



Mediations
instituttet

Nye veje for byggeindustriens konflikter

Hvordan kan vi spare milliarder ved øget brug af mediation i byggebranchen? Følg med i de seks delanalyser og bliv klogere på mediationens milliardpotentiale i byggebranchen.



Mediationsinstituttet
Vesterbrogade 32
DK-1620 Copenhagen V
+45 / 50778427

Analysen er udarbejdet med støtte fra Grundejernes Investeringsfond



INDHOLD

Nye veje for byggeindustriens konflikter	3
Forord.....	3
Udlandets erfaringer med mediation i byggebranchen	4
Notat 1.1: Datagrundlag	4
Notat 1.2: Overblik over udvalgte landes tilgang til mediation.....	16
Notat 1.3: Erfaringer fra Norge og England	28
Byggekonfliktens DNA	41
Notat 2.1. Primære årsager til byggekonflikter – en indledende typologi.....	41
Notat 2.2. Resultater fra spørgeskemaundersøgelse	47
Byggekonflikter koster kassen	50
Notat 2.2. Resultater fra interviews og spørgeskemaundersøgelse	50
Gevinsterne ved mediation	61
4.1. Uddrag fra samtaler med fire danske mediatorer	61
4.2. Økonomiske konsekvenser ved forsinkelser i byggeriet	85

NYE VEJE FOR BYGGEINDUSTRIENS KONFLIKTER

Forord

Byggeriet i Danmark er blandt verdens dyreste. Ifølge Klima-, Energi- og Bygningsministeriet er en væsentlig årsag til dette, byggeriets over 20 år gamle aftalesystem, AB-systemet, der er baseret på en forældet forståelse af byggeriets processer og aktører, og som vanskeliggør planlægningen, skaber forsinkelser og medfører mange tvister og uenigheder, der ender i dyre og tidskrævende voldgiftssager.

Konsekvenserne af tvisterne i byggeriet er mange og alvorlige. I en nylig analyse fra Mediationsinstituttet skønnes de samlede udgifter til løsning af juridiske konflikter inden for byggeriet i Danmark til 0,50% af byggeriets samlede omsætning, svarende til ca. 14,1% af deres resultat efter skat.

Når danske byggevirksomheder bruger ca. 0,50% af deres omsætning på løsning af deres juridiske konflikter, skal de i sagens natur have dækket disse omkostninger på en eller anden måde. I en situation med presset indtjening og en forholdsvis pæn grad af konkurrence er deres muligheder primært reduceret til at overvælte disse omkostninger på deres priser. Der er derfor alt mulig grund til at undersøge mulighederne for at sænke disse omkostninger og derigennem effektivisere og forkorte byggeriets processer til gavn for alle involverede og samfundet generelt.

I løbet 2017 vil Mediationsinstituttet med støtte fra Grundejernes Investeringsfond derfor belyse de særlige karakteristika, der kendetegner byggeriets konflikter, og, ikke mindst, hvordan disse konflikter kan afhjælpes på en mere omkostningseffektiv måde.

Projektet vil over 6 faser, fra januar til september, belyse mediation og byggeriets konflikter. Vi vil blandt andet fokusere på de økonomiske konsekvenser ved de eksisterende konfliktprocesser og de nuværende juridiske rammer for håndtering af konflikter. Derudover vil projektet estimere det økonomiske potentiale for virksomhederne og for samfundet ved øget brug af mediation inden for byggeriet. Analysen vil inddrage både nationale og internationale data og praktiske erfaringer med henblik på at vurdere mulige alternativer, nye konfliktløsningsprocesser og bedre juridiske rammer.

Dette dokument samler al den baggrundsdokumentation, der ligger til grund for de enkelte delanalyser. Dokumentet vil blive udbygget i takt med offentliggørelse af de seks delanalyseresultater.

Mediationsinstituttet, den 18. januar 2017



Louise Lerche-Gredal
Administrerende direktør



UDLANDETS ERFARINGER MED MEDIATION I BYGGEBRANCHEN

Notat 1.1: Datagrundlag

- Denne litteraturoversigt har til formål at kortlægge den eksisterende viden og erfaringer med brug af mediation som en alternativ konfliktløsningsstrategi i den europæiske byggebranche. Med henblik på at sikre størst mulig relevans og sammenlignelighed for den danske byggebranche er litteraturoversigten begrænset til EU. Det skal nævnes, at der også er lande uden for EU, der har gjort sig erfaringer med mediation i byggesektoren – herunder særligt USA, Canada, Hong Kong, Malaysia, Sydafrika og Singapore m.fl. – men disse lande medtages kun i denne oversigt, hvis fokus ligeledes er på et eller flere EU lande.
- Der er desforuden en betydelig mængde litteratur, der beskriver og analyserer byggeriets konflikter generelt (årsager, konsekvenser, karakter etc.), ligesom der er en betydelig mængde litteratur om mediationen og dens anvendelse på tværs af sektorer (definitioner, procesbeskrivelser, kompetencer, succesrater etc.). Disse, mere generelle, kildehenvisninger er med enkelte undtagelser (f.eks. en række generelle EU rapporter om mediationens udbredelse) ligeledes ikke medtaget i oversigten fra denne første delanalyse.
- Som det fremgår af oversigten, tager en betydelig del af den akademiske litteratur om mediation i byggebranchen afsæt i England. Dette skyldes sandsynligvis, at England siden 1998 har haft alternativ konfliktløsning, herunder eksempelvis mediation, som et påkrævet element af den udenretlige proces og altså dermed har samlet betydelige erfaringer på området. Der findes også redegørelser for andre EU lande, som har implementeret lignende retslige instanser for at fremme mediation, f.eks. Norge, men der er kun i begrænset omfang tale om akademiske publikationer og dybdegående undersøgelser på niveau med England.
- Bemærk at kilder eller links med følgende anmærkning i oversigten kræver betalt adgang: (*)

Forfatter og udgivelsesår	Titel og link	Kilde	Landefokus	Beskrivelse
Barbo, J.E. (2015)	Norske erfaringer med alternativ tvisteløsning i byggesaker	Konference om strategisk konflikthåndtering. Denne og flere præsentationer kan downloades her: www.konfliktstrategi.dk/konference	Norge	En gennemgang af de juridiske rammer, aftalevilkår og erfaringer med mediation i norske byggetvister ved advokat og mediator Jan Einar Barbo. I den norske pendant til AB 92 (NS 8407) er der bl.a. indført nye bestemmelser i 2011 om projektintegreret mediation (PRIME), og alternative konfliktløsningsformer, herunder mediation og retsmægling, er i dag mere udbredt i Norge – og med højere succesrater – end i resten af Skandinavien.
Brooker, P. (2007)	An investigation of evaluative and facilitative approaches to construction mediation	Structural Survey, Vol. 25 Issue: 3/4, pp.220 – 238 (*)	England og USA	Artiklen undersøger sammenhængen mellem mediators tilgang (evaluerende vs. faciliterende) og implikationerne for byggesektorens brug af mediatorer. Resultaterne viser bl.a., at repræsentanter fra den engelske byggesektor oplever et mix af evaluerende og faciliterende taktikker fra deres mediatorer. Dette ligner, iflg. Brooker, udviklingen fra bl.a. USA, hvor mediationen i stigende grad er blevet ”advokatiseret” i den forstand, at den evaluerende taktik, som advokatprofessionen generelt foretrækker, bliver den dominerende.
Brooker, P. (2009)	Criteria for the appropriate use of mediation in construction disputes: Judicial statements in the English Technology	International Journal of Law in the Built Environment, Vol. 1 Iss: 1, pp.82 - 97 (*)	England	En undersøgelse af under hvilke forhold den engelske Technology and Construction Court (TCC), der specialiserer sig i byggekonflikter, vil acceptere, at de stridende parter afviser brug af mediation uden yderligere sanktioner. I en analyse af

	and Construction Court			en række byggesektorsager fremlagt for TCC, vurderer dommerne, med afsæt i deres personlige erfaring med mediation, at størstedelen af sagerne er egnede til mediation. Dette vurderes som problematisk af forfatteren, da mediation ikke altid er den bedste løsning, og effekten således kan være, at der (unødigt) skabes negative opfattelser af mediationens effekt i byggesektoren.
Brooker, P. & Wilkinson, S. (2010)	Mediation in the construction industry: An international review	London: Spon Press (*)	Internationalt fokus, men med eksempler fra bl.a. England	Bogen gennemgår byggesektoren i en række lande og deres respektive tiltag i forhold til alternativ konfliktløsning (ADR: Alternative Dispute Resolution). Den beskriver de juridiske rammer og udfordringer forbundet med udbredelsen af mediation for byggesektorens parter og søger gennem interviews med eksperter at pege på løsninger, der kan begrænse denne usikkerhed.
Ceno, J. (2012)	A Process Account of Construction Mediation	Birmingham School of the Built Environment	England	Mens fordelene ved mediation (fx hurtigere ekspedition, lavere omkostninger) er velbeskrevne i den eksisterende litteratur, argumenterer forfatteren af denne artikel for, at de indirekte fordele ved at gennemgå en mediationsproces ofte overses. Særligt argumenteres det, at byggefaglige eksperter gennem aktiv deltagelse i mediationen vil kunne lære en række nye færdigheder (kommunikation, konfliktløsning etc.), som potentielt vil kunne være bidrage positivt til byggesektorens konfliktkultur.
Cheung, S. O., et al. (2002)	Fundamentals of alternative dispute resolution process in construction	Journal of Construction Engineering and Management Vol. 128, Issue 5 (*)	Hong Kong men med eksempler fra andre lande	Artiklen undersøger forskellige former for alternativ konfliktløsning og belyser den stigende kompleksitet forbundet med deres

				implementering i enterprisekontrakter. Baseret på udsagn fra eksperter peges der på behovet for at fokusere på de enkelte ADR processers unikke karakteristika og anvendelighed i en given konflikt for derved at sikre, at konfliktløsningen fortsat sker hurtigt og omkostningseffektivt.
Cheung, S., and Wong, P.S. (2010)	Use of alternative dispute resolution in construction: A comparative study	Challenges, Opportunities and Solutions in Structural Engineering and Construction, London	England, Hong Kong, New Zealand, Australien, Singapore	En sammenligning af alternative processer til konfliktløsning i byggesektoren i fem forskellige jurisdiktioner. Artiklen tegner en typologi over to grundlæggende former for konfliktløsning og beskriver de væsentligste juridiske årsager til denne forskellighed.
Europa- Parlamentet (2011)	Quantifying the cost of not using mediation – a data analysis	Legal and Parliamentary Affairs, Bruxelles	EU-28 men med særlig fokus på Italien og Belgium	Rapporten beskriver omkostningerne forbundet med traditionel konfliktløsning på tværs af alle former for søgsmål i hhv. Italien og Belgien. Den identificerer den påkrævede succesrate for de to lande, og for EU generelt, hvis mediation skal spare hhv. tid og omkostninger i forhold til litigation. Resultaterne er bl.a., at hvis der kan opnås succes med mediation i blot 19% af tilfældene, vil alle EU lande kunne spare tid i forhold til konventionelle konfliktløsningsprocesser. Tilsvarende vil mediation blot kræve succes 24% af gangene for at kunne spare EU landene omkostninger. Sidst påpeger rapporten en række incitament, som kan hjælpe mediation undervejs i EU landene og opfordrer til en blanding af ”hårde” og ”bløde” virkemidler, herunder regulatoriske tiltag, skattemæssige

				incitament, ”rabat” på sagsomkostninger samt stærkere incitament for domstolene.
Det Europæiske Parlament (2014)	‘Rebooting’ the Mediation Directive: Assessing the Limited Impact of its Implementation and Proposing Measures to Increase the Number of Mediations in the EU	Legal and Parliamentary Affairs, Bruxelles	EU-28	Baseret på input fra 816 mediationseksperter i EU konkluderer rapporten, at EU mediationsdirektivet (2008/52/EC , red.) har haft begrænset effekt, og at kun Italien, som er et af de eneste lande, der har indført obligatorisk mediation, har opnået et betydeligt antal mediationer. <i>“A thorough comparative analysis of the legal frameworks of the 28 Member States (...) shows that only a certain degree of compulsion to mediate (...) can generate a significant number of mediations”</i> (se s. 7).
Donohoe, S. (2006)	“Is that not horrific?” – or “You have been warned!”	Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice Vol. 132, Issue 3 (*)	England	En undersøgelse af den såkaldte ”ADR lov” i England og diskussion af implikationerne i kølvandet på Burchell v. Bullard sagen, hvor en engelsk domstol pålagde betydelige økonomiske sanktioner mod ægteparret Bullard, fordi de havde nægtet at mediere (se mere her , red). Artiklen konkluderer, at selvom den engelske domstol ikke vil tvinge f.eks. mediation på uvillige parter, så kan der være drakoniske omkostninger forbundet med at nægte alternative konfliktløsningsformer uden en gyldig grund.
Genn, H. et al., (2007)	Twisting arms: court referred and court linked mediation under judicial pressure	Ministry of Justice Research Series 1/07	England	En omfattende rapport fra det engelske justitsministerium, som evaluerer effekten af to midlertidige mediationsprogrammer i London Central Court. Evalueringen viser bl.a.: At parternes villighed til at indgå i mediation er afgørende for succes;

				<p>at advokatstanden, trods et mere indgående kendskab til mediation end for 10 år siden, fortsat ikke ser mediation som et indlysende redskab; at der er behov for at kommunikere bredere til parterne om værdien af mediation; at der er behov for effektiv og dedikeret administrativ support ved domsstolsanviste mediationsprogrammer; at der pt. ikke er bottom-up efterspørgsel på mediation, men at dette kan skabes ved hjælp af uddannelse, sanktioner og incitament. Rapporten anbefaler således en kombination af mere information om mediation til de involverede parter og bedre administrativ support og uddannelsesstilbud til mediatorer, men understreger også at en væsentlig udfordring fortsat er at gøre mediation mere attraktivt for advokatstanden, således at de vil anbefale processen til deres klienter.</p>
<p>Gotomediation.eu (2014)</p>	<p>"Pan-European Mediation Practices" - Survey on the Use and the Practice of B2B Mediation</p>	<p>EUROCHAMBRES</p>	<p>Italien, Frankrig, Tyskland, Kroatien, Cypern, Letland, Rumænien og Spanien</p>	<p>En undersøgelse af udbredelsen af mediation som løsning på konflikter mellem virksomheder i forskellige sektorer (herunder byggesektoren) i otte lande. Undersøgelsen beskriver de enkelte landes retssystemer og mæglingsdirektiver og, med input fra eksperter i de enkelte lande, kortlægger den en række forhold, bl.a. fordelingen mellem frivillig mediationer vs. mediationer påkrævet via domstolene/ved lov; hvilke sektorer der gør mest brug af mediation (byggesektoren er nummer to); samt omkostninger og tidsforbrug forbundet med mediation. Rapporten observerer</p>

				derudover, at selvom normative mekanismer såsom retsmægling, obligatoriske processer og kontraktbestemmelser synes at have bidraget til at skabe en stærkere mæglingskultur i visse lande, så er mægling fortsat en snæver niche med begrænset udbredelse blandt europæiske virksomheder.
Gould, N. (1998)	Alternative Dispute Resolution in the UK Construction Industry	Masons Solicitors, London	England	Et af de første større studier af brugen af alternativ konfliktløsning i den engelske byggebranche. Artiklen bygger dens resultater på en survey med 490 respondenter og disses opfattelser af forskellige alternative konfliktløsningsmetoder. Resultaterne peger på, at mediation tilbage i 1998 gradvist var ved at vinde indpas i byggesektoren, men at parterne fortsat foretrak forhandling som den primære ikke-bindende konfliktløsningsform før voldgift eller litigation.
Gould, N. (2003)	Project Mediation	Fenwick Elliot, London	England	En definition af 'projektintegreret mediation' med reference til et eksempel fra Jersey Airport taxiway. Projektet, som havde en værdi af £15 millioner, nedsatte bl.a. et mediationspanel til en omkostning på £15.000, som tildeles en stor del af æren for, at projektet blev leveret en dag før skema og under budget. Forfatteren, som selv sidder med som ekspert i flere mediationspaneler/konfliktråd i den engelske byggesektor, fremhæver, at særligt for mindre projekter kan projektintegreret mediation være en bedre løsning end tilsvarende mekanismer (f.eks. Dispute Resolution Boards), som er mere

				bureaukratiske og omkostningstunge.
Gould, N. (2004)	Dispute Resolution in the Construction Industry: An Overview	Fenwick Elliot, London	England men også internationale betragtninger	Artiklen giver et overblik over de væsentligste elementer i den engelske konfliktløsningsmodel for byggesektoren, inkl. de juridiske og kontraktuelle rammer for mediation og conciliation, adjudication, voldgift og litigation.
Gould, N., King, C., and Britton, P. (2010)	Mediating Construction Disputes: An Evaluation of Existing Practice	King's College, London	England	Rapporten indeholder den største nyere kvantitative opgørelse over brugen af mediation i den engelske byggesektor. Den bygger på surveys fra juridiske repræsentanter i 800 byggekonfliktsager i England i perioden 2006-2008, som har været fremlagt den engelske Technology and Construction Court (TCC). Studiet undersøger bl.a., i hvilket omfang mediation er blevet brugt, hvornår i processen sagen blev afgjort samt de besparelser parterne har opnået ved brug af mediation. Resultaterne viser bl.a., at advokater udgør 75% af mediatorerne i byggesager, mens kun 16% har en byggeteknisk baggrund; at valg af mediator for det meste foretages af parterne selv uden en tredjepart (fx. en mediation support services provider (MSSP)); at parterne oftest kommer til enighed, hvis mediation startes tidligt i processen, dog med enkelte undtagelser; at selv de sager der ikke blev løst gennem mediation opnåede betydelige fordele efterfølgende i form af en kortere retssag; og at der kan være betydelige omkostningsbesparelser at hente ved brug af mediation i byggesektoren.

<p>Gregory-Stevens, J.G., Frame, I. and Henjewele, C. (2016)</p>	<p>Mediation in construction disputes in England</p>	<p>International Journal of Law in the Built Environment, Vol. 8 Iss: 2, pp.123 - 136 . (*)</p>	<p>England</p>	<p>Siden den obligatoriske indførelse af 'adjudication' i England i 1996 som svar på de lange og omkostningstunge sagsbehandlingstider i det juridiske system, er omkostningerne og varigheden af denne løsning steget markant, hvorfor der i stigende grad er behov for alternative løsninger såsom mediation. Ikke desto mindre er mediation fortsat ikke udbredt blandt byggesektorens parter, og artiklen belyser derfor de barrierer, der er forbundet med dens succesfulde implementering i branchen.</p>
<p>Heneghan, J. and Byrne, C. (2013)</p>	<p>ADR in Construction: Ireland</p>	<p>IBA International Construction Projects Committee</p>	<p>Irland</p>	<p>En kortlægning af konfliktløsningsprocesser og traditioner i den irske byggesektor. Mediation er reguleret via en særskilt lov (Mediation Regulation) i Irland, men er ikke et lovkrav. Alligevel er mediation sammen med forligsförhandlinger meget udbredt i byggebranchen. Interessante nedslag fra undersøgelsen er bl.a., at den irske mediationslov giver parterne mulighed for at få den skriftlige mediationsaftale godkendt af den irske domstol, ligesom et lovforslag fremadrettet vil gøre det obligatorisk for advokater og sagførere at informere deres klienter om mediation, inden de påbegynder en retssag.</p>
<p>Hillig, J.B., & Huhn, M. (2010)</p>	<p>Impact of the EU Mediation Directives on the German Construction Sector</p>	<p>Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction Vol. 2, Issue 3 (*)</p>	<p>Tyskland</p>	<p>Tyskland opfylder allerede størstedelen af kravene i EU's mæglingdirektiv (2008/52/EC, red.), med undtagelse af direktivets bestemmelser om kvaliteten af processen og mæglerens ret til at</p>

				nægte at fremlægge beviser. Artiklen beskriver de forventede konsekvenser for den tyske byggesektor, som forventes at have størst effekt i forbindelse med projekter på tværs af landegrænser.
Norwegian Tunnelling Society (2012)	Contracts in Norwegian Tunnelling – Chapter 10: Project Integrated Mediation (PRIME)	Norwegian Tunnelling Society, Publication no. 21	Norge	En introduktion til Project Integrated Mediation (PRIME) generelt og i den norske byggebranche. Artiklen beskriver PRIME som en forholdsvis ny praksis, der bl.a. tager sit afsæt i brugen af Dispute Resolution Boards. Grundlæggende er PRIME kendetegnet ved tre elementer a) en eller flere mediatorer b) drages ind i projektet fra dets opstart c) for at fastholde en løbende kontakt mellem parterne selvom der, i princippet, måtte opstå konflikter undervejs. Artiklen fremhæver, at PRIME bl.a. er blevet brugt af Norwegian Public Roads Administration i et større projekt i Oslo ('Bjørvika'), og at erfaringerne med PRIME primært er positive.
Spillane, J. P., et. al. (2011)	Mediation within Irish construction industry: Identifying success factors for appropriate competencies and processes	Journal of Law and Conflict Resolution Vol. 3(8), pp.142-150	Irland	Med afsæt i eksisterende litteratur og eksperter fra den irske byggesektor identificerer artiklen, hvilke faktorer der er afgørende for en succesfuld mediationsproces. Artiklen peger på "faciliterende mediation" som den bedst egnede strategi for den irske byggesektor. Derudover identificerer den 13 adfærdsmæssige, tekniske og intellektuelle kompetencer som mediatoren bør besidde og 17 procesmæssige elementer, som vil øge chancen for en succesfuld mediation.

Steffek, F. and Unberath, H. (2013)	Regulating Dispute Resolution: ADR and Access to Justice at the Crossroads	Hart Publishing (*)	Norge, Østrig, Belgien, Danmark, England, Frankrig, Tyskland, Italien, Japan, Holland, Schweiz og USA	Denne bog er et bidrag til udviklingen af de juridiske rammer for alternativ konfliktløsning, på nationalt såvel som internationalt plan. De 12 caselandes juridiske og kulturelle rammer for konfliktløsning beskrives ved hjælp af interviews med en række eksperter på området, og forfatterne præsenterer på baggrund heraf en transnational guide til alternativ konfliktløsning med både politiske og juridiske implikationer.
Tembo, C., et. al. (2010)	Practice and Procedure in the Mediation of Construction Industry Disputes: An Exploratory Study	CIB world congress paper, UK	England	Gennem interviews med en 16 professionelle mediatorer, der har specialiseret sig i konfliktløsning i den engelske byggebranche, tegner artiklen et overordnet billede af byggesektorens ”mediationsmodel”, herunder hvorledes mediatorer udvælges; hvilken mediationsstil der tilbydes; hvordan mediationsprocessen forløber; varighed af en gennemsnitlig mediation; barrierer for at nå til enighed; træning og uddannelse af mediatorer samt succesrater for mediation i den engelske byggesektor (68-100%).

Øvrige kildehenvisninger (avisartikler, juridiske bestemmelser, relevante links etc.)

- Almindelige betingelser for arbejder og leverancer i bygge- og anlægsvirksomhed (AB 92): <http://www.byggerietsregler.dk/regler/ab-92/>
- Almindelige kontraktsbestemmelser for totalentrepriser, NS 8407 (*): <http://www.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=496100>
- Dispute resolution, DLA Piper. Anvendt d. 4. januar 2017: <http://www.dlapiperrealworld.com/law/index.html?t=construction&s=dispute-resolution&q=dispute-resolution-in-the-courts&c=NO>
- CEDR Project Mediation Protocol and Agreement, 2016: https://www.cedr.com/about_us/modeldocs/?id=22
- EU Mediation Directive (2008/52/EC): <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:136:0003:0008:En:PDF>

- ICC Dispute Board Rules 2015: <http://www.iccwbo.org/products-and-services/arbitration-and-adr/dispute-boards/dispute-board-rules/>
- ICC Mediation Rules, 2014: <http://www.iccwbo.org/products-and-services/arbitration-and-adr/mediation/rules/>
- Litigation and dispute resolution, Global legal insights. Anvendt d. 4. januar 2017: <http://www.globallegalinsights.com/practice-areas/litigation-and-dispute-resolution/global-legal-insights---litigation-and-dispute-resolution-5th-ed>
- Mediation in member states, European Justice. Anvendt d. 5. januar 2017: https://e-justice.europa.eu/content_mediation_in_member_states-64-ew-en.do?member=1
- Mediation in Norway – An Outline, Simonsen VogtWiig: http://svw.no/contentassets/01632d17236247fbadc62da60ea17f29/ec9d82d68079b549bbb9632140efae66_13999896261.pdf
- Roschier Disputes Index, 2014: http://www.roschier.com/sites/default/files/roschier_disputes_index_2014.pdf
- Seehusen, J., TU (2013): "Unikt system for konfliktløsning har gitt null rettssaker i Bjørvika-prosjektet": <http://www.tu.no/artikler/unikt-system-for-konfliktlosning-har-gitt-null-rettssaker-i-bjorvika-prosjektet/233861>
- Strategisk konflikthåndtering i byggeri og anlæg (2015), diverse præsentationer: <http://www.konfliktstrategi.dk/konference/>
- The JCT Standard Building Contract, Law and Administration, 2009: <http://www.hvvc.edu.vn/Portals/0/files/6358144445374289821.pdf>

Notat 1.2: Overblik over udvalgte landes tilgang til mediation



NORGE

Juridiske rammer for mediation	<p>Der er ikke en specialiseret domstol, der varetager byggetvister i Norge. Konfliktløsning i byggesektoren løses primært ved den ordinære domstol og er reguleret af den norske tvistelov fra 2005 (se Kapitel 5-8), hvor det bl.a. stipuleres, at enhver sag, som fremlægges retten først skal have søgt en mindelig løsning. Dette kan i Norge enten ske gennem forligsforhandlinger ('conciliation'), udenretlig mediation eller ved at bringe sagen for et udenretligt konfliktløsningsnævn. Domstolen vil ligeledes på ethvert stadie i en retssag tage stilling til, om konflikten kan løses ved udenretlig mediation og/eller via retsmægling. Forskellen på de to processer er bl.a. at ved retsmægling udpeges mediator af domstolen, hvilket ifølge den norske advokat og mediationseksperter, Jan Einar Barbo, nogle gange taler til fordel for udenretlig, særligt hvis der er tale om komplicerede byggesager.</p>
Retslige incitament og sanktioner for udbredelse af mediation	<p>De norske domstole har ikke beføjelser til at tvinge parterne i en byggekonflikt til udenretlig mediation eller anden alternativ konfliktløsning, hvis de ikke ønsker dette. Det kan dog, ligesom i England, have omkostningsmæssige konsekvenser for den part, der afviser at søge en mindelig løsning, inden sagen går til domstolen. I forhold til retsmægling kan domstolen i visse tilfælde beslutte dette, også uden parternes accept.</p>
Håndhævelse af aftaler opnået gennem mediation	<p>Når en mediation er afsluttet, er det afgørende for aftalens status, om den er kørt uden for domstolen (extra-judicial settlement) eller som en del af retssagen (judicial settlement). Førstnævnte vil have samme status som en kontrakt, mens sidstnævnte har samme status som en dommerkendelse.</p>
Adoption og erfaringer med mediation i byggesektoren	<p>En undersøgelse fra Roschier Disputes Index (2014) viser, at alternativ konfliktløsning generelt er mere udbredt i norske erhvervstvister end i Danmark, Finland og Sverige og med højere succesrater. Særligt retsmægling er i dag meget udbredt i Norge hvilket ifølge den norske advokat og mediationseksperter, Jan Einar Barbo, også har haft en afsmittende effekt på udenretlige medationer, selvom der dog ikke findes opgørelser over sidstnævnte. I 2011 blev der indskrevet en række nye bestemmelser i industriens aftalegrundlag for totalenterpriser (NS 8407), herunder et krav om et konfliktløsningsmøde samt om projektintegreret mediation (PRIME). Der findes ingen samlede optegnelser over udbredelsen af mediation i</p>

byggesektoren, men . En af de førende eksperter på området, Jan Einar Barbo, mener, at anvendelsen af mediation i byggebranchen er steget stødt over de sidste 10-15 år og angiver en succesrate på mindst 50%.

Mediations-
professionen

Norge har ikke et generelt mediationsinstitut eller lign. til at fremme mediation som en særegen disciplin. Advokatforeningen og Juristforeningen arbejder dog for at fremme mediation, og der er mere end 600 mediatorer i Norge, primært med advokatbaggrund. Der er i Norge ingen krav til kompetence- eller uddannelsesniveau for udenrettlige medationer (enhver kan kalde sig mediator). Det er værd at bemærke, at beskrivelsen af mediation i den norske tvistelov – f.eks. ”*Mekleren kan sette fram forslag til løsning og gi uttrykk for styrke og svakhet i partenes rettslige og faktiske argumentasjon*” – har betydet, at begrebet i praksis mest har karakter af de forligsförhandlinger (conciliation), hvor mediatoren tager en mere evaluerende tilgang. Således varetages mediation i dag også primært af norske advokater.

Kilder:

Barbo, J.E. (2015), [Norske erfaringer med alternativ tvisteløsning i byggesaker](#)

[DLA Piper: Dispute resolution](#) (Norge). Anvendt d. 4. januar 2017

[Global legal insights: Litigation and dispute resolution](#) (Norge). Anvendt d. 4. januar 2017

[Lov om mekling og rettergang i sivile tvister \(tvisteloven\)](#)

[Mediation in Norway – An Outline](#), Simonsen VogtWiig

[NS 8407: Alminnelige kontraktsbestemmelser for totalentrepriser](#)

[Roschier Disputes Index, 2014](#)

Steffek, F. and Unberath, H., (2013), [Regulating Dispute Resolution: ADR and Access to Justice at the Crossroads](#)



ENGLAND & WALES

Britain

Juridiske rammer for mediation	I England & Wales jurisdiktionen afgøres større byggekonflikter primært gennem den specialiserede domstol, Technology and Construction Court (TCC) med House of Lords som sidste appelinstans. Med henblik på at nedbringe antallet af retssager i byggebranchen, introducerede man i 1996 den såkaldte adjudicationsproces i byggebranchen, som skulle nedsætte tiden og omkostningerne forbundet med voldgift og litigation. Sidenhen fulgte de såkaldte Civil Procedure Rules (CPR) i 1998, som opfordrede parterne i en given sag til at finde en mindelig løsning på en konflikt før en eventuel retssag. Det er bl.a. tiltag som disse, der har resulteret i en halvering af antallet af søgsmål ved den engelske domstol (se f.eks. Donohoe, 2006).
Retslige incitamerter og sanktioner for udbredelse af mediation	Den juridiske ramme for mediation i England kan bedst beskrives som "blid tvang" i den forstand, at mens domstolen ikke kan påtvinge parterne at indgå i mediation, har domstolen hjemmel til at pålægge parter, der måtte nægte dette, betydelige sanktioner i form af sagsomkostninger. Denne hjemmel blev bl.a. udnyttet i en mindre byggetvist (Burchell v. Bullard, 2005), og selvom størstedelen af mediationer i England fortsat foregår på frivillighedsbasis, mener eksperter, at sådanne sager har haft en adfærdsbestemmende effekt i retning af mere mediation og færre retssager (se f.eks. Gould, 2010; Ceno, 2012; Donohoe, 2006).
Håndhævelse af aftaler opnået gennem mediation	En underskrevet aftale opnået gennem udenretlig mediation har i England samme status som en kontrakt og kan derfor også håndhæves af retten som sådan, selvom dette endnu ikke er sket i praksis. Aftaler opnået gennem mediationsprocesser som forløber inden for domstolens egen administration (court-annexed mediation) kan dog få samme status som en dommerkendelse, hvis parterne ønsker dette, og hvis dommeren indvilliger (Doyle, 2000).
Adoption og erfaringer med mediation i byggesektoren	Der er i dag bredt kendskab til mediation som alternativ konfliktløsning blandt alle parter i den engelske byggesektor og i den engelske advokatpraksis iflg. den engelske advokat og mediationseksperter Nicholas Gould. Der er tilsvarende gode erfaringer fra de parter, der har anvendt mediation i byggekonflikter med høje succesrater. Ikke desto mindre er udbredelsen af mediation stadig mindre i praksis end f.eks. brugen af adjudication (se f.eks. Gregory-Stevens, 2016).

Mediations-
professionen

Mediatorer i den engelske byggesektor kommer primært fra advokatstanden (75%) mens 16% kommer fra industrien selv og 7% er TCC dommere (Gould, 2010). Der udføres i England ingen statslig indblanding eller kontrol i forbindelse med mediatorers træning, udpegelse eller kvalitet. I praksis gøres der dog ofte brug af akkreditering gennem en række specialiserede organisationer såsom CEDR. Det forventes ofte, at en mediator har tilegnet sådanne akkrediteringer for at vinde nye klienter, men dette er udelukkende en markedsdrevet mekanisme.

Kilder:

Ceno, J. (2012): [A Process Account of Construction Mediation](#)

[DLA Piper: Dispute resolution](#) (England og Wales). Anvendt d. 4. januar 2017

Doyle, M. (2000): Advising on ADR: The Essential Guide to Appropriate Dispute Resolution. Advice Services Alliance. (*)

Donohoe, S. (2006): ["Is that not horrific?" – or "You have been warned!"](#)

[Global legal insights: Litigation and dispute resolution](#) (England). Anvendt d. 4. januar 2017

Gould, N. (2010): [Mediating Construction Disputes: An Evaluation of Existing Practice](#)

Gregory-Stevens, J.G., Frame, I. and Henjewe, C. (2016): [Mediation in construction disputes in England](#) [Mediation in member states](#), European Justice (England og Wales). Anvendt d. 5. januar 2017



Juridiske rammer for mediation	Der er ikke en specialiseret domstol, der varetager byggetvister og konflikter i Irland. Den irske lovgivning kræver ligeledes heller ikke, at alternativ konfliktløsning afprøves før en retssag kan rejses, som den engelske lovgivning gør det. Alternativ konfliktløsning bruges dog alligevel i vidt omfang i industrien og er en fast del af industriens standardkontrakter. I Irland er mediation reguleret via en særlig mediationslov ('Mediation Regulations'), som gør sig gældende for alle sektorer, inklusiv byggebranchen.
Retslige incitamenter og sanktioner for udbredelse af mediation	I 2013 fremlagdes der et lovændringsforslag af den irske mediationslov med en række punkter. Et af disse punkter gav retten lovmæssig hjemmel til at "invitere parterne" til at overveje mediation og til at sætte retshøringerne på pause, mens mediationen pågår. Samtidig pålagde lovændringen advokater og sagførere at informere deres klienter om muligheden for at mediere, inden retssagens opstart.
Håndhævelse af aftaler opnået gennem mediation	Det er værd at bemærke, at mediationsloven i Irland giver mulighed for, at alle skriftlige mediationsaftaler kan blive håndhævede af den irske domstol og således få bindende karakter. Der er en tidsgrænse for at ansøge om dette (senest seks år efter mediationen er afsluttet), og samme proces gør sig gældende for beslutninger taget ved forligsforhandlinger (conciliation) og ekspertafgørelser.
Adoption og erfaringer med mediation i byggesektoren	I Irland er conciliation den mest udbredte form for alternativ konfliktløsning, men mediation er også blevet et populært alternativ, særligt i byggebranchen. Iflg. en spørgeundersøgelse af den irske byggesektor i 2010 foretrækker industriens parter mediation (52%) efterfulgt af conciliation (45%) og voldgift (3%) (Heneghan & Byrne, 2013). Byggesektoren i Irland har desforuden oftest en "konflikttrappe" i deres standardkontrakter, hvor alternative processer såsom forhandling, conciliation og mediation skal afprøves først med voldgift som sidste udvej.
Mediations-professionen	Irland har en række faglige akkrediteringsorganisationer med fokus på mediation. Modsat internationale akkrediteringsorganisationer såsom ICC påtager de irske organisationer sig dog ikke en monitorerende rolle i forhold til de irske mediatorer. En survey fra 2013 bemærkede i den forbindelse, at over en fjerdedel af de medvirkende mediatorer ikke var akkrediterede ved en relevant faglig organisation. Dette billede har dog muligvis ændret sig sidenhen ved gennemførelsen af et

lovforslag fra 2013, som gør det obligatorisk for alle mediatorer at oplyse deres faglige kvalifikationer og uddannelse til de involverede parter i en given sag.

Kilder:

[DLA Piper: Dispute resolution](#) (Irland). Anvendt d. 4. januar 2017

[Global legal insights: Litigation and dispute resolution](#) (Irland). Anvendt d. 4. januar 2017

Heneghan & Byrne, 2013, [ADR in Construction: Ireland](#)

[Mediation in member states](#), European Justice (Irland). Anvendt d. 5. januar 2017



Juridiske rammer for mediation	<p>Der er ingen specialiserede domstole for byggesektoren i Italien, hvorfor byggetvister afgøres enten ved privat voldgift eller ved den almene domstole (Tribunali). Italien er det første land i EU til at indføre obligatorisk mediation for udvalgte civile tvister, inden en sag stilles for retten ved indførslen af en særlig mediationslov. Mediationsloven blev først implementeret i 2011, hvilket resulterede i en voldsom stigning af antallet af mediationssager og en enorm tilvækst i de såkaldte mediationscentre og akkrediterede mediatorer. Ikke desto mindre mødte loven skarp kritik fra særligt advokatstanden og lykkedes ikke med at skabe en udbredt mediationskultur. Loven blev derfor trukket tilbage – med markant fald i mediationssager som følge – og genindført i 2013, med et klarere mandat for domstolene til at beordre mediation under særlige forhold, men også med en række opblødninger, bl.a. en opt-out klausul i proceskravene, og en midlertidig ”prøvehorisont” på fire år, hvorefter loven vil blive revurderet på ny.</p>
Retslige incitamenter og sanktioner for udbredelse af mediation	<p>Italien har indført en række incitamenter for at gøre mediation mere attraktivt, inkl.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skattemæssige incitamenter: der skal ikke betales stempelafgift eller registreringsafgifter på nogen former for mediationsaftaler, dokumenter eller lign. • Skattefradrag: parterne i en mediationssag kan afskrive mediationsudgifter med op til 500 Euro for en succesfuld aftale og halvdelen for et fejlet forsøg • Gratis mediation for parter som kvalificerer sig til retshjælp
Håndhævelse af aftaler opnået gennem mediation	<p>En aftale opnået gennem mediation kan blive valideret af domstolen, hvis mindst en af parterne ønsker dette. I sådanne tilfælde vil aftalen have samme juridiske status som en dommerkendelse og kan håndhæves som sådan.</p>
Adoption og erfaringer med mediation i byggesektoren	<p>Det er for tidligt at vurdere effekten af den italienske lovgivning, men det kan, ikke overraskende, konkluderes, at den italienske mediationslovgivning har øget antallet af både obligatoriske og frivillige mediationer markant. Dette er dog ikke sket uden betydelig modstand fra bl.a. den etablerede advokatstand, hvorfor der kan sås tvivl om, hvorvidt lovgivningen vil have den ønskede effekt på sigt, og hvor mange aftaler der reelt vil blive indgået (og overholdt) gennem mediation. Det er værd at nævne, at voldgift er udbredt i den italienske byggesektor, hvorfor parterne i en given konflikt må antages at have mulighed for at undgå mediation i praksis.</p>

Mediations-
professionen

Mediationsprofessionen er reguleret i Italien modsat de fleste andre EU lande. Mediationsudbydere skal således leve op til en række krav, der fastsættes af staten. F.eks. skal mediatorer have en universitetsuddannelse eller tilsvarende, være medlem af en professionel mediationsorganisation og have fuldført mediationstræning ved statsligt akkrediterede træningsorganisationer mindst to gange om året. Alle mediationsudbydere, private som offentlige, registreres endvidere i et centralt register, som administreres af det italienske Justitsministerium, der ligeledes udgiver en oversigt over akkrediterede mediatorer på deres hjemmeside. Sidst fastlægges gebyrer til mediationsprocessen ligeledes af staten.

Kilder:

[DLA Piper: Dispute resolution](#) (Italien). Anvendt d. 10. januar 2017

Gotomediation.eu, 2014: "[Pan-European Mediation Practices](#)" - [Survey on the Use and the Practice of B2B Mediation Mediation in member states](#), European Justice (Italien). Anvendt d. 10. januar 2017



TYSKLAND

Juridiske rammer for mediation	Grundet størrelsesordenen af de beløb der normalt vedrører byggetvister, afgøres disse generelt ved de regionale domstole (Landgerichte) med den statslige domstol (Bundesgerichtshof) som den sidste appelinstans. I 2012 introducerede Tyskland en ny mediationslov, som giver domstolene hjemmel til at foreslå mediation, og kræver at parterne oplyser dommeren om, hvorvidt de har afprøvet en ADR proces inden retssagens opstart. Den tyske mediationslov lægger sig tæt op af EU mediationsdirektivet og består således en primært af en række overordnede guidelines.
Retslige incitamerter og sanktioner for udbredelse af mediation	Sagsomkostninger kan blive reduceret ved indgåelse af en succesfuld aftale gennem mediation. Der findes ligeledes en række regionale incitamerter, f.eks. hvis parterne vælger at gå i mediation undervejs i en retssag. I dette tilfælde vil mediationsomkostningerne blive subsidieret af det offentlige.
Håndhævelse af aftaler opnået gennem mediation	En mediationsaftale kan fuldbyrdes ved at fremlægge aftalen for en domstol eller en notar.
Adoption og erfaringer med mediation i byggesektoren	Afgørelse af byggetvister ved voldgift er almindelig praksis i den tyske byggesektor, og mediation bruges kun sjældent. Det er derimod almindeligt, at der i byggekontrakter er bestemmelser om brug af eksperter.
Mediations-professionen	Der er ingen lovgivning, der definerer en mediators professionelle profil, og alle kan reelt blive mediatorer. Mediationslovgivningen etablerer dog den generelle viden, kompetencer og de procedurer, som en mediator bør erhverve sig gennem passende træning og uddannelse. Der findes en række foreninger og organisationer i Tyskland, der udbyder mediationstræning, herunder Federal Association for Mediation, Centre for Mediation og German Lawyers' Association.

Kilder:

[DLA Piper: Dispute resolution](#) (Tyskland). Anvendt d. 10. januar 2017

Gotomediation.eu, 2014: "[Pan-European Mediation Practices](#)" - [Survey on the Use and the Practice of B2B Mediation](#)

[Mediation in member states](#), European Justice (Tyskland). Anvendt d. 10. januar 2017



BELGIEN

Belgium

Juridiske rammer for mediation	Byggetvister afgøres i Belgien primært ved den specialiserede kommercielle domstol med begrænset brug af private voldgifter. Belgien har, ligesom Tyskland og Irland, en særskilt mediationslov, som blev vedtaget i 2005 og tillader den belgiske domstol at invitere parterne til afgørelse via mediation. Mediation er dog i dag mest udbredt i familielovgivning, hvor domstolen er forpligtet til at oplyse om mediation.
Retslige incitamenter og sanktioner for udbredelse af mediation	<ul style="list-style-type: none"> • Mediaton som en del af retshjælp • Nedsatte mediationsomkostninger for selvstændige og små- og mellemstore virksomheder og særlige mediationservices til virksomheder i byggesektoren i finansielle vanskeligheder (bemærk: dette er et nyt projekt så der findes begrænset information herom)
Håndhævelse af aftaler opnået gennem mediation	En mediationsaftale kan håndhæves udelukkende, hvis mediatoren er certificeret ved den belgiske mediationskommission.
Adoption og erfaringer med mediation i byggesektoren	Alternativ konfliktløsning– herunder mediation – er ikke et lovkrav ved retssager i Belgien og er tilsvarende heller ikke almindelige forekomster i byggetvister. Ligesom i Tyskland gøres der dog i nogle tilfælde brug af ekspertudsagn, hvis parterne kan blive enige herom, og/eller hvis dette er indskrevet i kontrakten.
Mediations-professionen	Belgien har som det eneste land udover Italien en central myndighed, den såkaldte 'mediationskommission', der regulerer mediationsprofessionen og administrerer en opdateret liste med akkrediterede mediatorer. Mediationskommissionen er således statslig garant for kvaliteten og udviklingen af mediationsprofessionen.

Kilder:

[DLA Piper: Dispute resolution](#) (Belgien). Anvendt d. 10. januar 2017

[Mediation in member states](#), European Justice (Belgien). Anvendt d. 10. januar 2017

Gotomediation.eu, 2014: "[Pan-European Mediation Practices](#)" - [Survey on the Use and the Practice of B2B Mediation](#)



DANMARK

Juridiske rammer for mediation	I Danmark afgøres langt størstedelen af byggesektorens konflikter ved Voldgiftsnævnet for Bygge- og Anlægsvirksomhed. Hvis parterne i kontrakten bliver enige om ikke at bruge industriens egne bestemmelser (AB92) og voldgiftsklausulen, vil sagen som udgangspunkt blive afgjort ved de danske domstole eller eventuelt ved en anden voldgiftsinstitution. Siden 2008 har parter, som har anlagt en retssag ved de danske domstole, fået tilbud om retsmægling i medfør af Retsplejelovens kapitel 27. I de tilfælde hvor parterne ønsker retsmægling, vil domstolen udpege en retsmægler til at bistå parterne med selv at nå frem til en aftalt løsning på en tvist.
Retslige incitamerter og sanktioner for udbredelse af mediation	Der findes ikke specifikke incitamerter for mediation eller alternativ konfliktløsning i den danske lovgivning. Dog fremgår det af en ny paragraf, der blev tilføjet til retsplejeloven fra 2014 (§ 336 a), at alle parter <i>'har pligt til at fremme sagen med fornøden hurtighed, til at undgå unødige sagsskridt og til at undersøge muligheden for en forligsmæssig løsning også forud for sagens anlæg'</i> . Af § 118, stk. 2 fremgår endvidere, at <i>'Parter kan pålægges at bære de omkostninger, som de har forårsaget ved handlemåde, der er i strid med § 336 a.'</i> Af forarbejderne til de nye bestemmelser fremgår desuden, at mulige forligsmæssige løsninger også inkluderer mediation. Der er endnu ingen kendte afgørelser i forhold til de to bestemmelser.
Håndhævelse af aftaler opnået gennem mediation	Med hensyn til fuldbyrdelse af aftaler indgået i forbindelse med en retsmægling fremgår det bl.a. af retsplejelovens § 478, stk. 1, nr. 2, at forlig indgået for domstole eller andre myndigheder kan tvangsfuldbyrdes. Det samme gælder skriftlige aftaler indgået i en udenretlig mediation, når aftalen vedrører forfalden gæld, og når det i forliget udtrykkeligt er bestemt, at det kan tjene som grundlag for tvangsfuldbyrdelse.
Adoption og erfaringer med mediation i byggesektoren	Alternativ konfliktløsning, herunder mediation, bruges i dag kun i begrænset omfang i den danske byggesektor, og mediation er således heller ikke en del af industriens rammeaftale (AB92). I en undersøgelse foretaget af Mediationsinstituttet og QBIS fra 2016 fremgår det, at 45% af de adspurgte virksomheder oplever gennemsnitligt 3,1 byggekonflikter per år, hvoraf 48% ender i enten voldgift eller retssag, 46% løses ved forligsforhandlinger og kun 2% løses ved mediation.

Mediations-
professionen

Mediationsprofessionen er ikke reguleret i Danmark, og der stilles ikke krav til mediators professionelle kompetencer. Private organisationer som Mediationsinstituttet medvirker til at sætte mediation på dagsordenen og tilbyder træning og udpegning af mediatorer. Ved retsmægling vil en mediator til gengæld blive udpeget af Domstolsstyrelsen til at være retsmægler for en 4 årig periode i en bestemt retskreds. Retsmæglerbestanden består i dag enten af dommere (1/3) eller advokater (2/3). .

Kilder:

[DLA Piper: Dispute resolution](#) (Danmark). Anvendt d. 10. januar 2017

[Mediation in member states](#), European Justice (Danmark). Anvendt d. 10. januar 2017

Mediationsinstituttet (2016): "[Mediation i et samfundsøkonomisk perspektiv](#)"

Notat 1.3: Erfaringer fra Norge og England

Formål

Notat 1.3. indeholder en analyse af, hvordan man i udlandet, herunder særligt England og Norge, har arbejdet med mediation som alternativ løsning på byggesektorens konflikter. Valget af disse to lande skyldes dels, at mediation i disse lande har haft en overvejende positiv effekt og gennemslagskraft i bl.a. byggesektoren, og dels at der er en række relevante eksempler fra den eksisterende litteratur, som kan inspirere danske politikere og den danske byggesektor.

Notatet bygger primært på den litteratur, der er identificeret i forbindelse med notat 1.1. og notat 1.2. i de to foregående sektioner samt yderligere udsagn og interviews med en førende engelsk og norsk ekspert på området, hhv. Nicholas Gould, Partner hos Fenwick Elliot i England og forfatter af en række artikler og undersøgelser med fokus på mediation i den engelske byggesektor, og advokat og mediationsekspert, Jan Einar Barbo, som er Partner hos BA-HR i Norge.

Introduktion

Mediation bruges i både Norge og England som et væsentligt juridisk instrument til at forebygge og løse byggetvister (Gould, 2010; Barbo, 2015). Meget tyder i den forbindelse på, at netop de skærpede juridiske rammer i disse lande har haft en positiv effekt på at udbrede kendskabet til mediation blandt industriens parter, ligesom mediation gradvist er ved at finde vej ind i byggesektorens egne konfliktløsningsprocesser og aftalerammer.

Da mediation fortsat kun anvendes i et begrænset omfang i den danske byggesektor (se Mediationsinstituttets hvidbog fra 2016), vil dette notat kigge nærmere på, hvilke indsatser – både de juridiske, branchespecifikke og i forhold til mediationsprofessionen selv – man har anvendt i hhv. England og Norge til at fremme mediation som et brugbart alternativ til traditionelle konfliktløsningsprocesser.

DOBBELT OP

I Norge anvendes alternativ konfliktløsning, herunder mediation, mere end dobbelt så meget som i Danmark på tværs af alle sektorer (Roschier Dispute Index, 2014).

Erfaringer fra det lovgivende niveau

Den engelske model

I England er der ifølge en af de førende eksperter på området, Nicholas Gould, gennem adskillige år blevet arbejdet aktivt på at fremme mediation og andre former for alternativ konfliktløsning, både på det politiske og juridiske niveau. I dag er mediation således en integreret del af det engelske retssystem såvel som en ofte anvendt praksis i en række civile konflikter, herunder i byggesektoren (Gould, 2010)

“It has reached the point in the UK where lawyers have to be sufficiently informed to be able to take their client to mediation and try to make the best of reaching settlement. In relation to litigation in the Technology and Construction Court (TCC, red.), you can see that the success rates are now quite high. As a result, most lawyers tell their clients mediation is a worthwhile commercial exercise because there is a good chance of settlement.”

- Nicholas Gould, 2017 (uddrag fra korrespondance)

Kendskabet til mediation som alternativ konfliktløsning i den engelske byggesektor fik særligt medfart ved introduktionen af de såkaldte Civil Procedure Rules (CPR) i 1998, som i byggesektoren blev fulgt op af en Pre-Action Protocol for Construction and Engineering Disputes. Reglerne havde til formål at erstatte ‘*confrontation, procedural warfare and aggressive positioning*’ med ‘*co-operative problem-solving*’, og kræver bl.a., at parterne mødes for at diskutere et muligt forlig inden en retssag (Gould, 2010).

I praksis har det betydet, at den specialiserede byggesagsdomstol i England – Technology and Construction Court (TCC) – ikke alene skal opfordre parterne til at afsøge alternativ konfliktløsning såsom mediation før en sag fremlægges for retten, men i en vis grad også skal facilitere dette, f.eks. ved at sætte høringsprocessen på hold, indtil mediationsprocessen er afsluttet. Parterne selv er ligeledes juridisk forpligtede til seriøst at overveje mediation eller andre former for alternativ konfliktløsning.

For at understrege vigtigheden af dette, kan den engelske domstol pålægge betydelige omkostninger på den part, der måtte nægte at deltage i en mediation uden gyldig grund, se Eksempel 1: Burchard v. Bullard (2005).

Eksempel 1: BURCHELL V. BULLARD (2005), ENGLAND

Sagen, som var den første af sin slags inden for den engelske byggesektor, opstod som en strid mellem Burchell (Entreprenøren) og Mr. and Mrs. Bullard (Klienten) i forbindelse med en tilbygning til sidstnævntes hus. I løbet af byggeprocessen opstod der uenighed mellem parterne. Bullard betalte ikke en regning, og Burchell forlod byggestedet for herefter at sagsøge dem for ~£18.000. Bullard nægtede at betale og lavede et modsøgsmål på ~£100.000 med anklager om fejlagtigt udført arbejde.

Før retssagen foreslog Burchells advokater mediation, hvortil Bullards advokater svarede at sagen var for ‘teknisk kompleks’ til mediation. Sagen blev således ført for domstolen, som endte med at tilgodese 100% af entreprenørens krav (£18.000) og blot 15% af klientens (£14.000). Sagsomkostningerne var imidlertid løbet op til £160.000 og en appelsag rejst af entreprenøren fokuserede derfor på, hvem der skulle dække disse. Entreprenørens advokater tilbød igen mediation, og igen uden held.

Den engelske domstol endte med at påført Bullard (klienten) 60% af entreprenørens sagsomkostninger og 100% af appelomkostningerne (£22.000) på grund af klientens manglende vilje til at indgå i mediation. Ved afgørelsen udtalte dommeren bl.a. følgende advarsel til de engelske advokater og deres klienter: *“The court has given its stamp of approval to mediation and it is now the legal profession which must become fully aware of and acknowledge its value. The profession can no longer with impunity shrug aside reasonable requests to mediate. The parties cannot ignore a proper request to mediate simply because it was made before the claim was issued. With court fees escalating it would be folly to do so.”*

Kilde: Domstolens fulde kendelse kan findes her: https://www.cedr.com/library/edr_law/Burchell_v_Bullard.pdf

I England har rettens hjemmel til at sanktionere parter, som ikke har indvilliget i udenretlige konfliktløsningsprocesser, som i Burchell v. Bullard, båret frugt. Kendskabet til særligt mediation i byggebranchen er steget markant, både blandt advokater og industriens parter. En undersøgelse af alternative konfliktløsnings udbredelse i byggebranchen i 1994 – altså før introduktionen af CPR – viste således, at kun 30% af de adspurgte

havde anvendt sådanne processer i praksis. Da en tilsvarende undersøgelse blev foretaget i 2001-2002 var tallet imidlertid 70% (Brooker & Lavers i Gould, 2010).

Lavere succesrater ved direkte "tvang"

Et frivilligt mediationstilbud ved retten i Birmingham havde en gennemsnitlig succesrate på **60%**, hvorimod et tilsvarende program som blev anvist fra domstolen med et vis "pres" i Exeter havde succesrater på **30-40%**.

Kilde: Genn et. al. (2007)

Ikke desto mindre viser erfaringer fra England også, at der potentielt er grænser for hvor meget, og hvor aktivt, mediation bør reguleres. Det engelske retssystem har således forsøgt sig med en række mere eller mindre "frivillige" mediationsprogrammer inden for rettens egne rammer (se Genn et. al., 2007). Dog viser erfaringerne fra disse forsøg, at chancen for forlig generelt er højere, når parterne indgår i mediation af egen vilje fremfor at blive presset hertil af en domstol¹. Baseret på

denne erfaring konkluderer Genn et. al. (2007), p. v:

"(...) the motivation and willingness of parties to negotiate and compromise is critical to the success of mediation. Facilitation and encouragement together with selective and appropriate pressure are likely to be more effective and possibly more efficient than blanket coercion to mediate."

Den norske model

Ligesom i England anses mediation i Norge som et vigtigt juridisk og politisk instrument til at nedbringe antallet af retssager (Barbo, J.E., 2015).

Det centrale juridiske instrument til fremme og regulering af mediation er den norske Tvistelov, som ligesom den engelske lovgivning kræver, at parterne har gjort forsøg på en mindelig løsning inden en eventuel retssag. Hvis parterne ikke lever op til dette, kan de, ligesom i England, få pålagt betydelige sagsomkostninger.

I Norge kan udenretlig konfliktløsning bestå af enten forligsforhandlinger (Forliksråd), mediation eller konfliktløsningsråd. Hvis parterne derimod ikke har fundet en mindelig løsning inden en retshøring, vil retten igen tage mediation op til overvejelse, enten ved at tilbyde mediation i forbindelse med, eller sideløbende med, en retshøring, eller ved regulær retsmægling, som man også kender det fra Danmark. Retsmægling er dog i modsætning til Danmark meget udbredt i Norge, eksempelvis blev 12-14% af alle sager fremlagt for domstolen i Oslo henvist til mediation (Barbo, J.E., 2015), og der er mere end 600 godkendte advokatmæglere (ibid). Den hyppige brug af retsmægling har iflg. Jan Einar Barbo ligeledes haft en afsmittende effekt på den udenretlige mediation, således at dette i stigende grad er blevet en rutinemæssig overvejelse ved afgørelse af byggetvister.

Det er værd at bemærke, at den norske model for mediation, sådan som denne er beskrevet i Tvisteloven, i praksis kan have mere karakter af forligsforhandlinger (conciliation), hvor mediatoren kan påtage sig en evaluerende rolle, der går udover den rene faciliterende rolle, som foretrækkes i andre jurisdiktioner og blandt ledende mediationsforskere (Brooker, 2007). Tvisteloven beskriver således mediators rolle som følger:

¹ Det er vigtigt at nævne, at erfaringerne med obligatoriske eller semi-obligatoriske mediationsprogrammer fra udlandet ikke er entydigt negative. Erfaringen fra bl.a. Canada viser eksempelvis højere succesrater ved retsanvist mediation end i en frivillig kontrolgruppe (Gould, 2010).

“(...) Mekleren skal opptre upartisk og virke for en minnelig løsning. Mekleren kan sette fram forslag til løsning og gi uttrykk for styrke og svakhet i partenes rettslige og faktiske argumentasjon.»

- Den norske Tvistelov (§ 7-3)

Jan Einar Barbo fortæller, at det i Norge er normalt for mediator at komme med løsningsforslag, dog kun såfremt parterne har accepteret dette. Han fortæller dog samtidig, at han personligt aldrig vil forsøge at vurdere, hvilken løsning der er den juridisk korrekte. Han forklarer denne reservation med, at han som mediator ofte ved for lidt om sagen til at vurdere den juridisk. Hans løsningsforslag vil derfor have karakter af kommercielle eller pragmatiske forslag til forlig for at hjælpe parterne det sidste stykke hen mod en løsning. Han beskriver sin tilgang som overvejende faciliterende, men med mulighed for at fremkomme med konkrete løsningsforslag efter accept fra parterne.

Erfaringer fra udlandet med brug af hhv. evaluerende versus faciliterende tilgange til mediation er blandede. I nogle jurisdiktioner fungerer den faciliterende tilgang bedst (se f.eks. Heneghan & Byrne, 2013; Bucklow, 2007), mens andre jurisdiktioner rapporterer højere succesrater med den evaluerende tilgang (Stipanowich, 1996). Der er dog flere studier, der peger på faren for, at mediation bliver ”advokatiseret”², og at processen i praksis kommer til at ligne en mini-retssag.

Faciliterende vs. evaluerende?

Den britiske mediator, Amanda Bucklow, lavede i 2006 en større undersøgelse med afsæt i 2000 mediationer og fandt at den faciliterende model blev opfattet som mest succesfuld i **47%** af sagerne mod kun **10%** til fordel for den evaluerende tilgang.

Kilde: Bucklow, 2007

“Evaluative” mediation is an oxymoron. It jeopardizes neutrality because a mediator’s assessment invariably favours one side over the other. Additionally, evaluative activities discourage understanding between and problem solving by the parties. Instead, mediator evaluation tends to perpetuate or create an adversarial climate. Parties try to persuade the neutral of their positions, using confrontational and argumentative approaches. In some cases, the party whose position the mediator disfavoured will simply leave the process”

- Kovach and Love, 1996, p. 31

Erfaringer fra øvrige jurisdiktioner

Udover Norge og England, har en række andre lande i EU også gjort sig forskellige erfaringer med mediation på det juridiske niveau. Udvalgte af disse erfaringer fra den eksisterende litteratur er opsummeret nedenfor:

- En række lande har konverteret EU's mediationsdirektiv fra 2008 til en særskilt mediationslovgivning (herunder Irland, Tyskland og Belgien). I Irland har loven bl.a. medvirket til at skabe fælles rammer og grundlag for mediationsprofessionen og dens udøvelse og sikre tryghed og ensartethed i processen (Heneghan and Byrne, 2013).
- Enkelte lande (Italien og Romænien) er gået skridtet videre end den “blide tvang” som er karakteristisk for både England og Norge og kræver, ved lov, at alle parter i en række civile retssager gennemgår et

² Der er flere studier, der peger på at advokater er tilbøjelige til at foretrække den evaluerende tilgang, både som sagsparter og som udøvende mediatorer (Tempo et. al., 2010; Brooker, P., 2007)

mediationsforløb. Trods en naturlig stigning i antallet mediationssager i disse lande, er erfaringerne fra den obligatoriske tilgang blandet (Gotomediation.eu, 2014; Europa-Parlamentet, 2014)

- Der bruges i visse EU lande, f.eks. Tyskland, Belgien og Italien, også en række positive incitamenter til at opfordre parterne til mediation f.eks. gennem skattefradrag, reduktion af sagsomkostninger (Gotomediation.eu, 2014; Europa-Parlamentet, 2014)
- Mens staten i de fleste lande ikke regulerer professionen, stilles der i enkelte lande minimumskrav, f.eks. til uddannelse og akkreditering (Italien og Belgien) eller transparens (Irland) (Gotomediation.eu, 2014; Heneghan and Byrne, 2013)
- Der er i de fleste EU lande mulighed for at få skriftlige mediationsaftaler godkendt ved en domstol, således at aftalen får karakter af en dommerkendelse fremfor en kontrakt indgået af private parter (Gotomediation.eu, 2014; Mediation in Member States, European Justice, 2017). Det kræves således i artikel 6 af EU mediationsdirektiv at alle medlemsstater skal sikre at parterne i en mediationsaftale kan få fuldbyrdet deres aftale ved en domstol eller anden kompetent autoritet

"Enforceability of mediation settlements is an important step in enhancing both the efficacy of cross border mediation within the EU and the authority of mediation in domestic disputes. Especially for businesses, it increases trust in the other side's good faith and assurance that mediation outcomes will be respected."

- Gotomediation.eu, 2014, p. 22

Erfaringer fra det lovgivende niveau – hovedpointer

- ✓ Parternes villighed til at indgå i mediation er et væsentligt succesparameter; obligatoriske mediationskrav bør således tilgås med forsigtighed
- ✓ En retslig hjemmel til at pålægge sanktioner ved manglende villighed til at indgå i alternative konfliktløsningsprocesser har dog vist sig at være et effektivt virkemiddel til at hjælpe mediationen på vej blandt industriens parter såvel som advokatstanden. På samme vis kan positive incitamenter også være effektfulde.
- ✓ Det kan være afgørende for mediationens succes og udformning, hvordan mediators rolle fortolkes i eventuelle lovtekster (evaluerende vs. faciliterende)
- ✓ Fuldbyrdelse af mediationsaftaler ved en domstol er et væsentligt instrument til at skabe tillid til mediationsprocessen for virksomheder

Erfaringer fra byggebranchen

Den engelske byggesektor

Som følge af en aktiv politik og juridisk indsats til fordel for mediation, er der i dag bredt kendskab til mediation som alternativ konfliktløsning blandt alle parter i den engelske byggesektor og i den engelske advokatpraksis (Gould, 2010). Tilsvarende er der gode erfaringer fra de parter, der i praksis har anvendt mediation i byggekonflikter, se Eksempel 2.

Det estimeres, at konflikter koster den engelske byggesektor **2%** af dens årlige omsætning. Med en profitmargin på **3%** er dette et signifikant tab.

Kilde: Richbell, D. (2008)

Byggesektoren i England introducerede allerede i 1988 en procedure for alternative konfliktløsninger (conciliation), som med introduktionen af CPR i slutningen af 1990'erne blev fulgt op af en 'Construction Mediation Procedure'. Et af de største studier af mediationens anvendelse i den engelske byggesektor af Nicholas Gould (2010) viser således, at ud af 261 sager som indgik forlig inden opstarten af retshøringen ved den engelske Technology and Construction Court (TCC), blev 35% indgået via mediation, 60% ved forhandlinger og 5% ved andre metoder. Mediationsprocessen blev i størstedelen af disse sager indledt på parternes eget initiativ (76%) med betydelige omkostningsfordele som følge: kun 15% resulterede i en besparelse på under £25.000, 76% resulterede i en besparelse på over £25.000 og 9% sparede mere end £300.000 (ibid).

Mediation er i dag indskrevet i den engelske byggebranches generelle byggekontraktbestemmelser – Joint Contracts Tribunal (JCT) – om end det fremhæves i et studie af Gregory-Stevens et. al. (2016), at der kan være behov for at styrke disse bestemmelser yderligere i samme grad, som man i dag gør det for adjudication, hvis de reelt skal have gennemslagskraft i industrien³. Trods en stigning i anvendelsen af mediation er processen således fortsat mindre anvendt i byggesektoren end adjudication, som blev indført som et privat alternativ til retssager i den engelske byggesektor i 1996, og som, ligesom det danske voldgiftssystem, kan være en både lang og kostelig affære (ibid).

Iflg. Gregory-Stevens et al. er der især tre faktorer, som fortsat holder byggebranchen tilbage fra at bruge mediation i større udstrækning: 1) en præference for det velkendte (adjudication); 2) mangel på tillid mellem parterne, herunder frygten for at mediation bruges af parternes advokater til at "fiske information" fra modparten; 3) manglende forståelse for hvornår mediation er en passende konfliktløsningsstrategi og for processen i det hele taget. Således peger forfatterne på, at der i særlig grad er behov for at uddanne sektoren om mediationsprocessen, fremfor blot et generelt kendskab:

³ Specifikt peges der på behov for en bestemmelse om, at mediation skal afprøves af parterne, inden sagen går videre til adjudication (ibid)

"It would appear that raising awareness of mediation (through the judicial system, red.) has not been sufficient. Raising awareness also needs to be coupled with an understanding of the process, the benefits it can deliver and an

Eksempel 2: JERSEY AIRPORT TAXIWAY, ENGLAND

'Projektintegreret mediation' er et forholdsvist nyt koncept i England, som siden 2006 blandt andet er blevet promoveret af bl.a. det engelske mediationsinstitut, CEDR, som et billigere alternativ til de såkaldte Dispute Adjudication Boards, som er et standardelement i en række af industriens kontrakter. Metoden blev bl.a. anvendt i forbindelse med konstruktionen af Jersey Airport Taxiway i England; et projekt til en værdi af £15 millioner.

Med henblik på at fremme samarbejde, undgå konflikter og løse konflikter i én og samme procedure, blev der nedsat et uvildigt mediationspanel bestående af en advokat og en kommerciel ekspert, som begge var trænede mediatorer. Panelet faciliterede en række møder og workshops, både i opstarten af projektet og undervejs, og oparbejdede derved kritisk viden, både om projektet og de involverede individer, som blev brugt til at undgå eskalering af konflikter.

Undervejs i projektet opstod der en række konflikter, men disse blev alle løst uden yderligere eskalering. Projektet blev færdigt en dag før tid og £800.000 under budget, og ifølge de involverede parter skyldes en stor del af projektets succes netop brugen af projektintegreret mediation. Gould (2003) fremhæver i den forbindelse projektintegreret mediation som en lovende vej frem også for mindre projekter, da udgiften hertil var beskeden (£15.000): "A contracted mediation panel is viable for projects with a much lower contract sum. Statistics indicate that around 80% of construction work carried out in this country has a contract sum in £10's of millions rather than £100's of millions. Therefore, the contracted mediation has the potential for use on around 80% of the construction projects carried out in this country."

(Gould, N., 2003)

increased accessibility to mediation." Gregory-Stevens & Henjeweile, 2016, p. 21

Den norske byggesektor

Mediation er ifølge den norske ekspert, Jan Einar Barbo, blevet 'en rutinemæssig overvejelse' i den norske byggesektor, og er steget stødt de sidste 10-15 år med gode succesrater (over 50%).

Mediation anvendes på alle stadier af en byggekonflikt; under projektførelsen, ved projektets ophør eller efter at en retssag eller voldgift er indledt. For parterne og advokaterne er erfaringen, at selv hvis mediation ikke lykkes vil processen alligevel komme til nytte i en senere sag i voldgift eller for domstolen:

"For partene og advokatene er erfaringen at hvis meglingen ikke fører frem, vil mesteparten av arbeidet likevel komme til nytte i en senere sak for domstolene eller voldgift – en nyttig forberedelse av saken. Fører ofte til at en etterfølgende rettssak eller voldgift forenkles: Dårlige argumenter fratfaller, saken "spisses" mot sentrale tvistepunkter, etc."

- Jan Einar Barbo, præsentation, 2015

Et centralt instrument til udbredelse af mediation i byggesektoren er industriens aftalebemmelser, NS 8407, svarende til de danske AB 92 regler. I 2011 blev NS 8407 revideret med henblik på yderligere fremme af mediation og alternativ konfliktløsning, hvilket betød en række ændringer, herunder: at ekspertordningen bliver videreført (oppmandsavgjørelser); at hver af parterne i en byggekonflikt kan anmode om et konfliktløsningsmøde (tvisteløsningsmøde) med repræsentanter fra ledelsen; at tvister skal løses ved ordinær retssag fremfor en standard voldgiftsklausul; at der kan indgås en aftale om projektintegreret mediation (PRIME) som supplement til kontraktens øvrige konfliktløsningsbestemmelser. Sidstnævnte klausul lyder som følger:

"If the parties agree, a mediation panel may be appointed with a mandate to assist the parties in resolving any disputes that may arise during the contract period.

The purpose of the panel shall be to provide the parties with a forum for finding amicable solutions.

The mediation panel should be appointed as soon as possible following the conclusion of the contract.

The panel should comprise up to three members, which the parties shall appoint jointly.

The panel shall, in consultation with the parties, determine a suitable work methodology work methodology, including the degree to which and how the panel's members are to be involved in the work performed under the contract.

The costs linked to the work of the panel shall be divided equally between the parties unless otherwise agreed."

- NS 8407, seksjon 50.2

Det er værd at bemærke, at projektintegreret mediation i Norge har taget præcedens i aftalegrundlaget frem for ordinær udenretlig mediation. Projektintegreret mediation skal ifølge Jan Barbo i denne kontekst forstås som konfliktforebyggelse ligeså meget som konfliktløsning og kan bidrage til at udfordringer undervejs i et projekt ikke eskaleres, se Eksempel 3. Jan Barbo fastslår dog også, at kontraktbestemmelser om projektintegreret mediation alene ikke er tilstrækkelige. Der er derimod behov for succeshistorier og gode eksempler, hvis processen for alvor skal slå igennem:

"Lite eller intet løses kun gjennom kontraktsregulering. Det praktisk viktigste at noen toneangivende aktører går foran – og med vellykket resultat"

- Jan Einar Barbo, præsentation, 2015

Eksempel 3: BJØRVIKA PROJEKTET, NORGE (2005-2015)

Bjørvika projektet var et større offentligt projekt med tre kontrakter i hjertet af Oslo til en samlet værdi på over NOK 7 milliarder. I hver af de tre kontrakter blev der nedsat et Dispute Resolution Board som senere blev omdøbt Konfliktløsningsrådet (KLR). Processen er efterfølgende blevet omdøbt til projektintegreret mediation (PRIME).

Rådet bestod af tre uvildige eksperter udpeget af projektparterne, en professor (Knut Kaasen), en advokat og en ingeniør, og havde til formål at a) give uformel rådgivning af ikke-obligatorisk karakter og b) implementere en formel konfliktløsningsproces, hvis mindst en af parterne anmoder herom.

Muligheden for at skabe tillid mellem parterne over tid er et afgørende træk ved projektintegreret mediation ifølge Knut Kaasen, som ledede processen: *"Vi bruker en del tid på å finne ut av det, du kan si vi fjerner sand i maskineriet. For det virkelig viktige er ikke å unngå rettssaker i ettertid. Det viktige er å unngå forstyrrelser i prosjektet. Ofte blir tilsynelatende vanskelige konflikter løst greit når vi får skrellet oss ned til kjernen og identifisert den egentlige konflikten."*

Der var ligeledes bred tilfredshed fra de involverede parter fra byggesektoren, heribland Terje Stachnik Hansen, NCC: *"Vi er veldig fornøyde, og vi ser gjerne at flere prosjekter får en tilsvarende ordning."*

Kilder: Seehusen, J., TU (2013): "Unikt system for konfliktløsning har gitt null rettssaker i Bjørvika-prosjektet"

Norwegian Tunnelling Society (2012): Contracts in Norwegian Tunnelling (Chapter 10)

Erfaringer fra byggebranchen selv – hovedpointer

- ✓ Byggeindustriens konflikter koster; mediation kan være et billigt alternativ til tungere konfliktløsningsprocesser
- ✓ De juridiske rammer har en afgørende effekt på industriens kendskab til mediation, men lovgivning alene er ikke tilstrækkeligt til at gøre mediation attraktivt
- ✓ Industriens egne aftalebemmelser er et væsentligt instrument til at udbrede brugen af mediation, men noget tyder på, at en vis "hårdhed" er nødvendig, hvis kontrakten skal have en effekt
- ✓ For at imødekomme industriens reservationer i forhold til mediation er det afgørende at gøre parterne mere fortrolige med processen og at toneangivende aktører fører an med gode eksempler
- ✓ Projektintegreret mediation kan være en lovende vej frem

Erfaringer fra mediationsprofessionen

Mediationsprofessionen er den sidste brik i forhold til at afdække erfaringerne fra udlandet. Eksisterende studier fra bl.a. England viser, at det ikke er byggekonflikternes kompleksitet eller type, som afgør muligheden for en aftale, modsat den gængse opfattelse blandt parterne i en byggetvist⁴. Det gør mediators rolle og kvalifikationer til gengæld:

"The most important factors identified as affecting settlement related to the source of the rules, the quality of the mediator and the number of mediator interventions such as site visits or reviewing documents. Construction mediations were more likely to settle when the parties developed their own rules rather than those prescribed by ADR providers or the court and when the mediator employed a "diversity of interventions" (Henderson, 1996, pp. 144-5)

- Brooker, P., 2007, p. 233

Et interview (januar 2017) med Jan Einar Barbo, der både er advokat og mediator bekræfter, at mediators kompetencer er aldeles afgørende for succes. Det kan således være gavnligt at skabe en fælles forståelsesramme for mediation og vælge den tilgang, der måtte passe bedst i en given kulturel og juridisk kontekst. Dette kan f.eks. gøres gennem et lands mediationslovgivning (se f.eks. Heneghan & Byrne, 2013) eller ved en national Code of Conduct for mediatører.

Særligt i byggebranchen, hvor sager ofte er komplekse, er det iflg. Barbo ligeledes helt afgørende, at mediator har brancheforståelse. Ikke mindst derfor fravælges retsmægling i kommercielle tvister også ofte, da det er domstolene, der her udpeger mediator, og parterne dermed ikke har indflydelse på mediators faglige profil.

⁴ Se f.eks. Eksempel 1 (Burchell v. Bullard), hvor advokaterne afviste mediation med begrundelse i at sagen var 'for kompleks'. Se også Gregory-Stevens & Henjeweile (2016).

Studier fra særligt den engelske byggebranche (se f.eks. Gregory-Stevens et. al., 2016) påpeger yderligere at tillid til, og viden om, mediationsprocessen blandt industriens parter fortsat er et væsentligt indsatsområde hvis mediationen skal finde yderligere udbredelse i byggesektoren. Ikke desto mindre er det de færreste lande i EU⁵, som stiller egentlige krav til mediationsprofessionen, hvorfor denne opgave i dag primært overlades til markedet selv, med undtagelse af visse retsmæglingsprocesser, hvor udpegningen oftest foregår af retten selv eller af staten godkendte organisationer. Et andet væsentligt indsatsområde, som går igen i flere landestudier, er behovet for at overbevise advokatstanden – og dennes klienter – om mediationens værdi:

“While the legal profession has more knowledge and experience of mediation than was the case a decade ago, it clearly remains to be convinced that mediation is an obvious approach to dispute resolution. There is a policy challenge in reaching out to litigants so that consumer demand for mediation can develop and grow. Courts wanting to encourage mediation must find imaginative ways of communicating directly with disputing parties.”

- Genn et al., 2007, p. v

Erfaringer fra mediationsprofessionen – hovedpointer

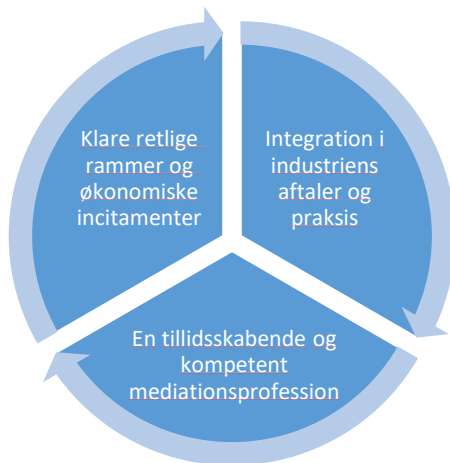
- ✓ Mediatorernes kvalifikationer er afgørende for processens succes
- ✓ Selvom de fleste lande vælger en markedsdrevet model, kan der med fordel skabes en fælles forståelsesramme for mediation for at sikre det faglige niveau
- ✓ Der er fortsat behov for at oplyse om værdien af mediation, ikke blot til advokater, men også direkte til deres klienter

⁵ Enkelte lande i EU – herunder Belgien og Italien – stiller krav til af staten godkendte akkrediteringer af mediatorer, se notat 1.2.

Konklusion

Baseret på erfaringerne fra Norge og England står det klart, at der ikke findes én entydig succesfuld model fra udlandet, som kan overføres direkte til det danske retssystem og den danske byggebranche. Den danske byggebranche såvel som de danske politikere bør dog medtænke erfaringerne fra udlandet på flere niveauer –

både det juridiske, det branchemæssige og det mediationsfaglige.



Mediationsinstituttet anbefaler, at disse overvejelser går på a) at sikre **klare retlige rammer** og overveje **passende økonomiske incitament**er for mediation i det danske rets- og voldgiftssystem; b) at integrere mediation i **industriens aftaleram**mer som en standarddel af processen før yderligere eskalering og c) at undersøge tiltag som kan skabe **yderligere kendskab og tillid** til mediationsprofessionen i den danske byggesektor samt bidrage til **yderligere professionalisering** af danske mediatorer med særligt kendskab til byggebranchen.

Derudover anses særligt projektintegreret mediation (PRIME) i den norske byggesektor som en relevant mulighed i forhold til konfliktforebyggelse i den danske byggesektor og bør ligeledes overvejes nærmere af byggesektorens parter.

Det skal afslutningsvis nævnes, at selvom der er visse sammenfald mellem byggesektorens konflikter og løsningsmodeller i hhv. Danmark, Norge og England, så er der også en række forskelligheder, både i det juridiske system og i praksis. Der er derfor behov for at omsætte udlandets erfaringer til en dansk kontekst. Dette vil projektet gøre i de efterfølgende faser bl.a. gennem dybdegående interviews og casestudier af den danske byggesektor og yderligere analyse af den danske konfliktløsningsmodel og dens juridiske og økonomiske implikationer.

Litteraturhenvisninger (note 1.3.)

Alminnelige kontraktsbestemmelser for totalentrepriser, NS 8407 (*):

<http://www.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=496100>

Barbo, J.E. (2015), "Norske erfaringer med alternativ tvisteløsning i byggesaker". Præsentationen kan downloades her: <http://www.konfliktstrategi.dk/konference/>

Brooker, P. (2007), "An investigation of evaluative and facilitative approaches to construction mediation", Structural Survey, Vol. 25 Issue: 3/4, pp.220 - 238

Bucklow, A. (2007), 'The "Everywhen Mediator": The Virtues of Inconsistency and Paradox: the Strength, Skills, Attributes and Behaviours of Excellence and Effective Mediators', (2007) 73 Arbitration 40. Præsentationen kan downloades her www.amandabucklow.co.uk

Europa-Parlamentet (2014), 'Rebooting' the Mediation Directive: Assessing the Limited Impact of its Implementation and Proposing Measures to Increase the Number of Mediations in the EU. Legal and Parliamentary Affairs.

Gotomediation.eu (2014), "Pan-European Mediation Practices" - Survey on the Use and the Practice of B2B Mediation. EUROCHAMBRES.

Genn et. al. (2007), Twisting arms: court referred and court linked mediation under judicial pressure. Ministry of Justice Research Research Series 1/07.

Gould, N. (2010), Mediating Construction Disputes: An Evaluation of Existing Practice. King's College, London.

Gregory-Stevens, J. et al. (2016) "Mediation in construction disputes in England", International Journal of Law in the Built Environment, Vol. 8 Iss: 2, pp.123 - 136

Heneghan, J. and Byrne, C. (2013), "ADR in Construction: Ireland". IBA International Construction Projects Committee

Kovach, K. and Love, P. (1996), "Evaluative mediation in an oxymoron", Alternatives to High Cost Litigation, Vol. 14, pp. 31-2

Lov om mekling og rettergang i sivile tvister (tvisteloven), LOV-2005-06-17-90,
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-90>

Mediation in member states, European Justice. Anvendt d. 5. januar 2017: https://e-justice.europa.eu/content_mediation_in_member_states-64-ew-en.do?member=1

Mediationsinstituttet (2016), Mediation i et samfunnsøkonomisk perspektiv. Kan downloades her: <http://mediationsinstituttet.dk/hvidbog/>

Norwegian Tunnelling Society (2012), "Contracts in Norwegian Tunnelling". Chapter 10: Project Integrated Mediation (PRIME)

Richbell, D. (2008), *Mediation of Construction Disputes*, Wiley-Blackwell, London.

Stipanowich, T. J. (1996). "Beyond arbitration: Innovation and evolution in the United States construction industry." *Wake Forest Law Review*, 31(1), 65–182.

BYGGEKONFLIKTENS DNA

Notat 2.1. Primære årsager til byggek konflikter – en indledende typologi

Dette notat har haft til formål at bidrage til udarbejdelsen af et spørgeskema med eksperter fra det danske byggeri vedr. de primære årsager til, at konflikter opstår, og i mange tilfælde eskaleres, i form af en voldgift- eller retssag.

Der er en betydelig mængde litteratur, der undersøger årsagerne til byggetvister fra udlandet (Love et. al., 2009), for eksempel i form af spørgeskemaer og surveys. Selvom litteraturen er forholdsvis omfangsrig, er det dog væsentligt at bemærke følgende: 1) Litteraturen har visse forståelsesmæssige begrænsninger. F.eks. er ”kommunikation” en hyppig nævnt årsag til konflikter, men det er ikke nødvendigvis klart, om dette skyldes, at parterne mangler at udveksle information eller om det nærmere handler om, hvordan den ene part tolker budskabet versus hensigten fra afsenderen (ibid). 2) Det kan være vanskeligt at adskille konfliktårsager (f.eks. teknisk kompleksitet, designfejl, manglende budgettering, dårlige relationer etc.) med virkninger (f.eks. forsinkelser, ekstraomkostninger, skade på personlige relationer og renommé, utilfredse slutkunder etc.). 3) Visse studier fokuserer mest på at karakterisere konfliktens genstand (f.eks. Gould, 2010) i form af f.eks. defekter, betalingsproblemer, personal injury, property damage eller lign. (se pie chart), mens andre studier fokuserer mere på root causes, altså årsager af dybereliggende karakterer, f.eks. adfærdsmæssige, psykologiske, juridiske eller økonomiske konflikter.

Den følgende liste er et forsøg på at etablere en overordnet typologi af konfliktårsager baseret på en scanning af den eksisterende litteratur og artikler fra udlandet og fra Danmark som er blevet identificeret i fase 1 (se notat 1.1.) samt en række supplerende artikler. De ti konfliktårsager, der ligger til grund for Mediationsinstituttets spørgeskema, er som følger:

- 1) Teknisk og organisatorisk kompleksitet
- 2) Utilstrækkelige kontraktbestemmelser og ujævn allokering af risici
- 3) Uigennemskuelige og komplekse regelsæt
- 4) Modstridende økonomiske interesser og manglende tillid
- 5) Fragmenteret værdikæde med for mange parter, som alle vil have en bid af kagen
- 6) Rådgivere og arkitekters stærke position - men manglende ansvar
- 7) Dårlig omkostningsprojektering, dokumentation og projektplanlægning
- 8) Projektvariationer og ændring af scope i løbet af byggeprocessen
- 9) Dårlig kommunikation, personlige relationer og ”opportuniste”
- 10) Stigende pres i private og offentlige udbudsprocesser

Teknisk og organisatorisk kompleksitet

Flere studier nævner byggesektorens iboende kompleksitet som en af de grundlæggende konfliktårsager. Med andre ord, jo større og mere komplekst et projekt, jo højere grad af konflikter vil der alt andet lige opstå:

"Construction projects are prone to disputes because of a multiplicity of factors such as technical and organizational complexity, supply chain fragmentation and the large sums of money often involved." (Tembo, C., 2010)

Det er særligt i koordinationen mellem mange forskellige aktører med hvert deres ekspertiseområde, som den anden part ikke nødvendigvis forstår sig på, at konflikter opstår: *"In complex projects involving many specialist trades, particularly mechanical and electrical installations, co-ordination is key, yet conflict often arises because work is not properly co-ordinated. This inevitably leads to conflict during installation which is often costly and time-consuming to resolve, with each party blaming the other for the problems that have arisen."* (kilde:

https://www.designingbuildings.co.uk/wiki/Construction_disputes#Common_causes_of_construction_disputes)

Deloitte (2013) fremhæver i den forbindelse, at det danske byggeri er blevet mere komplekst i dag sammenlignet med for 10 år siden, bl.a. på grund af øget brug af tekniske installationer og tykkere isolering, hvilket ligeledes bidrager til at højne konfliktniveauet.

Utilstrækkelige kontraktbestemmelser og ujævn allokering af risici

Det er almindeligt, at kontraktbestemmelserne ikke er tilstrækkeligt dækkende til at imødekomme og forhindre byggetvister. F.eks. tages der ofte ikke højde for fejl fra arkitekter og rådgivers side og løbende ændringer i projektet. Jo større et projekt er, jo større chancer er der for at denne slags fejl opstår. *"The use of disclaimer clauses to shift project risks to other contracting parties is still a general practice in the construction industry (Cole, 2002). To reach an improved understanding of the risk allocation process, a trust relationship between contracting parties needs to be established (Zaghouli and Hartman, 2003) This process should happen at the onset of the project so that risks can be managed or mitigated through a process of negotiation (Kozek and Hebbard, 1998). In particular, there is a need for a greater understanding of risk allocation between contracted parties so as to determine who owns or can manage the risk (Cole, 2002)."* Kilde: Love et. al (2009)

På samme vis er det ikke opskriften på et succesfuldt projekt at afskrive alle iboende risici til en anden part, og der er således studier, der viser, at det er afgørende for projektets "konfliktniveau", at alle parter føler, at allokeringen af risiko er retfærdigt fordelt: *"The risks that may arise for a project need to be critically assessed and allocated fairly. The common practice of wholesale transfer of all risk to another party does not necessarily lead to the delivery of a successful project. The Report found that more disputes arise regarding delay events, site conditions and approval in projects where a contracting party feels risk has been inappropriately allocated to it."* Kilde:

https://www.mosaicprojects.com.au/PDF/BDW_Scope_for_improvement.pdf

Uigennemskuelige og komplekse regelsæt

Et studie fra Australien fremhæver at komplekse byggeregler kan bidrage til konflikter, f.eks. i form af langvarige byggetilladelsesprocesser som er et almindeligt stridspunkt i visse lande, særligt i starten af byggeprocessen: *"The costs and time consumed in the approval and land access processes for a major project are significant and can be a major disincentive to participation as they are incurred up front and often at a time when a project is still contingent on precedent conditions."* Kilde:

https://www.mosaicprojects.com.au/PDF/BDW_Scope_for_improvement.pdf

I Danmark menes det danske regelsæt, særligt industriens egne regler (AB92), at gøre branchen unødigt kompleks (se Deloitte, 2013). Selvom det ikke er konkluderet i den eksisterende litteratur at de danske regler direkte leder til flere konflikter end f.eks. i jurisdiktioner/brancher med mere enkle regelsæt, drages der generelt i litteraturen en lige linje mellem øget kompleksitet og stigning af konflikter, hvorfor denne årsag figurerer her.

Modstridende økonomiske interesser og manglende tillid

Dette punkt kan gøre sig gældende mellem alle parter i en byggeproces, f.eks. mellem bygherre og entreprenør, rådgiver og entreprenør, entreprenør og underentreprenør osv. Det er således ikke ualmindeligt at bygherre, som forventer at projektet udføres til tiden og inden for rammerne, bliver fælt skuffet undervejs og/eller ved aflevering af projektet, hvorfor konflikter om betaling og mangler gerne opstår: *"Sometimes after completion of the construction project, the user or the owner of the building is not satisfied with it. It often occurs because the users of the building does not know what were the design requirements that designer should have met. For example, the building was designed to support a certain amount of kilowatts of electricity used, but the users need more and they don't realize that designer have met the requirements. This can cause a dispute between the client or the user of the building and the designer or the contractor."* <http://www.engineersdaily.com/2011/01/causes-of-disputes-in-construction.html>

Ifølge Deloitte (2013) er en af årsagerne til at f.eks. HusCompaniet i Danmark oplever færre retstvister med kunderne at der er fokus på at skabe en større grad af tryghed og tillid mellem bygherre, entreprenør og slutkunder. Bygherren er aktivt involveret i processen og adresserer problemer direkte med entreprenøren undervejs, og modtager ligeledes først betaling fra slutkunden, når nøglerne er overdraget og alle parter er tilfredse.

Fragmenteret værdikæde med for mange parter, som alle vil have en bid af kagen

Ifølge Deloitte's analyse af den danske byggebranche er den opsplittede værdikæde en af de væsentligste udfordringer. Værdikæden har betydning for udenlandske virksomheders interesse i det danske marked, ligesom den påvirker byggevirksomhedernes investeringsevne, produktivitet og konkurrenceevne: *"Den høje grad af fragmentering betyder, at der opstår mange tvister i byggeriet, fordi der er mange aktører, og alle vil have deres del af kagen. Tvisterne koster tid og ressourcer og fjerner fokus fra at løse en opgave for kunden."* (Deloitte, 2013, s. 74)

Rådgivere og arkitekters stærke position - men manglende ansvar

Et andet punkt der fremgår af litteraturen er arkitekters og rådgiveres rolle, der i visse tilfælde kan give anledning til konflikter senere hen: *"Rounce (1998) has suggested that architects specifically lack procedures to control the*

design process and generally do not implement activities that assure conformance. As a result, design related documentation produced often contains errors and omissions and often leads to contractual claims and disputes (Diekmann and Nelson, 1985).” Love et al. (2009).

Ifølge Deloitte analyse af den danske byggebranche har rådgivere og arkitekter særligt stor indflydelse i Danmark, dog uden at ansvaret nødvendigvis følger med. Erfaringen er tilsvarende fra udlandet: ”Design consultants (such as architects and engineers) are expected to use reasonable and ordinary care in the practice of their profession and their responsibilities are in part defined by social ascription (Grunwald, 2001). From a legal perspective this is well known among the professions but clients are not always aware or made of aware of this (Guckert and King, 2002). Architects and engineers cannot guarantee the results of their service. Their liability for errors and omissions, however, can be “determined by whether they have performed their services with the standard of care consistent with other professional designers within their community” (Guckert and King, 2002). Once clients are aware of their designer’s obligation they often find it difficult to comprehend what is meant by standard of care (Chapman, 1998).” Love et. al, 2009

Der er ligeledes studier, der viser, at arkitekter, rådgivere og ingeniører per definition har vanskeligt ved at kommunikere på grund af grundlæggende forskelligheder i mål såvel som værdier, hvilket kan yderligere bidrage til at konflikter opstår: “It has been suggested that the personality differences between architects and construction managers can lead to conflict as they may have diametrically opposed goals, objectives and values (Gardiner and Simmons, 1992; Leung et al., 2002).” Love et. al, 2009. Tilsvarende er rådgivers rolle som repræsentant for bygherren afgørende for et succesfuldt projekt: “The personality of the Engineer or the Employer’s Representative and their approach to the proper and fair administration of the contract on behalf of the Employer is crucial to avoiding disputes, yet a substantial proportion of disputes have been driven by the Engineer or the Employer’s Representative exercising an uneven hand in deciding differences in favour of the Employer.” (Kilde: https://www.designingbuildings.co.uk/wiki/Construction_disputes#Common_causes_of_construction_disputes)

Dårlig omkostningsprojektering, dokumentation og projektplanlægning

Mangelfuld (eller urealistisk) projektering samt projektplanlægning kan allerede fra starten af et projekt lægge an til en stribe af konflikter: “Det fremgår af de gennemførte interview, at værditab som følge af dårligt tilrettelagt projektering i planlægningsfasen er en af de vigtigste forklaringer på det høje omkostningsniveau i Danmark. Tendensen til først at udbyde opgaver til udførende virksomheder, efter de er blevet projekteret af rådgivende virksomheder, der generelt mangler indsigt i entreprenørernes forhold og byggeprocesser, er problematisk. I et sådant forløb er der en betydelig risiko for, at projekteringen viser sig at være vanskelig at følge i praksis og derfor resulterer i forsinkelser og prisstigninger. Tidligere inddragelse af de udførende byggevirksomheder kan derfor være en måde at forbedre effektiviteten på.” Deloitte (2013), d. 75-76

Projektvariationer og ændring af scope i løbet af byggeprocessen

Byggeprojekter forløber sjældent som ventet og hvis der ikke er tilsidesat ekstra tid og penge til uforudsete hændelser vil enhver ændring af scope eller variation undervejs give anledning til konflikter: “Most clients who

procure construction projects tend to be inexperienced and may only ever build once or twice (Sharif and Morledge, 1997). Clients are often bemused by unrealistic expectations and do not understand the design process and the part they have to play in it (Blackmore, 1990). (...) The minimization of scope changes is fundamental to dispute mitigation. Initially focusing on obtaining scope certainty and providing adequate time to plan and *develop the contract documentation can reduce the probability of scope changes occurring.*” Love et. al, 2009

En australsk undersøgelse af Blake Dawson Waldron fandt, at over 40% af de byggeprojekter, der blev undersøgt var ”(...) *inadequately scoped prior to going to the market.* Of the projects that were inadequately scope, 39% were not completed on time while over 50% were completed over budget. Significant time and cost benefits are available if the rush to get an inadequately scoped project to market can be resisted. The report also shows a firm link between those projects which are inadequately scoped and the existence of *scope-related disputes.*”

(https://www.mosaicprojects.com.au/PDF/BDW_Scope_for_improvement.pdf)

Dårlig kommunikation, personlige relationer og ”opportunistiske”

En række studier peger på, at byggekonfliktens kerne er af mere menneskelig karakter end et utilstrækkeligt projekt og korte tidsfrister. Således er parternes evne til at sætte sig i hinandens sted og håndtere konflikter undervejs afgørende for et succesfuldt resultat: *“An individual’s emotional intelligence is also integral to the problem solving process. Being emotionally intelligent involves being actively able to identify, understand, process and influence one’s own emotions and those of others to guide feeling, thinking and action (Mayer and Salovey, 1997).* Individuals who possess a high degree of emotional intelligence are able to make informed decisions, better cope with environmental demands and pressures, handle conflict in an effective manner, communicate in interesting and assertive ways and make others feel better in their work environment (Mayer and Salovey, 1997). For the project participants who are constantly confronted with solving issues during pre and post construction activities, an ability to formulate satisfactory solutions is essential.” Love et. al, 2009

Ligeledes er der i litteraturen eksempler på at netop byggeriet opfordrer til uhensigtsmæssig opportunistisk adfærd blandt parter, specielt i projekter der er pressede rent budget- og tidsmæssigt (se nedenfor): *“The use of competitive tendering often results in the lowest ‘price’ being accepted by a client.* Lowest price does not necessarily result in best value for money. Often the contractor with the lowest bid will have the smallest margin. If this margin is depleted then there is a possibility they may adopt opportunistic practices to recover any losses that may have *been made.*” Love et. al, 2009

Stigende pres i private og offentlige udbudsprocesser

Det fremgår af Deloittes analyse af den danske byggebranche at udbuddene bliver stadig større og mere komplekse i både den private og offentlige sektor. En presset udbudsproces kan lede til fejl og mangler, ligesom byggherren ofte vil vælge leverandøren med den laveste pris på papiret. I praksis kan dette dog blive en dyr løsning på den lange bane: *“The time allowed to scrutinise the tender documents, prepare an outline programme and methodology, carry out a risk assessment, calculate the price, and conclude the whole process with a commercial review is often impossibly short. Mistakes in this process may have an adverse effect on the successful commercial*

outcome of the project. A culture may be engendered in the contractor of pursuing every claim that has a prospect of redressing any ultimate financial shortfall. This approach does nothing to foster close and co-operative working relationships between the owner and the contractor during the progress of the work, and inevitably leads to *disputes*.” (Kilde:

https://www.designingbuildings.co.uk/wiki/Construction_disputes#Common_causes_of_construction_disputes)

Øvrige kildehenvisninger (udover dem der allerede er identificeret i *notat 1.1.*):

- “Causes of Disputes in Construction Industry”: <http://www.engineersdaily.com/2011/01/causes-of-disputes-in-construction.html>
- “Construction Disputes”:
https://www.designingbuildings.co.uk/wiki/Construction_disputes#Common_causes_of_construction_disputes
- Deloitte (2013): Analyse af den danske byggesektor (Hovedrapport)
- Love, P.E.D., Davis, P.R., Ellis, J.M., Cheung, S.O. (2009), „A systematic view of dispute causation”, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 3, No. 4, 2010, pp. 661-680
- “Scope for improvement – infrastructure and construction projects”:
https://www.mosaicprojects.com.au/PDF/BDW_Scope_for_improvement.pdf

Notat 2.2. Resultater fra spørgeskemaundersøgelse

I marts 2017 inviterede Mediationsinstituttet mere end 200 eksperter fra den danske byggesektor til at give deres besyv med på branchens hyppigste stridspunkter og årsagerne hertil. Undersøgelsen, som bestod af et spørgeskema og uddybende interviews med udvalgte respondenter, inkluderer svar fra 51 eksperter herunder rådgivere, bygherrer, entreprenører, ingeniører og eksterne rådgivere/advokater og arkitekter fra både små, mellemstore og større virksomheder. Respondenterne blev bedt om at tage stilling til tre ting baseret på deres egne erfaringer og en række prædefinerede svarkategorier med afsæt i den eksisterende litteratur: 1) de typiske stridspunkter i en given konflikt 2) de underliggende årsager der ligger til grund for konflikten (baseret på årsagstypologien i notat 2.1.) 3) hvornår i et byggeforløb konflikter typisk opstår. Undersøgelsens spørgsmål og resultater kan læses nedenfor.

Spørgsmål 1: Hvilken kategori tilhører din virksomhed primært?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Arkitekt	9.8%	5
Ingeniør	5.9%	3
Bygherrerådgiver	7.8%	4
Totalentreprenør	7.8%	4
Hovedentreprenør	3.9%	2
Underentreprenør	0.0%	0
Bygherre	3.9%	2
Ekstern advokat/rådgiver	39.2%	20
Leverandør	0.0%	0
Andet (specificer venligst)	21.6%	11
answered question		51
skipped question		0

Spørgsmål 2: Hvad er størrelsen på din virksomhed, både i Danmark og – hvis aktuelt – globalt?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Under 5 medarbejdere	13.7%	7
Under 30 medarbejdere	25.5%	13
Under 100 medarbejdere	23.5%	12
100 - 500 medarbejdere	23.5%	12
Over 500 medarbejdere	13.7%	7
answered question		51
skipped question		0

Spørgsmål 3: Hvilken funktion varetager du primært i din virksomhed?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Leder	13.7%	7
Projektleder	7.8%	4
Byggeleder	0.0%	0
Teknisk specialist	5.9%	3
Juridisk specialist	66.7%	34
Andet (specificer venligst)	5.9%	3
answered question		51
skipped question		0

Spørgsmål 4: Ud fra din erfaring med byggesager, hvad oplever du oftest giver anledning til tvister? (Sæt maks. 5 krydser)

Answer Options	Response Percent	Response Count
Manglende betaling	31.4%	16
Likviditetsproblemer	2.0%	1
Udførelsesfejl og mangler	80.4%	41
Projekteringsfejl	70.6%	36
Forsinkelser og uenighed om omkostninger i relation til	68.6%	35
Omkostninger i forbindelse med Byggherrevælgte ændringer	25.5%	13
Mangler i forhold til kontrakt og udbudsmateriale	56.9%	29
Projektvariationer og ændring af scope	15.7%	8
Ekstraarbejder og betaling herfor	78.4%	40
Uenighed i forbindelse med afleveringsforretning	7.8%	4
Uenighed i forbindelse med 1- og eller 5-års-gennemgang	2.0%	1
Andet (specificer venligst)	3.9%	2
answered question		51
skipped question		0

Spørgsmål 5: Med afsæt i dine egne erfaringer, hvad er da de væsentligste årsager til, at parterne i en byggesag går i konflikt, herunder ender ved Voldgiftsnævnet for Bygge- og Anlægsvirksomhed eller ved Domstolene?

Answer Options	Meget væsentligt	Væsentligt	Mindre væsentligt	Sjældent væsentligt	Helt uvæsentlig	Response Count
Projektet er for komplekst, både teknisk og organisatorisk	2	19	18	7	2	48
Ansvar for mellem parterne er uklart i kontrakten og/eller	10	30	4	4	1	49
Industriens aftaler (AB92/ABT93) er komplekse, uklare	1	9	20	13	6	49
For mange parter og mellemmand involveret som alle vil	5	12	18	12	2	49
Parterne har modstridende økonomiske interesser og er	17	24	5	1	1	48
Mangelfuld eller dårlig rådgivning fra arkitekter, rådgivere	6	29	10	4	0	49
Rådgivere og arkitekter tager, trods indflydelse, ikke	12	25	8	4	0	49
Mangelfuld budgettering	9	22	15	3	1	50
Fejl og manglende involvering af byggesagkyndige i	8	19	13	8	1	49
Dårlig kommunikation og manglende tillid	18	25	6	0	0	49
Prispres i udbudsprocessen medfører opportunisme blandt	13	21	13	2	1	50
Tidspres i projekteringsfasen	11	21	11	3	2	48
Tidspres i udbudsfasen	8	21	12	6	1	48
Sagens størrelse eller karakter nødvendiggør en juridisk	5	16	17	6	4	48
Andet (specificer venligst)						3
answered question						51
skipped question						0

Spørgsmål 6: Baseret på din egen erfaring, hvornår i byggeprocessen opstår kilden typisk til en konflikt?

Answer Options	Response Percent	Response Count
I udbudsfasen	15.7%	8
I løbet af byggeprocessen	80.4%	41
Ved aflevering til bygherre	19.6%	10
Efter aflevering til bygherre	5.9%	3
Det sker lige hyppigt i alle led af processen	9.8%	5
Andet (specificer venligst)		5
answered question		51
skipped question		0

Spørgsmål 7: Må vi kontakte dig med henblik på et uddybende ekspertinterview undervejs i projektet "Nye veje for byggeriets konflikter"?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja (Hvis ja, tilføj dine kontaktoplysninger på næste side)	76.5%	39
Nej	23.5%	12
answered question		51
skipped question		0

BYGGEKONFLIKTER KOSTER KASSEN

Notat 2.2. Resultater fra interviews og spørgeskemaundersøgelse

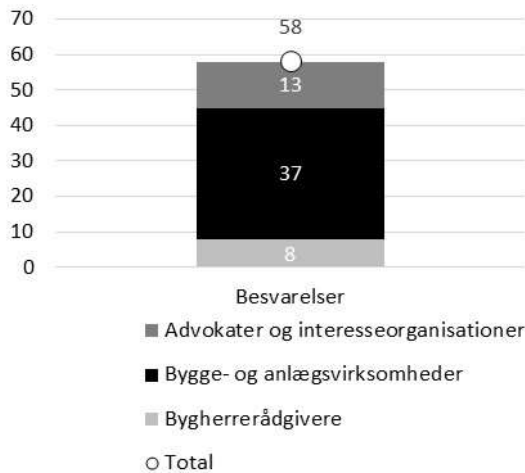
I maj 2017 interviewede Mediationsinstituttet en række interessenter fra den danske byggebranche med henblik på at identificere de vigtigste indirekte omkostninger ved byggekonflikter. De interviewede interessenter var bygherrer, bygherrerådgivere, bygge- og anlægsvirksomheder og advokater. Interviewene tog udgangspunkt i nedenstående omkostningstræ, der viser de potentielle indirekte omkostninger ved byggekonflikter.



De interviewede interessenter var generelt enige i træets opbygning og indhold og hermed, at de viste omkostninger var repræsentative for de indirekte omkostninger, der kan opstå i forbindelse med byggekonflikter. Dog var det klart, at træet havde mere relevans for bygge- og anlægsvirksomheder, bygherrerådgivere og advokater end for bygherrerne, der gav udtryk for, at træet manglede nogle dimensioner i forhold til forsinkelsernes omkostninger i form af forsinket udlejning af ejendommene og alternativ leje, mens byggeriet gøres færdigt. Disse dimensioner har det desværre ikke været muligt at uddybe yderligere, da den efterfølgende spørgeskemaundersøgelse kun modtog en enkelt besvarelse fra bygherrerne. Det er imidlertid vigtigt at understrege, at der således er flere indirekte omkostninger end beskrevet i resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

På baggrund af besvarelserne fra den indledende interviewrunde blev der defineret en række spørgsmål om de mulige indirekte omkostninger ved byggekonflikter til brug ved den efterfølgende spørgeskemaundersøgelse. I kraft af, at de interviewede interessenter generelt var enige i ovenstående omkostningstræ, og at spørgsmålene til spørgeskemaundersøgelsen blev defineret på baggrund af dette omkostningstræ, er det tilstræbt at minimere den selection bias, der altid opstår, når en spørgeskemaundersøgelse beder respondenter tage stilling til prædefinerede spørgsmålskategorier, hvilket er tilfældet også i denne spørgeskemaundersøgelse.

Spørgeskemaundersøgelsen blev udsendt til omkring 200 bygherrer, bygherrerådgivere, interesseorganisationer og advokater samt omkring 500 bygge- og anlægsvirksomheder og var aktiv i perioden fra d. 17. maj til d. 23. maj 2017.



Spørgeskemaundersøgelsen modtog i alt 58 besvarelser, hvoraf de 13 var fra advokater og interesseorganisationer (heraf primært advokater), 37 var fra bygge- og anlægsvirksomheder og 13 var fra bygherrerådgivere. I alt har respondenter svaret på op til syv spørgsmål, jf. nedenfor. Visse af disse spørgsmål er dog kun relevante for nogle af de tre respondentgrupper. For eksempel, er spørgsmål 5 kun stillet til bygge- og anlægsvirksomheder og bygherrerådgivere, da det vedrører virksomhedens omkostninger, som ikke kan besvares af advokater og interesseorganisationer.

Spørgsmål 1: Hvilken kategori tilhører din virksomhed primært?

- Bygge- og anlægsvirksomheder
- Advokater og interesseorganisationer

Spørgsmål 2: Hvad er størrelsen på din virksomhed, både i Danmark og – hvis aktuelt – globalt?

- Bygge- og anlægsvirksomheder
- Bygherrerådgivere
- Advokater og interesseorganisationer

Spørgsmål 3: Hvilken funktion varetager du primært i din virksomhed?

- Bygge- og anlægsvirksomheder
- Bygherrerådgivere
- Advokater og interesseorganisationer

Spørgsmål 4: Hvilke indirekte omkostninger anser du som værende mest signifikante for den danske byggebranche generelt i forbindelse med langvarige retlige og/eller udenretlige konfliktløsningsprocesser?

- Bygge- og anlægsvirksomheder
- Bygherrerådgivere
- Advokater og interesseorganisationer

Spørgsmål 5: Hvilke indirekte omkostninger oplever du oftest i forbindelse med byggekonflikter i din egen virksomhed? Venligst angiv hyppigheden af de enkelte udsagns forekomst med udgangspunkt i din egen virksomhed og jeres eksponering til byggekonflikter.

- Bygge- og anlægsvirksomheder
- Bygherrerådgivere

Spørgsmål 6: Hvor ofte oplever du, at konflikter er udløsende årsag til konkursbegæring fra en eller flere af de involverede parter f.eks. som følge af tabt indtjening eller likviditetsproblemer?

- Bygge- og anlægsvirksomheder
- Bygherrerådgivere
- Advokater og interesseorganisationer

Spørgsmål 7: Hvad oplever du er blandt de væsentligste faktorer i konkursbeklæring, der opstår undervejs i, eller som følge af, en konflikt?

- Bygge- og anlægsvirksomheder
- Bygherrerådgivere

- Advokater og interesseorganisationer

Besvarelserne fra spørgeskemaundersøgelsen er præsenteret på side 53-60 nedenfor. De er gengivet henholdsvis samlet og individuelt for hver af de tre respondentgrupper med henblik på at identificere forskelle i vægningen af omkostninger og årsager. For de essentielle spørgsmål 4-7, kan der generelt observeres en relativ høj grad af enighed på tværs af respondentgrupperne, men dog også interesse forskelle.

I spørgsmål 4 mener bygge- og anlægsvirksomheder og advokater & interesseorganisationer til eksempel, at forsinkelser er den mest signifikante indirekte omkostning ved byggekonflikter. Bygherrerådgivere derimod mener, at det er omdømmetab og forringede relationer blandt byggeriets parter. Forskellen er interessant, idet den illustrerer, at de tre respondentgrupper fokuserer på og bærer ansvaret for forskellige indirekte omkostninger fra byggekonflikterne. I spørgsmål 6 om, hvorvidt konflikter er udløsende årsag til konkursbegæringer, viser svarene fra advokater en højere frekvens end svarene fra bygge- og anlægsvirksomheder og bygherrerådgivere. Dette indikerer, at der er en risiko for, at sidstnævnte to grupper undervurderer konkursrisikoen ved byggekonflikter både for dem selv og for deres samarbejdspartnere.

Efter spørgeskemaundersøgelsen er der foretaget en række opfølgende interviews med hver af de tre respondentgrupper med henblik på at sætte kroner og ører på de identificerede og vægtede indirekte omkostninger. Dette viste sig som forventeligt vanskeligt, men det var dog ikke desto mindre muligt at skønne enkelte og vigtige tal. For eksempel, at garantier, forsikringer og usikkerhedsfaktorer kan betyde, at der indlægges en margin på 10%-12% i priserne, hvilket - hvis repræsentativt for branchen som helhed – betyder, at indirekte omkostninger ved byggekonflikter er langt højere end de direkte omkostninger, der af Mediationsinstituttets hvidbog fra 2016 blev skønnet til ca. 0,5% af omsætningen i byggebranchen. Svarene fra spørgeskemaundersøgelsen vil også blive brugt i de kommende analyser og nyhedsbreve, hvor det vil blive forsøgt yderligere at kvantificere de identificerede og vægtede indirekte omkostninger i kroner og ører.

Spørgsmål 1: Hvilken kategori tilhører din virksomhed primært?

Bygge- og anlægsvirksomheder

Answer Options	Response Percent	Response Count
Totalentreprenør	13.5%	5
Hovedentreprenør	21.6%	8
Underentreprenør	51.4%	19
Underleverandør	5.4%	2
Andet (specificer venligst)	8.1%	3
<i>answered question</i>		37

Advokater og interesseorganisationer

Answer Options	Response Percent	Response Count
Interesseorganisation	23.1%	3
Ekstern advokat/rådgiver	69.2%	9
Nævn	7.7%	1
Domstol	0.0%	0
Andet (specificer venligst)	0.0%	0
<i>answered question</i>		13

Spørgsmål 2: Hvad er størrelsen på din virksomhed, både i Danmark og – hvis aktuelt – globalt?

Alle respondenter

Answer Options	Response Percent	Response Count
Under 5 medarbejdere	17.2%	10
Under 30 medarbejdere	51.7%	30
Under 100 medarbejdere	12.1%	7
100 - 500 medarbejdere	13.8%	8
Over 500 medarbejdere	5.2%	3
<i>answered question</i>		58

Bygge- og anlægsvirksomheder

Answer Options	Response Percent	Response Count
Under 5 medarbejdere	21.6%	8
Under 30 medarbejdere	56.8%	21
Under 100 medarbejdere	10.8%	4
100 - 500 medarbejdere	5.4%	2
Over 500 medarbejdere	5.4%	2
<i>answered question</i>		37

Bygherrerådgivere

Answer Options	Response Percent	Response Count
Under 5 medarbejdere	12.5%	1
Under 30 medarbejdere	37.5%	3
Under 100 medarbejdere	12.5%	1
100 - 500 medarbejdere	37.5%	3
Over 500 medarbejdere	0.0%	0
<i>answered question</i>		8

Advokater og interesseorganisationer

Answer Options	Response Percent	Response Count
Under 5 medarbejdere	7.7%	1
Under 30 medarbejdere	46.2%	6
Under 100 medarbejdere	15.4%	2
100 - 500 medarbejdere	23.1%	3
Over 500 medarbejdere	7.7%	1
<i>answered question</i>		13

Spørsmål 3: Hvilken funktion varetager du primært i din virksomhed?

Alle respondenter

Answer Options	Response Percent	Response Count
Leder	60.3%	35
Projektleder	8.6%	5
Teknisk specialist	5.2%	3
Juridisk specialist	15.5%	9
Dommer	6.9%	4
Andet (specificer venligst)	3.4%	2
<i>answered question</i>		58

Bygge- og anlægsvirksomheder

Answer Options	Response Percent	Response Count
Leder	81.1%	30
Projektleder	5.4%	2
Byggeleder	5.4%	2
Teknisk specialist	0.0%	0
Juridisk specialist	2.7%	1
Andet (specificer venligst)	5.4%	2
<i>answered question</i>		37

Bygherrerådgivere

Answer Options	Response Percent	Response Count
Leder	12.5%	1
Projektleder	37.5%	3
Byggeleder	12.5%	1
Teknisk specialist	0.0%	0
Juridisk specialist	37.5%	3
Andet (specificer venligst)	0.0%	0
<i>answered question</i>		8

Advokater og interesseorganisationer

Answer Options	Response Percent	Response Count
Leder	30.8%	4
Projektleder	0.0%	0
Teknisk specialist	0.0%	0
Juridisk specialist	69.2%	9
Dommer	0.0%	0
Andet (specificer venligst)	0.0%	0
<i>answered question</i>		13

Spørgsmål 4: Hvilke indirekte omkostninger anser du som værende mest signifikante for den danske byggebranche generelt i forbindelse med langvarige retlige og/eller udenretlige konfliktløsningsprocesser?

Alle respondenter

Answer Options	Meget signifikant	Signifikant	Mindre signifikant	Ikke signifikant	Response Count
Forsinkelser i byggeriet	27	19	9	2	57
Kvalitetsforringelser i byggeriet	7	21	27	2	57
Likviditetsklemmer mellem byggeriets parter	16	21	15	5	57
Store afskrivninger ved tabt sag eller forlig	15	20	17	5	57
Konkurserklæringer blandt byggeriets parter	12	15	24	6	57
Nedsat omsætningssevne blandt byggeriets parter	7	19	23	8	57
Omdømmetab og forringede relationer blandt byggeriets parter	12	17	21	7	57

Bygge- og anlægsvirksomheder

Answer Options	Meget signifikant	Signifikant	Mindre signifikant	Ikke signifikant	Response Count
Forsinkelser i byggeriet	18	11	5	2	36
Kvalitetsforringelser i byggeriet	4	15	15	2	36
Likviditetsklemmer mellem byggeriets parter	13	10	8	5	36
Store afskrivninger ved tabt sag eller forlig	12	13	6	5	36
Konkurserklæringer blandt byggeriets parter	9	8	14	5	36
Nedsat omsætningssevne blandt byggeriets parter	5	11	14	6	36
Omdømmetab og forringede relationer blandt byggeriets parter	9	10	12	5	36

Bygherrerådgivere

Answer Options	Meget signifikant	Signifikant	Mindre signifikant	Ikke signifikant	Response Count
Forsinkelser i byggeriet	3	2	3	0	8
Kvalitetsforringelser i byggeriet	2	2	4	0	8
Likviditetsklemmer mellem byggeriets parter	0	3	5	0	8
Store afskrivninger ved tabt sag eller forlig	2	2	4	0	8
Konkurserklæringer blandt byggeriets parter	1	3	3	1	8
Nedsat omsætningssevne blandt byggeriets parter	1	4	2	1	8
Omdømmetab og forringede relationer blandt byggeriets parter	2	5	1	0	8

Advokater og interesseorganisationer

Answer Options	Meget signifikant	Signifikant	Mindre signifikant	Ikke signifikant	Response Count
Forsinkelser i byggeriet	6	6	1	0	13
Kvalitetsforringelser i byggeriet	1	4	8	0	13
Likviditetsklemmer mellem byggeriets parter	3	8	2	0	13
Store afskrivninger ved tabt sag eller forlig	1	5	7	0	13
Konkurserklæringer blandt byggeriets parter	2	4	7	0	13
Nedsat omsætningssevne blandt byggeriets parter	1	4	7	1	13
Omdømmetab og forringede relationer blandt byggeriets parter	1	2	8	2	13

Spørgsmål 5: Hvilke indirekte omkostninger oplever du oftest i forbindelse med byggekonflikter i din egen virksomhed? Venligst angiv hyppigheden af de enkelte udsagns forekomst med udgangspunkt i din egen virksomhed og jeres eksponering til byggekonflikter.

Alle respondenter

Answer Options	Meget hyppigt (>50% af tilfældene)	Hyppigt (20%-50% af konflikterne)	Mindre hyppigt (10%-20% af konflikterne)	Sjældent (<10% af konflikterne)	Aldrig (0% af konflikterne)	Response Count
Forsinkelser på det konfliktramte projekt	12	13	2	11	4	42
Kvalitetsforringelser på det konfliktramte projekt	3	11	11	7	9	41
Ikke-fakturerbart ekstraarbejde ('rework') og dermed reduceret profit på det konfliktramte projekt	13	13	12	4	0	42
Afledte forsinkelser på virksomhedens øvrige projekter og opgaver pga. tid brugt på det konfliktramte projekt	6	12	11	11	2	42
Afledte kvalitetsforringelser på virksomhedens øvrige projekter og opgaver pga. tid brugt på det konfliktramte projekt	1	9	8	18	6	42
Øget likvidetsrisici, f.eks. på grund af forsinket betaling fra kunder	8	9	13	10	2	42
Afskrivninger som følge af forligsmæssige løsninger eller retssager/voldgift	5	10	9	10	7	41
Afskrivninger som følge af konkurs blandt en eller flere af projektets parter	1	11	6	15	9	42
Mindre tid til salg og udvikling af forretningen	5	12	12	9	4	42
Dårligere relationer til kunder som potentielt kan påvirke fremtidigt salg	3	10	18	9	1	41
Dårligere relationer til leverandører og samarbejdspartnere som potentielt kan påvirke fremtidige udbud	3	4	18	12	5	42

Bygge- og anlægsvirksomheder

Answer Options	Meget hyppigt (>50% af tilfældene)	Hyppigt (20%-50% af konflikterne)	Mindre hyppigt (10%-20% af konflikterne)	Sjældent (<10% af konflikterne)	Aldrig (0% af konflikterne)	Response Count
Forsinkelser på det konfliktramte projekt	10	11	1	10	3	35
Kvalitetsforringelser på det konfliktramte projekt	2	10	9	5	8	34
Ikke-fakturerbart ekstraarbejde ('rework') og dermed reduceret profit på det konfliktramte projekt	8	13	11	3	0	35
Afledte forsinkelser på virksomhedens øvrige projekter og opgaver pga. tid brugt på det konfliktramte projekt	6	9	9	9	2	35
Afledte kvalitetsforringelser på virksomhedens øvrige projekter og opgaver pga. tid brugt på det konfliktramte projekt	1	7	7	14	6	35
Øget likvidetsrisici, f.eks. på grund af forsinket betaling fra kunder	7	7	10	10	1	35
Afskrivninger som følge af forligsmæssige løsninger eller retssager/voldgift	3	7	8	9	7	34
Afskrivninger som følge af konkurs blandt en eller flere af projektets parter	1	9	6	11	8	35
Mindre tid til salg og udvikling af forretningen	3	10	9	9	4	35
Dårligere relationer til kunder som potentielt kan påvirke fremtidigt salg	3	5	17	8	1	34

Dårligere relationer til leverandører og samarbejdspartnere som potentielt kan påvirke fremtidige udbud	3	3	13	11	5	35
---	---	---	----	----	---	----

Bygherrerådgivere

Answer Options	Meget hyppigt (>50% af tilfældene)	Hyppigt (20%-50% af konflikterne)	Mindre hyppigt (10%-20% af konflikterne)	Sjældent (<10% af konflikterne)	Aldrig (0% af konflikterne)	Response Count
Forsinkelser på det konfliktramte projekt	2	2	1	1	1	7
Kvalitetsforringelser på det konfliktramte projekt	1	1	2	2	1	7
Ikke-fakturerbart ekstraarbejde ('rework') og dermed reduceret profit på det konfliktramte projekt	5	0	1	1	0	7
Afledte forsinkelser på virksomhedens øvrige projekter og opgaver pga. tid brugt på det konfliktramte projekt	0	3	2	2	0	7
Afledte kvalitetsforringelser på virksomhedens øvrige projekter og opgaver pga. tid brugt på det konfliktramte projekt	0	2	1	4	0	7
Øget likvidetsrisici, f.eks. på grund af forsinket betaling fra kunder	1	2	3	0	1	7
Afskrivninger som følge af forligsmæssige løsninger eller retssager/voldgift	2	3	1	1	0	7
Afskrivninger som følge af konkurs blandt en eller flere af projektets parter	0	2	0	4	1	7
Mindre tid til salg og udvikling af forretningen	2	2	3	0	0	7
Dårligere relationer til kunder som potentielt kan påvirke fremtidigt salg	0	5	1	1	0	7
Dårligere relationer til leverandører og samarbejdspartnere som potentielt kan påvirke fremtidige udbud	0	1	5	1	0	7

Spørgsmål 6: Hvor ofte oplever du, at konflikter er udløsende årsag til konkursbegæring fra en eller flere af de involverede parter f.eks. som følge af tabt indtjening eller likviditetsproblemer?

Alle respondenter

Answer Options	Meget ofte (>30% af tilfældene)	Ofte (10-30% af konflikterne)	Ikke ofte (5-10% af konflikterne)	Sjældent (<5% af konflikterne)	Aldrig (0% af konflikterne)	Response Count
	0	8	14	22	11	55

Bygge- og anlægsvirksomheder

Answer Options	Meget ofte (>30% af tilfældene)	Ofte (10-30% af konflikterne)	Ikke ofte (5-10% af konflikterne)	Sjældent (<5% af konflikterne)	Aldrig (0% af konflikterne)	Response Count
	0	2	9	13	11	35

Bygherrerådgivere

Answer Options	Meget ofte (>30% af tilfældene)	Ofte (10-30% af konflikterne)	Ikke ofte (5-10% af konflikterne)	Sjældent (<5% af konflikterne)	Aldrig (0% af konflikterne)	Response Count
	0	1	0	6	0	7

Advokater og interesseorganisationer

Answer Options	Meget ofte (>30% af tilfældene)	Ofte (10-30% af konflikterne)	Ikke ofte (5-10% af konflikterne)	Sjældent (<5% af konflikterne)	Aldrig (0% af konflikterne)	Response Count
	0	5	5	3	0	13

Spørgsmål 7: Hvad oplever du er blandt de væsentligste faktorer i konkursbeklæringer, der opstår undervejs i, eller som følge af, en konflikt?

Alle respondenter

Answer Options	Meget væsentligt	Væsentligt	Mindre væsentligt	Uvæsentligt	Ved ikke	Response Count
Dårlig likviditet som følge af forlænget sagsforløb og manglende/forsinket omsætning	18	16	8	3	11	56
Høje sagsomkostninger i forbindelse med retssag/voldgift	8	21	11	5	11	56
Afskrivninger i forbindelse med tabt sag	8	22	15	1	10	56
Tab af omsætning som følge af mindre tid til virksomhedens kerneaktiviteter	9	17	20	2	8	56
Øvrige forhold som ikke er relateret til den verserende konflikt (f.eks. dårlig ledelse, driftsmæssige forhold, fejlinvesteringer etc.)	11	15	16	3	11	56

Bygge- og anlægsvirksomheder

Answer Options	Meget væsentligt	Væsentligt	Mindre væsentligt	Uvæsentligt	Ved ikke	Response Count
Dårlig likviditet som følge af forlænget sagsforløb og manglende/forsinket omsætning	10	8	6	3	8	35
Høje sagsomkostninger i forbindelse med retssag/voldgift	8	12	4	3	8	35
Afskrivninger i forbindelse med tabt sag	7	11	8	0	9	35
Tab af omsætning som følge af mindre tid til virksomhedens kerneaktiviteter	8	6	13	1	7	35
Øvrige forhold som ikke er relateret til den verserende konflikt (f.eks. dårlig ledelse, driftsmæssige forhold, fejlinvesteringer etc.)	4	10	11	2	8	35

Bygherrerådgivere

Answer Options	Meget væsentligt	Væsentligt	Mindre væsentligt	Uvæsentligt	Ved ikke	Response Count
Dårlig likviditet som følge af forlænget sagsforløb og manglende/forsinket omsætning	0	4	1	0	3	8
Høje sagsomkostninger i forbindelse med retssag/voldgift	0	3	2	0	3	8
Afskrivninger i forbindelse med tabt sag	0	6	1	0	1	8
Tab af omsætning som følge af mindre tid til virksomhedens kerneaktiviteter	1	3	3	0	1	8
Øvrige forhold som ikke er relateret til den verserende konflikt (f.eks. dårlig ledelse, driftsmæssige forhold, fejlinvesteringer etc.)	2	2	2	0	2	8

Advokater og interesseorganisationer

Answer Options	Meget væsentligt	Væsentligt	Mindre væsentligt	Uvæsentligt	Ved ikke	Response Count
Dårlig likviditet som følge af forlænget sagsforløb og manglende/forsinket omsætning	8	4	1	0	0	13
Høje sagsomkostninger i forbindelse med retssag/voldgift	0	6	5	2	0	13
Afskrivninger i forbindelse med tabt sag	1	5	6	1	0	13
Tab af omsætning som følge af mindre tid til virksomhedens kerneaktiviteter	0	8	4	1	0	13
Øvrige forhold som ikke er relateret til den verserende konflikt (f.eks. dårlig ledelse, driftsmæssige forhold, fejlinvesteringer etc.)	5	3	3	1	1	13

GEVINSTERNE VED MEDIATION

Dette notat indeholder baggrundsdokumentation for fase fire, som har undersøgt de potentielle gevinster ved mediation.

Den første del af notatet (4.1.) indeholder uddrag fra separate samtaler med fire af den danske advokatbranches mest erfarne mediatorer. Fælles for dem alle er, at de udover deres virke som advokater og dermed indgående forståelse for den ”retslige” konfliktløsningsvej, deler en interesse for mediation som alternativ til dyrere og længerevarende rets- og voldgiftssager. Ligeledes har de alle direkte erfaring med at mediere byggekonflikter, selvom antallet af bygge- og anlægsmediationer fortsat er forholdsvis beskedne.

Den sidste del af notatet indeholder et skøn over omkostningerne ved forsinkelser i det danske byggeri, som branchen i den foregående analysefase identificerede som den væsentligste afledte omkostning ved længerevarende byggekonflikter. Forsinkelser er således i dag en skjult omkostning ved eksempelvis voldgiftssager, udover de direkte sagsomkostninger samt det interne tidsforbrug, og dermed en omkostning som mediation potentielt kan være med til at reducere.

4.1. Uddrag fra samtaler med fire danske mediatorer

4.1.1. Benjamin Lundström, Partner, Sirius Advokater

BAGGRUND

Q1: Kan du fortælle om dig selv og din rolle som mediator?

Benjamins interesse for mediation startede i 1996 med en udveksling til British Columbia, Canada, hvor han tog et kursus i mediation. Herefter tog han til Australien i 1999 og læste en Master, hvor en del af omhandlede mediation. Tilbage i Danmark blev Benjamin medlem af Danske Mediatoradvokater og udpeget som mediator, siden hen blev han bestyrelsesmedlem og så formand for Danske Mediatoradvokater samt formand for Mediationsinstituttet. Derudover har Benjamin fungeret som retsmægler siden 2008 og sidder med i et udvalg for Domstolsstyrelsen, som udarbejder de etiske retningslinjer for retsmægling.

Benjamins udenretlige mæglingsopgaver kommer enten gennem udpegninger ved Voldgiftsinstituttet eller Mediationsinstituttet eller gennem personlige referencer.

”Der er ikke nogen mæglere i Danmark i dag, der kan leve 100% af mediation, men det er en stor del af min forretning.”

Q2: Hvordan vil du beskrive din tilgang til mediation?

Benjamin mener, at mediation er et procesværktøj, der kan hjælpe parterne med selv at løse konflikterne. Juraen kan være et element, men det er ikke hele pakken. Benjamins tilgang til mediation hviler på den faciliterende model inspireret af Vibeke Retslev. I USA, hvor mediation er mere anvendt, var der for en del år siden et modtræk for at undgå, at mediation blev opslugt af den gamle proces, og dermed blev en slags enedomstol. Dette er beskrevet i Robert Busch og Joseph Folgers "Transformative approach", som er en del af Benjamins teoretiske fundament.

"I Danmark er vi endnu ikke så udfordret på modellen. Der er en bred forståelse for, at hvis parterne ønsker en evaluerende tilgang, så er der nogen, der er bedre til. Mægling foregår på en helt anden måde, rammerne er noget andet. Dermed ikke sagt, at der ikke findes adfærd, der kan være af evaluerende karakter i en mæglingsproces, men denne er enormt uhensigtsmæssig. Mediation kræver per definition selvbestemmelse og frivillighed."

Retsmægling er en lidt anden kontekst, men principperne er ifølge Benjamin de samme. Forskellen på udenretlig og retslige mæglingsprocesser er, at parterne i en retsmægling ofte kommer med med en stor grad af autoritetstro. Mægler har derfor et ekstra stort etisk ansvar for at optræde så faciliterende som muligt, så processen ikke får karakter af en "minidomstol". I udenretlige mæglinger er der lidt mere frie tøjler. Benjamin har haft cirka 200 mæglinger i alt, men den højeste forligsrate har han i de udenretlige mæglinger. Benjamin har fx en 100% forligsrate blandt alle de sager, han har fået anvist gennem Voldgiftsinstituttet (hans rate er dog lavere ved de øvrige henvisninger, red.), mens den i retsmæglingssammenhæng ligger på omkring 70%.

Q3: Hvilken form for mediationstræning og/eller certificering har du modtaget?

I Danmark er man "autoriseret" mediator, når man har taget mediationsuddannelsen hos Danske Advokater eller tilsvarende. I Benjamins tilfælde havde han tilsvarende qua hans uddannelse. Sidenhen har han taget en særligt tilrettet mediatoruddannelse for IT advokater, se Benjamins mediations CV her:

<http://www.siriusadvokater.com/mennesker/benjamin-lundstroms-mediations-cv/>

ERFARINGER MED MEDIATION I BYGGEBRANCHEN

Q4: Hvad er din erfaring med mediation specifikt i forhold til den danske byggebranche?

Benjamin har erfaring med medationer i byggebranchen gennem de sidste 13-14 år. I den periode har han ikke set en stigning i antallet af sager modsat retsmægling, hvor der har været en stigning (herunder er der også enkelte enterprisesager). Udenfor det retslige system kommer der byggesager med jævne mellemrum, men det er ikke særlig mange, måske en gang om måneden, så i alt 12 byggemediationer om året, som er en god blanding af udpejner fra institutter (Mediationsinstituttet, Danske Mediatoradvokater eller Voldgiftsinstituttet, red.) eller personlige referencer.

Q5: Hvad er ifølge dine egne observationer de væsentligste årsager til, at konfliktniveauet er så højt i byggebranchen?

Konfliktniveauet er angiveligt højt, fordi der er tale om komplekse projekter, og parterne kan ikke forudsige alle elementer i et byggeprojekt, f.eks. hvordan vejret udvikler. Projektet udvikler sig undervejs, og nye informationer

dukker op. Konflikter opstår tildels også pga. den måde, aftalerne indgås på i branchen, som resulterer i et vist prispres. Parterne bliver så nødt til at hente den tabte ind gennem ekstraarbejder, og på den måde har man allerede lagt kimen til en konflikt, fordi man synes, man har fået for lidt. Dertil kommer at der i byggeprojekter er en række uforudsigelse forhold, f.eks. hvordan vejret udvikler sig og så er der det element, der hedder, at der er tale om meget store summer.

"Leverancen i et byggeprojekt er afhængigt af en række faktorer. Det er et felt, hvor der hele tiden opstår konfliktpotentielt materiale, og hvor det er afgørende, hvordan parterne griber det an. Det er ikke et spørgsmål om, hvis konflikter opstår, det er et spørgsmål om, hvornår de opstår."

Q6: I hvilken udstrækning tror du, at mediation kan hjælpe den danske byggebranche med at spare tid og penge i forhold til f.eks. voldgift?

De parter, der har været igennem en mediation, begynder at sætte ord på, hvad man kan opnå og gennemgår. Dette er en systemisk læring (dvs. de oplever personligt, hvordan man kan løse konflikter gennem dialog og begynder at bruge det som et værktøj for at undgå eskalering af konflikter, red.). Men så længe der ikke er så mange, der har prøvet det, er der ikke mange, der får den læring.

"Det er svært at komme med et generelt bud på, hvor meget man kan spare, men det er helt åbenbart, at mediation tidsmæssigt er en meget kortere proces. Alle ved, at tid er penge. Dertil kommer, at de løsninger man kan opnå gennem mediation ofte indeholder elementer, man ikke kan få ved domstolene. Den sidste mediation jeg kørte indeholdte f.eks. en bindende aftale om 5 års samarbejde. Det er en bedre løsning, som er skræddersyet til parternes behov. Ved domstolene kan du godt få ret, men prisen for at få ret kan være stor. Du må godt gå over for grønt lys, men hvad hvis der kommer en lastbil? Jensens Bøfhus vandt jo også en retssag men tabte ved Folkedomstolen. Mediationen skaber løsninger på et frivilligt grundlag. En dom kan parterne jo altid forsøge at slippe udenom, f.eks. ved at gå konkurs. Sådan er det ikke med aftaler, man selv har indgået."

Benjamin forklarer, at det koster en masse penge at opbygge viden hos en advokat til at køre en retssag, ligesom det koster betydelige interne ressourcer. Organisationen skal genfinde viden, da det ofte er længe siden sagen er pågået.

"Rejsen forbundet med at fremfinde beviser er enormt ressourcekrævende for parterne og trækker ressourcer fra fremtidig forretning. Voldgift og retssager er ofte forbundet med et enormt internt ressourcestab."

Benjamin peger på, at løsningen af konflikter er underlagt andre betingelser i dag (megatrends). Der er en større gensidig forbundethed og afstanden mellem os er blevet mindre. Tidligere kunne uvenskaber godt forsvinde, man kunne måske endda fysisk flytte sig fra hinanden. Men for hver enkelt person, der er utilfreds med noget, er der i dag kort vej til, at alle ved det. Muligheden er der for at starte shitstorms etc. og omkostningen ved at blive uvenner er blevet meget større.

Et af hovedelementerne i uvenskab er i flg. Benjamin, hvis man føler, man er blevet uretfærdigt behandlet. Mediation spiller på den måde ind i access to justice. Du bliver hørt, du bliver lyttet til, og tilgangen er konstruktiv, så parterne

får oplevelsen af en retfærdig proces. Studier viser, at 90% af retfærdighedsfølelsen kan tildeles den proces, parterne gennemgår. Det er et livsvilkår, at vi har konflikter, men man skal kunne løse dem konstruktivt. Hvis folk gøres til tabere, kommer der ikke noget godt ud af det.

På spørgsmålet om hvorvidt mediation så også er en mere retfærdig (equitable) proces, svarede Benjamin:

"Sådan har jeg ikke tænkt over det, men det kan man måske godt sige. Det er det samme med det offentlige overfor borgeren. Der er jo en indbygget uretfærdighed i systemet, hvor det offentlige har et helt andet apparat, de kan sætte i gang end den enkelte broger. I mediationen har du ikke mulighed for at købe dig til en særlig proces."

MEDIATIONENS POTENTIALE OG GEVINSTER

Q7: Baseret på din erfaring, hvor stort tror du, mediationens potentiale er i byggebranchen?

Q7a: Tidsbesparelser

Der er officielle statistikker på, hvor lang tid en retssag tager, det kan man se i Domstolsstyrelsens årsrapport. Det tager cirka 1.5-2 år ved byretten og lidt mere i landsretten. Samlet set tager en sag måske 3 år, men større sager kan tage længere tid. Man skal igennem store og lange skønsforretninger og et kæmpe dokumentationsarbejde. Benjamin har ikke den store erfaring fra voldgiftssager, da han ikke selv sidder med enterpriseret.

Mediationer er omvendt ofte overstået i løbet af få måneder. 2-3 måneder i de store sager mens de små sager kan tage bare en enkelt dag. Det første møde er ofte sat i stand inden for nogle få uger, og det tager sjældent mere end tre måneder fra opstart til afslutning.

Q7b: Omkostningsbesparelser

I gamle dage fastsatte voldgiftsinstituttet mediationsomkostningerne baseret på genstandens størrelse, men i dag kører det efter timesats, så omkostningerne forbundet med mediation afhænger af, hvor lang tid, sagen tager.

"Mediationen koster en brøkdel af de omkostninger, der er forbundet med at køre en retssag. Alene syn og skøn er mange tusind kroner, nogle gange hundredetusindvis. Den faktiske tid, hvor du sidder i processen er muligvis den samme, men i en mediation skal du som advokat ikke skrive hovedforhandling eller procedurer, så besparelsen ligger i høj grad i det forberedende."

Benjamins bud er at man ved mediation kan spare halvdelen af omkostninger på advokater. Advokaterne skal stadig med, men meget af det arbejde de laver til mediationen, sparer man, hvis sagen går videre i f.eks. voldgift.

"Mediation er sjældent særligt fordyrende for processen, den er ikke spildt, som nogen tror".

Parterne deler typisk omkostningerne for en mediation lige over. En standard mæglingsproces som kører over tre omgange i 2-3 måneder koster iflg. Benjamin 120.000kr. inkl. forberedelse. Dertil skal lægges parternes advokatsalærer, og evt. et honorar til Voldgiftsinstituttet eller Mediationsinstituttet for udpegning af mediator.

Den største besparelse ligger dog ifølge Benjamin på de indirekte omkostninger, selvom det er langt sværere at opgøre og han derfor ikke kan komme med nogen gennemsnitsbetragtninger på dette:

"De indirekte omkostninger er dér, hvor der virkelig er en gigantisk omkostning at spare. Hvis en sag ender i domstolene eller i Voldgiftsnævnet og tager 2-3 år, så skal du konstant forholde dig til sagen. Rent praktisk skal partnerne deltage i møder, hovedforhandlinger, forholde sig til, om sagen skal ankes osv. Det er et enormt ressourceforbrug. Omvendt hvis tiden kan frigives til andre ting, f.eks. nye forretningsmuligheder, så kan der være en gevinst at hente."

Q7c: Øvrige gevinster

"Man kan med mediationen opnå bedre forretningsmæssige løsninger og alternative løsninger, som der ikke findes hjemmel for i lovgivningen. Jeg havde et eksempel for nyligt, hvor man for eksempel aftalte at lave nye projekter sammen og dermed blev erstatningen, som den ene part skulle betale til den anden, mere tålelig, fordi der kom ny forretning på sigt."

MEDIATIONSPROCESSEN

Q8: Kan du beskrive, hvordan et mediationsforløb i en byggesag typisk vil forløbe?

Mediationen starter med en henvendelse til mediator, enten fra institut eller fra parterne selv. Benjamin orienterer sig i parterne, tjekker freedom to operate (f.eks. habilitetskonflikt). Hvis grundbetingelserne er på plads kontaktes parterne via deres advokater og Benjamin afstemmer her parternes praktiske ønsker om mediation, erfaring med mediation, særlige ønsker omkring afvikling (metodevalg, praktisk).

"Allerede fra første færd går mediationen faktisk i gang. I de forberedende øvelser illustrerer jeg ved min ageren, at det ikke er mig som mediator, der bestemmer. På den måde skabes der en kontakt, hvor der langsomt opbygges en fortrolighed med processen og med mig som mediator, og en forståelse for, at vi arbejder på et fælles projekt."

Som forberedelse ligger der oftest allerede en anmodning fra Instituttet, hvor parterne har beskrevet sagen, og den læser Benjamin. Ellers beder han om max en side fra parterne, der beskriver sagen i menneskesprog. Juraen er fuldstændig uinteressant i den kontekst. I retsmægling ligger der dog en stævning og et retsskrift, som han typisk vil læse igennem for at forstå hvad den retslige konflikt drejer sig om.

Hernæst følger et forberedende møde med advokaterne. Det er iflg. Benjamin vigtigt, fordi advokaterne har en mere tilbagetrukket rolle i mediationen. Mediator bliver derfor nødt til at sikre sig, at advokaterne er medspillere og afstemme deres rolle.

"Alle har en vigtig funktion i en mediationsproces og kan blive afgørende for om man når til en aftale, også advokaterne."

Benjamin oplever, at advokaterne generelt er medspillere, hvis man gør sig den umage at tage dem med fra starten. I bedste fald kan de endda agere som medfacilitatorer, og hjælpe med at nå frem til en aftale.

”Det er ikke let at være advokat i en mediation, hvor man ikke må tale en klients sag. Men det er ikke sagen, der er afgørende i en mediation, det er klienternes interesser. De advokater, der gør det rigtigt godt, kan være afgørende for at der opnås en aftale, og jeg oplever nogen gange at advokaterne kan hjælpe med at sige ting til deres klienter, som jeg som mediator ikke kan.”

Hvis advokater ikke er involveret, skal Benjamin som mediator bruge mere tid med parterne for at få afdækket deres behov, og finde ud af om fx modpartens tilbud er godt nok. Selvom mediators rolle er den samme uanset om advokaterne er med eller ej, er hans erfaring, at det er bedre at have dem med, ligesom advokaterne også har en væsentlig rolle i den sidste kritiske del af processen, hvor aftalen skal skrives ned.

Der aftales et møde for selve mediationen, hvor parterne kommer sammen med deres advokater. Gennem de forberedende øvelser kender parterne alt til praktikken i forvejen, rammen er sat, og måske er de blevet udlært lidt i mediation inden. Mediationen går i gang med en uformel indledning. Benjamin forklarer, hvad mediation er (spillereglerne), tjekker ind med parterne. Han gør meget ud af, at de ved, det er frivilligt at være der. De bestemmer processen. Hver part får så lejlighed til at fortælle, hvorfor man er i mediationen, og hvilke problemstillinger man vil have belyst, og hvad ens interesser og behov er. Dette er typisk en meget lang proces, og nogen gange kan hele det første møde gå med dette, hvis det er en større sag, andre gange kan det tage et par timer. Når hver part har fortalt deres sag, går man videre i at afdække deres interesser. Fx har de måske behov for at få afsluttet et byggeri, eller for økonomisk dækning. Herefter sikrer mediator sig, at der er enighed om, hvilket problem der skal løses. Når man er enige om det, går man videre. (Eksempel: En familietvist strides man om samvær med børn, men det de i virkeligheden er uenige om er måske børnepenge.)

Efter de indledende øvelser følger en brainstorming session hvor begge parter kommer med løsningsforslag (“legestue”). Dette er en svær proces iflg. Benjamin. Nogle gange hjælper han parterne ved at fortælle om andre sager, hvis de er blanke i blikket, eller også minder han dem om løsninger, de selv har nævnt. Når hovederne er tømt, spørger mediator hvilke løsningsforslag, man kan snakke videre om. Og så går man videre med dem og husker de andre. Benjamin koncentrerer indsatsen om 2-3 løsninger, og prøver at kvalificere dem sammen med parterne.

I kvalificeringen af løsningsforslagene kommer der her et forhandlingsmoment. I første omgang foregår øvelsen i et fælles møde, men undervejs er der en udveksling om tilbud, hvor parterne nogen gange går ud hver for sig for at diskutere løsningen med deres advokater. Nu sidder de i noget, de kender, nemlig almindelig forhandling, og så er det vigtigt at huske dem på, hvad de selv sagde var deres interesser. Det er ofte forløsende, når der kommer noget konkret på bordet, og her bliver det også ofte klart, om konflikten overhovedet kan løses.

Hele processen beskrevet ovenfor kan køre over flere omgange (f.eks. 2-3 møder) før man har en endelig aftale, og det er iflg. Benjamin ekstremt vigtigt, at man lader parterne komme til orde fremfor unødigt at fremskynde processen. Tilsvarende, i nogle af de store sager, bliver parterne nødt til at gå tilbage til baglandet. Det er således sjældent, at de har et fuldt forhandlingsmandat og Benjamin råder også til at man ikke dukker op til mediationen med en fast ramme for hvordan en aftale skal se ud. Forløbet slutter endeligt med, at aftalen skrives ned, og her

opstår der typisk nogle elementer, hvor formuleringer skaber uenighed. Her kan der iflg. Benjamin godt "gå advokat i den" og padles bagvendt, hvorfor det er vigtigt, at holde fast i, at parterne er blevet enige, og sørge for at advokaterne ikke skaber nye problemer.

Når aftalen er underskrevet af parterne afregnes sagen med mediator og evalueres.

Q9: Hvad er de primære bevæggrunde for parterne og deres advokater til at indgå i en mediation?

Mediationen indledes iflg. Benjamin oftest, fordi det står i kontrakten og er derfor steppet lige før voldgift.

"Alle tror som oftest, det fejler, både advokaterne og parterne. Men gennem den proces som mediationen tilbyder, opstår der som oftest en række nye og uforudsete muligheder undervejs."

Q10: Hvornår kommer mediator som oftest ind i billedet? Har det betydning for udfaldet?

I dag er mediator ikke involveret i projektintegrede medationer som eksempelvis i Norge. Benjamin mener generelt at mediation kommer for sent ind i processen sådan som det er i dag.

"Jo tidligere en mediation starter, jo bedre er grundlaget for en løsning. En forudsætning for en aftale er en ordentlig dialog, og jo længere op af konflikteskaleringstrappen parterne har bevæget sig, jo sværere er konflikten at løse. Mediation kan ikke nedbringe antallet af konflikter, konflikter er et livsvilkår, men det kan hjælpe med at nedbringe eskaleringen af konflikter."

Benjamin nævner et eksempel på hvordan konfliktløsning kan integreres i processer fra Furesø kommune, hvor man har eksperimenteret med at indbygge konfliktminimerende tiltag i sagsbehandlingen, og som følge heraf oplevede et markant fald i antal af klager og nævnsbehandlinger.

Q11: Hvad er efter din mening afgørende for, om en mediationsproces ender med en aftale?

Afgørende faktorer: 1) Parternes egen vilje er fuldstændig afgørende. 2) Kyndig og uddannet mægler, der vil være huller undervejs, og man vil komme på dybt vand, man skal vide, man skal gøre. 3) Parternes advokater har godt kendskab til sagen og kan forberede sine klienter.

Q12: Er der nogle byggesager, der er mere "egnede" til mediation end andre?

Benjamin mener i princippet at alle sager er egnede men nævner principielle spørgsmål som f.eks. bruge af MgO plader som eksempler på sager, hvor der er brug for en retslig standard.

"Det er utroligt få sager, hvor man har brug for, at der etableres en retslig standard. Langt de fleste sager er konkrete sager, hvor man ikke kan udlede noget generelt, og hvor parterne ligeså godt kan finde frem til en løsning selv."

OM MEDIATOR OG MEDIATORS ROLLE

Q13: Hvad udgør efter din mening en 'god' mediator?

"En god mediator er kendetegnet ved empati, nærvær og vedholdenhed. Der er helt klart tidspunkter i løbet af processen, hvor man tænker, at det her ikke kommer til at gå. Her skal man skal stole på mæglingsmodellen, også

når det er svært. Mægler skal være velfunderet i sin metode, men de menneskelige egenskaber er mindst ligeså vigtige, *herunder at man er aktivt lyttende og står til rådighed for parterne.*”

Q14: Er det nødvendigt, at mediator har branchekendskab for at sikre en god proces?

”Det er i udgangspunktet fuldstændigt ligegyldigt, om mediator har kendskab til branchen, men det kan give adgang til parternes tillid, at det er nogen, der kender deres område. Det er med andre ord vigtigt, at mægleren forstår sproget. Man skal kunne tale byggesprog og man skal vide, at når de taler om vejrlig, så er det altså ikke én, der er død. Det er til gengæld helt uanvendeligt, om mægleren kender noget til juraen og det kan være direkte skadeligt for processen, hvis parterne og deres advokater kigger på mægler som ekspert på det. Mange mæglere er jo også advokater, men man skal kunne tøjle sin indre advokat og håndtere at en løsning muligvis er ukorrekt rent juridisk.”

BARRIERER OG VEJEN FREM (INPUT TIL NYHEDSBREVE 5+6)

Q15: Hvad ser du som de væsentligste barrierer for, at mediation bliver mere udbredt i den danske byggebranche?

”For de fleste mennesker er det jo ikke intuitivt at fortsætte en samtale, når der opstår en konflikt. Det er ”flee or fight” instinktet, der kigger ind, når der opstår en konflikt og dét er i virkeligheden den største barriere. Vores reptilhjerne er ikke kodet til at sætte sig ned og snakke om tingene, den er kodet til at slås. Og de mennesker, der i dag rådgiver om konflikthåndtering er jo oplært i én metode, som altså ikke indeholder mediation. De ældre advokater er ikke udlært i det og mange af de yngre advokater er heller ikke, med mindre de selv aktivt har valgt det til.”

Q16: Hvis du kunne give nogle anbefalinger til branchen selv for at fremme mediation, hvad ville det da være?

”Vi bliver nødt til at indse, at vi er født med den hjerne, vi er født med. Vi har brug for en hånd i ryggen, for at gøre noget, der for de fleste ikke er naturligt. Vi bliver nødt til at have mediation ind som første skridt i konflikthåndteringen. Det skal være en opt-ud model, og det skal stå i kontrakten, at mediationen går i gang, med mindre man aktivt vælger det fra”.

Benjamin mener tilsvarende, at det bør indbygges som en obligatorisk opt-ud i lovgivningen sådan, at retsmægling ikke afgøres af en tilfældig administrator, som måske/måske ikke har kendskab til retsmægling. Der skal med andre ord være et system, der bygger op om det, hvor første instans er mediation, dog skal man kunne vælge det fra. På samme vis som forsøg med organdonationer, som har vist at opt-out modellen er effektiv. Benjamin understreger dog at man ikke får noget godt ud af at tvinge parterne til mediation bl.a. med henvisning til erfaringerne fra Italien:

”Vi får ikke noget godt ud af at gøre mediation obligatorisk. Folk skal have nogle incitamenter for at gå den her vej. Det vil være helt åbenlyst at lægge nogle omkostningsmæssige fordele ved det. Hvis man f.eks. vælger ikke at deltage, kan man måske risikere at betale sagsomkostninger. Automatrefleksen er ikke at snakke sammen, og det bliver man nødt til at hjælpe partnerne på vej med. Når først de er ved bordet, skal de nok indse værdien.”

Benjamin peger også på advokatbranchens egne regler som et muligt indsatsområde:

”I dag er det sådan, at hvis man ikke rådgiver private forbrugere om omkostningerne forbundet med en given sag, så kan man miste retten til sit salær. Det står ligeledes i god advokatskik paragraf 16.9, at advokater skal rådgive om

mediation, men måske burde man tilføje samme sanktion om at de ellers kan miste deres salær. I dag kan parterne jo gennemgå en hel retssag uden overhovedet at have hørt om *mediation*.”

Sidst nævner Benjamin at det er væsentligt at værne om principperne for mediation i retsmæglingregi, hvor der har været en uheldig udviklingen.

”Hele agendaen omkring retsmægling er blevet overtaget af regnedrengene i Finansministeriet. Det blev oprindeligt indført af Lene Espersen for at finde en mere tilfredsstillende måde at løse konflikter på. Senere hen er hele sprogbruget omkring retsmægling overtaget af produktivitet og økonomi. Og det er måske nok et delelement, men det har fuldstændigt overtaget processen. Det er jo alt andet lige hurtigere bare at træffe en afgørelse uden at lytte til parterne. En dommers forligsprocent er jo 100%, men en mægleres forligsprocent kan altså i sagens natur ikke være 100%. Man skal passe på, at det ikke er effektiviteten, der styrer det. Mæglingen må ikke blive for evaluerende og få karakter af en enedomstol, så skal det hellere køres som retssag. Mægling handler ikke kun om at spare tid og penge, det vigtigste er trods alt at skabe tilfredsstillende løsninger for parterne. Som retsmægler sættes vi i stigende grad under pres og får ikke honorarer, hvis vi bruger mere end 3 timer på sagen. Vi risikerer også, at hvis vores forligsprocent er for lav, så står vi i dårligt lys. Vi er nødt til at værne om, at det her en anden proces end en domstol.”

4.1.2. Jes Anker Mikkelsen, Partner, Bech-Bruun

BAGGRUND

Q1: Kan du fortælle om dig selv og din rolle som mediator?

Jes har beskæftiget sig med konfliktløsning i restsager og voldgiftssager i 30-40 år, og har altid forsøgt med forlig før en retssag. Han fulgte meget med i ADR udviklingen i udlandet, dengang det var på sit højeste og hentede inspiration herfra, dyrkede det lidt i seminarer osv. Hans praktiske erfaring med mediation startede med at en klient bad ham om rådgivning i forbindelse med et forslag fra en modpart om mediation. Jes' første indstilling var, at det skulle de bestemt ikke gøre, for det var jo sådan noget med bloklys osv. Men sagen gik i mediation alligevel og løst i løbet af to dage, og alle var glade.

"Så tænkte jeg: Det var lige godt pokkers, hvad var det lige, der skete dér? Så fik jeg endnu en sag et halvt år efter, der også blev forligt med mediation. Nu er det noget, der begynder at ligne noget."

Herefter tog han mediatoruddannelsen gennem Advokatsamfundet, som i dag tilbydes gennem Danske Advokater. Det var Pia Delueran, der var underviser, og hun var iflg. Jes en ægte ildsjæl og meget kompetent. Han oplevede derfor forløbet som meget spændende og indholdsrigt. Efterfølgende blev han involveret i nogle mediationer sammen med Pia, og begyndte så småt at få sager selv, og det lykkedes ham i alle tilfælde at få sagerne forligt. Hernæst blev han formand for de danske mediatoradvokater, og formand for, og medstifter af, Mediationsinstituttet. Han stoppede i sidstnævnte, da det overgik til Danske Advokater, men han har virket som mediator lige siden. De fleste mediationer får han via referencebasis – han har cirka 4-5 mediationer om året – og det er gået godt med høje forligsrater (~85%).

Q2: Hvordan vil du beskrive din tilgang til mediation?

"I starten var jeg meget hellig, og brugte kun den faciliterende tilgang. Men det var ikke så nem en metode at bruge i erhvervsmediationer. Der er ikke mulighed for at bruge de mere personlige elementer, hvor parterne skal hjælpes lidt mere på vej a la: "I kommer ikke videre af denne vej, I skal nok prøve det her". På den måde hjælper jeg dem nu lidt på vej."

Jes understreger dog, at det ikke er den samme evaluerende tilgang som eksempelvis i England. Her starter man fx ikke med et fælles møde med parterne, men adskiller dem rent fysisk og så hjælper mediatoren meget på vej.

"En enkelt gang har jeg sagt til parterne, at det her er den eneste måde, vi kan komme videre på, men det var parterne ikke positivt stemt for. De var bange for, at det blev en slags enevoldgift"

Jes understreger, at det er en god ting, at der ikke er tvang til mediation i Danmark modsat i Norge, hvor parterne skal igennem en forligsforhandling og/eller mediation.

Q3: Hvilken form for mediationstræning og/eller certificering har du modtaget?

Mediatoruddannelsen gennem Advokatsamfundet, se ovenfor.

ERFARINGER MED MEDIATION I BYGGEBRANCHEN

Q4: Hvad er din erfaring med mediation specifikt i forhold til den danske byggebranche?

Jes har haft et beskedent antal sager fra byggebranchen – cirka 3-5 sager i alt i den tid han har været mediator – og først de senere år. Det har primært været sager omkring mangler ved tag; en større bygning i en dansk provinsby, hvor der var problemer vedr. definitioner i kontrakten; mangler og dårlig beskrivelse. Af hans sager i byggebranchen var der kun én, der ikke endte med en aftale, og det skyldtes, at parterne følte, at der ikke var nok fakta på bordet, og de valgte derfor, at der først skulle laves syn og skøn.

Q5: Hvad er ifølge dine egne observationer de væsentligste årsager til, at konfliktniveauet er så højt i byggebranchen?

”Min oplevelse er, at parterne i byggebranchen næsten har en automatisk tilgang til konfliktløsning. Hvis man ikke kan blive enige, så går man i voldgift, så er det videre til syn og skøn, og så kører hele apparatet. Det er meget traditionelt, og der er ikke så mange, der tænker mediation i byggebranchen. Jeg plejer at sige, det er lidt ligesom at danse boogie woogie, højre ben frem og højre ben tilbage, og så gør vi det hele igen. Sådan føles det i hvert fald lidt.”

Q6: I hvilken udstrækning tror du, at mediation kan hjælpe den danske byggebranche med at spare tid og penge i forhold til f.eks. voldgift?

”Der er så meget fokus på advokatsalærer, men dét, der virkelig er dyrt, er alle de interne omkostninger. Hente vidner ind, finde papirer og dokumenter frem, besvare spørgsmål fra advokater, gennemgå processkrifter, deltage i hovedforhandlinger osv. Der er mindst de samme interne omkostninger som eksterne. Hvis det koster 100.000 i salær til advokaten, så koster det helt sikkert det samme i interne omkostninger, men det tænker parterne ikke over. Især kan det jo gå ud over udviklingen af forretningen, når man skal bruge kræfter på at slås om fortiden fremfor at tænke på fremtiden.

MEDIATIONENS POTENTIALE OG GEVINSTER

Q7: Baseret på din erfaring, hvor stort tror du, mediationens potentiale er i byggebranchen?

Q7a: Tidsbesparelser

”Man kan slet ikke sammenligne mediationer og voldgiftsager. En mediation vil tage max tre måneder mens en voldgiftsag kan tage årevis eller som minimum halvandet år.”

Jes har aldrig selv været ude for lange mediationer og har typisk afsluttet en sag inden for tre måneder efter han har modtaget et opkald. I England har Jes været ude for, at man gennemgik en mediation som så blev udsat, hvor parterne skulle tænke sig om. Der gik et par måneder, hvor mediator ringede fra tid til anden. Han nævner dog at mediationer muligvis kan tage længere, hvis det er en meget stor konflikt.

Q7b: Omkostningsbesparelser

En standard mediation tager iflg. Jes cirka 1-2 dage og kræver 1-1.5 dags forberedelse for mediator. Selve mediationen koster cirka 50.000 kr (to dage) og 25.000kr for det forberedende arbejde (6-7 timer) som bl.a. går på at gennemgå dokumenter; læse indstillinger (Jes beder hver part udforme cirka 8 sider; lave skitser på løsninger plus udforme spørgsmål til parterne etc. Dertil kommer advokatsalær på begge sider, som i en standardmediation på to dage er cirka 35.000kr for hver part. En mediation der tager to dage vil altså koste cirka 150.000 i alt i direkte omkostninger (udgifter til advokater og mediator), og så er sagen forligt.

"Beløbet der bruges på en mediation kan slet ikke sammenlignes med en voldgiftssag, som koster kassen i forhold til. Så er der selvfølgelig nogen, der siger, at hvad så hvis mediation ikke ender med en aftale, så har man jo tabt. Men det er forkert. I alle de medationer, jeg har kørt, har parterne endt med en meget bedre forståelse for sagen, så hvis sagen alligevel ender i voldgift, så går det altså alt andet lige meget hurtigere."

Q7c: Øvrige gevinster

"Den største gevinst ved mediation er ikke tid og penge, men at parterne selv finder en løsning. Det betyder de har mulighed for at lave forretning igen. Ofte er det jo kunde mod leverandør, eller køber mod sælger, og de har alle interesse i én ting: nemlig at tjene penge, og nu har de altså mulighed for at genoptage deres relationer. De giver hinanden hånden og siger, vi må videre. Det er det bedste, der kan ske for en mediator. Der bliver man høj. Jeg kan svæve, det er helt vildt."

Jes nævner eksempler på sager, hvor mediationen ender med gode forretningsmæssige løsninger, herunder en sag, hvor en transportør var kommet i vanskeligheder med en pharmavirksomhed, men gennem mediationen endte med en aftale om mere forretning. Tilsvarende havde han en sag i byggebranchen, hvor entreprenøren mente, at en tagbelægningsopgave der var gået galt, var arkitektens skyld, og arkitekten mente, at det var underleverandørens skyld. Der blev man enige om hvem der skulle betale for at fjerne stenene, og hvilke nye sten der skulle bruges.

"Man kan finde nogle gode forretningsmæssige løsninger via mediationen. Der er ikke vindere og tabere; der er kun vindere, for det handler ikke om ret og uret. Mange der ikke forstår mediation spørger, om der ikke skal laves en fuldbyrdelsesaftale. Så har man ikke forstået det. Aftalerne brydes ikke, for parterne er selv blevet enige om det."

MEDIATIONSPROCESSEN

Q8: Kan du beskrive, hvordan et mediationsforløb i en byggesag typisk vil forløbe?

Jes' beskriver hans proces som følger: Han beder parterne lave et indlæg hver især (3 sider, uden bilag, helt kolde), hvorefter parterne mødes sammen med advokater og mediator. Han byder dem velkommen og henholder til Mediationsinstituttets aftale, og understreger, at det er så frivilligt, at de kan gå, hvis de vil. Herefter beder han hver part fortælle om deres syn på sagen og forsøger så opsummere eller "reframe" – "det du i virkeligheden siger er---". Så sætter han sig ned og laver en skitse, imens parterne går i hvert deres mødelokale. Herefter taler han med hver

part separat: Hvad sker der hvis I ikke bliver enige, hvad er det bedste, der kan ske, og hvad er det værste? På den måde får han afdækket rammerne for, hvad der er en tålelig løsning. Hvis Jes fornemmer, at der skal noget personligt til, kan det være en god ide, at parterne sidder overfor hinanden og siger noget, og så kalder ham dem ind og lader dem state deres positioner. Når der er løsninger på bordet går parterne nogen gange ud igen i deres separate rum og diskuterer og her er det rigtigt godt, at advokaterne er der, og når sagen er forliget, går advokaterne hjem og skriver det hele ned.

"De advokater, der forstår deres rolle i en mediationsproces, er helt uvurderlige."

Q9: Hvad er de primære bevæggrunde for parterne og deres advokater til at indgå i en mediation?

"Meget ofte indledes mediationen, fordi en af parterne har haft erfaring med retsmægling, en anden har måske hørt om det, eller måske har man ikke en vanvittig god retsstilling. De fleste advokater har deres klienters tarv in mind, og jeg oplever ikke, at der er nogen advokater, der siger, at den her kører vi bare for at tjene nogle penge. Det er i strid med de etiske regler, og ikke sådan advokater agerer."

Jes nævner at han havde foreslået en mediationsaftale for et stort offshore projekt, hvor mange sagde til ham, at det var dumt, for det kunne han have tjent meget på. Jes tror mere, at modstanden mod mediation handler om, at advokaterne ikke er vant til.

"Nu skal de pludselig ud og risikere at deres egen klient kommer til at blamere sig. Modviljen mod mediation handler mere om, at advokaterne er ude af deres komfort zone."

Q10: Hvad er efter din mening afgørende for, om en mediationsproces ender med en aftale?

Ifølge Jes er det helt afgørende for en succesfuld motivation parternes motivaton.

"De sager, der ikke ender i forlig, er primært fordi parterne ikke er 100% motiverede. Man kan tydeligt mærke på parterne og advokaterne. når de ikke er motiverede."

Q11: Er der nogle byggesager, der er mere "egnede" til mediation end andre?

"I princippet er der ikke nogle sager der er mere egnede til mediation end andre. Alle sager er som udgangspunkt lige egnede."

OM MEDIATOR OG MEDIATORS ROLLE

Q12: Hvad udgør efter din mening en 'god' mediator?

"Den gode mediator er den mediator der giver parterne lov og plads til at tale om deres sag. Lytter til dem, og lader være med at skubbe dem. Den anden vej, man skal ikke prøve at presse parterne til at finde et forlig. De skal have tid og ro og tryghed til at finde deres egen løsning. De føler de er kommet til ord."

BARRIERER OG VEJEN FREM (INPUT TIL NYHEDSBREVE 5+6)

Q13: Hvis du kunne give nogle anbefalinger til branchen selv for at fremme mediation, hvad ville det da være?

"Byggebranchen bliver nødt til at tænke det ind. Parterne skal have et ekstra håndtag at dreje på, og når de først har prøvet det, så skal det nok komme. Der har været flere seminarer hos bl.a. Dansk Industri, Mediationsinstituttet osv. og det hjælper alt sammen, men så er der alligevel noget, der blokerer når det kommer til stykket. Det er folks komfort zone: nu går vi ind i noget anderledes, og det er svært for mange. Det svarer lidt til min egen holdning fra starten, "det fører ikke til noget, lad være med at spilde tid og penge på det."

Jes foreslår konkret, at mediation tages ind som en del af byggekontraktens escalation clauses:

"Selvom det ligner tvang, så er det det jo ikke. Man kan bare vælge det fra. Bare det at man bliver nødt til at tænke det ind gør dog, at man er i gang. Det synes jeg er en god måde at gøre det på. Og så bør byggeriets parter sætte sig ned og kigge hinanden i øjnene og overveje, hvad de kan gøre for at få bugt med de mange konflikter. Selvfølgelig skal man kunne køre noget igennem for at "få ret", men mange gange er det mudret, og så kan man ligeså gerne prøve at få det afsluttet uden de store omkostninger for alle involveret."

4.1.3. Michael Gjedde-Nielsen, Partner, Viltoft

BAGGRUND

Q1: Kan du fortælle om dig selv og din rolle som mediator?

Michael har beskæftiget sig med bygge- og anlægsret i over 40 år, mest for større bygherrer men også for entreprenører. Tog mediatoruddannelsen i 2006/7 gennem Danske Advokater, ikke fordi han tænkte, det var et nyt forretningsområde, men fordi han gerne ville forberede klienter som eventuelt gerne ville begive sig ud i en mediation. Og så synes han, det kunne være meget sjovt at være mediator. Har ikke gjort noget for at markedsføre sig.

Q2: Hvordan vil du beskrive din tilgang til mediation?

Michaels tilgang afhænger generelt af, hvad parterne har behov for, men hans tilgang kan til tider lægge sig mere op af den evaluerende tilgang, som måske varierer en kende fra lærebøgerne på mediationskurserne.

"Min grundholdning er, at hvis den ene part har en urealistisk retsposition eller opfattelse af hvad der kan lade sig gøre, så prøver jeg at skubbe lidt til den pågældende part. Det gør jeg enten i plenum ved at stille kritiske spørgsmål til begge parter for at hjælpe parterne på vej til selv at indse at det måske ikke den rigtige vej. Det korte svar er, at jeg nok hører til den lejr, der ofte på den ene eller anden måde tilkendegiver hvilken vej vinden blæser."

Q3: Hvilken form for mediationstræning og/eller certificering har du modtaget?

Mediatoruddannelsen gennem Danske Advokater.

ERFARINGER MED MEDIATION I BYGGEBRANCHEN

Q4: Hvad er din erfaring med mediation specifikt i forhold til den danske byggebranche?

Han har haft 5-6 mediationer i alt, halvdelen har været inden for bygge og anlæg. Forligsraten har været cirka 50/50, måske med en lille overlæg til forlig.

Michael er kun en enkelt gang blevet udpeget af Mediationsinstituttet. Normalt bliver han udpeget af parterne, og når de peger på ham, er det ofte fordi, de gerne vil have en mediator, der ved noget om det. Advokaterne har alle været tilstede i de mediationer Michael har været med til og det har alle været store sager.

Q5: Hvad er ifølge dine egne observationer de væsentligste årsager til, at konfliktniveauet er så højt i byggebranchen?

"Grunden til, at der er mange konflikter er, at der ikke er tale om en hyldevare. Hvis du skal bygge en metro eller et andet større projekt, er der langt flere ubekendte og risici. Den ene part påføres omkostninger, man ikke havde regnet med, og som man gerne vil hælde i hovedet på den anden part. Man kan heller ikke i en entreprisekontrakt udtømmende beskrive alle forudsætninger. Der kan altid opstå ting, der kan fortolkes, og der opstår meget nemt situationer, der ikke er forudsigelige. Nogle gange kan man finde en løsning i kontrakten, men ofte kan man ikke."

"Det har ikke efter min opfattelse noget at gøre med dårligt samarbejdsklima. Min opfattelse er, at man taler fornuftigt og konstruktivt med hinanden. Når det er sagt har mange entreprenører lidt slagordsagtigt sagt, at kontrakten kun er adgang til at komme ind og skrive ekstraregninger. Der er sådan en claims kultur i branchen. Og så er det også ofte engangsbygherrer. Det er noget andet, hvis man har et løbende forhold, men det er ofte ikke tilfældet."

Q6: I hvilken udstrækning tror du, at mediation kan hjælpe den danske byggebranche med at spare tid og penge i forhold til f.eks. voldgift?

Den sidste sag Michael havde var en offentlig entreprise, hvor der var uenighed om kompensation til entreprenøren grundet en fejl fra bygherrens side.

"Der tænkte man, at det er op ad bakke, og det bliver vi nok ikke enige om, men det gjorde man altså. Jeg tror, mediationen har en plads, men jeg tror, man skal være klar over, at mange af de her store enterprisesager altså bare handler om penge, selvom vi på mediationskurserne fik at vide, at det ofte handlede om noget helt andet. Det går ret hurtigt over i hestehandel, og det gør jo ikke noget, bare man forliger."

"Jeg synes, mediation har en berettigelse, men min opfattelse er at det pt. bruges ganske lidt. Jeg tror, man kunne have glæde af, at det bruges i større omfang end i dag, men når det er sagt, tror jeg heller ikke, det er et mirakelmiddel til alt."

MEDIATIONENS POTENTIALE OG GEVINSTER

Q7: Baseret på din erfaring, hvor stort tror du, mediationens potentiale er i byggebranchen?

Q7a: Tidsbesparelser

”Fordelen i forhold til voldgift er helt oplagt: det er billigere og det går meget hurtigere, hvis man er succesfuld. Og omkostningerne ved mediation – en dag eller to – er jo en meget lille omkostning mod at slippe for en voldgiftssag”

I Michaels netop afsluttede sag leverede parterne et indlæg på 8 sider hver (Michael estimerer det har taget dem cirka en dag hver), Michael har brugt en halv dags forberedelse, og så har alle parter – advokater, parterne selv og mediator - været sammen en hel dag (9-16).

Q7b: Omkostningsbesparelser

Michael får 16.000kr af Mediationsinstituttet for 1 dags mediation, inkl. forberedelse. Hvis det går ud over 1 dag, så får man 2500kr. i timen. Nedenfor er en teoretisk sammenligning af Michaels seneste mediation, hvis den var gået i voldgift:

Mediation case – udgifter per part		Voldgift – udgifter per part (teoretisk sammenligning)	
Sagsgenstand	15 millioner DKK	Sagsgenstand	15 millioner DKK
Mediation (per part)	~8.000kr	Voldgiftsinstituttet (per part)	~300.000kr
Advokat (per part)	~30.000kr.	Advokat (per part)	~500.000kr.
Timeforbrug (per part)	~20 timer (12 timer forberedelse, 8 timer mediation)	Timeforbrug (per part)	Ukendt, men estimeres at være højt

Michael påpeger, at voldgiftsomkostningerne varierer alt efter sagens størrelse, jo større en sag, jo større er beløbet, hvorimod mediation er takstbaseret. En sag som den Michael netop har medieret til en samlet omkostning på cirka 75.000DKK kunne have kostet 1.5-2 millioner i en voldgift, uden her at have medtalt det interne timeforbrug (dvs. 600.000kr til voldgiftsinstituttet alene og min. 1 million i samlede advokatomkostninger).

”De indirekte omkostninger er ofte ganske store, og dem skal man jo i princippet gøre op i fakturerbare priser. Det er typisk folk på projektniveau, der bistår advokaterne, og de skal normalt have 1100kr. i timen. Hvis det er mere komplicerede sager, bruger de virkelig meget tid på det. Det er samtidig mennesker, der er fuldtidsbeskæftigede med fremadrettet forretning, så det er jo tit en pain in the ass for dem, fordi det her er noget bagudskuende og meget lidt konstruktivt. De omkostninger – de interne omkostninger – dem får man jo aldrig dækket selvom man vinder sagen.”

”De indirekte omkostninger ofte vil være endnu større for bygherrer, som bliver nødt til at hyre rådgivere og arkitekter ind til deres sædvanlige timesatser for nu at bistå advokaten, og der ryger mange timer på. Hvis man udvider de interne omkostninger til eksterne konsulenter, vil det være rigtig mange penge.”

Q7c: Øvrige gevinster

"Fordelen kan også i et igangværende byggeprojekt være, at det kan belaste samarbejdsklimaet, hvis man har en voldgiftssag kørende. Man kan hurtigt begynde at agere taktisk osv. og måske ikke være så løsningsorienteret og fokuseret på byggeprocessen, som man burde være. Det er også derfor store projekter nogle gange har sådan nogle alternative tvisteløsningsprocesser, der ikke er mediationsbaserede nødvendigvis, men som gerne skulle kunne komme i mål hurtigere og billigere end en voldgift."

MEDIATIONSPROCESSEN

Q8: Kan du beskrive, hvordan et mediationsforløb i en byggesag typisk vil forløbe?

Typisk intet formøde på nær en enkelt sag, hvor Michael mødtes med advokaterne. Ellers foregår det bare via mail. Skriftligt materiale fra parterne indleveres inden selve mediationen (8 sider fra hver).

Mediationen starter med at Michael liner spillereglerne op – det er fortroligt og frivilligt, de skal sige til hvis de ikke føler sig komfortable etc.

"Min erfaring er at det er meget vigtigt, at man indleder på en måde så de føler sig trygge ved én, at man skaber en god stemning. Det smitter af, og man bliver enig om nogle fælles spilleregler."

Efter de indledende øvelser kommer hver part med et kort indlæg, det er bedst hvis det er parten selv og ikke advokaten der gør det, men nogen gange er det advokaten der gør det. Denne fase går ret hurtigt, cirka 10 min, herefter kigger alle på mediator, som så begynder at skære nogle problemstillinger op.

"Man skal lige overveje, hvor man skal starte. Man skal i hvert fald ikke starte med noget der er følelsesladet. Det er bedre at starte med noget, hvor man kan snakke sig overens og så gemme det svære til lidt senere."

Når man begynder at høre de samme ting igen, skal der til at ske noget nyt. Herefter separerer Michael parterne og taler med dem enkeltvis. Her liner han også spillereglerne op, da drøftelserne er fortrolige og der gives kun information videre til den anden part, hvis den første tillader det.

"I denne fase siger jeg nogen gange til den ene part: Den type krav der, kommer du ikke langt med i Voldgiftretten, og hvis man kigger på praksis får du normalt ikke mere end en tredjedel. Hvis parterne har urealistiske forventninger til, hvor meget de kan få dækket, så prøver man lige at skubbe lidt til dem."

Michael beskriver denne fase mere som en reel forhandling:

"Ja, det er meget usofistikeret. Hvis man skal sammenligne med hvad man lærer på mediationskurset hvor det er meget mere med at prøve at identificere andre interesser og følelser osv. osv., så er det i erhvervsager primært pengene det drejer sig om, og i de her sager, der går jeg altså meget hurtigt bare frem og tilbage med beløb."

I tilfælde hvor de individuelle snakke går i hårdknude kan det iflg. Michael være en fordel at samle parterne i plenum igen og få dem til at forklare deres situation.

Q9: Hvad er forskellen på almindelige forhandlinger og mediation?

"Ja, man kan sige, hvad er forskellen på, at jeg går frem og tilbage med et beløb eller at advokaterne selv gør det. Jeg tror, det her med at der er en tredjemand, der kan være med til at skabe en bedre stemning mellem parterne er vigtigt. Man kan udglatte og hjælpe med at fortælle parterne hvad modpartens intentioner er. Og så tror jeg, at man generelt opfører sig bedre, når der er en tredjemand tilstede. Hele processen, som man jo frivilligt har sagt ja til, lægger op til at man skal være konstruktiv, man er fælles om at det her skal lykkes, og vi har alle sammen tabt hvis vi går fra hinanden uden et forlig. Den faktor skal man ikke undervurdere."

"Hvis jeg skal være fuldstændigt ærlig, i de første mediationer, jeg havde, der tog jeg alt det gamle kursusmateriale frem. Jeg har selvfølgelig sådan en rygrad med det basale system der skal følges, men nu er det meget mere at spille det her efter gehør."

"Jeg er ikke særlig ortodoks med om det er den ene eller den anden metode. Bare det virker. Der må man tage pulsen på parterne. Min fordel er at jeg har deltaget i tonsvis af forhandlinger i bygge og anlægsbranchen over de sidste 40 år, og jeg får jo derved en kraftig fornemmelse for, hvad der virker."

Q10: Hvornår kommer mediator som oftest ind i billedet? Har det betydning for udfaldet?

"Alle mine sager har været afsluttede sager, hvor der skulle ryddes op. Så er der jo ikke så mange bolde at spille på og ikke et fortsat samarbejde. Mange af de ting man lærte i sin tid med at finde andre ting man kan spille på end lige præcis pengene, har været lidt sværere i de her tilfælde."

"Jo tidligere man får fat i en konflikt, jo nemmere er den at løse. Der er helt sikkert også sager, der kunne have haft gavn af at blive medieret undervejs i stedet for bare at køre videre."

Q11: Hvad er de primære be væggrunde for parterne og deres advokater til at indgå i en mediation?

Michael fortæller altid sine klienter, at mediation er en mulighed.

"Der er nogen, der bliver bidt af det. Jeg har haft en sag, hvor den ene part var repræsenteret af en advokat, der virkelig var bidt af det og den anden part var sådan lidt kold i det. Den ene part ville gå meget langt, og den anden part ville næsten ikke noget. Det giver et lidt ærgerligt forløb."

"Jeg tror hen ad vejen at jeg er blevet mere mindet for at foreslå det. Det er jo næsten altid på paletten, med voldgift som den ultimative og sureste løsning. Jeg præsenterer det altid som rent positivt."

Q12: Hvad er efter din mening afgørende for, om en mediationsproces ender med en aftale?

"En ægte vilje fra begge parter er helt afgørende. Jeg har haft en sag, hvor den ene part rigtig gerne ville men den anden ville ikke. Der var en klausul i kontrakten om at man skulle, men den ene part havde sådan set gjort op med sig selv, hvor meget man ville betale, som i øvrigt var et urealistisk lille beløb efter min opfattelse, så man indtog altså en stejl holdning. Der er det lidt svært, og det er de situationer, hvor man godt kan skubbe til dem. Det var i en sag, hvor jeg også havde fagligt belæg for at have en mening om det, og hvor man som sidste udvej siger; det tror jeg ikke I får medhold i, på en lidt pænere måde."

"Fra starten er det vigtigt at man kommer godt i gang. At man får taget fat i problemer der er håndterbare. Der hvor det bliver ubehageligt er når nogen har noget i klemme, f.eks. hvor parterne opfatter hinanden som løgnere."

Q13: Er der nogle byggesager, der er mere "egnede" til mediation end andre?

"Nogen gange har man behov for en egentlig juridisk afgørelse fordi man måske skal gøre regres, og der duer hverken mediation eller et forlig. Men der kan også være situationer, hvor det er spild af tid, fordi den anden part bare ikke vil være med. Det kan godt være man er lidt for pessimistisk der, fordi det viser sig jo ofte, at det går alligevel, når man først kommer i gang. Men altså i udgangspunktet skal parterne have en basal interesse i det."

"Det har nogen gange afholdt mig at indgå i mediation hvis det har været meget store beløb og en offentlig bygherre, hvor man har haft meget lange forligsforhandlinger og man er ikke rigtigt kommet nogle vegne."

OM MEDIATOR OG MEDIATORS ROLLE

Q14: Hvad udgør efter din mening en 'god' mediator?

"Hvis du ikke er lyttende og du ikke signalerer at du forstår hvad parterne siger, så er du jo dårlig. Du er selvfølgelig også dårlig hvis du er for tromlende. Der er nok nogen der er meget mere med at alt er godt og alt er rigtigt. Jeg er nok sådan en mediator, der – hvis det er nødvendigt – også prøver at skubbe lidt til parterne. Og det er der jo nogen, der siger er forkert og det bør man ikke gøre. Til det siger jeg, at det synes jeg, man skal gøre, ikke som det første men som den sidste udvej."

"Folk griber det meget forskelligt an, og det kunne jo i virkeligheden være meget sjovt at være fluen på væggen til en anden mediation med én, der måske var en anden mediatortype end en selv."

"Dem, der har valgt mig, har måske lidt synes, at det var sådan én som mig de skulle have."

Q15: Hvor vigtig er mediatoren for udfaldet af processen?

"Mediatoren spiller klart en vigtig rolle. Jeg tror, mediatorens personlighed, synlighed og evner til at kommunikere på en relativ enkel og forståelig måde også betyder noget."

Q16: Er det nødvendigt, at mediator har branchekendskab for at sikre en god proces?

"Det er ikke nødvendigt med branchekendskab. Man kan sagtens mediere i en sag, hvor man overhovedet ikke kender juraen. Man skal forstå, hvad det drejer sig om. Der hvor man virkelig kan tabe noget, er når de har givet deres mundlige indlæg, og når man så skal til at formulere problemer. Hvis man i den problemformulering viser, at man ikke har forstået det, så er man ikke ret godt kørende og så vil de nok hellere køre den selv. Du skal kunne forstå, hvad det drejer sig om og du skal kunne strukturere tingene. Det kan nogen gange være en fordel, at du ikke kender juraen for så kan du stille nogle af de lidt dumme spørgsmål, som nogen gange kan være de bedste spørgsmål."

"Hvis parterne ikke kan forklare en sag for nogen, der ikke har forstand på den i forvejen, så er det måske fordi deres synspunkter ikke er særlig gode. Det kan være en god lakmusprøve for parterne at forklare det så alle kan forstå det."

"Det er klart, at de sager, hvor man ikke kender juraen, er det no-go at kloge sig på, hvad udfaldet kan blive."

BARRIERER OG VEJEN FREM (INPUT TIL NYHEDSBREVE 5+6)

Q17: Hvad ser du som de væsentligste barrierer for, at mediation bliver mere udbredt i den danske byggebranche?

"Det er mest et spørgsmål om tradition. Det handler om at få hul på bylden. Det er ketchup-effekten, når først der er hul igennem, så vælter det ud. Jeg har svært ved at se nogen saglige barrierer for at det ikke skulle blive noget mere udbredt end det er i dag."

"Jeg ved ikke, hvor mange advokater der er inde i det i byggebranchen. På mit kontor, hvor vi ikke laver andet end bygge- og anlægssager, er jeg den eneste af partnerne, der er mediator. Hvis man selv er uddannet mediator, vil man være mere tilbøjelig til at bringe det op, tilsvarende hvis man selv har haft en positiv oplevelse med mediation."

"En barriere kan i dag godt være at mediation nogen gange opfattes som en svaghed. Underforstået: Din sag tåler ikke en voldgiftssags kritiske, tekniske og juridiske lys; du vil hellere ind i sådan et snakkeforum, hvor alle meninger er lige gode. Det kunne man afhjælpe, hvis man havde en kontraktbestemmelse om mediation."

Q18: Hvis du kunne give nogle anbefalinger til branchen selv for at fremme mediation, hvad ville det da være?

"Man kunne eventuelt lave en kontraktbestemmelse, der i hvert fald forpligter parterne til at overveje mediation. Når jeg er lidt tøvende overfor en formulering hvor man "skal" i mediation inden voldgift, så er det fordi, at mediation ikke giver mening, hvis den ene part ikke er interesseret. Så får det lige præcis den modsatte effekt, så bliver det fordyrende og forsinkende, hvor det skulle være det modsatte. Men at parterne er forpligtede til at overveje det qua en kontraktbestemmelse, det tror jeg kunne skubbe på."

4.1.4. Finn Lænkeholm, Advokat, Ingeniørforeningen

BAGGRUND

Q1: Kan du fortælle lidt om dig selv og din rolle som mediator?

Ansættelses- og arbejdsret, kontraktsret, mediation/ mægling. Beskikkelsesår: 1998 Fødselsår: 1969 Møderet for landsret: Ja Møderet for højesteret: Ja.

Uddannet 12-13 år siden, som mediatoradvokat, siden da selvstændig mediation, retsmægler ved domstolene. Flere end 130 medationer, undervist meget i mediation og konfliktløsning, konfliktvejleder, hjulpet meget inden for læger og sygeplejersker, virksomheder hvor der er spændinger i samarbejdet, mellem ejere og direktionen.

Q2: Hvornår startede du som mediator og hvorfor?

Se ovenfor

Q3: Hvilken form for mediationstræning og/eller certificering har du modtaget, hvis nogen?

Se ovenfor

Q4: Hvordan vil du beskrive din tilgang til mediation? (Evaluerende vs. faciliterende) Er det samme gældende for de øvrige mediatører i Danmark eller skiller du dig ud?

Den er faciliterende. Det er den genelle stil blandt danske mediatører, anderledes i fx UK som er mere evaluerende.

Hvis advokater er med, er de ofte lidt overoptimistiske, og tror de har en bedre sag end egentligt tilfældet. Her kan der være en fordel ved at evaluere lidt for at få afstemt forventninger. Parterne kunne godt tænke sig lidt mere evaluerende stil, men så er der brug for noget andet end mediation. Så skal det være forligsmægling.

MEDIATION I BYGGEBRANCHEN

Q5: Hvad er din erfaring med mediation specifikt i forhold til den danske byggebranche?

Har medieret og lavet retsmægling inden for byggeri – måske 30 sager.

Q6: Hvad er ifølge dine egne observationer de væsentligste årsager til at konfliktniveauet er så højt i byggebranchen?

Forskellige faggrupper, afhængige af hinanden, hvis den ene laver fejl har det konsekvenser for andre parter.

Derudover er der pres på indtjeningen, profitten ryger hurtigt. Derfor vigtigt at få snakket sammen om, hvordan man håndterer konflikter og problemer.

Q7: I hvilken udstrækning tror du, at mediation kan hjælpe den danske byggebranche med at spare tid og penge i forhold til mere formelle konfliktløsningsmetoder som f.eks. voldgift?

Mediation kan hjælpe ved at man ikke hele tiden skyder skylden på hinanden og forsøger at dække sin ryg ind. Ved mediation kan man snakke sammen på et tidligere tidspunkt, undgå at stemningen ikke bliver dårlig på byggepladsen, hjælpe hinanden lidt og ikke modarbejde.

MEDIATIONENS POTENTIALE OG GEVINSTER

Q8: Baseret på din erfaring fra konkrete mediationssager, hvor stort tror du så mediationens potentiale er i byggebranchen?

Australien er et godt eksempel. To erfarne australske mediatorer fortalte, at ingen går i voldgift eller i retssag mere, australierne har kun 1/3 retssager og voldgifter tilbage. Potentialet i DK er stort, under selve byggeriet er der kæmpe potentiale for at bruge mediatorer, ved selve konflikterne er potentialet også stort, over 2/3 bliver forligt. Så potentialet er i hvert 2/3.

Q9: Hvor lang tid oplever du, at mediationssager tager i gennemsnit vs. f.eks. en voldgiftssag?

Langt mindre tidsforbrug. Tidligt til bordet, ingen ventetid, et par uger og så i gang, ingen lange processkrifter, blot nogle indledende overvejelser, så kortere forberedelse. De fleste mediationer løses på 2-3 timer, og enkelte over et par dage.

Det er generelt godt, at advokaterne er med i processen. Gode støtter til deres klienter, trygt. Kan godt påpege svagheder i klienternes krav. Og i selve processen, her hjælper advokaterne også. De kan påpege ting undervejs. Så i langt de fleste tilfælde er det godt at have advokaterne med. Advokaterne altså stadig nødvendige, bare uden processkrifter. Det gør det billigere og nemmere for advokaten. Måske kan man endda bruge advokater mere, fordi det koster mindre per gang. Mere volume for advokater kan måske skabe en mere attraktiv business case for mediation, også blandt advokater.

Q10: Hvor mange omkostninger pådrager parterne sig i hhv. en mediation vs. en voldgift? (Direkte vs. indirekte?)

Advokatombkostningerne ved mediation er halvdelen eller ¼ af voldgift. Dertil er sagsomkostningerne stort set væk. Og de er store. Der skal bruges masser af tid for projektlederne til processkrifter og forberedelse. Måske den største besparelse er på de interne ressourcer. Næsten mere end ¼ af omkostningerne for de interne omkostninger.

Q11: Ser du andre gevinster forbundet med mediation end tid og penge? Hvilke? (Eksempler? Tal?)

Kommunikationen bliver genetableret mellem parterne kan lede til mere forretning sammen. Mere kreative løsninger. Alle de mindre sager med private bygherrer, de færreste som ikke bliver valgt på mund-til-mund, konflikter giver færre anbefalinger, mediation kan hjælpe her. Hvis du får løst dine konflikter på en god måde, er du også en attraktiv håndværker og en god samarbejdspartner. En fornuftig måde.

MEDIATIONSPROCESSEN

Q12: Kan du beskrive, hvordan et mediationsforløb i en byggesag typisk vil forløbe?

Lidt forskel på om det er privat bygherre og hovedentreprenør, eller om det er en konflikt mellem hovedentreprenør og underleverandør/bygherrer.

1. Starte med at høre parterne om forløbet og materien. Beskrivelse af hvorfor de juridisk har ret, hvorfor de er frustrerede og føler sig snydt. Nogen gange siges det lige ud, og nogle gange lurer det under overfladen. Irritationen over ikke at blive talt ordentligt til, ikke lykkedes med det, man gerne vil lykkes med. Dertil en masse teknik om sagen. Meget af den snak er med til at modne parterne, skaber en klarere dialog, dæmper konfliktniveauet, og hjælper parterne med at få luft for frustrationerne. Mediationen skal hen til et sted, hvor parterne er klar til at snakke løsninger.

2. Afgrænse elementerne og temaerne. Her kommer der oplysninger på bordet (regninger, fakturaer, etc.), man tager et emne af gangen og brainstormer, således at parterne kan prøve at snakke lidt kreativt, nogle gange bliver løsningerne superkreative. Hvis man ikke får løst problemerne med det samme, er der altid en part, der ikke vil gøre tingene anderledes, ikke vil være med til at finde de innovative løsninger, ikke vil samarbejde. Derfor er det super vigtigt at få lavet de gode aftaler på byggepladsen, tidligt i processen.

Q13: Hvad er de primære bevæggrunde for parterne og deres advokater til at indgå i en mediation? Hvad kan omvendt afholde dem fra det?

Afholde fra mediation: Primære årsag til at gå i voldgift er en holdning om, at det nytter ikke noget at bruge mediation. Man har måske prøvet at komme til en løsning ved bilaterale forhandlinger, og det har ikke ført til noget, derfor vil mediation heller ikke give en løsning. Parterne sidestiller altså deres bilaterale forhandlinger med mediation, og intet kunne ikke være mere forkert. Det er en stor barriere.

Hvornår vælger man mediation: Nogle gange er det deres advokat eller dommer, der har anbefalet mediation.

Q14: Hvornår kommer mediator som oftest ind i billedet? Har det nogen betydning for udfaldet, hvornår en mediationsproces starter?

Oftest ind ved konflikten. Altså for sent. Jo tidligere jo bedre. Inden skaderne og omkostningerne vælter ind.

Q15: Er der nogle byggesager, der er mere "egnede" til mediation end andre?

(Hvad er efter din mening afgørende for, at en mediationsproces ender med en aftale? Er der nogle byggesager, der er mere "egnede" end andre til at køre mediation? Hvorfor/hvorfor ikke?)

Nej.

OM MEDIATOR OG MEDIATORS ROLLE

Q16: Hvad udgør efter din mening en 'god' mediator? Hvad udgør en 'dårlig' mediator? Kan du give eksempler?

Vigtig at få afklaret: Hvad er parterne hver især interesseret i, og hvad er vigtigt for parterne. Hjælper parterne til at blive kloge på hinanden. En god mediator kan fornemme hvilke drøftelser og udladninger, man skal lade køre for, at parterne bliver forhandlingsklare. Skal kunne fornemme, hvad der er brug for, når situationen bliver fastlåst. Gå en tur, indhente mere information, lade advokaterne gå sammen, lade parterne gå sammen. Altså have en mavefornemmelse for timing. Hvor bevæger processen sig hen, og hvad skal der til. En god mediator har mavefornemmelse for processen og parternes behov ift at komme til en løsning – det kommer fra erfaring.

Hvor vigtig er mediatoren for udfaldet af processen? (Hvor vigtig vil du sige, at mediatorens færdigheder er for udfaldet af mediationsprocessen? Hvor meget er "hårde" færdigheder såsom forhandlingsteknik, hvor meget er "blødere" færdigheder såsom personlig snilde, gode kommunikationsevner, likeability etc.?)

Se ovenfor.

Q17: Er det nødvendigt, at mediator har kendskab til byggebranchen for at sikre en god proces? Hvorfor/hvorfor ikke? Egentlig ikke. Hvis man går i voldgift eller retssag har advokaterne jo heller ikke nødvendigvis en byggeteknisk baggrund. Ej heller dommeren.

BARRIERER OG VEJEN FREM (INPUT TIL NYHEDSBREVE 5+6)

Q18: Hvad ser du som de væsentligste barrierer for at mediation bliver mere udbredt i den danske byggebranche som det eksempelvis er tilfældet i Norge og England?

En forhindring er at man anses for den svage part, hvis man foreslår mediation. Derfor hvis mediation kom ind i standardkontrakter, ville det være nemmere at foreslå mediation, fordi man ikke bliver anset for den svage part. Og menneskehjernen, hvis tilstrækkelig sur, vil bare ikke synes at mediation er hårdt nok. Vi er langt fra Australien, hvor voldgifter og retssager er langt mindre udbredt.

Q19: Hvis du kunne give nogle anbefalinger til branchen selv for at fremme mediation, hvad ville det da være?

Ind i AB92. Og ind i standardkontrakterne. Flere analyser ala vores. Og så de gode erfaringer og få dem kommunikeret. Få en forståelse af mediation ind hos partadvokaterne.

4.2. Økonomiske konsekvenser ved forsinkelser i byggeriet

I sidste nyhedsbrev fra Mediationsinstituttet viste en ny undersøgelse, hvordan konflikter i byggeriet ikke bare genererer betydelige direkte omkostninger, men også en række betydelige indirekte omkostninger med potentielt vidtrækkende konsekvenser for byggeriets parter. Undersøgelsen viste videre, at blandt de væsentligste årsager til disse indirekte omkostninger er forsinkelser på det konfliktramte byggeri og afledte forsinkelser på virksomhedens øvrige projekter og opgaver pga. tid brugt på det konfliktramte projekt.

Forsinkelser giver anledning til omkostninger, fordi byggevirksomheder ikke med kort varsel kan flytte mandskab og materiel til andre byggeprojekter, når en byggekonflikt pludselig forsinket et bestemt byggeri. Derved kan en konflikt ofte give forsinkelser både på konfliktbyggeriet og på virksomhedens øvrige projekter og føre til tabt indtjening til dækning af udgifter til mandskab og materiel på flere byggeprojekter.

Forsinkelsernes økonomiske konsekvenser kan groft illustreres ved at tage udgangspunkt i, at en arbejdsdag i byggeriet ekskl. materialer gennemsnitligt har kostet omkring 3.600 kr. pr. medarbejder i perioden 2006-2015, og at der i samme periode har været omkring 34 mio. arbejdsdage i byggeriet pr. år.⁶ Dette betyder, at hvis alle byggeriets projekter er forsinket med 1% i forhold til den planlagte udførelstid koster det ca. 1,3 mia. kr. i tabt omsætning om året.

Siden Byggeriets Evaluerings Center startede med at evaluere danske byggerier i 2006 har den faktiske udførelstid overordnet set været omkring 1,6% højere end den planlagte udførelstid.⁷ Det betyder, at forsinkelser rent faktisk koster omkring 1,9 mia. kr. i tabt omsætning pr. år.

Konflikter i byggeriet er selvfølgelig ikke årsag til samtlige konflikter i byggeriet, men det er tankevækkende, at hvis færre og mindre omkostningsfulde konflikter kunne reducere forsinkelser med blot 10% ville det give besparelser på 190 mio. kr. pr. år. Dertil ville komme besparelser fra andre af byggekonflikternes indirekte omkostninger som ikke-fakturerbare ekstrarbejder, afskrivninger, kvalitetsforringelser, omdømmetab, nedsat omsætningsevne og i nogle tilfælde konkurser.

⁶ I følge Danmarks Statistik, REGN5 havde byggeriets i perioden 2006-2015 en gennemsnitlig omsætning på 208 mia. kr. fordelt på gennemsnitligt 132.000 årsværk. I følge Dansk Byggeri's Konjunkturanalyse fra Marts 2017 er byggeriets materialeforbrug i perioden 2009-2015 gennemsnitligt 42% af omsætningen. Med 253 arbejdsdage om året betyder det, at en arbejdsdag i byggeriet ekskl. materialer koster omkring 3.600 kr. pr. medarbejder.

⁷ Se <https://byggerating.dk/database/statistik-entreprenorer>

