



## *Studenterrapport*

Uddannelse:  
Ledelse & Informatik i Byggeriet

Semester:  
LIB10

Titel på projekt:  
Udbud af Strategiske Partnerskaber

Projektperiode:  
01. september 2016 – 05. januar 2017

Vejleder:  
Susse Georg

Studerende:

---

*Zhaneta Avtanska*

**Antal normalsider: 76**

**Afleveringsdato: 05. januar 2017**

### **Resume:**

Dette speciale har til formål at undersøge, hvilke forhold der kan tænkes at have afgørende betydning for gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber (SP) og kan bidrage til, at en bygherre opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde. På baggrund af tre casestudier af gennemførte udbud af SP konkluderes, at bygherrerne skal facilitere samarbejdsrelationer mellem parterne for derigennem at reducere omkostninger, generere stordriftsfordele og opnå gentagelses effekter. På baggrund af projektets diskussion konkluderes ligeledes, at udbuddet af SP kræver ændringer i sociale normer og arbejdskulturer både i byggebranchen og i organisationerne, som er involveret i SP.

Specialets empiri bygger på dokumentanalyser og seks semistrukturerede kvalitative interviews med nøgleaktører, som har været en del af udarbejdelsen af udbudsmaterialerne hos Byggeri København (ByK), KAB og ATP Ejendomme (ATPE).

Analysen består af fire delkapitler. I de tre første delkapitler undersøges udbud af SP hos ByK, KAB og ATPE enkeltvis. Der undersøges; de rationaler bag indgåelse af et strategisk partnerskab, hvilke barrierer ByK, KAB og ATPE oplever i forbindelse med gennemførelsen af udbud af SP og hvad de har gjort for at overvinde dem. I det sidste delkapitel opsummeres fundene fra de tre første delkapitler og her redegøres for de forhold, der kan skabe betingelserne for SP og kan bidrage til, at en bygherre opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde.

For at belyse specialets problemformulering og undersøgelsesspørgsmål anvendes litteraturer om SP og barrierer for nye samarbejdsformer. Der anvendes ligeledes industrial buying behaviour teorien (IBB) og transaktionsomkostningsteorien (TCE). TCE, IBB og litteraturen om SP inddrages med henblik på at forklare ByK, KAB og ATPEs rationale for at indgå i et længerevarende strategisk samarbejde. Ved at integrere TCE og IBB har Eriksson (2006) skabt en konceptuel model for indkøb og styring af transaktioner. Eriksson's model inddrages med henblik på at forklare, hvordan bygherrer kan tilrettelægge en udbudsstrategi, der muliggør et samarbejde for forskellige aktører med forskellige mål.

**Ledelse og Informatik I Byggeriet 2017**

# **Udbud af Strategiske Partnerskaber**

*Tre cases om strategiske partnerskaber i  
dansk byggeri*



Zhaneta Avtanska

05-01-2017 København

## Forord

Kandidatspecialet er udarbejdet på Kandidatuddannelsen, Ledelse og Informatik i Byggeriet ved Aalborg Universitet København (LIB-AAU CPH) i perioden 01. september 2016 – 05. januar 2017.

Specialet omhandler samarbejdsformen strategisk partnerskab og dets betydning for byggebranchen. Min interesse i strategiske partnerskaber (SP) afspejles i mit ønske om at finde et emne, som er tidsrelevant. SP har været genstand for stor offentlig bevågenhed i 2016, da Byggeri Københavns (ByK) udbød to rammeaftaler om SP.

Formålet med dette speciale er at beskrive, hvilke forhold der kan tænkes at have afgørende betydning for gennemførelsen af udbud af SP og kan bidrage til, at en bygherre opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde. Det er ligeledes specialets mål at give læseren et fyldestgørende billede af hvilke visioner og holdninger bygherrer har for SP.

Det er vigtigt for mig at anerkende, at uden min vejleder og interviewpersoner, ville det ikke være muligt at udarbejde dette speciale. Derfor en stor tak til:

Susse Georg – Vejleder

Professor ved Department of Development and Planning, AAU

Tak til de interviewede:

Andreas Sandberg, Projektleder i Byggeri København

Frederik Keun-Rasmussen, Udbuds- og entreprisjurist i Byggeri København

Carsten Bjørneboe, Teamchef for Center for Byggeri i KAB

Michael Nielsen-Elgaard, Byggechef i KAB

Claus Visti Hansen, Afdelingschef for Projektafdelingen i ATP Ejendomme

Thomas Tjørnehøj Oversø, Projektleder for Projektafdelingen ATP Ejendomme

## Abstract

This master thesis examines how construction clients' procurement procedures affect long term strategic collaboration and how clients can obtain the benefits and minimize the disadvantages of collaborative working in construction. On a basis of a multi case study of strategic partnerships (SP) in three construction clients' organizations in Denmark, the thesis concludes that clients should facilitate working relationships between the parties in order to reduce costs, generate economies of scale and achieve effect of repetition. This thesis also concludes that long term strategic collaboration requires changes in social norms and working culture both in the construction industry and in individual companies.

Empirical data were collected through document analyses and six semi-structured qualitative interviews with people involved in the preparation of procurement documents at Byggeri København (ByK), KAB and ATP Ejendomme (ATPE).

While this thesis is predominantly empirically driven, I also incorporate literature on SP and barriers to collaborative working in construction as well as theoretical insights of industrial buying behaviour theory (IBB) and transaction cost theory (TCE) in the analytical framework when exploring the three cases. TCE, IBB and the literature on SP are included in order to explore the rationale of ByK, KAB and ATPE for engaging in long term strategic collaboration partnerships. Eriksson (2006) integrates IBB and TCE into a model for the choice of governance mechanisms. Eriksson's model is included in order to explore how construction clients can utilize procurement procedures, which enabled different actors with different goals to work together.

The analysis consists of four sections. In the first three sections the procurement of SP in ByK, KAB and ATPE is examined. The purpose of these analyses is to report the rationale of ByK, KAB and ATPE for engaging in long term strategic collaboration partnerships, as well as to identify barriers to SP, as perceived by construction clients and the specific measures that are taken to overcome these barriers. The fourth section summarizes and compares findings from the first three sections in order to illuminate which conditions are central for completion of cooperative procurement procedures, and how clients can obtain the benefits and minimize the disadvantages of collaborative working in construction.

## Indhold

1	Indledning .....	4
1.1	Barrierer for nye samarbejdsformer .....	5
1.2	Problemformulering .....	7
1.3	Disposition.....	10
2	Litteraturgennemgang .....	11
2.1	De centrale begreber og teorier .....	11
2.2	Etablering af en fælles forståelsesramme.....	21
3	Metode .....	23
3.1	Undersøgelsesmetode.....	23
3.2	Dataindsamling.....	26
3.3	Analysetilgang.....	27
4	Analyse.....	29
4.1	Udbud af strategiske partnerskaber hos Byggeri København .....	29
4.2	Udbud af strategiske partnerskaber hos KAB .....	41
4.3	Udbud af strategiske partnerskaber hos ATP Ejendomme.....	51
4.4	Tværgående analyse .....	61
5	Diskussion.....	68
6	Konklusion .....	74
6.1	Metodeovervejelser .....	75
7	Citerede værker .....	77
8	Bilag – Interviewguider .....	80

# 1 Indledning

Ændrede samarbejdsformer, herunder strategiske partnerskaber (SP), har udgjort et hovedemne i diskussionen af mulighederne for at fremme effektivitet, kvalitet og udvikling i byggeriet i de seneste årtier. Dette skyldes, at nye samarbejdsformer ses som en kilde til udvikling i og af byggesektoren (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2006; Kristiansen, 2006; Storgaard, 2006; Storgaard & Gottlieb, 2006; Kadefors et al., 2013). I 2016 blev debatten om SP yderligere aktualiseret af Byggeri Københavns rammeudbud.

Københavns Kommunes bygherreenhed, Byggeri København (ByK) udbød to rammeaftaler om SP til en samlet værdi på næsten 3 mia. kr. ByK udbød SP med henblik på etablering af et 4-årigt samarbejde mellem kommunen og to faste leveranceteams af entreprenører, arkitekter og ingeniører omkring eksekveringen af en række af kommunens byggerier (Foss, 2016).

Udbuddet af SP gav anledning til heftig debat blandt byggeriets parter. Fortalere for SP mente, at det ville give mulighed for innovation, stordriftsfordele, færre fejl og genbrug af gode løsninger. Kritikere af SP mente, at et længerevarende samarbejde ville føre til et byggemonopol. Kritikerne pegede på, at SP ville skabe en ensrettet og monoton by, da det kun vil være to faste leveranceteams der vil opføre kommunens byggerier. Samtidig fremhævedes også faren for at SP ville komme til at lukke markedet for de små og mellemstore leverandører (Tengbjerg, 2016).

Debatten om SP har samtidig aktualiseret spørgsmålet om, hvordan nye samarbejdsmetoder, der giver mulighed for et integreret samarbejde imellem de forskellige parter i byggeriet, kan indarbejdes i en branche, som er kendetegnet ved at være organiseret i temporære projekter. Dette spørgsmål har været et emne for en vedvarende debat i dansk byggeri, og kan følges tilbage til Byggepolitiske Handlingsplan 98' (Bolig- og Byministeriet, 1998). I initiativ 6 i Byggepolitisk Handlingsplan 98' introduceres begrebet partnering, og nogle år efter introducerede Erhvervs- og Byggestyrelsen (2006) begrebet strategisk partnerskab. Begge begreber hentyder til modeller for forbedret samarbejde. Et samarbejde der bygger på dialog, tillid, åbenhed, tidlig inddragelse af entreprenøren og fælles målsætning for projektet. Men hvor partnering organiseres omkring ét enkelt projekt, strækker SP sig ud over en byggesag (Kristiansen, 2006; Kadefors et al., 2013).

SP er også kendt i den offentlige debat under navnet Offentlig Privat Partnerskab (OPP). OPP har til formål at øge kvaliteten af det byggede ved at give leverandørerne ansvar for driften af det færdige byggeri i en længerevarende periode, der f. eks. kan strække sig fra 10 til 30 år. Ifølge Storgaard

(2006) er SP en naturlig forlængelse af partnering. Han mener endvidere, at OPP og samling af udbud (rammeaftaler) vil give byggevirksomheder mulighed for et tæt samarbejde, og at dette vil gøre SP til en hyppigt anvendt løsning (Storgaard, 2006).

Som følge heraf kan SP betragtes som et middel til at give byggebranchen et løft. Der er imidlertid delte meninger om fordelene og ulemperne ved det gentagne samarbejde. Eriksson et al. (2008) mener, at før en bygherre vælger at udbyde et projekt som en ny form for samarbejde, bør bygherren være bevidst om, hvilke barrierer der kan opstå mod etablering af sådanne nye samarbejdsformer (Eriksson et al., 2008).

## 1.1 Barrierer for nye samarbejdsformer

Eriksson et al. (2008) leverer en af de få empiriske undersøgelser, som beskriver udfordringerne, som offentlige og private partnere står over for i deres forsøg på at implementere nye former for samarbejdspraksis i byggesektoren (Marrewijk et al., 2014). Deres undersøgelse fokuserer på erfaringerne med partnering blandt 87 svenske bygherrer (Eriksson et al., 2008).

I deres undersøgelse har Eriksson et al. (2008) identificeret tre typer af barrierer. Den første type er de industrielle barrierer. Disse vedrører især lovgivningen på området, dvs. love, regler og standardkontrakter. Den anden type er de organisatoriske barrierer, som knytter sig til udviklingen af nye kompetencekrav, som kan være anderledes end kompetencekravene i forbindelse med mere traditionelle byggeprocesser og indkøbsprocedurer. Den tredje type er de kulturelle barrierer, som omhandler branchens konservative industrikultur, konflikter, kortsigtethed, fokus på projekter i stedet for processer og manglende leverandør involvering i projektspecifikationer (Eriksson et al., 2008, s. 528).

Eriksson et al. (2008) mener, at de industrielle barrierer ikke har afgørende betydning for skabelsen af samarbejdsrelationer. I stedet fremhæver de, at årsagen til branchens manglende engagement i et integreret samarbejde skyldes byggeriets traditionelle kultur og organisering. Eriksson et al. (2008, s. 531) mener dog, at standardkontrakter ikke understøtter tættere samarbejdsrelationer:

*“(...) using standard contracts, established by third parties, may prevent partnering since it brings a formality that stifles good relationships. To rely heavily on extensive and formal contracts may also increase opportunism (Lazar, 2000), since the standard contracts are too rigid and do not emphasise collaboration and sharing of responsibilities and risks.”*

Standardkontrakter betragtes nærmere som et forsøg på at tage højde for alle tænkelige situationer. Sådan en fokusering kan medføre en risiko for at samarbejdet ophører på grund af manglende tillidsopbygning i relationerne (Eriksson et al., 2008).

Ifølge Eriksson et al. (2009) kan bygherren overvinde de organisatoriske barrierer ved at vælge en udbudsstrategi, som er velegnet i forhold til den konkrete sag og byggeopgavernes kompleksitet og omfang. Eriksson et al. (2009) mener, at bygherren skal facilitere de stærke samarbejdsrelationer ved begrænset udbud, som har til formål at begrænse antallet af tilbud (Eriksson et al., 2009).

Hensigten hermed er at give tilbudsgiverne incitament til at bruge ekstra ressourcer på udformningen af tilbuddet, da konkurrencen ville foregå i en mindre kreds, hvormed chancen for at vinde bliver større (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016).

Eriksson et al. (2009) mener ligeledes, at tidlig inddragelse af entreprenører og nøje udvalg af leverandører kan være med til at overvinde de organisatoriske barrierer. En tidlig inddragelse af entreprenører i projekteringsfasen kan facilitere samarbejdsrelationer og eventuelt udvikling af en fælles problemløsning. Eriksson et al. (2009) peger på, at bygherren skal være opmærksom på, hvordan leverandørteamet sammensættes for at opnå en kompatibel blanding af færdigheder og personligheder. De bløde parametre såsom kompetence, tidligere erfaring og samarbejdsevne bør derfor være vigtigere end det traditionelle fokus på laveste pris. Eriksson et al. (2009) mener, at bygherren skal facilitere de stærke samarbejdsrelationer ved at udvælge de leverandører, som har de mest relevante kompetencer, og ved at skabe mulighed for udveksling af viden, for eksempel ved hjælp af workshops. Ifølge Eriksson et al. (2009) er en optimering af leverandørkæden en vigtig del af samarbejdet, som kan være med til at fremme kvaliteten og reducere risikoen (Eriksson et al., 2009).

Eriksson et al. (2009) peger endvidere på, at parternes engagement og motivation for at samarbejde kan være med til at overvinde de kulturelle barrierer. De foreslår at bygherren skal søge at etablere et langsigtet fokus blandt parterne ved gentagende interaktioner. Dette vil kunne øge parternes engagement og motivation for at samarbejde. Bygherren kan ligeledes fremme vidensdelingen ved f.eks. at skabe en incitamentsstruktur, som "belønner" leverandøren. Det vil sige, at bygherren bærer ansvaret for udviklingsperioden og hvis leverandøren finder på gode løsninger, bliver han honoreret (Eriksson et al., 2009).



Ifølge Eriksson et al. (2009) kan et andet tiltag til at overvinde de kulturelle barrierer være anvendelsen af 'collaborative tools' (samarbejdsværktøjer). Samarbejdsværktøjer og fælles arrangementer kan fremme udviklingen af fælles værdier, tillid og engagement mellem aktørerne. Eksempler på sådanne samarbejdsværktøjer er: etablering og løbende evaluering af fælles mål, fælles projekt kontor, fælles IKT-plattform og database, teambuilding arrangementer og konfliktløsningsmodeller (Eriksson et al., 2009).

Selvom karakteriseringen af de industrielle, organisatoriske og kulturelle barrierer er baseret på undersøgelser af svenske bygherrers erfaringer med partnering, så angiver de generelle træk, som også synes at gøre sig gældende for den danske byggebranche (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2006; Storgaard, 2006; Kristiansen, 2006; Storgaard & Gottlieb, 2006; Kadefors et al., 2013). På baggrund heraf ønsker jeg at undersøge betingelserne for at samarbejdsformen SP anvendes blandt danske bygherrer. Det kan vise sig at være andre relevante forhold end dem, som er beskrevet af Eriksson et al. (2008) og Eriksson et al. (2009), men ikke desto mindre synes de tre typer barrierer at være relevante for undersøgelsen af udbud af SP, da de eksemplificerer forhold, der kan være med til at påvirke bygherrens valg af udbudsstrategi.

## **1.2 Problemformulering**

Med udgangspunkt i tre konkrete cases fra Danmark, som handler om udbud af SP hos Byggeri København (ByK), KAB og ATP Ejendomme (ATPE), vil jeg undersøge, hvordan bygherrerne i praksis organiserer og faciliterer det gentagne samarbejde i byggeriet. Specialets formål vil være at belyse hvorfor disse tre organisationer har valgt at indgå i et længerevarende strategisk samarbejde, samt at undersøge de forhold, der har gjort sig gældende i udbudsprocessen og eventuelt i samarbejdet, så fordelene ved et tættere samarbejde med leverandørerne overstiger ulemperne. Dette fører frem til følgende problemformulering:

***Hvilke forhold kan tænkes at have afgørende betydning for gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber og kan bidrage til, at en bygherre opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde?***

### 1.2.1 Undersøgelsesspørgsmål

For at kunne besvare denne problemformulering har jeg opstillet tre undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvad er ByK, KAB og ATPEs rationale for at indgå i et længerevarende strategisk samarbejde?
2. Hvilke barrierer oplever ByK, KAB og ATPE i forbindelse med gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber?
3. Hvad har ByK, KAB og ATPE gjort for at overvinde barriererne for strategiske partnerskaber?

### 1.2.2 Fremgangsmåde

Med begrebet rationale mener jeg de strategiske overvejelser og interesser, som de tre organisationer har i forbindelse med at udbyde SP. De tre bygherreorganisationer tilhører to forskellige sektorer: ByK og KAB er offentlige bygherrer og ATPE er en semi-offentlig organisation, hvorfor det er nærliggende at antage, at de har forskellige rationaler med at udbyde SP. Holdbarheden af denne antagelse gøres også til genstand for undersøgelse i specialet.

For at besvare problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmål vil jeg anvende et multipelt casestudie, fordi det giver mig mulighed for at undersøge og efterfølgende identificere eventuelle mønstre på tværs af de tre cases.

For at belyse problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmål har jeg ligeledes valgt at indlede med en redegørelse for begrebet strategisk partnerskab, der er baseret på litteratur, som er både teoretisk og empirisk. Derefter har jeg valgt at kigge på industrial buying behaviour teorien (IBB) og transaktionsomkostningsteorien (TCE). Afslutningsvis vil jeg præsentere Eriksson's (2006) model over indkøb og styring af transaktioner, som er skabt ved integration af TCE og IBB.

I analysen inddrages TCE, IBB og litteraturen om SP med henblik på at forklare ByK, KAB og ATPEs rationale for at indgå i et længerevarende strategisk samarbejde. Samtidigt inddrages modellen for indkøb og styring af transaktioner med henblik på at forklare, hvordan bygherrer kan tilrettelægge en udbudsstrategi, der muliggør et samarbejde for forskellige aktører med forskellige mål.

### 1.2.3 Afgrænsning

Dette kandidatspeciale fokuserer på udbudsprocedurer i forbindelse med flere bygge- og anlægsprojekter, hvor der typisk vil være behov for at involvere flere leverandører såsom arkitekter, rådgivere, entreprenører og fagentreprenører. De SP, som behandles i specialet, består derfor af minimum fire parter; en bygherre, en arkitekt, en ingeniør og en entreprenør.

Man kan forestille sig, at der vil være mange forskellige opfattelser af SP samt rationaler, som kan have betydning for samarbejdet. Udgangspunkt for specialet er imidlertid bygherrens perspektiv. Af ressourcemæssige og tidsmæssige grunde har jeg været nødt til at fravælge inddragelsen af leverandørernes perspektiv i undersøgelsen. Det er kun bygherrens opfattelser af SP og hans rationaler for at indgå partnerskabet, der undersøges. I forlængelse heraf undersøges hvilke udbudsstrategier bygherrerne anser som værende mest hensigtsmæssige for SP.

Det er vigtigt at understrege, at formålet hermed er ikke at opstille en tjekliste for, hvilke udbudsstrategier der har størst positiv indvirkning på SP. Både den konkrete sag samt leverandørerne har afgørende betydning for partnerskabets succes. Derfor vil valg af udbudsstrategi skulle ses i sammenhæng med en række konkrete forhold hos bygherren. Valget af udbudsstrategi er ligeledes i høj grad afhængig af den konkrete sag og byggeopgavernes kompleksitet og omfang.

### 1.3 Disposition

I kapitel 2 introduceres de centrale begreber og teorier i specialet samt Eriksson's (2006) model over indkøb og styring af transaktioner. Strategiske partnerskaber, købsadfærd teorien, transaktionsomkostningsteorien og modellen for indkøb og styring af transaktioner danner grundlaget for specialets teoretiske position. Ved en kombination af de forskellige begreber og teorier kan der opnås en bedre forståelse af specialets problemformulering og undersøgelsesspørgsmål.

I kapitel 3 beskrives mine metodiske overvejelser og der redegøres for de anvendte metoder til dataindsamling og databearbejdning. Samtidigt diskuteres også den tekniske gennemførelse og kvalitetssikring. Kapitlet beskriver ligeledes, hvordan analysen vil være struktureret og hvordan litteraturen om SP og barriererne for nye samarbejdsformer, købsadfærd- og transaktionsomkostningsteorien samt modellen for indkøb og styring af transaktioner kobles med den indsamlede empiri.

I Kapitel 4 fremlægges de tre cases og efterfølgende identificeres tværgående mønstre blandt de tre cases for at svare på hvilke forhold der kan tænkes at have afgørende betydning for gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber og kan bidrage til, at en bygherre opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde.

I kapitel 5 diskuteres erfaringerne fra kapitel 4. I diskussionen inddrages debatten om SP blandt byggeriets parter. Dette har til formål at belyse, hvordan byggeindustrien anskuer fordelene og ulemperne ved det gentagne samarbejde.

Kapitel 6 indeholder kandidatspecialets hovedkonklusion og refleksioner over de metodiske forhindringer i designet og gennemførelsen af undersøgelsen samt metodens begrænsninger i forhold til gyldigheden af konklusionerne.

## 2 Litteraturgennemgang

I dette kapitel vil jeg introducere de centrale begreber og teorier i specialet samt Eriksson's (2006) model over indkøb og styring af transaktioner, som danner udgangspunktet for min teoretiske position i analysedelen. Samtidig udgør de begreber, teorier og modellen et fundament for at undersøge hvilke forhold der kan tænkes at have afgørende betydning for gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber og kan bidrage til, at en bygherre opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde.

Specialet er primært drevet af den indhentede empiri. Der er dog opstillet en analyseramme, som tager udgangspunkt i forskellige teoretiske perspektiver: økonomiske- og organisationsteorier. De teoretiske perspektiver har til formål at give indblik i bygherrers rationale for at indgå i et længerevarende strategisk samarbejde og forstå hvordan organisationerne søger at tilrettelægge arbejdet med strategiske partnerskaber.

I delkapitel 2.1 vil jeg redegøre for hovedbegreber, teorier og Eriksson's model. I delkapitel 2.2 opridses sammenhængen mellem de præsenterede begreber, teorier og modellen.

### 2.1 De centrale begreber og teorier

Delkapitlet har til formål at give en forståelse af de forskellige begreber, teorier og Eriksson's model samt, hvordan de kan anvendes til at undersøge specialets problemformulering. For at belyse problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmål vælger jeg at indlede med en redegørelse for begrebet strategisk partnerskab, der er baseret på litteratur, som er både teoretisk og empirisk. Derefter har jeg valgt at kigge på industrial buying behaviour teorien (IBB) og transaktionsomkostningsteorien (TCE), som integreres i en model over indkøb og styring af transaktioner (Eriksson, 2006).

#### 2.1.1 Hvad er et strategisk partnerskab?

Et strategisk partnerskab (SP) er en særlig form for samarbejde, hvor flere selvstændige juridiske enheder indgår i alliance og deler både gevinsterne og omkostningerne på forskellige projekter (Storgaard & Gottlieb, 2006). Med udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse og interviews med nøglepersoner blandt byggeriets virksomheder opdeler Storgaard (2006) SP i byggeriet i fire typer; et samarbejde mellem en bygherre og arkitekt om et bestemt produkt, et samarbejde mellem bygherre, rådgivere, arkitekt og entreprenører om produktion, et samarbejde mellem de udførende

og byggeriets leverandører om salg og distribution og netværk på tværs af byggeriets aktører for at udvikle koncepter og strategier for branchen. Storgaard (2006) peger ligeledes på, at samarbejdsformerne, som omhandler produkt og produktion, ofte er uformelle i den forstand, at de etableres fra gang til gang (Storgaard, 2006).

Kadefors et al. (2013) undersøger de formelle samarbejdsformer blandt byggeriets virksomheder, hvor der er en bindende samarbejdsaftale mellem to eller flere uafhængige organisationer for en række projekter. Med udgangspunkt i konkrete cases og erfaringer fra Sverige og Danmark opdeler Kadefors et al. (2013) SP i byggeriet i to kategorier; det industrialiserede byggeri og de strategiske serviceorienterede partnerskaber. Et partnerskab inden for det industrialiserede byggeri er f.eks. KAB AlmenBolig+, som bygger på flere rammeaftaler for opførelse af en ny generation af billige almene familieboliger ved industriel produktion. Samarbejdet omkring industrialiseret byggeri har primært fokus på effektivisering og reduktion af omkostninger. Ifølge Kadefors et al. (2013) kan bygherren opnå en gentagelseeffekt, fordi det samme leverandørteam vil anvende den samme designplatform på et tilstrækkelig stort antal projekter (Kadefors et al., 2013).

Et partnerskab inden for de strategiske serviceorienterede partnerskaber er f.eks. Enemærke og Petersens servicepartnerskaber, som bygger på flere serviceaftaler for vedligehold af bygninger med offentlige og private bygherrer. Samarbejdet omkring strategiske serviceorienterede partnerskaber har primært til formål at skabe øget kvalitet og værdi for kunden. Ifølge Kadefors et al. (2013) kan bygherren opnå en gentagelseeffekt, fordi de strategiske serviceorienterede partnerskaber giver mulighed for tæt samarbejde mellem bygherre og leverandører (Kadefors et al., 2013).

De givne seks kategorier af SP har til fælles, at de er defineret i forhold til det, der samarbejdes om. I Storgaard's typologi er der dog forskel på, hvem der deltager i samarbejdet, mens i Kadefors et al.'s typologi er SP altid et samarbejde mellem en eller flere leverandører og en bygherre.

### ***Motiver for at indgå i et længerevarende strategisk samarbejde***

Kadefors et al. (2013) peger på, at der kan være forskel mellem de motiver, der ligger bag et strategisk længerevarende samarbejde på kunde og leverandørsiden (Kadefors et al., 2013). Jeg vil indlede med leverandør synspunktet, og derefter vil jeg præsentere, hvilke fordele bygherrer ser ved at indgå i et længerevarende strategisk samarbejde med leverandører.

Kadefors et al. (2013) peger på, at de forretningsmæssige muligheder er den største drivkraft bag et strategisk længerevarende samarbejde på leverandørsiden. Leverandørerne får mulighed for at sikre

sig en samlet stor omsætning over et længere tidsrum og dermed minimere nogle risici. SP skaber ligeledes en kontinuitet i byggeopgaverne, der giver mulighed for en bedre ressource styring og et bedre arbejdsmiljø (Kadefors et al., 2013).

Ifølge Kadefors et al. (2013) er forhold som omkostnings- og tidsreduktion, ressourcer og effektivitet de væsentligste drivkræfter bag etablering af et samarbejde på bygherrens side. De peger ligeledes på øget kvalitet, forudsigelighed, lavere indkøbsomkostninger, fleksibilitet, bedre service og bedre kontrol med leverandørerne kan være motiver for kunden til at indgå et serviceorienteret partnerskab (Kadefors et al., 2013). Endnu en grund for kunden til at indgå et længerevarende strategisk samarbejde kan være et ønske om at reducere antallet af leverandører på byggesagerne. I en traditionel byggeproces bygger man en ny organisation af rådgivere, entreprenører og leverandører op til hvert byggeri, og det tager tid at få det til at fungere. Rameaftalerne om strategiske partnerskaber kan give mulighed for et mere varigt samarbejde mellem byggeriets aktører. Der er ligeledes besparelspotentiale i at få entreprenørernes kompetencer inddraget allerede i projekteringsfasen, da entreprenøren kan sikre kvalitet og bygbarhed (Andersen, 2016).

Jeg har præsenteret både bygherrens og leverandørens perspektiv for at give en bedre forståelse af fænomenet SP. I det følgende ser jeg kun på kundesiden. Dette skyldes, at dette speciale afgrænses af leverandørernes perspektiv og kun behandler bygherrens perspektiv.

### ***Forhold der sætter rammerne for et længerevarende strategisk samarbejde***

Ifølge Kadefors et al. (2013) er der to primære forhold, der sætter rammerne for graden og længden af et eventuelt samarbejde; udbudsreglerne og organisationers praksis. Kadefors et al. (2013) mener, at udbudsreglerne og den måde udbudsreglerne tolkes på i nogle tilfælde kan begrænse udbredelsen af længerevarende samarbejde (Kadefors et al., 2013).

### **Lovgivning**

Udbudsloven er særlige relevant for de offentlige bygherrer og har til formål at sikre den bedst mulige udnyttelse af de offentlige midler gennem en effektiv konkurrence om opgaverne (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016).

Den nye Udbudslov, som trådte i kraft 1. januar 2016, gør valg af procedureform fleksibelt ved bl.a. at udvide adgangen til at anvende 'udbud med forhandling' og 'konkurrencepræget dialog'. På den måde får de offentlige i vid udstrækning de samme muligheder som de private bygherrer for at

indgå i længerevarende strategiske samarbejder og opnå gentagelsesfordelene (lett.dk, 2016; Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016).

Udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog minder i opbygning meget om hinanden og indebærer i udgangspunktet, at der undervejs i udbudsprocessen gennemføres egentlige møder mellem bygherren og leverandøren, hvor leverandørens løsningsforslag og udbudsmaterialet drøftes nærmere (lett.dk, 2016). Udbudsformerne giver mulighed for mere dialog og samarbejde med henblik på at finde de bedste og mest effektive løsninger (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016).

Udbudsloven sætter rammerne for, hvordan ordregivere skal købe ind. Ved indkøb af tjenesteydelser og bygge- og anlægsopgaver over tærskelværdierne skal offentlige og private bygherrer samt udbydere, der modtager offentlig støtte følge Udbudsdirektivet eller Forsyningsvirksomhedsdirektivet. Tærskelværdien for offentlige bygge- og anlægskontrakter er på 38 mio. kr. og for offentlige vareindkøbskontrakter og tjenesteydelseskontrakter er den på 1.5 mio. kr. Tærskelværdierne i udbudsloven fastsætter, om indkøbet er udbudspligtigt, hvorfor der ved indkøb under tærskelværdierne indføres en større fleksibilitet i indkøbsprocesserne (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016).

Rammeaftaler er en af de indkøbsmetoder, som ordregiver kan anvende i forbindelse med et udbud. Udbudsdirektivet definerer en rammeaftale, som *”en løbende aftale mellem en eller flere ordregivere på den ene side og en eller flere tilbudsgivere på den anden. Formålet med rammeaftalen er at fastsætte vilkårene for de kontrakter, der skal indgås i løbet af en nærmere fastsat periode, navnlig mht. pris og mængder.”* (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016, s. 102)

Hermed er rammeaftalen ikke en udbudsprocedure, men en kontraktform. Dette vil sige, at hvis kontraktværdien for rammeaftalen overstiger tærskelværdien, skal ordregiver ved indgåelse af en rammeaftale følge udbudslovens procedureregler i alle faser af udbudsprocessen frem til tildelingen af de kontrakter, der indgås på baggrund af rammeaftalen (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016).

Som udgangspunkt indebærer en rammeaftale ikke en forpligtelse for ordregiveren til rent faktisk at indgå kontrakter på baggrund af rammeaftalen. Rammeaftalen kan betragtes som et ”stående tilbud”, som ordregiver kan vælge at benytte sig af eller vælge at gennemføre en ny udbudsproces



for den konkrete sag (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016). Når der ikke er tale om en købsforpligtelse for ordregiver, er leverandøren ikke sikret en omsætning og på grund af usikkerhed kan leverandøren fastsætte en højere pris. Bygherren kan dog indsætte et kontraktvilkår om købsforpligtelse i rammeaftalen. Via købsforpligtelsen sikres leverandørens eksklusivitet på aftalen, dvs. at ordregiveren påtager sig en kontraktretlig forpligtelse til at købe på rammeaftalen (Udbudsrådet, 2011).

Udbudsrådet peger på nogle fordele og ulemper ved rammeaftaler. En af fordelene ved rammeaftalen er, at den giver bygherren mulighed for at opnå fleksibilitet i indkøbsprocessen, fordi ordregiver kan afgive en bestilling for de varer eller ydelser, der er omfattet af rammeaftalen, når der hos ordregiver opstår et konkret behov. Desuden oplever de ordregivende en administrativ lettelse ved ikke at skulle håndtere udbudsprocesser hele tiden (Udbudsrådet, 2011). Hermed anskues rammeaftalen som et middel til at lette indkøbsprocesserne og at reducere transaktionsomkostninger for en offentlig bygherre, da rammeaftalen medfører, at bygherren kun én gang skal gennemføre et udbud (Hjelmar et al., 2012).

En anden fordel ved rammeaftalerne er, at den kan tilføre volumen og kontinuitet i byggeopgaverne. En stor indkøbsvolumen giver leverandørerne mulighed for at reducere deres marginalomkostninger og er dermed et incitament til at tilbyde bygherren en god pris (Udbudsrådet, 2011). Ved at udbyde egentlige projektporteføljer fremfor enkeltprojekter kan bygherrerne både i det offentlige og det private opnå stordriftsfordele, synergieffekter, gentagelsesoptimeringer og innovative fordele. Med andre ord er volumen og kontinuiteten en afgørende faktor, hvorfor det kan være relevant for de mindre offentlige bygherrer at gå sammen om strategiske partnerskaber med private virksomheder (Kadefors et al., 2013; lett.dk, 2016).

En af ulemperne ved rammeaftalen er, at det er svært at sikre kvaliteten. Ifølge COWI (2013) skyldes det, at kvaliteten er den eneste faktor, som entreprenøren kan ændre på, hvis projektets økonomi er presset (COWI, 2013). det er svært at prioritere kvalitetskrav på rammeaftalen, da man ikke kender ”prisen” på de varer og tjenesteydelser, der skal indkøbes. Ifølge Udbudsrådet (2011) kan man løse problemet ved at inddrage leverandørerne i udbudsprocessen (Udbudsrådet, 2011).

Udbudsrådet (2011) peger ligeledes på, at kvaliteten ikke nødvendigvis er sikret, bare fordi den er defineret rigtigt i udbudsmaterialet. Der kræves, at man følger op på, hvilken kvalitet leverandøren i

realiteten leverer. Der forslås opfølgning ved hjælp af stikprøver eller ved systematisk styring (Udbudsrådet, 2011).

Kadefors et al. (2013) fremhæver, at et længerevarende strategisk samarbejde ikke blot stiller krav til de juridiske rammer og kontraktindgåelse, men i ligeså høj grad også krav til udvikling af de interne forudsætninger for at indgå et samarbejde (Kadefors et al., 2013). Der tyder på, at Kadefors et al. (2013) er enig med Eriksson et al. (2008) om at de industrielle barrierer ikke har afgørende betydning for skabelsen af samarbejdsrelationer og at årsagen til branchens manglende engagement i et integreret samarbejde skyldes byggeriets traditionelle kultur og organisering.

### **Organisationers praksis**

I ”Strategic Partnering Handbook” peges på, at de intra-organisatoriske relationer er lige så vigtige som de inter-organisatoriske relationer:

*“Achieving internal alignment on culture, strategy, structure, process and people is just as critical to partnering success as external alignment. A parallel partnering strategy can be implemented internally while at the same time developing external relationships. Open/honest genuine external partners will share information, build on strengths and assist each other in minimizing weaknesses in both internal and external relationships.”* (Lendrum, 2003, s. 202)

SP muliggør gentagelse af samarbejdsrelationer og produktionsforløb, som kan føre til skabelse af tillid, fælles målsætninger, vellykket kommunikation og win-win løsninger. Lendrum (2003) mener dog, at hver organisation skal arbejde for at skabe de forudsætninger, som kan give partnerne mulighed for at indgå i et tillidsbaseret samarbejde (Lendrum, 2003). Ligesom Eriksson et al. (2009) peger Lendrum (2003) på, at parternes engagement og motivation for at samarbejde kan være med til at overvinde de kulturelle og organisatoriske barrierer. SP muliggør etablering af et langsigtet fokus blandt parterne ved gentagende interaktioner, som øger parternes engagement og motivation for at samarbejde og fremme vidensdelingen.

Kadefors et al. (2013) er enig med Eriksson et al. (2009) om at bygherrer skal sætte fokus på de bløde parametre såsom kompetence, tidligere erfaring og samarbejdsevne i stedet for på den laveste pris. Ifølge Kadefors et al. (2013) kan der opbygges nye kompetencer i organisationerne gennem træningsforløb. De anbefaler ligeledes, at organisationerne skal etablere synligt lederskab og arbejde med organisationsudvikling (Kadefors et al., 2013). Samarbejdsværktøjer såsom etablering

og løbende evaluering af fælles mål, fælles projekt kontor og teambuilding arrangementer herfra kan være nyttige i forhold til organisationsudvikling.

Opsummerende kan det siges, at udbud af SP er tæt forbundet med bygherrers viden om forskellige kategorier af SP og udbudsprocedurer. SP er et længerevarende samarbejde mellem en eller flere virksomheder, der strækker sig ud over en enkelt byggesag, hvorfor SP indebærer en række køb af bygge- og anlægskontrakter og/eller tjenesteydelseskontrakter. Hvis bygherren beslutter at anvende en rammeaftale i forbindelse med et udbud af SP, kan en købsforpligtigelse give leverandøren et incitament til at tilbyde gunstigere priser. Ved at vælge en udbudsform såsom udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog kan bygherren opnå bedre dialog og samarbejde med leverandørerne. Ved at samle visse typer byggerier i større udbud kan bygherren ligeledes sikre sig kvaliteten og udbyttet i samarbejdet. Herudover kan en ensartet og effektiv udbudsproces gøre det lettere, billigere og mere attraktivt at indlede et tættere formaliseret samarbejde. Desuden skal bygherreorganisationen arbejde for at skabe rammevilkår, som understøtter engagement og fleksibilitet, og som giver partnerne mulighed for at indgå i et tillidsbaseret samarbejde.

### **2.1.2 Hvad er industrial buying behaviour teori og transaktionsomkostningsteori?**

Transaktionsomkostningsteorien (TCE) er en økonomisk teori, der kan give en indsigt i byggeriets praksis ud fra et kontraktuelt perspektiv. TCE benyttes i specialet til at skabe en forståelse af baggrunden for strategisk-partnerskabsfænomenet. TCE undersøger virksomheders økonomiske organisering (f.eks. SP) og drejer sig om et af de mest grundlæggende forretningsmæssige spørgsmål – ”make or buy”. Kan transaktionsomkostningerne minimeres ved at producere produkter internt i virksomheden eller ved at købe fra andre? I tilfælde af køb af bygge- og anlægskontrakter og/eller tjenesteydelseskontrakter kan det være nyttigt at kende til industrial buying behaviour teorien (IBB), der handler om den beslutningsproces, som en køber gennemgår i forbindelse med et køb. IBB inddrages med henblik på at forklare, hvorfor en bygherre vælger konkrete udbudsstrategier og de forhold, der kan påvirke hans valg.

#### ***Industriel købsadfærd teorien (IBB)***

Cunningham og White (1973) peger på en række forhold, der kan påvirke købernes adfærd, når de evaluerer leverandører. Nogle af disse forhold er bl.a. pris, stabilitet og omdømme. Ifølge Cunningham og White (1973) er prisen en vigtig faktor i enhver købsbeslutning, men det kan ikke være den dominerende faktor (Cunningham & White, 1973). For eksempel når en bygherre gør

rutinemæssige indkøb af lav værdi tjenesteydelser, såsom drifts- og vedligeholdelsesopgaver, er prisen den dominerende faktor, fordi der er lidt forskel på konkurrerende leverandører. Ifølge Cunningham og White (1973) kan prisen være mindre vigtig, hvis konkurrerende leverandører tilbyder forskellige niveauer af kvalitet og kompetencer (Cunningham & White, 1973).

Når industrielle købere vil vælge leverandører til strategiske indkøb, vurderer køberne leverandørernes finansielle og forvaltningsmæssige stabilitet (Cunningham & White, 1973). For eksempel indgår bygherrer længerevarende strategiske partnerskaber med leverandører, fordi de kræver regelmæssig, pålidelig service og har derfor brug for at være sikre på, at leverandøren har den evne, den kapacitet og stabilitet til at opretholde servicen på lang sigt.

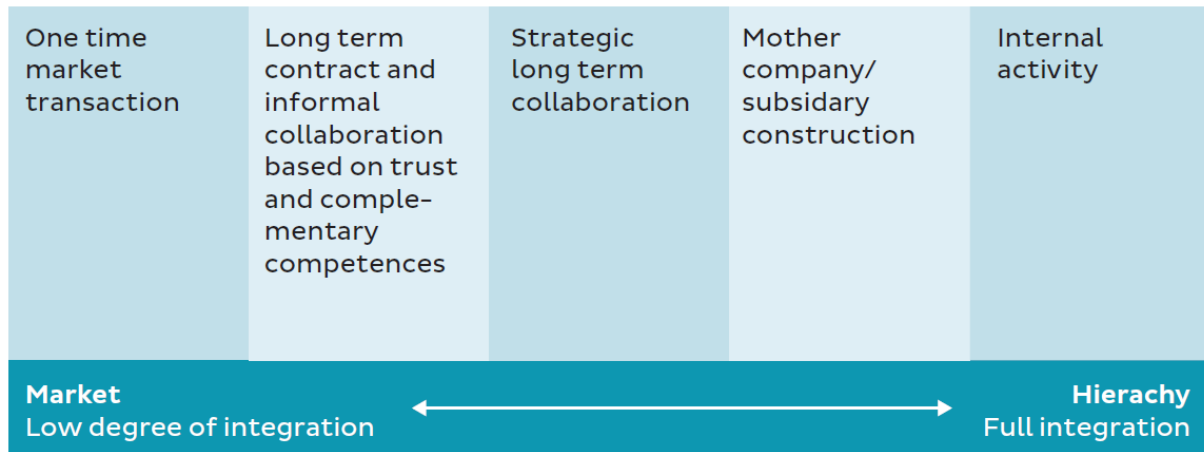
Et forhold så som omdømme kan ligeledes påvirke købernes adfærd, når de evaluerer leverandører. Dette skyldes, at køberne undersøger leverandørerne før de indgår partnerskab med dem (Cunningham & White, 1973).

### ***Transaktionsomkostningsteorien (TCE)***

Transaktionsomkostninger refererer til omkostninger i forbindelse med levering af en vare eller en tjenesteydelse via markedet, hvor en bestiller og en udbyder indgår en kontrakt. Ifølge Williamson (1985) er der to grundlæggende adfærdsforudsætninger hos aktørerne, som er kilder for transaktionsomkostninger 'begrænset rationalitet' og 'opportunisme'. Begrænset rationalitet opstår, fordi aktørerne forsøger at handle rationelt, men deres intellekt eller deres manglende evne til at kommunikere giver dem ikke mulighed for at overføre viden og synspunkter videre til andre. Opportunisme forudsætter, at aktør foretager handlinger med det formål at tilegne sig fordele på bekostning af andre aktører (Williamson, 1985).

Ifølge Williamson (1985) er transaktionernes usikkerhed, frekvens og aktiv-specifikke karakter bestemmende for, hvilken organisationsform eller reguleringsstruktur, der er den mest hensigtsmæssige. Reguleringsstrukturen har til formål at minimere transaktionsomkostningerne mest muligt. Ifølge Williamson (1985) er der tre reguleringsformer; marked, hybrid og hierarki. Markedet er den mest effektive reguleringsform ved ikke-specifikke aktiver. Hybriden er den mest effektive reguleringsform ved transaktioner med høj frekvens og investering i middelspecifikke aktiver. Hierarkiet er den mest effektive reguleringsform ved transaktioner med transaktions-specifikke aktiver og i situationer, hvor der er stor usikkerhed (Williamson, 1985).

Storgaard og Gottlieb (2006) beskriver et SP som en hybridorganisation, dvs. at SP er transaktioner med høj frekvens og investering i middelspecifikke aktiver. De peger på, at SP er med til at ændre den traditionelle konkurrencesituation i byggeriet, hvor parterne kæmper indbyrdes på laveste pris og hvor markedet er den mest effektive reguleringsform, til en mere hierarkisk konkurrencestruktur (se figur 1). Storgaard og Gottlieb (2006) mener derfor, at SP forgår i en felt, som ligger mellem marked og hierarki (Storgaard & Gottlieb, 2006).



Figur 1. Kontinuum over forskellige kontraktforhold (Kadefors et al., 2013, s. 59)

### Model for indkøb og styring af transaktioner

Eriksson (2006) har skabt en konceptuel model for indkøb og styring af transaktioner, som bygger på integrering af TCE og IBB. I modellen beskriver Eriksson (2006) en kombination af styringsmekanismer for forskellige typer af transaktioner. Ifølge Eriksson (2006) er der tre typer af styringsmekanismer; pris, autoritet og tillid. Prisen beskrives som “invisible hand” og er traditionelt forbundet med markedsmæssige relationer. Prismekanismen er tæt knyttet til output kontrol, som en kontrol af det output der kommer ud af partnerskabet, og den er målbar. Autoritet beskrives som “visible hand”, som justerer transaktionerne ved at give ordrer til aktørerne, der udfører transaktionerne. Autoritetsmekanismen er tæt knyttet til proceskontrol, som refererer til i hvilket omfang bygherren overvåger partners adfærd. Tillid beskrives som ”handshake” og forudsætter, at transaktionerne justeres i forhold til aftaler, som er baseret på forhandlinger mellem organisationer. Tillidsmekanismen er tæt knyttet til socialkontrol, som refererer til måden bygherren kan påvirke parterne på til at tilpasse deres adfærd sådan at den tjener bygherrens organisation.

I tabel 1 er illustreret, hvordan de forskellige typer transaktioner kan involvere forskellige typer af styringsmekanismer (Eriksson P. E., 2006, s. 35).

		Transaktionsspecifikke aktiver		
		Lav	Moderat	Høj
Frekvens	Tilfældigt	Type 1 Der lægges vægt på Pris: høj Autoritet: lav Tillid: lav	Type 3 Der lægges vægt på Pris: moderat Autoritet: moderat Tillid: moderat	Type 5 Der lægges vægt på Pris: lav Autoritet: høj/moderat Tillid: moderat/høj
	Gentagne	Type 2 Der lægges vægt på Pris: høj Autoritet: lav Tillid: moderat	Type 4 Der lægges vægt på Pris: moderat Autoritet: lav Tillid: høj	Type 6 Hierarkisk produktion

*Tabel 1. Model for valg af styringsmekanismer*

Udgangspunktet for de seks transaktions typer i tabel 1 er hentet i TCE (Williamson, 1985).

Transaktioner af Type 1 og 2 er ikke-specifikke aktiver som f.eks. standardprodukter. De transaktioner kræver ingen specifik viden eller færdigheder og derfor vil prisen være den mest effektive styringsmekanisme. Transaktioner af Type 3 og 4 er middelspecifikke aktiver som f.eks. customized-produkter. De transaktioner kræver specifik viden eller færdigheder og derfor vil tillid og autoritet være den mest effektive styringsmekanisme. Transaktioner af Type 5 er karakteriseret ved lav frekvens og høj kompleksitet, som f.eks. opførelsen af et anlæg, og den mest effektive styringsmekanisme vil igen være tillid og autoritet. Transaktioner af type 6 involverer hierarkisk produktion (vertikal integration), som ikke medfører et udbuds-tilbuds forhold, hvorfor vi kan se bort fra den fremadrettet (Eriksson P. E., 2006).

Ifølge Eriksson P. E. (2008) er byggeri-transaktioner for det meste kendetegnet ved høj kompleksitet og customization, lang varighed, og stor usikkerhed, dvs. en type fem transaktion (Eriksson P. E., 2008). Men nogle projekter er betydeligt mindre komplicerede, for eksempel produktion af små huse med modulær opbygning. Sådanne projekter kan kategoriseres som transaktioner af type 3 eller 4. Dermed bør bygherrerne vælge styringsmekanismer med moderat vægt på autoritet, moderat til høj vægt på tillid, og lav til moderat vægt på pris (Eriksson & Laan, 2007).

Som nævnt tidligere kan SP beskrives som transaktioner med høj frekvens og investering i middelspecifikke aktiver, men i praksis kan de byggeopgaver, som er en del af partnerskabsaftalen, indeholde forskellige grader af kompleksitet. De enkelte byggeopgaver kan derfor ansues som transaktioner af type 3, 4 eller 5. For disse typer transaktioner anbefaler Eriksson (2006) styringsmekanismer med lav til moderat vægt på pris og moderat til høj vægt på autoritet og tillid.

Ifølge Kristiansen (2006, s. 53-54) er tillid et afgørende forhold for skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde:

*”Det gælder om at få 100 % tillid fra starten af. Det er afgørende at have i orden, førend man begynder at bruge pengene. Udviklingen af tillid kan understøttes gennem teambuilding kurser, men også ved at foreslå ændringer i procedureerne. Hvis man f.eks. har en medarbejder, der sidder og checker alle regningerne grundigt igennem, bør man spørge sig selv, hvorfor man egentlig har dét.”*

SP er det gentagne samarbejde og bygger på ideen om, at et tillids-, dialog- og udviklingsbaseret samarbejde er noget, som akkumuleres over tid gennem positive, gensidige erfaringer. SP kan dermed 'overvinde' problemerne med opportunistisk adfærd, da samarbejdsformen forudsætter en vis socialkontrol fremfor kontraktlig kontrol. Dette kan ligeledes bidrage til at minimere transaktionsomkostningerne. Tillidsbegrebet spiller en vigtig rolle for at minimere transaktionsomkostningerne og stilles derfor ofte i modsætning til begrebet opportunistisk adfærd. Ifølge Kristiansen (2006) er tillid noget, som gradvist opbygges og udvikles i sociale relationer (Kristiansen, 2006).

## **2.2 Etablering af en fælles forståelsesramme**

For at forklare hvorledes ovenstående begreber, teorier og Eriksson's model er anvendelige til at undersøge specialets problemformulering og undersøgelsesspørgsmål, vil jeg i dette delkapitel gøre sammenhængen mellem begreberne eksplicit.

I relation til dette speciale kan ByK, KAB og ATPes udbud af SP ses som et udtryk for virksomhedernes ønske om at opnå øget kvalitet, forudsigelighed, lavere indkøbsomkostninger, fleksibilitet, bedre service, omkostnings- og tidsreduktion samt ressourcer og effektivitet.

Partnerskabet mellem en bygherre og en eller flere leverandører kan betegnes som et konkret output af et udbud af SP, mens et byggeprojekt kan betegnes som indkøb på baggrund af bygge- og anlægskontrakt og/eller tjenesteydelseskontrakt.

En stor del af forskningen inden for udbud/indkøb af varer og tjenesteydelser bygger på industriel købsadfærd teorien (IBB) og transaktionsomkostningsteorien (TCE). TCE kan benyttes til at give en forståelse af baggrunden for strategisk-partnerskabsfænomenet. IBB inddrages med henblik på at forklare ByK, KAB og ATPes rationale bag SP og de forhold, der kan påvirke ByK, KAB og

ATPEs valg af leverandører. I denne forbindelse er modellen for indkøb og styring af transaktioner direkte i forlængelse heraf, idet styringsmekanismerne pris, autoritet og tillid kan opfattes som en måde at organisere både udbudsprocessen og selve samarbejdet mellem en bygherre og en eller flere leverandører. Styringsmekanismerne pris, autoritet og tillid fortæller noget om organiseringen, hvordan forskellige aktører med forskellige mål kan samarbejde i længerevarende strategiske partnerskaber. Modellen for indkøb og styring af transaktioner er ligeledes med til at fortælle om styring og kontrol af partnerskaberne.

Selvom TCE, IBB og modellen for indkøb og styring af transaktioner fokuserer på forskellige ting, er de tæt forbundne og kan derfor være med til at forklare, hvilke forhold der kan tænkes at have afgørende betydning for gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber og kan bidrage til, at ByK, KAB og ATPE opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde. Gennemgående begreber og teorier er ligeledes anvendelige til at undersøge rationalet bag længerevarende strategisk samarbejde samt, hvilke barrierer ByK, KAB og ATPE oplever i forbindelse med gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber og hvad de har gjort for at overvinde barriererne for strategiske partnerskaber.

Det er vigtigt at understrege, at ethvert begreb og enhver teori kun har til formål at belyse en del af specialets problemformulering og undersøgelsesspørgsmål. For at besvare problemformuleringen har jeg valgt at kombinere litteraturen om SP, IBB, TCE og modellen for indkøb og styring af transaktioner med litteraturen om de industrielle, de organisatoriske og de kulturelle barrierer, som var beskrevet i delkapitel 1.1.



### 3 Metode

I dette kapitel beskrives de metodiske overvejelser, der ligger til grund for specialet. I delkapitel 3.1 beskrives undersøgelsesmetoden og gennemgås de empiriske overvejelser, i delkapitel 3.2 redegøres for de anvendte metoder til dataindsamling og databearbejdning og samtidig diskuteres den tekniske gennemførelse og kvalitetssikring. I delkapitel 3.3 opstilles en analyseramme, som har til formål at belyse, hvordan teorien kobles med den indsamlede empiri.

#### 3.1 Undersøgelsesmetode

Formålet med dette kandidatspeciale er at undersøge, hvilke forhold der kan tænkes at have afgørende betydning for gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber og kan bidrage til, at en bygherre opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde.

Jeg har valgt at anvende en empirisk metodologi (Pedersen, 2013, s. 151), hvor jeg har gennemført et litteraturstudie, før jeg bestemte mig for en given teoretisk forståelsesramme. Litteraturstudiet omfatter blandt andet forskellige videnskabelige artikler om strategiske partnerskaber, partnering, udbud, rammeaftaler og barrierer for kollaborativt samarbejde. På baggrund af litteraturstudiet har jeg valgt at belyse specialets problemformulering ved hjælp af tre cases, teoretiske og empiriske tekster om strategiske partnerskaber (SP), industrial buying behaviour teorien (IBB), transaktionsomkostningsteorien (TCE), Eriksson's (2006) model over indkøb og styring af transaktioner og litteraturen om de industrielle, organisatoriske og kulturelle barrierer.

Begreberne og teorierne belyser en del af specialets problemformulering og undersøgelsesspørgsmål. Litteraturen om SP eksemplificerer bygherrers rationale for at indgå i et længerevarende strategisk samarbejde og peger på udbudsreglerne og organisationers praksis, som de to primære forhold, der sætter rammerne for graden og længden af et eventuelt samarbejde. TCE undersøger virksomheders økonomiske organisering (f.eks. SP) fra et kontraktuelt perspektiv og IBB er med at forklare, hvorfor en bygherre vælger konkrete udbudsstrategier og de forhold, der kan påvirke hans valg. De tre barrierer eksemplificerer ligeledes forhold, der kan være med til at påvirke bygherrens valg af udbudsstrategi. Modellen for indkøb og styring af transaktioner inddrages med henblik på at forklare, hvordan bygherrer kan tilrettelægge en udbudsstrategi, der muliggør et samarbejde for forskellige aktører med forskellige mål.

### 3.1.1 Casestudie

Jeg har fortaget et eksplorativ studie for at undersøge, om der var lignende undersøgelser af udbud af SP. Undersøgelsen talte for brugen af casestudie for at skabe en forståelse af praksis og forklare både hvilke forhold, der kan påvirke udbudsprocessen og samarbejdet og hvordan disse er blevet styret af interne forhold i bygherrens organisation.

Yin (2013) definerer et casestudie på følgende måder: “(...) *a case study investigates a contemporary phenomenon in its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident.*” (Yin, 2013, s. 2)

Jeg har valgt at anvende casestudier som metode til at belyse specialets problemstilling, fordi udbud af SP er et unikt fænomen, hvormed der menes, at der ikke er udført lignende undersøgelser af SP i Danmark. Udbud af SP foretages af aktører i organisationer med bestemte normer og adfærd, og det er derfor svært at skelne mellem samarbejdsformen og organisationen.

Selve casestrategien er et multicase studie, da dette speciale beskæftiger sig med tre cases. De tre udvalgte cases i specialet omhandler udbud af SP hos Byggeri København (ByK), udbud af SP hos KAB og udbud af SP hos ATP Ejendomme (ATPE). De tre cases repræsenterer en forskellighed i forhold til længden og karakteren af samarbejdet, motivationen bag partnerskabet samt det, der samarbejdes om. Casene er udvalgt med det formål at undersøge udbudspraksis for SP i forskellige bygherreorganisationer. Udbuddet af SP forgår i organisationer, som er underlagt nogle regler og normer, hvorfor det findes nødvendigt at undersøge de faktorer som kan påvirke udbudsprocessen for at forstå, hvordan det lykkes nogle organisationer at skabe ramme for strategisk partnerskab. Der er en lang række faktorer, der påvirker partnerskabets karakter og udbyttet af samarbejdet. Ved at inkludere erfaringer fra udbudsprocessen og organiseringen af samarbejdet i de tre cases kan det være muligt at undersøge de fælles karaktertræk, der gør sig gældende på tværs af udbudspraksisser for SP.

Valget af cases er baseret på litteraturstudier, hvor jeg søgte efter potentielle cases i fagrapporter og videnportaler, samt fra kontaktede praktikere inden for byggeriet. Jeg har søgt efter cases, som omhandlede et udbud af formaliseret strategisk samarbejde såsom rammeaftale, samarbejdsaftale m.m., der strækker sig ud over ét projekt. Alt i alt fandt jeg 8 cases; 3 rammeudbud hos Lejebo, rammeudbud hos Næstved Kommune, ByK og KAB, otteårig asfaltaftale hos Hjørring og

Frederikshavn kommuner samt flere rammeaftaler og en samarbejdsaftale hos ATPE. De identificerede eksempler på udbud af SP er opstillet i tabel 2.

Via fagbladet ingeniøren fandt jeg frem til casen om udbud af SP hos ByK, og Andreas Sandberg, projektleder i ByK, gav mig information om udbuddet hos Hjørring og Frederikshavn kommuner. Samtidig fandt jeg via forundersøgelsen ”Long term strategic collaboration in the construction industry” af Kadefors et al. (2013) frem til casene om udbud af SP hos KAB og ATPE. Til sidst fik jeg information om casene udbud af SP hos Lejerbo og Næstved Kommune fra Michael H. Nielsen, direktør hos Dansk Byggeri.

Bygherre	Samarbejdsgrundlag	Aftalens genstand
Lejerbo	Indkøbssystem – Rammeaftale om gennemførelse af fagentrepriser indenfor tømmerområdet	Aftale om udførelse af tømmerfagentrepriser ud fra fastprisliste
Lejerbo	- Rammeaftale om teknisk rådgivning og bistand - øst for Storebælt - Rammeaftale om teknisk rådgivning og bistand - vest for Storebælt	Kontrakttype og leverings- eller udførelsessted for bygge/anlægsarbejdet, varerne eller tjenesteydelserne
Lejerbo	Startbo - Totalentrepriserammeaftale med en enkelt aktør	Ca. 1200 - 1500 boliger
Næstved Kommune	- Rammeaftale med en entreprenør - Dynamisk Indkøbssystem – Håndværkerydelser	- Driftsopgaver på op til 50.000 kroner i honorar pr. opgave - Opgaver på mellem 50.000 og 300.000 kroner
Hjørring og Frederikshavn kommuner	Otteårig asfaltaftale	Belægningsarbejdet og samarbejde om udvikling af området
ByK	- Partnerskabsaftale A -børne-og ungeområdet. - Partnerskabsaftale B - øvrige serviceområder.	Porteføljer
ATP Ejendomme	- Rammeaftaler om rådgivning - Samarbejde i Styringsentreprise	En række af potentielle projekter, som er typisk aptering, samt ombygning af erhvervslejemål
KAB	AlmenBolig+ Rammeaftaler 1,2,3,4 og 5	En række af potentielle og nærmere præciserede byggeprojekter

Tabel 2. Identificerede eksempler på udbud af SP

Ud fra de identificerede cases er der valgt tre, som tilfredsstillende følgende kriterier: casen belyser et samarbejde mellem en bygherre, rådgiver og entreprenører; at udbudsprocessen er afsluttet eller så langt henne i processen, at der kan belyses forhold, som har mulig afgørende betydning for

gennemførelsen af udbud af SP; at relevante dokumenter har været tilgængelige og at de kontaktede bygherrer har været interesserede i at deltage i undersøgelsen og at lade sig blive interviewet.

Af de valgte cases er det kun ByK, hvor der ikke kan observeres, hvilken påvirkning udbuddet af SP har haft på samarbejdet. Dette skyldes, at når undersøgelse var gennemført var ByK i afsluttende fase af udbudsprocessen. Hermed er der en vis risiko for, at udbuddet ikke vil levere de ønskede resultater. Dette kan skabe en vis usikkerhed om, hvilke forhold der kan bidrage til, at en bygherre opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde.

Der kan argumenteres for, at dette ikke nødvendigvis er et problem for undersøgelsen, da specialets mål ikke er at analysere effekter, men at pege på forskellige forhold, som har mulige afgørende betydning for strategiske partnerskaber.

### 3.2 Dataindsamling

Forståelsen og dermed analysen af casene er resultat af en blandet dataindsamlingsproces, der inkluderer bl.a. dokumentanalyse og interview med nøgleaktører. Denne fremgangsmåde blev valgt for at sikre, at oplysningerne er korrekte og for at styrke materialets validitet og troværdighed (Yin, 2013). I nedenstående tabel opsummeres dataindsamlingen.

	ByK	KAB	ATPE
Udbudsmaterialer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Udbudsbetingelser</li> <li>- Rammeaftale og Bilag til Rammeaftale</li> <li>- Informationsmøde materiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AB+ Ramme 4 – Konkurrenceprogram</li> <li>- Rammeaftale 4 og Bilag til Rammeaftale 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitation til dialog om samarbejdsaftale, kaldet Styringsentreprise</li> <li>- Samarbejdsaftale: Samarbejde i Styringsentreprise</li> <li>- ATPE rammeaftale med Arkitekter</li> <li>- ATR skema til brug i rammekontrakter med Arkitekter</li> </ul>
Interviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Andreas Sandberg, Projektleder i Byggeri København</li> <li>- Frederik Keun-Rasmussen, Udbuds- og entreprisjurist i Byggeri København</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carsten Bjørneboe, Teamchef for Center for Byggeri i KAB</li> <li>- Michael Nielsen-Elgaard, Byggechef for Center for Byggeri i KAB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claus Visti Hansen, Afdelingschef for Projektafdelingen i ATP Ejendomme</li> <li>- Thomas Tjørnehøj Oversø, Projektleder for Projektafdelingen i ATP Ejendomme</li> </ul>
Observationer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deltagelsesobservation af et møde mellem medlemmerne af bygherreforeningens netværk</li> </ul>		

Tabel 3. Overblik over indsamlet datamateriale

### 3.2.1 Kvalitative interview

Formålet med interviewene var at opnå større indsigt i hvordan bygherren i praksis organiserer og faciliterer det gentagne samarbejde i byggeriet. De seks interview gav en grundlæggende viden om, hvilke udfordringer udbudsgiverne havde haft, samt hvilke nyskabende tiltag organisationerne havde udviklet på basis af barriererne for SP.

Jeg har valgt at anvende den kvalitative interviewmetode, da den giver indsigt i fænomenet og den kontekst, den befinder sig i. Ved hjælp af denne metode kan man komme så tæt på informantens oplevelser som muligt; at forstå deres erfaringer, tanker og opfattelse af verden, uden at påvirke det ud fra eget perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg har derfor vurderet, at den kvalitative interviewmetode med fordel kan anvendes i sammenhæng med et multicase studie.

Interviewene tager udgangspunkt i en semistruktureret form, som giver mulighed for at supplere med spørgsmål til specifikke områder, som ikke har været mulige at forudse ved udformningen af interviewguiden (Kvale & Brinkmann, 2015). Hvert interview har ca. en times varighed. Alle interview var lydoptaget med informanternes samtykke og efterfølgende delvis transskriberet. Først tidsstemplede jeg citaterne, så de kan genfindes i de enkelte interviews. Derefter begyndte jeg at strukturere analysens narrativ og transskribere de citater, som jeg vurderede kunne være med til at belyse specialets problemformulering og undersøgelsesspørgsmål.

Der er udarbejdet tre interviewguider for hhv. ByK, KAB og ATPE på baggrund af problemstillinger i forbindelse med projektets emne. Interviewguiderne er opdelt i to hovedkategorier, som dækker over motivationer og betingelse for skabelsen af SP. Ud fra disse kategorier blev der udformet interview spørgsmål. De tre interviewguider findes i bilag.

### 3.3 Analysetilgang

Analysen er opdelt i to dele. I delkapitler 4.1, 4.2 og 4.3 vil jeg undersøge hhv. udbud af SP hos ByK, KAB og ATPE. Hvert af disse delkapitler vil være opdelt i to dele.

I den første del besvares problemformuleringens første undersøgelsesspørgsmål: ”Hvad er ByK, KAB og ATPEs rationale for at indgå i et længerevarende strategisk samarbejde?” Jeg opfatter rationalet, som den overordnede referenceramme, der udgør de motiver, som henholdsvis ByK, KAB og ATPE har i forbindelse med at indgå strategiske partnerskaber. Jeg benytter en del af litteraturen om SP for at karakterisere partnerskaberne i forhold til det, der samarbejdes om og at

eksemplificere bygherrers rationale for at indgå i et længerevarende strategisk samarbejde. Jeg undersøger ligeledes, hvilke udbudsprocedurer og kontraktformer bygherrerne valgte for at gennemføre udbud af SP. Jeg anvender transaktionsomkostningsteorien (TCE) og industrial buying behaviour teorien (IBB) for at forklare, hvorfor bygherrerne har valgt de observerende udbudsprocedurer og kontraktformer, og for at identificere, de forhold, der har påvirket deres valg. Ved at anvende modellen for indkøb og styring af transaktioner undersøger jeg, hvordan bygherrerne har tilrettelagt deres udbudsprocedurer og kontraktformer, så de kan skabe rammevilkår, som understøtter engagement og fleksibilitet, og som giver partnerne mulighed for at indgå i et tillidsbaseret samarbejde.

I den anden del besvares problemformuleringens andet og tredje undersøgelsesspørgsmål: ”Hvilke barrierer oplever ByK, KAB og ATPE i forbindelse med gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber?” og ”Hvad har ByK, KAB og ATPE gjort for at overvinde barriererne for strategiske partnerskaber?” I besvarelsen benyttes en del af litteraturen om SP og om de industrielle, organisatoriske og kulturelle barrierer for at identificere forhold, der kan have afgørende betydning for gennemførelsen af udbud af SP, og som kan påvirke kvaliteten og udbyttet i samarbejdet. Formålet med analysen er at finde ud af hvordan bygherrerne prøver at overvinde barriererne for SP og hvis der er andre forhold, som kan være udfordringer ved implementering af SP. Jeg tager højde for andre forhold, som ikke er blevet inddraget i analyserammen, fordi når bygherren står overfor indkøb, gør han sig overvejelser om valg af udbudsstrategi, der er den mest hensigtsmæssige i det konkrete tilfælde. Det kan derfor være umuligt at vurdere hvilke forhold, der er nødvendige for at bygherren kan opnå fordelene og begrænse ulemperne ved det gentagne samarbejde.

I delkapitel 4.4 opsummeres og sammenlignes fundene fra delkapitler 4.1, 4.2 og 4.3 for derved at belyse ligheder og forskelle imellem, hvordan de tre bygherrer har valgt at tilgå udbuddet af SP. Formålet med den tværgående analyse er at identificere nogle fælles mønstre mellem de forskellige udbudsprocedurer og kontraktformer, samt nogle forhold som gør sig gældende i alle tre cases. Hermed anses problemformulering som besvaret, da jeg har forholdt mig til, hvilke forhold der kan tænkes at have afgørende betydning for gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber og kan bidrage til, at en bygherre opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde.

## 4 Analyse

Som beskrevet tidligere består analysen af fire delkapitler. I delkapitlerne 4.1, 4.2 og 4.3 undersøger jeg udbud af strategiske partnerskaber (SP) hos Byggeri København (ByK), KAB og ATP Ejendomme (ATPE) enkeltvis. Hvert af disse delkapitler starter med præsentation af bygherrerens egen organisation og udbuddets form og indhold.

I afsnit 4.1.1, 4.2.1, og 4.3.1 ”Rationalerne for indgåelsen af strategiske partnerskaber” indleder jeg med definerings af udbuddet af SP i forhold til begrebsdefinitionen af SP, som blev gennemgået i afsnit 2.1.1, og baggrunden for udbuddet af SP. Derefter ser jeg på de udbudsprocedurer og kontraktformer, som bygherrerne har valgt, samtidig belyser jeg, hvordan bygherrerne har sikret en interesse for SP blandt potentielle kunder og leverandører. Afslutningsvis undersøger jeg hvordan bygherrerne har tilrettelagt udbudsprocedurene og kontraktformerne, så de kan skabe rammevilkår, som understøtter engagement og fleksibilitet, og som giver partnerne mulighed for at indgå i et tillidsbaseret samarbejde.

I afsnit 4.1.2, 4.2.2, og 4.3.2 ”Betingelser for at skabe et længerevarende strategisk samarbejde” undersøger jeg, hvilke barrierer ByK, KAB og ATPE oplever i forbindelse med gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber samt hvad de har gjort for at overvinde disse barrierer. Jeg indleder med de industrielle barrierer, bagefter præsenterer jeg de organisatoriske og kulturelle barrierer. Afslutningsvis vil jeg belyse nogle andre forhold, som ikke er blevet inddraget i analyserammen, men som kan være udfordringer ved implementering af SP.

I delkapitel 4.4 opsummeres og sammenlignes fundene fra delkapitler 4.1, 4.2 og 4.3 for derved at indicere de forhold, der kan skabe betingelserne for et længerevarende strategisk samarbejde og der giver bygherrerne mulighed for at opnå fordelene og begrænse ulemperne ved det gentagne samarbejde.

### 4.1 Udbud af strategiske partnerskaber hos Byggeri København

Byggeri København (ByK) er Københavns Kommunes bygherreenhed, der indtil den 1. april 2015 var en del af Københavns Ejendomme. ByK udfører byggeprojekter såsom skoler, fritidshjem, daginstitutioner, botilbud, idrætsanlæg, kulturhuse m.v. for Københavns Kommunes syv forvaltninger og bygger for 1,0-1,4 mia. kr. om året. ByK ledes af byggechef Rasmus Brandt

Lassen og beskæftiger ca. 70 medarbejdere fordelt på tre byggeteams, et jurateam, et økonomiteam og et sekretariat (Byggeri København, 2016).

I 2016 udbød ByK to rammeaftaler om SP med hjælp fra advokatfirmaet LETT. ByK valgte, at gennemføre udbuddet som begrænset udbud med forhandling. Der er to delaftaler:

Partnerskabsaftale A, der indeholder den portefølje af byggeprojekter, der genereres af Københavns Kommunes Børne- og Ungdoms-forvaltning (BUF), og Partnerskabsaftale B, der indeholder den portefølje af byggeprojekter, der genereres af Københavns Kommunes øvrige forvaltninger (FF6). Partnerskabsaftaler A og B indeholder byggeprojekter af forskellig størrelse og art, fra renovering til nybyggeri (Økonomiforvaltningen, Byggeri København, 2016).

Der er beskrevet i rammeaftalen, at den strategiske partner (DSP) vil etablere en samarbejdsorganisation, der er inddelt i følgende ledelsesniveauer: Styregruppe; Operationel ledelse og Projektgruppe. Styregruppen vil varetage den overordnede ledelse af SP, den operationelle ledelse vil varetage den daglige ledelse af SP og en projektgruppe vil blive nedsat for hvert projekt og vil bemannes af projektledere fra ByK samt projekteringsledere og/eller byggeledere fra DSP. Styregruppen og den operationelle ledelse vil bemannes af basisorganisationen. Ved basisorganisation forstås den organisation, som DSP uden særskilt vederlag stiller til rådighed for det løbende samarbejde (Økonomiforvaltningen, Byggeri København, 2016).

DSP skal have kapacitet til at kunne gennemføre planlægning, projektering og udførelse af ByKs projekter. ByK påpeger derfor, at det er vigtigt at leverandørerne både spænder bredt over de nødvendige kompetencer og har kapacitet til at håndtere porteføljer (Byggeri København, 2016).

#### **4.1.1 Rationalerne for indgåelsen af strategiske partnerskaber**

Overstående beskrivelse af udbuddets form og indhold tyder på, ByKs udbud af SP er en form for et strategisk serviceorienteret partnerskab. Baggrunden for udbud af SP var Københavns Kommunes ambition om at sikre en bedre udnyttelse af kommunens ressourcer, der bl.a. blev understøttet af en benchmark-analyse fra Rambøll Management Consulting. Én af konklusionerne af analysen var, at Københavns Kommune kunne reducere sine byggeomkostninger med mindst 10 procent ved at samle udbud af ensartede bygninger i større udbud for at skabe incitamenterne for at opnå gentagelseeffekter (Byggecentrum.dk, 2016).

I artiklen "Vi prioriterer Københavns rugbrødsbyggeri" forklarer overborgmester Frank Jensen, at København vokser med ca. 10.000 indbyggere om året, og der er behov for at bygge endnu flere



daginstitutioner og skoler. Overborgmesteren mener ligeledes, at mange af kommunens bygninger er nedslidte og trænger til en gevaldig overhaling (Jensen & Allerslev, 2016).

Andreas Sandberg, Projektleder i ByK, forklarede ligeledes at baggrunden for ByKs udbud af SP var kommunens høje byggeomkostninger, svingende kvalitet og projekternes forsinkelse.

Projektlederen forklarede, at prognosen viser, at der er behov for at bygge meget i fremtiden, og forholdene beskrevet ovenfor ikke er tilfredsstillende (Sandberg, 2016).

Ovenstående tyder på, at ByKs rationale bag partnerskabet er økonomisk og pragmatisk, idet ByKs partnerskab med DSP har til formål at reducere omkostninger og at udnytte stordriftsfordele samt gentagelseeffekter. ByK mener ligeledes, at SP vil facilitere en platform, som fremmer tværfagligt samarbejde, genbrug af viden og processer og på den måde opnå markante besparelser i Københavns Kommunes anlægsramme og samtidigt opretholde eller forbedre kvaliteten i de færdige byggerier.

Frederik Keun-Rasmussen, Udbuds- og entreprisjurist i ByK, forklarer, at ByK valgte udbud med forhandling for at opnå bedre dialog med leverandørerne. Han fortæller, at:

*”... [udbuddet af SP] er noget vi ikke har prøvet før, og det er også noget, som markedet ikke over en bred kam har stor erfaring med – altså at lave den her form for strategiske partnerskaber – i hvert fald ikke med offentlige bygherrer. De strategiske partnerskaber er en form for udviklingsarbejde, og hvis man vil lave noget godt, så man er nødt til at inddrage nogle andre synspunkter end ens egne. Udbud med forhandling er måden vi kan sige til markedsaktørerne; ”Vi har noget vi gerne vil. Vi vil gerne lave de her strategiske partnerskaber, men vi er ikke sikre på, at vi rammer rigtigt, hvis vi bare laver det hele selv. Så derfor vil vi godt have muligheden for, at vi kommer med et oplæg – det var så vores udbudsmateriale – og så vil vi gerne have en dialog – og her altså en forhandling – med jer om, hvordan kan vi få det bedre til at passe sammen.” Udbuddet er i princippet en puslespilsbrik, og så er tilbudsgivernes tilbud en anden puslespilsbrik, og vi skulle gerne til at have dem til at passe sammen, så udbud med forhandling er måden hvorpå – vi får muligheden for – at tilpasse vores brik, og de kan tilsvarende tilpasse deres, så når vi har fundet en vinder, har vi også fået lavet de to brikker, der passer bedst sammen.”*

Som det fremgår af ovenstående citat, er dialog med leverandørerne et meget vigtigt element i udbuddet af SP. Juristen giver klart udtryk for, at udbuddet af SP er et slags udviklingsarbejde og en gensidig udveksling af viden har været metoden til at skabe værdi. Projektlederen forklarer ligeledes, at ByK havde valgt et udbud med prækvalifikation frem for et offentligt udbud for at

begrænse mængden af parter de skulle tale med i forhandlingerne, således at ByK kunne give mere tid til at tale med tilbudsgiverne. Projektlederen giver udtryk for, at dette kan skabe en bedre dialog mellem en bygherre og leverandørerne.

ByK har ikke indskrevet en købsforpligtelse i aftalen. Når bygherren ikke giver eksklusivitet på aftalen til leverandørerne, stiger den økonomiske risiko for leverandøren, da de ikke er sikret eneret på opførelse af byggeri til kommunen. Projektlederen fortæller, at ByK ikke kan garantere omsætning, fordi de ikke ved, hvad politikerne vil beslutte næste år. ByK er en politisk styret organisation og politikerne kan bestemme, hvad og hvornår der skal bygges. Projektlederen mener dog, at leverandørerne ikke har vist et ønske om eksklusivitet på aftalen. Ifølge projektlederen er kontinuert flow af opgaver et vigtigere incitament for leverandørerne til at indgå i SP. Han forklarer, at de har skabt dette incitament ved hjælp af at udbyde porteføljer:

*”Det, at vi har valgt at samle så store mængder af projekter hos de enkelte leverandører, er netop for at de skulle se, at der er så stor potentiel omsætning i den her portefølje, så der er et meget stort incitament til at løse problemerne.”*

Som følge heraf er ByK klar over, hvilke risici der er ved at udbyde SP og har dermed prøvet at minimere de risici. Projektlederen mener, at et samlet udbud af ensartede bygninger i større udbud kan skabe incitamenterne for leverandørerne til at indgå i SP og genererer gentagelses effekter. Projektlederen peger ligeledes på, at SP ikke favner alle Københavns Kommunes syv forvaltningers projekter. De største nybyggerier, specialbyggerier, som svømmehaller, og ombygninger af fredede bygninger vil fortsat blive udbudt separat.

Tildelingen af kontrakten vil ske på baggrund af det økonomisk mest fordelagtige tilbud med følgende vægtning; Økonomi 40 procent, Organisation og bemanning 30 procent og Optimering, værktøjer og metoder 30 procent (Økonomiforvaltningen, Byggeri København, 2016). Optimering, værktøjer og metoder giver bygherren mulighed for at vælge de leverandører, som har de rette kompetencer. Ifølge juristen er basisorganisationen (organisation og bemanning) ligeledes et vigtigt kriterium til at indgå en aftale med leverandørerne, da det vil vise deres engagement og motivation for at indgå et længerevarende strategisk samarbejde med ByK. Projektlederen forklarer, hvorfor ByK havde valgt disse kriterier:

*”Vi vil gerne opnå en god pris, men vi kan ikke bare gå efter den billigste pris, fordi det simpelthen er vigtigt for os at det [SP] er styret godt nok. Vi kan se, når vi kigger på alle de projekter, vi har i*

*huset, at de projekter, som overholder budget og tidsplan, det er de projekter, hvor der også er styr på processerne, der er styr på sikkerheden, der er styr på arbejdsfordeling, der er styr på alle de andre bløde ting.”*

Ovenstående tyder på, at ByK ikke kun sætter fokus på prisen men også på organisering og styring. Projektlederen giver udtryk for, at ByK vil anvende proceskontrol og til dels socialkontrol. De to porteføljer indeholder meget varierede opgaver både i størrelse og i typer; tilbygning, nybygning, renovering samt energitiltag for eksempelvis daginstitutioner, fritidsordninger, stadioner m.v. (Økonomiforvaltningen, Byggeri København, 2016). Ud fra TCE perspektiv kan byggeopgaverne karakteriseres som middelspecifikke aktiver (customized-produkter), som kan have enten lav eller høj frekvens. Dermed kan opgaverne være karakteriseret som transaktioner af type 3 eller 4, som tyder på, at ByK havde valgt en passende styringsmekanisme, da de havde valgt at sætte høj fokus på organisation og metoder og mindre fokus på pris.

I rammeaftalen er beskrevet, at projekterne i SP vil gennemføres på baggrund af rammeaftalen og den projektspecifikke aftaleseddel, som er opdelt i fire aftaletrin (Økonomiforvaltningen, Byggeri København, 2016). Juristen fortæller, at aftaletrin modellen har til formål at agere som konfliktløsningsmodel. Hvis parterne bliver uenige om økonomi, stopper de på det trin, hvor uenighederne er opstået, og prøver at løse problemet, før der forsættes med det næste trin. På det sidste aftaletrin indgår ByK en juridisk bindende aftale med den strategiske partner. Aftalen svarer til en totalentreprisekontrakt på de vilkår, der er beskrevet i rammeaftalen og i øvrigt i henhold til ABT 93 med tilføjelse og fravigelser. Juristen fortæller om kontrakten, at:

*”ABT 93 skal forstås inden for rammen af rammeaftalen, som har et andet setup end en normal totalentreprise. Man kan sige, at det er en form for totalentreprise, men med de mange modifikationer der følger af, at vi prøver at skabe en anden måde at samarbejde på. Fordi vi har en totalentreprise, betyder det ikke, at vi – som bygherre – stiller os uden for indflydelse, men totalentrepriseformen bruges især til at få fastlagt, hvem der har ansvaret for projektet. Der er den strategiske partner, som overtager ansvaret for både de forgående faser og for det samlede projekt, men samtidig med, at vi også – som bygherre – stadigvæk er aktiv deltager i projektet, altså under projektering og udførelse.”*

Som følge heraf har ByK forsøgt at tilpasse de standard kontraktuelle betingelser til en mere fleksibel form, som understøtter samarbejdsrelationer. ByK har fravalgt at anvende en klassisk

totalentreprise organisations form. Projektlederen forklarer, at de har gjort det, fordi de gerne vil give leverandørerne (DSP) friheden til at vælge, hvordan de selv vil koordinere og organisere sig indbyrdes. Dette skyldes, at nogle af leverandørtemaerne har arbejdet sammen før og er vant til at organisere sig på en bestemt måde.

I rammeaftalen er beskrevet, at parterne vil anvende værktøjer, der understøtter det tillidsbaserede samarbejde, og som parterne i fællesskab har identificeret og fastlagt. Værktøjerne kan bestå af fælles uddannelse af personale, workshops, brug af facilitatorer m.m., og inddrager i relevant omfang best practice fra partnering, Integrated Projekt Delivery, Lean Construction m.v. (Økonomiforvaltningen, Byggeri København, 2016). Juristen forklarer, at betingelser for tillid mellem parterne, vidensdeling, læring og innovation ikke sker af sig selv. Både projektlederen og juristen peger på opstart af det strategiske partnerskab som et vigtigt forhold for skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde. Projektlederen fortæller, at:

*”En ting, som vi har skrevet i vores udbud, er, at vi regner med, at der er en opstartsfasen. Det har tilbudsgiverne i deres tilbud skrevet, hvordan den skal løbe af stablen. Der er en del forhold, som vi gerne vil aftale og afklare med den strategiske partner. Der er mange ting vi skal finde ud af sammen – risikostyring, åbne bøger osv. Det skal vi finde et niveau for, som er tåleligt for alle parter og hvor man kan se meningen og fælles mål med det.”*

I opstartsfasen vil parterne gennemføre en tilpasningsproces i fællesskab. Under processen vil ByK's og DSP's organisationer integreres. Parterne vil ligeledes afklare, hvis det er nødvendigt at foretage relevante og hensigtsmæssige ændringer af SPs organisering og procedurer. Ved hjælp af et fælles uddannelsesforløb for deltagerne i SP vil ByK sikre SP det bedste mulige forløb og udvikling (Økonomiforvaltningen, Byggeri København, 2016).

ByK vil ligeledes måle og evaluere de strategiske partnerskabers præsentation med henblik på at kunne servicere og følge op på de strategiske partnerskabers udvikling, samt kommunikere de strategiske partnerskabers præstationer og udvikling internt og eksternt (Økonomiforvaltningen, Byggeri København, 2016). Juristen forklarer, at det er vigtigt at evaluere for at få viden om, hvordan det går i de konkrete projekter og hvordan det går med de mennesker, som arbejder på projekterne. Ved at evaluere kan ByK finde ud af, hvis parterne har det samme mål. Evalueringerne har dermed til formål at måle udviklingen i de strategiske partnerskaber og i de enkelte projekter, herunder medarbejdernes og øvrige interessenters tilfredshed med SP. Evalueringværktøjer har

ligeledes til formål at sikre, at; projekternes økonomi, kvalitet, funktionalitet og tid kan sammenlignes med andre tilsvarende byggeprojekter. Dette gøres med henblik på at synliggøre og dokumentere det strategiske partnerskabs præstationer og kvaliteten af samarbejdet i de konkrete projekter (Økonomiforvaltningen, Byggeri København, 2016).

Opsummerende kan det siges, at ByKs rationale for at indgå strategiske partnerskaber med et leverandørteam er at reducere omkostninger samt at udnytte stordriftsfordele og gentagelseeffekter. Rammeaftalen virker til at være et vigtigt grundlag for skabelsen af SP, idet den giver mulighed for at reducere antallet af leverandører og facilitere et samarbejde, som er baseret på engagement og tillid. ByKs forestilling om leverandørernes engagement i partnerskabet hviler således på antagelsen om, at der er en kausal sammenhæng mellem et vist volumen samt kontinuitet i opgaverne og stordriftsfordele.

#### **4.1.2 Betingelser for at skabe et længerevarende strategisk samarbejde**

ByK er en offentlig bygherre, som betyder at de er underlagt de grundlæggende principper om gennemsigtighed, ligebehandling og proportionalitet under udbudsprocessen. Juristen fortæller, hvilken betydning lovgivningen har haft for gennemførelsen af udbuddet:

*”En barriere er, at rammeaftaler som udgangspunkt kun kan løbe i maksimalt fire år. Hvis vi skulle have virkelig lang tidshorizont på, så vil vi godt have længere tid. Men fordi vi udbyder rammeaftale med projekter, som vi ikke kender i forvejen, så har vi valgt ikke at udfordre regel om at rammeaftaler kun vil løbe i fire år. Selve udbuddet – i forhold til udbud med forhandling for eksempel – der er vi lige præcis hjulpet af, at der er kommet nye lovgivningsmæssige rammer, så vi nu kunne udføre udbud med forhandling, det havde vi ikke kunnet gøre, hvis vi havde gennemført udbuddet sidste år.”*

Juristen giver udtryk for, at den nye lovgivning gav ByK nogle muligheder, som de ellers ikke ville have. Juristen fortæller ligeledes, at der er nogle fordele ved de standard kontraktuelle betingelser så som ABT 93:

*”Vi har også overvejet; ”Skulle vi lave noget helt andet end ABT 93?” Men det gode med den er jo, at vi kender den alle sammen, altså ByK kender den, entreprenørerne kender den, rådgiverne kender den også, så det er for ikke at gøre noget, som er alt for nyt.”*

Overstående tyder på, at lovgivningen og de standard kontraktuelle betingelser har spillet en vigtig rolle i gennemførelsen af udbud af SP. Juristen giver udtryk for, at love, regler og kontrakter ikke var barrierer for SP, men nogle der skal tages højde for. Juristen giver ligeledes udtryk for, at ByK valgte at anvende et system der fungerer i branchen og som parterne stoler på. På den måde har de fastholdt nogen af de gældende regler for derigennem ikke at skabe for stor forandring.

En ændring kræver tit nye roller og kompetencer både i organisationen og i branchen.

Projektlederen fortæller, hvordan ByK har opnået de nødvendige kompetencer til at udføre udbuddet af SP:

*”I forhold til udbuddet var det nødvendigt for os at sige: ”Der var nogle kompetencer, som var nødvendige i udviklingen af det her udbud, som vi ikke havde inhouse.” Og så må vi gå ud og finde en rådgiver, som kunne hjælpe os med det. Det handlede ikke mindst om jura, der havde vi virkeligt behov for at få noget hjælp. For vi laver jo byggeprojekter, der er den jura, som vi selv kører. Så det at lave et udbud af denne størrelse og den her art, og at lave en rammeaftale af den her art, det var vi simpelthen nødt til at få noget hjælp til udefra, så det havde vi brugt en del ressourcer på. Og så havde vi haft diverse bygherrerådgivere inde, og vi havde erfaringsudvekslet både med Sverige og med England i forhold til strategiske partnerskaber.”*

Som følge heraf manglede medarbejderne kompetencer, og det var derfor nødvendigt at tilkøbe sig viden. Der tyder ligeledes på, at en af ByKs motivationer for udbud af SP var, at denne metode havde været brugt i Sverige og Storbritannien med gode resultater.

For at få afklaret, hvorvidt der var et marked for et udbud af denne art i Danmark, foretog ByK en marketingsundersøgelse. Projektlederen fortæller, at det var vigtigt for ByK at se, om der ville være en tilstrækkelig konkurrence, så de kunne få et fornuftigt tilbud både på kvalitet og på pris. Den vigtigste konklusion af undersøgelsen var, at der var et marked, og flere aktører ser en forretningsmæssig mulighed i udbud af SP. Projektlederen fortæller, at økonomiforvaltningens direktion traf beslutningen om at udbyde SP. Bagefter var beslutningen godkendt af økonomiudvalget og dermed fik udbuddet af SP både en politisk og intern direktionens opbakning. Projektlederen fortæller, om der er organisatorisk opbakning til udbuddet af SP:

*”Typisk er man jo – hvis man ikke ved særlig meget om noget – ret skeptisk. Og der er ret mange i Byggeri København, som stadigvæk ikke ved særlig meget om de strategiske partnerskaber, og det vi vil nu lave om på. På torsdag har vi sat hele formiddagen af med alle i Byggeri København, hvor*

*vi vil uddanne vores kolleger: ”Hvad er egentlig et strategisk partnerskab for noget?” Og det gør vi for alle! Og så har vi også på nuværende tidspunkt udpeget, hvilke medarbejdere i Byggeri København der vil komme til at beskæftige sig med de strategiske partnerskaber, og de skal så indgå i uddannelsesforløb her over de næste to måneder for at få kompetencerne for at arbejde med dette.”*

Projektlederen giver klart udtryk for, at der er udfordringer ved at sikre forståelse for SP-konceptet i organisationen. SP er noget nyt og afprøvet for ByKs organisation, hvorfor det møder modstand internt. Medarbejdernes skepsis kan ligeledes skyldes, at udbuddet af SP er en politisk, top down beslutning. Det tyder på, at ByK forsøger at udbrede SP gennem dialog, uddannelsesforløb og inddragelse. Ved at inddrage medarbejderne i beslutningen for udbud af SP kan ledelsen hindre interessekonflikter mellem politikere, direktion og medarbejdere, og dermed øge sandsynligheden for at et flertal af medarbejderne vil adoptere den nye samarbejdstilgang, som SP indebærer.

Projektlederen og juristen giver udtryk for, at der vil være nogle organisatoriske ændringer i forbindelsen med det strategiske samarbejde, fordi de projektledere, som vil komme til at beskæftige sig med SP, vil være en del af en ny organisation. Der kan derfor argumenteres for, at de organisatoriske ændringer vil føre til både kulturelle og organisatoriske problemer. Dette skyldes, at udbuddet af SP er noget nyt og ikke afprøvet før. Juristen fortæller, at:

*”ByK’s medarbejdere skal indgå i en ny måde at samarbejde med de strategiske partnere. Præcis hvordan det skal håndteres i praksis, ved vi af gode grunde ikke endnu. Den usikkerhed der følger med ”det ukendte”, skal håndteres i en omstillingsproces.”*

Juristen giver udtryk for, at ByK’s medarbejdere oplever usikkerhed, fordi SP medfører nye rutiner, krav til ny information samt måder at forhandle om den nye information på. Når der er tale om usikkerhed, kan individerne besidde for lidt information og/eller mangle en forståelse for hvilken information der er relevant. Dette kan føre til, at medarbejderne opfatter SP som et komplekst fænomen og afviser de nye ideer, som de kommende SP sikkert vil indebære. Juristen forklarer, at ByK har forsøgt at skabe forståelse for de strategiske partnerskaber gennem dialog. Juristen giver ligeledes udtryk for, at udbuddet af SP medførte nogle tankeændringer hos ByK’s medarbejdere:

*”I princippet har vi ”blot” skulle lave en rammeaftale, hvor vi skriver, hvordan de strategiske partnerskaber fungerer og er reguleret. Men bagved ligger der jo, at vi skulle gøre os en masse overvejelser omkring; ”Hvad er det, som får dette projekt til at fungere? Hvorfor fungerer det?”*

*Hvorfor tror vi på at det kan være en god idé?” Udviklingsarbejdet har både været udfordrende og spændende. Det er min opfattelse, baseret på mine egne erfaringer, at de medarbejdere hos ByK der har arbejdet med udviklingen af de strategiske partnerskaber har skullet arbejde en del med sig selv også, for at kunne nå frem til at: ”Det kunne faktisk være en god ide. Det kan jeg arbejde med.” Så de kompetencer skulle vi arbejde meget med. Og det er jo ikke kompetencer, du kan lære ved at gå på et kursus.”*

Udbuddet af SP krævede ikke kun de konventionelle kompetencer såsom jura, men også nogle menneskelige kompetencer. SP er en ny måde at samarbejde på, som kræver mere end en klassisk bygherre leverandør relation. Der kræves forståelse for den menneskelige natur og menneskets handlinger. Projektlederen fortæller, at:

*”Helt overordnet er en af udfordringerne, at vi skal være internt klar for at arbejde i en tillidsbaseret relation, hvor vi selvfølgelig også har en kontrakt imellem os. Det tillidsbaserede, synes jeg, er lidt af en udfordring og det handler om, hvordan man skaber tillid, fordi tillid dybest set handler om, at vi hver især har et billede af, hvad vi kan forvente af hinanden, og vi har også en forventning om, at hvis jeg har behov for noget, så hjælper du mig, fordi vi er sammen om det her. Samtidigt er vi jo også dybt forskellige, fordi vi som bygherre er dem, som har pengene, og vores leverandører er dem, som gerne vil have pengene, og omvendt har de evnen til at bygge noget, som vi endnu ikke har, mens som vi gerne vil have, altså færdige byggerier. Så vi har forskellige prioriteringer. Vi er nødt til i det her tillidsbaserede samarbejde at respektere hinandens forskellighed.”*

Projektlederen giver udtryk for, at tillid ikke opstår automatisk, og det kræver tid at opbygge tillid. SP kræver, at parterne har en forståelse for hinandens forskellighed. Juristen forklarer ligeledes, at SP handler om, at parterne skal have den samme tidshorisont:

*”Hvis et længevarende samarbejde i det hele taget skal fungere, så forudsætter det, at de parter der indgår det længevarende samarbejde har nogenlunde den samme tidshorisont. Parforholdet mellem to mennesker fungerer som en god analogi: hvis den ene regner med at være i parforholdet i fire år, og den anden regner med at være i parforholdet fire uger, så har du et meget mærkeligt parforhold. Hvis ikke der er nogenlunde samme tidshorisont, så vil parternes investering i fremtiden være vidt forskellig.”*



Som følge heraf er forventningsafstemning et afgørende forhold for skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde. I rammeaftalen har ByK beskrevet deres ideal for samarbejdsprocessen, der kræver engagement og kompetencer på begge sider i forhold til at arbejde sammen i et team.

Når alt tages i betragtning virker det til, at SP kan medføre både organisatoriske og branche ændringer. Juristen fortæller, at branchens kritik kan være en barriere for udbuddet af SP:

*”De strategiske partnerskaber har under udbuddet været udsat for stor kritik fra nogle markedsaktører. Det tyder på, at når en ordregiver går ud og ændrer sin måde at indkøbe på, så ændrer det potentielt også markedet. De strategiske partnerskaber indeholder bl.a. en ny organisering af forholdet mellem bygherre og leverandørerne, hvilket giver nogle andre mekanismer og risici – og det tager vi meget alvorligt. Men størstedelen af den kritik, som de strategiske partnerskaber er blevet udsat for er – efter min opfattelse – hverken rigtig eller rimelig. Mit gæt er, at kritikken langt hen ad vejen skyldes, at de strategiske partnerskaber udgør en trussel mod dele af den etablerede byggebranche – det gælder særligt, da kritikken ikke rigtig har forholdt sig til selve udbudsmaterialet og de mange overvejelser, som ByK faktisk har gjort sig inden og under udbuddet. Kritikken, særligt når den ikke er konstruktiv, kan have en række negative konsekvenser for processen og de mennesker, der på sigt skal arbejde med de strategiske partnerskaber internt i Københavns Kommune. Man kan måske – noget karikeret – sammenligne med en situation, hvor en sodavandsproducent fortæller forbrugerne, at rent vand er farligt at drikke. Det kan godt være, at producenten får held med at overbevise forbrugerne om påstanden, fordi han hellere vil sælge sine sodavand – men vandet var jo ikke farligt!”*

Overstående tyder på, at branchen og den debat der foregår i branchen kan spille en afgørende rolle i udbredelsen af nye ideer. Juristen giver udtryk for, at SP er blevet en genstand for kritik, fordi den repræsenterer en ny måde at samarbejde på, som truer byggeriets nuværende organisering. Desuden er SP særligt sårbare over for branchens kritik, fordi udbuddet af SP er noget nyt, og fordi ByK ikke har afprøvet, om det vil give de forventede resultater.

Kurt Helles Bardeleben, Advokat hos LETT advokater, forklarede, at den største udfordring ved udbuddet var, hvordan man kunne udbyde det ukendte. Dette skyldes, at ByK valgte at udbyde porteføljer af projekter og ikke konkrete projekter. Advokaten peger på, at udbuddet af porteføljer gør det svært for leverandørerne at overskue, hvad og hvornår der skal bygges (Bardeleben, 2016). Fra et tilbudsgivningsmæssigt synspunkt kan der argumenteres for, at opgaveløsningen er meget

åben for fortolkning, som kan skabe usikkerhed, men denne slags udbud giver ligeledes leverandørerne frihed til at finde på nye løsninger.

ByK mener, at de 4-årige partnerskabsaftaler for den samme leverandørgruppe giver mulighed for at arbejde på ensrettede projekter, som samtidigt giver mulighed for at genbruge løsninger og processer. Partnerskabsaftaler indebærer dog ligeledes en risiko for at eventuelle uhensigtsmæssigheder ikke er begrænset til et projekt. Juristen fortæller, at:

*”Styrken ved et enkeltstående projekt er især, at hvis du får et dårligt forløb, fordi nogle samarbejdspartnere ikke – af en eller anden grund – kan løfte opgaven. Uanset hvad det går galt i et projekt, så går det kun galt i det ene projekt. Når vi laver portefølje af opgaver, hvis det begynder at gå galt – for eksempel hvis samarbejdet ikke fungerer – vil det, i værste tilfælde, ramme det hele, og måske bryder det sammen. Og så skal vi sige: ”Hvad er det værste: er det værste, at det bryder helt sammen eller er det værste, at det fungerer dårligt?””*

Som følge heraf er ByK ikke alvidende og de ved ikke hvordan samarbejdet vil udvikle sig. Ifølge ByK kan det gode samarbejde og samarbejdsrelationerne højne leverandørernes incitament for at levere kvalitet og optimere deres processer. Juristen og projektlederen giver udtryk for, at det gode samarbejde bør udvikles sammen med leverandørernes viden og erfaringen.

Opsummerende kan det siges, at ByK opfatter organisatorisk opbakning og branchens opbakning som yderst vigtige for gennemførelsen af udbuddet af SP. ByKs udbud af SP fik ledelse og politisk opbakning, da samarbejdsformen har til formål at reducere omkostningerne, nedbringe leveringstiden, øge kvaliteten samt skabe vidensdeling på tværs af projekterne, mens der har været problemer med at sikre organisatorisk opbakning. ByK er bevist om behovet for at skabe en organisatorisk kultur, som kan fremme engagement og motivation i organisationen. Der mangler dog stadigvæk nogle kompetencer, som ByK prøver at opfylde ved hjælp af trænings- og udviklingsforløb. Af ovenstående kan det ligeledes udledes, at en konstruktiv dialog, en byggevolumen, en konfliktløsningsmodel, samarbejdsrelationer, værktøjer, der understøtter det tillidsbaserede samarbejde, evalueringsværktøjer og en fælles opstartsproces er et muligt afgørende forhold for skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde.

## 4.2 Udbud af strategiske partnerskaber hos KAB

KAB er en almen administrationsorganisation, som ejes af beboerne i ca. 42 boligorganisationer og -selskaber i Hovedstadsregionen. KAB bygger, udlejer og administrerer almene og kommunale boliger. Der er syv kundeorienterede centre – *fire Kundecentre*, som bl.a. har ansvaret for driften af lokale ejendomskontorer; *Center for beboerservice*, som har ansvaret for løsning af en række serviceopgaver, der bl.a. vedrører udlejning og huslejebetaling; *Energi*, som bl.a. har ansvaret for at udarbejde forbrugsregnskaber; *Center for kommunikation*, som bl.a. varetager KAB's centrale kommunikation samt *Center for byggeri*, som bl.a. varetager renoverings- og nybyggeri og udvikling og markedsføring af byggeprojekter (KAB, 2016).

I perioden fra 2008 til 2016 udbød KAB fem rammeaftaler i regi af AlmenBolig+ (AB+), som er et forsøgskoncept, der søger at sænke prisen på de nye boliger ved hjælp af nye måder at bygge og drive almene boliger på. Boligerne er kendetegnet ved tre ting; 1) enkle storrumsboliger med få skillevægge, så beboerne selv kan indrette sig, og med et huslejeniveau, der ligger op til 30 % under det i dag normale niveau for nyopførte almene boliger; 2) rationalisering af byggeriet gennem nyindustrialisering; 3) lavere omkostninger til bygningsdriften ved at beboerne selv i al væsentlighed varetager afdelingens drift (Jensen & Stensgaard, 2016).

I 2013 vandt Scandi Byg A/S i samarbejde med ONV Arkitekter og Bascon og jaja architects ordren på cirka 400 præfabrikerede og energioptimerede boliger i Rammeaftale 4 (R4) (Brahe-Pedersen, 2013). Der er beskrevet i R4, at leverandørteamet var valgt på baggrund af begrænset udbud med en totalentreprisekonkurrence. Ordregiver er overordnet forretningsførselselskabet KAB og boligforeningen 3B, hvor 3B er bygherre for deres egne byggesager og KAB repræsenterer og assisterer de andre boligorganisationer ved at realisere de konkrete byggesager. Organisationen er opdelt i fire niveauer; styregruppen; følgegruppe; projektgruppe og projekterings- og udførelsesgruppen. Styregruppen relaterer sig til selve rammeaftalen og udvikling af byggesagerne og følgegruppe, projektgruppe samt projekterings- og udførelsesgruppen relaterer sig til den enkelte byggesag. Byggesagerne gennemføres hver især i tre faser. I fase 0 og 1 skal totalentreprenøren både sikre projektets bygbarhed og medvirke ved projektoptimering (ABR 89) indenfor projektets økonomiske rammer. I fase 2 indgås en totalentreprisekontrakt (ABT 93) og dermed er totalentreprenøren ansvarlig for projektets realisering til aftalt pris og tid (DOMINIA AS, 2013).

#### 4.2.1 Rationalerne for indgåelsen af strategiske partnerskaber

Overstående beskrivelse af udbuddets form og indhold tyder på, at KAB's AlmenBolig+ er et partnerskab inden for det industrialiserede byggeri, som blev gennemgået i begrebsdefinitionen af strategiske partnerskaber. Michael Nielsen-Elgaard, byggechef for Center for Byggeri i KAB fortæller, at baggrunden for udbuddet af SP fra industrialiserede byggeri typen er, at KAB ville lave nogle udbud, som er attraktive for entreprenørerne og der er et marked for det. KAB ønskede at skabe billige boliger for middelindkomst familier, men det var svært at bygge i og tæt på de store byer, fordi grundene var dyre. Det var derfor svært at få økonomien til at hænge sammen. Der kan hermed argumenteres for, at KAB prøvede at finde en løsning på et socialt problem ved hjælp af konceptet AB+. KABs mål med længerevarende strategisk samarbejde er at reducere omkostninger til byggeri og drift. Byggechefen giver udtryk for, at en stor portefølje kan være et incitament for leverandørerne til at se langsigtet og øger deres motivation for at udvikle nogle ordentlige boliger til en fornuftig pris. Byggechefen fortæller ligeledes, at KAB har indgået et partnerskab med Boligforeningen 3B bl.a. for at øge volumen i rammeaftalerne og på den måde gøre udbuddet af SP mere attraktive for leverandørerne. Ved at øge volumen har KAB gjort det lettere, billigere og mere attraktivt at indlede et tættere formaliseret samarbejde. Byggechefen giver ligeledes udtryk for, at fire år er en god længde for et samarbejde af den karakter, fordi stordriftsfordelene herefter er aftagende.

Byggechefen fortæller, at AB+ er udviklet hos i KAB administration selskabet, og de har lavet den analyse der ligger bagved. Formålet med analysen var at etablere et grundlag for, at der er et marked for et produkt som AB+. Undersøgelsen viste, at der var to forhold, som var de vigtigste for de potentielle lejere; placering og husleje. For at opnå målet med AB+ skulle KAB ligeledes sikre en stærk interesse blandt potentielle kunder. Byggechefen fortæller, at de ikke kunne udbyde konceptet, hvis de boligorganisationer, som ejer KAB, ikke viste interesse i at anvende konceptet. Carsten Bjørneboe, teamchef for Center for Byggeri i KAB fortæller ligeledes, at:

*”Vi er gjort en meget stor indsats med at gå rundt og snakke med stort set alle kommuner i hovedstadsområdet for at høre om, det var noget, de godt kunne tænke sig at springe på, og vi har selvfølgelig også snakket med de boligselskaber, der er blevet administreret her indefra, altså som er en del af KAB fællesskabet, som kunne tænke sig at bygge noget nyt – ikke kun nyt byggeri men nyt og anderledes byggeri. Vi kan ikke handle uden at vores organisationer er med på vognen. Vi kan have verdens bedste ide, men hvis der ikke er et boligselskab, som synes, det er en god idé og*

*vil bygge eller gennemføre et eller andet, kommer vi ikke ud af starthullerne overhovedet. Ideen er udtænkt her udefra, og så har vi markedsført den over for de forskellige interessenter, som er vores bygherrer og vores tilsynsmyndigheder og ministerier, og vi har organiseret os med SBI og mange andre gode kræfter for at få det her forsøgsprojekt til at leve. Og dér, hvor vi har bygget, er det lykkedes.”*

Teamchefen giver udtryk for at branchens opbakning og kundebehov spiller en afgørende rolle i udbredelsen af nye ideer. Det var derfor vigtigt for KAB at skabe en holistisk forretningsmodel, der sammentænker hele værdikæden fra slutbrugeren til producenten. KAB har designet et koncept, som kunne møde brugernes behov, ved at involvere forskellige organisationer inden for forskning, byggeri og boligadministration.

KAB har ligeledes prøvet at gøre samarbejdet forretningsmæssigt attraktivt for leverandøren ved at give mulighed for kontinuitet i opgaverne. Byggechefen fortæller, at rammeaftalen indeholder nogle byggesager, som rent tidsmæssige ligger sådan ud i tiden over de næste fire-fem år, og planlægning af hvornår og hvor der skal bygges skal passe ind i entreprenørens produktion og i de kommunale godkendelser, der skal til for at bygge de pågældende steder. Som følge heraf valgte KAB at udvikle byggesagerne på en måde, hvor det kan møde leverandørernes kapacitet og kompetencer på det givne tidspunkt. KAB skabte incitamenter for entreprenøren til at indgå i SP ved at give dem mulighed for at være involveret fra en meget tidlig fase. Ved at deltage i design og planlægning kunne entreprenøren tilpasse sin produktion. Udviklingsperioden var en vigtig del af processen, da designplatformen for AB+ skulle tilpasses de lokale forhold. Byggechefen forklarer, at udvikling af byggesagerne kan bruges som risikostyring:

*”Vi lægger udviklingsarbejdet i starten, og så ligger der en økonomisk udgift dér. Normalt er det: ”Hvor mange penge skal boligorganisationen investere inden man er helt sikker på, at der er projekt, der passer til grunden, og til stedet og til økonomien?” – en ret stor parameter for os. Der kan godt være flere milliarder kroner i udlæg på en byggesag. Og hvis det viser sig, at man har brugt de mange millioner i udlæg, og at det er blevet for dyrt eller for dårligt og skipper sagen igen – så har man tabt de penge. Så det var ret vigtigt for os, hvor meget vi ville investere fra starten. Der kan man sige, at vi har lavet en del udviklingsarbejde upfront, som forløber for en masse sager, så investeringen på den enkelte sag er meget meget lille. Så selskabet som skal bygge løber meget lille risiko ved at bruge rammeaftalen.”*

Byggechefen giver udtryk for, at KAB er klar over, hvilke fordele der er ved at anvende rammeaftaler og har prøvet at skabe incitamenter både for leverandørerne og for boligforeningerne til at indgå et længerevarende strategisk samarbejde.

Man kan argumentere for, at hensigten om billigere boliger har medført at den primære drivkraft for samarbejdet på bygherreside er omkostnings- og tidsbesparelser. Dette afspejles ligeledes i valget af entrepriseform. Byggechefen fortæller, at:

*”Vi må prøve at finde ud af; ”Hvordan er entreprise markedet?”, ”Hvem kan bygge det her?”, ”Hvem skal vi have med for at de kan give sikkerhed for kvalitet og til tiden?” osv. Og så må vi prøve at vurdere; ”Er det fagentreprise? Det er det jo måske ikke.” ”Er det hovedentreprise? Det kunne det måske godt være.” ”Er det totalentreprise? Ja det er det måske, hvis vi skal have entreprenørerne til at udvikle på projektet, som har en størrelse og en karakter, som gør, at de også vil levere nogle udviklingskroner på projektet.””*

Byggechefen giver udtryk for, at der er mange parametre som gør sig gældende for, hvordan en bygherre vælger udbuds- og entrepriseform. Der tyder på, at leverandørteamet på R4 var valgt på baggrund af begrænset udbud med en totalentreprisekonkurrence, fordi entreprenørernes viden og kompetencer var et meget vigtigt element i udbuddet.

Tildelingen af kontrakten på R4 skete på baggrund af det økonomisk mest fordelagtige tilbud med følgende vægtning; Byggesystemet 60 procent, Pris 25 procent og Samarbejde 15 procent (DOMINIA AS, 2013). Leverandørteamene konkurrerede på at designe et byggesystem, som kunne genbruges i tilstrækkelig stort antal for herigennem at opnå en gentagelseeffekt. Ved at anvende den samme designplatform kunne KAB øge effektiviteten og reducere omkostningerne.

Teamchefen fortæller ligeledes, at:

*”Vi trækker totalentreprenørens kompetencer ind til bordet tidligt i processen og lader ham byde ind med det han kan. Han skal have lov til at optimere sit byggeri, vi skal sørge for, at han ikke går på kompromis med kvaliteten – ganske klassisk. Og vi har jo ikke, som det kan ses i udbudsmaterialet tegnet en streg på nogle af de her byggerier, når vi byder dem ud. Så han får sådan set lov til at udvikle de her bokstyper, og til at lave de forskellige boligtyper og til at komme med alle de forslag han har lyst til. På den måde er det meget åbent teknisk arkitektonisk, og økonomisk er det vel defineret. Så har han lov til at optimere sine processer hele vejen igennem, og så længe der ikke er noget, som rammer en af vores ømme tæer, så får han jo lov. Så den tidligere*

*involvering i en sag af den her karakter er positivt. Det kan være anderledes svært at involvere entreprenøren i mere komplicerede sager med flere interessenter f.eks. plejecentre, fordi det er en mere kompliceret og krævende proces og det stiller også meget store krav til bygherrens organisering med at holde et vågent øje.”*

Det interessante ved ovenstående citat er, at det eksemplificerer, hvordan bygherren kan fremme samarbejdsrelationerne mellem parterne ved ikke på forhånd at beskrive i detaljer, hvordan opgaven skal løses. Fordi opgaveløsningen var meget åben for fortolkning, fik tilbudsgiverne frihed til at finde på innovative løsninger. Teamchefen giver ligeledes udtryk for, at der ikke er brug for en høj grad af proceskontrol, fordi boligerne ikke er et komplekst produkt. R4 havde et vist volumen (ca.400 boliger) som byggede på en generisk model, som var med til at sikre kvaliteten og udbyttet i samarbejdet. Byggeopgaver kan karakteriseres som produktion af små huse med modulær opbygning og dermed som transaktioner af type 4 – transaktioner med høj frekvens og investering i middelspecifikke aktiver. De transaktioner kræver styringsmekanismer med moderat vægt på pris, lav vægt på autoritet samt høj vægt på tillid. Som følge heraf havde KAB valgt den rigtige styringsmekanisme, da de havde valgt at sætte moderat fokus på pris.

Teamchefen forklarer med henblik på styringen, at KAB deltager i styregruppen, i følgegruppen og i projektgruppen og ikke i projekterings- og byggemøderne. De har givet leverandørerne mulighed for selv at organisere koordineringen. Hermed viser KAB tillid til leverandørerne. Ved realiseringen af et konkret byggeprojekt organiseres dog parterne på mere traditionel vis, hvor der er klar opgave- og ansvarsfordeling. Teamchefen fortæller, at:

*”... hvis en entreprenør skal bygge 500 boliger i stedet for 50, så må der være en kvantumsrabat. Det påstod vi, at: ”Det havde vi fået!” Og så har det været sådan, at for de bygherrer, som ville bygge i AlmenBolig+, må acceptere, at det var totalentreprenøren, der lægger tidsplanen og den tidsplan er dikteret af deres produktionskapacitet til de her bokse. Så bygherren har ikke sagt – ”Vi skal være færdige om en måned” – eller sådan noget. Så vi har, simpelthen kan man sige, lagt os fladt ned på jorden og sagt: ”Hvad er jeres produktionskapacitet? Hvordan ligger sagerne?” Vi har selvfølgelig blandet os i rækkefølgen, fordi der kan være forskellige interesser, men ellers er det sådan set totalentreprenøren, som har dikteret tidsplanen inden kontrakt indgåelse. Så siger vi; ”Nu det er den rigtige tidsplan, den rigtige kontrakt, nu er det sanktionsgivende, fordi vi skal have folk til at flytte ind til tiden.” Men hele vejen op til det har vi brugt dialog.”*

Overstående tyder på, at KAB's AB+ er en form for et strategisk partnerskab, hvor bygherren og leverandørerne har en fælles mål, men der er ikke et tæt forhold mellem bygherren og leverandørteamet. Der er klart ansvarsfordeling på bygherre- og totalentreprenørside. Teamchefen giver udtryk for, at KAB agerer som en form for mellemmand og holder en "arms længde afstand" til leverandørteamet, hvor der sker et minimum af informationsudveksling mellem KAB og leverandørteamet, og hvor en leverandør løber en konstant risiko for at blive skiftet ud med en anden leverandør. Byggechefen fortæller, at KAB ikke har indskrevet en købsforpligtelse i aftalen. I rammeaftalen står der, at der ikke kan gives garanti for byggesagernes realisering på grund af byggesagernes karakter, hvor de endelige beslutninger om de konkrete byggesagers udførelse ligger hos de bevilgende myndigheder (DOMINIA AS, 2013). Hermed er der ikke en eksklusivitet indbygget i aftalen. Når bygherren ikke giver eksklusivitet på aftalen til leverandørerne, stiger den økonomiske risiko for leverandøren. Det betyder ligeledes, at der er risiko for, at KAB ikke vil opnå en kvantumsrabat.

Som følge heraf er KABs rationale bag partnerskaber med et leverandørteam at sikre udvikling i den almene boligsektor samt tilpasning til de udfordringer og forandringer, som de almene boligområder og boligmarkedet generelt står overfor. KAB har en forventning om at leverandørteamet vil bidrage med viden, men administrationsorganisationen viser ikke interesse for at have ejendomsretten til denne viden. Byggechefen fortæller om vidensdeling, at:

*"Internt hos os kan vi så sige, Center for byggeri, der gør vi meget ud af at vidensdele omkring de enkelte sager: "Hvad er gået godt det ene sted og det skal gerne gå godt det andet sted?""*

Overstående tyder på, at det er vigtigt for KAB at sikre løbende erfaringsopsamling til gavn for efterfølgende projekter. I R4 er beskrevet, at KAB anvender formaliseret evalueringsworkshops og faste møder for at opsamle erfaring og koordinere projekterne. Det er ligeledes beskrevet, at det er vigtigt for KAB og 3B, at der løbende gennemføres evalueringer af samarbejdet med henblik på at vurdere om de fastsatte succeskriterier, tidsmæssige og økonomiske mål opfyldes. Evalueringen har til formål at medvirke til en optimering af parternes indsats med den fælles sag for øje (DOMINIA AS, 2013). Teamchefen forklarer, hvorfor det er vigtigt at evaluere:

*"Kommunikationen mellem – når en beboer fandt en mangel i sin bolig efter indflytning, som vi ikke havde opdaget før aflevering – og få det til driftskolleger – til mig – til bygherrerådgiver – til en totalentreprenør og til en totalentreprenørs underentreprenør – og få en respons tilbage, det kan*



*nogle gange tage måneder! Og mange af dem, der er i den kommunikationskæde, bliver tabt på den næste sag, så der desværre havde vi ikke haft opmærksomheden, hvilket har medført, at vi har haft lidt for mange utilfredse beboere. Det er vi blevet super meget bedre til.”*

Teamchefen giver udtryk for, at en effektiv kommunikation kan føre til trivsel og øvrige interessenters tilfredshed med det strategiske partnerskab. Overstående kan ligeledes ses som udtryk for, at for at imødekomme brugernes behov skal bygherren og leverandørteamet lære at arbejde med nye produkter og nye processer.

Opsummerende kan det siges, at KABs rationale for at indgå strategiske partnerskaber med et leverandørteam er at skabe udvikling og vækst gennem leverandørernes viden. I denne forbindelse er rammeaftaler et vigtigt forum, idet det er med til at samle KAB, boligorganisationer og leverandører, så de sammen kan udvikle billige boliger. Partnerskabsdynamikken består i, at KABs partnerskab med boligorganisationer faciliterer investeringer i udvikling i den almene boligsektor. KABs forestilling om leverandørernes engagement i partnerskabet hviler således på antagelsen om, at der er en kausal sammenhæng mellem et vist volumen samt kontinuitet i opgaverne og stordriftsfordele.

#### **4.2.2 Betingelser for at skabe et længerevarende strategisk samarbejde**

KAB er en offentlige organisation, der er ejet af en række boligorganisationer i hovedstadsområdet og er dermed underlagt de grundlæggende principper om gennemsigtighed, ligebehandling og proportionalitet under udbudsprocessen. Byggechefen fortæller, hvilken betydning lovgivningen har haft for gennemførelsen af udbuddet:

*”Vi har brugt de muligheder, der er for at lave parallelle rammeaftaler, som er inden for EU-lovgivningen.. Det er først kommet til for nogle år tilbage, og der greb vi så bolden, og vi bruger den også i andre sammenhænge. Vi bruger den også på rådgiveraftaler her, i KAB generelt. Så vi bruger rammeaftaler, som er et godt redskab til at få kontinuitet i vores samarbejde med samarbejdspartnere.”*

Lovgivningen for rammeaftaler på byggeriområdet havde skabt en mulighed for at indgå strategiske partnerskaber mellem offentlige bygherrer og leverandører. Som følge heraf er rammeaftaler et godt redskab til at facilitere et tættere formaliseret samarbejde. Men som almen administrationsorganisation er KAB ligeledes stærkt påvirket af lovgivningen for alment boligbyggeri. Byggechefen fortæller, at:

*”Som sådan synes jeg ikke, at lovgivningen har spændt ben for det her. Men vi har koblet det her med at få nogle gode boliger, produceret på den måde, til en lav opførelses udgift, kombineret med vi har fået nogle dispensationer fra den almene lovgivning i forbindelse med vores udlejnings situation – hvordan vi kan leje ud og fastsætte lejen. Man kan sige, at både bebyggelsesplan, og størrelsen af bebyggelsen, placering introduktion til beboerne gør det til en helt unik bolig med en lav leje. Det krævet så nogle afvigelse af lovgivningen for alment boligbyggeri.”*

Byggechefen giver udtryk for, at lovgivningen ikke havde en afgørende betydning for udbuddet af SP. Men selve konceptet AB+ er underlagt nogle særlige regler for, hvordan boligerne skal bygges, som der skal tages højde for. Da designplatformen for AB+ tilpasses de lokale forhold, er det vigtigt for KAB at sikre interesse for konceptet både i markedet og blandt kommunerne. KAB markedsførte derfor AB+ til kommuner og boligorganisationer for at sikre forståelse for konceptet samt imødegå implementerings-problemer.

Byggechefen forklarer, at AB+ konceptet ikke havde ført til en anden organisering som sådan lige internt for Center for byggeri, men det har medført en lidt anden intern organisering for KAB som helhed. Byggechefen forklarer, at de færdige projekter overtages af et af de fire kundecentre, men fordi AB+ er defineret som særligt drift koncept, var der nødvendigt at etablere en ny afdeling under et af kundecentrene, som kan administrere AB+ afdelingerne. Byggechefen fortæller, at efter der er kommet flere og flere nye afdelinger, og KAB har fået erfaring om, hvordan AB+ afdelingerne skal driftes, så overtog de fire kundecentre administrationen af AB+ afdelingerne.

I Rammeaftale 4 (R4) står der, at KAB har indgået aftale med DOMINIA AS om bygherrerådgivning og de vil varetage sekretariatsfunktionen i styregruppen. KAB har endvidere engageret en ekstern rådgiver til at gennemføre en indledende projektgranskning af byggesystemet, samt granskninger af de konkrete projekter (DOMINIA AS, 2013). Teamchefen fortæller, at:

*”Jeg er sikker på, at bygherrerådgiveren har lært en hel masse. Og jeg er sikker på, at det tog tid for at lave det første rammeudbud, fordi vi startede ligesom fra nul. Der havde vi garanteret brugt mange penge og timer for at lave det.”*

Overstående tyder på, at det var nødvendigt at tilkøbe sig viden udefra for at udføre udbuddet af rammeaftaler. Teamchefen giver udtryk for, at den første rammeaftale krævede mange ressourcer, men de næste fire aftaler fungerede som overbygning. Han fortæller, at de overfører erfaringer fra

rammeaftale til rammeaftale. Ved at genbruge løsninger fra tidlige rammeaftaler kan bygherren sikre et bedre vilkår både for leverandørerne og for sig selv.

Teamchefen giver ligeledes udtryk for, at han har opbygget nye kompetencer gennem alle de byggesager han var en del af, men det er mere erfaring end bevist udvikling af kompetencer. Byggechefen er enig i at KAB's medarbejdere ikke mangler kompetencer i forbindelse med gennemførelse af udbuddet. Han mener dog, at arbejdet med SP kræver nogle særlige evner. Byggechefen giver udtryk for, at lederskab er et vigtigt forhold for at fastholde et strategisk længerevarende samarbejde. Han mener, at KAB gerne vil have et kontinuum samarbejde med nogle folk, der kender konceptet, hvorfor de prøver at fastholde de medarbejdere, som har erfaring med SP. Som følge heraf kan en dedikeret projektleder til projekterne være et muligt afgørende forhold for skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde. Der kan ligeledes argumenteres for, at KAB forsøger at skabe en organisatorisk kultur, som kan fremme engagement og motivation.

Ifølge KAB afhænger det succesfulde samarbejde af, at alle parter konstant holder fokus på organiseringen parterne imellem. Teamchefen forklarer, at:

*"Vi har brugt meget energi i udbudsmaterialet på at skrive det vi vil. Der er skrevet lange redegørelser for, hvordan sagen skal organiseres, og hvordan samarbejdet skal køre og ende godt. Og det er jo med dette udbud som alle andre udbud jamen man meddeler også hensigter om: "Nu skal vi have et fornuftigt samarbejde i fællesskab vi skal have noget op af stå." Og ved den første rammeaftale jamen så mødes der jo et hold, som endelig ikke kender hinanden. Og så tager vi hul på samarbejdet ud fra de her modeller, og det er vi sådan set bare lykkedes med at gøre godt."*

Teamchefen giver klart udtryk for, at idealet for samarbejdsprocessen fremgår direkte af rammeaftalen. KAB og bygherrerådgiveren lagde en ekstra indsats i at udvikle nye koncepter, som var attraktive for leverandørerne og kunne indlede et tættere formaliseret samarbejde. Ifølge KAB er sammensætningen af personer og kompetencer ligeledes afgørende for, hvordan samarbejdet fungerer. Teamchefen giver udtryk for, at det gode samarbejde kræver en omhyggelig selektionsproces for at finde de rette leverandører. Teamchefen fortæller, at:

*"Vi lærer, hvordan totalentreprenøren kommunikerer tid og økonomi og andre ting til os. Og det havde vi arbejdet med så mange år, så nu synes vi at det giver ganske god mening, og det er let at sætte sig ind i. Omvendt lærer totalentreprenøren jo, hvordan vi kommunikerer med de ting, som er sværere for os."*

Som følge heraf er SP en ny måde at arbejde på, der kræver nye kompetencer og en forståelse for processen blandt de involverede. Man kan ligeledes argumentere for, at en god dialog med leverandørerne er et meget vigtigt element i et længevarende strategisk samarbejde. Teamchefen fortæller, at KAB ikke har oplevet samarbejds-mæssige problemer:

*”Det har vi ikke oplevet, fordi vi netop har været heldige med vores udvalg. Vi har organiseret os på bygherres side sådan, så vi kan byde ind med det nødvendige i den her proces. Jeg synes ikke, at udfordringerne har været særlig voldsomme. Set fra hvor jeg sidder – har der været færre problemer på de enkelte sager end vi oplever på vores traditionelle sager. Ikke at det er problem frit, fordi hvis man gennemfører et byggeri, og der ikke har været noget problemer, så har du givet entreprenøren for mange penge. Det er ikke bare spørgsmål om det hele bare er ned af bakke og med vind, men jeg synes, at vi er bedre til at blive enige om at blive uenige.”*

KAB har en tydelig retning og klare målsætninger. De har defineret, hvad et godt samarbejde er, før samarbejdets begyndelse og de omstrukturerede deres interne samarbejdes forudsætninger for at facilitere partnerskabet.

Når alt tages i betragtning, virker det til, at KAB har opnået fordelene og begrænset ulemperne ved det gentagne samarbejde. Ifølge byggechefen er dog den største risiko ved rammeaftaler, at anvendelsen af dårlige løsninger ikke er begrænset til et projekt. Han fortæller, at:

*”Der er rigtige mange fordele ved industrielt byggeri, fordi du bygger nogle huse under kontrollerede forhold, på en fabrik, du kvalitetssikrer på en helt anden måde, der ikke er noget fugt, når man opfører osv. Der er en masse gode ting, der gør, at man kan kvalitetssikre langt bedre. Det viser sig også at fejl og mangel i boligerne, når vi er færdige, er på et meget lavt niveau. Der er fordelene med sådan noget. Ulempen er selvfølgelig, at hvis man overser en detalje ved opførelsen af 800 boliger, så gentages fejlen i alle 800 boliger. Så der er en teknisk risiko ved en masseproduktion.”*

Det industrielle byggeri giver mulighed for at genbruge løsninger og processer. Men det betyder, at dårlige tekniske løsninger kan anvendes gentagne gange. Ifølge byggechefen kan problematikken skabe samarbejds-mæssige problemer mellem de strategiske partnere, da den kan have en stor økonomisk betydning, og KAB risikerer derfor at få nogle økonomiske tvister med entreprenøren. Han giver dog udtryk for at konflikter skal løses gennem dialog.

Opsummerende kan det siges, at KAB har fået organisatorisk, politisk og branchens opbakning til koncept AB+, fordi det adresserer sociale udfordringer. KAB opfatter leverandørernes viden og erfaringer med industrialiseret byggeri samt engagement i partnerskaber under konceptet AB+ som yderst vigtige for at øge effektiviteten og nedbringe byggeomkostningerne. Af ovenstående kan det ligeledes udledes, at en vis byggevolumen, kontinuitet i opgaven og en god kommunikation er mulige afgørende forhold for skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde.

### **4.3 Udbud af strategiske partnerskaber hos ATP Ejendomme**

ATP Ejendomme (ATPE) er en semi-offentlig organisation, som er et 100 % ejet datterselskab af ATP. ATPE har tre kerneområder: investeringer i erhvervsejendomme, udvikling og drift af ejendomme samt nybyggeri i samarbejde med kunder og leverandører. Der er to afdelinger, som varetager betjening af kunderne: Kunder & Udlejning og Teknik & Miljø. Hvor den sidste er delt i to afdelinger: Projekt og Drift (ATP Ejendomme, 2016).

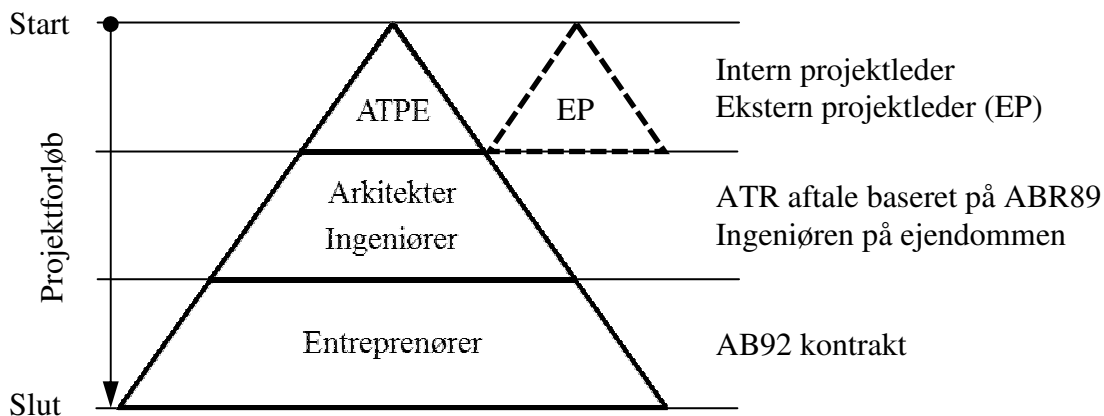
Claus Visti Hansen, Afdelingschef for Projektafdelingen i ATPE, forklarer, at projektafdelingen har 8 medarbejdere, som laver ca. fra 100 til 150 bygge- og renoveringsprojekter om året, og 80 procent af disse projekter er under 38 mio. kr. for offentlige bygge- og anlægskontrakter og under 1.5 mio. kr. for offentlige vareindkøbskontrakter og tjenesteydelseskontrakter. Det ville sige, at ATPE ikke er udbudspligtig og de kan anvende forskellige modeller for direkte tildeling af en kontrakt. ATPE har derfor valgt at anvende dialogbaseret udbud og en styringsentreprise, ved styringsentreprise i juridisk forstand forstås hovedentreprise, og der anvendes AB92 ved indgåelse af samarbejdsaftaler.

Fra 2014 til 2016 indgik ATPE et strategisk samarbejde med flere leverandører: arkitekter; ingeniører og en entreprenør. Afdelingschefen fortæller, at ATPE udbød de første rammeaftaler om teknisk rådgivning i 2014. I 2015-2016 gennemførte ATPE udbud af rammeaftaler om arkitektonisk rådgivning, og i 2016 udbød de samarbejdsaftale for samarbejde i styringsentreprise.

Rammeaftalerne med ingeniørerne og arkitekter løber i en periode på 4 år og rammeaftalerne med entreprenøren løber i en periode på 2 år. Thomas Tjørnehøj Oversø, Projektleder for Projektafdelingen i ATPE, fortæller, at ATPE har givet eksklusivitet på ATPes ejendomme til ingeniørerne for at beholde ingeniørernes knowhow i ejendomme.

Organisationen er opdelt i to niveauer: styregruppe og projektledelse. Styregruppen varetager det overordnede ansvar for aftalens intentioner og målsætninger og projektledelsen varetager ansvaret

for det enkelte projekt (ATP Ejendomme A/S, 2016). På figuren nedenunder er illustreret ATPes samarbejdsmodel.



Figur 2. ATPes samarbejdsmodel

Afdelingschefen tegnede samarbejdsmodellen som trekant, hvor ATPE sidder på toppen, bagefter sidder arkitekterne og ingeniørerne og til sidst sidder styringsentreprenøren. Nogle gange har projektafdelingen det så travlt, at de er nødt til at anvende en ekstern projektleder. ATPE har lavet rammeaftale med alle aktører, som er en del af trekanten. Alle aktører var en del af ATPes netværk i forvejen. Projektforløbet foregår på følgende måde; en projektleder får en opgave, så kigger han ned i rammeaftalerne og finder ingeniøren på ejendommen og en arkitekt, som passer til opgaven og til kunden. Under rammeaftalen laver projektlederen en ATR (Aktivitet, tid og ressourcer), som er en delaftale under hovedaftalen. Hvis projektlederen er i den særlige situation, hvor tidsplanen for det samlede projekt er meget stram, og projektlederen ikke kan nå at byde det ud og få en pris, kan han afvige fra udbud og anvende styringsentreprenøren. Afdelingschefen fortæller, at styringsentreprenøren bliver tildelt opgaver direkte af ATPE og er garanteret koordineringen af fagentrepriseserne til et honorar baseret på summen af den endelige omkostning på fagentrepriseserne og udgifter til byggeplads.

#### 4.3.1 Rationalerne for indgåelsen af strategiske partnerskaber

Overstående beskrivelse af udbuddets form og indhold tyder på, ATPes samarbejdsmodel, som inkluderer rammeaftaler med forskellige aktører fra byggeriets værdikæde, er en form for et strategisk serviceorienteret partnerskab. Afdelingschefen fortæller, at behovet for at indgå samarbejdsaftaler var, at ATPE skal agere agilt. Projektlederen fortæller ligeledes, at ATPE befinder sig i et marked, hvor der er en stor konkurrence, fordi der er mange andre udbydere. De er

derfor nødt til at kunne være agile og fleksible for at sælge deres produkt. Afdelingschefen forklarer, at de havde fornemmelsen af, at et mere formaliseret samarbejde ville komme dem til gavn. Han fortæller, at:

*”Det startede fuldstændigt uformelt, og så tænkte vi – hvorfor ikke formalisere det. Fordi ingeniøren ikke vidste, at vi ringede til ham hver gang, og han tog det bare som et nyt projekt, og så et nyt projekt, og så et nyt projekt. Han så det ikke som en relation. Men det gjorde vi! Men hvorfor ikke fortælle vores samarbejdspartner, at vi faktisk har en relation med ham, og så få nogle penge ud af det, altså få nogle billigere priser.”*

Det mere uformelle samarbejde bygger på en priskonkurrence og ved at formalisere samarbejdet skabte ATPE langsigtede perspektiver, som gav mulighed for at reducere omkostningerne. Afdelingschefen fortæller, at i forhold til almindelig prislister har ATPE sparet 15% på raterne på at lave rammeaftaler med arkitekter og ingeniører og 5-10% i styringshonorar ved at bruge en samarbejdsaftale med entreprenører. Samarbejdsmodellen gav ligeledes en større mulighed for at styre kompetencer samt de leverandører, der involveres i ét projekt. Afdelingschefen fortæller, at:

*”Når vi laver indretning til en lejer, så er det rigtigt fint at have nogle forskellige arkitekter, man kan spille på. De kan noget forskelligt, de bidrager på forskellige måder, nogle passer til en type lejer, og så er der nogle andre, der passer til en anden type lejer.”*

Afdelingschefen giver udtryk for, ATPE gerne vil betjene deres kunder så godt som muligt og prøver derfor at matche de forskellige kunder med forskellige arkitekter. Der kan derfor argumenteres for, at ATPE havde ønsket at finde samarbejdspartnere, der kan komplementere deres egen organisation. Gennem et tættere samarbejde kunne ATPE sikre sig at leverandørerne lever op til kundernes standarder. Den øgede integration mellem bygherrer og leverandør gav mulighed for lettere at kunne tilpasse sig kundens vilkår og krav og herigennem levere en bedre service. Afdelingschefen giver ligeledes udtryk for, at SP skaber incitament for leverandørerne til at levere bedre service og mere kvalitet for pengene. Derudover mener afdelingschefen, at honorarprocenten skaber incitament for entreprenøren til at indgå i SP. Han fortæller, at:

*”En hovedentreprenør lever sådan set af: ”Jeg sælger dig et eller andet, jeg kan købe billigere ude i byen.” Men når han giver sin pris, har han ikke styr på alle ting, så der er en lille risiko. Men den risiko er han fuldstændig fjernet fra. Den omkostning, der er dér ned [fagentrepriser], der får han bare en procent af. Og hvad er det endelig blevet dér ned [fagentrepriser], det er mit problem i*

*bund og grund. Og det vil sige, at han behøver heller ikke at have den typisk 5 procent risiko til lige at optage nogle små udsving.”*

Som følge heraf har ATPE prøvet at skabe incitamenter for entreprenøren til at indgå strategisk samarbejde ved at minimere de risici, der er forbundet med entreprenørbranchen. En vis volumen og kontinuitet i opgaven kunne være en væsentlig drivkraft for leverandørerne.

Projektlederen forklarer, at ATPE havde et mål og sigte med deres samarbejdsmodel, men de var i tvivl om hvordan de kunne opnå dem. Derfor havde ATPE valgt at gennemføre dialogbaseret udbud med rådgivere og entreprenører. Projektlederen fortæller, at:

*”Vi har valgt dialogbaseret udbud på grund af, når vi indgår sådan et samarbejde – som jo er en samarbejdsmodel – så handler det om samarbejde – det siger sig selv – og samarbejdet handler om tillid og åbenhed. Og hvorfor ikke vælge dialog i stedet for monolog? Monolog er reelt et normalt udbud, der fortæller vi, hvad vi gerne vil have dem til at byde på. Og vi siger faktisk; ”I må ikke stille spørgsmål, fordi vi har valgt, at I skal byde på det her.” Hvor dialog jo så er det modsatte af monolog. Og vi vil gerne have en tovejskommunikation.”*

Projektlederen giver klart udtryk for, at en konstruktiv dialog mellem ATPE og leverandørerne samt gensidig udveksling af viden var metoden til at skabe værdi. Projektlederen giver ligeledes udtryk for, at samarbejdets succes i høj grad var bundet op på individuel adfærd og virksomhedskultur. Afdelingschefen fortæller, at:

*”Når du først har indgået rammeaftalen, det som vi i virkeligheden ender med at diskutere med parterne, er det ikke så meget timerne, det er kun engang imellem, men det handler om deres performens, altså de bløde værdier. Og grunden til, at vi smed en af ingeniørerne ud, var ikke på grund af økonomi, det var bare, fordi han ikke kunne alle de bløde ting og så var han ikke særlig sjov at samarbejde med.”*

Overstående tyder på, at kemien mellem samarbejdspartnerne og de bløde værdier er et meget vigtigt element i skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde. Man kan derfor argumentere for, at ATPE havde valgt et dialogbaseret udbud for at skabe en bedre dialog mellem en bygherre og leverandørerne og på den måde opbygge samarbejdsrelationer.

Afdelingschefen fortæller, at ATPE har valgt styringsentrepriseformen, fordi de så flere fordele ved denne entreprisform. Til forskel fra hovedentreprenøren kan styringsentreprenøren inddrages



tidligere i projektet, og på den måde kan entreprenøren medvirke til udarbejdelse af tidsplan, økonomisk overslag, udbudsmateriale og bilagsmateriale efter nærmere særskilt aftale. Som følge heraf gav styringsentreprisen en forudsigelighed omkring omkostninger.

ATPE valgte styringsentreprenøren på baggrund af Billigste honorarprocent, Referencer på projektyper og Præsentation af forudsætninger for det gode samarbejde (ATP Ejendomme A/S, 2016). Projektlederen forklarer, at ATPE ikke havde valgt at sætte en procent del på vægtning, som man gør i det økonomisk mest fordelagtige tilbud. Han giver udtryk for, at ATPE valgte at vægte entreprenørerne ud fra en konkret honorarprocentsats, men også ud fra deres adfærd og handlinger. Projektlederen fortæller, at honorarprocentsatsen var det konkrete og konditionsmæssigt sammenlignelige. Det er noget bygherren kan forholde sig til og vægte ud fra. Projektlederen fremhæver dog, at ATPE gerne vil have muligheden for at kunne vægte ud fra den oplevelse, de havde med entreprenørerne. Han fortæller, at:

*”Noget af det, som entreprenørerne er kommet med, det overraskede os rigtigt meget. Det overraskede os rigtigt meget, hvor udefineret et eller andet sted, vi havde sagt, at opgaven var – altså i vores udbudsbrev – og så alligevel, hvad materialer entreprenørerne kom med – altså med opstillinger, og med rapporter og fremvisninger af deres mangelsystemer, de havde vist os deres økonomisystemer. Et af firmaerne, åbnede helt op og viste også deres interne økonomisystemer. Og der må jeg være ærlig og indrømme, at nogle gange er det meget godt at stille en lidt ukonkret opgave, fordi så producerer man eventuelt lidt mere.”*

ATPE's udbud var flertydigt, og opgaveløsningens beskrivelse var åben for fortolkning. ATPE valgte ikke at beskrive en utømmelig liste over relevante forhold og konkrete aktivitetskrav, men derimod funktionskrav. Man kan dermed argumentere for, at ved ikke på forhånd at beskrive i detaljer, hvordan opgaven skal løses, giver bygherren leverandørerne mulighed for at bidrage med deres unikke viden og erfaring. Projektlederen giver ligeledes udtryk for, at samarbejdsaftalen var indgået ud fra input fra begge parter.

De typiske projekter, hvor styringsentreprisen anvendes er avertering, samt ombygning af erhvervslejemål. Projekterne er opdelt i tre grupper i forhold til deres størrelse og kompleksitetsniveau: stor, mellem og lav kompleksitet (ATP Ejendomme A/S, 2016). Ud fra TCE perspektiv kan byggeopgaverne karakteriseres som middelspecifikke aktiver (customized-produkter), som kan enten have lav eller høj frekvens. Dette vil sige, at de kan være karakteriseret

som transaktioner af type 3 eller 4, som er transaktioner, der kræver specifik viden eller færdigheder, og tillid og autoritet er den mest effektive styringsmekanisme. Der kan derfor argumenteres for, at ATPE havde valgt den rigtige styringsmekanisme, da de havde valgt at sætte høj fokus på samarbejde, som er baseret på engagement, åbenhed, ærlighed, gensidig respekt og tillid. Der kan ligeledes argumenteres for, at ATPE havde valgt at styre samarbejdet ved hjælp af socialkontrol og til dels af proceskontrol. Dette skyldes, at et længerevarende samarbejde er mere krævende end en normal kontrakt, det kræver at bygherren giver mere slip på ordrer og kontroller og har tillid til leverandørerne.

Projektlederen giver ligeledes udtryk for, at forventningsafstemning er et vigtigt forhold for skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde. Han giver et eksempel med styregruppen, hvor afdelingschefen og de respektive direktører for entreprenøren skal snakke åbent om, hvordan ressourceplanlægningen ser ud i fremtiden. Afdelingschefen kan fortælle, hvis der kommer nogle nye projekter og styringsentreprenøren kan være ærlig og åben og sige, hvis han ikke har ressourcerne til de projekter. SP kræver at de findes på et overordnet niveau blandt de involverede organisationer samt vedligeholdelse af dette niveau. Samarbejdsformen kræver ligeledes en generel prioritering og ressourcetilførsel på et plan, der rækker ud over det enkelte projekt.

I rammeaftalen er beskrevet, at der aftales ad hoc om der er behov for status og erfaringsmøder (ATP Ejendomme A/S, 2016). Projektlederen fortæller, at:

*”Der kan komme en sag, der har kørt skævt – den er blevet 30% dyrere, så vil vi gerne have lov til at snakke om – hvorfor det? Det kan jo godt være, der er god grund til det. Men hvorfor vidste vi så ikke, at den ville blive 30% dyrere fra starten af? Hvad kan vi erfaringsmæssigt aflede af det, som vi kan bruge på den næste sag eller de næste mange sager? Erfaringsmøder er noget vi næsten gør hver dag, når vi snakker med folk, når vi spørger, og vi får informationer, så det er noget, vi gør, selvom vi ikke rigtigt ved det. Men nogle gange har vi bare behov for en form, hvor vi siger; ”Nu inviterer vi jer her ind – og så kommer I med de personer, og vi sidder med nogle andre, og så skal vi lige snakke vores erfaringer igennem.””*

Ved at anvende ad hoc status og erfaringsmøder kan parterne gå eventuelle udfordringer i møde og undgå konflikter ved at håndtere dem i opløbet. Ad hoc møderne muligheden for at få konflikten frem i lyset tidligt i processen. Afdelingschefen forklarer ligeledes, at erfaringsmøderne blev brugt som

videns platform, hvor de forskellige fag kan dele deres viden. Ad hoc møderne giver ligeledes mulighed for at overføre erfaringer fra projekt til projekt.

Opsummerende kan det siges, at ATPes rationale for at indgå strategiske partnerskaber med arkitekter, ingeniører og entreprenører er at reducere omkostninger, nedbringe leveringstid, optimere værdikæden samt at sikre kvalitet til kunden. Rammeaftalerne virker til at være et vigtigt grundlag for skabelsen af SP, idet de reducerer antallet af leverandører og faciliterer et tættere samarbejde, som er baseret på engagement, åbenhed, ærlighed, gensidig respekt og tillid.

#### 4.3.2 Betingelser for at skabe et længerevarende strategisk samarbejde

Afdelingschefen fortæller, at det er ham, som traf beslutningen for at udbyde SP, og derefter fortalte han det til sin chef. Hans chef kunne godt lide idéen, men de fortalte først om den nye udbudsstrategi til ledelsen et par år efter, at projektafdelingen havde afprøvet den nye strategi. Afdelingschefen giver udtryk for, at ledelsen støtter ideen om at udbyde SP, fordi samarbejdsmodellen kan køre ind under udbuds- og tilbudsloven. Projektlederen fortæller, hvilken betydning lovgivningen har haft for gennemførelsen af udbuddet:

*”Det er på grund af lovgivningen, at vi har valgt det her. På entreprenørsiden kan vi indgå direkte samarbejde med en af vores styringsentreprenører, hvis vores Direktion giver os lov til at afvige fra vores forretningsgang. Med andre ord – vi får lov til ikke at følge loven af vores egen Direktion – ellers gør vi slet ikke det her. Lige nu får vi lov til det hver gang. Så hvis vi ikke kan få lov til det, hvis Direktionen siger; ”I har masser af tid til at byde ud og køre et traditionelt udbud.” Så bruger vi ikke styringsentreprenører. Så lovgivningen er næsten hele omdrejningspunktet for, hvorfor det her er skabt. Det må aldrig være omdrejningspunktet for, hvordan man skal komme udenom. Der er rigtig mange, der snakker om: ”Hvordan kommer vi forbi lovgivningen? Hvordan gør vi det lettere at udbyde udenom lovgivningen?” Det har vi ikke et ønske om.”*

Som det fremgår af ovenstående citat, anskuer ATPE lovgivningen som innovationsplatform frem for en barriere. Projektlederen giver udtryk for, at lovgivningen er åben for fortolkning, og inden for lovgivningens rammer kan der skabes værdifulde samarbejdsrelationer. Projektlederen fortæller ligeledes, at der er nogle fordele ved de standard kontraktuelle betingelser:

*”Jeg synes faktisk at standard kontrakterne ikke er så stringente, fordi hele AB92 systemet er oparbejdet af hele branchen både entreprenører og rådgivere og bygherrer. Du kan ikke bare lave en ny samarbejdsform. Vi har prøvet at lave en aftale der ikke er stringent, men den ender i det*

*samme aftalesystem. Fordi vi er nødt til at aftale noget ud fra noget tidligere, hvorfor? Jamen det er ikke fordi at – vi ikke stoler på hinanden – men hvad med når det går galt? Og så kan man sige, at vi kan kigge hinanden i øjerne, og vi har tillid til hinanden, og vi kan mene, at vi har en god samarbejdsaftale. Men hvad når vi ikke har fået det produkt, vi mener vi har betalt for og entreprenøren mener, at han har leveret det, som vi har betalt for? Hvad sker der så? Men så har vi kun en ting at forholde os til, og det er lovgivningen.”*

Projektlederen giver udtryk for, at ATPE valgte at anvende et system der fungerer i branchen og som parterne stoler på. En ny samarbejdsform kan skabe branche- og organisatoriske forandringer, som kræver nye roller og kompetencer. På grund af byggeriets konservative kultur kan der opstå en modstand mod forandringen. Det er derfor vigtigt at fastholde nogle af de gældende regler for ikke at skabe en radikal forandring.

Ifølge afdelingschefen var der ikke nogen organisatoriske ændringer i forbindelse med skabelsen af samarbejdsmodellen. Man kan dog argumentere for, at der var én organisatorisk ændring, da projektlederen, Thomas Tjørnehøj Oversø, blev ansat i ATPEs projektafdeling i marts 2016. Projektlederen fortæller, at samarbejdsmodellen bygger på medarbejdernes erfaringer med rammeaftaler og liggende arbejdsmodeller. Da han kom i marts, var han med til at standardisere arbejdsmodellen. Projektlederen fortæller, at:

*”Nu har vi lavet en samarbejdsaftale – altså en kontrakt. Den var der ikke før, der var bare en hovedentreprisekontrakt på enhver aftale, altså en aftalehonorarsats. Så nu har vi det nedfældet og indgået aftale om en trappemodel med forskellige honorarsatser alt efter hvor stor sagen er.”*

Ved at formalisere samarbejdsmodellen har ATPE tilpasset standardkontrakten til en mere fleksibel form, som understøtter samarbejdsrelationer. Kontraktform og de forskellige honorarsatser kan derfor ansues som en mere fleksibel måde at styre transaktioner på. Ved at anvende forskellige honorarsatser kunne ATPE agere agilt og dermed reducere omkostninger samt nedbringe leveringstid.

Ifølge projektlederen har ATPE produceret et nyt produkt – en ny udbudstype, men medarbejderne manglede ikke kompetencer for at arbejde med udbudsformen. Han mener, at afdelingschefen havde alle kompetencer før, så det var ikke nødvendigt at opnå ny læring. Afdelingschefen forklarer ligeledes, at medarbejderne ikke har brug for nye kompetencer, da de alt i alt anvender de samme

dokumenter ATR, ABR 89 og AB92, dvs. at medarbejderne udfører de samme opgaver, som nu bare er en del af en standardiseret arbejdsmodel.

Afdelingschefen fortæller, at ved at anvende samarbejdsmodellen har ATPE hele holdet på plads. Projektlederne skal bare finde ud af, hvem der lige passer sammen. Ifølge afdelingschefen er en anden fordel ved samarbejdsmodellen, at ved at bruge de samme parter hver gang, vænner samarbejdspartnerne sig til denne samarbejdsform. Det tyder på, at ATPE prøver at opnå en gentagelseeffekt ved at bruge de samme aktører på de samme opgaver. Man kan ligeledes argumentere for, at samarbejdsmodellen giver mulighed for at nedbringe leveringstid og øge kvaliteten projekt for projekt, fordi den samme leverandørgruppe kan arbejde på ensrettede projekter, som giver mulighed for at genbruge løsninger og processer.

Ud fra organisationsteorien kan man anskue samarbejdsmodeltrekanten som et artefakt, som repræsenterer en ny norm hos ATPE. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2008) er artefakterne udtryk for kultur, som kan observeres (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Hermed ses med andre ord, at det er lykkedes ATPE at synliggøre en ny arbejdsgang og at skabe en organisatorisk kultur, som kan fremme engagement og motivation. Afdelingschefen giver ligeledes udtryk for, at ATPE prøver at gøre SP til en ny norm blandt deres samarbejdspartnere. Han fortæller, at:

*”Så engang i mellem vil de evalueres. Vi siger: ”Vi vil rigtig gerne, at I bliver bedre til at lave budgetter.” Så man smider ikke bare folk ud hver gang, når der er noget, der går galt, fordi der altid er et eller andet, som går galt, men vi prøver at lære af det – altså vi får en adfærdsendring.”*

ATPE gennemfører en løbende evaluering med henblik på at vurdere, om de opstillede mål for projektet nås (ATP Ejendomme A/S, 2016), men evalueringen har ligeledes til formål at skabe en ny samarbejdskultur. Dette skyldes, at partnerskabet i høj grad er bundet op på individuel adfærd og virksomhedskultur. Ifølge projektlederen havde ATPE opnået sit mål om at skabe en samarbejdskultur, som understøtter engagement og fleksibilitet. Han fortæller, at alle deres rammeaftalepartnere: arkitekter, ingeniører og entreprenører, er begyndt at tale godt sammen, og at de rigtigt godt kan lide den styringsform. Afdelingschefen fortæller ligeledes, at kunderne og samarbejdspartnerne viser store tilfredshed med arbejdsmodellen. Som følge heraf har ATPE optimeret værdikæden. Der kan ligeledes argumenteres for, at samarbejdet udvikler sig over tid. I takt med, at organisationsstrukturen ændrer sig, opbygges der ny viden.

Projektlederen fortæller, at partnerne prøver at opbygge samarbejdsrelationer gennem nogle fælles arrangementer som f.eks. en byvandring. ATPE's projektledere bliver ligeledes inviteret ud og se en del af rammeaftalepartnernes arbejde, som de ikke laver for ATPE, men for andre. Ved at åbne op for deres egen arbejdsgang viser partnerne tillid og engagement. Projektlederen forklarer ligeledes, at der er stort fokus på at skabe tillid mellem parterne i de her forskellige arrangementer. Han fortæller, at:

*”Rådgiverne plejer at møde op med det rådgiverteam, der plejer at arbejde for os, dvs. at de kan godt komme 5-6 mennesker i stedet for bare en direktør, så står der én mand og så står vi måske et helt team af projektledere. Så det er rigtigt godt, at det som er blevet skabt er sådan nogle gruppemøder, hvor vi plejer at møde næste alle, der arbejder for os, og de møder alle os, som er hos os, fordi tillid også har noget at gøre med bekendtskaber og relationer.”*

SP kræver at parterne skal arbejde sammen i et team og dette medfører et krav om nye samarbejdsrelationer. Det uformelle netværk giver mulighed for opbygning af tillid gennem sociale udvekslingsprocesser. De sociale arrangementer er ligeledes et vigtigt element i styringen ved hjælp af socialkontrol. Projektlederen forklarer ligeledes, at personlige relationer hjælper på sådan noget som konflikter. I samarbejdsaftalen er beskrevet, at konflikter skal løses hurtigt, gennem konstruktiv dialog og på lavest mulige niveau i organisationen (ATP Ejendomme A/S, 2016).

Når alt tages i betragtning virker det til, at ATPE har opnået fordele ved et længerevarende strategisk samarbejde. Der er dog stadigvæk nogle udfordringer. Projektlederen mener, at en af udfordringer ved SP er at finde partnere, som man kan indgå i et tillidsbaseret samarbejde med. Han giver udtryk for, at det er en udfordring for bygherren at forudse, hvordan fremtiden bliver, og om samarbejdet vil fungere. Ifølge afdelingschefen er samarbejdets kvalitet afhængig af partnernes engagement og motivation for at arbejde med ATPes samarbejdsmodel. Han fortæller, at:

*”Ulempen er selvfølgelig, at nu sidder jeg og siger, de bliver dygtigere på ejendommene. Så når jeg ringer til dem næste gang, så bør de gøre det lidt billigere, ik'. Du kan have den ulempe at de vænner sig lidt til det, og så skruer timerne lidt op. Det ses på rammeaftalerne, og det er et generelt problem. De mister lidt den sult, som de havde i starten. Vi bliver ikke prioriteret til sidst, de bliver ligeglade med os. Så en af ulemperne er, at det godt kan være, at den sult, det engagement ryger. Så faktisk her på det næste afdelingsmøde, der vi vil diskutere, hvordan vi får dem løbende evalueret:*

*”Når I har dårlige oplevelser, hvordan får vi så ændret den her adfærd, så vi hele tiden gør dem skarpe netop for at undgå den her ulempe, at de simpelthen vænner sig til det.””*

Gennem et tættere samarbejde kan leverandørerne få en bedre viden om kundens organisation.

Leverandørerne kan bruge denne viden enten for at imødekomme kundens behov eller udnytte situationen med det formål at tilegne sig fordele på bekostning af bygherren.

Afdelingschefen fortæller, at ATPE prøver at risikostyre samarbejdet ved at have win-win tilgang, at komme på øjenhøjde med samarbejdspartneren, at ringe rundt og at have dialog med folk. Der kan ligeledes argumenteres for, at den øgede socialkontrol er et risikostyringsværktøj. Når socialkontrollen er stor nok kan den medføre langsigtede konsekvenser af et brud på de sociale normer. Parterne vil derfor afholde sig fra opportunistisk adfærd, selvom lejligheden byder sig.

Opsummerende kan det siges, at ATPE opfatter leverandørernes viden, engagement samt “personlig kemi” mellem parterne som yderst vigtige for at reducere omkostningerne, nedbringe leveringstiden, øge kvaliteten samt skabe vidensdeling på tværs af projekterne. ATPes samarbejdsmodel er udtryk for en bottom up tilgang beslutning. Det tyder på, at ATPE er en decentral organisation, hvor de enkelte enheder og afdelinger har stor metodefrihed til udvikling, så længe de følger de overordnede lovkrav. Som følge heraf kan en ledelses- og organisatorisk opbakning være afgørende forhold for skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde. Af ovenstående kan det ligeledes udledes, at en vis byggevolumen, kontinuitet i opgaven, en honorarprocent, en konstruktiv dialog mellem bygherrer og leverandører samt fælles arrangementer og samarbejdsrelationer er mulige afgørende forhold for skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde.

#### **4.4 Tværgående analyse**

I dette delkapitel analyseres de tre cases tværgående for at identificere forhold, der har betydning for gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber (SP). Delkapitlet begynder med en sammenfatning af Byggeri København (ByK), KAB og ATP Ejendomme (ATPE) rationale for at indgå i et længerevarende strategisk samarbejde. Bagefter opsummeres, hvilke barrierer ByK, KAB og ATPE oplever i forbindelse med gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber samt hvad de har gjort for at overvinde disse barrierer. I tabel 4 sammenfattes resultaterne af de forudgående tre afsnit.

Kriterier	Byggeri København	KAB	ATP Ejendomme
<b>Udbudsformer</b>	Begrænset udbud med forhandling	Begrænset udbud med en totalentreprise-konkurrence	Dialogbaseret udbud
<b>Kontraktformer</b>	To rammeaftaler løber i en periode på 4 år Totalentreprise	Rammeaftale 4 løber i en periode på 4 år Totalentreprise	- Flere rammeaftaler om rådgivning løber i en periode på 4 år - Samarbejde i Styringsentreprise løber i en periode på 2 år
<b>Aftalens genstand</b>	Porteføljer af varierede opgaver både i størrelse og typer fra renovering til nybyggeri	ca. 400 boliger; en række af potentielle og nærmere præciserede byggeprojekter	En række af potentielle projekter, som er typisk aptering, samt ombygning af erhvervslejemål
<b>Eksklusivitet</b>	Nej	Nej	Kun til ingeniørerne
<b>Type af SP</b>	Et strategisk serviceorienteret partnerskab	Et partnerskab inden for det industrialiserede byggeri	Et strategisk serviceorienteret partnerskab
<b>Rationaler</b>	At reducere omkostninger samt at udnytte stordriftsfordele og gentagelseeffekter	At reducere omkostninger til byggeri og drift; at sikre udvikling i den almene boligsektor	At reducere omkostninger, nedbringe leveringstid, optimere værdikæden samt sikre kvalitet til kunden
<b>Tildelingskriterium og Underkriterier</b>	Økonomisk mest fordelagtige tilbud 1) Økonomi 40%, 2) Organisation og bemanning 30% 3) Optimering, værktøjer og metoder 30%	Økonomisk mest fordelagtige tilbud 1) Byggesystemet 60% 2) Pris 25% 3) Samarbejde 15%	1) Billigste honorarprocent 2) Referencer på projektyper 3) Præsentation af forudsætninger for det gode samarbejde
<b>Evaluerings og Koordinering</b>	Styregruppemøder Evalueringsværktøjer	Løbende evaluering Evalueringsworkshops Faste møder	Løbende evaluering Styregruppemøder Ad hoc status og erfaringsmøder
<b>Udfordringer ved SP</b>	Mangel på kompetencer i organisationen og organisatorisk opbakning, usikkerhed, branchens kritik	Lovgivningen for alment boligbyggeri, genbrug af løsninger og processer, samarbejds-mæssige problemer	Opportunistisk adfærd, samarbejds-mæssige problemer, mangel på engagement
<b>Samarbejds-værktøjer og/eller Løsninger</b>	Fælles uddannelse af personale, workshops, brug af facilitatorer m.m. Dialog, forventningsafstemning, samarbejdsrelationer	Dialog, synligt lederskab, omhyggelig selektionsproces, klart mål, samarbejdsrelationer	Sociale arrangementer Dialog, kemi mellem parterne, samarbejdsrelationer, ressourcetilføring, forventningsafstemning, ny norm

Tabel 4. Sammenfatning af resultater



#### 4.4.1 Rationalerne bag indgåelse af et strategisk partnerskab

Af tabel 4 fremgår, at ByK og ATPE har etableret strategiske serviceorienterede partnerskaber. Casene om udbud af SP hos ByK og ATPE repræsenterer dog en forskellighed i forhold til længden og karakteren af samarbejdet. ByK udbyder to delkontrakter til en samlet værdi på næsten 3 mia. kr. til to faste leverandørteams, mens ATPE har indgået strategiske rammeaftaler med forskellige rådgivere og et samarbejde i styringsentreprise med en entreprenør. ByKs to rammeaftaler løber i en periode på 4 år og indeholder porteføljer af varierende opgaver fra reovering til nybyggeri. ATPEs rammeaftaler om rådgivning løber i en periode på 4 år, og samarbejdsaftalen løber i en periode på 2 år. De typiske projekter, hvor styringsentreprisen anvendes, er aptering og ombygning af erhvervslejemål.

Byggeprojekter hos ByK og ATPE varierer i størrelse, type og kompleksitet, og dette kræver, at leverandørerne spænder bredt over de nødvendige kompetencer og har kapacitet til at håndtere opgaverne. Både ByK og ATPE har givet udtryk for at de er opmærksomme på, hvordan leverandørerne sammensættes for at opnå en kompatibel blanding af færdigheder og personligheder. Bygherreorganisationerne har større fokus på de bløde parametre såsom kompetence, tidligere erfaring og samarbejdsevne frem for den laveste pris. ByK og ATPE tilrettelagde dog udbuddet og samarbejdet forskelligt. For at reducere byggeomkostninger og at udnytte stordriftsfordele samt gentagelseeffekter har ByK valgte at indgå partnerskaber med to faste leverandørteams og udnytte de optimeringspotentialer, der ligger i store porteføljer med flere ensartede processer og produktioner. Hvorimod ATPE matcher leverandører med projekter for at reducere byggeomkostninger, nedbringe leveringstid, optimere værdikæden samt sikre kvalitet til kunden.

ByK besluttede at udvælge deres partnere gennem begrænset udbud med forhandling, mens ATPE udvalgte deres partnere gennem dialogbaseret udbud. Begge udbudsformer giver bygherren mulighed for at gå i dialog med potentielle leverandører og få en fornemmelse af, hvad leverandørerne har at byde ind med. Forskellen mellem de to udbudsformer er i procedurerne. Ved udbud med forhandling gennemfører bygherren drøftelser med tilbudsgiverne med henblik på at forbedre indholdet af tilbuddet på baggrund af et indledende tilbud. Dialogbaseret udbud anvendes typisk, når byggeopgaverne er særligt komplekse og bygherren har behov for at udforme løsningerne sammen med tilbudsgiverne. Som følge heraf er valget af udbudsstrategi i høj grad afhængig af den konkrete sag og byggeopgavernes kompleksitet og omfang.

Valget af udbudsstrategi kan ligeledes anskues i forhold til bygherreorganisationens struktur og kultur. ByK er en offentlig bygherre, og de var nødt til at følge Udbudsdirektivet, fordi kontraktværdien for rammeaftalerne var over tærskelværdierne. Som offentlige bygherrer skal ByK være meget opmærksomme på at skabe transparens om, hvordan leverandørerne bliver udvalgt til partnere. ATPE er en semi-offentlig bygherre, og de fulgte ikke Udbudsdirektivet, fordi kontraktværdien for aftalerne var under tærskelværdierne. ATPE valgte derfor at sende udbudsbreve til leverandører, som de kendte i forvejen, og indgå partnerskaber med dem, de havde kemi med.

Af tabel 4 fremgår, at KAB har etableret et partnerskab, der kan karakteriseres som en del af det industrialiserede byggeri typen. KABs rationale bag partnerskabet med et leverandørteam er stadigvæk ligesom ByKs og ATPes at reducere omkostninger til byggeri og drift, men KAB prøver samtidig at skabe en udvikling i den almene boligsektor gennem det industrialiserede byggeri. Dette kan skyldes, at KAB er en almen, non-profit administrationsorganisation.

Ligeledes lader det til, at ByK, KAB og ATPE har forskellige opfattelser af SP. Mens ByK og ATPE fokuserer på tæt samarbejde og partnerforholdet, fokuserer KAB på leverandørernes viden og kunde-leverandørforholdet. ByK og ATPE udvælger deres partnere gennem dialog og KAB udvælger deres partnere gennem totalentreprisekonkurrence, hvor leverandørernes viden og erfaringer med industrialiseret byggeri vægter højest. KAB's valg af udbudsstrategi kan ligeledes anskues i forhold til aftalens genstand. Da byggeopgaverne var baseret på nyindustrialiseringsmetoden og dermed ikke kompliceret, kunne de blive fastsat i udbudsmaterialet. Der var derfor ikke nødvendigt, at der undervejs i udbudsprocessen gennemføres egentlige møder mellem bygherren og leverandøren, hvor leverandørens løsningsforslag og udbudsmaterialet drøftes nærmere.

#### **4.4.2 Mulige afgørende forhold**

Undersøgelsen har fokuseret på de forhold såsom lovgivning og kompetencer, der skal til for gennemførelsen af udbud af SP samt organisering af selve samarbejdet. Udbud af SP hos ByK, KAB og ATPE repræsenterer en forskellighed i forhold til længden og karakteren af samt rationale bag partnerskabet. Der er tydeligt, at der er forskel på de forhold, som former mulighedsrummet for, hvordan og på hvilken måde, der etableres et strategisk længerevarende samarbejde blandt de tre bygherrer ByK, KAB og ATPE.

### ***De industrielle forhold***

I ByK, KAB og ATPes optik udgør udbudsdirektivet ikke en udfordring for udbud af SP. I casen udbud af SP hos ATPE argumenteres for, at udbudsreglerne er fleksible nok til at gennemføre udbuddet, når man har den rette viden og kompetencer. Ifølge KAB har der ikke rigtigt været udfordringer på udbuds- og tilbudslovgivning niveauet. Alligevel peges der på lovgivningen for alment boligbyggeri som et vigtigt forhold for at skabe en koncept så som AlmenBolig+ (AB+), der er et partnerskab af det industrialiserede byggeri typen.

ByK angiver, at den store udfordring var at beskrive tilbuddet. De løste dette ved at tilkøbe sig de nødvendige evner og viden for at gennemføre udbuddet. Casen udbud af SP hos ByK og KAB viser, at en organisation ikke nødvendigvis selv behøver at besidde alle kompetencer.

Ifølge ByK er branchens kritik en barriere for udbuddet af SP. SP repræsenterer en ny måde at samarbejde på, hvor entreprenøren er inddraget tidligere i processen, så hans erfaringer og metoder udnyttes bedst muligt. Dette vil stille nye kompetencekrav til entreprenøren, fordi han skal bidrage aktivt til værdiskabelsen i processen. Den nye samarbejdsform kan ligeledes ændre på magtforholdene og ansvarsfordelingen mellem den projekterende og udførende. Ved at anvende de standard kontraktuelle betingelser har ByK prøvet at få branchens opbakning. ATPE anskuer ligeledes standardkontrakterne, som en forudsætning for at gennemføre udbud af nye samarbejdsformer.

ByK og ATPE anvender et udbud med en fleksibel procedureform. Denne metode giver bygherrerne en mulighed for at skabe en god dialog mellem bygherren og leverandørerne og opbygge samarbejdsrelationer mellem parterne før samarbejdets påbegyndelse. Både ByK, KAB og ATPE har anvendt de muligheder som er i lovgivningen for at etablere SP. De har indgået aftaler med leverandører for at reducere antallet af samarbejdspartnere og facilitere et samarbejde, som er baseret på engagement og tillid. Aftalerne har ligeledes givet mulighed for at samle udbud af ensartede bygninger i større udbud og dermed skabe incitamenterne for at opnå gentagelseeffekter.

Da ByK er en politisk styret organisation og KAB er afhængig af lovgivningen for alment boligbyggeri, kan bygherrerne ikke garantere omsætning til leverandørerne. ATPE har heller ikke indskrevet købsforpligtelser i aftalerne med arkitekterne og entreprenøren, da bygherren har behov for at agere agilt og matche forskellige kunder og opgaver med forskellige arkitekter. Til gengæld har de givet ingeniørerne eksklusivitet på ejendommene for at beholde deres knowhow i

ejendommene og opnå kontinuitet. I alle tre cases angives dog at incitamenter så som en vis byggevolumen og kontinuitet i opgaverne er vigtigere incitamenter for leverandørerne til at indgå i SP end en garanteret omsætning.

### ***De organisatoriske forhold***

ByK er en politisk styret organisation og beslutningen om at udbyde SP var truffet af ledelsen. Som følge heraf fik udbuddet af SP politisk- og ledelsesmæssig opbakning, fordi det har til formål at skabe en udvikling af måden, hvorpå Københavns Kommune bygger på. Samtidig er der opstået usikkerhed om den nye udbudsform og mangel på organisatorisk opbakning. Når undersøgelsen var gennemført, var ByK i gang med kompetenceopbygnings- og udviklingsforløb for at udbrede forståelsen for SP i organisationen. De var ligeledes i gang med at uddanne deres medarbejdere, så de kan få de nødvendige kompetencer for at arbejde med SP.

I følge KAB og ATPE har der ikke rigtigt været udfordringer på et organisatorisk niveau. KAB fik organisatorisk, politisk og branchens opbakning til udbuddet af SP, fordi koncept AB+ adresserer sociale udfordringer. Udbuddet af SP hos ATPE var en bottom up beslutning, hvor projektafdelingens medarbejdere var involveret i udbuddets udvikling. Som følge heraf har de enkelte enheder og afdelinger hos ATPE stor metodefrihed til udvikling, og så længe de følger de overordnede lovkrav kan de få en ledelsesopbakning. Både KAB og ATPE angiver, at det lykkedes at skabe forståelse for SP blandt organisationen og blandt leverandørerne gennem dialog. ByK angiver, at den interne og løbende refleksion samt dialog om processen har været alt afgørende for gennemførelsen af udbud af SP.

I casene om udbud af SP hos ByK angives, at udbuddet og samarbejdet i forbindelse med et længerevarende strategisk samarbejde krævede en kulturændring i organisationen. For at overvinde de kulturelle barrierer har ByK planlagt at anvende nogle samarbejdsværktøjer såsom etablering og løbende evaluering af fælles mål, teambuilding arrangementer og konfliktløsningsmodeller. Ifølge ByK kan disse samarbejdsværktøjer samt forventningsafstemning fremme skabelsen af samarbejdsrelationer, fælles værdier, tillid og engagement mellem aktørerne.

KAB opfatter god kommunikation med leverandørerne, synligt lederskab, omhyggelig selektionsproces og klart mål som vigtige for skabelsen af et strategisk partnerskab. KAB har formået at skabe en forståelse for leverandørernes kompetencer samt slutbrugernes behov for derved at tilrettelægge optimale processer, der kan producere det rette industrialiserede produkt.

Leverandørens viden og kompetencer er integreret i udviklingen af produktet for at skabe grundlag for stordriftsfordele. Gentagelsen af løsninger og metoder skaber ligeledes en gentagelseeffekt, der øger effektiviteten og nedbringer omkostningerne. KAB angiver, at parterne har akkumuleret viden, engagement samt tillid over tid gennem positive, gensidige erfaringer.

ATPE opfatter ressourcetilføring, forventningsafstemning, engagement samt “personlig kemi” mellem parterne som yderst vigtige for skabelsen af et strategisk partnerskab. Gennem nøje udvalg af leverandører har ATPE formået at skabe en ny norm og opbygge en kultur, der tilgodeser samarbejde og læring. Formalisering af samarbejdet var ligeledes med til at hjælpe ATPE til at reducere omkostningerne, nedbringe leveringstiden og øge kvaliteten på projekterne. ATPE angiver, at de anvender løbende evaluering og ad hoc status og erfaringsmøder for at akkumulere viden og løse eventuelle problemer med manglende engagement fra leverandørernes side. ATPE har ligeledes skabt en del samarbejdsrelationer mellem parterne gennem uformelle fælles arrangementer.

Både KAB og ATPE peger på samarbejdsrelaterede problemer som en eventuel udfordring ved SP. ATPE mener ligeledes, at der kan opstå opportunistisk adfærd. Bygherrerne angiver dog, at de ikke har oplevet disse ulemper ved det gentagne samarbejde. Bygherrerne giver udtryk for, at i takt med samarbejdsprocessen opbygges der samarbejdsrelationer, som medfører skift i samarbejdets karakter, således at omkostningsfokusset træder mere i baggrunden til fordel for effekterne af øget viden og læring.

Når alt tages i betragtning virker det til, at lovgivningen ikke har en afgørende betydning for gennemførelsen af udbud af SP, da der inden for lovgivningens rammer kan skabes værdifulde samarbejdsrelationer. Det kræver dog en udbudsstrategi, der rækker ud over et snævert pris fokus. De tre bygherrer giver udtryk for, at de har fokus på opbygning af samarbejdsrelationer mellem parterne. Bygherrerne giver ligeledes udtryk for, at skabelsen af tæt samarbejde er en tidskrævende proces, som kræver langsigtede samarbejdsrelationer samt gensidig tilpasning af rutiner og systemer. Det vil sige, at før en part indgår i et længerevarende samarbejde, skal organisationen omstrukturere sine interne samarbejdsforudsætninger, fordi organisationens processer skal integreres i partnerskabet. Dermed kræver SP en forandringsparathed og nye kompetencer i organisationerne.

## 5 Diskussion

I det følgende vil jeg sammenfatte erfaringerne fra udbudsprocessen og samarbejdet fra de tre cases udbud af strategiske partnerskaber (SP) hos Byggeri København (ByK), KAB og ATP Ejendomme (ATPE) for derigennem at inddrage debatten om SP blandt byggeriets parter. Casene har primært et organisatorisk perspektiv og har til formål at skabe forståelse for udbudspraksis og forklare både hvilke forhold, der kan påvirke udbudsprocessen og samarbejdet og hvordan disse er blevet styret af interne forhold i bygherrens organisation. Jeg har besluttet at inddrage i diskussionen debatten om SP for at belyse, hvordan byggeindustrien anskuer SP. Debatten har et brancheperspektiv og har til formål at skabe forståelse for hvilke fordele og ulemper byggeindustrien ser ved det gentagne samarbejde.

Udbud af SP hos ByK, KAB og ATPE illustrerer, at strategisk længerevarende samarbejde i byggeriet kan foregå på mange måder, og valget af udbudsstrategi skal ses i sammenhæng med en række konkrete forhold hos bygherren, den konkrete sag og byggeopgavernes kompleksitet og omfang. Der er derfor en lang række faktorer, der påvirker karakteren og udbyttet af samarbejdet og kan bidrage til, at en bygherre opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde.

Når alt tages i betragtning virker det til, at KAB og ATPE har høstet nogle værdiskabende gevinster. For eksempel har KAB opnået rationalisering og optimering af interne og eksterne arbejdsgange ved hjælp af nyindustrialiseringsmetoden og ATPE har opnået specialisering ved at give eksklusivitet på ejendommene til ingeniørerne. ByK har ligeledes sat fokus på de værdiskabende gevinster. ByK vil gerne facilitere en platform, som fremmer tværfagligt samarbejde, genbrug af viden og processer og på den måde opnå markante besparelser i Københavns Kommunes anlægsramme og samtidigt opretholde eller forbedre kvaliteten i de færdige byggerier.

Undersøgelsen har vist, at et længerevarende samarbejde ikke er noget man bare gør. Det kræver kommitment og samarbejdets succes er i høj grad bundet op på individuel adfærd og virksomhedskultur. I denne sammenhæng anskues tillid som et muligt afgørende forhold for skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde. Tillid spiller en vigtig rolle for at minimere transaktionsomkostningerne. Den øgede tillid kan være med til at reducere opportunistisk adfærd. Tillid mellem parterne kan ligeledes bidrage til at reducere usikkerheden og kompleksiteten i byggesagen, hvilket giver et bedre grundlag for udveksling af information. Ifølge Johanson og

Mattsson (1987) er der ikke nogen automatisk tillid mellem parterne i forretningsnetværk. Det kræver tid at opbygge tillid. Tillid er dog ligeledes noget der hurtigt kan nedbrydes, hvis en af parterne misbruger tilliden (Johanson & Mattsson, 1987).

Københavns Kommune (KK) er en af de største offentlige bygherrer i Danmark, og da de tog en beslutning om at udbyde SP, gav det anledning til heftig debat om hvordan SP ville påvirke markedet. Den 18. august 2016 inviterede Byens Netværk til en debataften, hvor KKs nye strategiske partnerskaber blev diskuteret. Et bredt panel af debattører diskuterede fordelene og ulemperne ved det gentagne samarbejde (Tengbjerg, 2016).

Ifølge Rasmus Brandt Lassen, Byggechefen i KK, kunne SP skabe en læringskultur omkring kommunens byggeri. Han mente, at KK igangsatte en ny strategi for at skabe projekter, hvor de kunne bruge parternes forskellige kompetencer samt overføre erfaringer fra projekt til projekt. Torben Liborius, Den Erhvervspolitiske Chef i Dansk Byggeri, fortalte, at byggebranchen længe har været ude for en konstant beskyldning for at være for langsom, uproduktiv m.m. Han mente dermed, at SP kunne løse et af problemerne ved at anvende ét team på den samme type af projekter. Mikkel A. Thomassen, Partner i Smith Innovation, var ligeledes enig i, at gennem gentagelser kunne man opnå effektivisering (Tengbjerg, 2016).

Som følge heraf kritiserer fortalene for SP byggeriets traditionelle kultur og organisering. Byggeindustrien er en projektbaseret industri og på de enkelte projekter benyttes sjældent de samme leverandører to gange, hvormed projektparter ikke ser nogen fordel ved at dele information, og udvikle nye ideer og metoder i fællesskab. Der er ligeledes store forskelle på betingelserne for de enkelte byggeprojekter, som har betydning for de forskellige aktørers muligheder for at planlægge og udføre byggeri og for deres muligheder for at adoptere nye produkter og processer (Sabol, 2007).

De tre cases illustrerer SP som en samarbejdsform, der kan fremme engagement og skabe en forståelse for parternes forskellighed, hvorpå der kan opbygges tillid og parterne kan tilpasse deres fælles mål. Analyseresultaterne viser, at ved at anvende SP kan bygherrerne etablere et langsigtet fokus blandt leverandørerne, som giver mulighed for at udvikle nye ideer og metoder i fællesskab. Ved hjælp af gentagne interaktioner kan der skabes engagement og tillid mellem de forskellige aktører for derved at skabe de forudsætninger, som kan give individerne mulighed for at dele deres viden.

Både KAB og ATPE giver udtryk for at de har organiseret og faciliteret SP på en måde så de kan høste fordelene og ikke ulemperne ved at være tættere bundet til leverandørerne. Dette kan skyldes, at KAB og ATPE har flere års erfaring inden for SP. ByK har ikke nogen erfaring med SP og har udtrykt en vis usikkerhed om SP vil være en succes. ByK fremhæver branchens kritik som den største udfordring for SP.

Louis Becker, Direktør og Partner i Henning Larsen Architects, var blandt kritikerne af SP. Han mente, at hvis KK begrænsede sig til to udbud om 4-årige rammeaftaler, kunne det kvæle den arkitektoniske nytænkning i Danmark. Karsten R.S. Ifversen, Arkitekturredaktør på Politiken, mente ligeledes, at ByKs rammeudbud ville ”dræbe den næste Bjarke Ingels”. Han fortalte, at Bjarke Ingels startede med små opgaver i KK, der siden gjorde ham synlig på en international og national radar. Ifversen mente, at når en enkel totalentreprenør ville opføre byggeri i fire år, ville det blive svært for eksempelvis nye tegnestuer at tilkæmpe sig opgaver og dermed erfaringer. Preben Dahl, Chefjurist i Danske Ark, pegede ligeledes på, at en totalentreprenør kunne komme til at dominere byggeriet og dets kvalitet i en negativ retning. Dette skyldes, at totalentreprenøren kunne lægge for stor vægt på økonomien i byggeriet, og man kunne være uheldig at se både den tekniske og arkitektoniske kvalitet falde til fordel for en kortsigtet økonomisk gevinst (Tengbjerg, 2016).

Som følge heraf går kritikken på de mulige konsekvenser af en ny organisering af forholdet mellem bygherre og leverandørerne, hvilket giver nogle andre mekanismer og risici. Kritikerne af SP tager ikke ByKs rationale bag SP i betragtning og de overvejelser, som ByK har gjort sig inden og under udbuddet. Det tyder på, at kritikken fra markedsaktørerne er en reaktion på, at en stor offentlig bygherre gerne vil ændre sin måde at indkøbe på, og dette opfattes som en trussel mod dele af den etablerede byggebranche.

Kritikerne af SP viser bekymring over skift i magtbalancen i byggeriet. Byggeriet er traditionelt organiseret i en række faser, og der er en klar opdeling af hvem der kan deltage og agere i de enkelte faser. Traditionelt er det kun en bygherre og rådgivere der agerer i idéfasen, programfasen og projekteringsfasen. I idéfasen og programfasen udformer bygherren sine ideer og opstiller krav for det byggeri han ønsker. I projekteringsfasen udarbejdes et forprojekt, som anvendes til at indhente de nødvendige tilladelser og godkendelser hos myndighederne, og det endelige hovedprojekt. Entreprenøren bliver først involveret i udførelsesfasen efter han har vundet udbuddet. Efter byggeriet er opført og afleveret tages det i brug, og der starter driftsfasen.



Torben Liborius så positiv på, at entreprenørerne blev involveret så tidligt i projektet som overhovedet muligt. Han beroligede dernæst de kritiske ingeniører og arkitekter med, at entreprenørerne ikke ville overtrumfe byggeriets mange parter, selvom de fik mere indflydelse.

Det er for tidligt at sige, om der vil være skift i magtbalancen i byggeriet, men ByK, KAB og ATPE giver udtryk for, at de har opbygget erfaring med byggeprocessen og kan se nogle fordele ved at inddrage entreprenøren tidligt i forhold til design af løsninger. Den tidligere inddragelse vil gøre entreprenøren fra en passiv til en aktiv deltager i projekterne, som kan føre til ændringer i magtforholdene og ansvarsfordelingen mellem den projekterende og udførende.

Henrik Garver, Direktør i FRI (Foreningen af Rådgivende Ingeniører), var mere nuanceret i sin kritik af SP, og han pegede på nogle fordele og ulemper ved SP. Garver mente, at incitamentsmodellerne i kontrakterne ved det gentagne samarbejde kunne skabe mulige effektiviseringsgevinster samt en optimering af processerne, hvis bygherren blander sig mindre i selve byggeriet. Han mente dog, at der er en risiko for en faldende kvalitet i byggeriet, fordi totalentreprenøren kan komme til at køre alle projekter ens, hvilket ender ud i en ”one size fits all-model” (Tengbjerg, 2016).

Torben Liborius benægtede, at byrummets arkitektoniske kvalitet i fremtiden ville forringes, bare fordi man så den samme daginstitution i Valby og på Nørrebro (Tengbjerg, 2016).

Analyseresultaterne viser ligeledes, at ByK, KAB og ATPE prøver at imødegå kritikken, at SP vil skabe en ensrettet og monoton by. ByK vil fortsat udbyde separat de største nybyggerier, specialbyggerier, som svømmehaller, og ombygninger af fredede bygninger. ATPE har indgået rammeaftaler med flere arkitekter, og KABs AB+ tilpasses de lokale forhold. ByK, KAB og ATPE har heller ikke indskrevet en købsforpligtelse i aftalerne. Dette vil sige, at rammeaftalerne ikke er eksklusiv, og bygherren har mulighed for at antage en anden rådgiver, der ikke deltager i rammeaftalen, til konkrete opgaver.

Det tyder på, at fortalene for og kritikerne af SP tager både fordelene og ulemperne ved SP i betragtning. Men hvor fortalene ser flere fordele end ulemper ved SP som f.eks. stordriftsfordele, færre fejl og genbrug af gode løsninger, ser kritikerne primært ulemperne ved SP som f.eks. mere magt for totalentreprenøren og en kedelig og ensrettet by.

Michael H. Nielsen kan ligeledes se nogle fordele og ulemper ved SP. Han mener, at et længerevarende partnerskab kan optimere byggeprocessen. Direktøren hos Dansk Byggeri mener

dog, at de offentlige bygherrer skal være meget opmærksomme på, at de ikke udelukker så mange virksomheder med partnerskabsaftalerne, at de kommer til at lukke markedet. Han foreslår, at ByK skal skabe transparens om, hvordan leverandørerne bliver udvalgt til partnere og evaluere på, om partnerskaberne giver de ønskede effekter (Andersen, 2016). Hermed peger Nielsen på gennemsigtighed som et vigtigt forhold for gennemførelsen af udbud af SP. Dette kan ligeledes bidrage til, at bygherrerne kan få branchens opbakning til udbuddet af SP.

Analyseresultaterne viser, at bygherrerne har prøvet at få branchens opbakning. For at sikre forståelse for udbuddet af SP har KAB markedsført konceptet AB+ over for de forskellige interessenter og inddraget forskellige aktører såsom myndigheder og forskningsinstitutioner i konceptets udvikling og evaluering. KAB forsøger dermed at skabe transparens om, hvordan leverandørerne bliver udvalgt til partnere. Herudover offentliggør KAB deres evaluering om partnerskaberne giver de ønskede effekter. ByK og ATPE har ligeledes haft dialog med forskellige markedsaktører for at udvikle og skabe en forståelse for udbuddet af SP.

KAB og ATPE angiver, at et længerevarende samarbejde tager tid, og at der skal investeres i at få samarbejdet til at fungere. De to bygherrer giver udtryk for, at de har formået at skabe forandring i deres organisationer. ATPE har skabt en ny norm i organisationen og blandt deres samarbejdspartnere for at danne grundlag for et konstruktivt samarbejde parterne i mellem. KAB giver udtryk for, at de var ret heldige ved deres valg af samarbejdspartnere.

Administrationsorganisationen peger ligeledes på en god dialog med leverandørerne som måden at skabe et konstruktivt samarbejde på. Casene viser hermed, at intra-organisatoriske og inter-organisatoriske relationer kan have stor betydning for et succesfuldt samarbejde.

En anden betingelse for et succesfuldt samarbejde kan være en omhyggelig selektionsproces. KAB og ATPE har muliggjort et tæt samarbejde gennem nøje udvalg af leverandører. De to cases peger ligeledes på, at et tæt formaliseret samarbejde kan være motiveret af ønsket om at fremme tillid for herigennem at få adgang til information og skabe nye løsninger.

KAB og ATPE har valgt forskellige strategier i forhold til styring af partnerskaberne. ATPE fokuserer på tæt samarbejde og partnerforholdet, mens KAB fokuserer på leverandørernes viden og kunde-leverandørforholdet. Til trods for forskelligheden i casene er der overordnet den samme målsætning set i forhold til rationaler bag partnerskaber med leverandører. For at reducere omkostninger til byggeri skulle bygherrerne give mere slip og have tillid til leverandørerne.

Undersøgelsen viser, at succes af samarbejdet i høj grad er bundet op på både bygherrens og leverandørernes adfærd. SP kræver, at leverandørerne skal være både aktive og responderende på bygherrens behov, mens bygherren ikke kun skal give ordrer og kontrollere. ATPE og KAB giver udtryk for, at de har tilrettelagt deres udbudsstrategier, så de kan skabe rammevilkår, som understøtter engagement og fleksibilitet, og som giver partnerne mulighed for at indgå i et tillidsbaseret samarbejde.

Casene og diskussionen viser, at branchen kan spille en afgørende rolle i en succesfuld udbredelse af strategiske længerevarende samarbejder i byggeriet. Den meget traditionsbundne kultur, der findes inden for byggeriet, kan tit hæmme nye innovative løsninger. SP repræsenterer en stor radikal innovation, og på grund af sin konservative kultur er byggeriet mere tilbøjelig til at adoptere inkrementalistiske innovation, kontinuerlige innovationer i mindre step over en bred front (Vogelius, 2006). SP indebærer en ny måde at samarbejde på, hvor entreprenøren er inddraget tidligere i processen. Dette kan medføre en radikal omstilling af branchen, hvorfor der opstår en modstand mod forandringen.

Når alt tages i betragtning er både fortalere for og kritikerne af SP klare over, at udbuddet af længerevarende partnerskaber kræver ændringer i sociale normer og arbejdskulturer. SP stiller krav til ændringen i organisationskulturen gennem nye værdier, nye kompetencer og en fælles forståelse for processen blandt de involverede. SP kommer til at ændre på ikke alene arbejdsgange, men også hierarkiske strukturer, kommunikation og fagkulturer i hele byggebranchen.

## 6 Konklusion

Dette speciale har haft til formål at undersøge, hvilke forhold der kan tænkes at have afgørende betydning for gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber (SP) og kan bidrage til, at en bygherre opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde. Problemformuleringen var opstillet på baggrund af en debat om SP blandt byggeriets parter.

Jeg har gennemført et multicasestudie på baggrund af en undersøgelse af SP i organisationerne Byggeri København (ByK), KAB og ATP Ejendomme (ATPE). Specialets empiri bygger på dokumentanalyser og seks semistrukturerede kvalitative interviews med nøgleaktører, som har været en del af udarbejdelsen af udbudsmaterialerne hos ByK, KAB og ATPE.

For at belyse problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmål har jeg valgt at anvende litteratur om SP og barrierer for nye samarbejdsformer, industrial buying behaviour teorien (IBB), transaktionsomkostningsteorien (TCE) og Eriksson's (2006) model over indkøb og styring af transaktioner. Litteraturen om SP eksemplificerer bygherrers rationale for at indgå i et længerevarende strategisk samarbejde. TCE undersøger virksomheders økonomiske organisering (f.eks. SP) fra et kontraktuelt perspektiv, og IBB er med at forklare, hvorfor en bygherre vælger konkrete udbudsstrategier og de forhold, der kan påvirke hans valg. Litteraturen om de industrielle, organisatoriske og kulturelle barrierer og SP eksemplificerer ligeledes forhold, der kan være med til at påvirke bygherrens valg af udbudsstrategi. Modellen for indkøb og styring af transaktioner inddrages med henblik på at forklare, hvordan bygherrerne har tilrettelagt deres udbudsstrategier, så de kan skabe rammevilkår, som understøtter engagement og fleksibilitet, og som giver partnerne mulighed for at indgå i et tillidsbaseret samarbejde.

Analysen består af fire delkapitler. I de tre første delkapitler undersøges udbud af SP hos ByK, KAB og ATPE enkeltvis. Bagefter undersøges rationalerne for indgåelsen af strategisk partnerskaber, hvilke barrierer ByK, KAB og ATPE oplevede i forbindelse med gennemførelsen af udbud af strategiske partnerskaber samt hvad de gjorde for at overvinde disse barrierer. I det sidste delkapitel opsummeres og sammenlignes fundene fra de tre første delkapitler for derved at indicere de forhold, der kan skabe betingelserne for et længerevarende strategisk samarbejde og bidrage til, at bygherrerne opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde.

På baggrund af min empiriske undersøgelse konkluderer jeg for det første, at ByK, KAB og ATPes rationale bag strategiske partnerskaber med leverandører er at reducere omkostninger samt at

generere stordriftsfordele og gentagelseeffekter. ByK og ATPE prøver at opnå deres målsætninger ved hjælp af tæt samarbejde og et fokus på partnerforholdene, mens KAB fokuserer på leverandørernes viden om industrialiserede byggeri og kunde-leverandørforholdet.

For det andet konkluderer jeg, at lovgivningen ikke har en afgørende betydning for gennemførelsen af udbud af SP, da der inden for lovgivningens rammer kan skabes værdifulde samarbejdsrelationer. Både ByK, KAB og ATPE anvender de muligheder som er i lovgivningen for at etablere SP. De anvender et udbud med en fleksibel procedureform og rammeaftale som en indkøbsmetode. Disse metoder giver bygherrerne en mulighed for at opbygge samarbejdsrelationer mellem parterne. Bygherrerne giver udtryk for, at skabelsen af tæt samarbejde er en tidskrævende proces, som kræver langsigtede samarbejdsrelationer samt gensidig tilpasning af rutiner og systemer. Resultaterne af analysen tyder ligeledes på, at ATPE og KAB har opnået fordelene og begrænset ulemperne ved et længerevarende strategisk samarbejde. I 2016 udbød KAB rammeaftale 5 i regi af AlmenBolig+, som tyder på, at der er en efterspørgsel efter samarbejdsformen og konceptet. ATPE giver udtryk for, at både deres kunder og deres leverandører er meget tilfredse med samarbejdsformen.

Derudover har dette speciale i forlængelse af analysen til formål at diskutere, hvordan byggeindustrien anskuer fordelene og ulemperne ved det gentagne samarbejde. Ud fra diskussionen kan jeg konkludere at udbuddet af SP kræver ændringer i sociale normer og arbejdskulturer både i byggebranchen og i organisationerne, som er involveret i SP.

## **6.1 Metodeovervejelser**

I dette delkapitel reflekterer jeg over de metodiske og teoretiske forhindringer i designet og gennemførelsen af min undersøgelse samt metodens begrænsninger i forhold til gyldigheden af mine konklusioner.

For det første har specialet været drevet af den indhentede empiri. De kvalitative interviews med bygherrerne og udbudsmaterialerne har været min primære kilde til information. Jeg har ligeledes anvendt nogle andre skriftlige kilder såsom artikler fra databasen Infomedia for at supplere den indsamlede empiri. Resultaterne af analysen kan ikke generaliseres til at dække hele byggebranchen, idet de kvalitative data er begrænset til bygherrernes opfattelse af SP, og leverandørernes perspektiver ikke er inkluderet i undersøgelsen. Resultaterne kan heller ikke generaliseres til at dække over alle bygherrer, idet bygherreorganisationerne kan være forskellige og kan have forskellige rationaler og mål med SP. Sigtet med dette speciale har dog været at redegøre

for de forhold, der kan skabe betingelserne for et længerevarende strategisk samarbejde og kan bidrage til, at en bygherre opnår fordelene og begrænser ulemperne ved det gentagne samarbejde.

For det andet er rationale en vanskelig størrelse at måle, idet der som sagt inden for bygherreorganisationerne kan være forskellige rationaler for SP samt, at SP kan udvikle sig i takt med tiden. Intentionen med specialet har dog kun været at forklare ByK, KAB og ATPes rationale for at indgå i et længerevarende strategisk samarbejde og ikke at måle dem. I forlængelse hermed har jeg fokuseret på de tre bygherrer, som kun udgør en del af partnerskaberne. De SP, som behandles i specialet, består af minimum fire parter: en bygherre, en arkitekt, en ingeniør og en entreprenør. Dermed kan man forestille sig, at der vil være mange forskellige opfattelser af SP samt rationaler, som kan have betydning for samarbejdet. Hvis jeg havde foretaget kvalitative interviews med arkitekter, ingeniører og entreprenører, kunne det måske have vist sig, at parterne havde forskellige mål med SP og de så nogle andre fordele og ulemper ved SP end bygherrerne.

Afslutningsvis har jeg benyttet litteraturer om SP og barrierer for nye samarbejdsformer, industrial buying behaviour teorien (IBB), transaktionsomkostningsteorien (TCE) og Eriksson's (2006) model over indkøb og styring af transaktioner for at indhente empirien og belyse problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmål. Jeg har anvendt IBB, TCE og modellen for indkøb og styring af transaktioner, fordi litteraturen om SP er præget af beskrivelser om opstartsprocesserne, og jeg ville gerne udvikle en forståelse af problemer og løsninger i forhold til udvikling og ledelse af SP. Valget af analyseramme har betydet, at allerede før påbegyndelsen af undersøgelsen har jeg accepteret, at der er en række forhold, der påvirker karakteren og udbyttet af samarbejdet. Der er f.eks. flere forskellige udbudsprocedurer og kontraktformer, som bygherrerne kan vælge iblandt for at gennemføre udbud af SP. Analyserammen har medvirket til mine undersøgelsesresultater ved at give mig en retning af og struktur for analysen. Jeg har dog taget højde for andre forhold, som ikke er blevet inddraget i analyserammen, fordi når bygherren står overfor udbud, gør han sig overvejelser om valg af den udbudsstrategi, der er den mest hensigtsmæssige i det konkrete tilfælde. På baggrund af mine undersøgelser kan jeg nuancere min teoretiske analyseramme, da resultaterne peger på, at branchens opbakning kan være et vigtigt forhold for gennemførelsen af udbud af SP.

## 7 Citerede værker

- Andersen, U. (27. apr 2016). *Ny ide til udbud skal give København 10 procent billigere byggeri*. Hentet fra ing.dk: <https://ing.dk/artikel/ny-ide-til-udbud-skal-give-koebenhavn-10-procent-billigere-byggeri-183773>
- ATP Ejendomme. (24. november 2016). *Om ATP Ejendomme*. Hentet fra [www.atp-ejendomme.dk](http://www.atp-ejendomme.dk): <http://www.atp-ejendomme.dk/Om-os/Om-ATP-Ejendomme>
- ATP Ejendomme A/S. (1. marts 2016). Invitation til dialog om samarbejdsaftale, kaldet Styringsentreprise.
- ATP Ejendomme A/S. (2016). Rameaftale om Arkitektonisk rådgivning og bistand ved opgaver for ATP Ejendomme A/S.
- ATP Ejendomme A/S. (2016). Samarbejdsaftale: Samarbejde i Styringsentreprise.
- Bardeleben, K. (20. september 2016). Udbudsnetværks møde . Københavns Kommune.
- Bolig- og Byministeriet. (1998). *Byggepolitiske Handlingsplan '98*. København: Bolig- og Byministeriet.
- Brahe-Pedersen, C. (2013). Nordjysk tænkning bag vinderkoncept. *Licitationen*, 8-9.
- Byggecentrum.dk. (02. maj 2016). Analyse: Bedre udbud giver markante besparelser. København.
- Byggeri København. (27. november 2016). *Om os: Byggeri København*. Hentet fra [byk.kk.dk](http://byk.kk.dk): <https://byk.kk.dk/indhold/om-os>
- Byggeri København. (27. november 2016). *Strategiske Partnerskaber er i udbud*. Hentet fra [byk.kk.dk](http://byk.kk.dk): <https://byk.kk.dk/artikel/strategiske-partnerskaber-er-i-udbud>
- COWI. (2013). *Udbuds- og entreprisformer - overvejelser i forhold til beskæftigelse*. Aarhus: cowi.dk.
- Cunningham, M., & White, J. (1973). The determinants of choice of supplier: a study of purchase behaviour for capital goods. *European Journal of Marketing*, 7(3), 189-202.
- DOMINIA AS. (14. marts 2013). AB+ Ramme 4 - konkurrenceprogram.
- DOMINIA AS. (14. marts 2013). AlmenBolig+ Rameaftale 4.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen. (2006). *Vision 2020. Byggeri med mening*. [www.ebst.dk](http://www.ebst.dk).
- Eriksson, P. E. (2006). Procurement and governance management – development of a conceptual procurement model based on different types of control. *Management Revue*, 17(1), 30-49.

- Eriksson, P. E. (2008). Procurement effects on cooperation in client-contractor relationships. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(2), 103-111.
- Eriksson, P., & Laan, A. (2007). Procurement effects on trust and control in client-contractor relationships. *Engineering Construction and Architectural Management*, 14(4), 387-399.
- Eriksson, P., Atkin, B., & Nilsson, T. (2009). Overcoming barriers to partnering through cooperative procurement procedures. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(6), 598-611.
- Eriksson, P., Nilsson, T., & Atkin, B. (2008). Client perceptions of barriers to partnering. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(6), 527 - 539.
- Foss, K. (21. juni 2016). *Københavns Kommune udbyder partnerskaber i byggeprojekter for milliarder*. Hentet fra estatemedi.dk: <http://estatemedi.dk/dk/2016/06/21/koebenhavns-kommune-udbyder-nu-byggeprojekter-for-milliarder/>
- Hjelmar, U., Hansen, E. B., & Petersen, O. H. (2012). *Oversigt over forskning og analyser i relation til konkurrenceudsættelse i kommuner og regioner efter kommunalreformen*. København: Det Nationale Analyse- og Forskningsinstitut for Kommuner og Regioner.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisationer fungerer* (3 udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Jensen, F., & Allerslev, P. (2016). Vi prioriterer Københavns rugbrødsbyggeri. *Politiken*, 2.
- Jensen, J. O., & Stensgaard, A. G. (2016). *Evaluering af AlmenBolig+*. København: SBI forlag.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.
- KAB. (17. 11 2016). *Organisationen KAB*. Hentet fra kab-bolig.dk: <https://www.kab-bolig.dk/om-kab/organisationen.aspx>
- Kadefors, A., Thomassen, M. A., & Jørgensen, M. N. (2013). *Long term strategic collaboration in the construction industry: Case studies from denmark and Sweden*. Realdania.
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. (2016). *Udbudsloven: Vejledning om udbudsreglerne*. Valby: Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen.
- Kristiansen, K. (2006). *Strategiske partnerskaber i byggeriet modul 1: Viden om strategiske partnerskaber - generelt og i byggeriet*. Byg-DTU.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview - det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels.



- Lendrum, T. (2003). *The Strategic Partnering Handbook, 4e: The Practitioners' Guide to Partnerships and Alliances*. Roseville NSW: McGraw-Hill Book Company Australia Pty Limited.
- lett.dk. (12. marts 2016). *Strategiske partnerskaber*. Hentet fra [www.lett.dk](http://www.lett.dk):  
<http://www.lett.dk/viden/faglige-nyheder/faglige-nyheder-2016/strategiske-partnerskaber>
- Marrewijk, A., Veenswijk, M., & Clegg, S. (2014). Changing collaborative practices through cultural interventions. *Building Research & Information*, 42(3), 330-342.
- Pedersen, K. (2013). Videnskabsteori i projektarbejde og -rapport. I P. B. Olsen, & K. Pedersen, *Problemorienteret projektarbejde - en værktøjbog* (s. 137-167). Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- Sabol, L. (2007). Technology, Change, and Building Industry. *Real estate review*, 87-98.
- Sandberg, A. (20. september 2016). Udbudsnetværks møde. Københavns Kommune.
- Storgaard, K. (2006). *Delrapport 2: Strategiske partnerskaber i byggeriet*. Statens Byggeforskningsinstitut.
- Storgaard, K., & Gottlieb, S. (2006). *Besparelspotentialer for det offentlige ved længerevarende samarbejder i byggeriet*. København: Erhvervs- og Byggestyrelsen.
- Tengbjerg, A. (18. august 2016). *Vil kreativiteten i det Københavnske byggeri kunne overleve?* Hentet fra [byggeri-arkitektur.dk](http://byggeri-arkitektur.dk): <http://byggeri-arkitektur.dk/Vil-kreativiteten-i-det-Koebenhavnske-byggeri-kunne-overleve->
- Udbudsrådet. (2011). *Bedste praksis for brug af rammeaftaler - en håndbog om rammeaftaler for indkøbere*. København: Udbudsrådet.
- Vogelius, P. (2006). *Fremtidens kompetencer i byggeriet*. Lyngby: BYG•DTU.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. London: The Free Press.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE Publications, Inc.
- Økonomiforvaltningen, Byggeri København. (juni 2016). Bilag A – Rammeaftale.
- Økonomiforvaltningen, Byggeri København. (juni 2016). Udbudsbetingelser.

## 8 Bilag – Interviewguider

### I. Interviewguide – ByK

#### Motiver for at skabe et længerevarende strategisk samarbejde

1. I sagde, at I foretog marketingsundersøgelser, før I har valgt at udbyde strategiske partnerskaber. Hvad viste resultaterne?
2. Hvem traf beslutningen om at udbyde strategiske partnerskaber?

#### Udbuds- og samarbejdsformen

1. Jeg har læst i udbudsmaterialet at I har valgt udbud med forhandling og totalentreprise. Hvorfor har I valgt disse udbuds- og entrepriseformer?
2. Som tildelingskriterium og underkriterier har I valgt hhv. 'det økonomisk mest fordelagtige tilbud' og 'økonomi', 'organisation og bemanning' og 'optimering, værktøjer og metoder'. Hvorfor har I valgt disse kriterier? Hvad håber I på at opnå?
3. Hvorfor har I valgt at udbyde portefølje?
4. Hvilke risici er der ved at udbyde portefølje efter din mening?
5. Hvorfor har I valgt at anvende en basisorganisation, som inkluderer styregruppe og operationel ledelse, på rammeaftalerne?
6. Hvorfor har I valgt at anvende projektgrupper på de konkrete projekter?
7. Jeg har læst i udbudsmaterialet at I vil koordinere og evaluere arbejdet ved hjælp af styregruppemøder og evalueringsværktøjer. Hvorfor har I valgt disse former for koordinering og evaluering? Hvad håber I på at opnå?
8. Hvilke fordele og ulemper er der, efter din mening, ved udbuds- og samarbejdsformen I har valgt?
9. Hvilke erfaringer har I med lignende udbuds- og samarbejdsformer?

#### Betingelser for at skabe et længerevarende strategisk samarbejde

1. Hvilke udfordringer indebar skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde overordnet?
2. Hvilken betydning har lovgivningen haft for gennemførelsen af udbuddet?
3. Var der nogle lovmæssige krav, som var udfordrende eller barrierer? I så fald, hvordan har I løst dem?
4. Har gennemførelsen af udbuddet medført organisatoriske ændringer? I så fald, hvilke?
5. Var der nødvendigt at opbygge nye kompetencer for at udføre udbuddet? I så fald, hvordan?
6. Hvad har I gjort for at skabe betingelser for tillid mellem parterne, vidensdeling, læring og innovation?

#### Afsluttende spørgsmål

1. Hvad lykkedes særlig godt ved udbuddet/samarbejdet?
2. Har udbudsformen fremmet samarbejdet – hvordan?
3. Hvilke andre processer og/eller værktøj har styrket samarbejdet?
4. Hvilken viden har I opnået? Er der udsigt til, at de løsninger der er gennemført i udbuddet og/eller byggesagerne vil blive kopieret til andre projekter?

## II. Interviewguide – KAB

### Motiver for at skabe et længerevarende strategisk samarbejde

1. Foretog I marketingsundersøgelser, før I valgte at udbyde strategiske partnerskaber? I så fald, hvad viste resultaterne?
2. Hvornår begyndte I at udbyde strategiske partnerskaber?
3. Hvem traf beslutningen?
4. Hvilket behov skulle det adressere?
5. Hvilke ambitioner har I med partnerskabet?

### Udbuds- og samarbejdsformen

1. Hvilken udbudsform har I valgt?
2. Jeg har læst i udbudsmaterialet at I har valgt totalentreprise. Hvorfor har I valgt disse udbuds- og entreprisformer?
3. Som tildelingskriterium og underkriterier har I valgt hhv. 'det økonomisk mest fordelagtige tilbud' og 'byggesystemet', 'pris' og 'samarbejde'. Hvorfor har I valgt disse kriterier? Hvad håber I på at opnå?
4. Hvorfor har I valgt at udbyde rammeaftaler med stor volumen?
5. Hvilke risici er der ved at udbyde rammeaftaler med stor volumen efter din mening?
6. Har leverandørerne eksklusivitet på aftalen?
7. Hvorfor har I valgt at anvende en styregruppe på rammeaftalen?
8. Hvorfor har I valgt at anvende følgegruppe, projektgruppe og projekterings- og udførelsesgruppe på de konkrete projekter?
9. Jeg har læst i udbudsmaterialet at I vil koordinere og evaluere arbejdet ved hjælp af evalueringsworkshops og faste møder. Hvorfor har I valgt disse former for koordinering og evaluering? Hvad håber I på at opnå?
10. Hvilke fordele og ulemper er der, efter din mening, ved udbuds- og samarbejdsformen I har valgt?
11. Hvilke erfaringer har I med lignende udbuds- og samarbejdsformer?
12. Har I brugt erfaringer fra andre projekter?

### Betingelser for at skabe et længerevarende strategisk samarbejde

1. Hvilke udfordringer indebar skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde overordnet?
2. Hvilken betydning har lovgivningen haft for gennemførelsen af udbuddet?
3. Var der nogle lovmæssige krav, som var udfordrende eller barrierer? I så fald, hvordan har I løst dem?
4. Har gennemførelsen af udbuddet medført organisatoriske ændringer? I så fald, hvilke?
5. Var det nødvendigt at opbygge nye kompetencer for at udføre udbuddet? I så fald, hvordan?
6. Hvad har I gjort for at skabe betingelser for tillid mellem parterne, vidensdeling, læring og innovation?

### Afsluttende spørgsmål

1. Hvad lykkedes særlig godt ved udbuddet/samarbejdet?
2. Har udbudsformen fremmet samarbejdet – hvordan?
3. Hvilke andre processer og/eller værktøj har styrket samarbejdet?
4. Hvilken viden har I opnået? Er der udsigt til, at de løsninger der er gennemført i udbuddet og/eller byggesagerne vil blive kopieret til andre projekter?

### III. Interviewguide – ATP Ejendomme

#### Motiver for at skabe et længerevarende strategisk samarbejde

1. Foretog I marketingsundersøgelser, før I valgte at udbyde strategiske partnerskaber? I så fald, hvad viste resultaterne?
2. Hvornår begyndte I at udbyde strategiske partnerskaber og hvem traf beslutningen?
3. Hvilket behov skulle det adressere?
4. Hvilke ambitioner har I med partnerskabet?

#### Udbuds- og samarbejdsformen

1. I har valgt dialogbaseret udbud og styringsentreprise. Hvorfor har I valgt disse udbuds- og entrepriseformer?
2. Som tildelingskriterium og underkriterier har I valgt Billigste honorarprocent, Referencer på projekttypen og Præsentation af forudsætninger for det gode samarbejde. Hvilken vægtning (%) har kriterierne? Hvorfor har I valgt disse kriterier? Hvad håber I på at opnå?
3. Hvorfor har I valgt at udbyde rammeaftaler med stor volumen?
4. Hvilke risici er der ved at udbyde rammeaftaler med stor volumen efter din mening?
5. Hvorfor har I valgt at anvende en styregruppe på rammeaftalen?
6. Hvorfor har I valgt at anvende projektledelse på de konkrete projekter?
7. Jeg har læst i udbudsmaterialet at I vil koordinere og evaluere arbejdet ved hjælp af styregruppemøder, og der aftales ad hoc om, der er behov for status og erfaringsmøder. Hvorfor har I valgt disse former for koordinering og evaluering? Hvad håber I på at opnå?
8. Hvilke fordele og ulemper er der, efter din mening, ved udbuds- og samarbejdsformen I har valgt?
9. Hvilke erfaringer har I med lignende udbuds- og samarbejdsformer?
10. Har I brugt erfaringer fra andre projekter?

#### Betingelser for at skabe et længerevarende strategisk samarbejde

1. Hvilke udfordringer indebar skabelsen af et længerevarende strategisk samarbejde overordnet?
2. Hvilken betydning har lovgivningen haft for gennemførelsen af udbuddet?
3. Var der nogle lovmæssige krav, som var udfordrende eller barrierer? I så fald, hvordan har I løst dem?
4. Har gennemførelsen af udbuddet medført organisatoriske ændringer? I så fald, hvilke?
5. Var der nødvendigt at opbygge nye kompetencer for at udføre udbuddet? I så fald, hvordan?
6. Hvad har I gjort for at skabe betingelser for tillid mellem parterne, vidensdeling, læring og innovation?

#### Afsluttende spørgsmål

1. Hvad lykkedes særlig godt ved udbuddet/samarbejdet?
2. Har udbudsformen fremmet samarbejdet – hvordan?
3. Hvilke andre processer og/eller værktøj har styrket samarbejdet?
4. Hvilken viden har I opnået? Er der udsigt til, at de løsninger der er gennemført i udbuddet og/eller byggesagerne vil blive kopieret til andre projekter?