaller innenfor begge begrepene.

Det er ved to hovedområder kriminaliteten er fremtredende, i det private markedet og i det proffe markedet. Det er hovedsakelig tre grupper som utgjør at a-krim finner sted (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014):

- Arbeidstagere: de som utnyttes.
- Arbeidsgivere: de som utnytter.
- Oppdragsgivere og forbrukere: de som kjøper de ulovlige tjenestene.

### **3.3.2 Ulovlig arbeidskraft**

Som vist til i avgrensningene til studien er ulovlig arbeidskraft underbygd av ulovlig bruk av utenlandsk arbeidskraft, sosial dumping og menneskehandel ved tvangsarbeid.

#### **Ulovlig bruk av utenlandsk arbeidskraft**

Denne typen kriminalitet inkluderer svart arbeidskraft med følgende avgifts- og skatteunndragelse samt bruk av falske identiteter (Kripos, 2014). Dette dreier seg om benyttelse av arbeidskraft fra personer uten lovlig oppholds- og/eller arbeidstillatelse i landet (NTAES, 2020). Kriminaliteten kan være en type av alvorlig økonomisk kriminalitet, men avhenger av omfanget (Riksadvokaten, 2014).

#### **Sosial dumping**

Sosial dumping er ikke nødvendigvis en kriminell handling og trenger ikke være inkludert i et straffbart forhold. I mange tilfeller vil det være sammenheng mellom sosial dumping og lover som regulerer arbeidslivet (Regjeringen, 2019). Det gjelder spesielt utenlandske arbeidstakere som blir ilagt dårligere lønns- og arbeidsvilkår enn lokale arbeidstakere. Det omfatter forhold som går utover arbeidstakernes helse samt gir økt risiko for ulykker, for eksempel manglende sikkerhetsopplæring, dårlig sikkerhet under arbeid og belastende arbeidstider.<sup>10</sup> Definisjonen på sosial dumping kommer frem i rapporten «Arbeidsmarkedskriminalitet i Norge – Situasjonsrapport 2014» (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014, s. 12):

*Når utenlandske arbeidstakere utsettes for brudd på helse-, miljø- og sikkerhetsregler, herunder regler om arbeidstid og krav til bostandard, og når de tilbys lønn og andre ytelser som er uakseptabelt lave sammenliknet med hva norske arbeidstakere normalt tjener, eller som ikke er i tråd med gjeldende allmenngjøringsforskrifter der slike gjelder.*

---

<sup>10</sup> <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/sosial-dumping/> [Hentet: 16.10.2019]

På kort sikt vil sosial dumping føre til økende arbeidsledighet i lokalbefolkning, selskapskonkurser og redusering av lønn og arbeidsforutsetninger. På lang sikt kan det bidra til å ødelegge sosial standard (Bernaciak, 2012). Ved denne studien blir sosial dumping benyttet for den delen som bryter med lover og forskrifter.

### **Menneskehandel ved tvangsarbeid**

Menneskehandel er i bunn og grunn brudd på grunnleggende menneskerettigheter. Den kriminelle handlingen går hardt utover samfunnet og individer i seg selv (Kripos, 2017). Definisjonen fra Justis- og politidepartementet er basert på FNs konvensjon mot grenseoverskridende organisert kriminalitet (Justis- og politidepartementet, 2002):

*“handel med mennesker”*: rekruttering, transport, overføring, husing eller mottak av personer, ved hjelp av trusler om bruk av vold eller bruk av vold eller andre former for tvang, av bortføring, av bedrageri, av forledelse, av misbruk av myndighet eller av sårbar stilling eller av å gi eller å motta betaling eller fordeler for å oppnå samtykke fra en person som har kontroll over en annen person, med sikte på utnyttning. Utnyttning skal som et minimum omfatte utnyttning av andres prostitusjon eller andre former for seksuell utnyttning, tvangsarbeid eller tvangstjenester, slaveri eller slaverilignende praksis, trelldom eller fjerning av organer.

Tvangsarbeid ligger under menneskehandel og vil i mange tilfeller også kunne falle under sosial dumping ved at sårbare personer blir utnyttet til å jobbe mot sin vilje. Tilfeller med menneskehandel ved tvangsarbeid utgjør dermed en av de grovere versjonene for sosial dumping (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014). Tvangsarbeid defineres på ILO (International Labour Organization) sin nettside<sup>11</sup> og sier følgende:

*«Forced labor refers to situations in which persons are coerced to work through the use of violence or intimidation, or by more subtle means such as accumulated debt, retention of identity papers or threats of denunciation to immigration authorities.»*

Altså er tvangsarbeid noe som finner sted når en person blir tvunget til å jobbe gjennom bruk av vold, trusler eller ved utnyttelse av andre pressmidler som økende gjeld, kontroll på

---

<sup>11</sup> [https://www.ilo.org/global/topics/forced-labour/news/WCMS\\_237569/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/forced-labour/news/WCMS_237569/lang--en/index.htm) [Hentet: 13.09.2019]

identitetspapirer eller trusler om å oppgi personen til utlendingsmyndighetene. Siste punkt av definisjonen er gjeldende hvis utnyttet person i utgangspunktet ikke har lovlig oppholdstillatelse i landet.

### **3.3.3 Fiktiv fakturering**

Fiktiv fakturering er blant annet en måte å skjule og hvitvaske svart arbeid (NTAES, 2017). Den økonomiske vinningen som kan oppnås ved bokføring av fiktive fakturaer er potensielt høy (arbeidstilsynet et al., 2014). Definisjonen for fiktiv fakturering er som følger (Strømme, 2018, s. 12):

*«Fiktiv fakturering betyr at det utstedes fakturaer for tjenester som ikke er levert av den virksomheten som framstår som selger.»*

Fiktive fakturaer kan fort forveksles med såkalte tomme fakturaer. Forskjellen er at det ved fiktive fakturaer blir levert en tjeneste, men som ikke er gjennomført av den eller de aktørene som i utgangspunktet står ansvarlige. Mens ved tomme fakturaene blir det sendt betalingskrav uten at noen tjeneste er gjennomført (Strømme, 2018).

## **3.4 Arbeidsmarkedskriminalitet internasjonalt**

Ut ifra Loosemore og Lim (2015) bærer byggebransjen verden over preg av deltagende kriminelle aktører og at det tilnærmet er vanlig med urettferdig forretningsskikk samt at enkelte aktører får et konkurransefortrinn i forhold til andre. Det er i over flere tiår blitt dokumentert flere eksempler på a-krim, eksempelvis korrupsjon, utnyttelse av verdikjeden, rigging av anbud, konflikter og konfrontasjoner. Loosemore og Lim (2015) legger også frem at en rekke tiltak er iverksatt for å hindre urettferdig forretningsskikk og kriminelle aktører verden over. Til tross for dokumentasjonen mener de det ikke har blitt gjennomført tilstrekkelig teoretisk konseptualisering av problemet, og påstår det har resultert i at det ikke er blitt gjort noen drastiske fremskritt for å løse problemet.

Byggebransjen har en ansettelsesprosent på ca. 7 prosent av verdens arbeidende befolkning (ILO og WFF, 2017). Antall ansettelsesforhold innenfor byggebransjen har de siste årene økt og trenden viser til at det vil fortsette å øke på globalt nivå. Byggebransjen er også den bransjen med høyeste andel midlertidige ansatte (ILO, 2019b). Arbeidsinnvandrere blir ofte midlertidig

ansatt, noe som kan føre til at de blir økonomisk sårbare i forhold til at jobbmulighetene er utrygge samtidig som de kan ha en såkalt innvandringsgjeld (Buckley *et al.*, 2016).

Arbeidsinnvandring har i lang tid hatt en viktig rolle for byggebransjen internasjonalt. Dette på bakgrunn av at bransjen har en mobil og fleksibel karakteristikk. Det er derfor også nødvendig med mobile og fleksible ansatte som i tillegg har mulighet til å jobbe i nedgangstider. I mange deler av verden blir byggebransjen sett på som en nødløsning for arbeid, såkalt “overlevelsesarbeid”. Det kommer av at bransjen ofte har mulighet til å ta inn arbeidere som enten ikke får jobb i sitt eget land eller er arbeidsinnvandrere som ikke får jobb i andre sektorer grunnet manglende utdanning eller forskjeller i krav til utdanning i vertslandet kontra hjemlandet (Buckley *et al.*, 2016).

Fra et europeisk perspektiv har sysselsetting av migranter og arbeidsinnvandring til byggebransjen alltid vært et godt stykke over gjennomsnittet i forhold til andre bransjer. EU sine krav om fri arbeidsbevegelse innenfor EU/EØS-landene har ført til en trend som viser mindre direkte ansettelser fra hovedentreprenører og økt grad av kontrahering av underentreprenører. Det har også vært en økning av rene bemanningsbyråer som ikke nødvendigvis tilbyr faglært arbeidskraft. Dette betyr at det er mindre grupper hos hovedentreprenørene som står for anskaffelser og en overordnet prosjektstyring, noe som igjen har ført til at kontrahering av billige underentreprenører med dårlig kompetanse har blitt en vanesak i europeisk byggebransje. Disse underentreprenørene har ofte sårbare og uredelige ansatte (Cremers og Janssen, 2008). For Europa og EU/EØS-landene viste det et større utslag av a-krim etter EUs utvidelse i 2004 (Bernaciak, 2012; Bengtsson, 2014).

Andelen tvilsomme aktører og arbeidstakere som gjennomfører arbeider med billig og ulovlig arbeidskraft har hatt en økning fra tidligere (Cremers og Janssen, 2008). Utenlandske arbeidstagere er sårbare ved mange ulike aspekter, for eksempel språkproblemer og ulovlig opphold i landet. De får også gjerne tilbud om bolig via arbeidsgiver. Disse boligene er ofte langt under normal levestandard og arbeidsgiver tar høy leie (Buckley *et al.*, 2016; Cremers og Janssen, 2008) noe som utgjør at utbetalt lønn blir meget lav. Sammen med lovverket for arbeidsinnvandring, som tilsier at arbeidstakere må forholde seg til samme arbeidsgiver over en lengre periode, kan dette bidra til at arbeidsinnvandrere enklere kan bli utsatt for misbruk fra arbeidsgiver (Buckley *et al.*, 2016). Arbeidsinnvandrere som befinner seg ulovlig i et land er ofte ute etter å jobbe flest mulig timer og tjene mest mulig i en begrenset periode. Det er også



som regel denne gruppen som er avhengig av ikke-erklært eller såkalt svart arbeid, og befinner seg blant den minst beskyttede andelen i byggebransjen (Cremers og Janssen, 2008). I 2010 ble det anslått at det var 11 millioner ulovlige innvandrere i USA, ca. 19 % av disse var i tilknytning til byggebransjen noe som utgjorde 14 % av det totale antallet byggearbeidere (Golden og Skibniewski, 2010). Ifølge Golden og Skibniewski (2010) er det kun 80 % av de ulovlige arbeidstakerne i USA som blir betalt i henhold til lover og forskrifter. Det som vil skje hvis den ulovlige arbeidskraften blir erstattet av lovlige arbeidskraft er hovedsakelig at prisen på arbeidene vil gå opp. Et vel brukt argument er at de ulovlige innvandrerne tar jobbene ingen andre vil ha (Golden og Skibniewski, 2010).

I en rapport utgitt av ABS (2013) blir det klart at australsk byggebransje hadde svart arbeid til en verdi over 10 milliarder dollar i regnskapsåret 2010-2011. Dette tilsvarer 10,2 % av brutto verdien til Australias byggebransje og er mye høyere enn i noen andre bransjer i landet. I EU er det anslått at 16 % av alt helsvart arbeid og 19 % av alle arbeider som er gjennomført delvis svart er knyttet til byggearbeid og byggebransjen (Williams og Nadin, 2012). Dette tilsvarer at over en fjerdedel av arbeiderne i EUs byggebransje har jobbet svart eller delvis svart i løpet av et år. Disse tallene er basert på EU som helhet, men ved å dele opp EU er det tydelig at de nordiske landene står for den største andelen av det svarte arbeidet. Sør-Europa bidrar til å trekke tallene ned. 70 % av tilfellene med svart arbeid i EU utføres for venner, familie og naboer (Williams og Nadin, 2012).

Produksjon og arbeidsinnsats er i mange tilfeller lett å skjule i byggebransjen uavhengig av hvor i verden man befinner seg. Det kan gjøres ved kontantbetaling eller byttehandler, for eksempel tjeneste mot tjeneste. Hvis man ser på svart arbeid så gjøres dette fritt og uten overholdelse av reguleringer (Chancellor og Abbott, 2015). Chancellor og Abbott (2015) mener det derfor er rimelig å si at det svarte markedet tilbyr et høyere nivå av teknisk effektivitet og produktivitet. På lik linje med resten av verden er dette også tilfelle i Europa, ifølge Williams *et al.* (2012) som kommenterer at det er attraktivt med investeringer ved bruk av svart arbeid på bakgrunn av mulighetene for å unngå begrensninger som følge av reguleringer i forhold til tilgjengelighet av leverandører, hastighet på byggearbeidet, kostnader og kvalitet. Generelt i verden opererer byggebransjens skyggeøkonomi med lavere priser, mindre begrensninger og mer fleksibilitet, og er derfor potensielt mer produktiv enn den offisielle byggebransjen (Chancellor og Abbott, 2015). Ut ifra Cremers og Janssen (2008) kan man dele svart arbeids opphav inn i fire grunnleggende mønstre, falske selvstendige næringsdrivende, “moonlighting”

(fast lovlig ansettelse på dagtid i tillegg til uregelmessig svarte arbeid på kveldstid), uformelle virksomheter (både lovlige og ulovlige arbeidere) og gjennom pyramider av under-entreprenører.

Sosial dumping har vært et omdiskutert tema over tid i store deler av verden (Bernaciak, 2012). Det er erfart at arbeidere som befinner seg i de lavere delene av lønningsskalaen også er de som er mest utsatt for personskader og ulykker. Det er muligens også de som er nederst i verdikjeden og/eller uten noen form for sikkerhet i ryggen. I forhold til tilbakeholdelse av lønn og lønnstyveri vil disse personene være blant de mest utsatte (Buckley *et al.*, 2016). ETUC (2019) viser til flere tilfeller hvor europeiske personer ansatt i byggebransjen blir utsatt for: betydelig mindre lønn enn lokale arbeidere, tilbakeholdelse av feriepenger og sykepenger, selskaper som unngår betaling av trygdeavgift, og forfalskning av selskaper uten økonomisk aktivitet i hjemlandet.

I 2016 ble det estimert at det blant verdens befolkning var 24,9 millioner personer som befant seg i en arbeidssituasjon basert på tvangsarbeid, hvorav opp mot 3 millioner av disse jobbet innenfor bygg og anlegg, og flesteparten var menn (ILO og WFF, 2017). Menneskehandel ved tvangsarbeid er et vesentlig problem i hele verden, spesielt i Vest-Europa, Nord-Amerika i tillegg til deler av Afrika, Asia og Midtøsten (Buckley *et al.*, 2016). Tvangsarbeid blir kategorisert som moderne slaveri. De mest brukte formene for tvangsarbeid dreier seg om psykisk vold, trusler om vold og tilbakeholdelse av lønn (ILO og WFF, 2017).

I 2014 lanserte ILO (International Labour Office) «Fair Recruitment Initiative» (ILO, 2014). Hovedårsaken var rettet mot å hjelpe til med å forebygge mot menneskehandel ved tvangsarbeid i tillegg til å beskytte arbeidstagenes rettigheter. Fem år senere utviklet ILO «General principles and operational guidelines for fair recruitment and Definition of recruitment fees and related costs» (ILO, 2019a), målet med disse retningslinjene er å fremme og sikre rettferdig rekruttering og er lagd med hensyn for å bli implementert av hele nasjoner, organisasjoner og/eller deler av et arbeidsmarked.

Svindel er et problem i mange ulike bransjer og er et sammensatt uttrykk. Kriminaliteten kan gjennomføres ved en rekke ulike handlinger. Fiktiv fakturering eller svindel ved fakturaer er rangert som den nest mest utførte svindelmetoden i byggebransjen. Dette gjelder både for verden totalt sett og for Vest-Europa sett separat. For å jobbe mot denne typen av svindel er det

vanligst å overføre en “code of conduct” eller etisk retningslinjer samt gjennomføre eksterne revisjoner av underaktørene (ACFE, 2018).

Rapporten «Crime in the construction industry» (CIOB, 2009) er basert på en spørreundersøkelse med både kvalitative og kvantitative spørsmål. Det var 1100 deltagende fra byggebransjen verden over og 65% av dem viser til at de kommer fra ledelsestillinger. De mest utbredte kriminelle handlingene i byggebransjen viser seg der å være tyveri, vandalisme og helse- og sikkerhetsbrudd. Tabell 6 viser utbredelsen av de kriminelle handlingene som denne studien tar for seg i forhold til hvor ofte intervjuobjektene opplever dem i praksis. Rapporten har ingen direkte resultater vedrørende fiktiv fakturering men gir en indikasjon via et bredere punkt, svindel mot klient/kunde. Dette punktet er derfor inkludert i Tabell 6.

Tabell 6: Kriminelle handlinger og deres utbredelse (CIOB, 2009).

	<b>Ulovlig arbeid</b>	<b>Tvangsarbeid</b>	<b>Helse- og sikkerhetsbrudd</b>	<b>Svindel mot klient/kunde</b>
<b>Ukentlig</b>	7,7 %	1,1 %	19,6 %	1,2 %
<b>Månedlig</b>	30,6 %	6,5 %	41,6 %	8,0 %
<b>Årlig</b>	20,5 %	22,6 %	28,8 %	29,4 %
<b>Aldri</b>	22,1 %	40,5 %	7,0 %	41,6 %

Dette tilsier at hele 90 % av respondentene har opplevd helse- og sikkerhetsbrudd i løpet av året før undersøkelsen ble besvart. Ulovlig arbeid har også stor oppslutning med nærmere 60 % som bekrefter at det finner sted. Det er derimot færre som viser til at tvangsarbeid og svindel mot klient/kunde er fremtredende i bransjen. 82 % av respondentene indikerte at ulovlig bruk av arbeidskraft ble ansatt med bakgrunn av at de på forhånd visste det var ulovlig, og den billige arbeidskraften var avgjørende. Det kommer frem at det er en tydelig underrapportering av kriminelle hendelser i byggebransjen som begrunnes med at mange ikke føler det ikke gir noe resultat og utgjør en forskjell (CIOB, 2009).

### 3.5 Arbeidsmarkeds kriminalitet i Norge

Ifølge Regjeringen (2019) er a-krim et stort problem i Norge og resulterer i konsekvenser for arbeidstakere, virksomheter og samfunn. Det er dog stor usikkerhet knyttet til hvor stort omfanget er med bakgrunn i at kontrolletatene i Norge ikke har fullstendig oversikt over aktørene og aktivitetene innenfor a-krim (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014). I 2015 ble det anslått at staten har tapt et sted mellom 12 og 60 milliarder kroner på skatter og avgifter som ikke er blitt betalt inn. Det anslås også at det har foregått skjult verdiskapning for 28-108 milliarder kroner samme året (Eggen *et al.*, 2017). Dette resulterer naturligvis i at Norge har store tap i inntekter, men også at norske velferdsordninger får redusert legitimitet (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014).

Med bakgrunn i at Norge er medlem av EØS-avtalen kommer også forpliktelsen om fri flyt av arbeidstakere og virksomheter innad i EU/EØS gjennom EUs bestemmelser (NTAES, 2017). På lik linje med andre land ble det i 2004 også i Norge en økning av arbeidsinnvandrere fra Europa (Kripos, 2014). Samtidig økte innvandring fra andre steder i verden. På grunn av den store innvandringen har tilgangen på billigere arbeidskraft økt. Siden store deler av innvandrerne kommer fra land med lavere levestandard gjør det også at arbeidskraften er mer sårbar. Høy grad av innvandring legger dermed til rette for a-krim (NTAES, 2017).

Ut ifra politiets erfaringer er næringslivet og logistikkapparatene det som blir brukt av organiserte kriminelle for å skjule kriminalitet (Kripos, 2014). Kriminelle aktører har blitt mer tilpassningsdyktige enn tidligere og kamuflerer i større grad de kriminelle handlingene i lovlydige virksomheter. De kriminelle veksler også mer mellom ulike virksomheter i forskjellige bransjer (Regjeringen, 2019). På denne måten gjennomfører de organiserte kriminelle blant annet hvitvasking av penger, utsending av fiktive fakturaer og utnytter systemet for å skaffe seg legal transport. I tillegg er det konkludert med at næringslivet er inngangsporten til kriminalitet. Bakmenn bruker næringslivet for å øke avstanden mellom seg selv og de straffbare handlingene. Næringslivets seriøse og redelige aktører blir i tillegg utkonkurrert av de kriminelle aktørene (Kripos, 2014).

Det jobbes kontinuerlig på statlig nivå med forebygging og avdekking av a-krim. Regjeringen utviklet en strategi mot a-krim i 2019 som også er gjeldende for 2020. Denne strategien er en revisjon av strategien som ble satt i 2017, som igjen er basert på strategien fra 2015. Regjeringen har revidert strategiene ut ifra hvordan utviklingen av a-krim har blitt rapportert fra ulike etater

(Regjeringen, 2019). Flere etater jobber sammen mot a-krim i a-krimsentere lokalisert rundt om i landet. Dette er inkludert i strategien regjeringen har publisert. Det har resultert i at etatene jobber tettere og har et bedre utviklet samarbeid enn for kun noen få år siden (Arbeidstilsynet *et al.*, 2018).

### **3.6 Arbeidsmarkeds kriminalitet i den norske byggebransjen**

Byggebransjen er en bransje som tiltrekker seg mange kriminelle aktører (Kripos, 2014) og anses som den bransjen med høyest andel a-krim (Regjeringen, 2019). Det er landets største næring sett i forhold til antall selskaper. 97% av disse selskapene har under 20 ansatte, noe som tilsier at det finnes veldig mange små selskaper. Kriminaliteten som finner sted i bransjen bærer preg av at den er kompleks, uoversiktlig og fragmentert. Samtidig er byggebransjen preget av en stor andel utenlandsk arbeidskraft (Kripos, 2014).

Kripos (2014) uttaler at på bakgrunn av den høye andelen utenlandske arbeidere i byggebransjen bidrar det til at det også er mange utenlandske selskaper. Disse selskapene blir ofte kontrahert til mindre entrepriser og finnes i underentreprenørleddene. De utenlandske selskapene er ofte tilknyttet en norsk kontaktperson, en norsk entreprenør eller et bemanningsbyrå. Det er bekreftet at flere av disse selskapene sender ut fiktive fakturaer, bedriver hvitvasking og benytter svart arbeidskraft. Dette gjøres enten ved å drive kriminaliteten selv eller ved bruk av egne underentreprenører. Penger og ulovlig arbeidskraft kan sendes på tvers av flere ulike selskaper (Kripos, 2014).

I rapporten «Kriminalitet i bygg- og anleggsbransjen» (Kripos, 2014) rettes oppmerksomhet mot de kriminelle handlinger som er satt som avgrensninger for denne studien; ulovlig arbeidskraft (ulovlig bruk av utenlandsk arbeidskraft, sosial dumping og menneskehandel ved tvangsarbeid) og fiktiv fakturering, og bekrefter at de valgte kriminalitetsformene er aktuelle innenfor byggebransjen.

#### **3.6.1 Ulovlig arbeidskraft**

##### **Ulovlig bruk av utenlandsk arbeidskraft**

Det har i mange år vært attraktivt for utenlandske arbeidere å søke jobb i Norge med bakgrunn i at det er gode lønnsbetingelser i forhold til deres hjemland. Dette har medført at det har kommet inn aktører til byggebransjen uten lovlig oppholds- og arbeidstillatelse (Økokrim,

2018). Det har forkommet flere hendelser der aktørene oppgir seg som lovlige ovenfor større entreprenører. Det viser seg imidlertid at de hyrer inn ulovlig arbeidskraft (Kripos, 2014). På grunn av EØS-avtalen har som sagt alle borgere av EU- og EØS-landene full rett til å jobbe på tvers av landegrensene. Dette betyr at det først og fremst er arbeidstakere fra land uten for EU som blir tatt for ulovlig arbeid ved mangel av oppholds- og arbeidstillatelse (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014).

Falsk ID og misbruk av ID er blant de mer utbredte metodene for at ulovlige arbeidstakere skal kunne skjule sine arbeidsforhold (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014). Skatteetaten har avdekket at mange utenlandske personer får utskrevet skattekort basert på falske identiteter. Samme etat har også uttrykt at flere av disse personene bedriver svart arbeid på bakgrunn av at de sjelden er registrert som arbeidstakere. Svart arbeid kan være vanskelig å oppdage når det ofte er gjeldende i prosjekter som pågår over relativt kort tid og betaling kan skje kontant (Kripos, 2014). Direktøren i BNL (Byggenæringens Landsforening), Jon Sandnes har uttalt følgende (Kripos, 2014, s. 6):

*I løpet av fem år har det vært en økt omsetning i det private oppussingsmarkedet på rundt 10 milliarder kroner, som våre medlemmer nesten ikke har tatt del i. Vi ser også at en økende andel av det profesjonelle byggemarkedet går til aktører som ikke følger spillereglene. Det er trolig et marked med omsetning på flere titall milliarder som forsvinner under radaren.*

Denne uttalelsen viser til at svart arbeid også er utbredt i privatmarkedet til byggebransjen, og medfører at mye skatt blir unndratt. Ifølge NTAES rapport, «Arbeidslivskriminalitet i Norge – Situasjonsbeskrivelse 2017» (NTAES, 2017), prøver tidligere helsvarte virksomheter å unngå å bli oppdaget ved å registrere seg i Brønnøysundregisteret. Deretter rapporterer virksomheten kun deler av informasjonen om ansatte, lønn og omsetning. Dette får virksomheten til å se lovlig ut på papiret og øker sannsynligheten for å bli kontrahert til større prosjekter i både proff- og privatmarkedet. Den svarte virksomheten kan skjules ved for eksempel fiktive leverandører, uregistrert arbeidstimer, kontant betaling og/eller “pay-back”-ordninger (NTAES, 2017). Altså unndrar aktørene seg avgifter og beskatning ved å unngå fullstendig bokføring.

Ved ulovlig bruk av utenlandsk arbeidskraft kan potensielt mange straffbare forhold finne sted. Ved slike handlinger vil hovedsakelig følgende lover være involvert (Utlendings- og forvaltningsseksjonen, 2011; Utlendingsloven, 2008; Straffeloven, 2005):

- Utlendl. § 108. Straff, strafferamme: bot og/eller fengsel inntil seks år.
- Strl. § 361. Dokumentforfalskning, strafferamme: bot eller fengsel inntil to år.
- Strl. § 378. Skattesvik, strafferamme: bot eller fengsel inntil to år.

Etterspørselen etter svart arbeidskraft er stor i befolkningen, spesielt som følge av prisen på det arbeidet som skal gjennomføres. Det oppleves også at det er for dårlig tilgang på lovlig arbeidskraft. Befolkningen har vent seg til å bruke svart arbeid, noe som har økt i takt med den økende tilgangen på utenlandsk arbeidskraft (Kripos, 2014).

### **Sosial dumping**

Som nevnt i begrepsforklaringen trenger ikke sosial dumping være straffbart, men de mest alvorlige sidene innfaller som a-krim og er brudd på arbeidsmiljøloven, allmenngjøringsloven og utlendingsloven (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014). Spesielt for byggebransjen er «Forskrift om delvis allmenngjøring av tariffavtale for byggeplasser i Norge (2018)». Denne forskriften tar for seg lønns- og arbeidsvilkår. Sosial dumping har som grunnleggende formål å senke kostnader relatert til personal og drift (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014; Bernaciak, 2012).

Basert på at denne kriminelle handlingens motiv er økonomisk vinning, uttaler arbeidsgivere at dette er eneste muligheten for å kunne hevde seg i bransjens marked. Det er også mulig å spare penger ved å unngå de sikkerhetskravene som stilles. Dette er den kriminaliteten som har høyest trusselnivå innfor byggebransjens a-krim (Kripos, 2014).

### **Menneskehandel ved tvangsarbeid**

Per 2014 var det få saker som ble meldt inn til politiet eller andre etater angående menneskehandel ved tvangsarbeid (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014). Tilfeller med tvangsarbeid antas å være underrapportert. Dette kan være grunnet i at det som regel er innblandet arbeidsinnvandrere uten lovlig oppholdstillatelse hvor kjøper av tjenestene (tredjepart) kan spare mye penger på å ikke melde ifra. Det kan altså være attraktivt for tredjepart å fortsette bruken av den eller de tvangsarbeidene (Utlendings- og forvaltningsseksjonen, 2011).

Nøkkelord for menneskehandel ved tvangsarbeid er; ulovlig opphold, ulovlig lange arbeidsdager, lav times betaling (avdekket ned mot 10 kr/timen i enkelte tilfeller), vold og trusler om vold samt frihetsberøvelse. De samfunnsmessige konsekvensene ved tvangsarbeid er undergraving av det lovlige arbeidslivet. Personene som blir utsatt for slike straffbare forhold kan utvikle både fysiske og psykiske skader (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014).

Menneskehandel er lovgitt i straffeloven ved §257 og tvangsarbeid er her underlagt annet ledd, bokstav b. Strafferammen er fengsel inntil seks år med mindre handlingen blir ansett som grov. Grov menneskehandel fremtrer i straffeloven §258 og har strafferamme på fengsel inntil ti år (Straffeloven, 2005).

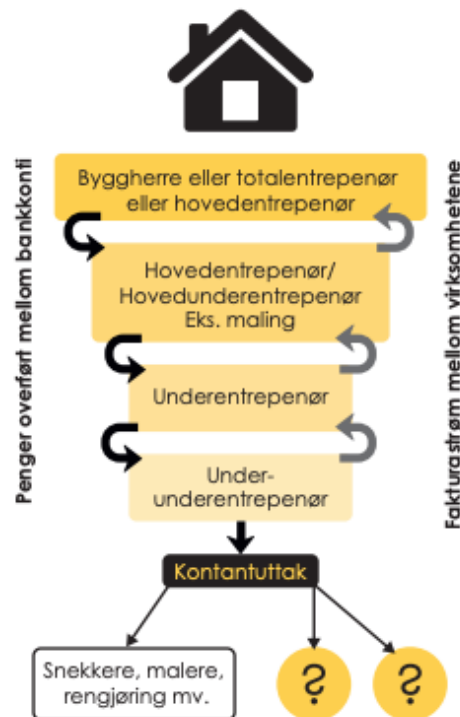
Den som blir eller har blitt utnyttet til tvangsarbeid er ofte redd for å nevne dette med tanke på at det kan ventes represalier fra utnytter. Dette er en type kriminalitet som dermed er vanskelig å avdekke, bevise samt å etterforske (Kripos, 2014).

### **3.6.2 Fiktiv fakturering**

I 2014 ble denne typen kriminalitet ansett av skatteetaten som den mest alvorlige og organiserte formen for avgifts- og skattekriminaliteten som er underliggende a-krim. Det bidrar til at denne typen kriminalitet er attraktiv for de organiserte kriminelle (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014).

En indikasjon på fiktiv fakturering er komplekse og lett endrede virksomhetsstrukturer (NTAES, 2017). Som illustrert i Figur 2 fungerer fiktiv fakturering ved at det er underentreprenører i flere ledd. Det nederste leddet i kjeden er som regel en fiktiv virksomhet som har i oppgave å produsere og fakturere fiktive fakturaer. Ettersom de fiktive fakturaene går igjennom leddene lengre opp i kjeden legger det grunnlag for at virksomhetene får fradrag i regnskapene. Når fakturaen er betalt og pengene kommer til nederste ledd vil det ofte bli gjort et kontantuttak. Hva som skjer videre er usikkert. På bakgrunn av at det nederste leddet i underentreprenørkjeden ofte er fiktiv, fører det til at hverken politiet eller skatteetaten har noen å forholde seg til når det blir avdekket avvik (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014).





Figur 2: Beskrivelse av prosessen ved fiktiv fakturering (Arbeidstilsynet et al., 2014, s. 38)

Ved å bokføre fiktive fakturaer får aktørene fratrukk av kostnader og merverdiavgift (Arbeidstilsynet et al., 2014). Arbeidstilsynet et al. (2014) viser til det prosentvise tapet. Ved å oppdatere prosentsatsene med dagens satser blir det seende slik ut: Staten taper 25%<sup>12</sup> av fakturaens netto beløp på merverdiavgiften, ytterligere 22%<sup>13</sup> i skattetrekk på overskuddet i tillegg til 14,1%<sup>13</sup> på at arbeidsgiveravgift blir unngått, gitt at selskapet er arbeidsgiver i skattesone 1 som er tilfellet i for eksempel Oslo.

Ut ifra en dom med fiktiv fakturering kommer det frem at en rekke lover blir brutt ved den kriminelle handlingen (Borgarting lagmansrett, 2019). Ettersom denne dommen viser til straffeloven (1902) som i dag er opphevet, tilsvarer det følgende lover i straffeloven (2005):

- Strl. §371. Bedrageri, strafferamme: bot eller fengsel inntil 2 år.
- Strl. §372. Grovt bedrageri, strafferamme: fengsel inntil 6 år.
- Strl. §378. Skattesvik, strafferamme: bot eller fengsel inntil 2 år.
- Strl. §392. Regnskapsovertredelse, strafferamme: bot eller fengsel inntil 2 år.
- Strl. §393. Grov regnskapsovertredelse, strafferamme: fengsel inntil 6 år.

<sup>12</sup> <https://www.skatteetaten.no/satser/merverdiavgift/> [Hentet: 18.05.2020]

<sup>13</sup> <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/skatte-og-avgifter/skattesatser-2019/id2614444/> [Hentet: 18.05.2020]

Politiet og skatteetaten har rapportert at pengene som kommer ut av denne kriminelle handlingen ofte blir ført ut av landet eller tatt ut i kontanter. Det er avdekket at en tredjedel av beløpene som baserer seg på denne typen kriminalitet er gjennomført av personer med opprinnelse fra gamle Jugoslavia (Kripos, 2014). Virksomhetene og arbeidstakerne benyttes også i flere forskjellige nettverk (Arbeidstilsynet *et al.*, 2014).

### **3.7 Tiltak mot arbeidsmarkeds kriminalitet i byggebransjen**

Det er satt et formelt rammeverk for å unngå kriminell virksomhet i norsk byggebransje. Rammeverket er bygd opp av lover og forskrifter (Gunnerud, 2019). Allmenngjøringsloven (BNL, 2014), arbeidsmiljøloven, byggherreforskriften og internkontrollforskriften skal sikre sikker og forsvarlig produksjon i bransjen (Gunnerud, 2019). Det finnes mange ulike forumer og arenaer som benyttes til drøfting av tiltak mot a-krim. Blant disse er «Seriositetsforum», ledet av BNL, og «Det sentrale samarbeidsforumet» som bidrar til samarbeid mellom Riksadvokaten, Politidirektøren, Skattedirektøren, NAV-direktøren og sjefen for Økokrim (BNL, 2014).

Byggenæringens landsforening (BNL) har utarbeidet en veileder med tilhørende sjekklister og maler for å unngå kriminelle aktører i bransjen. Veilederen er utviklet i samarbeid med Politiet, Skatteetaten, Arbeidstilsynet og BNLs medlemsbedrifter. Den er spesielt rettet mot entreprenører og er gjeldende fra kontraherings- til produksjonsfasen. Veilederen har blitt utviklet over tid og blir kontinuerlig oppdatert etter endringer i lover og regelverk (BNL, 2018a). Den inkluderer i tillegg veiledning for hvordan tiltak som tilbudsetterspørsel, avklaringsmøte, spesielle kontraktsbestemmelser skal gjennomføres for å kunne bistå arbeidet mot a-krim. BNL viser direkte til anbefalinger og kaller det “seriositetskrav”, disse anbefalingene kommer frem via veilederen og et eksternt dokument. Sammensatt sier disse anbefalingene (BNL, 2018a; 2018b):

- *Begrens kontraktskjedens lengde, maks 2 ledd av underentreprenører.*
- *Ha oversikt over kontraktsmedhjelpere i kjeden og sørg for forhåndsgodkjennelse.*
- *Forhåndsinnmelding av arbeidstakere på prosjektet.*
- *Krav om HMS-kort for alle fra dag én på prosjektet.*
- *Pliktig medlemskap i leverandørregister (StartBank).*

- *Obligatorisk å kreve SKAV-skjema (innhenting av skatt- og avgiftsinformasjon) fra alle kontraksmedhjelpere.*
- *Minimum 40% av arbeidstimene i kontraktarbeidet skal gjennomføres av faglærte eller personer i systematisk opplæring.*
- *Krav til leverandører om en eller fler lærlinger deltar i kontraktutførelsen.*
- *Kontrahering av utenlandske leverandører skal rapporteres til Sentralskattekontoret for utenlandssaker.*
- *Krav til leverandør om at arbeidsmiljølov med forskrifter, byggherrens SHA-plan og byggherrens eller koordinators anvisninger skal følges.*
- *Krav til lønns- og arbeidsvilkår etter forskrift om allmenngjort tariffavtale, forskrift om lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter, m.m.*
- *Krav om betaling til bank.*
- *Etablere egen rutine for kontrollering av faktura.*
- *Brudd på kontraktsforpliktelser skal gi konsekvenser i kommende konkurranser.*
- *Byggherren skal ha mulighet til revisjon av samtlige ledd frem til slutfaktura er betalt.*

Ut ifra artikkelen «Project Managers: Gatekeepers or Inside Men?» (Gunnerud, 2019) kommer det frem at det er iverksatt mange ulike tiltak hos entreprenører som skal forebygge mot kriminelle underentreprenører. Tiltakene kan også inkludere kontroll av underentreprenørens kontraksmedhjelpere. Det påpekes at det er marginale forskjeller mellom entreprenørene som er inkludert i artikkelen. I Tabell 7 på neste side, vises tiltakene og utførelsesmetodene artikkelen legger frem.

For å komme inn på byggeplasser brukes det elektronisk adgangskontroll, hvor HMS-kort fungerer som adgangskort (Gunnerud, 2019). Det er krav om at alle arbeidstakere skal være registrert og ha gyldige HMS-kort, samt skal det lages oversiktslister for hvem som befinner seg på byggeplasser til en hver tid. Dette skal gi oversikt over alle virksomheter og personer som deltar i arbeidet på byggeplassen (Regjeringen, 2019). HMS-kortene er gyldige i to år før de må fornyes (BNL, 2014).

StartBANK er et system som blant annet inneholder nødvendig opplysninger selskaper i Norge må ha registrert for å kunne drive lovlig. Systemet kan brukes til å kvalitetssikre potensielle underentreprenører ved kontrahering, samt at det er mulig å overvåke leverandørene under byggeprosessen. Det finnes en egen modul i StartBANK-systemet som er rettet mot

prekvalifisering (BNL, 2014). Systemet legger også til rette for at brukeren kan utvikle sitt eget register for underentreprenører som inkluderer revisjoner og informasjon i forhold til hvordan de aktuelle underentreprenørens resultater er vinklet mot brukerens egen virksomhet.<sup>14</sup>

Tabell 7: Tiltak og utførelse (Gunnerud, 2019)

Tiltak	Utførelse
Prekvalifisering	Utvelgelse av leverandør med tanke på: godkjenning ut ifra et register (Startbank), kredittsjekk og kriterier til selskap.
Anbudsprosess	Anbud tas imot av de prekvalifiserte selskapene. Man søker leverandører det er kjennskap til fra tidligere og tilbudene evalueres.
Avklaringsmøte	Møte med leverandør for å komme til enighet om hva som skal gjøres og potensielle underentreprenører leverandøren skal benytte seg av, samt kontroll gjennom sjekklister.
Kontraktsmøter	Signering av kontrakt med leverandør hvor uttalelser og erklæring om lovlig gjennomføring er inkludert.
Oppstartsmøter	Ny runde med leverandør ved oppstart av arbeider med avklaringer, bekreftelse av arbeidsfordeling og registrering håndverkere som skal benyttes på byggeplassen.
Adgangskontroll	Kontroll av ID, kompetanse og lovbestemte vilkår.
Byggeplasskontroller	Tilfeldige kontroller av ID, kompetanse, arbeidstimer og påseplikt.

### 3.8 Toppledelsens forebyggingsmotivasjon

Når det finnes kriminelle aktører blant underentreprenørene i et byggeprosjekt kan entreprenøren potensielt få store fordeler. Det er snakk om fordeler som kortere byggetid, redusert kostnad samt vedrørende kvalitetsaspekter. Dette bidrar til å danne et konkurransefortrinn ovenfor andre entreprenører. Risikoen for å bli tatt for disse handlingene er lav. Det er ikke kommet frem at noen norske entreprenører har blitt dømt for slike forhold (Lohne og Drevland, 2019). Dette kan tilsi at entreprenørers toppledelse og prosjektledelse ikke burde

<sup>14</sup> <https://www.achilles.com/no/feature/datavalidering/> [Hentet: 14.05.20]

bidra til å forebygge mot a-krim hvis det kun er retter oppmerksomhet til høyest mulig profitt i enkeltstående prosjekter.

Det kommer frem av artikkelen «Reputation Management in the AEC-industry after Work-related Crime» (Engebø *et al.*, 2018) at selv om de kriminelle aktørene ikke nødvendigvis er kontrahert med forutsetningen for at de er kriminelle vil toppledelsen få problemer hvis den eller de kriminelle aktørene blir tatt. Risikoen for at ryktet og omdømmet til entreprenøren blir ødelagt er fremtredende. Ryktet og omdømmet er ansett som en viktig suksessfaktor når det kommer til å vinne anbud. En av suksesskriteriene for prosjektsuksess er tillit mellom byggherre og entreprenør. Det kan være vanskelig å oppnå hvis ryktet og omdømmet er dårlig eller har blitt tilstrekkelig ødelagt. Det vil også kunne være vanskelig å bygge opp et ødelagt omdømme eller rykte samtidig som det tar lang tid. Hovedmotivasjonen for entreprenørers toppledelse for å jobbe mot kriminelle aktører er på bakgrunn av at aktørene utfordrer entreprenørens kjerneverdier. Ifølge Lohne *et al.* (2017) har de fleste større entreprenørene i Norge etablert et etisk rammeverk som skal bistå håndteringen av etisk utfordrende situasjoner og hjelpe sine ansatte i forståelsen mellom hva som er rett og galt. Det kommer fram av Engebø *et al.* (2016) at det å vekke oppmerksomheten rundt a-krim vil kunne utvikle etikk, samt kompetanse og holdninger til å jobbe mot kriminalitetsproblemet.

### **3.9 Oppsummering og kunnskapshull**

Begrepet styring må ikke forveksles med ledelse. Styring kan ses gjennom fire aspekter; som et system av kontroll, som prosesser, som forhold og som motivasjon. Selskapsstyring fungerer som et miljø sammensatt av tillit, etikk, moralske verdier og selvtillit. Styringen bidrar så selskaper når sine mål, skaper bærekraftig verdi og er nøkkelen for suksess. De fire prinsippene for god selskapsstyring er åpenhet, pålitelighet, ansvar og rettferdighet. Toppledelsen legger til grunn for all styring innad i et selskap. Styringsdokumenter er et viktig hjelpemiddel, spesielt mot beslutningstagning. Dårlig styring kan ha konsekvenser som uenigheter og konflikter vedrørende selskapets målsetninger, prosesser og ressurser. Dette kan igjen føre til dyr ineffektivitet. For å forbedre styringen kan man blant annet drive informasjons og kunnskaputvikling, samt lære av sine feil.

Definisjonene på arbeidsmarkeds kriminalitet og arbeidslivskriminalitet er nesten like og det virker som det er stor forvirring mellom begrepene. Begge begrepene innebærer handlinger

som bryter med norske lover om lønns- og arbeidsforhold, trygder, skatter og avgifter, gjerne utført organisert, utnyttelse av arbeidstakere, virker konkurransevridende og undergraver samfunnsstrukturen. Forskjellen er at arbeidsmarkedskriminalitet i større grad er rettet mot handlinger som resulterer i samfunnsutfordringer, mens arbeidslivskriminalitet er mer rettet mot enkeltpersoner.

### **Ulovlig arbeidskraft:**

#### Ulovlig bruk av utenlandsk arbeidskraft:

Denne typen av kriminalitet underbygges av svart arbeid med følgende avgifts- og skatteunndragelse samt bruk av falske identiteter, og dreier seg om personer uten lovlig arbeids- og/eller oppholdstillatelse.

#### Sosial dumping:

Når utenlandske arbeidstakere utsettes for brudd på helse-, miljø- og sikkerhetsregler, herunder regler om arbeidstid og krav til bostandard, og når de tilbys lønn og andre ytelser som er uakseptabelt lave sammenliknet med hva norske arbeidstakere normalt tjener, eller som ikke er i tråd med gjeldende allmenngjøringsforskrifter der slike gjelder.

#### Menneskehandel ved tvangsarbeid:

Brudd på menneskerettigheter. Tvangsarbeid er noe som finner sted når en person blir tvunget til å jobbe gjennom bruk av vold, trusler eller ved utnyttelse av andre pressmidler som økende gjeld, kontroll på identitetspapirer eller trusler om å oppgi personen til utlendingsmyndighetene. Ofte blir offer for tvangsarbeid utsatt for lange arbeidsdager med urimelig lønn. Utsatte personer er gjerne utlendinger uten lovlig arbeids- og oppholdstillatelse.

### **Fiktiv fakturering:**

Fiktiv fakturering betyr at det utsendes fakturaer for tjenester som ikke er levert av den virksomheten det framstår som. Denne kriminelle handlingen er organisert og fremtrer oftest ved underentreprenører i flere ledd. Fiktiv fakturering brukes i stor grad til hvitvasking av svart arbeid og den potensielle økonomiske vinningen er høy med bakgrunn i skatte- og avgifts- unndragelse.

A-krim har stor utbredelse i hele verden og har nærmest blitt en vanesak og er forventet at finner sted i byggebransjen uavhengig av hvor man befinner seg. Arbeidsinnvandring er en faktor som

tydelig påvirker mengden av kriminalitet i bransjen. Etter EUs utvidelse i 2004 har arbeidsinnvandringen til Norge økt og det er konstatert at dette har medført til en økning av a-krim. Kriminelle aktører har blitt mer tilpasningsdyktige og kamuflerer kriminaliteten i større grad enn det ble tidligere.

Byggebransjen er den bransjen i Norge med høyest andel a-krim, og det har vært en økende grad av utenlandske virksomheter. Kriminaliteten i bransjen anses for å være kompleks, uoversiktlig og fragmentert. De kriminelle handlingene riksadvokaten har satt som satsningsområde for 2020 er høyaktuelle innenfor byggebransjen og blir nevnt i flere rapporter.

Det formelle nasjonale rammeverket som er til for å hindre at kriminelle aktører kommer inn i byggebransjen inneholder ulike lover og forskrifter. BNL har gitt ut en veileder tilegnet entreprenører som fungerer forebyggende fra kontraherings- til og med produksjonsfasen. Entreprenørene bidrar også gjennom en rekke forskjellige tiltak og bruk av systemer.

Entreprenører vil kunne tjene godt på at det er kontrahert kriminelle underaktører ved sine prosjekter. Hvis aktørene blir tatt står entreprenørens rykte og omdømme i fare for å bli ødelagt, noe som kan påvirke negativt i senere tid. Hovedmotivasjonen for entreprenørenes toppledelse for å forebygge kriminelle underaktører er på bakgrunn av at de kriminelle utfordrer entreprenørens kjerneverdier.

Ved litteraturstudien ble det ikke funnet noe litteratur omhandlende forskningsspørsmålene, hverken nasjonalt eller internasjonalt. Litteratur om hvordan toppledelsen hos entreprenører styrer prosjektledelsen til å forebygge a-krim, problemer med styringen og hvordan styringen kan forbedres, er ikke-eksisterende. Det ser også ut til at det er begrenset med litteratur om hvilke tiltak entreprenører benytter seg av i forhold til å forebygge a-krim. Det som kommer tydelig frem i litteraturen er hvor aktuelt dette temaet er, samt at omfanget av a-krim er stort i byggebransjen både i Norge og internasjonalt.

Det anses for å være et kunnskapshull i litteraturen. Masteroppgaven vil på bakgrunn av dette stå frem som særegen og har som hensikt å tilføre ny kunnskap og tette dette kunnskapshullet.

## 4. Resultater og diskusjon

I dette kapittelet blir resultater fra de ni kvalitative semistrukturerte dybdeintervjuene og dokumentstudien lagt frem. Resultatene blir så diskutert opp mot litteraturen som er beskrevet i kapittel 3. Kapittelet er lagt opp ved å først ta for seg ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering individuelt for så å se på det som er generelt for de to kriminelle handlingene.

### 4.1 Resultat – Ulovlig arbeidskraft

#### 4.1.1 Tiltak

Etter gjennomføringen av samtlige intervjuer er det kommet frem at topledelsene retter prosjektledelsene flere ulike tiltak for å forbygge ulovlig arbeidskraft. Tiltakene blir lagt frem i Tabell 8 og viser likheter samt ulikheter mellom entreprenørene.

Tabell 8: Resultat, tiltak mot ulovlig arbeidskraft

Tiltak	Entreprenører					
	A	B	C	D	E	F
Prekvalifisering	X	X	X	X	X	X
Adgangskontroll	X	X	X	X	X	X
HMSREG	X	X	X		X	
StartBANK	X	X	X	X	X	X
Utvidet skatteattest	X				X	
Påseplikt	X	X	X	X	X	X

#### Prekvalifisering

Samtlige entreprenører hevder de gjennomfører prekvalifisering av sine underentreprenører. Ved prekvalifisering stilles det blant annet krav til skatteattester og nødvendig dokumentasjon som sentrale godkjenninger. Dette skal ut ifra intervjuobjektene sikre at underentreprenørene oppholder seg lovlig i Norge og at de driver selskapet på lovlig vis, samt at de er ordentlige og redelige aktører uten konkursvarsler og dårlig kredittrating.

Intervjuobjektene til entreprenør C, E og F påpeker at de har koblet prekvalifiseringen opp mot StartBANK. I StartBANK har de utviklet en egen perkvalifiseringsmodul med et gitt antall spørsmål/krav (20-30 stk.), hvor underentreprenørene må svare tilfredsstillende for å videre ha



mulighet til å bli kontrahert til entreprenørenes prosjekter. Enkelte av spørsmålene vil ikke nødvendigvis være av interesse for samtlige underentreprenører. Dette er blitt løst ved at entreprenøren manuelt kan overstyre systemet. Overstyringene fører til en markering som er synlig for samtlige som har interesse av å se om en underentreprenør er prekvalifisert. Underentreprenørene må med jevne mellomrom besvare spørsmålene tilfredsstillende for å være prekvalifisert for nye prosjekter.

Entreprenør D legger frem at de har et team med hovedområde innenfor kontrahering av internasjonale underentreprenører. De fokuserer på en begrenset del av det utenlandske markedet som etter en risikovurdering behøver ytterligere tilsyn. Dette gjelder hovedsakelig nye underentreprenører som ikke har vært i kontakt med entreprenøren på et tidligere tidspunkt. Det blir også gjennomført en revisjon av underentreprenørens styringssystemer for å se om de i det heletatt har mulighet til å gjennomføre tjenester i Norge.

Gjennom intervjuene kom det frem hvor tydelig en markering av endringer blant bemanningsbyråene har vært og hvilket preg det har satt på entreprenørene og toppledelsene. Entreprenør A, E og F har inngått samarbeid med et begrenset antall bemanningsbyråer prosjektledelsene kan benytte seg av og som er prekvalifisert. Dette for å sikre seg at det ikke kommer inn ulovlig arbeidskraft gjennom innleie. Det påpekes av disse entreprenørene at det ikke finnes mulighet for prosjektledelsene å benytte andre bemanningsbyråer.

### **Adgangskontroll**

Hos samtlige entreprenører er det krav om at alle underentreprenører og ansatte ved prosjektledelsen skal ha gyldige HMS-kort. Disse kortene fungerer som adgangskort til byggeplassene og må benyttes ved byggeplassenes inngangsporter/rondeller. Adgangen til byggeplassene blir dermed innskrenket og kun tilgjengelig for de personene som skal ha tilgang. Det viser seg at det er litt forskjellig praksis i hva som regnes som gyldige HMS-kort. Hos enkelte entreprenører regnes et HMS-kort som gyldig hvis det kan fremvises en bekreftelse på bestilling og at kortet er på vei. Andre, for eksempel entreprenør F aksepterer kun HMS-kort som er gyldige og fysisk med personen det tilhører.

### **HMSREG**

Entreprenør A, B, C og E har implementert HMSREG. Dette innebærer at samtlige underentreprenører og personer som skal inn på disse entreprenørenes byggeplasser må være

registrerte. Systemet gir muligheter for å kontrollere hvem som befinner seg på byggeplassene til en hver tid, samt se hvem som har vært på plassene tidligere. HMSREG er koblet opp mot hmskort.no. HMSREG bidrar dermed til å kontrollere at de som befinner seg på byggeplassen har gyldige HMS-kort.

Entreprenør A mener HMSREG er et viktig virkemiddel i arbeidet for å forebygge ulovlig arbeidskraft med bakgrunn i at det utvidet deres horisont i forhold til kontroll over hvem som er inne på byggeplassene. Det har bidratt til at det i større grad er mulig å følge opp underentreprenørene enn hva det var før de implementerte tiltaket. Entreprenør C uttrykker det samme som Entreprenør A og legger til at HMSREG og HMS-kortene er spesielt viktig mot en del av ulovlig arbeidskraft, ulovlig bruk av utenlandsk arbeidskraft. Entreprenør B benytter seg i tillegg av en modul i HMSREG som tar for seg lønns- og arbeidsvilkårskontroll. Modulen går under navnet LA-kontroll.

Entreprenørene D og F er de to entreprenørene som ikke har implementert HMSREG. Begge vektlegger at de har planlagt å implementere det, men at de tidligere versjonene har hatt mangler som har ført til at tiltaket er blitt ansett som unyttig. Det påstås at tiltaket tidligere ikke har vært optimalt i forhold til entreprenører generelt og at HMSREG har mangler vedrørende viktige moduler. Og at det er flere underentreprenører som er skeptiske til å gi fra seg informasjonen som er nødvendig i frykt for å bryte personvernlovgivningen. Det uttrykkes at disse problemene skal være utbedret i den nye versjonen av HMSREG.

### **StartBANK**

StartBANK kontrollerer at selskapene har lastet opp forsikringsbeviser, betalt skatter, mm. Som nevnt tidligere benyttes StartBANK i flere tilfeller i sammenheng med prekvalifisering. Det er også mulig å koble sammen HMSREG og StartBANK. Dette fører til at informasjon blir delt mellom de to systemene som gir en utbedret kontroll, blant annet med hensyn til å se om underentreprenører som befinner seg på byggeplassene er prekvalifisert eller ikke, samt at det gjør det enklere for entreprenørene å overvåke de som er inne på byggeplassene til en hver tid.

Samtlige entreprenører har implementert StartBANK, og har som krav at alle ledd av underentreprenører skal være registrert. Entreprenør E uttrykker at det er problemer med StartBANK og at det ikke støtter opp under prekvalifiseringen av bemanningsbyråer. Det kommer frem at det ikke er mulig å få igjennom i systemet at disse selskapene er prekvalifisert.

### **Utvidet skatteattest**

Alle entreprenørene krever en SKAV-fullmakt fra sine underentreprenører. Det blir som regel hentet inn gjennom StartBANK. Entreprenørene A og E har i tillegg et samarbeid med skatteetaten angående en utvidet skatteattest på prosjektenes underentreprenører. Det innebærer at entreprenørene får regelmessige data og skatteinformasjon på samtlige underentreprenører annenhver måned. Hvis en kontrahert underentreprenør skylder staten penger inkluderer avtalen at det kommer oppdateringer hver 14. dag. Denne informasjonen blir ikke gitt ut med mindre det følger en fullmakt fra aktuell underentreprenør. Entreprenørene har derfor satt krav om dette i sine kontrakter.

Det viser seg at andre entreprenører også ønsker en slik avtale, men at det ikke blir gjennomført med argumentasjon for at kapasiteten hos skatteetaten ikke er stor nok til å kunne gjennomføres.

### **Påseplikt**

Hos samtlige entreprenører gjennomføres påseplikt, hvor det skal være gjennomgang av underentreprenørens lønnslipper, ansettelseskontrakter, dokumentasjon av selskap, arbeidstidsavtaler, samt andre avtaler. Det blir kontrollert opp mot lov- og byggherrekrav for å hindre at noen bryter blant annet antall lovlige arbeidstimer og lønn under minstelønn.

Påseplikten blir gjennomført som stikkprøver igjennom prosjektenes produksjon. Prosjektledelsene skal kontinuerlig følge med på alle underentreprenører og ta en risikovurdering av samtlige med tanke på a-krim. Entreprenør D har utarbeidet et detaljert opplæringsverktøy for hvordan man skal gjennomføre påseplikten. Samme entreprenør legger også til av tiltaket er et lovkrav enhver arbeidsgiver plikter å gjennomføre på sine underentreprenører. Til tross for dette kommer det fram av entreprenør F at de per dags dato ikke har utviklet en egen rutine for gjennomføringen av påseplikt, men at det er under utvikling i sammenheng med implementeringen av HMSREG. Ut ifra entreprenør B er påseplikten et av tiltakene som fungerer effektivt mot sosial dumping.

#### **4.1.2 Ansvarsdelegering**

Hos samtlige entreprenører er det prosjektlederen som har det overordnede ansvaret for prosjektet den gitte personen befinner seg på. Dette inkluderer også å ivareta gjennomføring og benyttelse av de forebyggende tiltakene toppledelsen retter dem, samt at de gjennomføres med

rett frekvens og på riktig måte. Entreprenør D og F legger tydelig frem at ansvarsområdet til prosjektlederen ikke skal tukles med, og at det er viktig at prosjektlederen sitter med hele ansvaret med bakgrunn i at personen skal kjenne et visst eierskap til prosjektet samt skape tydelig rollefordeling. Videre praksis med ansvarsfordeling blant prosjektledelsen i forhold til gjennomføring og oppfølging av tiltakene er noe forskjellige blant de intervjuede entreprenørene. Et fellestrekk er at prosjektlederen i utgangspunktet kan delegere myndigheten til å gjennomføre tiltakene til egnede personer i prosjektledelsen. Det viser seg at det som regel er HMS-lederen ved prosjektene som ender opp med størst del av forebyggingsarbeidet. Ofte innebærer det innregistrering av personell på byggeplass, gjennomføring av påseplikt i tillegg til generell oppfølging underveis i prosjektene. Av det som forgår på selve byggeplassen kommer det frem at det letteste og mest brukte for oppfølgingen av underentreprenører er gjennom entreprisederne som under produksjonsfasen står dem nærmest. Av entreprenør B sine intervjuobjekter kommer det frem at det i utgangspunktet er et linjensvar hos prosjektledelsene og at ansvaret for å forebygge og følge opp ulovlig arbeidskraft i bunn og grunn følger med i stillingsbeskrivelsen deres.

Entreprenør F legger til at det kan være en fordel med egenproduksjon i form av egne håndverkere på bakgrunn av at de kontinuerlig er på byggeplassen og får et overordnet bilde av alle underentreprenørene. Det kan dermed bli lettere å vekke mistanker om det befinner seg kriminelle underentreprenører på prosjektene som igjen leder til gjennomføring av passende tiltak. Flere av entreprenørene viser til at det gjennomføres tiltak som påseplikt ved mistanke om kriminelle underentreprenører.

Hos entreprenør B har prosjektlederen sammen med prosjektenes innkjøpsansvarlig ansvaret for å følge opp forebyggingen under kontraktsforhandlingene med underentreprenørene. Det samme er også gjeldende for entreprenør A som mener de innkjøpsansvarlige har en veldig viktig rolle i forhold til tiltakene som gjøres før underentreprenørene slipper til prosjektet. Det legges til grunn for at det er lettere å ikke slippe inn underentreprenører enn det er å ta dem ut etter at de er kontrahert, og dermed måtte bryte kontrakten.

Entreprenør C er eneste som legger all gjennomføring av tiltak til en og samme person i prosjektledelsen. De benytter det de kaller "seriøsitetens ansvarlige" på hvert enkelt prosjekt. Stillingen som seriøsitetens ansvarlig bruker ikke være en 100 % stilling med mindre samme person er delegert arbeidsoppgavene ved flere prosjekter samtidig, noe som kan forekomme.

Der dette ikke er tilfelle er det vanligvis HMS-leder for prosjektet som får seriøsitetsansvaret som en del av sin stilling i prosjektledelsen. Entreprenør F mener det vil være for dyrt å ansette enkeltpersoner som kun jobber med forebygging av ulovlig arbeidskraft kontra hva fortjenesten på prosjektene er.

Ved entreprenør D er det en innkjøpsavdeling som har ansvar for all prekvalifisering og kontrahering til prosjektene. Dette innebærer at prosjektledelsen hovedsakelig får en ferdig pakke med underentreprenører de skal benytte seg av. Det er noe som delvis også viser seg å være tilfelle hos entreprenør E ettersom det hender prosjektledelsen kontraherer underentreprenører selv.

### **4.1.3 Resultat av tiltakene**

Toppledelsene til samtlige intervjuede entreprenører opplever at tiltakene deres gir resultater, men at det kan være vanskelig å måle hvor gode tiltakene er ettersom de ikke vet hvordan det ville sett ut uten. Flere baserer svaret sitt på at de mener de klarer kontrahere redelige underentreprenører, samt at de som regel kun finner små brudd med lav frekvens på allerede kontraherte underentreprenører. Intervjuobjektene mener dette tyder på at tilstanden på byggeplassene er gode. Entreprenør B viser til at avdekkede forhold oftest er tilfeller med avvik vedrørende lønn, spesielt minstelønn.

Det kommer frem av entreprenør A og C at det etter initiativ de siste årene har vært en drastisk forbedring i prosjektledelsens forebyggingsarbeid mot ulovlig arbeidskraft. Det har blitt fler og mer effektive tiltak rettet mot kriminalitetstypen. Entreprenør A uttrykker følgende:

*«Jeg opplever at vi har hatt resultater av tiltakene og at vi er flere som står bak dem, ikke bare enkeltbedrifter. Det er flere av de store som stiller seg bak tiltakene og da er det enklere å flytte hele bransjen.»*

Entreprenør D legger frem at det kan være vanskelig å forebygge og avdekke det intervjuobjektet kaller “superkriminelle” ettersom det ofte kun er dokumentasjon man går etter. Videre mener intervjuobjektet at det er spesielt vanskelig når det gjelder sosial dumping, men at det med erfaring blir enklere for prosjektledelsene å se småfeil som vekker mistanke om at det er en kriminell underentreprenør.

I forhold til delen av ulovlig arbeidskraft, menneskehandel ved tvangsarbeid, viser entreprenør C til at det ikke nødvendigvis er tiltakene som bistår. Det er i hovedsak deres nettverk av eksterne personer og organisasjoner tilknyttet bransjen som varsler, gir tilbakemelding og viser bekymring.

#### **4.1.4 Motivasjon**

Intervjuobjektene mener toppledelsen viderefører motivasjon til prosjektledelsen i forhold til forebygging av ulovlig arbeidskraft. Entreprenør A svarer at det ikke er noe alternativ å slippe inn kriminelle underentreprenører på noen av deres byggeplasser, og dermed at de ikke demotiverer. Intervjuobjektet viser også til at forebygging og avdekking av ulovlig arbeidskraft har stått høyt på agendaen i mange år. Ut ifra entreprenør C er det ikke toppledelsen sin oppgave å motivere prosjektledelsen direkte, men at det skal være motivasjon gjennom linjen.

Entreprenørene som er intervjuet mener det i utgangspunktet er høy motivasjon for å holde kontroll på byggeplassene fra prosjektledelsen sin side. Entreprenør B legger til at dette er noe som i seg selv er motiverende for å unngå underentreprenører som driver ulovlig arbeidskraft, samt at toppledelsen har rettet stor oppmerksomhet mot ulovlig arbeidskraft over en lengre periode på lik linje med entreprenør A. Det vises til at media er en kilde til motivasjon i forhold til å klargjøre omfanget og konkretisere hendelser av a-krim generelt, men også ulovlig arbeidskraft.

Entreprenør A, C og D mener prosjektledelsene vet hvor mye ekstra arbeid en kriminell underentreprenør vil påvirke prosjektene og eventuelt omdømme til entreprenøren ved avdekking etter kontrahering. Det påstås at dette fører til at planleggingsprosessene i forhold til forebygging er gode i tidligere faser av prosjektene. Entreprenør A legger frem at alt man klarer å gjøre før underentreprenørene bringes inn på byggeplassene, jo bedre. Til tross for dette mener entreprenørene det ikke er noen forskjell i motivasjonen til prosjektledelsene i kontraheringsfasen kontra i produksjonsfasen. Det legges også til at systemene og tiltakene som har kommet de siste årene har resultert i at forebyggingen underveis i prosjektet har blitt betydelig bedre enn det var tidligere. Entreprenør F mener prosjektledelsen blir mer bevisste underveis i prosjektene, i hvert fall hvis det dukker opp noe som ikke er helt etter boken.

#### **4.1.5 Forbedringer**

Entreprenørene har ulike synspunkter på hva de kan gjøre for å forbedre styringen av prosjektledelsen for forebygging av ulovlig arbeidskraft. Entreprenør A, B, C, D mener de per nå har høy satsning på proaktiv forebygging mot ulovlig arbeidskraft ved at de viser ovenfor underentreprenørene at de har seriøse tiltak som blir ivaretatt. Entreprenør A mener imidlertid at dette er en av punktene hvor det finnes et forbedringspotensial, samt at de kontinuerlig forsøker å bli bedre.

Gjennomgående kommer det frem at det er muligheter for forbedring hos entreprenørene ved prekvalifisering og prosedyrene i kontraheringsfasen, og at det enklest kan gjennomføres ved å stramme inn eller legge til krav til prekvalifiseringen som allerede gjennomføres. Det er også ønskelig med et bedre system i StartBANK som inkluderer at bemanningsbyråene kan bli fremstilt som prekvalifisert.

Ifølge entreprenør B oppleves det problematisk med å forebygge spesifikt mot ulovlig arbeidskraft. Entreprenøren viser til at problemene ved forebygging av ulovlig arbeidskraft er rettet mot mangel på kunnskap og ferdigheter om kriminaliteten, både hos toppledelsen og prosjektledelsen. Prosjektledelsen vet ikke alltid hva de skal se etter, og hva ulovlig arbeidskraft innebærer. Mangelen på kunnskap og ferdigheter fører til at tiltakene kan bli svekket. Av den grunn kommer et forslag til forbedring gjennom generell økning av kunnskapen og ferdigheter. Samtidig mener flere av intervjuobjektene at kunnskapen, ferdighetene og evnen til å vurdere påseplikten spesifikt er nødvendig, samt øke frekvensen til tiltaket. Det blir uttalt at de gjerne skulle styrket hele organisasjonen i å vurdere påseplikt-resultatene på en mer effektiv måte, i tillegg til at toppledelsen må legge bedre forutsetninger for prosjektledelsen i forhold til dette tiltaket spesielt. Det er også ønskelig på generell basis å digitalisere og automatisere fler analyser av tiltaksresultatene for å kunne effektivisere prosessen og gjøre det totale forebyggingsarbeidet mot ulovlig arbeidskraft mer omfattende.

Det kommer frem at det er ønskelig å samle bransjen og tiltakene på tvers av entreprenørene i større grad for å få bedre kontroll, og gjøre prosjektledelsen forebyggingsarbeid mer effektivt. I dag er det et problem at en underentreprenør kan jobbe tilsynelatende lovlig antall timer hos en entreprenør, og deretter bevege seg over til en annen entreprenørs byggeplass for å jobbe tilsvarende antall timer. Totalt sett vil denne underentreprenøren i et slikt tilfelle kunne jobbe dobbelt så mye som lovlig antall timer. Per nå er det ikke mulig for prosjektledelsen å oppdage

dette siden de kun har tilgang på sin egen data. Et forslag som kommer frem er å delvis samkjøre entreprenørenes systemer, for eksempel StartBANK og/eller HMSREG for å få bukt med dette problemet.

Entreprenør E legger til at det stadig beveger seg personer inne på byggeplassene som ikke stempler seg inn med HMS-kortene. Det er ofte personer som i utgangspunktet har tilgang til byggeplassen, men som benytter seg av åpne kjøreporter eller liknende. Dette fremstår som et problem som er tilfelle hos flere av entreprenørene. Entreprenør E mener det derfor kunne vært nyttig med elektronisk sporing på byggeplassene så langt at det ikke går utover personvernlovgivningen.

## **4.2 Diskusjon - Ulovlig arbeidskraft**

### **4.2.1 Tiltak**

Tiltakene entreprenørene har implementert er mer eller mindre de samme, men det er noen forskjeller entreprenørene imellom. Graden av tiltakenes utnyttelse ser også ut til å være noe ulik, hovedsakelig med bakgrunn i at entreprenørene ser effekten av tiltakene på forskjellig vis, for eksempel ved utnyttelsen av prekvalifiseringsmodulen i StartBANK, som bekreftes av BNL (2014) er inkludert i systemet, og implementeringen av HMSREG. Flere av tiltakene som rettes fra toppledelsen har kvalifikasjoner som tilsier at de tilhører delen av forebygging som går på å forhindre gjentakelse. Entreprenørene nevner at ved å synliggjøre og tydeliggjøre at tiltakene blir brukt ovenfor underentreprenørene fungerer de også som proaktive tiltak mot ulovlig arbeidskraft, som nevnes av entreprenørene.

Flere av tiltakene Gunnerud (2019) viser til, blir benyttet. Det fremkommer i tillegg ytterligere tiltak som HMSREG. Dette viser kontinuitet i forebyggingsutviklingen av a-krim blant toppledelsene som har implementert tiltaket. Entreprenørene A, E og F viser også til at de har utviklet seg i senere tid ved å ha forhåndsprekvalifiserte bemanningsbyråer prosjektledelsen kan leie inn arbeidskraft fra. Ved å gjøre slike tiltak legges det til rette for at prosjektledelsen kan oppleve troverdighet, pålitelighet og ansvarlighet hos sine respektive toppledelser.

### **4.2.2 Ansvarsdelegering**

Ansvarsfordelingen blant prosjektledelsene, med tanke på forebygging av ulovlig arbeidskraft, ser ut til å være relativt standardiserte, men også noe ulik entreprenørene imellom. Det viser



med andre ord til at toppledelsene bekrefter Too og Weaver (2014) sitt utsagn om at de delegerer ansvar innenfor gitte handlinger nedover i hierarkiet. Samtlige toppledelser ilegger prosjektlederen hovedansvar og muligheten til å delegere myndigheten for tiltaks-gjennomføring etter eget ønske. Dette kan bidra til å skape tydelige roller innad i prosjektledelsen, samt vise toppledelsens tillit til prosjektlederne. Selv om prosjektlederen i utgangspunktet kan velge å delegere myndighet fritt blant prosjektledelsen, ender arbeidsoppgavene som regel ved de samme prosjektledelsesstillingene. Det kan vise til at det finnes en forutsigbarhet for prosjektledelsen ved oppstart av nye prosjekter og videre gjennom prosjektenes gang.

Entreprenørene D og E har egne innkjøpsavdelinger til prekvalifisering og kontrahering av prosjektenes underentreprenører. Dette vil kunne redusere arbeidet til prosjektledelsen sett mot at de selv er ansvarlige. Det kan også tenkes dette er effektivt siden det er en avdeling som er spesialisert på å gjennomføre dette tiltaket og denne prosessen, som igjen kan gi trygghet til prosjektledelsen ved å anta at de kun kontraherer redelige underentreprenører til sine prosjekter. Det vil trolig også kunne ha en negativ effekt i forhold til prosjektledelsens bevisstgjørelse av at ulovlig arbeidskraft eksisterer i bransjen, grunnet at de kun ser underentreprenører de forventer er seriøse og lovlige. Siden entreprenør D nevner at det er vanskelig å forebygge og avdekke såkalte "superkriminelle", kan det tyde på at prekvalifiseringer og tiltakene generelt ikke er gode nok, i tillegg til at det slippes igjennom kriminelle underentreprenører. Det vil dermed ikke være noen fordel hvis prosjektledelsen har en svekket oppfatning om at det finnes underentreprenører som bedriver denne typen kriminalitet. På bakgrunn av at intervjuobjektet viser til at prosjektledelsen ser småfeil og indikasjoner på kriminalitetstypen ved underentreprenørene, kan det tyde på at toppledelsen allikevel klarer å opprettholde prosjektledelsens oppmerksomhet rundt ulovlig arbeidskraft.

Som entreprenør C legger frem er det som regel en person som står for hovedarbeidet rundt forebyggingen av ulovlig arbeidskraft ved deres prosjekter. Det fører til at personen som sitter med ansvaret kan utvikle god kunnskap og gode ferdigheter, som kommer i favør av forebyggingsarbeidet. Entreprenør B viser til en samhandling og en bredere delegering, samt et linjeansvar innad i prosjektledelsen. Ved å spre forebyggingsarbeidet utover kan det i større grad vise tillit til hele prosjektledelsen, og skape en felles motivasjon. Det vil ifølge Peterson (2007) fremme et samarbeid innad i prosjektledelsen til å nå entreprenørens mål om å forebygge mot ulovlig arbeidskraft. Entreprenør F nevner i sitt tilfelle at deres egne håndverkere gjerne er

de som vekker mistanke ved underentreprenørene. Uavhengig av om det er innad i prosjektledelsen eller om det er egne håndverkere, kan en slik holdning tenkes å bidra til at oppmerksomheten rundt ulovlig arbeidskraft øker, samt at flere personer ved prosjektene bidrar til forebyggingsarbeidet.

### **4.2.3 Resultat av tiltakene**

Ettersom entreprenørene hevder at de avdekker lovbrudd hos underentreprenørene, viser det til at prosjektledelsen gjennomfører tiltakene som er satt som krav fra toppledelsen. Med andre ord kan det tyde på at styringen som er lagt til grunn dekker entreprenørenes styringsbehov, og at motivasjonen til å forebygge eksisterer. Det gir også grunnlag for å si at tiltakene fungerer, men hva som eventuelt slipper igjennom er uvisst. Ut ifra kapittel 3.6.1, Kjesbu *et al.* (2017) og Wold *et al.* (2019) vises det til at det finnes kriminelle underentreprenører som slipper igjennom disse tiltakene. Poenget til entreprenør A om at det finnes en positiv utvikling av forebygging, ikke bare hos en entreprenør, men hos flere samtidig kan vise til at det finnes en optimisme og en giv for forebyggingen samt at ulovlig arbeidskraft blir tatt seriøst blant entreprenørene.

### **4.2.4 Motivasjon**

Toppledelsene mener de klarer å motivere prosjektledelsen til å holde kontroll på sine respektive prosjekter. Det vil som entreprenør B legger til, kunne ha en indirekte effekt av motivasjon på forebyggingsarbeidet mot ulovlig arbeidskraft. Entreprenør C mener toppledelsen ikke har som hovedoppgave å motivere prosjektledelsen direkte. Med tanke på at toppledelsen skal legge til grunn for all styring (Müller, 2009; Too og Weaver, 2014), resulterer det i at toppledelsen også er nødt til å legge grunnmuren for at motivasjonen skal bli videreført. Entreprenør C viser imidlertid til at det er høy motivasjon i prosjektledelsen for å holde kontroll på sine prosjekter, noe som kan tyde på at toppledelsen har lagt denne grunnmuren.

Ut ifra Too og Weaver (2014) plikter nivåene under toppledelsen å ha de samme målene som de hierarkiske nivåene over. Entreprenørene mener de har lagt vekt på forebygging av ulovlig arbeidskraft i lang tid, noe som kan indikere at de også har satt en langsiktig målsetning om forebyggingen. Langsiktige målsetninger anses å ligge som et fundament for utviklet motivasjon hos prosjektledelsen. Toppledelsene mener de også får hjelp av media til å øke motivasjonen til prosjektledelsen angående forebyggingen. Media belyser temaer og avdekkede

hendelser angående ulovlig arbeidskraft som bidrar til å klargjøre alvorligheten av omfanget til denne typen kriminalitet. Dette kan igjen føre til at det blir utviklet motivasjon, og i tillegg kunne resultere i at kunnskapen til både toppledelsen og prosjektledelsen øker (Engebø *et al.*, 2016). Ifølge Samset og Volden (2016) må man lære av tidligere feil for å forbedre styringen, det kommer imidlertid ikke til uttrykk for at det må være sine egne. Media legger dermed også forutsetninger for at de kriminelle hendelsene bidrar til at toppledelsene kan se hva som kan forbedres, uavhengig av om det har hendt ved eget eller en annens entreprenørs prosjekt. Altså kan de kriminelle hendelsene ha positiv effekt for flere entreprenører til tross for de negative konsekvensene dette har påført utsatt part.

Intervjuobjektene mener det kan virke positivt på prosjektledelsens motivasjon om de tidligere har opplevd at kriminelle underentreprenører har blitt avdekket ved deres prosjekter, og at de da ser hvilke konsekvenser dette har. Disse erfaringene kan anses for å påvirke prosjektledelsens motivasjon til forebygging i prosjektenes kontraheringsfase. Med bakgrunn i kapittel 3.8 kan det tenkes at det egentlig ikke er ønskelig å oppdage kriminelle underentreprenører i produksjonsfasen med tanke på lønnsomheten og konsekvensene som følger. Det, til tross for at intervjuobjektene mener tiltakene rettet mot produksjonsfasen er gode, og at det ikke er noe forskjell i prosjektledelsens motivasjon gjennom prosjektenes gang.

#### **4.2.5 Forbedringer**

I og med at det blir lagt frem en rekke forslag til hvordan styringen kan forbedres, tyder det på at det finnes mye potensial som ikke er utnyttet hos toppledelsene, og at styringen på ingen måte er optimalisert for forebygging av ulovlig arbeidskraft.

Det å forsterke tiltakene tilhørende kontraheringsfasen vil potensielt kunne spare prosjektledelsen og entreprenørene som helhet for mye ekstra arbeid og problemløsning senere ut i prosjektene (Engebø *et al.*, 2018). Det vil kunne øke sikkerheten mot ødelagt image og omdømme. En oppdatering av prekvalifiseringen vil også kunne bidra til å vise ovenfor prosjektledelsen at toppledelsen tar ansvar og har pålitelighet.

Problemene ved forebyggingen av ulovlig arbeidskraft kommer ifølge entreprenør B av at det er mangel på kunnskap og ferdigheter, både hos toppledelsen og prosjektledelsen. Det kan også ifølge Pietroforte (1997) føre til at kommunikasjonen mellom toppledelsen og prosjektledelsen

ikke har gode nok forutsetninger til at å kunne oppnå forebygging direkte mot kriminaliteten. Dette tyder også på at forebyggingsarbeidet som gjennomføres avdekker ulovlig arbeidskraft grunnet at tiltakene er rettet mot et større omfang av kriminalitetstyper. Ufullstendig og vag informasjon vil kunne svekke toppledelsens pålitelighet, samt vise til at det ikke blir rettet tydelig motivasjon til å forebygge ulovlig arbeidskraft. Det vises også til i resultatdelen at tiltakenes potensiale ikke blir utnyttet fullt ut. Med bakgrunn i at pålitelighet er en av grunnprinsippene innenfor styring (Aras og Crowther, 2010) vil kunnskaps- og ferdighetsmangelen kunne påvirke den totale styringen til toppledelsen negativt.

Ved at entreprenørene forbedrer sitt proaktive forebyggingsarbeid mot ulovlig arbeidskraft vil dette gi et tydeligere signal om entreprenørens seriøsitet utad (Aras og Crowther, 2010), og potensielt aktivisere prosjektledelsen til å jobbe mer opp mot tiltakene som toppledelsen retter dem før de skal utføres. Dette vil igjen kunne resultere i at prosjektledelsen utvikler bedre forståelse og legger mer tid i tiltakene når de først skal gjennomføres. Sammen med digitalisering og automatisering av tiltaksresultatene analyse vil toppledelsen trolig kunne forbedre ressursbruken og effektivisere forebyggingsprosessene. I tillegg kan det bli tilrettelagt for å oppfylle ønske om å øke kvaliteten på vurderingene av påseplikten. I utgangspunktet er mangelen på prosjektledelsens evne til å vurdere resultatene av tiltakene et tegn på dårlig styring fra toppledelsen (Müller, 2009). Ved å gjennomføre disse forbedringene vil det kunne bli lagt forutsetninger for at kunnskaps- og ferdighetsmangelen minskes som en følge av at det blir lagt ned mer tid og ressurser både fra toppledelsen og prosjektledelsen ved utbedringene, samt at svekkelsen av tiltakene som entreprenør B viser til, trolig vil bli redusert.

Forslaget om samkjøringen av systemer på tvers av entreprenørene vil som det nevnes i resultatdelen være til fordel med større grad av kontroll. For prosjektledelsen vil det kunne forenkle forebyggingsarbeidet og skape et større helhetlig bilde av bransjen som igjen gir oppmerksomhet til den ulovlige arbeidskraften som eksisterer. Videre vil dette kunne forbedre toppledelsen sin styring ved at kommunikasjonen går lettere som vist til tidligere. Samtidig kan det gi muligheter for å ta ut de kriminelle underentreprenørene.

## 4.3 Resultat - Fiktiv fakturering

### 4.3.1 Tiltak

I forhold til forebygging mot fiktiv fakturering er det to tiltak som er fremtredende hos entreprenørene. Tiltakene vises i Tabell 9.

Tabell 9: Resultat, tiltak mot fiktiv fakturering

Tiltak	Entreprenører					
	A	B	C	D	E	F
Topartskontroll av fakturaer	X	X	X	X	X	X
Elektronisk fakturasystem	X	X	X	X	X	X

#### Topartskontroll av fakturaer

Samtlige toppledelser har satt krav om at alle innsendte fakturaer fra underentreprenører skal kontrolleres. Det skal minst være to personer som sjekker og kontrollerer en innsendt faktura. I førsteomgang kontrolleres det at arbeidet som er gjort stemmer overens med fakturaen. Videre kontrolleres antall timer som er brukt, enhetspriser og at det er underentreprenøren selv som har gjennomført arbeidet. Her benyttes HMSREG for de entreprenørene som har implementert dette, og ellers prosjektledelsens observasjon på byggeplassene. Fakturaene kontrolleres også opp mot kontraktene. Entreprenør A, B, D og E uttrykker at det i tillegg kan være behov for ytterligere kontrollerer av en faktura. Det kommer frem at det på generell basis går med mye tid for å kontrollere fakturaene.

Alle nye underentreprenører blir sjekket opp mot Brønnøysundregisteret. Senere blir samtlige fakturaer kontrollert mot underentreprenørens spesifikke organisasjonsnummer og kontonummer. En ytterligere kontroll blir utført direkte opp mot underentreprenøren hvis disse numrene ikke stemmer overens med numrene som tidligere er blitt benyttet. Ifølge entreprenør F bidrar kontroll av fakturaer til å gi en bedre oversikt over underentreprenørene, noe intervjuobjektet i utgangspunktet anser som det beste forebyggende tiltaket generelt. Det legges frem at det å følge opp fakturaer i et større perspektiv er en sunn aktivitet.

#### Elektronisk fakturasystem

Ute i prosjektene må samtlige fakturaer, enten de skal inn til eller ut fra prosjektledelsen, gå igjennom et elektronisk fakturasystem som setter en stopper for kontantbetaling. Det gir også

mulighet til å ha fullstendig kontroll over alle fakturaene til en hver tid, både for prosjektledelsen og toppledelsen.

I tillegg til disse tiltakene, viser intervjuobjektet til entreprenør C til at underentreprenørens SKAV-dokumentasjonen benyttes. Det blir gjort en vurdering ut ifra om det er forskjell mellom underentreprenørens inngående og utgående merverdiavgift (mva.). Det vektlegges at forskjeller ikke nødvendigvis er fiktiv fakturering, men at det kan gi en indikasjon, og at det må tas en risikovurdering ut ifra det standpunktet i tillegg til å kommunisere med aktuell underentreprenør for å finne ut av det.

### **4.3.2 Ansvarsdelegering**

På samme måte som ved ulovlig arbeidskraft, er det prosjektleder som har det overordnede ansvaret. Med bakgrunn i at samtlige entreprenører benytter minimum en topartskontroll må det minst være en annen som har ansvar. Intervjuene viser at den andre personen varierer, men det er gjerne den personen i prosjektledelsen som sitter med entreprisenansvaret og kontraktsansvaret for gjeldende underentreprenør. Det er denne personen som gjennomfører første runden med kontroll før den videresendes til prosjektlederen. Entreprenør E legger frem at det finnes en tydelig struktur på hvem som skal gjøre hva.

Utover topartskontrollen fremmer entreprenørene C og F at de benytter en fakturaavdeling. Etter at fakturaene er godkjent via topartskontrollen blir de videresendt til fakturaavdelingen som gjennomfører en ytterligere kontroll. Det legges til at det ved mindre prosjekter finnes mulighet for at det kun er prosjektleder ved prosjektet som gjennomfører fakturakontroll, mens andrepartskontrollen blir gjennomført av fakturaavdelingen.

### **4.3.3 Resultater av tiltakene**

Samtlige, med unntak av entreprenør E, mener tiltakene gir resultater. Entreprenør A uttrykker at de mest effektive tiltakene er fakturasystemet og kontrollen av kontonummer og organisasjonsnummer opp mot tidligere betalte fakturaer, samt kontrollen opp mot Brønnøysundregisteret. Entreprenør E uttrykker derimot at det ikke er sikkert tiltakene gir resultater på bakgrunn av at det er uvisshet om de blir utsatt for fiktiv fakturering eller ikke. Det legges til at det er vanskelig å avdekke om det finnes en "utro tjener" på innsiden, altså en i prosjektledelsen som aktivt hjelper kriminelle underentreprenører. Det antas at entreprenøren

i liten grad blir utsatt for fiktiv fakturering og at dette var mer utbredt tidligere, et synspunkt som deles med de resterende entreprenørene med unntak av entreprenør A. Intervjuobjektet til denne entreprenøren mener fiktiv fakturering er noe de kontinuerlig blir utsatt for, men at de klarer å fange det opp. Intervjuobjektet til entreprenør F legger frem følgende:

*«Jeg tror det er naivt å tro at vi ikke svindles, men jeg tror omfanget er lite»*

Til tross for at entreprenør E opplever prosjektledelsen som trofast mot styringssystemet og forebyggingen av fiktiv fakturering, uttrykker intervjuobjektet at mengden fakturaer er veldig stor samt av forskjellig størrelse og omfang. Intervjuobjektet mener dette fører til en mulighet for at de minste fakturaene går igjennom uten kontroll. Det påstås å ha hendt at prosjekter har blitt merket etter å ha unnvikert prosedyrer i forhold til fakturakontrollene. Sammen med de resterende entreprenørene gis det uttrykk for at tiltakene ikke nødvendigvis er satt med bakgrunn i å spesifikt forebygge fiktiv fakturering. Intervjuobjektene viser til at det er rettet mot økonomisk svindel generelt og kommer som en bonus til prosjektenes økonomikontroll. Entreprenør B mener tiltakene er bidragsyttere til å gi enda bedre kontroll over økonomien og er noe prosjektledelsen setter pris på.

#### **4.3.4 Motivasjon**

Toppledelsene mener prosjektledelsene ikke har behov for spesifikk motivasjon mot fiktiv fakturering. Dette begrunnes med at kontroll på prosjektenes økonomi generelt er kritisk og høyst nødvendig ettersom det hele veien viser til hvordan prosjektet ligger an og entreprenørens profitt. Entreprenør B legger til at prosjektledelsen ofte er pliktet til å ha et transparent økonomisk forhold til byggherre som igjen gir prosjektledelsen med prosjektleder i spissen motivasjon til å følge opp fakturaene. Toppledelsene viser allikevel til at de har lagt vekt på og jobbet med å forebygge fiktiv fakturering i lang tid, og gir uttrykk for at dette arbeidet ikke kommer til å stoppe.

#### **4.3.5 Forbedringer**

I forhold til hva som kan gjøres for å forbedre styringen av prosjektledelsen for forebygging av fiktiv fakturering, er det varierende svar. Et par entreprenører mener det ikke er nødvendig med noen forbedringer for å forebygge ytterligere mot fiktiv fakturering. Det kommer imidlertid frem at de stadig blir overrasket over nye måter å bli utsatt for økonomisk kriminalitet på og at

det derfor er en kontinuerlig prosess for å imøtegå denne kriminaliteten. Entreprenør D mener at det på lik linje med ulovlig arbeidskraft vil være vesentlig å forbedre tiltakene i kontraheringsfasen, med bakgrunn i de som bedriver fiktiv fakturering også kan ha etablert et konkurransefortrinn i en anbudskonkurranse.

Gjennom intervjuene kommer det frem at prosjektledelsen kan styres bedre ved å ha økt økonomisk kontroll, -oppfølging og -bistand fra toppledelsen. Ifølge entreprenør B blir toppledelsens kontroller av prosjektenes økonomi satt en stopper ved at det til tider er for liten kapasitet ved kontrollfunksjonene. Med bakgrunn i dette påpekes det at en økning i kapasiteten til toppledelsens kontrollfunksjoner, samt økt kontrollfrekvens vil gi prosjektledelsen bedre forutsetninger til forebygging ved at toppledelsen holder bedre kontroll på hva som kan forbedres og må videreutvikles. I tillegg mener enkelte at sitt nåværende fakturasystem kan bli forenklet som igjen skal effektivisere forebyggingsarbeidet. For eksempel gjøre prosessen rundt fakturering og kontroller av fakturaene mer automatiske.

## **4.4 Diskusjon - Fiktiv fakturering**

### **4.4.1 Tiltak og ansvarsdelegering**

De kravene og tiltakene toppledelsene har satt spesifikt for forebygging av fiktiv fakturering er tilsynelatende konkrete. Det gjør det potensielt enklere for prosjektledelsen å forholde seg til. Forebyggingen kan dermed fungere med høy effekt og hyppighet. Alle fakturaer skal igjennom prosjektleder, som også her er delegert hovedansvaret for å ivareta og følge opp forebyggingen. Igjen viser toppledelsen tillit til aktuell person, det vil i tillegg kunne bli sett på som rettferdig ettersom det er den øverste sjefen på prosjektene. Entreprenør C og F viser til bruk av en fakturaavdeling, den vil kunne fungere som en av toppledelsenes kontrollmekanismer av tiltakene, og ifølge Müller (2016) viser dette til at prosjektstyringsnivået er inkludert i toppledelsenes styring. Denne typen av kontroll vil kunne legge press på prosjektledelsen ved at de må gjennomføre tiltakene og fakturakontrollene, om ikke vil det kunne bli fanget opp av denne avdelingen basert på at de finner avvik. Kontrollen har altså potensial for å resultere i en motivasjon for prosjektledelsen, samt at det gir inntrykk av at dette er et viktig område for toppledelsen, grunnet deres bruk av tid og ressurser. Aras og Crowther (2010) mener at selskapsstyring går ut på å blant annet ha effektiv ressursbruk og gode holdninger innad i organisasjonen. Hvorvidt disse avdelingene er effektiv ressursbruk og om de kunne vært



avviklet hvis holdningene innad i prosjektledelsen hadde vært bedre er tilstede, men ikke sikkert.

#### **4.4.2 Resultater av tiltakene**

Ved at entreprenør E viser en uvisshet om de blir utsatt for fiktiv fakturering kan tyde på at deres tiltak og toppledelsens kontroller i forhold til hva prosjektledelsen gjør, ikke er gode nok til å få en oversikt og sikre prosjektledelsens gjennomføring. Det kan også vise til at deres styringssystem ikke tilfredsstiller selskapets styringsbehov som Too og Weaver (2014) beskriver at må bli gjort på en effektiv måte. Entreprenørene har også ulik oppfatning av omfanget og i hvilken grad de blir utsatt for fiktiv fakturering. Ut ifra ACFE (2018) og kapittel 3.6.2 er det lite trolig at de kriminelle underentreprenørene som driver fiktiv fakturering kun forsøker utnyttelse av en av de intervjuede entreprenørene med tanke på omfanget. Det kan være grunnlag for at tiltaksprosedyrene og utførelse er forskjellige til tross for at de benytter de samme tiltakene. Med andre ord kan kvaliteten og effekten toppledelsene har oppnådd ved tiltakene være ulik.

I NTAES (2017) sin rapport «Arbeidslivskriminalitet i Norge – situasjonsbeskrivelse 2017» legges det frem at tidligere helsvarte virksomheter registrerer seg i Brønnøysundregisteret for å fremstå som lovlige ovenfor entreprenørene. Entreprenør A sitt utsagn om at kontrollene opp mot Brønnøysundregisteret er blant de mest effektive mot fiktiv fakturering kan dermed bli svekket. Det kan tyde på at det eksisterer kunnskapsmangel angående utviklingen til de kriminelle underentreprenørene. Som vist til tidligere, vil toppledelsens kunnskap påvirke styringen, og i dette tilfelle vil det kunne resultere i unødvendig bruk av ressurser ved at dette tiltaket blir vektlagt i for stor grad.

#### **4.4.3 Motivasjon**

Det vises til at toppledelsene brukt mye tid på å fremme viktigheten og relevansen av det å ha god kontroll på prosjektenes økonomi og forebygging av fiktiv fakturering. Resultatet av dette er at prosjektledelsen gir uttrykk for høy motivasjon til forebygging ovenfor toppledelsen. Med bakgrunn i at hele organisasjonen til samtlige entreprenører er opptatt av det økonomiske aspektet ved prosjektene, kan det tyde på at det har blitt dannet en felles målsetning om å ha god kontroll på akkurat dette punktet. Det kommer godt med på grunn av at prosjektene

hovedsakelig er entreprenørenes levebrød, og de er avhengige av økonomisk gevinst som entreprenør F har vist til tidligere.

Ved at entreprenør B inngår avtaler med byggherre som gjør at prosjektledelsen må ha stor økonomisk åpenhet. Det kan trolig gi grunnlag for at prosjektenes økonomi også er åpen og oversiktlig for toppledelsen, som dermed kan gjennomføre kontroller. Disse kontrollene har potensiale for å inkludere blant annet at forebyggingen mot fiktiv fakturering blir gjennomført og fulgt opp. De kan også gi grunnlag for å forbedre styringen ved å gjøre endringer ved rutiner, prosedyrer, tiltak m.m. om det blir ansett som nødvendig (Samset og Volden, 2016).

#### **4.4.4 Forbedringer**

Forbedringspotensialet til styringen rundt forebygging av fiktiv fakturering ligger ifølge entreprenørene ved tiltaksutvikling og at toppledelsen må øke kontrollene opp mot prosjektledelsen, samt ha bedre oppfølgingen og støttefunksjoner. Ettersom det kontrollbaserte i utgangspunktet ikke er blitt gjennomført kan det vise tegn til at entreprenør B ikke er alene om å ha for lav kapasitet i toppledelsen. Det kan virke negativt med tanke på at prosjektledelsen kan oppleve forebygging av fiktiv fakturering som nedprioritert. Det til tross for at det generelt blir lagt ned mye tid på å få frem hvor viktig dette er for selskapet. Med andre ord vil en økning i toppledelsenes kapasitet opp mot kontrollfunksjonene, oppfølgingen og bistand fjerne en eventuell tvil hos prosjektledelsen om at forebygging av fiktiv fakturering prioriteres. Det vil også kunne vise en tydeligere styringsstruktur hvor det ikke oppstår uenigheter om selskapets målsetninger (Müller, 2009). Kapasitetsøkningen kan også utgjøre en kostnad, det vil ta tid hos toppledelsen i tillegg til at ressursbruken må reguleres. Derfor kan det være nødvendig for toppledelsene å vurdere hvor hensiktsmessig dette vil være i og med at de allerede gir uttrykk for at prosjektledelsen er motiverte. Ved å forenkle og automatisere fakturasystemene vil det kunne bli frigitt ressurser som toppledelsen eventuelt kan benytte til å fylle manglende kapasitet rundt forebyggingsarbeidet av fiktiv fakturering, og ressursbruken har potensiale for å bli mer effektiv enn det er i dag.

## 4.5 Resultat - Generelt for de to kriminalitetstypene

### 4.5.1 Tiltak

Gjennom intervjuene blir det fremsatt flere aspekter ved styringen som er felles for forebyggingen av de to kriminelle handlingene. Tiltakene i Tabell 10 påvirker forebyggingen for både ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering.

Tabell 10: Resultat, generelle tiltak for de to kriminalitetstypene

Tiltak	Entreprenører					
	A	B	C	D	E	F
Maks to kontraktsledd	X	X	X	X	X	X
Underentreprenørregister	X	X		X		
Krav og retningslinjer i kontraktene	X	X	X	X	X	X
Deltagelse i forum	X	X	X		X	X
Spesialisert a-krimansatt	X		X	X	X	X
Kurs og seminarer	X	X	X	X	X	X
Toppledelsesbesøk på prosjekter	X	X				
Følger BNLs seriøsitetsprinsipper	X				X	X
Avtaler med eksterne	X	X	X	X	X	X

#### Maks to kontraktsledd

Samtlige entreprenører har satt som krav at ingen prosjekter skal overstige to underliggende kontraktsledd. Ifølge entreprenør B og E er dette kravet satt med den hensikten at det skal hjelpe prosjektledelsen til å ha kontroll over samtlige underentreprenører. Entreprenør B legger til at det også skal bistå prosjektledelsen i å ha bedre forutsetninger for å inkludere alle prosjektenes underentreprenører i et grundig forebyggingsarbeid og skape transparente prosjekter hvor det blir vanskeligere å skjule kriminelle handlinger.

Entreprenør A har iverksatt en søknadsprosess for underentreprenørene hvis de ønsker å ta inn en kontraktsmedhjelper. Det betyr at underentreprenøren må dokumentere hvorfor de ønsker en medhjelper samt bevise at den nye underaktøren har alt på det rene og er redelig.

## **Underentreprenørregister**

Det kommer frem av intervjuene at det blir benyttet tre forskjellige typer av registre for underentreprenører. Entreprenør A viser til at de har etablert et register som hovedsakelig bistår til kontroll under produksjon og er en type intervjuobjektet betegner som et kontraktsregister. Dette registeret innebærer at alle underentreprenørene blir registrert med kontrakt, og underentreprenørens organisasjonsnummer står som gjenkjennelsesfaktor i systemet. Parametere som en evaluering med score, den utvidede skatteattesten, garantier, forsikringsdokumenter, kredittrating, m.m. resulterer i en kontraktsrapport. Denne rapporten skal gjøre det enklere å følge underentreprenørene gjennom produksjonen, samt ha god oversikt. Registeret tar også for seg om det er mangler på utvidete skatteattester. Hvis det forekommer mangler blir dette markert i systemet, noe som vil være tilgjengelig for samtlige i organisasjonen. Intervjuobjektet ytrer at toppledelsen benytter seg av disse dataene til å pushe og overvåke prosjektledelsen. Det har gitt toppledelsen en mulighet til å følge opp prosjektledelsen og prosjektene på en ny og forbedret måte sammenliknet med tidligere.

Entreprenør B har opprettet et litt annerledes underentreprenørregister, men som baserer seg på de samme prinsippene. Dette registeret er sammenkoblet med StartBANK. Underentreprenørene som blir registrert får automatisk en vurdering hentet opp fra systemet. Vurderingen oppdateres kontinuerlig og endres i takt med endringer ved underentreprenørene i StartBANK. Toppledelsen og prosjektledelsen har muligheten til å legge til kommentarer ved hver enkelt underentreprenør. Registeret kan dermed bli benyttet til å unngå underentreprenører med dårlig vurdering og kommentarer fra tidligere i en kontraheringsfase. Intervjuobjektene fra entreprenør B påpeker at det er foretrukket at prosjektledelsen benytter seg av underentreprenører det er kjennskap til fra tidligere prosjekter, det for å være sikre på seriositeten til prosjektenes underentreprenører. Hvert halvår er det en felles gjennomgang hvor toppledelsen og prosjektledelsen viser til hvilke underentreprenører det er ønskelig å benytte seg av, og hvem som skal unngås.

Den tredje typen register benyttes av entreprenør D og har likheter til entreprenør B sitt underentreprenørregister. Dette registeret innebærer at samtlige underentreprenører blir registrert og at det finnes muligheter for å legge ved kommentarer hvis det avdekkes feil eller mangler ved aktøren under produksjon eller i innsendte fakturaer. Ved alvorlige anmerkninger blir underentreprenøren sperret for videre bruk. Rutinene ved kontrahering innebærer at

underentreprenøren skal sjekkes opp mot dette registeret for tidligere erfaringer. Alle de tre registrene er kun for entreprenøren internt og ikke tilgjengelig for utenforstående.

Entreprenør F nevner at de per dags dato ikke har noen form for underentreprenørregister, men at det muligens kan bli opprettet ved hjelp av HMSREG etter at det tiltaket har blitt implementert.

### **Krav og retningslinjer i kontraktene**

Samtlige intervjuede entreprenører har krav og/eller retningslinjer til sine underentreprenører gjennom kontraktene. Det foreligger i egne punkter som må signeres og som skal fungere forebyggende, samt sikre seriøsitet og redelighet hos kontraherte underentreprenører. Dette inkluderer blant annet særskilte HMS-forhold, ytre miljøbestemmelser og ellers systemkrav ifølge entreprenør F. Tiltakene som prosjektledelsene benytter i sitt forebyggingsarbeid blir også nevnt. Kontraktene bærer i tillegg et ansvar om videreføring av entreprenørens krav og en “code of conduct” til underentreprenørene og deres kontraktsmedhjelpere. Ut ifra intervjuobjektet til entreprenør F er de opptatt av at det som står i kontraktene er gjeldende og at underentreprenørene har en reell mulighet til å gjennomføre kravene og retningslinjene. Entreprenør A legger til at det er viktig å kontrollere og sikre at alle underentreprenørene i verdikjeden følger de kravene og retningslinjene som er lagt ved i kontraktene, og utfører arbeidet etter ønsket måte.

Entreprenør E viser til at de benytter advokatene sine for å skreddersy kontraktene etter topledelsens og byggherres krav, og sørger for at de blir videreført gjennom hele verdikjeden. Det uttrykkes imidlertid problemer med at de spesielle kontraktsbestemmelsene mot a-krim til dels forsvinner i alt det andre juridiske, og kan framstå som noe utydelig.

### **Deltagelse i forum**

Det kommer tydelig frem at deltagelsen i ulike forum er utbredt. Flere av entreprenørene ser ut til å delta i de samme forumene. De forumene som blir nevnt i intervjuene er; Seriøsitetsforumet til BNL, HMS-forum og Norsk Øko-forum.

Dette er forum hvor flere av de store entreprenørene samarbeider med hverandre. Hvorvidt forumene omfatter a-krim er varierende, men ifølge intervjuobjektene inkluderer samtlige diskusjoner om ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering. Entreprenør D mener det har vært

forsøk på å samle de største entreprenørene i Norge for å drive erfaringsutveksling i forhold til forebygging og avdekking av a-krim, blant annet gjennom forumene. Det vises også til at dette kommer til å fortsette. Samme intervjuobjekt legger frem at et samarbeid mellom entreprenørene vil gi større muligheter for å gjøre noe med kriminalitetsproblemene i bransjen.

### **Spesialisert a-krimansatt**

Det viser seg at det kun er en av entreprenørene som ikke har en ansatt ved toppledelsen som er spesialisert innenfor a-krim. Samtlige andre entreprenører har alt fra en person til en liten avdeling som kontinuerlig jobber mot a-krim og seriøsitet i forhold til oppfølging av prosjektledelsen og generell utvikling av forebyggingsarbeidet.

### **Kurs og seminarer**

Alle entreprenørene arrangerer kurs og seminarer for å lære opp prosjektledelsen i forbindelse med forebygging av a-krim. Entreprenør E legger frem i intervjuet at det i tillegg til interorganisatorisk ligger et samfunnsansvar i det å lære opp ansatte i forebygging og avdekking av kriminalitet. Intervjuobjektet mener de per nå bruker mye ressurser på opplæring. En egen gruppe av interne advokater samt innkjøpsavdelingen holder kurs og opplæring ute på prosjektene. Dette gjelder både for gamle og nye rutiner og systemer. Entreprenør F har lagd et heldagskurs om a-krim og seriøsitet hvor en ekstern person er engasjert for å bidra. Kurset gjennomføres ca. to ganger i året. Entreprenør B uttrykker også at det tas inn eksterne foredragsholdere til å belyse kriminalitetstema og vise til alvorlighetsgraden ovenfor prosjektledelsen. Dette har som hensikt å motivere og skolere prosjektledelsen.

I forhold til entreprenørenes introkurs for nyansatte er det flere som viser til at de benytter anledningen til å informere om a-krim, dog med noe varierende grad. På den måten skal toppledelsene sikre seg at samtlige i prosjektledelsen har vært innom temaet før de starter sitt arbeid hos sin respektive entreprenør.

### **Toppledelsesbesøk på prosjekter**

Toppledelsene til entreprenørene A og B bruker tid på å besøke prosjektene personlig. Ved disse besøksrundene blir det lagt vekt på å fremme viktige temaer som HMS og a-krim ved å holde presentasjoner, skape diskusjon, samt stille spørsmål rundt temaene. Det bidrar også til at toppledelsen får med seg tilbakemeldinger på det forebyggingsarbeidet som gjøres på prosjektene.

## Følger BNLS seriøsitetsprinsipper

Som følge av intervjuene er det tre entreprenører som hevder de benytter og følger BNLS seriøsitetsprinsipper. Entreprenør C uttrykker at disse seriøsitetsprinsippene ikke kom tidsnok til at de kunne ta utgangspunkt i dem når de satte sine egne prinsipper for forebygging av a-krim. Intervjuobjektet mener det tok for lang tid før bransjen skapte generelle prinsipper mot denne typen av kriminalitet.

## Avtaler med eksterne

Samtlige av entreprenørene har et samarbeid med en eller flere eksterne organisasjoner som jobber mot a-krim enten det er gjennom et forum eller direkte avtaler. Det eksisterer også uforpliktende samarbeid med ulike deler av bransjen. Dette innebærer at entreprenørene har kontaktpunkter i politiet, arbeidstilsynet, skatteetaten, a-krimsentrene, toll, KPMG, NAV og uropatroljen m.m. KPMG fungerer hovedsakelig som en støtte og rådgivningspartner, og er utbredt blant entreprenørene. Intervjuobjektet til entreprenør F legger frem at dersom underentreprenøren eller deres kontraktsmedhjelper er et utenlandsk selskap og som entreprenøren selv er usikre på, skal det kjøpes en påseplikt av KPMG.

### 4.5.2 Etisk rammeverk

Samtlige av toppledelsene retter mye oppmerksomhet til sin entreprenørs etikk og verdier, og uttrykker at de har gjort dette i lang tid. Alle har satt et etisk rammeverk med etiske retningslinjer internt for selskapet. Tabell 11 gir en oversikt over hvordan entreprenørene har stilt rammeverket sitt.

Tabell 11: Faktorer ved de etiske rammeverkene

Faktorer	Entreprenører					
	A	B	C	D	E	F
Tilgjengelig på entreprenørens nettside	X	X	X		X	X
Inneholder retningslinjer direkte mot ulovlig arbeidskraft og/eller fiktiv fakturering	X		X	X	X	X
Inneholder retningslinjer indirekte mot ulovlig arbeidskraft og/eller fiktiv fakturering		X				
Toppledelsen mener prosjektledelsen følger det etiske rammeverket (Ja/Nei)	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja

Samtlige av de intervjuede entreprenørene, med unntak av entreprenør D, har rammeverket offentlig tilgjengelig på sin nettside. Intervjuobjektet til entreprenør F uttrykker følgende:

*«Vi har lagt ut våre etiske retningslinjer på nettsiden. Da blir vi mer transparente for offentligheten om hvem vi er, i tillegg er det reguleringsdokumentene våre for underentreprenører.»*

Entreprenørene A, B, E og F mener rammeverket ligger sentralt og som et fundament i deres selskaper, samt at det blir benyttet i det meste toppledelsen og prosjektledelsen foretar seg. Entreprenør A legger til at det eksisterer en svart/hvit policy på brudd av de etiske retningslinjene. Et brudd er et brudd uavhengig av om det er kraftig eller mildt, det finnes med andre ord ingen gråsoner. Dette er noe intervjuobjektet mener gir gode forutsetninger for at rammeverket og retningslinjene skal være enkelt å føye seg etter.

Entreprenør B nevner at alle i prosjektledelsen skal være godt kjent med rammeverket grunnet at samtlige har skrevet under på at det er lest. Toppledelsen setter også generelt av mye tid til repetering. Det kommer frem at etikken er en rød tråd gjennom det som blir foretatt innad hos entreprenøren. Det uttrykkes at prosjektledelsen skal ha dette i ryggmargen, ettersom entreprenøren benytter rammeverket i rekruttering og lederutvikling. Det gjennomføres også etikkseminarer hvor caser og dilemmaer blir diskutert og vurdert ut ifra de etiske retningslinjene. Casene og dilemmaene er gjerne opp mot a-krim. Gjennom kontakten toppledelsen til entreprenør B har med prosjektledelsen påstår intervjuobjektene at det kontinuerlig jobbes med å være et forbilde, snakke om rollemodeller og vise hvor viktig det er at forebyggingen blir ivaretatt i prosjektene. Entreprenør E og F viser til at deres etiske rammeverk og medfølgende retningslinjer har blitt oppdatert i løpet av det siste året med positiv effekt.

Entreprenørene C og D uttrykker at det etiske rammeverket ligger i bunn, men at de er noe usikre på hvor mye det aktivt blir vist til. De mener imidlertid at toppledelsen vektlegger at prosjektledelsen skal følge det etiske rammeverket som er satt og forebygge mot a-krim.

Ved spørsmål om de ulike toppledelsene kan kjenne igjen handlingene til prosjektledelsen etter det etiske rammeverket er det stort spenn på svarene. Entreprenør A, B, C, E og F opplever at prosjektledelsen i stor grad følger retningslinjene og er lojale til det som er satt. Intervjuobjektet



fra entreprenør A mener det kommer av at det er måten de er opplært på. I tillegg viser entreprenør B til at det er praksis for prosjektledelsen å kontakte toppledelsen hvis noe skulle gå utover de etiske retningslinjene med hensikt å diskutere og danne en dialog rundt det. Entreprenør D svarer derimot:

*«Neppe, men de skal gjøre det. Det er ikke etikken som ligger lengst fremst i skoene til de som driver ute. Det ligger litt i hver enkelt person.»*

Videre besvares spørsmålet med at toppledelsen ikke har noen kontrollmekanismer rettet mot etikken internt. Samt at etikken ikke har nok å si for kvaliteten på det som bygges.

### 4.5.3 Kontroll

For at toppledelsene skal ha oversikt over hvordan de ulike tiltakene fungerer og hvordan prosjektledelsen presterer i forhold til forebygging av ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering benyttes flere ulike kontrollmekanismer. Aktuelle kontrollmekanismer er fremvist i Tabell 12.

Tabell 12: Kontrollmekanismer

Kontrollmekanismer	Entreprenører					
	A	B	C	D	E	F
Direkte dialog med prosjektledelsen	X	X				
Kontroll og rapportering gjennom linjen	X	X	X	X	X	X
Rapporter		X			X	
Anonym varslingskanal	X	X	X		X	X
Interne revisjoner		X		X	X	X
System med prosjektenes forebyggingsdata	X					

Som man kan se av Tabell 12 er det entreprenør B som benytter seg av flest kontrollmekanismer. Intervjuobjektene fra denne entreprenøren ytrer at det er tilnærmet daglig kommunikasjon mellom ledelsesgruppene. Prosjektledelsen skal også levere månedsrapporter, kvartalsrapporter og årsrapporter. Rapportene inkluderer at prosjektledelsen gir tilbakemelding på resultater av gjennomførte tiltak, samt hvordan de opplever effekten og effektiviteten til dem. Samme entreprenør ytrer at de legger stor vekt på åpenhet. Det oppleves å ha en positiv virkning ved at prosjektledelsen raskt informerer om avvik og utfordringer til toppledelsen.

Dette blir som regel gjort gjennom den daglige kommunikasjonen. Hvis det mot formodning ikke skulle være ønskelig å rapportere avvik personlig ligger en egen varslingskanal tilgjengelig på entreprenørens nettside. Her kan prosjektledelsen og eventuelt eksterne rapportere avvik eller mistanker om avvik anonymt. Toppledelsen får dermed informasjon om forholdene og de blir behandlet av en egen varslingsgruppe som sitter sentralt hos entreprenøren. Prosjektledelsen er informert om at det er mulig å rapportere på denne måten. Det legges generelt stor vekt på rapportering og tilbakemelding innad i entreprenørens organisasjon. Ved å få kontinuerlige tilbakemeldinger på hvordan det går med tiltakenes utføring uttrykkes det at det blir lettere for toppledelsen å legge gode forutsetninger for prosjektledelsen. Samtlige entreprenører viser til at lignende kontroller men at det i større grad rapporteres gjennom linjen.

Med tanke på de anonyme varslingskanalene er det kun entreprenør D som ikke har opprettet dette. Entreprenør A har et alternativ der det er mulig å kontakte en ekstern tredjepart som i utgangspunktet ikke har noe med entreprenøren å gjøre, både hvis du ikke føler du blir hørt ved direkte kontakt, eller ikke ønsker melde ifra personlig. Tredjeparten mottar tilbakemeldingene før de filtreres, anonymiseres og sendes til entreprenøren. Entreprenør E viser til at deres kanal er i bruk og med god funksjon. Det har for eksempel blitt gjennomført påseplikter på bakgrunn av varslings via varslingskanalen og varsler har forblitt anonym gjennom hele prosessen.

Blant entreprenørene som nevner at de gjennomfører interne revisjoner for å få tilbakemeldinger på forebyggingsarbeidet kommenterer entreprenør E at de ikke har noen prosedyrer for prosjektledelsen til å rapportere angående de forebyggende tiltakene. Toppledelsen antar at prosjektledelsen ivaretar forebyggingsarbeidet og rutinene. Hvis dette ikke er tilfelle blir det hovedsakelig avdekket gjennom de interne revisjonene. Det kommer frem at dette også er hovedkontrollen til entreprenør D som gjerne inkluderer intervjuer av alle prosjektledelsene individuelt i revisjonene. Det gjennomføres også prosjektbesøk av personer under toppledelsen som deretter rapporterer oppover. Ut ifra intervjuobjektet utgjør disse besøkene en av typene for interne revisjoner som blir gjennomført. Med bakgrunn i besøkene utarbeides en score til samtlige prosjekter. Totalt sett innebærer revisjonene kontroll av at prosjektledelsen har gjennomført de tiltakene toppledelsen har rettet, samt at nye tiltak er implementert, noe som også skal dokumenteres. Entreprenørene B og F benytter interne revisjoner som et tillegg og gjennomfører det som stikkprøver hos prosjektene.

Entreprenør A har etablert en elektronisk løsning som gjør at toppledelsen lettere kan gjennomføre kontroller uten kontakt med prosjektledelsen. Data fra prosjektene blir lagret og flere styrende systemer henter ut informasjon fra hvert enkelt prosjekt. Det blir dermed mulig å spesifikt hente ut informasjon ang. forebyggingsarbeidet. Ut ifra intervjuobjektet er dette noe som blir gjort regelmessig. Foruten denne måten å hente tilbakemelding på blir det også hentet ut ved at prosjektledelsen sporadisk og ad-hoc kommuniserer hvordan de opplever at forebyggingsarbeidet går.

#### **4.5.4 Utvikling og involvering**

Alle entreprenørene viser til at det kontinuerlig må foregå en utvikling av forebyggingsarbeidet. Både med bakgrunn i lov- og forskriftsendringer, men også med bakgrunn i at de kriminelle aktørene endrer seg og sine måter å utføre a-krim på.

Toppledelsen til entreprenør D holder møter hver 14. dag hvor det er redegjørelse for endringer i lovverk og markedet som entreprenøren kan bli påvirket av, inkludert deres forebyggingsarbeid. Ved disse møtene legges grunnlaget for utvikling av nye prosedyrer, opplæring av ansatte samt videreformidling av informasjon om endringer. En ansatt ved entreprenør E sin toppledelse med fokus på a-krim skriver årlig en rapport som leveres til styret. Denne rapporten inneholder blant annet hva som vil være viktig for entreprenøren å legge vekt på i forhold til a-krim for det kommende året.

Intervjuobjektene til entreprenør B påpeker at toppledelsen kontinuerlig vurderer om tiltakene, kravene og retningslinjene er gode nok, og tilrettelagt for opprettholdelse og gjennomføring av prosjektledelsen. Dette innebærer i tillegg at gjennomføringen skal være etter det etiske rammeverket samt at systemene skal fungere effektivt og optimalt for forebygging av a-krim. Toppledelsen til entreprenør B driver også kontinuerlig rettleidelse av prosjektledelsen i forhold til lover og regler, samt informering av endringer. Samme entreprenør tillater enkeltstående prosjektledelsesgrupper å teste ut nye forebyggingstiltak og systemer for å sikre effektivitet og kvalitet før en eventuell implementering. Det hentes også inn eksterne som informerer om omfanget og mulighetene de ulike tiltakene har. På denne måten uttrykker intervjuobjektene at det forenkler toppledelsens vurdering om nye tiltak skal bli implementert eller ikke. Ved implementering blir prosedyrer skrevet ut i samhandling med prosjektledelsen for å tilpasse og

tilrettelegge tiltakene etter prosjektledelsens daglige gjennomføring etter beste evne. Intervjuobjektene mener det også gjør tiltakene enklere å implementere.

Et internt forum er satt i kraft hos entreprenør C. Ved dette forumet samles samtlige seriøsitetsansvarlige fra prosjektledelsen og toppledelsen. Det er her åpent for tilbakemeldinger og diskusjon av ulike problemstillinger som dukker opp omhandlende forebyggingsarbeidet.

I forhold til involvering av prosjektledelsen er entreprenør B den eneste entreprenøren som uttrykker at de har satt sin lit til stor grad av involvering. For denne toppledelsen er det ønskelig å komme til enighet med prosjektledelsen i så stor grad som mulig før implementering. Det skal ha som hensikt å forankre tiltakene på tvers av ledelsesgruppene. Intervjuobjektene ved denne entreprenøren ytrer at det ofte er prosjektledelsen som kommer med forslag til nye krav og tiltak, og at det ved flere anledninger er prosjektledelsen som ser nødvendigheten for å styrke forebyggingsarbeidet. Forslagene blir lagt frem for konsernledelsen som tar disse med seg til diskusjon i såkalte prosjektledermøter. På lik linje med entreprenør B kommer også prosjektledelsene til entreprenør A med forslag. Entreprenør A har ca. fire ansatte som jobber spesifikt med a-krim. Disse ansatte reiser ut og møter prosjektene og tar med seg innspill tilbake. I førsteomgang blir forslagene diskutert i en mindre gruppe før det tas videre opp i hierarkiet. Det eksisterer også en egen epostadresse som kan benyttes av prosjektledelsen og samtlige for å gi tilbakemeldinger og forslag til forbedringer.

I tillegg til at toppledelsene til entreprenør A og B har direkte kontakt med prosjektledelsen fungerer det en type av involvering som også er felles for entreprenørene C, E og delvis F. Denne typen av involvering går gjennom linjen. Det inkluderer at tiltak blir diskutert med ledelsen til underliggende selskaper i konsernet eller andre nivåer over prosjektledelsen. Entreprenør C uttrykker følgende:

*«Så er det eventuelt forretningsenhetene som tar diskusjonen med prosjektledelsen.»*

Entreprenør C mener at prosjektledelsen på denne måten er involvert. Entreprenør F innrømmer at de ikke er så gode til involvering, og at det ikke er så lett til tross for at de i utgangspunktet forsøker å ha en viss grad av det. Det begrunnes med at de ikke har kapasitet med bakgrunn i deres store antall prosjektledelser. Ofte ender det med at toppledelsen iverksetter og implementerer uten noen form for involvering fra prosjektledelsen. Det legges til:

*«Det å ha en involvering uten å ta hensyn til det du får er krise. Det undergraver all vår integritet og det skal vi ikke gjøre.»*

Det rettes også oppmerksomhet mot at det er helt nødvendig for entreprenørenes utvikling og effektivitet at det ikke er for stor grad av involvering. Implementering uten involvering viser seg å finne sted hos samtlige entreprenører, men i ulik grad. Entreprenør D legger frem at det ikke finnes noen form for involvering av prosjektledelsen i det hele tatt, og at alle endringer og implementeringer går sentralt gjennom hos toppledelsen. Etter beslutninger er tatt av toppledelsen blir prosjektledelsen pålagt å følge de nye rutine og styringssystemene uten mulighet for innvendinger.

Entreprenør A og F har kommet frem til at forskjellige prosjektledelser innad hos entreprenøren har behov for ulike tiltak og forutsetninger. Det jobbes for en utvikling etter effektivitet og effekt for ulike deler av entreprenøren som skal gi prosjektledelsene forutsetningene som er nødvendig for å drive forebygging av a-krim.

#### **4.5.5 Kommunikasjon**

Gjennom intervjuene kommer det frem at entreprenørene kommuniserer med prosjektledelsen på noe ulike måter. Entreprenør B uttrykker at det utføres en blanding av linjekommunikasjon og direkte kommunikasjon med prosjektledelsen, og legger frem at hvis det skulle komme opp uklarheter i kommunikasjonen er det lav terskel for prosjektledelsen å stille spørsmål og si sin mening ovenfor toppledelsen. Ut ifra intervjuobjektene til entreprenør B oppleves dette som en nøkkel for den gode styringen. Entreprenør A, C, D og F viser til at den optimale løsningen hovedsakelig er kommunikasjonen gjennom linjen. Entreprenør F legger til at det til tider er varierende grad av videreformidling nedover i hierarkiet. Ifølge entreprenør A er det viktig å benytte forskjellige kommunikasjonskanaler samt forskjellige lag i organisasjonen for å få frem budskapet.

Entreprenørene viser til at de benytter seg av flere ulike måter for å videreformidle informasjon. Entreprenør A og F legger frem at en oppdatering av deres styringssystem blir lagt ut via deres intranett og kommunisert ut via epost. Entreprenør A viser også til at det blir videreformidlet informasjon relatert til a-krim gjennom de ansatte hos entreprenøren som aktivt jobber for å tilrettelegge for forebygging ute på prosjektene. Entreprenør C legger til at det i stor grad

kommer an på hva som skal videreformidles og at det ikke er laget noen prosedyrer for videreformidling av større endringer og implementering grunnet at det hører til sjeldenheten, men at det da blir informert gjennom linjen. Videreformidling av mindre endringer i allerede implementerte tiltak som StartBANK kan skje gjennom systemene selv.

Det kommer frem blant flere av entreprenørene at responsen på utgitt informasjon kommer i varierende grad, samt at det naturligvis kommer an på hvordan budskapet formidles og uttrykkes. Entreprenør D uttrykker at det ofte ikke er meningen å gi inntrykk for toveiskommunikasjon og at det som regel er «*nå gjør du som du skal*»-holdning til budskapet. Intervjuobjektet mener de får tilbakemelding når det er ønskelig eller når budskapet er utydelig. Entreprenør A viser til at man må forutsette at informasjonen er lest og forstått uavhengig av om det mottas respons eller ikke.

Med tanke på om toppledelsen føler prosjektledelsen forstår informasjonen uttrykker entreprenør C i første omgang at dette er noe de opplever, samt at det ofte også oppfattes at prosjektledelsen skjønner hvorfor ting er som det er. Det påstås at dette i stor grad ligger i toppledelsens hender i forhold til hvordan informasjonen blir formidlet og måten toppledelsen gjør seg forstått på. Entreprenør A legger til at et viktig budskap må gjentas flere ganger for at prosjektledelsen skal forstå alvorligheten, eventuelt så brukes deres administrerende direktør til å sende ut budskapet. Det må også formidles ut på en måte som er tilpasset det nivået man kommuniserer med.

Hos entreprenøren E har det nylig blitt utarbeidet et organisasjonskart fra toppledelsen til og med prosjektlederne. Intervjuobjektet mener hensikten er å komme frem til hvordan de skal oppnå bedre effektivitet i kommunikasjonen. Intervjuobjektet legger til at det hele i bunn og grunn handler om en tilnærming til hvordan de kan forbedre styringen.

#### **4.5.6 Endringer i krav og retningslinjer**

Endringer av eksisterende krav og retningslinjer samt implementering av nye tiltak bekreftes av samtlige entreprenører at stort sett går bra. Entreprenør B mener dette med bakgrunn i at de har en høy grad av involvering av prosjektledelsen før iverksettelse. Dog kommer det frem fra samtlige at det til tider kan være noe tungt å få implementert endringer og/eller nye krav og retningslinjer. Ifølge entreprenør A er det naturlig at ingen i prosjektledelsen går offentlig ut

for å motarbeide tiltak som er rettet mot forebygging av a-krim, og mener dette kan være grunnlaget for at prosjektledelsen tar imot endringer eller implementeringer på en god måte. Entreprenør D mener personene i prosjektledelsen som har erfaring med at tiltak ikke har blitt gjennomført, som deretter resulterte i en stor ryddejobb i etterkant med bakgrunn i at en kriminell underentreprenør blir oppdaget, tar større hensyn til nye tiltak og endringer.

Gjennom kontrollene toppledelsen til entreprenør F har foretatt seg mener intervjuobjektet at de har fått bekreftelse på høy gjennomføringsgrad på tiltakene, men det uttrykkes allikevel at det kan oppstå problemer med gjennomføringen. Bakgrunnen for at det til tider kan møtes motstand fra prosjektledelsen er ifølge entreprenør F fordi det forstyrrer prosjektens gang og prosjektledelsens fremdrift. Entreprenør B viser til at større endringer av prosjektledelsens daglige praksis også kan føre til irritasjon. Dette er spesielt gjeldende hvis nye tiltak gir økt arbeidsmengde, samt hvis tiltakene ikke fungerer optimalt og som først antatt. Entreprenør A mener de endringene som gir merverdi og et direkte bidrag til prosjektene er raske å implementere, mens tiltakene som ikke gir noe fordel til enkeltpersoner eller hele prosjektledelsen, samt kan virke som innføring av byråkrati fra toppledelsen er vanskeligere å implementere. Tidspresset og prioriteringene hvert enkelt prosjekt står ovenfor på det aktuelle tidspunktet påstås også at er en medvirkende faktor. Det rettes oppmerksomhet til at det da er nødvendig med kontinuerlig påminnelser og god oppfølging for å implementere endringene eller nye tiltak. Tilbakemeldingene fra prosjektledelsen i slike tilfeller viser seg gjerne å være at det er tungvint, vanskelig å gjennomføre, rigid og byråkratisk.

Entreprenør C legger til at motstanden som regel er grunnet i at prosjektledelsen ikke forstår hvorfor nye tiltak eller endringer av krav og retningslinjer blir implementert. Dette blir ansett som hovedproblemet innenfor dette området for entreprenøren. Ifølge entreprenør F er tider med hyppige endringer ofte i forbindelse med endringer i lovverk og forskrifter, noe som gir prosjektledelsene ytterligere utfordringer. Samme entreprenør viser også til at det er helt nødvendig å gjøre disse endringene over en kortere periode med bakgrunn i å holde byggebransjen så åpen som mulig og hindre at myndighetene legger inn ytterligere restriksjoner. Til tross for problematikken som kan oppstå ved endringer av krav og retningslinjer, mener intervjuobjektene til entreprenør B, at det oppleves som en trygghet for prosjektledelsen at de ser en utvikling fra toppledelsen og seriøsitet rundt det å gjøre det riktige.

Alle entreprenørene påstår at de legger gode forutsetninger for at prosjektledelsen skal gjennomføre forebygging av ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering på en enkel og effektiv måte, men at det alltid finnes forbedringspotensial. Entreprenør A og F viser til at de per nå ikke kan gjøre større endringer med bakgrunn i at det har blitt gjort den siste tiden, samt at de har oppnådd god kvalitet på allerede implementerte tiltak, men at det på langsikt vil bli gjennomført en videreutvikling av forebyggingsarbeidet. Entreprenør F legger til at de er rolige, nøysomme og forsiktige med innføring av tiltak, samt at de ikke alltid er først ute blant de større entreprenørene. Intervjuobjektet mener dette legger gode forutsetninger med tanke på at når det først implementeres, gjøres det ordentlig med god oppfølging og i takt, så hele organisasjonen henger med. Det vises også til at hurtige avgjørelser kan resultere i dårlig kvalitet og dårlig oppfølging som igjen kan påføre toppledelsen lav pålitelighet og troverdighet ovenfor prosjektledelsen.

#### **4.5.7 Ressursfordeling**

Ved ressursfordeling til ulike prosjekter benytter entreprenørene hovedsakelig et standardisert oppsett som de mener er for å på best mulig måte kunne holde orden og forebygge effektivt mot a-krim. Entreprenør B viser til at en prosjektledelse, uavhengig av type prosjekt skal bestå av en prosjektleder, minst en HMS-koordinator, en innkjøpsansvarlig og en økonomiansvarlig. Entreprenør A legger frem at de ikke har økt prosjektledelsens bemanning som følge av ønske om bedre forebygging, men at det jobbes for å få forebyggingen inn gjennom arbeidsetikken til prosjektledelsen. Entreprenør F mener de øker bemanningen i markeder som er mer utsatt og har høyere frekvens av a-krim, for eksempel Oslo. Samme entreprenør legger til at knapphet til ressurser og kapasitet er en utfordring, samt at det skal så lite til før hele fortjenesten til prosjektet forsvinner ved overbemanning. Dette er også en bakenforliggende årsak til at entreprenøren mener det er nødvendig med gode prosesser som er enkle for prosjektledelsen å håndtere. Til tross for dette har entreprenørene A, D og F spesifiserte tilleggsgrupper som støtter opp rundt prosjektledelsene hvis det skulle oppstå problemer eller prosjektene anses som meget komplekse. Dette angår også forebyggingsarbeidet til de ulike prosjektene ved at de kan kontakte spesialkompetanse hvis det oppstår komplikasjoner i gjennomføringen av de forebyggende tiltak.

Ved en situasjon med en underbemannet prosjektledelse mener entreprenør B og C at oppmerksomheten ved forebygging av a-krim alltid skal og vil være prioritert. Entreprenør C



viser til at det ikke er blitt rapportert noen tilfeller som kan vise til at det motsatte er virkeligheten. Intervjuobjektet mener forebygging av a-krim kan sammenlignes med HMS generelt i forhold til hvor høyt toppledelsen prioriterer forebygging, om ikke høyest. Det nevnes også at prosjektstørrelsen og kompleksiteten til prosjektene ikke skal ha noen innvirkning på målene toppledelsen har satt, og dermed ikke på forebyggingsarbeidet. Entreprenør F mener derimot at det vil være en nedprioritering i forebyggingsarbeidet hvis prosjektledelsen ved et prosjekt blir underbemannet med bakgrunn i å kunne holde prioriteten oppe ved nøkkelkontraktene.

Samtlige av entreprenørene legger vekt på at det rettes mye oppmerksomhet mot enkelthendelser hvis det skulle avdekkes a-krim hos en underentreprenør. Det er tydelig at det blir slått hardt ned på fra alle toppledelsene. Håndteringsprosessene er noe forskjellige ut ifra alvorlighetsgraden. Entreprenørene gir uttrykk for at det blir tatt en vurdering for videre prosedyre når det avdekkes, men at det finnes beredskapsplaner for de grovere tilfellene.

#### **4.5.8 Prioriteringer og felles forståelse av a-krim**

Entreprenørene har forskjellige meninger om prioriteringene til toppledelsen og prosjektledelsen er de samme. Intervjuobjektet i entreprenør C mener det er likhet, mens entreprenør D mener prioriteringene er ulike med bakgrunn i at hovedfokuset til prosjektledelsen er å ferdigstille prosjektet sitt på gitt tid, kostnad og kvalitet. Samme entreprenør legger dog frem at det varierer mellom prosjektledelsene. Dette legges også frem av entreprenør F som viser til at prosjektledelsen prioriterer ulikt i forhold til hvor bra prosjektet går, men at toppledelsen har klart å skape en god kultur innenfor forebygging av a-krim. Det vises til at toppledelsen opplever prosjektledelsen som lojale til styringssystemet. Ut ifra entreprenør A forsøker toppledelsen å lage prosessene så intuitive og velfungerende at det er mulig for prosjektledelsen å følge dem etter toppledelsens prioriteringer. Samme entreprenør viser til at det allikevel ikke har fungert optimalt da de tidligere har hatt kriminelle underentreprenører ved deres prosjekter som ikke hadde vært der hvis retningslinjene og de forebyggende tiltakene hadde blitt gjennomført på korrekt måte.

Intervjuene gir uttrykk for at entreprenørene også har ulik grad av felles forståelse av omfanget a-krim mellom toppledelsen og prosjektledelsene. Entreprenørene A, B, C, D og F mener det er en delvis og/eller økende felles forståelse. Samtlige av entreprenørene mener størrelsen på

organisasjonen setter en stopper for dette, samt at omfanget av a-krim varierer ut ifra hvor i Norge de befinner seg og om det er innenfor bygg eller anlegg. Intervjuobjektet til entreprenør F viser også til at det avhenger av byggherrens påvirkning til de ulike prosjektene. Hvis byggherren legger stor vekt på forebygging av a-krim vil dette gjøre at prosjektledelsen er mer observante, mens i prosjekter med byggherrer som ikke prioriterer dette like høyt vil forståelsen til prosjektledelsen være deretter. Entreprenør E mener derimot at det ikke er noen felles forståelse mellom toppledelsen og prosjektledelsen. Intervjuobjektet fremlegger at det kommer av dårlig koordinering på et overordnet nivå, men at dette er noe de jobber med.

Intervjuobjektet til entreprenør C mener kursingen som gjennomføres innenfor a-krim bidrar til å skape en jevnere forståelse for samtlige ansatte. Entreprenør A mener at de i toppledelsen har høyt på agendaen hvor viktig a-krim er og påstår at det skinner igjennom til prosjektledelsen. Entreprenørene legger frem at selv om oppfattelsen og forståelsen av omfanget a-krim kan være noe forskjellig så skal det ikke være noen tvil om hva entreprenørenes verdier er.

#### **4.5.9 Forbedringer**

Ut ifra intervjuobjektene oppleves det generelt ikke noen store problemer ved styringen av prosjektledelsen mot ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering, men det kommer frem flere forslag til hvordan styringen allikevel kan forbedres. Samtlige av toppledelsene ytrer at utnyttelsen av de forebyggende tiltakene må bli styrket, i tillegg til at tilhørende prosedyrer må utbedres. Dette mener de vil kunne føre til forenklinger for prosjektledelsen ved gjennomføring i tillegg til å skape større sikkerhet mot kriminelle underentreprenører. Det vises også til at tydeligere krav i kontraktene samt mer nøyaktighet mot ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering er noe som blir sett på som nødvendig for å forbedre styringen og deretter forebyggingen.

Kapasiteten til toppledelsene og ressursbruken er punkter intervjuobjektene legger frem som forbedringspotensial. Det vises til at det er ønskelig i forhold til å øke kapasiteten og omfanget av kontrollfunksjonene, gjennomføre hyppigere kontroller og bedre støttefunksjonene, samt bedre mulighetene for rapportering. Det legges frem som en generell effektivisering samt bedre utnyttelse av toppledelsens ressurser. En metode som også er blitt nevnt flere ganger er gjennom digitalisering og automasjon. Digitaliseringen vises til å kunne gi mange nye muligheter for toppledelsene i senere tid. Entreprenør E legger frem at forbedringen av ressursbruken sammen

med prosedyreutvikling, i tillegg til å kunne forbedre styringen, også vil ha potensiale for å høye den positive effekten til de forbyggende tiltakene. Samme entreprenør mener styringen vil ha forutsetninger for å bedres gjennom å få mer kontroll fra toppledelsens side med større funksjonsstyring. Dette inkluderer det å se prosjektene i større grad som en enhet og styre dem deretter istedenfor som enkeltprosjekter som det i større grad gjøres i dag. Altså få oversikt på tvers av prosjektene noe som igjen vil gjøre det lettere for toppledelsene å se entreprenørens totale eksponering. Det rettes også oppmerksomhet til at det vil bidra så kommunikasjonen kan være mer faktabasert, spesifisert og målrettet mot en gitt region eller en ønsket mengde prosjekter. Problemet med økt kontroll ligger ifølge intervjuobjektet til entreprenør D ved at man delvis umyndiggjør prosjektledelsen og svekker tilliten mellom ledelsesgruppene.

Et generelt forslag for å forbedre styringen ved forebygging av a-krim går hovedsakelig ut på at kunnskapen og ferdighetene må utvikles hos prosjektledelsen, men også hos toppledelsen. Det kommer frem at dette blant annet kan gi prosjektledelsene viten om hva som er viktig å se etter hos underentreprenørene, i tillegg til å gi grunnlag for at toppledelsen hele tiden kan gi god, klar og entydig informasjon. Det rettes også oppmerksomhet til at en forbedret informasjonsdeling vil bidra til bedre styring ved å gi mer oppmerksomhet direkte mot de ulike kriminelle handlingene, samt legge mer vekt på at entreprenørens toppledelse ønsker å ha god forebygging av ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering spesifikt.

Ut ifra det ene intervjuobjektet til entreprenør B burde det opprettes NanoLearning<sup>15</sup> i forhold til å få vekket oppmerksomheten til entreprenørens etikk og de etiske retningslinjer. Det skal gi mer kontinuerlig påminnelse av hvordan toppledelsen ønsker at prosjektledelsen skal opptre uten at det tar for mye ressurser.

Med bakgrunn i at entreprenørene er bygd opp og strukturert på forskjellige måter er det ulikheter i hva de mener er mulig å forbedre. Entreprenør E mener de må utvikle en bedre koordinering for å kunne forbedre styringen spesifikt for forebygging av a-krim. Mens entreprenør B viser til strukturen, og at den må bli tydeligere. Et av intervjuobjektene påpeker at strukturen til organisasjonen kan ha innvirkning på styringen og forebyggingen:

---

<sup>15</sup> NanoLearning: e-basert læring som omfatter et avgrenset og spesifisert innhold. Det skal ta mellom 90 sekunder til 10 minutter å gjennomføre og kan bli sendt til mottaker ved gitte mellomrom (Chaka, 2009).

*«Jo mer struktur du har, jo bedre styring får man. Så når vi får enda bedre struktur tror jeg styringen kan bli enda bedre, og da forebygger vi bedre.»*

Samtlige entreprenører viser til at motivasjonen som driver toppledelsen til å prioritere forebygging av a-krim er gjennom opprettholdelse av image og omdømme, i tillegg til deres etiske grunnlag. Entreprenørene viser til et ønske om bedre, hyppigere eller nye samarbeid med eksterne instanser, og mener dette vil være nødvendig hvis utviklingen av forebyggingsarbeidet skal ha en vesentlig positiv utvikling. Dette angår generelle samarbeid, rådgivertjenester og tjenester som påseplikter.

Flere av entreprenørene mener det blir vanskelig å få bukt med problematikken rundt a-krim med mindre entreprenørene samarbeider, samt at myndighetene setter strengere og tydeligere tiltak. De entreprenørene som benytter seg av BNLs seriositetsbestemmelser legger frem at disse tiltakene burde være en fellesnevner hos samtlige entreprenører for å kunne skape like vilkår for underentreprenørene, eventuelt noen andre felles seriositetsbestemmelser. Hovedpoenget er at det blir likt. Dette skal bidra til at forebyggingsarbeidet til prosjektledelsen blir mer helhetlig og at underentreprenørene til enhver tid har det som trengs for at prosjektledelsens forebygging skal gå lettere og mer effektivt.

Myndighetene må ifølge intervjuobjektene samarbeide på en bedre måte seg imellom for å kunne gi ut den nødvendige informasjonen entreprenørene og prosjektledelsen trenger, samt at når kriminelle underentreprenører avdekkes må de tas ut av bransjen i større grad enn det gjøres i dag. Det er nødvendig med større konsekvenser for å redusere kriminaliteten samtlige intervjuobjekter bekrefter finner sted i bransjen. Det rettes også oppmerksomhet til lovverket. Entreprenør D mener deler av lovverket ikke er utformet for kontroll, men at det er bygd opp for en domstol. Dette gjør det vanskelig å vite nøyaktig hva som er rett og galt samt skille ut de kriminelle underentreprenørene i tvilstilfeller. Det uttrykkes derfor at det er nødvendig med tydeligere lover og regler.

## 4.6 Diskusjon - Generelt for de to kriminalitetstypene

### 4.6.1 Tiltak

Ved å sette generelle tiltak mot både ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering vil det kunne bli enklere for prosjektledelsen å forholde seg til dem. Dette kan også gi grunnlag for at informasjonen fra toppledelsen er entydig, noe som igjen kan skape mindre forvirring og usikkerhet, samt bedre kommunikasjon med prosjektledelsen (Pietroforte, 1997). Tiltakene bistår altså forebyggingen mot flere typer av a-krim uavhengig av om prosjektledelsen egentlig ønsker å fokusere på en gitt kriminalitetstype. Det gir trolig gode forutsetninger for at prosjektledelsens forebyggingsarbeid inkluderer ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering.

Ut ifra Kripos (2014) er kriminaliteten i byggebransjen preget av å være kompleks og uoversiktlig. Det kan derfor bli sett på som hensiktsmessig med tiltaket, maks to ledd, med bakgrunn i at det gir prosjektledelsen forutsetninger for å ha god kontroll og inkludere samtlige underentreprenører ved prosjektene, samt holde prosjektene så transparente som mulig. Samtidig vil søknadsprosessen entreprenør A har satt krav om for kontraktsmedhjelpere trolig også bistå prosjektledelsens inkludering av alle underentreprenører ved forebyggingsarbeidet. Dette viser seg å kunne være gunstig med tanke på at underentreprenører langt ned i verdikjeden ofte er de som bedriver a-krim (Buckley *et al.*, 2016).

To av underentreprenørregistrene legger opp til at både toppledelsen og prosjektledelsen får muligheten til å kontrollere underentreprenørene gjennom produksjon. Som entreprenør A fremmer, brukes avvik i registeret til å pushe prosjektledelsen. Ved at dette er et kjent fenomen for prosjektledelsen vil det kunne skape motivasjon som ifølge Peterson (2007) kan bidra til at toppledelsen når sine felles målsetninger gjennom prosjektledelsen. Om kommentarene som blir lagt ved underentreprenørene i registrene utarbeides i samhandling imellom ledelsesgruppene, kan det vise til en relativt åpen organisatorisk struktur og en åpenhet i styringen, samt fungere som en kontrollmekanisme og gi toppledelsen en pekepinn på hvor seriøse prosjektledelsen er med forebyggingen. Dette vil også kunne være tilfelle når toppledelsen og prosjektledelsen til entreprenør B har sin halvårslige gjennomgang av underentreprenører. Ut ifra kapittel 3.7 ligger StartBANK som et godt grunnlag for at brukere skal kunne opprette sine egne register av underentreprenører. Ettersom alle entreprenørene benytter seg av StartBANK ligger altså forutsetningene tilstede, men det vil kunne ta ressurser og tid for å få implementert et slikt register. Dette kan være grunnen til at det ikke er blitt gjort

i utgangspunktet, til tross for at entreprenørene som har implementert et slikt register viser til god effekt.

Bestemmelsene og kravene toppledelsen legger ved i kontraktene prosjektledelsen skriver med underentreprenørene vil kunne fungerer som en påminnelse for prosjektledelsen om hvor viktig forebyggingen er for toppledelsen, og viser til at det ikke er ønskelig å ha kriminelle underentreprenører ved entreprenørens prosjekter. Når kontraktsbestemmelsene rettet mot a-krim forsvinner inn i alt det andre juridiske og står frem som utydelige kan det gi uttrykk for at entreprenøren og toppledelsen ikke setter forebygging av a-krim så høyt på agendaen, samt ikke prioriterer dette. Selv om det står i kontraktene, og prosjektledelsen og underentreprenørene skal være klar over det, vil budskapet til toppledelsen kunne bli svekket. Dette kan sende negative signaler til prosjektledelsen med tanke på motivasjonen for forebygging og toppledelsens prioriteringer (Pietroforte, 1997).

Byggherrekravene vil kunne sette ytterligere pålegg til prosjektledelsen om gjennomføring av forebyggende tiltak. Dette vil i førsteomgang kunne øke ansvarsområdet innenfor forebygging av ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering. Deretter vil det kunne utvide toppledelsens og prosjektledelsens ferdigheter rundt tiltakene byggherrene setter krav om. I tillegg vil deltagelse i ulike forum gi muligheter for entreprenørenes utvikling (BNL, 2014). Utviklingen vil ut ifra Samset og Volden (2016) også kunne legge forutsetninger for å styrke toppledelsens styring, samt utviklingen av forebyggingen mot a-krim i senere tid. På lik linje med å ha en spesialisert a-krimansatt vil dette kunne vise ovenfor prosjektledelsen at toppledelsen har pålitelighet og troverdighet ved at de legger ned tid og ressurser for å holde entreprenørens forebygging oppdatert til dagens situasjon.

Entreprenørenes seminarer og kursing av prosjektledelsen vil i utgangspunktet kunne øke prosjektledelsens kunnskap i forhold til a-krim og omfanget, samt ferdighetene til hvordan tiltakene skal være med å forebygge mot aktuelle kriminelle hendelser. Med bakgrunn i at flere av entreprenørene tidligere har vist til kunnskaps- og ferdighetsmangel innad i entreprenørens organisasjon, vil det trolig også være begrenset hvor høy kvalitet det vil være på informasjonen rettet mot a-krim. Ved innleie av eksterne foredragsholdere vil dette kunne bli kompensert, som det også påstås å bli gjort hos enkelte entreprenører. Det blir dermed vektlagt fra toppledelsen om at de skal få belyst temaet på en tydelig og korrekt måte, samt at det fører til en utvikling av kunnskap og ferdighet hos begge ledelsesgruppene, noe som styrker styringen (Samset og

Volden, 2016). Ut ifra Aras og Crowther (2010) er utvikling av bærekraftig verdier innad i en organisasjon et tegn på god styring. Kursene og seminarene, i tillegg til toppledelsesbesøkene som blir foretatt kan bidra til dette, og samtidig samkjøre entreprenørenes prosjektledelse med toppledelsen. Dette vil kunne skape felles forståelse, målsetninger og holdninger for å drive forebyggingen. Toppledelsesbesøkene på prosjektene bidrar til at prosjektledelsen kommer tett innpå toppledelsen. Det fører til kommunikasjon med fysisk tilstedeværelse og at budskapene ikke blir distribuert ut til mange ulike individer på en gang. Toppledelsesbesøkene kan også vise til en åpenhet innad i organisasjonen som samhandlingen tidligere i dette delkapittelet har vist. Ut ifra teorien legges åpenhet frem som et av prinsippene som legger til grunn for god styring (Aras og Crowther, 2010). Denne situasjonen kan i tillegg bidra til å sette toppledelsen i en posisjon som gjør det enklere å overvåke og kontrollere hvordan prosjektledelsen ivaretar de forebyggende tiltakene og samtidig både se og få tilbakemeldinger på hvordan rutinene og prosedyrene de har rettet prosjektledelsen kan utvikles og forbedres.

Selv om det kun er tre av entreprenørene som bekrefter at de benytter seriøsitetsbestemmelsene til BNL viser intervjuenes resultater at flere av tiltakene og anbefalingene fra BNL (2018a: 2018b) er inkludert hos samtlige entreprenører, for eksempel to kontraktsledd, krav om gyldig HMS-kort, pliktig medlemskap i StartBANK, krav om SKAV-skjema, egen rutine for kontrollering av fakturaer og krav om betaling til bank. Med andre ord, forskjellen på tiltakene og kravene toppledelsene retter prosjektledelsene mellom de som benytter BNL sine seriøsitetsbestemmelser og anbefalinger aktivt og de som ikke gjør det, ser ut til å være liten.

Et samarbeid med eksterne organisasjoner vil kunne lette på prosjektledelsen sitt arbeid og bidra til at entreprenøren holder seg oppdatert, samt kan bidra til forebyggingsutvikling i en større sammenheng. For toppledelsen vil kjøp av forebyggende tjenester som påseplikt fra ekstern part kunne gi en sikkerhet om at det blir utført, samt med god kvalitet. Et problem som kan tenkes ved hyppige kjøp av slike tjenester er at prosjektledelsen ikke lenger blir like observante og ikke videreutvikler sine kunnskaper og ferdigheter til å gjennomføre tiltakene tilstrekkelig, og med akseptabel effekt når det først skal utføres. Ved å benytte de eksterne til rådgivning vil det trolig resultere i at prosjektledelsen utvikler seg i forhold til forebygging av a-krim, samt øker ferdighetsnivået til hvordan forebyggingsarbeidet skal foregå og hva prosjektledelsen skal se etter.

#### 4.6.2 Etikk og etiske rammeverk

De etiske rammeverkene som er satt hos entreprenørene fungerer som et styringsdokument (Aras og Crowther, 2010) og har til hensikt å vise hvordan organisasjonene som helhet skal handle i ulike situasjoner og sette begrensninger, noe som samsvarer med teorien (Müller, 2009; Lohne *et al.*, 2017). Dette dokumentet er utviklet for å regulere oppførselen og væremåten til prosjektledelsen. Som entreprenør F viser til vil en offentliggjøring av deres etiske rammeverk og verdigrunnlag føre til åpenhet ut mot eksterne. Det vil også kunne påvirke eksterne oppfatning av entreprenøren (Aras og Crowther, 2010). I tillegg kan det utgjøre en tydeliggjøring ovenfor prosjektledelsen ved at det er slik de skal opptre, samt at dette er noe deres byggherre forventer. Det vil dermed kunne bli lagt press på prosjektledelsen til å holde seg til det etiske rammeverket i deres daglige arbeid. De fleste entreprenørene viser direkte til ulovlig arbeidskraft og/eller fiktiv fakturering i deres etiske rammeverk. Grunnet dette vil toppladelsen kunne oppnå at prosjektledelsen opplever disse kriminalitetstypene som et seriøst problem. Ved kun å indirekte vise til dem kan det være fare for at prosjektledelsen ikke opplever problemet like seriøst og oppmerksomheten rundt de kriminelle handlingene svekkes.

Ved å legge den mengden oppmerksomhet til de etiske retningslinjene som enkelte av toppladelsene mener de gjør, kan det gi gode forutsetninger for at prosjektledelsene skal gjennomføre sine daglige aktiviteter i henhold til retningslinjene. Det blir overført det som kan anses som tydelige signaler fra toppladelsene om at prosjektledelsen skal fremstå som ordentlig og redelig. Det innebærer at prosjektledelsen også forebygger mot ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering med bakgrunn i at det er moralsk riktig etter hva toppladelsene gir uttrykk for. Etersom det etiske rammeverket er gjeldende for samtlige ansatte hos entreprenørene kan det tyde på at styringen innebærer prinsippene, ansvar og rettferdighet, som ifølge Aras og Crowther (2010) bidrar til å styrke toppladelsens styring.

Ved gjennomføringen av prosjektledelsens daglige arbeid er det som nevnt i resultatdelen splittede uttalelser hvor vidt de etiske rammeverkene blir fulgt. Intervjuobjektet til entreprenør D tviler sterkt på at dette er tilfelle, og viser til at toppladelsen heller ikke gjennomfører noen form for kontroll av prosjektledelsen opp mot entreprenørens etiske rammeverk. Dette vil ut ifra Müller (2016) vise en svekkelse i toppladelsens totale styring, og vil trolig påvirke entreprenørens image og omdømme negativt hvis det skulle inntreffe en kriminell hendelse som viser seg å ha sitt opphav i prosjektledelsens uetiske handlinger. Hvis prosjektledelsen ikke



opptrer etter retningslinjene er det lite trolig at underentreprenørene vil gjøre det, uavhengig om det står i kontraktene eller ikke.

### **4.6.3 Kontroll**

Det å ha kontroll, og kontrollere prosjektledelsene er vesentlig innenfor styring (Müller, 2016) og skal resultere i å tilfredsstillere interessenter (Aras og Crowther, 2010). Som en ser av resultatdelen blir det benyttet flere forskjellige kontrollmekanismer. Entreprenør B viser til at toppledelsen og prosjektledelsen har daglig kommunikasjon. Dette, sammen med rapporteringene i forhold til de forebyggende tiltakene kan hjelpe toppledelsene med å gjøre de nødvendige endringene og kvalitetskontrollene, og er i tråd med Samset og Volden (2016) sitt utsagn for å forbedre styringen. På den måten kan det legges til rette for at tiltakene hele tiden kan bli vurdert og endret slik at de skal være optimaliserte og fungere effektivt for forebygging av a-krim. Åpenheten entreprenør B viser til oppleves å ha positiv virkning. Det bekreftes gjennom teorien ved å vise til at det er et vesentlig prinsipp innenfor god selskapsstyring, som nevnt tidligere, samt at dette bidrar til å forbedre entreprenørens strategier og effektivitet mot å nå sine mål (Aras og Crowther, 2010). Ved å vektlegge åpenhet innad i organisasjonen tyder det på at entreprenøren får redusert psykisk avstand mellom ledelsesgruppene, som igjen kan forenkle kommunikasjonen.

Kontroller og rapportering gjennom linjen er den kontrollmekanismen samtlige av entreprenører benytter seg av. På denne måten er det ikke bare toppledelsen og prosjektledelsen som blir inkludert, men er større del av organisasjonene. Toppledelsen vil muligens ikke ha behov for å forholde seg til mange forskjellige deler av organisasjonen, men dette kan tyde på at det må benyttes mer ressurser innad i organisasjonen som en helhet, som igjen ikke nødvendigvis er ressurseffektivt.

Det blir nevnt i kapittel 3.6.1 at en av utfordringene ved delen av ulovlig arbeidskraft som omhandler menneskehandel ved tvangsarbeid, er at det kan være problematisk å si ifra at arbeidsgiveren bedriver utnyttelse. Ved de anonyme varslingskanalene gis det mulighet for å kunne varsle anonymt angående sitt eget selskap uten at det skal bli konsekvenser for personen som melder ifra. Varslingskanalene kan i tillegg bistå forebyggingsarbeidet til prosjektledelsen, samt bidra til utvikling av toppledelsens styring ved at de ser forbedringspotensial ved tiltak og prosedyrene som må forbedres.

Interne revisjoner, besøksrunder og kontroller generelt, vil igjen kunne vise toppledelsenes seriøsitet ovenfor prosjektledelsen. Slik entreprenør D utfører sine interne revisjoner, ved å gi prosjektene en score etter hvordan de presterer, kan bidra til å gjøre det lettere for toppledelsen å sammenlikne prosjektene og prosjektledelsene opp mot hverandre. Det vil også være mulig for prosjektledelsen å se hvordan de presterer og gjennomfører de forebyggende tiltakene kontra andre prosjekter. Dette kan dermed skape motivasjon som ut ifra Peterson (2007) vil fronte et samarbeid innad i prosjektledelsene mot en felles målsetning, å forebygge på en bedre måte for å deretter bli rangert høyere. Entreprenør A sin elektroniske løsning til kontroll påvirker ikke prosjektledelsen i noen grad. Det kan tyde på at denne kontrollmekanismen har forbedret entreprenørens ressursbruk, og gir økt mulighetene for hyppigere kontroller. Det kan også gi toppledelsen muligheten til å hente ut informasjonen de spesifikt behøver akkurat når de mener det er behov for det, uten å måtte stille krav til noen andre.

#### **4.6.4 Utvikling og involvering**

Med bakgrunn i at samtlige intervjuobjekter legger frem at toppledelsene kontinuerlig utvikler forebyggingsgrunnlaget i takt bransjeutviklingen og endringer i lover, kan dette bidra til å skape tillit hos prosjektledelsen, samt pålitelighet gjennom inntrykk av at tiltakene som benyttes ved prosjektene har de funksjonene de skal ha. Det kan også ligge til grunn for at prosjektledelsen ikke anser forebyggingsarbeidet som unødvendig bruk av tid. Med bakgrunn i at Regjeringen (2019) legger frem at de kriminelle aktørene har blitt mer tilpassningsdyktige, vil denne utviklingen være kritisk for å hele tiden kunne forebygge a-krim, noe intervjuobjektene også mener de er klar over. En prosedyreutvikling og en tilretteleggelse for gjennomføringer som baserer seg på det etiske rammeverket kan resultere i at toppledelsene i større grad kan være sikre på at deres etiske retningslinjer blir fulgt.

Tillatelsen toppledelsene gir enkeltstående prosjektledelser til å prøve ut nye forebyggende tiltak gir prosjektledelsen spillerom og kan vise at toppledelsen har tillit til dem. Det vil også kunne være en bidragsyter til å utvikle entreprenøren og styringen som helhet for forebygging, ved at prosjektledelsens og toppledelsens kunnskap og ferdigheter blir bedre enn i utgangspunktet (Samset og Volden, 2016). Sammen med at utenforstående og spesialiserte personer kommer for å gjøre rede for tiltakenes omfang og muligheter vil det kunne bli lagt et godt grunnlag før en vurdering om endelig implementering skal finne sted. Denne prosessen vil ovenfor prosjektledelsen kunne vise til toppledelsens iver etter å kun implementere tiltak som

blir ansett som nødvendige, og er tilpasset deres organisasjon med høy grad av effekt og nødvendighet i forhold til deres målsetninger.

Involvering av og åpenhet til prosjektledelsen i prosedyreutviklingen til tiltakene kan gi gode forutsetninger for at de blir implementert på samtlige prosjekter, samt at det virker som toppledelsen prioriterer å synkronisere tiltakene med utførelsesmetode og rapportering, i tråd med Müller (2016) sin forklaring av styring av prosjekter. Dette kan bli ansett som fornuftig ettersom det er prosjektledelsen som skal utføre tiltakene. Med andre ord vil det kunne vise til at intervjuobjektene påstand om at det gjør det enklere å implementere er korrekt. Forutsetningene for at forebyggingen i etterkant blir gjennomført på ønsket måte vil også kunne bli lagt til grunn, og med bakgrunn i at flere av intervjuobjektene viser til at de er åpne for prosjektledelsens tilbakemeldinger kan det tyde at dette er tilfelle hos flere av entreprenørene, men dog i ulik grad.

Som resultatdelen viser er ikke involvering og åpenhet til prosjektledelsen tilfelle hos entreprenør D og F, som fremlegger at det blir utøvd liten eller ingen grad. Entreprenør F mener at det er krise å ha en involverende tone med prosjektledelsen uten at det egentlig blir utøvd i praksis, noe som kan ses igjen i teorien ettersom det vil ha en betydelig innvirkning på toppledelsen sin styring ved at troverdigheten og påliteligheten blir svekket (Aras og Crowther, 2010). Det kan virke som disse to entreprenørene heller ikke har noe ønske om å utvikle bedre involvering med prosjektledelsen ettersom det legges vekt på at det vil påvirke entreprenørens effektive utvikling. Ut ifra forrige avsnitt vil en slik måte å utvikle forebyggingsarbeidet vise til at implementeringsprosessene vil ta lengre tid, og at kapasiteten som skal til for oppfølging og implementeringen av tiltakene trolig må økes. Som entreprenør F viser til, er det problemer med gjennomføringen av tiltakene. Hvor vidt det kommer an på involveringsgraden i utviklingen er usikkert og kommer ikke frem via teorien, og om ressursbruken er mer effektiv for det ene alternativet av involvering kontra det andre kan være vanskelig å vurdere. I tillegg til at intervjuobjektene viser til at det er forskjeller blant prosjektledelsenes behov innad hos samme entreprenør.

#### 4.6.5 Kommunikasjon

Kommunikasjonen entreprenørene benytter for å nå prosjektledelsen vil kunne ha sine fordeler og ulemper. Ut ifra Pietroforte (1997) vil det kunne føre til kommunikasjonsproblemer, og komplikasjoner med å oppnå felles målsetninger for toppledelsen hvis det forsøkes å nå et større antall personer med samme budskap. Dette grunnet menneskenes individualisering og personlige prioriteringer. Problemene kan også bli tilfelle ved direkte kommunikasjon. Imidlertid vil direkte kommunikasjon som vist til tidligere under kontrolldelen kunne skape en åpenhet mellom ledelsesgruppene. Ifølge intervjuobjektene til entreprenør B dannes det også lavere terskel for prosjektledelsen til å kommentere og komme med tilbakemeldinger på budskapet som blir gitt. Kommunikasjon gjennom linjen bidrar til at toppledelsen kan forholde seg til et mindre antall personer, og dermed gjøre det lettere for toppledelsen å gi og motta entydig informasjon (Pietroforte, 1997). Det kan også føre til en klar struktur og en tydelig rollefordeling, noe som viser til toppledelsens prosjektstyring (Müller, 2009). Ulempen ved kommunikasjon gjennom linjen kan, som entreprenør F påpeker, gi varierende grad av videreføring uavhengig av om kommunikasjonen går oppover eller nedover i hierarkiet. Med bakgrunn i at ledelsesnivåer kan oppfatte budskap ulikt (Pietroforte, 1997), kan det også tenkes at det vil forekomme vridning av og uklarheter rundt informasjonsinnholdet på veien gjennom linjen.

Det er samsvar mellom resultatdelen og Pietroforte (1997) sine uttalelser ved at det er viktig å legge gode forutsetninger for at mottaker skal forstå budskapet på riktig måte. Det å benytte de ulike kommunikasjonskanalene og tilpasse budskapet vil ha betydning for at prosjektledelsen i tillegg til å forstå innholdet også oppfatter alvorlighetsgraden, og dermed kan avgjøre hvor aktivt de skal forholde seg til budskapet som er sendt. Hvorvidt toppledelsen ønsker tilbakemeldinger må også tilpasses i budskapet som flere av entreprenørene er oppmerksomme på. Entreprenør C, sammen med Pietroforte (1997) viser også til at bakgrunnskunnskapen til prosjektledelsen i forhold til budskapene som sendes spiller en rolle. Med bakgrunn i denne påstanden vil det kunne ha en positiv effekt å kontinuerlig ha prosjektledelsen oppdatert på hva toppledelsen jobber med for å kunne oppnå god kommunikasjon, samt for å styre prosjektledelsen mot felles målsetninger. Siden det intervjuobjektene viser til stemmer overens med teorien kan det tyde på at disse påstandene har noe for seg og er praksis hos entreprenørene.

#### 4.6.6 Endringer i krav og retningslinjer

Til tross for at toppledelsene opplever at prosjektledelsen tar implementering og endringer på en god måte, oppleves det også komplikasjoner. Som entreprenør A viser til er det ikke etisk eller moralsk riktig å gå imot forebyggingsarbeidet mot a-krim. Det er som nevnt tidligere, en faktor for at endringer og implementering av nye tiltak går bra. Graden av oppmerksomhet prosjektledelsen sitter med i forhold til omfanget av a-krim, samt hvor viktig de mener det er å forebygge, er også faktorer som spiller inn på prosjektledelsens villighet til gjennomføringen av endringene (Engebø *et al.*, 2016). Det kan tyde på at toppledelsens påvirkningskraft og evne til å overføre kunnskap, oppmerksomhet og skape felles målsetninger med prosjektledelsen angående a-krim står sentralt. Dette kan igjen vise til at toppledelsens pålitelighet, tillit og troverdighet må finne sted, som det ut ifra resultatene kan virke som er tilfelle.

Entreprenør B mener involveringsgraden deres legger gode forutsetninger for positive holdninger til endringer. Det kommer dog fram av samme toppledelse at de til tider kan oppleve prosjektledelsens irritasjon og motvilje, grunnet at de nye tiltakenes og kravenes funksjon ikke står til forventningene. Dette kan tyde på at holdningene, samt involveringen ikke er like tilfredsstillende og god som intervjuobjektene gir uttrykk for. Det kan derfor virke som det ligger ikke-funksjonelle forhold ved toppledelsens involvering og styring. Det samme er gjeldende for flere av entreprenørene som viser til lignende problemer. På bakgrunn av intervjuobjektet til entreprenør C sitt utsagn om at problemene er rettet mot at prosjektledelsen ikke forstår hvorfor det gjøres, kan det tyde på at toppledelsen i for stor grad iverksetter krav og retningslinjer sentralt hos seg selv uten at prosjektledelsen er forberedt på det. Dette kan vise til en videreutvikling av problematikken Pietroforte (1997) legger frem om informasjonsdeling og kommunikasjon.

Å drive hyppige endringer av betydning for prosjektledelsens forebyggingsarbeid vil trolig kunne påvirke toppledelsens og deretter styringens pålitelighet. Prosjektledelsen kan få inntrykk av at toppledelsen ikke legger ned nok tid til å kvalitetssikre tiltakenes funksjon, og hele tiden prøver å rette opp i sine feil. Dette vil muligens variere ut ifra hvor stor innvirkning endringene har på prosjektledelsen. Hvis det er hyppige endringer i lovverk og forskrifter må entreprenøren gjøre endringer deretter som det kommer frem i intervjuene. Det vil kunne være kritiske endringer som det vil være hensiktsmessig for toppledelsen å få prosjektledelsen til å forstå. Igjen vil prosjektledelsens forståelse av tiltak kunne bidra positivt ved implementering.

#### **4.6.7 Ressursfordeling**

Teorien sier at effektiv ressursbruk er et av punktene som er viktig for toppledelsens styring (Müller, 2016; Aras og Crowther, 2010). Intervjuobjektene mener de benytter et oppsett for prosjektledelsen som har positiv virkning for forebyggingen av a-krim. Det er flere av entreprenørene som har støttekompetanse tilgjengelig for prosjektledelsen som kan rettlede og bistå med hjelp ved problemer. Det kan bidra til at prosjektledelsen opplever trygghet og skaper gode holdninger ved at de ikke står alene om forebyggingen.

Entreprenør F vektlegger at ressursbruken er viktig i forhold til fortjenesten til entreprenøren. Ved overbemanning vil entreprenørene minske noe av prosjektenes bidrag. Ut ifra intervjuene gis det inntrykk for at viktigheten av a-krimforebygging er noe de fleste toppledelsene er villige til å koste på seg. Det viser til hvor viktig deres image og omdømme utad er med tanke på at de i utgangspunktet potensielt vil tjene på å ha underentreprenører som driver med kriminalitet (Lohne og Drevland, 2019). Entreprenør F viser likevel til at det finnes vilje til å risikere imaget og omdømmet ved en underbemannet prosjektledelse for å holde produktiviteten og kvaliteten oppe på de arbeidene som foregår ved det aktuelle prosjektet. Det vil også kunne bety at de er ute etter å spare penger og sikre seg høyere profitt på prosjektene på bekostning av forebyggingsarbeidet. Toppledelsene viser imidlertid til at de legger vekt på enkeltsituasjoner når det blir avdekket en kriminell underentreprenør, og at de tar slike situasjoner alvorlig. Toppledelsen vektlegger å drive brannslukking av kriminelle hendelser med mye ressurser.

#### **4.6.8 Prioriteringer og felles forståelse av a-krim**

Ifølge Too og Weaver (2014) skal samtlige nivåer under toppledelsen i utgangspunktet ha de samme målene som toppledelsen selv. Det betyr også at prioriteringene burde være like for å kunne nå disse målene. Med andre ord vil ulike prioriteringer mellom toppledelsen og prosjektledelsen også kunne tilsi forskjeller i målsetningene. Som ved tidligere i kapittelet, vil det kunne tyde på svakheter i styringen. På bakgrunn av at intervjuobjektene ikke har det samme synet på om prioriteringene er samkjørt mellom ledelsesgruppene vil det dermed kunne vise til at toppledelsens styring er på forskjellige nivåer entreprenørene imellom.

Det er blitt avdekket at det finnes forskjellig oppfatning av omfanget av a-krim innad hos entreprenørene. Dette vil trolig kunne være en bidragsyter til at også prioriteringene er forskjellige. Det kan igjen si noe om hvor seriøst de ulike toppledelsene anser tema, og hvor

ønskelig det er å jobbe mot a-krimproblemet som vises til i kapittel 3.6. Hvis entreprenørene tar a-krim seriøst og ser hvor stort problemet er i bransjen, vil det kanskje også være naturlig at de ønsker informere de som hovedsakelig skal gjennomføre forebyggingsarbeidet om dette, prosjektledelsen, noe enkelte av intervjuobjektene mener er tilfelle. Og i tillegg være opptatt av at hele organisasjonen har den samme forståelsen og prioriteringene for å få bukt med kriminaliteten, samt på best mulig måte sikre at det ikke kommer inn eller befinner seg noen kriminelle underentreprenører på deres prosjekter. I og med at disse entreprenørene har mange ansatte, i tillegg til at prosjektledelsene består av mange ulike individer strukket utover store geografiske områder med ulike forutsetninger, vil det ut ifra intervjuobjektene være naturlig at det er noen ulikheter. Dette bekreftes delvis i teorien gjennom Pietroforte (1997).

Selv om det oppleves noen forskjeller i prioriteringene og forståelsen av a-krim innad i organisasjonene mener intervjuobjektene at det ikke skal være noen tvil blant prosjektledelsen om entreprenørens verdier. Med andre ord påpeker intervjuobjektene at forebyggingsarbeidet skal finne sted uavhengig om oppfattelsen og forståelsen er til dels forskjellige innad i organisasjonene. Dette kan tyde på at styringen følger Too og Weaver (2014) sin tankegang nummer to, om at styringen innad i en entreprenør har et helhetlig perspektiv, og at det er én type styring som er gjeldende for hele organisasjonen og samtlige underenheter.

#### **4.6.9 Forbedringer**

Forslagene til forbedring som kommer frem i intervjuene kan tyde på at de hovedsakelig vil forbedre styring gjennom økt pålitelighet og troverdighet. Ved bedre utnyttelse av tiltakene og en utvikling av prosedyrene til de forebyggende tiltakene vil det kunne legges bedre til rette for prosjektledelsens forebyggingsarbeid. I tillegg kunne bidra til at toppledelsen oppnår mer fordelaktige avgrensninger til utførelsen (Müller, 2009). Dette kan igjen føre til at toppledelsen opplever økt gjennomføring, og på en tilfredsstillende måte. Prosedyreutviklingen vil i tillegg til å effektivisere forebyggingsarbeidet også kunne bidra så prosjektledelsen skaper bedre tiltro til toppledelsen, samtidig som pålitelighet også vil kunne bli styrket.

Intervjuobjektene ønsker å øke kapasiteten til toppledelsen for å støtte opp rundt kontrollene og støttefunksjonene og øke mulighetene for rapportering gjennom å effektivisere ressursbruken, blant annet ved digitalisering. Den effektive ressursbruken vil i seg selv i utgangspunktet kunne forbedre styringen (Aras og Crowther, 2010), men som entreprenør D viser til, vil økt kontroll

også kunne umyndiggjøre prosjektledelsen og tilsynelatende svekke tilliten mellom ledelsesgruppene. Det kan føre til at prosjektledelsen opplever at de mister ansvaret og handlefriheten de i utgangspunktet har blitt delegert. Ved at toppledelsen tydeliggjør hvorfor de gjennomfører kontrollene og oppfølgingen, finnes det mulighet for at prosjektledelsen får en forståelse av at toppledelsen er ute etter å gjøre sin del av jobben mot a-krim, samt drive organisasjonen på best mulig måte.

Å forbedre kommunikasjonen kan være utfordrende hvis kunnskapen og ferdighetene til toppledelsen og prosjektledelsen ikke er samstemte og generelt lav, og/eller hvis det er mangel i informasjonen (Pietroforte, 1997). Ifølge intervjuobjektene er dette noe de er klare over, og mener at de har et forbedringspotensial. Det legges frem at bedre funksjonsstyring sammen med kunnskaps og ferdighetsutvikling skal kunne gi de nødvendige forutsetningene som det er behov for. Forslaget om NanoLearning vil ut ifra et av intervjuobjektene til entreprenør B kunne sikre at prosjektledelsen holder seg oppdaterte på etikken toppledelsen har satt. Ut ifra Chaka (2009) er ikke NanoLearning begrenset til kun å belyse etikken. Det kan dermed gi muligheter for toppledelsen å fremme andre budskap gjennom dette redskapet, og igjen trolig kunne legge forutsetninger for å forbedre styringen for forebygging av a-krim gjennom å øke oppmerksomheten til prosjektledelsen der det er ønskelig.

Utsagnet til intervjuobjektet fra entreprenør B angående at bedre struktur i organisasjonen resulterer i bedre styring, og deretter en forbedret forebygging, støttes delvis gjennom teorikapittelet. Det kommer frem at definering av roller ligger til grunn for hvordan toppledelsen driver prosjektstyring (Müller, 2009). Hvorvidt en tydeligere definering av rollene i organisasjonen vil forbedre styringen, kommer frem i teorien. Det kan påpekes at bedre og tydeligere rolledefinering kan resultere i bedre forebygging med tanke på at prosjektledelsen enklere kan se forskjell i ansvarsområder og dermed bli mer oppmerksomme på hvilke roller som skal utføre de ulike oppgavene. For toppledelsen vil dette kunne føre til at det blir enklere å kontrollere om de ulike rollene gjennomfører forebyggingsarbeidet. Det gir også et bedre utgangspunkt for å gjøre nødvendige endringer eller justeringer som legger til rette for en forbedret forebygging av ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering. En tydeligere strukturering av organisasjonen burde ikke gå på kompromiss med åpenheten som entreprenørene har oppnådd siden åpenhet er et av grunnprinsippene for god styring på alle nivåer i organisasjonen (Müller, 2016).



Ved at entreprenørene samler seg bak de samme tiltakene kan det tenkes at det også blir lettere for prosjektledelsen i forhold til forebygging hvis underentreprenørene til enhver tid har dokumenter og nødvendig materiell tilgjengelig. Det skapes en forutsigbarhet istedenfor at prosjektledelsene hele tiden har ulike krav. Det å benytte eksterne instanser opp mot forebyggingsarbeidet vil kunne bidra til å gjøre prosjektledelsen mer observante på at toppladelsen faktisk mener a-krim i byggebransjen er et problem, samt at det kan avlaste prosjektledelsens daglige arbeide. Ved å vekke oppmerksomheten til prosjektledelsen angående a-krim vil det også kunne utvikle kompetanse, holdninger og etikk til å jobbe mot kriminalitetsproblemet (Engebø *et al.*, 2016). Om toppladelsene og prosjektledelsene mottar den nødvendige informasjonen de behøver fra myndighetene for å drive forebygging, samt at det blir enklere å forholde seg til lovene og retningslinjene, kan det gi forutsetninger for at det blir overført tydelig informasjon mellom ledelsesgruppene. Forslaget om strengere konsekvenser for disse typene av kriminalitet, vil kunne gi prosjektledelsen og entreprenøren generelt inntrykk om at forebyggingsarbeidet faktisk har en virkning, og det kan skape motivasjon som ikke er tilstedeværende i dag. Disse endringene ligger tilsynelatende utenfor toppladelsenes mulighet til å gjøre noe med på egenhånd, men kan trolig føre til at toppladelsens styring av prosjektledelsen for å forebygge ulovlig arbeidskraft og fiktiv fakturering blir forbedret.

## 5. Konklusjon

*Dette kapittelet svarer på forskningsspørsmålene ut ifra resultatene og diskusjonene i kapittel 4. Det blir også gjennomgått anbefalinger til videre arbeider. Forskningsspørsmålene denne studien utforsker er som følger:*

- **FS1:** *Hvordan styrer toppledelsen prosjektledelsen for å forebygge arbeidsmarkedskriminalitet?*
- **FS2:** *Hvilke problemer opplever toppledelsen ved styring av prosjektledelsen for å forebygge arbeidsmarkedskriminalitet?*
- **FS3:** *Hvordan kan styringen forbedres?*

### 5.1 Hvordan styrer toppledelsen prosjektledelsen?

Gjennom denne studien kommer det frem at toppledelsene retter prosjektledelsen en rekke tiltak som spesifikt forebygger a-krim. Totalt sett har tiltakene stort omfang og er ikke nødvendigvis implementert med hensikt for å forebygge en gitt del av kriminalitetstypen. Tiltakene benyttes både proaktivt og gjentakelsesforhindrende. Toppledelsen utvikler prosedyrer og har en tydelig ansvarsdelegering og viser tillit til prosjektledelsen for å sikre gjennomføring av de forebyggende tiltakene. Hver enkelt toppledelse har satt et etisk rammeverk som inneholder den respektive entreprenørens kjerneverdier og etiske retningslinjer. Det ligger som et fundament hos entreprenørene og fungerer som et styringsdokument for hvordan toppledelsen ønsker at prosjektledelsen skal opptre, til tross for at det blir benyttet i ulik grad.

Oppfølgingen av prosjektledelsen forgår gjennom en rekke kontrollmekanismer som toppledelsene benytter til å kontinuerlig utvikle og ha oversikt over prosjektledelsens prestasjoner i forhold til forebyggingen. Toppledelsene bruker generelt mye tid og ressurser på å videreutvikle tiltak og det generelle forebyggingsarbeidet, samt for å rettlede og veilede prosjektledelsen.

Det pågår en kontinuerlig motivasjonsoverføring fra toppledelsene til prosjektledelsene for forebyggingen. Det blir lagt vekt på å skape felles målsetninger og forståelse for omfanget av a-krim, samt komme til enighet om hvor seriøst entreprenøren skal rette sin oppmerksomhet til forebygging. Involveringen av prosjektledelsen foregår i varierende grad hos toppledelsene og resulterer i at åpenheten i styringen dermed også blir ulik.

Alle tiltakene og kontrollmekanismene fra toppledelsen viser at de har inkludert viktige prosesser og kontroller ved sin styring. Styringen inkluderer samtlige styringsnivåer en entreprenør må ha for å potensielt kunne dekke sine styringsbehøver, men i varierende grad. Toppledelsene styrer prosjektledelsene for forebygging av a-krim med pålitelighet, troverdighet, rettferdighet og ansvarlighet.

## **5.2 Hvilke problemer opplever toppledelsen ved styringen?**

Problemene som setter begrensninger ved toppledelsens styring for forebygging av a-krim baserer seg hovedsakelig på kapasitets-, kunnskaps- og ferdighetsemangel, samt at det på kort sikt ikke vil lønne seg for entreprenørene å forebygge all arbeidsmarkeds kriminaliteten ved prosjektene. Dette videreføres til å gå utover flere aspekter ved styringen.

Kunnskaps- og ferdighetsmangelen går utover det spesifikke forebyggingsarbeidet prosjektledelsen potensielt kan ha ved å få entydig og helhetlig informasjon, og de forutsetningene som skal til for at tiltakene kan utnyttes fullt ut. Kunnskaps- og ferdighetsmangelen går i tillegg utover at tiltaksresultatene kan bli vurdert på en god måte. Kommunikasjonen mellom ledelsesgruppene blir også utydelig med bakgrunn i dette. I tillegg har ikke prosjektledelsen kunnskapen som skal til for å kunne forstå budskapet til toppledelsen.

Mangel på kapasitet i toppledelsen resulterer i mangel på kontroller, dårligere oppfølging og redusert mulighet for bistand til prosjektledelsens forebyggingsarbeid. Toppledelsen kan gi uttrykk for at forebygging av a-krim er meget viktig, men når prosjektledelsen ikke opplever tilstrekkelig oppfølging blir budskapet svekket. Dette, i tillegg til svikt og/eller mangel på involvering av prosjektledelsen gjør det vanskeligere for toppledelsen å oppnå felles målsetninger og forståelse rettet mot forebygging av a-krim. Involveringsmangelen bidrar også til at det blir vanskeligere å implementere nye tiltak og endringer, samt å få gjennomført de forebyggende tiltakene.

## **5.3 Hvordan kan styringen forbedres?**

For at styringen skal forbedres må det i første omgang utvikles bedre kunnskap og ferdigheter hos toppledelsen og prosjektledelsen. Det vil bidra til at kommunikasjonen mellom de to ledelsesgruppene blir bedre tilrettelagt og det kan rettes mer direkte oppmerksomhet mot de ulike handlingene som inkluderes i a-krim. Kunnskaps og ferdighetsutviklingen gir også

forutsetninger for å videreutvikle tiltakene og utnyttelsen av dem, samt at prosjektledelsens evne til å vurdere resultatene blir sterkere.

En digitalisering og automatisering av prosessene rundt forebyggingsarbeidet kan frigjøre ressurser både hos toppledelsen og prosjektledelsen. Dermed kan disse ressursene benyttes til å redusere kapasitetsmangelen som det vises til. Toppledelsen må sørge for at kapasiteten i kontroll-, bistands- og oppfølgingsfunksjonene er tilstrekkelig, og øke kontrollfrekvensen, men de må samtidig være oppmerksomme på at det kan komme ytterligere kostnader ved slike endringer. Kapasitetsøkning sammen med mer regelmessige påminnelser med tanke på entreprenørens etikk vil resultere i et klarere signal til prosjektledelsen om at toppledelsen tar forebygging av a-krim alvorlig. Det vil også gi bedre forutsetninger for at forebyggingen blir gjennomført på tilfredsstillende vis, samt skape bedre holdninger og motivasjon hos prosjektledelsen.

Det må kontinuerlig være en utvikling av forebyggingsarbeidet og tiltakene ettersom de kriminelle hele tiden finner nye metoder. Toppledelsen må dermed tilrettelegge for prosjektledelsen med bakgrunn i at det er de som hovedsakelig skal gjennomføre arbeidet. Entreprenørene er individuelle organisasjoner med ulike forutsetninger og oppbygning. Det er ut ifra dette standpunktet vanskelig å komme frem til en fasit på om styringen forbedres for samtlige toppledelser ved at de gjør like endringer. Det en toppledelse praktiserer er ikke nødvendigvis det beste for en annen.

Per i dag er det mulig for kriminelle underentreprenører å tjene penger i byggebransjen. Sannsynligheten for å bli tatt og konsekvensene som medfølger er for lave sett opp mot den potensielle gevinsten. For utenforstående kan det se ut som toppledelsene er mest opptatt av å kunne si at alt er i orden. Mens i virkeligheten ønsker toppledelsene at alt skal se bra ut uten å virkelig avdekke kriminalitet. Ingen av partene i prosjektene vil heller tjene noe på at en kriminell underentreprenør blir avdekket. Så lenge dette er tilfelle vil kriminaliteten i byggebransjen være et problem.

## 5.4 Videre arbeider

Gjennom denne studien har det blitt avdekket kunnskapshull angående entreprenørers styring for å forebygge a-krim. I og med at denne oppgaven tar for seg styringen sett fra toppledelsens perspektiv vil det være interessant å få avklart hvordan prosjektledelsen opplever det. Hvilke synspunkter prosjektledelsen har på toppledelsens styring, hvilke problemer de opplever og hva de mener må forbedres for å kunne forebygge a-krim optimalt. Prosjektledelsen vil kunne ha en annen oppfatning av styringen enn toppledelsen. Ved å vekke oppmerksomheten rundt dette temaet og dokumentere ulike aspekter rundt toppledelsenes styring vil det kunne bli enklere å tilrettelegge for videreutvikling av gode styringsformer for å bøte med kriminalitetsproblematikken i byggebransjen. Det vil også være interessant å se på styringen til mindre entreprenørers toppledelse for å se på forskjellene og sammenlikne.

Med bakgrunn i at denne studien har et relativt bredt omfang innenfor a-krim i byggebransjen, vil det være interessant for videre arbeider å gå mer spesifikt inn på ulike temaer. Dette har til en viss grad blitt gjort tidligere, men det er fortsatt mye som gjenstår. Gjennom intervjuene kom det frem at det er skepsis til påseplikten, hvordan dette tiltaket faktisk blir gjennomført og hvilke virkninger det egentlig har. Det er et ønske fra bransjen om at dette blir utredet i en fremtidig oppgave.

Videre arbeider vedrørende hvordan bransjen som helhet kan jobbe og forbedres for å forebygge a-krim vil være interessant. Dette inkluderer samtlige ledd i en verdikjede, men også på et mer overordnet nivå med myndighetene innblandet. Det blir så vidt nevnt gjennom denne oppgaven, men kan som det vises til, ha stor betydning for forebyggingsarbeidet mot a-krim som blir foretatt hos entreprenørene.

## Referanseliste

- ABS (2013) *Information Paper: The Non-Observed Economy and Australia's GDP*. Canberra, Australia: Australian Bureau of Statistics. Tilgjengelig fra: <http://goo.gl/hHwvIJ> (Hentet: 03.04.20).
- ACFE (2018) *Report to the nations 2018: Global study on occupational fraud and abuse*. Austin, USA: Association of Certified Fraud Examiners. Tilgjengelig fra: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf> (Hentet: 06.04.20).
- Ahola, T. et al. (2014) What is project governance and what are its origins?, *International Journal of Project Management*, 32(8), s. 1321-1332. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.09.005.
- Andersen, B. S., Klakegg, O. J. og Walker, D. H. (2019) IPD governance implications, i Walker, D. H. T. og Rowlinson, S. (red.) *Routledge Handbook of Integrated Project Delivery*. London, England: Routledge, s. 417-438.
- APM (2011) *Directing Change: A guide to governance of project management*. High Wycombe, UK: Association of Project Management. Tilgjengelig fra: <https://articulospm.files.wordpress.com/2014/05/apm-guide-to-governance.pdf> (Hentet: 02.03.20).
- Aras, G. og Crowther, D. (2010) Corporate social responsibility: A broader view of corporate governance, i Crowther, D. (red.) *A handbook of corporate governance and social responsibility*. London, England: Routledge, s. 265-285.
- Arbeidstilsynet et al. (2014) *Situasjonsbeskrivelse 2014 - Arbeidsmarkedskriminalitet i Norge*. Tilgjengelig fra: <https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/arbeidslivskriminalitet/arbeidsmarkedskriminalitet-i-norge---tverretattlig-situasjonsbeskrivelse-2014.pdf> (Hentet: 17.09.2019).
- Arbeidstilsynet et al. (2018) *Felles årsrapport for styrket innsats mot arbeidslivskriminalitet 2017*. (Sammen mot kriminalitet i arbeidslivet). Tilgjengelig fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/contentassets/7ec576afb75a45b69f8a74705ebe9c18/felles-arsrapport-for-styrket-innsats-mot-arbeidslivskriminalitet-2017.pdf> (Hentet: 17.09.2019).
- Arksey, H. og O'Malley, L. (2005) Scoping studies: towards a methodological framework, *International journal of social research methodology*, vol. 8(1), s. 19-32. doi: 10.1080/1364557032000119616.
- Ballard, G. et al. (2011) Starting from scratch: A new project delivery Paradigm, i *Research Report 271*, Austin. Construction Industry Institute, University of Texas
- Bengtsson, E. (2014) Social dumping cases in the Swedish Labour Court in the wake of Laval, 2004–2010, *Economic and Industrial Democracy*, 37(1), s. 23-42. doi: 10.1177/0143831X14532855.
- Bernaciak, M. (2012) *Social dumping: political catchphrase or threat to labour standards?* (Working Paper 2012.06). Brussels: European Trade Union Institute. Tilgjengelig fra: <https://www.etui.org/content/download/6485/61384/file/12+WP+2012+06+EN+Web+Version.pdf> (Hentet: 04.04.2020).
- Bevir, M. (2012) *Governance: A very short introduction*. UK: Oxford university press.
- BNL (2012) *Tyveri fra byggeplassen*. (BNL-rapport Nr. 4 2012). Oslo: Byggenæringens landsforening. Tilgjengelig fra: [https://www.nsr-org.no/getfile.php/131571-1337083375/Dokumenter/Eksterne/publikasjoner/bnl\\_rapport\\_mai2011\\_singelpages\\_FINAL.pdf](https://www.nsr-org.no/getfile.php/131571-1337083375/Dokumenter/Eksterne/publikasjoner/bnl_rapport_mai2011_singelpages_FINAL.pdf) (Hentet: 06.11.2019).

- BNL (2014) *Enkelt å være seriøs - Ny sentral godkjenning*. Oslo: Byggenæringens landsforening. Tilgjengelig fra: [https://www.bnl.no/siteassets/dokumenter/rapporter/rapporten\\_enkeltavareserios\\_.pdf](https://www.bnl.no/siteassets/dokumenter/rapporter/rapporten_enkeltavareserios_.pdf) (Hentet: 07.11.2019).
- BNL (2018a) *Veileder for valg av seriøse aktører*. Oslo: Byggenæringens landsforening v/Siri Stang. Tilgjengelig fra: <https://www.bnl.no/arbeidsforhold/hms/valg-av-seriose-aktorer/> (Hentet: 07.11.2019).
- BNL (2018b) *Anbefalte seriøsitetstkrav i bygg- og anleggskontrakter*. Oslo: Byggenæringens landsforening. Tilgjengelig fra: <https://www.bnl.no/siteassets/dokumenter/seriositet/omforente-seriositetsbestemmelser-revidert-juni-2018.pdf> (Hentet: 03.03.2020).
- Borgarting lagmansrett (2019) *Borgarting lagmannsrett - Dom: LB-2018-106630*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/LBSTR/avgjorelse/lb-2018-106630?q=fiktiv%20fakturering> (Hentet: 09.11.2019).
- Bowen, G. A. (2009) Document analysis as a qualitative research method, *Qualitative research journal*, vol. 9(2), s. 27-40. doi: 10.3316/QRJ0902027.
- Buckley, M. et al. (2016) *Migrant Work & Employment in the Construction Sector*. Geneva: International Labour Organization. Tilgjengelig fra: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms\\_538487.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_538487.pdf) (Hentet: 04.04.2020).
- Busch, T. (2013) *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. 1. utg. Bergen; Norway: Fagbokforl.
- Chancellor, W. og Abbott, M. (2015) The Australian construction industry: is the shadow economy distorting productivity?, *Construction Management and Economics*, 33(3), s. 176-186. doi: <https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1028954>.
- CIOB (2009) *Crime in the Construction Industry*. UK: The Chartered Institute of Building. Tilgjengelig fra: <https://policy.ciob.org/wp-content/uploads/2016/02/Crime-in-the-Construction-Industry.pdf> (Hentet: 20.02.2020).
- Cremers, D. og Janssen, J. (2008) Undeclared labour: dont blame the migrants, *European Review of Labour and Research*, 14(4), s. 695-699. doi: 10.1177/102425890801400413.
- Enggen, F. W. et al. (2017) *Analyse av former, omfang og utvikling av arbeidslivskriminalitet* (Rapport 69-2017). Oslo: Samfunnsøkonomisk analyse AS. Tilgjengelig fra: <http://www.samfunnsokonomisk-analyse.no/nye-prosjekter/2017/8/17/analyse-av-former-omfang-og-utvikling-av-arbeidslivskriminalitet> (Hentet: 03.10.2019).
- Emerson, K. og Nabatchi, T. (2015) *Collaborative Governance Regimes*. Washington, DC; USA: Georgetown University Press.
- Enggebø, A. et al. (2016) Counterfeit materials in the Norwegian AEC-industry, i *24th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, Boston*. International Group for Lean Construction 2016, s. 13-22.
- Enggebø, A. et al. (2018) Reputation Management in the AEC-industry after Work-related Crime, *Periodica Polytechnica Architecture*, vol. 49(2), s. 176-184. doi: 10.3311/PPar.12696.
- Enggebø, A. (2019) *Research Method*. TBA 4128 Prosjektledelse VK. Tilgjengelig fra: [https://ntnu.blackboard.com/webapps/blackboard/execute/content/file?cmd=view&content\\_id=778929\\_1&course\\_id=17158\\_1](https://ntnu.blackboard.com/webapps/blackboard/execute/content/file?cmd=view&content_id=778929_1&course_id=17158_1) (Hentet: 15.09.19).
- ETUC (2019) Unions refer first exploitation cases to new European Labour Authority for investigation, *Press Release*. Brussel: European Trade Union Confederation. Tilgjengelig fra: <https://www.etuc.org/en/pressrelease/unions-refer-first-exploitation-cases-new-european-labour-authority-investigation> (Hentet: 31.03.20).

- Evjen, S. (2019) Sub-Contractors' Perception of Contracting: The Case of Crime. Overs. av Søfting, R. og Lohne, J., i Gunnerud, G., Irene, L. og Emlyn, W. (red.) *10th Nordic Conference on Construction Economics and Organization*. Emerald Publishing Limited, s. 59-67.
- Forskrift om delvis allmenngjøring av tariffavtale for byggeplasser i Norge (2018) *Forskrift om delvis allmenngjøring av tariffavtale for byggeplasser i Norge*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2018-10-11-1684> (Hentet: 15.09.2019).
- Golden, S. K. og Skibniewski, M. J. (2010) Immigration and Construction: Analysis of the Impact of Immigration on Construction Project Costs, *Journal of Management in Engineering*, 26(4), s. 189-195. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000021.
- Gunnerud, G. (2019) Project Managers: Gatekeepers or Inside Men? Overs. av Lædre, O., Kjesbu, N. og Lohne, J., i Evjen, S., Irene, L. og Emlyn, W. (red.) *10th Nordic Conference on Construction Economics and Organization*. Emerald Publishing Limited, s. 69-75.
- ILO (2014) *Fair recruitment initiative*. Geneva: International Labour Organization. Tilgjengelig fra: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_320405.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_320405.pdf) (Hentet: 16.03.2020).
- ILO og WFF (2017) *Global estimates of modern slavery: forced labour and forced marriage*. Geneva: International Labour Organization og Walk Free Foundation. Tilgjengelig fra: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_575479.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_575479.pdf) (Hentet: 16.03.2020).
- ILO (2019a) *General principles and operational guidelines for fair recruitment and Definition of recruitment fees and related costs*. Geneva: International Labour Office. Tilgjengelig fra: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--migrant/documents/publication/wcms\\_703485.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--migrant/documents/publication/wcms_703485.pdf) (Hentet: 16.03.2020).
- ILO (2019b) *World Employment and Social Outlook: Trends 2019*. Geneva: International Labour Organization. Tilgjengelig fra: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf) (Hentet: 16.03.2020).
- Justis- og politidepartementet (2002) *FNs protokoll for å forebygge, bekjempe og straffe handel med mennesker, særlig kvinner og barn*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/fns-protokoll-for-a-forebygge-bekjempe-og-straffe-handel-med-mennesker,saelrig-kvinner-og-barn>.
- Ke, H. *et al.* (2015) The Impact of Contractual Governance and Trust on EPC projects in Construction Supply Chain Performance *Economics of engineering decisions.*, 26(4), s. 349–363.
- Kjesbu, N. E. *et al.* (2017) Counterfeit, Fraudulent and Sub-Standard Materials: The Case of Steel in Norway, i *25th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, Heraklion; Greece*. s. 805-812.
- Klakegg, O. J. *et al.* (2008) Governance Frameworks for Public Project Development and Estimation, *Project Management Journal*, 39(1), s. 27-42. doi: 10.1002/pmj.20058.
- Kripos (2014) *Kriminalitet i bygg og anleggsnæringen - Situasjonsbeskrivelse 2014*. Oslo: Kripos. Tilgjengelig fra: [https://www.nsr-org.no/getfile.php/134859-1430828205/Dokumenter/Eksterne publikasjoner/Kriminalitet i bygg og anleggsn%C3%A6ringen.pdf](https://www.nsr-org.no/getfile.php/134859-1430828205/Dokumenter/Eksterne%20publikasjoner/Kriminalitet%20i%20bygg%20og%20anlegg%20n%C3%A6ringen.pdf) (Hentet: 25.09.19).
- Kripos (2017) *Menneskehandel i Norge - Kriminelle aktører*. Oslo: Kripos. Tilgjengelig fra: [https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/menneskehandel/menneskehandel\\_rapport\\_2017.pdf](https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/menneskehandel/menneskehandel_rapport_2017.pdf) (Hentet: 26.09.2019).
- Kvale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*. 1. utg. Oslo: Gyldendal.



- Lohne, J. *et al.* (2017) Ethical behaviour in the design phase of AEC projects, *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), s. 330-345. doi: 10.1108/IJMPB-06-2016-0049.
- Lohne, J. og Drevland, F. (2019) Who Benefit From Crime in Construction? A Structural Analysis, i Lill, I. og Witt, E. (red.) *10th Nordic Conference on Construction Economics and Organization*. Emerald Publishing Limited, s. 163-170.
- Loosemore, M. og Lim, B. (2015) Inter-organizational unfairness in the construction industry, *Construction Management and Economics*, 33(4), s. 310-326. doi: 10.1080/01446193.2015.1057193.
- Miller, R. og Lessard, D. R. (2001) *The strategic management of large engineering projects: Shaping institutions, risks, and governance*. Cambridge; USA: MIT press.
- Müller, R. (2016) *Governance and Governmentality for Projects: Enablers, Practices, and Consequences*. 1. utg. New York: Routledge.
- Müller, R. (2009) *Project governance*. 1. utg. Aldershot: Gower.
- NTAES (2017) *Arbeidslivskriminalitet i Norge - Situasjonsbeskrivelse 2017*. Oslo: Nasjonalt tverretatlig analyse- og etterretningssenter. Tilgjengelig fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/contentassets/f674ff98062c43759df34b157a5232f6/arbeidslivskriminalitet-i-norge.-situasjonsbeskrivelse-2017..pdf> (Hentet: 15.09.2019).
- NTAES (2018) *Kriminelle i arbeidslivet*. Oslo: Nasjonalt tverretatlig analyse- og etterretningssenter. Tilgjengelig fra: <https://www.okokrim.no/getfile.php/4365754.2528.aqsjplznnklal/NTAES+rapport+Kriminelle+i+arbeidslivet.pdf> (Hentet: 15.09.2019).
- NTAES (2020) *Arbeidslivskriminalitet - Situasjonsbeskrivelse 2020*. Oslo: Nasjonalt tverretatlig analyse- og etterretningssenter. Tilgjengelig fra: <https://www.okokrim.no/getfile.php/4632632.2528.kitjs7bwisslml/NTAES+Rapport+Situasjonsbeskrivelse+2020-web.pdf> (Hentet: 27.05.2020).
- OECD (2004) *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris; France: Organisation for Economic Co-operation and Development. Tilgjengelig fra: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> (Hentet: 20.03.2020).
- Olsson, N. (2011) *Praktisk rapportskrivning*. 1. utg. Trondheim: Tapir akademisk.
- Peterson, T. M. (2007) Motivation: How to increase project team performance, *Project Management Journal*, 38(4), s. 60-69. doi: 10.1002/pmj.20019.
- Pietroforte, R. (1997) Communication and governance in the building process, *Construction Management and Economics*, 15(1), s. 71-82. doi: 10.1080/014461997373123.
- Prop. 115L (2017-2018) *Endringer i personopplysningsloven (bekjempelse av arbeidslivskriminalitet)*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/70b8b71b535047998bc7fb8c1535bff5/no/pdfs/prp201720180115000dddpdfs.pdf> (Hentet: 12.09.2019).
- Regjeringen (2019) *Strategi mot arbeidslivskriminalitet*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/7f4788717a724ef79921004f211350b5/no/pdfs/strategi-mot-arbeidslivskriminalitet-2019.pdf> (Hentet: 17.09.2019).
- Riksadvokaten (2014) *Mål og prioriteringer for straffesaksbehandling i 2014 - Politiet og Statsadvokatene*. (Rundskriv nr. 1/2014). Oslo: Riksadvokaten. Tilgjengelig fra: <https://www.riksadvokaten.no/wp-content/uploads/2017/09/Rundskriv-2014-1-M%C3%A5l-og-prioriteringer-for-straffesaksbehandling-i-2014-Politiet-og-statsadvokatene.pdf> (Hentet: 27.05.2020).

- Riksadvokaten (2015) *Mål og prioriteringer for straffesaksbehandlingen i 2015*. (Rundskriv nr. 1/2015). Oslo: Riksadvokaten. Tilgjengelig fra: <https://www.riksadvokaten.no/wp-content/uploads/2017/09/Rundskriv-2015-1-M%C3%A5l-og-prioriteringer-for-straffesaksbehandlingen-i-2015-Politiet-og-statsadvokatene.pdf> (Hentet: 10.09.2019).
- Riksadvokaten (2017) *Mål og prioriteringer for straffesaksbehandlingen i 2017*. (Rundskriv nr. 1/2017). Oslo: Riksadvokaten. Tilgjengelig fra: <https://www.riksadvokaten.no/wp-content/uploads/2017/09/MI-ogprioriteringsskriv2017-1.pdf> (Hentet: 15.09.2019).
- Riksadvokaten (2019) *Mål og prioriteringer for straffesaksbehandlingen i 2019*. (Rundskriv nr. 1/2019). Oslo: Riksadvokaten. Tilgjengelig fra: <https://www.riksadvokaten.no/wp-content/uploads/2019/05/M%C3%A5l-og-prioriteringer-for-straffesaksbehandlingen-i-2019-.pdf> (Hentet: 15.09.2019).
- Riksadvokaten (2020) *Mål og prioriteringer for straffesaksbehandlingen i 2020*. (Rundskriv nr. 1/2020). Oslo: Riksadvokaten. Tilgjengelig fra: <https://www.riksadvokaten.no/wp-content/uploads/2020/02/Rundskriv-1-2020-M%C3%A5l-og-pri.pdf> (Hentet: 07.04.20).
- Rousseau, D. et al. (1998) Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23(3), s. 393-404. doi: 10.5465/AMR.1998.926617.
- Samset, K. og Volden, G. H. (2016) Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance, *International Journal of Project Management*, 34(2), s. 297-313. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.01.014.
- Seale, C. (1999) Quality in Qualitative Research, *Qualitative Inquiry*, 5(4), s. 465-478. doi: 10.1177/107780049900500402.
- Straffeloven (2005) *Lov om straff (straffeloven)*. Tilgjengelig fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-05-20-28/\\* - \\*](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-05-20-28/* - *) (Hentet: 13.09.2019).
- Strømme, Ø. (2018) *Arbeidslivskriminalitet: Evaluering av Skatteetatens kontrollinnsats rettet mot bakmenn og uttaksledd i perioden 01.06.12 – 09.05.16*. Oslo: Skatteetaten. Tilgjengelig fra: <https://www.skatteetaten.no/contentassets/6d2105a81d2b48b4b42922efb04ea8f1/rapp-ort-v1.pdf> (Hentet: 05.10.2019).
- Tjora, A. H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Too, E. G. og Weaver, P. (2014) The management of project management: A conceptual framework for project governance, *International Journal of Project Management*, 32(8), s. 1382-1394. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.07.006.
- Utlendings- og forvaltningssesksjonen (2011) *Tvangsarbeid - Kartlegging av indikatorer*. Oslo: Politiet, Oslo politidistrikt. Tilgjengelig fra: <https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/tvangsarbeid/tvangsarbeid---kartlegging-av-indikatorer.pdf> (Hentet: 03.10.17).
- Utlendingsloven (2008) *Lov om utlendingers adgang til riket og deres opphold her*. Tilgjengelig fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-05-15-35/\\* - \\*](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-05-15-35/* - *) (Hentet: 13.09.2019).
- Williams, C. C. og Nadin, S. (2012) Tackling the undeclared economy in the European construction industry, *Policy Studies*, 33(3), s. 193-214. doi: 10.1080/01442872.2012.658258.
- Williams, C. C., Nadin, S. og Windebank, J. (2012) How much for cash? Tackling the cash-in-hand culture in the European property and construction sector, *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 17(2), s. 123-134. doi: 10.1108/13664381211246570.

- Wohlin, C. (2014) Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering, i *Proceedings of the 18th international conference on evaluation and assessment in software engineering*. s. 1-10.
- Wold, J., Lædre, O. og Lohne, J. (2019) Questionable Practice in the Processing of Building Permits in Norway, i *Proc. 27th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC), Dublin; Ireland*. s. 1151-1162.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research : design and methods*. 4. utg. Thousand Oaks, California: Sage.
- Økokrim (2018) *Trusselvurdering 2018*. Oslo: Økokrim. Tilgjengelig fra: [https://www.okokrim.no/getfile.php/4193229.2528.ssbtiqqzknwqb/Trusselvurdering\\_okokrim\\_2018.pdf](https://www.okokrim.no/getfile.php/4193229.2528.ssbtiqqzknwqb/Trusselvurdering_okokrim_2018.pdf) (Hentet: 15.09.2019).



## **DEL 2: VITENSKAPELIG ARTIKKEL**



Bungum, M.W., Lohne, J. and Lædre, O. (2020). "Crime prevention in construction – A top management perspective." In: Tommelein, I.D. and Daniel, E. (eds.). *Proc. 28<sup>th</sup> Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC28)*, Cusco, Peru, pp. xx–xx, doi.org/10.24928/2020/88. Online at [iglc.net](http://iglc.net).

## **CRIME PREVENTION IN CONSTRUCTION - A TOP MANAGEMENT PERSPECTIVE**

**Magnus Wendelbo Bungum<sup>1</sup>, Jardar Lohne<sup>2</sup> and Ola Lædre<sup>3</sup>**

### **ABSTRACT**

In Norway the AEC-industry is considered as one of the industries with the highest rate of work-related crime. Agencies in Norway are struggling to prevent and defeat this type of crime. Contractors use different measures to prevent various types of work-related crime which can be committed by the subcontractors. This paper intends to clarify how contractor's top management governs the project management to prevent this type of crime by the subcontractors, which problems the top management have with the governance and how they can improve the governance related to work-related crime prevention.

The methodology is based on a qualitative approach. A scoping literature review, a document study and semi-structured in-depth interviews of a contractor's top management have been used.

The study shows that the top management govern the project management to prevent work-related crime by various preventive measures, controls, involvement and responsibility transfer. By using an ethical framework, the top management shows the project management how to act. The problems of the governance lie in the lack of capacity, knowledge and competence. These three points must be improved to increase the effect of preventing work-related crime by subcontractors.

As long as it stays profitable, work-related crime will exist in the AEC-industry.

### **KEYWORDS**

Crime, prevention, trust, process, sustainability.

---

<sup>1</sup> Student M. Sc., Civil and Envir. Engrg., Faculty of Engrg. Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway, [MwendelboB@gmail.com](mailto:MwendelboB@gmail.com), +4797972770

<sup>2</sup> Researcher, Civil and Envir. Engrg., Faculty of Engrg. Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway, [jardar.lohne@ntnu.no](mailto:jardar.lohne@ntnu.no), [orcid.org/0000-0002-2135-3468](https://orcid.org/0000-0002-2135-3468)

<sup>3</sup> Prof. Civil and Envir. Engrg., Faculty of Engrg. Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway, [ola.laedre@ntnu.no](mailto:ola.laedre@ntnu.no), [orcid.org/0000-0003-4604-8299](https://orcid.org/0000-0003-4604-8299)

## INTRODUCTION

The AEC-industry is ravaged by several types of crime, from theft on the building site (BNL, 2012) to more organized and work-related crime such as forced labour and fictitious billing. These crimes have had an increasing impact of influence on the Norwegian society over the last years (Kripos, 2014). As a consequence, agencies working against work-related crime in Norway have prioritized the AEC-industry for the last few years. (Arbeidstilsynet et al., 2014). The construction industry have some peculiar characteristics, as for example site production, unique product and temporary organization (Ballard and Howell, 1998). In addition to the flexibility, time-limiting and activity level, the AEC-industry is measured as one of the high-risk groups to be exposed by work-related crime (NTAES, 2018). Norwegian agencies also report that criminals continuously develop ways to circumvent measures implemented by the agencies (NTAES, 2017).

One main driver for crime in the AEC-industry is that many parts of the supply chain in a construction project obtain economic gains by involving criminal subcontractors. This concerns in particular the owner, main contractor and subcontractors. On the other end of the supply chain, the society, facility management personnel and legal workmen suffer from the criminal activity (Lohne and Drevland, 2019).

Ballard et al. (2011) claims that “trust is for suckers”, that’s the reason why it’s necessary to use preventive measures and be aware of the existence of work-related crime. Awareness of work-related crime contribute to developing competence, attitude and ethics to work against the problem (Engebø et al., 2016). It has been established that various contractors have already implemented measures to prevent criminal subcontractors and actors from entering their projects (Evjen, 2019). Independent of how many preventive measures that are implemented the criminals would always find a way around them. Kjesbu et al. (2017) and Wold et al. (2019) provide examples of how this can occur in the Norwegian AEC-industry.

By examining the results from the literature review, it seems that little work has been carried out on the subject of how a contractor’s top management govern the project management to prevent work-related crime. This paper addresses the following research questions:

- (1) How do contractors’ top management govern project management to prevent work-related crime?
- (2) Are there any problems with the governance?
- (3) How can top management improve the governance?

This paper examines a contractor among the top 30 largest in Norway, in terms of turnover (Byggeindustrien, 2018) to investigate their prevention of work-related crime committed by subcontractors in the contracting- and production phase. Work-related crime is a collective term, this study is limited to illegal workforce and fictitious billing. Included in illegal workforce is the crimes; illegal use of foreign labour, forced labour and social dumping. All the crimes mentioned is considered the prevention priority area regarding work-related crime in Norway in 2020 (Riksadvokaten, 2020)



## METHODOLOGY

This research is a cross-sectional study with an intensive design (Busch, 2013). Three methods are used to answer the research questions; scoping literature review, document study and semi-structured in-depth interviews. The methods followed the prescriptions of Yin (2009).

The literature review includes the websites; Google Scholar, Web of Science, Oria and Google. Eleven keywords were used to limit the search. The keywords was used in both Norwegian and English, individually and in combinations with the use of Boolean operators. A review of journals was also completed during the literature review. After identifying relevant publications in databases and journals, it was looked for relevant references in the bibliographies according to the prescriptions for snowballing described by Wohlin (2014). The Principles of TONE was applied to evaluate the results according to credibility, objectivity, accuracy and relevance (NTNU, 2019).

The contractor's ethical framework was the material of the document study. The ethical framework did not necessarily answer the research questions as mentioned by Bowen (2009), but contributed to an understanding of the feedback from the interviews.

The semi-structured in-depth interviews are based on an interview guide consisting of 48 open-ended questions. The questions were separated into 7 parts; illegal use of foreign labour, forced labour, social dumping, fictitious billing, communication and governance, crime and generally. The interviewees included in this study are shown in Table 1.

Busch (2013) recommends that the interviewees must have necessary conditions to give answers to the questions in the interview guide, and thereby also the research questions. The recommendation was fulfilled.

Table 1: Interviewees

Interviewees no.	Position
1	Corporate management and CEO of subsidiary
2	HSE-manager

## THEORETICAL FRAMEWORK

### GOVERNANCE

The term governance has been used for a long time and associated with good and transparent management (Müller, 2009).

Müller (2016) presents three different definitions of governance:

- **“Governance as a system of controls:** *governance as a system or collection of control structures and mechanisms to direct and control organizations, including related responsibilities, such as the need to balance economic and social objectives, as well as individual and communal goals”.*
- **“Governance as processes:** *the role of processes through which organizations are directed and controlled and made responsive to the rights and wishes of their stakeholders.”*
- **“Governance as relationships:** *the role of governance in defining the relationships among the various stakeholders, which can be internal or external to the organization, the rights, responsibilities and relationships of the different*

*participants in the organization, including external auditors, regulators, or other legitimate stakeholders.”*

In addition to these three definitions Andersen et al. (2019) added another definition:

- **“Governance as motivation:** *perceived as the mechanism by which accountability and responsibility is influenced.”*

Corporate governance is the key for success at a corporate level (Aras and Crowther, 2010). Without governance structure, the possibility for disagreement, conflicts regarding the corporate objectives, processes and resources increases. That can lead to high inefficiency (Müller, 2009). To avoid these problems, there is four principles that has to be implemented to reach good corporate governance: transparency, accountability, responsibility and fairness (Aras and Crowther, 2010).

### **WORK-RELATED CRIME**

The Norwegian government has identified work-related crime as a considerable problem on a societal level (Regjeringen, 2019). In 2015, it was estimated that work-related crime had contributed to a Norwegian state loss on taxes and fees of 1.35 billion USD (12 billion NOK) (Eggen et al., 2017).

One of the reasons why the contractors’ top management prevent work-related crime is to keep their good reputation and image. If a crime is exposed at one of the contractors’ projects it could ruin the contractors’ image in the industry. Reputation and image are among the main success factors to win a tender (Engebø et al., 2018).

In this paper, the analysis of work-related crime is limited to illegal workforce and fictitious billing. Illegal workforce is as mentioned divided into three parts; Illegal use of foreign labour, forced labour and social dumping. The definitions of these types of crimes are:

**Illegal use of foreign labour:** this type of crime is substantiated by undeclared work with the following tax and fee evasion as well as the use of false identities (Kripes, 2014), and concerns people without legal work- and residence permits (Arbeidstilsynet et al., 2014).

**Forced labour:** a violation of the human rights (Kripes, 2017). Forced labour is something that occurs when a person is forced to work through the use of violence, threats or through the use of other means of pressure such as increasing debt, holding on to the person’s identity papers or threats to surrender the person to the immigration authorities (ILO, 2014). Often victims of forced labour are exposed to long working days with unreasonable wages. Persons at risk are often foreigners without a legal work and residence permit in the country the crime occur (Arbeidstilsynet et al., 2014).

**Social dumping:** not necessarily a crime, but could be in conflict with laws and regulations (Regjeringen, 2019). Social dumping occurs when foreign workers are exposed to breaches of health, environmental and safety rules, including rules on working hours and requirements for housing standards, and when they are offered wages and other benefits that are unacceptably low compared to what other workers normally earn in the same country, or it is not in line with current general provisions where they are applicable (Arbeidstilsynet et al., 2014).

**Fictitious billing:** this type of crime means that invoices are issued for services that are not provided by the business which has the contract (Strømme, 2018). This criminal act is organized and most often done in networks of subcontractors. Fictitious billing is

largely used for undeclared labour (NTAES, 2017) and the potential financial gain is high, especially when considering the potential for tax and fee evasion (Arbeidstilsynet et al., 2014).

Based on the literature review, no research regarding the research questions was found. There is no theory about how contractors top management govern project management to prevent work-related crime, what governance problems occur and how these can be improved, which shows a knowledge gap. This paper will stand out as unique, intending to add new knowledge and close this knowledge gap.

## **RESULTS AND DISCUSSION**

This section presents how a contractor's top management govern project management to – specifically – prevent use of illegal workforce, then how they prevent – specifically – fictitious billing before presenting what is common for how they govern to prevent both illegal workforce and fictitious billing. Challenges and corresponding measures are discussed consecutively.

### **ILLEGAL WORKFORCE**

The contractor's top management (TM) provides the project management (PM) with many different prevention measures; *prequalification*, *on-site access control*, *StartBANK* (electronic register for subscribers, where contractors store documentation necessary for getting qualified for operating in Norway and proving that they have paid their taxes) and *HMSREG* (electronic register for control, confirms that workers have unique and valid ID-card which they need to enter many Norwegian construction sites. This system shows the staffing on the construction sites. HMSREG is incorporated with StartBANK, and makes sure contractors use legal workforce) and *on-site control* ("Påseplikt", holds clients and contractors accountable for control of workers ID, subcontractors following the statutory terms, e.g. legally number of work hours and workers' competence etc.). Every subcontractor need to be registered in both StartBANK and HMSREG to be contracted.

The contractor's TM continuously tries to *stay updated on all acts and regulations* regarding illegal workforce and informs the PM about changes. One way to make sure every individual in the PM understand the changes is by *management security review*. This implies that TM visits the projects' construction sites to inform about acts, regulations, HSE, the contractor's focus areas, etc. This is one of the measures the contractor uses to make sure PM has motivation to prevent crime, make the contractor's governance transparent and strengthen the two-way communication between PM and TM.

When asked about prevention measures against illegal workforce it seemed like the interviewees mentioned every measure the contractor had implemented without knowing if they regard illegal workforce. The answers indicated that both TM and PM lacks knowledge about work-related crime and competence regarding measures, which was confirmed by the interviewees.

Nevertheless, the contractor has experienced that there are few problems regarding the governance when it comes to preventing illegal workforce, and they are all based on TM's and PM's *lack of knowledge and competence*. The contractor shows signs of being updated and developed by using new measures such as HMSREG, which also indicate TM's accountability to be up to date on prevention measures.

By increasing the knowledge and competence about both illegal workforce and prevention measures the possibility to make *better prerequisites and procedures* for the

PM increases. This will in turn lead to more *efficient effects of the prevention measures* and in total *increase PM's motivation* to prevent illegal workforce.

#### **FICTITIOUS BILLING**

PMs are given the responsibility of two prevention measures by the TM when it comes to fictitious billing; *control by two persons* and the use of an electronic billing system.

The control by two persons involves a check off between what is billed, what has actually been done and by whom. The head of PM should always be one of these two persons. Every single bill has to be controlled and checked in the an *electronic billing system*, and thereby ensuring control. The billing system is the PM's only way to receive and send bills. All the incoming bills have to be approved in this system before the transaction is made, and the same goes for outgoing bills.

TM experience that PM is highly motivated for preventing fictitious billing. The PM wages are often adjusted after project profit, so they have personal incentives for avoiding money being tapped from the project. For TM to have control of the specific project and the desired level of financial transparency, the PM needs to control economy already from the early phases and throughout project.

The problem with the governance is that the TM *does not have sufficient capacity to control project economy*. This lack of capacity makes it difficult for TM, if not impossible, to conduct detailed economic control. This gives an unclear image to the PM about how seriously the company care about fictitious billing in the projects during contracting and production.

By *increasing the TM's capacity for detailed control of project economy*, the governance might improve. In addition, the image about how serious TM is regarding fictitious billing might be easier for PM to perceive. But increasing the capacity also increases the contractor's cost, and the PM is already motivated.

The interviewees believe that a *simplification of the billing system* would contribute to a clearer image to the PM and make it easier for TM to control the economy in every projects. The simplifications might just be to make a more user-friendly version and automate the billing process.

#### **COMMON TO ILLEGAL WORKFORCE AND FICTITIOUS BILLING**

The interviewees refer to many measures that are common to the governance for preventing both illegal workforce and fictitious billing.

TM has implemented a requirement of maximum *two contract tiers* of subcontractors in the supply chain to make the project transparent. This requirement contributes to PM's control over every subcontractor and sub-subcontractor. TM has established a company specific *register* where subcontractors from the contractor's previous projects are rated and commented. The rating is provided by the StartBANK system and based on each subcontractors' uploaded documents, which updates daily. This register is used to make sure the comments from earlier projects and the rating is acceptable when contracting subcontractors. The last prevention measure before a supplier is contracted is the *contract*. It involves an insurance that the subcontractors should operate in legal conditions.

TM participates in a *forum* (HMS-forum) together with other acknowledged Norwegian contractors, where discussion of prevention measures occurs. This forum

intends to increase the contractor's accountability and keeping the prevention measures up to date. This implies an accountability to the measures and the governance itself.

PM deliver *monthly reports* to TM. These reports include *how the PM experiences the effect of the prevention measures*. The HSE-manager in TM is responsible for the optimization of all measures and routines regarding prevention of illegal workforce, fictitious billing.

If the contractor is exposed to work-related crime or an unwanted event occurs without someone wanting to report it personally, an *anonymous report channel* has been created on the contractor's webpage. This anonymous report channel can be used by anyone. An internal group of the TM manage these reports. *TM do reach out to PM daily* to get updated on the project status. This makes it clear that the PM's reports are important to the TM.

*TM decides who is responsible for ensuring that the measures get implemented and completed*. Head of PM – the project manager – has the main responsibility, while other positions in the PM are partly responsible. The contractor has standardized which positions that are partly responsible in most cases. In general, everyone in the PM has a collective responsibility for preventing criminal acts and reporting dubious subcontractors.

When discussing implementation of new prevention measures and guidelines, TM prioritize PM involvement. It is the PM who brings the measures regarding work-related crime into effect, and the interviewees points out that is why PM's involvement is desirable. Involvement and transparency with PM are important parts of the contractor's philosophy. Nevertheless, it happens that TM get reports form the PM that new measures does not work as intended. *This shows that the potential of increasing the involvement exists* and that it might be a problem with incomplete information.

To govern the PM, the TM has created an *ethical framework* consisting of the contractor's values and ethical guidelines. The interviewees claim that TM uses this framework in everything they do, and that the PM follows the guidelines in their daily work. On several occasions the TM has arranged *seminars* for the PM to promote the ethical framework and importance of HSE.

When comparing with theory about governance to prevent work related crime, all the contractor's measures contribute to transparency, responsibility, accountability and fairness in addition to practice governance as a system of control, a process, a relationship and motivation.

The interviewees claims that the problems with the governance is the *lack of knowledge* and *failure in the way of involving the PM*.

If *TM's knowledge and competence is increased* and the *information about work-related crime prevention is made more distinct* for PM including an *increase of the PM support*, this will show how TM wishes PM to act. Besides, the interviewees states that *implementing NanoLearning* to promote the ethical framework might be a solution for the TM to continuously remind PM about the contractors' values and guidelines. NanoLearning is e-learning that takes 90 seconds to 10 minutes to complete. It consists of small parts of specific material, in this case the ethical framework, and can be sent to a receiver in given intervals (Chaka, 2009).

One of the interviewees suggests that a *more hierarchical structure* with clearer role definitions will result in more effective governance. It might be easier to achieve governance with increased accountability and responsibility, but it will probably affect the transparency the contractor already has achieved negatively by increasing the distance

from TM to PM. This change of corporate structure might affect the total governance regarding prevention of work-related crime positive or negative, but which direction is uncertain.

### SUMMARY OF CHAPTER

Table 2 and Table 3 sums up the results and discussion part, and is structured in line with the three research questions. The tables shows what is specific to illegal workforce and fictitious billing respectively, and what is common for both crimes.

Table 2: Summary of measurements for preventing work-related crime, with challenges and possible improvements specific to illegal workforce and fictitious billing

	<b>Illegal workforce</b>	<b>Fictitious billing</b>
Research question (1), measurements	Prequalification On-site access control StartBANK HMSREG On-site control (Påseplikt) Continuously update on acts and regulations Management security review	Control by two persons Electronic billing system Economic control
Research question (2), challenges	Lack of competence	Lack of economic control capacity
Research question (3), improvements	Better prerequisites and procedures Increasing measure efficiency Increase motivation	Increase economic control capacity Simplify billing system

Table 3: Summary of measurements for preventing work-related crime, with challenges and possible improvements common to illegal workforce and fictitious billing

<b>Common for both crimes</b>		
Research question (1), measurements	Two contract tiers Register of subcontractors Contracts with subcontractors Forum participation Monthly reports Quality control of measures	Anonym report channel Daily communication Responsibility transfer Partly involvement Ethical framework Seminars (HSE/Ethics)
Research question (2), challenges	Lack of knowledge	Lack of involvement
Research question (3), improvements	Increase knowledge Increase competence More distinct information	Increase support Implement NanoLearning More hierarchal structure

## **CONCLUSION**

This paper has addressed the questions of how contractors top management govern project management to prevent work-related crime, what governance problems occur and how these can be improved.

Through this study, it has been clear that TM addresses prevention measures to PM. The measures also include guidelines on how to execute them. There is a delegation of responsibilities to the PM of what the different roles should focus on, and who is responsible or partly responsible for taking care of the prevention through the various measures. It is continuously followed up by the TM that the prevention is carried out, as well as evaluated how the work can be optimized.

TM attaches great importance to creating a common motivation and collective responsibility for the PM for executing crime prevention measures. TM tries to achieve this through involvement and delegation of responsibility.

The ethical framework acts as an internal governance document that contains key values and ethical guidelines. This document guides the PM to the correct action in different situations. TM spend a lot of time and resources on making it clear to the PM how important ethical framework is. It also provides the prerequisites for PM's crime prevention work.

The problems that restrict governance of PM to prevent work-related crime are mainly due to a lack of knowledge and competence, and need of profit. A result of this lack is that TM does not necessarily provide good and unambiguous information to PM. It impacts negatively the effect of the measures implemented to prevent work-related crime.

Lack of TM's capacity in control functions prevents optimal governance. TM can say that prevention of work-related crime is very important, but when PM does not experience adequate follow-up, the message is weakened.

In order to improve the governance, better knowledge and competence must be developed in the TM in the first place. When this is achieved, the TM must transfer it to the PM. This will help to facilitate the communication between the two management groups and more direct attention can be paid to the various actions included in work-related crime.

The TM can ensure that the capacity of the control functions is sufficient and increase the control frequency towards each project and PM, but should then be aware of the resulting costs. Along with more regular reminders with regard to ethics, it will result in a clearer signal to the PM that the company is taking prevention of work-related crime seriously. This in turn will create better attitudes and motivation on the PM and result in greater governance.

It is possible for criminal actors to make money in construction projects. The likelihood of being caught as well as the accompanying consequences is low in relation to the gains. Thus, these actors will be drawn to construction projects. For outsiders, it seems like TM is most concerned about being able to say that everything is okay. However, in reality, they are most concerned about everything looking good without really detecting work-related crime. And, is neither worth anything for the project's stakeholders. As long as this is the case, work-related crime will be a problem in construction projects.

## FURTHER RESEARCH

The research in this paper is only based on two interviewees working in the same company. Further work could be more interviews with different contractor's top management.

## REFERENCES

- Andersen, B. S., Klakegg, O. J. & Walker, D. H. 2019. *IPD governance implications*. In: Walker, D. H. T. & Rowlinson, S. (eds.) *Routledge Handbook of Integrated Project Delivery*, pp. 417-438. London: Routledge.
- Aras, G. & Crowther, D. 2010. *Corporate social responsibility: A broader view of corporate governance*. In: Crowther, D. (ed.) *A handbook of corporate governance and social responsibility*, pp. 265-285. London: Routledge.
- Arbeidstilsynet, Kriminalomsorgen, Kripos, Mattilsynet, NAV, Utlendingsenheten, Politiet, Skatteetaten & Tollvesenet 2014. "Situation description 2014 - Work-related crime in Norway" ["Situasjonsbeskrivelse 2014 - Arbeidsmarkeds kriminalitet i Norge"].
- Ballard, G. & Howell, G. 1998. "What kind of production is construction." Proc. 6 th Annual Conf. Int'l. Group for Lean Construction, 1998. pp. 13-15.
- Ballard, G., Kim, Y.-W., Azari, R. & Cho, S. 2011. "Starting from scratch: A new project delivery Paradigm." *Research Summary*, 271.
- Bowen, G. A. 2009. "Document analysis as a qualitative research method." *Qualitative research journal*, vol. 9, pp. 27-40.
- Busch, T. 2013. *Academic writing for undergraduate and graduate students [Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter]*, Bergen; Norway, Fagbokforl.
- Byggeindustrien. 2018. "The 100 biggest, 2018" ["100 største, 2018"] [Online]. bygg.no. Available: <https://www.bygg.no/100-storste> [Accessed 03.09.2019].
- Byggenæringens landsforening 2012. "T heft from the construction site." ["Tyveri fra byggeplassen"] *BNL-rapport*. Oslo: BNL.
- Chaka, C. 2009. "From Classical Mobile Learning to Mobile Web 2.0 Learning." In: Guy, R. (ed.) *The Evolution of Mobile Teaching and Learning*, pp. 70-102. California; USA: Informing Science Press.
- Eggen, F. W., Gottschalk, P., Nymoen, R., Ognedal, T. & Rybalka, M. 2017. "Analysis of forms, scope and development of work-life crime." ["Analyse av former, omfang og utvikling av arbeidslivskriminalitet"] Oslo: Samfunnsøkonomisk analyse AS.
- Engebø, A., Iversen, M. H., Houck, L. D., Lædre, O. & Lohne, J. 2018. "Reputation Management in the AEC-industry after Work-related Crime." *Periodica Polytechnica Architecture*, vol. 49, pp. 176-184.
- Engebø, A., Lohne, J., Rønn, P. E. & Lædre, O. 2016. "Counterfeit materials in the Norwegian AEC-industry." 24th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, 2016 Boston. pp. 13-22.
- Evjen, S. 2019. "Sub-Contractors' Perception of Contracting: The Case of Crime." In: Gunnerud, G., Irene, L. & Emlyn, W. (eds.) *10th Nordic Conference on Construction Economics and Organization*. Emerald Publishing Limited. pp. 59-67.
- ILO 2014. "The meanings of Forced Labour." Available: [https://www.ilo.org/global/topics/forced-labour/news/WCMS\\_237569/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/forced-labour/news/WCMS_237569/lang-en/index.htm) [Accessed 13.09.2019]



- Kjesbu, N. E., Engebø, A., Lædre, O. & Lohne, J. 2017. "Counterfeit, Fraudulent and Sub-Standard Materials: The Case of Steel in Norway." 25th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, Heraklion, Greece, 2017. pp. 805-812.
- Kripos 2014. "Crime in the AEC-industry - situation description 2014" ["Kriminalitet i bygg og anleggsnæringen - Situasjonsbeskrivelse 2014"]. Oslo: Kripos.
- Kripos 2017. "Human trafficking i Norway - Criminal actors" ["Menneskehandel i Norge - Kriminelle aktører"]. Oslo: Kripos.
- Lohne, J. & Drevland, F. 2019. "Who Benefit From Crime in Construction? A Structural Analysis." In: Irene, L. & Emlyn, W. (eds.) *10th Nordic Conference on Construction Economics and Organization*. Emerald Publishing Limited. pp. 163-170.
- Müller, R. 2016. *Governance and Governmentality for Projects: Enablers, Practices, and Consequences*, New York, Routledge.
- Müller, R. 2009. *Project governance*, Aldershot, Gower.
- NTAES 2017. "Work-related crime in Norway - Situation description 2017" ["Arbeidslivskriminalitet i Norge - Situasjonsbeskrivelse 2017"]. Oslo: Nasjonalt tverretatlig analyse- og etterretningssenter.
- NTAES 2018. "Criminals in working life" ["Kriminelle i arbeidslivet"]. Oslo: Nasjonalt tverretatlig analyse- og etterretningssenter.
- NTNU. 2019. "Finding references" ["Finne kilder"] [Online]. Available: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Finne+kilder> [Accessed 25.09.2019].
- Regjeringen 2019. "Strategy against work-related crime" ["Strategi mot arbeidslivskriminalitet"]. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- Riksadvokaten 2020. "Objectives and priorities for criminal proceedings in 2020" ["Mål og prioriteringer for straffesaksbehandlingen i 2020"]. *Rundskriv nr. 1/2020*. Oslo: Riksadvokaten.
- Strømme, Ø. 2018. "Working life crime: Evaluation of the Tax Administration's control efforts aimed at backers and withdrawals in the period 01.06.12 - 09.05.16" ["Arbeidslivskriminalitet: Evaluering av Skatteetatens kontrollinnsats rettet mot bakmenn og uttaksledd i perioden 01.06.12 – 09.05.16"]. 1 ed.: Skatteetaten.
- Wohlin, C. 2014. "Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering." Proceedings of the 18th international conference on evaluation and assessment in software engineering, 2014 London.
- Wold, J., Lædre, O. & Lohne, J. 2019. "Questionable Practice in the Processing of Building Permits in Norway." Proc. 27th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC), 2019 Dublin, Ireland, pp. 1151-1162.
- Yin, R. K. 2009. *Case study research : design and methods*, Thousand Oaks, California, Sage.



## **DEL3: VEDLEGG**



## **Vedlegg A: Intervjuguide**

Spørsmål:

**Innledningsvis:**

- Hvilken stilling har du, og hva innebærer denne stillingen?

**Ulovlig arbeidskraft (ulovlig bruk av utenlandsk arbeidskraft, sosial dumping og menneskehandel ved tvangsarbeid):**

- 1) Hvordan jobber dere mot denne typen kriminalitet?
  - a. Er det satt konkrete mål for å forebygge mot dette?
- 2) Er det enkeltpersoner i prosjektene som har ansvaret for å forebygge mot dette?
  - a. Hvis ja, på hvilken måte og hvem delegerer ansvaret?
- 3) Opplever du at tiltakene dere bruker gir resultater?
- 4) Føler du at dere motiverer prosjektledelsen til å forebygge mot ulovlig arbeidskraft?
  - a. Hvis ja, hvordan?
- 5) Er det noe du mener dere i toppledelsen kan gjøres annerledes for å forsterke de iverksatte forebyggende tiltakene?
- 6) Er det andre tiltak du mener kan gjøre en forskjell mot ulovlig arbeidskraft?

**Fiktiv fakturering:**

- 7) Hvordan jobber dere mot denne typen kriminalitet?
  - a. Er det satt konkrete mål for å forebygge mot dette?
- 8) Er det enkeltpersoner i prosjektene som har ansvaret for å forebygge mot dette?
  - a. Hvis ja, på hvilken måte og hvem delegerer ansvaret?
- 9) Opplever du at tiltakene dere bruker gir resultater?
- 10) Føler du at dere motiverer prosjektledelsen til å forebygge mot fiktiv fakturering?
  - a. Hvis ja, hvordan?

- 11) Er det noe du mener dere i toppledelsen kan gjøres annerledes for å forsterke de iverksatte forebyggende tiltakene?
- 12) Er det andre tiltak du mener kan gjøre en forskjell mot fiktiv fakturering?

**Kommunikasjon og styring:**

- 13) Blir nye krav og retningslinjer diskutert med prosjektledelsen før de trer i kraft?
- Har prosjektledelsen noen innvirkning på endringer eller nye forslag vedrørende forebygging av kriminalitet?
  - Når det blir satt nye krav eller retningslinjer, hvordan er prosedyren for å få videreformidlet dette til hele prosjektledelsen?
  - Hvordan oppleves endringer i krav og retningslinjer i selskapet?
- 14) Får dere i toppledelsen tilbakemelding på hvordan arbeidet med forebygging av a-krim går i de ulike prosjektene?
- Hvor ofte, og når?
  - Er det andre måter dere kontrollerer forebyggingsarbeidet?
- 15) Ved ressursfordeling til prosjekter, hva baserer dere valgene på?
- Hvis et prosjekt er underbemannet i en periode, får prosjektledelsen noen prioriterte oppgaver?
    - Hva blir i så fall nedprioritert?
  - Oppeles det at prosjektledelsen har like prioriteringer som dere i toppledelsen?
- 16) Har dere satt et etisk rammeverk internt for selskapet?
- På hvilken måte blir dette rammeverket benyttet?
  - Kan du kjenne igjen handlinger hos prosjektledelsen basert på dette rammeverket?
    - Hvis ja, hvordan?
- 17) Ved generell informasjonsutveksling med prosjektledelsen, mottar dere respons?
- Oppeles du at prosjektledelsen forstår informasjonen?
- 18) Oppeles du at det kan oppstå problemer for å få prosjektledelsen til å gjennomføre tiltak som blir rettet mot dem?
- 19) Føler du det er noe du/dere i toppledelsen kan gjøre bedre for å oppnå en forbedret kommunikasjon med prosjektledelsen?
- 20) Hvis du skulle gjort noen endringer for å forbedre styringen av prosjektledelsen, hva ville du gjort?

## **Kriminalitet:**

- 21) Hvis det skulle inntreffe en kriminell handling ved en UE i et av deres prosjekter, hvordan vil dere i toppledelsen respondere?
- Opplever du at prosjektledelsens motivasjon til forebygging er høyere før UE er kontrahert enn under produksjon?
- 22) Hvis det skulle inntreffe en kriminell handling internt hos dere, hvordan vil dere i toppledelsen respondere?
- 23) Har dere inngått samarbeid med en eller flere eksterne institusjoner som jobber for forebygging og avdekking av kriminalitet?
- Hvis ja, hvilken/hvilke institusjoner er det, og hva går samarbeidet ut på?
- 24) Bruker byggherre å fokusere på forebygging av kriminalitetsformene som er nevnt tidligere?
- Hvis ja, hvilke?
  - Er det noen forebyggende tiltak du opplever blir prioritert av byggherren?
- 25) Mener du toppledelsen legger gode forutsetninger for å kunne drive forebygging av kriminalitet?
- Hva mener du eventuelt kunne vært forbedret?
- 26) Opplever du at det er en felles forståelse av omfanget av kriminalitet internt i selskapet?
- 27) Er det noen typer kriminalitet du anser som viktigere å prioritere med forebyggende tiltak framfor andre?
- Hvis ja, hvilken/hvilke?
  - Hva er deres satsningsområde?
- 28) Har det inntruffet noen kriminelle hendelser med dere innblandet, internt eller ved kontrahert part som ikke har kommet ut offentlig?
- Hvis ja, kan du utdype?
  - Hva tror du ble gjort feil?
- 29) Vet du om noen andre entreprenører som har vært innblandet i kriminalitet uten at det har blitt synlig for offentligheten?
- Hvis ja, kan du utdype?
  - Hva tror du ble gjort feil?

**Generelt:**

- 30) Føler du det er mye kriminalitet i byggebransjen?
- 31) Hvilke faktorer innenfor byggebransjen mener du kan være utgjørende for at forebyggende tiltak blir svekket?
- 32) Har du noen formening om hvem som utfører kriminaliteten?
- 33) Mottar dere noen form for motivasjon fra det statlige for å forebygge mot kriminalitet?

**Avslutningsvis:**

- 34) I mitt videre arbeid, er det noen konkrete områder og mekanismer du anbefaler meg å undersøke nærmere?
- 35) Hvis nødvendig, kan jeg tatt kontakt om det skulle komme opp noe som ikke er blitt inkludert i dette intervjuet?