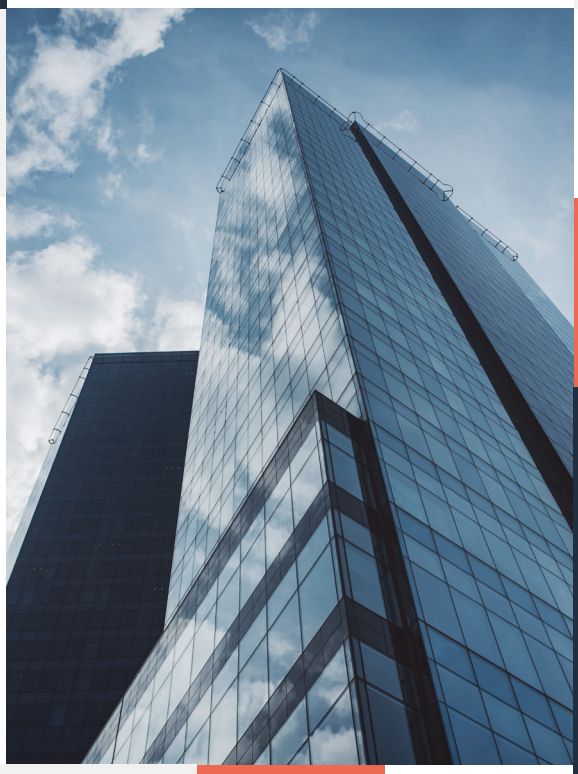
OPTIMERET TILGANG TIL

SAMARBEJDE I BYGGERIET



LISA BONNICHSEN
JENS DAHLSTRØM POULSEN

8. JUNI 2018

KANDIDATSPECIALE · MANAGEMENT IN THE BUILDING INDUSTRY
INSTITUT FOR BYGGERI & ANLÆG · AALBORG UNIVERSITET

AALBORG UNIVERSITET
STUDENTERRAPPORT

Det Ingeniør- og
Naturvidenskabelige Fakultet
Institut for Byggeri & Anlæg
Thomas Manns Vej 23, 9220 Aalborg Øst
Tlf.: +45 99408484
E-mail: civil@civil.aau.dk
URL: http://www.civil.aau.dk

Titel:

Optimeret tilgang til

Samarbejde i byggeriet

Projekt:

Kandidatspeciale i Byggeledelse

Projektperiode:

1. februar 2018 - 8. juni 2018

Forfattere:

Lisa Bonnichsen

Jens Dahlstrøm Poulsen

Vejleder:

Arne P. Rasmussen (AAU)

Censor:

Regner Bæk Hessellund (VIA)

Eksamenstidspunkt:

15. juni 2018 kl. 10-12

Oplagstal: 3
Sidetal: 92
Appendiks: 54
Bilag: 29

Rapportens indhold er frit tilgængeligt, men offentliggørelse skal ske med kildeangivelse.

Synopsis:

Dette speciale tager udgangspunkt i udfordringerne med samarbejdet i byggebranchen. For at kunne forbedre samarbejdet undersøges barriererne for samarbejdet samt tre nyere samarbejdsformer, da disse anses som værende tiltag gjort for at håndtere barriererne. På baggrund af denne forananlyse vurderes det, at strategiske partnerskaber og herunder 3. generations partnering, hvor et leveranceteam finder sammen uafhængigt af bygherren, er den af samarbejdsformerne, der håndterer barriererne bedst. 3. generations partnering anvendes på nuværende tidspunkt imidlertid kun ved udbud af større projektporteføljer, hvilket udelukker en del bygherrer fra at gøre brug af samarbejdsformen.

I specialet arbejdes der derfor på at gøre samarbejdsformen mere agil, således den kan bruges på alle typer af projekter. Dette gøres ved gennem en hovedanalyse at undersøge et caseprojekt kaldet TRUST-projektet, hvor 3. generations partnering anvendes. Outputtet heraf er en række styrker, svagheder/udfordringer og øvrige brugbare aspekter ved samarbejdsformen, som således sammen med ekspertholdninger og teori ligger til grund for et løsningsforslag til en optimeret samarbejdstilgang. Den sidste del af specialet omhandler implementeringen af den optimerede samarbejdstilgang i byggebranchen. Herunder udarbejdes en implementeringsguide indeholdende en folder, som skal hjælpe med at sprede budskabet om den mere agile samarbejdstilgang i byggebranchen.

Lisa Bonnichsen

Jens Dahlstrøm Poulsen

Abstract

This thesis investigates the challenges of collaboration in the construction industry. This is relevant, as efficient collaboration between actors will contribute to more successful construction projects. This thesis first identifies collaboration barriers in the construction industry. Second, it examines strengths and weaknesses in three newer collaboration approaches; partnering, strategic partnerships and Public-Private Partnerships, as these are considered as measures taken to deal with the barriers. The analysis suggests that all of the presented approaches could serve as a means to overcome the identified barriers. The three newer collaboration approaches all require significant resources comparable to the traditional approaches. This thesis concludes that the approach, strategic partnerships, is the best suited as it allows for repetition and thereby efficient utilisation of the applied resources.

Acknowledging the existence of 2nd and 3rd generation partnering this thesis will focus on 3rd generation partnering as the theoretical applicability has been argued not to be limited to large scale projects thus it can also be applied in the context of smaller projects. Nevertheless, 3rd generation partnering, where a supply team get together independently of the developer, is currently used only in large scale projects, which excludes many developers from making use of this collaboration approach. Consequently, this thesis aims at developing a more agile approach to collaboration, that can be used on all types of projects without becoming more resource-intensive. This is carried out by utilising the power that is in the repetitive effect among the project participants, which means the way the projects are executed. Thus, the analysis in this thesis takes its point of departure in 3rd generation partnering with one main question and three sub-questions as presented below:

How can 3rd generation partnering serve as a means to enhance and disseminate collaboration in the construction industry?

1. *How is 3rd generation partnering applied in the construction industry today?*
2. *How can 3rd generation partnering in the construction industry be optimised?*
3. *How can the optimised 3rd generation partnering be implemented and disseminated to the construction industry?*

Sub-question 1 is answered by a thorough examination of a case project called TRUST, one of the only projects in Denmark applying 3rd generation partnering. The TRUST-project is based on a framework agreement including a large project portfolio offered by Københavns Kommunes contractor division. Furthermore, a literature review and two qualitative interviews are conducted. The first interview is done in collaboration with an interview individual from the delivery-team and the second interview is held with one from the developer-team with the purpose of identifying strengths and weaknesses and other relevant aspects of 3rd generation partnering. This combined with expert statements and theories is the foundation for answering sub-question 2. This includes a suggested solution on how the 3rd generation partnering approach can be optimised and made more agile. Lastly, a discussion of how the optimised approach can be implemented is carried out to answer sub-question 3. This is performed by introducing Kurt Lewins "Unfreeze-Change-Refreeze" change model with an appertaining implementation guide. This guide among other things includes a leaflet developed for the purpose of enhancing knowledge concerning the optimised approach to collaboration in the construction industry.

Forord

Dette kandidatspeciale omhandlende samarbejdet i byggeriet er udarbejdet af Lisa Bonnichsen og Jens Dahlstrøm Poulsen i forbindelse med sidste semester på civilingeniøruddannelsen i Management in the Building Industry (Byggeledelse) ved Aalborg Universitet. Specialegruppen vil gerne rette en tak til de respondenter, der har afsat tid til at deltage i de gennemførte interviews igennem specialet. Dette indebærer en stor tak til Kim Haugbølle, seniorforsker ved Statens Byggeforsknings institut (SBi) ved Aalborg Universitet København samt specialegruppens to kontaktpersoner i TRUST-projektet, Søren Houen Schmidt og Nina Skjøt-Pedersen. De har alle bidraget med et unikt indblik i håndteringen af strategiske partnerskaber i byggebranchen. Også Arne P. Rasmussen skal have tak for hans vejledning, der har båret præg af en dyb indsigt i branchens udfordringer samt grundig feedback. Afslutningsvis skal Unsplash [2018] og Emilie Nørby Jönsson have en tak for henholdsvis at stille rettighedsfrie billeder og grafiske evner til rådighed i forbindelse med udarbejdelsen af specialets forside og produkt (folder).

Specialegruppen har gennem projektforløbet haft et samarbejde med en af de øvrige specialegrupper på uddannelsen i Byggeledelse. Samarbejdsgruppen har bestået af Kristoffer Momsen Sloth, Steffen Bisgaard Christensen og Niels Tolstrup Mathiasen, som i deres speciale har undersøgt hvilke nuværende udfordringer, der eksisterer ved strategiske partnerskaber i den danske byggebranche, hvorfor strategiske partnerskaber ikke er mere udbredt i dag, samt hvilke muligheder der er for at udbrede samarbejdsformen hos de kommunale bygherrer. Formålet med etableringen af samarbejdet har været at skabe et bredere empirisk datagrundlag for begge grupper, hvilket har medvirket til en mere underbygget tilgang til emnet. Samarbejdet har omfattet en fri deling af gennemførte interviews, herunder lydfiler og transskriberinger, grupperne imellem. Samarbejdet med samarbejdsgruppen har desuden tilført interviewspørgsmålene en ekstra dybde, da det har affødt muligheden for at sparre med hinanden. Dette har også medført, at grupperne har haft mulighed for at have en vis form for medindflydelse på hinandens interviewspørgsmål.

Læsevejledning

Specialets struktur fremgår af figur 2.1 på side 3, og det anbefales, at specialet læses i kronologisk rækkefølge. Den i specialet anvendte litteratur er angivet og opstillet i alfabetisk rækkefølge i litteraturlisten bagerst i specialet. Igennem specialet er det i forbindelse med litteraturhenvisninger valgt at anvende Harvard-metoden. Dermed angives kilderne med [forfatter, årstal], hvis de anvendes passivt, og med forfatter [årstal], hvis de i teksten i stedet bruges aktivt. Hvis en kildehenvisning er placeret før et punktum, hører kilden kun til den pågældende sætning. Er kildehenvisningen derimod placeret efter et punktum, er kilden enten gældende for hele det respektive afsnit eller op til den forrige kilde i samme afsnit. Det har i enkelte tilfælde ikke været muligt for specialegruppen at datere kilden, hvilket er valgt angivet med "ukendt dato" ligesom [Enemærke & Petersen, ukendt dato].

Henvisning til figurer og tabeller sker ved hjælp af en nummerering, der stemmer overens med kapitelnummeret og placeringen i kapitlet. Den første figur i kapitel 1 er altså navngivet figur 1.1, herefter figur 1.2 og så videre. Igennem specialet er der figurer med kildeoprindelse, der af visuelle årsager har gennemgået en grafisk redigering, dette er valgt markeret med *red.* for redigeret. Appendiks og bilag er medtaget bagerst i specialet. Herudover er der ligeledes gjort brug af elektroniske bilag (E-bilag), og en oversigt over disse fremgår i bilag C.

Der gøres i specialet brug af forkortelser i forbindelse med hyppigt anvendte betegnelser. Første gang betegnelsen nævnes, skrives den fuldt ud efterfulgt af en forkortelse i parentes. Denne forkortelse anvendes derved efterfølgende som substitut for den fulde betegnelse. Et eksempel herpå kunne være entreprenørvirksomheden Enemærke & Petersen A/S, der efter første fulde benævnelse kun betegnes E&P. I teksten er dette illustreret ved Enemærke & Petersen A/S (E&P).

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 Indledning **1**
1.1 Baggrund og motivation . . . 1
1.2 Relevans . . . 1

Kapitel 2 Struktur, design og metode **3**
2.1 Specialestruktur . . . 3
2.2 Videnskabsteoretiske overvejelser . . . 4
2.3 Undersøgelsesdesign . . . 6
2.4 Metode . . . 6
2.4.1 Litteraturstudier . . . 6
2.4.2 Kvalitative interviews . . . 7
2.5 Pålidelighed og gyldighed . . . 8
2.5.1 Kildekritik . . . 9

Kapitel 3 Samarbejde i byggebranchen **11**
3.1 Barrierer for samarbejde . . . 11
3.2 Tiltag for et forbedret samarbejde . . . 15
3.2.1 Partnering . . . 15
3.2.2 Strategiske partnerskaber . . . 19
3.2.3 Offentlig-Private Partnerskaber (OPP) . . . 21
3.2.4 Vurdering af samarbejdsformerne . . . 26
3.3 Problemformulering . . . 27

Kapitel 4 TRUST-projektet **31**
4.1 Introduktion af caseprojekt . . . 31
4.1.1 Byggeri København . . . 32
4.1.2 Partnerskabet TRUST . . . 33
4.1.3 Udbudsprocessen . . . 34
4.1.4 ByK med TRUST . . . 36
4.1.5 Projekttilgangen . . . 41
4.2 Interview med involverede parter . . . 43
4.2.1 Opstarten på TRUST-projektet . . . 43
4.2.2 Tiltag gjort i TRUST-projektet . . . 44
4.2.3 Erfaringer gjort i TRUST-projektet . . . 46
4.2.4 Refleksioner og undren . . . 47
4.2.5 Fremtiden . . . 49
4.3 Output . . . 50

Kapitel 5 Optimeret tilgang til samarbejde **53**
5.1 Ekspertholdninger . . . 53
5.1.1 Opsummering . . . 55
5.2 Rammerne for den optimerede samarbejdstilgang . . . 56
5.2.1 Diskussion af samarbejdstilgang . . . 60
5.3 Indholdet i den optimerede samarbejdstilgang . . . 61
5.3.1 Håndtering af ekspertudtalelser . . . 61
5.3.2 Inkorporering af erfaringer fra TRUST-projektet . . . 64

5.3.3 Øvrige fokuselementer . . . 69
5.4 Opsamling . . . 71
5.4.1 Overordnede rammer . . . 71
5.4.2 Indhold i den optimerede samarbejdstilgang . . . 71
5.5 Vurdering . . . 72

Kapitel 6 Implementering i branchen **73**
6.1 Kurt Lewins tre trin til forandring . . . 73
6.2 Implementeringsguide . . . 74
6.2.1 Følelse af nødvendighed . . . 74
6.2.2 Forandringsprocessen . . . 80
6.2.3 Stabilisering . . . 80

Kapitel 7 Konklusion **83**

Kapitel 8 Perspektivering **85**

Litteratur **87**

A Appendiks **93**
A.1 Dagsorden til interview med Kim Haugbølle . . . 93
A.2 Transskribering af interview med Kim Haugbølle . . . 94
A.3 Interviewguide til interview med Søren Houen Schmidt . . . 108
A.4 Transskribering af interview med Søren Houen Schmidt . . . 113
A.5 Interviewguide til interview med Nina Skjøt-Pedersen . . . 131
A.6 Transskribering af interview med Nina Skjøt-Pedersen . . . 134

B Bilag **147**
B.1 Uddrag fra [Nielsen og Lyngsø, 2011] . . . 147
B.2 Liste over OPP-projekter i Danmark . . . 152
B.3 Interview med REBUS (Gennemført af samarbejdsgruppe) . . . 153
B.4 Bilag til parnerskabsaftale A (Byk med TRUST) . . . 174

C Elektronisk bilag **175**
C.1 Partnerskabsaftale A: Udbud . . . 175
C.2 Rammeaftale og udvalgte bilag . . . 175
C.3 ByK med TRUST . . . 175
C.4 Folder . . . 175
C.5 Lydfiler . . . 175

1 | Indledning

I dette kapitel vil baggrunden og motivationen for specialets emnevalg blive introduceret for at give læseren et indblik i hvilke overvejelser, der ligger bag. Dernæst undersøges det valgte emnes relevans for at påvise emnets vigtighed i en forskningsmæssig sammenhæng.

1.1 Baggrund og motivation

Indgangsvinklen til dette speciale er en række erfaringer gjort under specialegruppens virksomhedsophold på 9. semester. Uafhængig af hinanden erfarede specialegruppens medlemmer udfordringer, der var forbundet med samarbejdet i byggeriet. Et altoverskyggende tema i de to virksomhedsophold var det store fokus på pris og de konsekvenser det medførte. Det store fokus på pris underminerede incitamentet til at arbejde sammen og skabte i stedet mistillid og modvillighed blandt parterne. Konsekvenserne heraf var en ødelæggende byggeproces, forringelser af den afleverede kvalitet, mindre samarbejdsvilje, flere konflikter og ofte også projektfordyrelser.

Motivationen for at skrive speciale om dette emne bunder derfor først og fremmest i et ønske om at forbedre samarbejdet mellem parterne i byggebranchen og dermed nærmere bestemt et ønske om at forbedre det eksterne samarbejde i byggeriet. De erfarede kendsgerninger har ligeledes ført til en undren omkring hvilke barrierer, der er for samarbejdet, og hvad der er gjort for at håndtere dem.

1.2 Relevans

Jævnfør Værdibyg [2012b] er et godt samarbejde en vigtig parameter for at opnå et succesrigt byggeri. Dette synspunkt deles af Phua og Rowlinson [2004], som gennem en undersøgelse har forsøgt at kvantificere, hvor stor indflydelse samarbejde i relation til andre faktorer har på et byggeprojekts succes. Undersøgelsen viste, at samarbejde er den mest betydningsfulde faktor for et vellykket projekt. Ifølge Dansk Industri [2017] er der plads til forbedringer i byggebranchen, og en måde at forbedre den på er ved at optimere samarbejdsprocesserne mellem byggebranchens parter. Hertil fastslår Værdibyg [2012b] og BAT-kartellet [2010], at dårligt samarbejde ofte er årsagen til forringet kvalitet samt økonomiske og tidsmæssige overskridelser i et byggeprojekt.

Nielsen og Lyngsø [2011] har gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt 163 af byggeriets parter. Undersøgelsen har blandt andet jævnfør figur B.2 på side 147 afdækket, i hvor høj grad respondenterne mener, at der er problemer med samarbejdet i byggebranchen. Til dette svarede 63 % af respondenterne, at de i nogen eller i høj grad mener, at der er problemer med samarbejdet. I forhold til forbedringspotentialet svarede næsten alle respondenterne som det fremgår af figur B.3 på side 148, at de i nogen eller i høj grad ser samarbejdet som muligt at forbedre. Dette tyder altså på, at der er flere end de 63 %, der rent faktisk mener, at der er problemer med samarbejdet i byggeriet. Figur B.4 på side 148 omhandler samarbejdets indvirkning på byggeriets kvalitet. Hele 95 % af respondenterne mener, at et godt samarbejde i nogen eller høj grad har en positiv indvirkning på kvaliteten af det færdige byggeri.

Der er flere fordele ved at forbedre samarbejdet. Blandt andet viser alle erfaringer ifølge BAT-kartellet [2010], at et velfungerende samarbejde imellem byggeriets parter medfører større fordele for alle de implicerede i byggeprojektet og ligeledes resulterer i en forbedret produktivitet. Sammenlignet med andre brancher er for lav produktivitet noget, byggebranchen igennem mange år er blevet kritiseret for. Industrien og landbruget er eksempler på brancher, der har oplevet en relativ høj

produktivitetsvækst, hvorimod produktiviteten i bygge og anlæg har haltet efter [Finansministeriet, 2016]. Nyere undersøgelser viser dog, at der er en række måleproblemer forbundet med analyserne af produktivitetsudviklingen i byggebranchen. Det ændrer dog ikke på, at der stadig ligger et stort potentiale i at forbedre produktiviteten i branchen. [BAT-kartellet, 2010] [Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2016] [Kristensen, 2017]

Ifølge Energistyrelsen [2013] er byggesektoren en vigtig sektor for dansk økonomi, da den udgør mellem 5 % og 8 % af den samlede økonomi. En forbedret produktivitet i byggebranchen vil altså medvirke til en væsentlig forbedring af samfundsøkonomien og jævnfør BAT-kartellet [2010] være med til at hæve velstandsniveauet i samfundet. Det skal dog ikke glemmes, at byggebranchen er konjunkturfølsom, og at produktiviteten følger konjunkturændringerne [Statens Byggeforskningsinstitut, 2006]. Dette skyldes, at virksomhederne under højkonjunktion udnytter medarbejderne fuldt ud, før der ansættes nye, og under lavkonjunktur er mere afventende overfor at fyre medarbejdere. Ligeledes er der en tendens til, at byggeprojekterne skifter fra nybyggeri til renovering, når der skiftes fra høj- til lavkonjunktur, hvilket jævnfør Byggeriets Evaluerings Center [2008] er mere kapitaltungt og derfor forværre produktiviteten. [BAT-kartellet, 2010] [Statens Byggeforskningsinstitut, 2006]

I IDA [2014] behandles en spørgeskemaundersøgelse baseret på besvarelser fra 398 erhvervsaktive medlemmer af IDA Byg. I undersøgelsen blev medlemmerne bedt om at komme med deres vurdering af, hvad der kan føre til produktivitetsforbedringer i branchen og dermed medvirke til en effektivisering af byggeriet. Forbedringsforslaget, der blev vurderet til at have størst potentiale til at fremme produktiviteten, var et forbedret samarbejde. Også i renoveringsprojekter er forbedret samarbejde en af faktorerne, der kan bidrage til en forbedret produktivitet [Renovering på dagsordnen, 2016b]. McKinsey Global Institute [2017] peger ligeledes på et forbedret samarbejde som én af syv måder at forbedre produktiviteten på. Dette bakkes op af Hove [2017], som ser på indsatsområder til at øge produktiviteten og derigennem mener, at et forbedret samarbejde er udgangspunktet for et billigere byggeri.

Ifølge Høgsted og Olsen [2006] har der siden midten af 90'erne været fokus på ineffektive samarbejdsforhold i byggebranchen, hvorfor problematikken ikke er ny. Derfor undrer det også Thomassen et al. [2014], at der til trods for fokus på nyere samarbejdsformer som partnering og Offentlig-Private Partnerskaber (OPP) ikke er sket mere i forhold til at forbedre samarbejdet i byggebranchen. Flere studier, hvor der er anvendt nyere samarbejdsformer, viser, at der er mange fordele ved at samarbejde. Blandt andet viser en undersøgelse baseret på fem cases i Sverige og Danmark, at længerevarende samarbejder blandt byggeriets parter fører til en lang række fordele [Realdania, 2013]. Casestudiet viser for eksempel, at et længerevarende samarbejde kan mindske omkostningerne, og at gentagelseseffekten medfører en forbedret ressourcestyring.

Også et projekt kaldet "Samarbejde og Læring i byggeriet" (BygSOL) viser, at nyere samarbejdsformer kan reducere omfanget af arbejdsulykker, sikre at tidsplanen overholdes og forbedre kvaliteten af byggeriet. [BAT-kartellet, 2010] Både Deloitte [2013] og Økonomi- og Erhvervsministeriet [2007] anbefaler, at der indgås flere langsigtede partnerskaber i byggebranchen, da undersøgelser ifølge Økonomi- og Erhvervsministeriet [2007] viser, at det kan give op til 30 % højere produktivitet i virksomhederne, og at arbejdstimerne brugt på udbedring af fejl og mangler i det første år efter aflevering kan halveres.

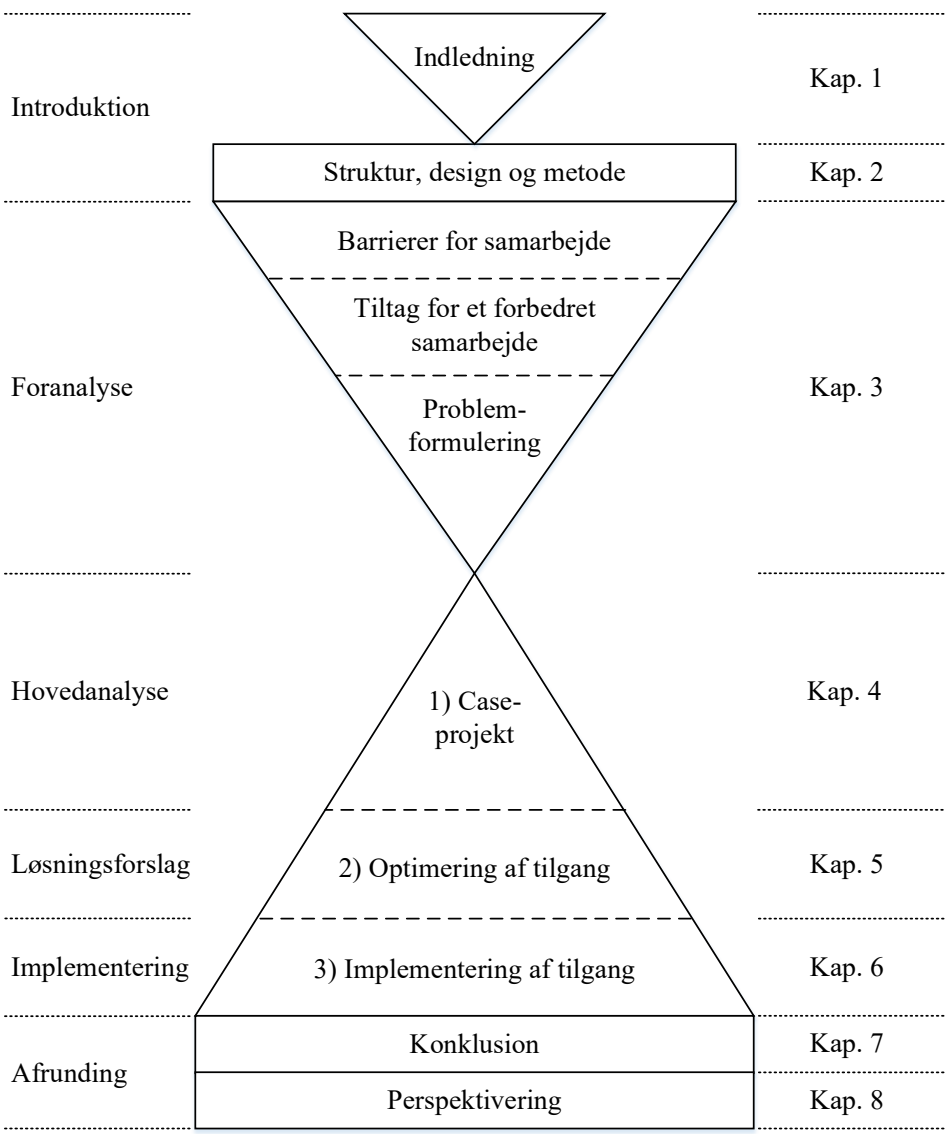
Af ovenstående er det tydeligt, at samarbejdet i byggebranchen er et relevant forskningsemne at granske yderligere. Derfor vil der i specialet arbejdes videre med dette emne.

2 | Struktur, design og metode

I dette kapitel vil specialets struktur og de videnskabsteoretiske overvejelser blive beskrevet. Disse overvejelser vil derefter ligge til grund for det valgte undersøgelsesdesign samt de anvendte metoder. Kapitlet sluttes af med en redegørelse af, hvordan specialets gyldighed og pålidelighed er forsøgt sikret.

2.1 Specialestruktur

Det er jævnfør figur 2.1 valgt at opbygge specialet efter Aalborg-modellen, der er en problembaseret arbejdsmodel. Opbygningen kan illustreres ved hjælp af et udvidet timeglas, hvor trekantformen alt efter retning indikerer, hvorvidt specialet enten indsnævres eller udvides. Af figur 2.1 ses det, at specialet begynder med to introduktionskapitler indeholdende henholdsvis en indledning og indeværende kapitel omhandlende struktur, design og metode. Indledningen bruges til at indsnævre specialets emne til at omhandle samarbejde i byggebranchen, mens der i indeværende kapitel redegøres for specialets struktur, videnskabsteoretiske overvejelser samt hvilke metoder, der er anvendt igennem specialet.



Figur 2.1: Specialets struktur.

Næste del er foranalysen, der igennem en analyse af samarbejdet i byggebranchen indsnævrer problemet og danner grundlag for specialets problemformulering, som består af ét hovedspørgsmål og tre underspørgsmål. Denne opdeling afspejler sig i specialets videre opbygning, hvor de tre efterfølgende kapitler behandler hver deres underspørgsmål. Tilsammen udgør disse specialets hovedanalyse, løsningsforslag samt implementering. De sidste to kapitler fungerer som en afrunding på specialet. Her samles der i konklusionen op på specialet, og problemformuleringen besvares. Herefter følger en perspektivering, hvor specialeemnet sættes ind i en større kontekst, og herunder beskrives det også, hvad der fremadrettet kan arbejdes videre med. Efter afrundingen følger en liste over den anvendte litteratur, appendiks indeholdende de gennemførte interviews samt bilag i form af både fysiske og elektroniske bilag.

2.2 Videnskabsteoretiske overvejelser

Det er vigtigt at fastlægge specialegruppens videnskabsteoretiske standpunkt, da dette er bestemmende for, hvilket grundlag forskningen foregår på, og som dermed også ligger til grund for de ubevidste underliggende antagelser. Standpunktet er med andre ord med til at fastlægge, hvad der accepteres som værende virkelighed, samt hvordan virkeligheden kan studeres, og dermed hvordan data skal indsamles. Det videnskabsteoretiske standpunkt afhænger af det emne, der forskes i, hvorfor genstandsfeltet skal defineres. Specialet omhandler samarbejde i byggebranchen, hvorfor dette er genstandsfeltet. Samarbejde anses som værende noget, der eksisterer, til trods for at dette ikke direkte er noget, der kan ses eller måles. Det, at samarbejde kan være svært at måle, har betydning for måden hvorpå, data skal indsamles. Desuden gør genstandsfeltet, at specialet primært bevæger sig indenfor det samfundsvidenskabelige felt. [Fuglsang et al., 2013] [Sonne-Ragans, 2012]

I Fuglsang et al. [2013] skelnes der overordnet set mellem fire forskellige videnskabsteoretiske retninger:

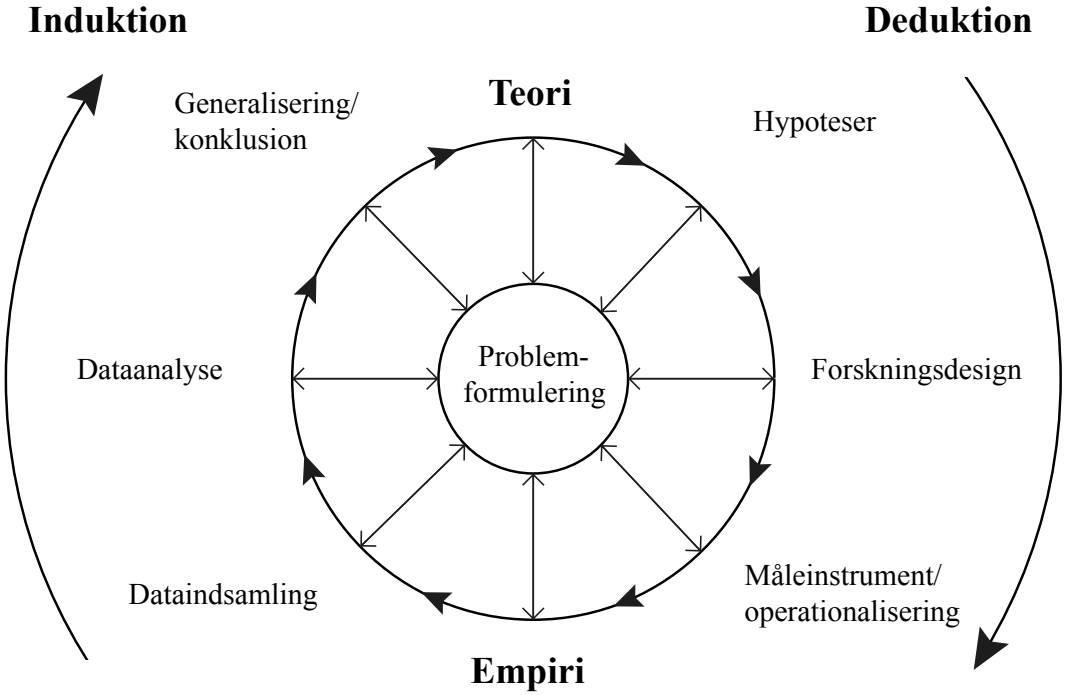
- Positivisme og postpositivisme
- Realisme
- Hermeneutik og pragmatisme
- Socialkonstruktivisme

Positivisme og postpositivisme er kendetegnet ved empiriske kendsgerninger og udledning af lovmæssigheder, og den grundlæggende tankegang er dermed, at videnskab er empirisk funderet. Realisme er en videnskabsteoretisk retning, der ser samfundet som værende en objektiv realitet, der findes, uanset om mennesket er bevidst om den, og som anerkender, at tolkninger er nødvendige for at kunne fastlægge forholdene bag den synlige virkelighed. Hermeneutik og pragmatisme er en videnskabsteoretisk retning, der forsøger at ophæve modsætningen mellem subjekt og objekt, hvilket betyder, at mennesker ikke kan gøres til objekter, da dets subjektive meningsdannelse derved vil gå tabt. Samfundet består dermed ifølge den hermeneutiske og pragmatiske retning af en sammenblanding af materialitet og tænkning og handler om forståelse og fortolkning. Indenfor socialkonstruktivismen hævdes det, at der ikke eksisterer en objektiv erkendelse af virkeligheden, men at mennesket fortolker virkeligheden og dermed selv er med til at præge og forme den. Det hævdes ligeledes indenfor socialkonstruktivismen, at fænomener er historisk foranderlige, da disse er skabt i et historisk og socialt perspektiv. [Fuglsang et al., 2013]

Med udgangspunkt i genstandsfeltet tilhører specialegruppen de to overordnede videnskabsteoretiske retninger realisme samt hermeneutik og pragmatisme. Specialegruppen er af den overbevisning, at det ikke er alle fænomener, der kan bevises direkte, men som kræver, at forskeren er nødsaget til at

lave nogle fortolkninger. Indenfor realismen betragtes samfundet som et isbjerg. Forskeren kan ikke nøjes med at betragte den lille del af isbjerget, der er synlig, men bliver nødt til ud fra de synlige tegn også at fortolke på den del af isbjerget, der befinder sig under overfladen. Dermed forsøges fænomener forklaret ved at undersøge de underliggende mekanismer, der skaber fænomenet. Dette betyder ikke, at samfundsforskning består af subjektive vurderinger, idet forskellige metoder medvirker til at opretholde objektiviteten. I hermeneutik anvendes forhåndsviden til at stille spørgsmål, som forsøges besvaret gennem arbejdet med kilderne. Dette gør, at ny viden og erkendelse opnås, hvilket påvirker specialegruppens forhåndsviden. Derefter kan der stilles nye spørgsmål, og på den måde er det muligt at komme dybere ind i emnet. [Fuglsang et al., 2013]

En del af de videnskabsteoretiske overvejelser indebærer ifølge Fuglsang et al. [2013] også at fastslå, hvordan genstandsfeltet undersøges, og dermed hvordan den nødvendige viden fremskaffes. Dette gøres i specialet både ved brug af den førnævnte fremgangsmåde indenfor hermeneutikken samt den deduktive og induktive metode. I den deduktive metode tages der udgangspunkt i teori, som derefter undersøges i praksis, mens den induktive metode bygger på empiri, hvilket ligger til grund for teorien, som illustreret på figur 2.2 [Bryman, 2016].



Figur 2.2: Induktiv og deduktiv metode. [Bohnstedt, 2017, *red.*]

I specialet gøres der først brug af den induktive metode, da specialet jævnfør afsnit 1.1 tager udgangspunkt i specialegruppens iagttagelser under virksomhedsopholdene på 9. semester. På baggrund af disse iagttagelser og et litteraturstudie (afsnit 3.1) udledes det, at der er udfordringer med samarbejdet i byggebranchen. Herefter anvendes den deduktive metode, da specialet efterfølgende i afsnit 3.2 tager udgangspunkt i litteratur omkring nyere samarbejdsformer, og på baggrund af denne undersøges i kapitel 4 et caseprojekt, hvor en af de nyere samarbejdsformer praktiseres. Dernæst anvendes den induktive metode igen, eftersom caseprojektet i specialet ligger til grund for en af specialegruppen udarbejdet optimeret tilgang til samarbejde (kapitel 5).

2.3 Undersøgelsesdesign

Det er også vigtigt at fastlægge undersøgelsesdesignet, da dette ifølge Bryman [2016] er grundlaget for, hvordan data skal indsamles og analyseres. Dette bakkes op af Vaus [2001], som mener, at undersøgelsesdesignet eller strukturen skal fastlægges, før data kan indsamles, eller en analyse kan påbegyndes. De forskellige undersøgelsesdesign anvendes i forskellige situationer, hvorfor valget af design afhænger af flere faktorer. Bryman [2016] skelner mellem fem forskellige undersøgelsesdesign:

- Eksperimentelt design
- Tværsnitsdesign
- Longitudinalt design
- Casestudie
- Komparativt design

Det eksperimentelle design anvendes ofte, når hypoteser skal testes, og når det er muligt at kontrollere de forskellige variable [Andersen, 2013]. Grunden, til at dette design ikke bruges i specialet, er først og fremmest, at problemformuleringen og underspørgsmålene ikke omhandler hypotesetestning. Desuden er byggebranchen kompleks, hvorfor det er svært og omfattende at skulle kontrollere forskellige variablers indflydelse på en sammenhæng. Tværsnitsdesignet, som også kaldes surveydesignet, bruges, når det ønskes at undersøge et øjebliksbillede af forskellige fænomener. I modsætning hertil bruges et longitudinalt design, når forskellige fænomener skal undersøges over tid. [Bryman, 2016] Grunden, til at specialegruppen har fravalgt disse to undersøgelsesdesigns, er, at det i specialet hverken ønskes at undersøge forhold knyttet til et bestemt tidspunkt eller at følge fænomeners udvikling over tid.

I specialet gøres der derimod brug af casestudiet til at undersøge fænomenet 3. generations partnering på et konkret byggeprojekt. Ifølge [Bryman, 2016] er denne form for undersøgelsesdesign velegnet, når undersøgeren ønsker en dybdegående analyse af en enkelt case, hvilket også er den primære grund til, at det er valgt at anvende casestudiet i dette speciale. Casestudiet er ofte et udskældt undersøgelsesdesign, da det kan være en udfordring at generalisere resultaterne [Vaus, 2001]. Dette forsøges i specialet håndteret ved at sammenholde resultaterne fra caseprojektet med teori og ekspertudtalelser, hvorfor der dermed også gøres brug af det komparative design i specialet. Hvis caseprojektets resultater sammenholdes med teori og ekspertudtalelser, og der viser sig en tendens, er resultaterne mere generaliserbare end ved udelukkende at se på caseprojektets resultater.

2.4 Metode

Der anvendes i specialet forskellige metoder til at indsamle data, og specialet bygger i den forbindelse også både på primær og sekundær data. Primær data er den form for empiri, som specialegruppen selv indsamler, hvilket i specialet kommer til udtryk i form af tre kvalitative interviews. I modsætning hertil er sekundær data kendetegnet ved data, som ikke er indsamlet af specialegruppen, og denne form for data indsamles i specialet gennem litteraturstudier. [Andersen, 2013] Sekundær data deles af specialegruppen yderligere op i primær og sekundær litteratur, hvor primær litteratur er data i sin rå form, mens sekundær litteratur er data, som er blevet fortolket på.

2.4.1 Litteraturstudier

Formålet med et litteraturstudie er ifølge Bryman [2016] at klarlægge allerede kendt viden om et emne og at opstille det på en sådan måde, at det kan bruges som baggrund og begrundelse for specialegruppens undersøgelse. Der foretages i specialet flere litteraturstudier til at undersøge forskellige emner. Fælles

for de forskellige litteraturstudier er, at specialegruppen først har identificeret en række relevante nøgleord i forhold til emnet. I den forbindelse har specialegruppen også forsøgt at finde synonymer for nøgleordene både på dansk og engelsk. Dernæst har specialegruppen afhængigt af emnet søgt på nøgleordene blandt andet gennem Aalborg Universitetsbibliotek (AUB), Google Scholar, Mendeley og forskellige troværdige nyhedsorganer og fundet frem til en række bøger, artikler, videnskabelige artikler, rapporter, videoer og slideshow præsentationer. Derefter er der blevet selekteret i kilderne ved at skimme sammendrag, konklusioner eller lignende for på den måde at udvælge den mest brugbare litteratur. Samtidig har specialegruppen også løbende sørget for at notere de vigtigste elementer fra kilderne, således det har været muligt at overskue kilderne i forhold til hinanden. På baggrund af den fundne litteratur er der løbende blevet identificeret andre nøgleord, som specialegruppen derfor også har brugt til at finde yderligere relevant litteratur. Derudover er de mest relevante kilders litteraturliste blevet skimmet med henblik på at identificere yderligere relevant litteratur.

Den af specialegruppen anvendte sekundære data er overvejende af kvalitativ art, men der bruges i specialet også kvantitative data. Den store forskel på kvalitative og kvantitative data er ifølge Bryman [2016], at kvalitative data har fokus på ord, hvorimod kvantitative data fokuserer på tal. Desuden har specialegruppen, som beskrevet i forordet, haft et samarbejde med en af de øvrige specialegrupper på uddannelsen i Byggeledelse, hvilket har medført, at specialegruppen frit har kunnet gøre brug af deres interviews som sekundær data i specialet. Dagsordnen og referatet af det anvendte interview fra samarbejdsgruppen fremgår af bilag B.3, mens lydfilen kan findes i det elektroniske bilag C.5.

2.4.2 Kvalitative interviews

Som beskrevet tidligere er der i specialet foretaget tre kvalitative interviews henholdsvis med en seniorforsker fra SBi ved Aalborg Universitet København og to repræsentanter fra det udvalgte caseprojekt. Interviewet med seniorforskeren er primært foretaget for at få et bredere syn på specialets emne. Spørgsmålene til dette interview fremgår af appendiks A.1, mens transskriberingen fremgår af appendiks A.2, og lydfilen kan findes i det elektroniske bilag C.5. De to respondenter fra caseprojektet er udvalgt, dels fordi de har været med i caseprojektet siden dets begyndelse, men også fordi de repræsenterer to forskellige sider af caseprojektet, nærmere bestemt bygherre og leveranceteam. Interviewguiderne til disse to interviews fremgår af appendiks A.3 og A.5, mens transskriberingerne fremgår af appendiks A.4 og A.6, og lydfilerne kan findes i det elektroniske bilag C.5.

Hensigten med et kvalitativt interview er ifølge Kvale og Brinkmann [2009] at producere viden ved at få indsigt i den interviewedes holdninger og betragtning af verden for derefter at fortolke det skildrede fænomen. Der er dermed fokus på respondentens synspunkter, og formålet er at få dybdegående og detaljerede svar [Bryman, 2016]. Dette er også grunden til, at kvalitative interviews står i kontrast til det positivistiske videnskabsteoretiske synspunkt, hvor kun kvantificerbare resultater opfattes som værende viden. Da dette ikke er muligt i kvalitative interviews, anses denne metode ikke som værende legitim indenfor den positivistiske retning. [Kvale og Brinkmann, 2009] Da specialegruppen ikke tilhører den positivistiske retning, men derimod realismen samt hermeneutismen og pragmatismen, hvor metoden anses som værende meget givende, er dette også årsagen til, at specialegruppen har valgt at foretage tre kvalitative interviews. De gennemførte interviews er alle semistrukturerede, og årsagen hertil er primært, at det giver specialegruppen mulighed for at afvige fra interviewguiden og ændre på spørgsmål eller stille nye eller opklarende spørgsmål. Et semistruktureret interview er dermed præget af åbenhed og fleksibilitet, hvilket giver specialegruppen mulighed for at følge op på den interviewedes svar og på den måde få indsigt i, hvad respondenten anser som værende relevant og vigtigt. [Kvale og Brinkmann, 2009] [Bryman, 2016]

Grunden, til at specialegruppen har valgt at udarbejde interviewguides, er, at gode og relevante forskningsspørgsmål ifølge [Kvale og Brinkmann, 2009] sjældent fungerer som gode interviewspørgsmål. Hermed menes, at specialegruppen har haft fokus på at lave letforståelige spørgsmål uden akademisk sprog. Årsagen til, at der ikke er udarbejdet nogen interviewguide til interviewet med seniorforskeren fra SBi ved Aalborg Universitet København, er dels, at respondenten selv befinder sig i det akademiske miljø, men også at hensigten med interviewet som tidligere beskrevet primært har været at få et bredere syn på specialeemnet og derfor er mindre struktureret end de andre interviews.

Et kvalitativt interview opfattes af Kvale og Brinkmann [2009] som værende et håndværk, hvorfor kvaliteten af outputtet afhænger af intervieweren, og derfor har specialegruppen haft fokus på at være godt forberedt til de forskellige interviews blandt andet ved at udarbejde interviewguides. Til trods for dette er det umuligt at forudse, hvordan et interview kommer til at forløbe, og dette kom også til udtryk i interviewet med seniorforskeren, der definitionsmæssigt ikke havde samme opfattelse af 3. generations partnering som specialegruppen. Da dette emne var interviewets omdrejningspunkt, opstod der derfor også nogle udfordringer i forhold til at skulle stille de resterende spørgsmål. Det resulterede i, at interviewet blev mere ustruktureret end forventet, men samtidig har det også tilført nogle andre relevante aspekter, som har medført at specialegruppen har fået et bredere og mere nuanceret syn på emnet.

I Bryman [2016] berøres en række kritikpunkter af den kvalitative metode. Kritikken drejer sig blandt andet om, at kvalitative undersøgelser er for subjektive og svære at gentage, fordi der ikke er nogen standardprocedurer. Det påpeges også, at det kan være en udfordring at generalisere resultaterne fra en kvalitativ undersøgelse, og at metoden mangler gennemsigtighed i forhold til for læseren at kunne gennemskue, hvad undersøgeren har gjort, og hvordan vedkommende er kommet frem til konklusionerne. [Bryman, 2016] Det vil i det efterfølgende afsnit blive beskrevet, hvordan disse problematikker er forsøgt håndteret i specialet.

2.5 Pålidelighed og gyldighed

For at sikre videnskabeligheden er det altafgørende, at resultaterne er pålidelige og gyldige. Med pålidelighed menes, om der kan stoles på resultaterne, og om andre kan gentage undersøgelsen og få samme resultater. Pålidelighed handler således også om, hvorvidt der er sket tilfældige målefejl. Dette kan eksempelvis være i form af sjuskede interviewere, eller spørgsmål der er ledende eller vanskelige at forstå. Ved kvalitative interviews kan der dog være en udfordring i forhold til, at respondenten kan ændre holdning, eller at et svar afhænger af situationen eller det aktuelle humør, hvorved en anden forsker ved at interviewe samme person kan få andre svar. [Vaus, 2001] [Bryman, 2016]

I et forsøg på at sikre pålideligheden har specialegruppen været grundige i processen med udarbejdelsen af interviewspørgsmålene. Specialegruppen har også fået vejleder og samarbejdsgruppe til at læse interviewspørgsmålene igennem for at høre deres mening. På den måde har specialegruppen sikret sig ikke at stille nogen ledende spørgsmål, som har kunnet påvirke respondenternes svar. Et andet element, som har haft positiv indvirkning på pålideligheden, er, at specialegruppen har fået to personers opfattelse af caseprojektet, og at svarene fra de to respondenter fra caseprojektet bliver sammenholdt med litteratur og ekspertholdninger. At interviewene er blevet optaget og transskriberet har ligeledes været med til at sikre pålideligheden, da specialegruppen dermed har kunne lytte til interviewene igen og på den måde har undgået at skrive noget, som respondenterne ikke har sagt. Specialegruppen har ligeledes hørt lydfilen af samarbejdsgruppens interview igennem for at sikre, at deres referat er pålideligt. Det kan dog diskuteres, hvorvidt det, at interviewene er blevet optaget, har haft en positiv eller negativ indvirkning

på respondenternes svar. Grunden hertil er, at respondenterne for at undgå at komme til at skade deres position måske ikke siger deres ærlige mening, hvis det bliver optaget. Det virker dog til, at alle tre respondenter har været meget pålidelige i og med, at de i interviewene også har været selverkendende.

Gyldighed handler om, hvorvidt resultaterne er sande, og om de siger noget om det, de hævdes at skulle sige noget om. I specialets tilfælde handler det blandt andet om, hvorvidt den udarbejdede interviewguide indeholder de rigtige spørgsmål, således de lever op til undersøgelsens formål, og problemformuleringen kan besvares. Derudover skelnes der også mellem intern og ekstern validitet. Den interne validitet drejer sig om, hvorvidt konklusionerne i forbindelse med kausale sammenhænge holder, eller om der faktisk er andre faktorer involveret også. I modsætning hertil handler ekstern validitet om, hvorvidt konklusionerne kan generaliseres og dermed være dækkende for andre tilfælde end stikprøven. [Vaus, 2001] [Bryman, 2016]

Først og fremmest har de grundigt udarbejdede interviewguides været medvirkende til at sikre gyldigheden, da disse har sikret, at specialegruppen har stillet spørgsmål, der har været relevante for undersøgelsen, og dermed har gjort specialegruppen i stand til at svare på problemformuleringen. Den interne validitet har specialegruppen sikret ved at arbejde dybdegående med en case. Hertil påpeges det ligeledes i Vaus [2001], at den interne validitet er overkommelig at opnå i et casestudie, fordi undersøgelsen er så dybdegående. Derfor er det også mere relevant at se på den eksterne validitet, som specialegruppen har haft sværere ved at sikre. Som beskrevet i afsnit 2.3 er det, at specialegruppen udelukkende har undersøgt en enkelt case, medvirkende til, at det ikke er sikkert, at resultaterne kan generaliseres. Derfor kan tidsbegrænsningen i specialet have haft en indvirkning på den af specialegruppen udarbejdede optimerede tilgang til samarbejde. Det forventes dog stadig, at den optimerede samarbejdstilgang kan bruges i hele byggebranchen, da resultaterne fra caseprojektet er blevet sammenholdt med teori og ekspertudsagn.

2.5.1 Kildekritik

Specialegruppen har været kildekritiske overfor den anvendte sekundære data. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at specialegruppen i udvælgelsen af kilderne blandt andet har undersøgt, hvor kilden er publiceret samt dens relevans. Dernæst er kildens forfatter og herunder også forfatterens motiv og troværdighed blevet gransket. Desuden er kildens objektivitet og aktualitet også blevet vurderet i forhold til at fastlægge, om kilden er tendentiøs og opdateret. Alt i alt har specialegruppen altså vurderet kildernes relevans og kvalitet, inden de er blevet brugt i specialet. [Bryman, 2016]

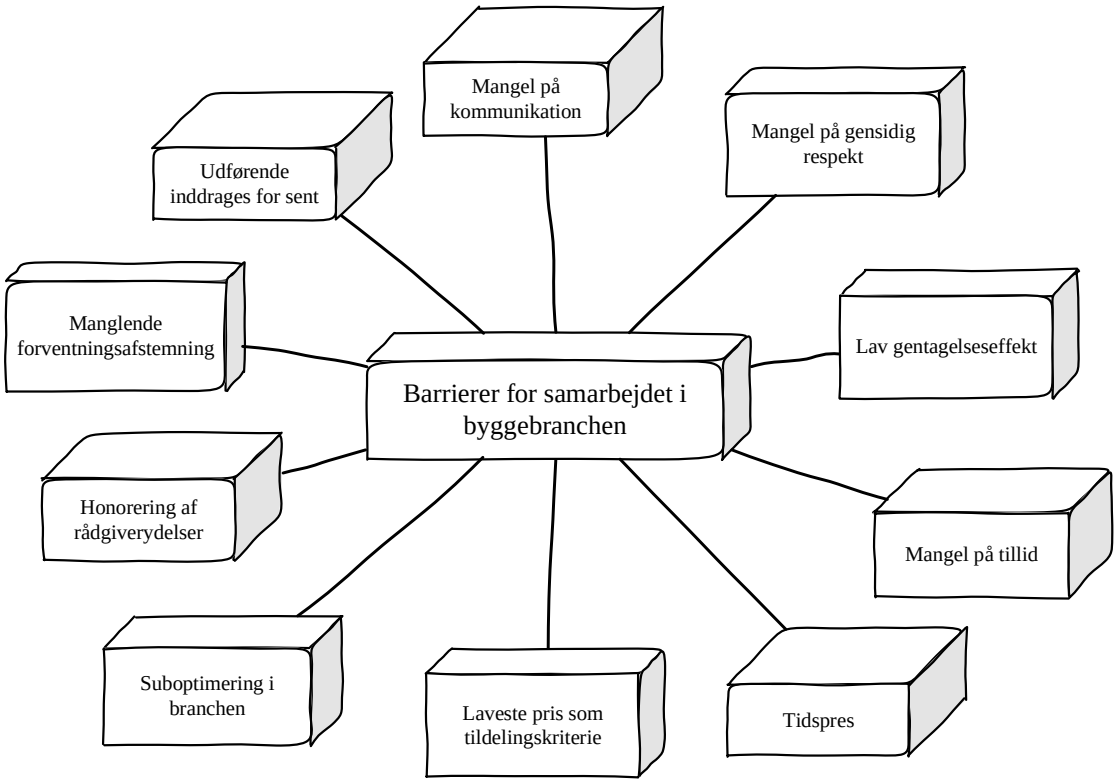
At specialegruppen har været kritiske overfor de anvendte kilder fremgår af de overvejelser specialegruppen blandt andet har gjort sig, inden en kvantitativ undersøgelse udført af Nielsen og Lyngsø [2011] er blevet brugt. Undersøgelse er relevant, da den beskæftiger sig med det samme emne, som det der bliver behandlet i specialet. Af figur B.1 på side 147 fremgår fordelingen af de deltagende aktører, og på baggrund af den forholdsvis lige fordeling vurderes stikprøven som værende repræsentativ. Nogle af de stillede spørgsmål har dog en tendens til at være ledende. Et eksempel herpå kunne være spørgsmålet, som fremgår af figur B.2 på side 147, hvor det implicit postuleres, at der er et problem med samarbejdet. Dette er dog ikke vurderet som udslagsgivende, da respondenterne forsat har mulighed for at vælge valgmuligheden "slet ikke". Et andet sted, hvor specialegruppen forholder sig kritisk til den gennemførte spørgeundersøgelse, er i forbindelse med spørgsmålet, som fremgår af figur B.5 på side 148. Det værdiladede ord "dårlig"indgår i det stillede spørgsmål, uden en klar definition følger, hvilket ikke er optimalt, da ordet kan forstås forskelligt alt efter hvem, der læser det.

3 | Samarbejde i byggebranchen

Følgende kapitel består jævnfør figur 2.1 på side 3 af specialets foranalyse. Foranalysens omdrejningspunkt er samarbejdet i byggebranchen, da dette emne i afsnit 1.2 på side 1 blev fundet relevant. Først vil forskellige barrierer for samarbejdet mellem parterne i byggebranchen blive belyst på baggrund af sekundær data. Efterfølgende vil forskellige nyere samarbejdsformer i byggeriet blive gransket og analyseret med udgangspunkt i deres styrker og svagheder. Denne viden vil danne grundlag for specialets problemformulering.

3.1 Barrierer for samarbejde

På baggrund af sekundær data herunder blandt andet en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse er der fundet ti barrierer for samarbejdet mellem parterne i byggebranchen. Disse barrierer fremgår af figur 3.1, og en nærmere beskrivelse af hvorfor de enkelte elementer udgør en barriere for samarbejdet fremgår under figuren.



Figur 3.1: Barrierer for samarbejdet mellem parterne i byggebranchen.

Mangel på kommunikation
I en rundspørge udført af Mediations instituttet [2017] blandt eksperter på området vurderes dårlig kommunikation som værende en af de væsentligste årsager til konflikter i byggebranchen. I den forbindelse påpeger Renovering på dagsordnen [2016a] også, at en god og respektfuld kommunikation er en grundsten for at skabe et godt samarbejde og fremme et godt samarbejdsklima. Nielsen og Lyngsø [2011], som blev introduceret i afsnit 1.2, har blandt andet undersøgt kommunikationen i byggeriet, og

resultatet fremgår af figur B.5 på side 148. Det kan uddrages, at 64 % af respondenterne i nogen eller i høj grad mener, at kommunikationen mellem byggeriets parter er dårlig. Over halvdelen af de adspurgte er altså af den overbevisning, at kommunikationen i byggeriet er for dårlig, hvilket afspejler, at der er plads til kommunikationsmæssige forbedringer.

Mangel på gensidig respekt
Det er vigtigt, at alle parter i en byggesag erkender, at samarbejde baseret på ligeværdighed og gensidig respekt for hinandens viden og kompetencer fører til bedre projekter [BAT-kartellet, 2010]. Ifølge undersøgelsen udfærdiget af Nielsen og Lyngsø [2011] er dette dog ikke noget, der umiddelbart realiseres i praksis. Figur B.6 på side 149 viser, at 78 % af respondenterne i nogen eller i høj grad ser det som et problem, at byggeriets parter ikke besidder forståelse og respekt for hinanden. Dette er problematisk, da der samtidig er bred enighed blandt parterne om, at gensidig forståelse og respekt er vigtigt for samarbejdet. Dette fremgår af figur B.7 på side 149, hvor det kan ses, at 99 % af respondenterne i nogen eller i høj grad mener, at gensidig forståelse og respekt har en positiv påvirkning på samarbejdet.

Lav gentagelseseffekt
Erhvervs- og Boligstyrelsen [2002] omtaler kulturen i byggebranchen som en byg og forsvind kultur. Dette bakkes op af REBUS [2017], der ser den manglende gentagelseseffekt som en af byggeriets største udfordringer. Når der startes forfra, skal nye samarbejdsrelationer opbygges, hvilket resulterer i at megen viden går tabt, da viden fra tidligere projekter typisk ikke videreføres [BAT-kartellet, 2010]. BAT-kartellet [2010] mener ligeledes, at den danske byggebranche er kendetegnet ved mange små og mellemstore virksomheder, hvilket gør det svært at udnytte stordriftsfordele og gentagelseseffekter. Ifølge BAT-kartellet [2010] kan gentagelseseffekter være med til at forbedre tilliden og koordineringen blandt byggeriets parter. Det kan ligeledes medvirke til faste og tætte tilknytningsforhold mellem virksomheder og sjak. Herved kan misforståelser forebygges, læringen øges og produktiviteten forbedres. [BAT-kartellet, 2010]

Mangel på tillid
Større tillid imellem samarbejdsparter i byggeriet er en parameter, som kan være med til at skabe større produktivitet og kvalitet samt medvirke til forhøjet arbejdsglæde og trivsel. Det er dog ikke tillid og samarbejde, som oftest forbindes med byggebranchen, men derimod mistillid og mangel på respekt. [BAT-kartellet, 2010] Ifølge Statens Byggeforskningsinstitut [2004b] er det heller ikke så overraskende, da det er svært at opbygge tillid til personer, man hverken kender eller regner med at skulle møde igen. Byggeri og vedligehold indkøbes ofte som enkeltprojekter, hvilket betyder, at relationer og viden opbygget i det enkelte projekt typisk går tabt, når projektet er færdiggjort.

Bertelsen et al. [2002] omtaler to typer af aftaler henholdsvis transaktionsaftaler og relationsaftaler. I byggebranchen er det oftest transaktionsaftaler, der anvendes, hvilket er uhensigtsmæssig da, de ikke harmonerer med byggeprojekternes varighed og derfor ofte udløser strid blandt parterne. I tabel 3.1 ses typiske karakteristika for de to aftaleformer.

Karakteristika	**Transaktionsaftale**	**Relationsaftale**
Varighed	Begrænset, ofte kort	Udefineret, ofte meget lang
Indhold	Velbeskrevet, detaljeret	Vagt formuleret, kort beskrevet
Forpligtigelse	Begrænset	Åben, dyb
Basis	Mistillid	Tillid
Eksempel	Køb/salg af varer, byggeprocesser, lejeaftaler	Ansættelsesforhold, lægebehandling, venskab

Tabel 3.1: Aftaletyper. [Bertelsen et al., 2002]

Byg og forsvind kulturen skaber svære vilkår for innovation, læring og projektoptimering. Den manglende udsigt til fortsat samarbejde øger endvidere risikoen for konflikter. [Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2007] I en rundspørge udført af Mediations instituttet [2017] blandt eksperter på området vurderes fravær af tillid som en af de væsentligste årsager til konflikter i byggebranchen. Nielsen og Lyngsø [2011] har spurgt ind til mistillid blandt byggeriets parter. Af figur B.8 på side 149 fremgår det, at 73 % af respondenterne i nogen eller i høj grad mener, at byggebranchen er præget af mistillid. På figur B.9 på side 150 har Nielsen og Lyngsø [2011] forsøgt at afdække vigtigheden af tillid i forbindelse med samarbejde. Det kan ses, at der er stor enighed blandt de adspurgte om, at tillid har en positiv indflydelse på samarbejdet. Hele 99 % af respondenterne angiver, at de i nogen eller i høj grad mener, at tillid er en gunstig faktor for samarbejde i byggeriet.

Tidspres
Ifølge spørgeundersøgelsen gennemført af Nielsen og Lyngsø [2011] har tidspres i byggeprojekter en negativ indflydelse på samarbejdet. På figur B.10 på side 150 ses det, at 86 % af respondenterne i nogen eller i høj grad mener, at tidspresset påvirker samarbejdet imellem byggeriets parter negativt. Mediations instituttet [2017] omtaler ligeledes de pressede og til tider urealistiske tidsrammer som en af årsagerne til konflikter i byggeprojekter.

Laveste pris som tildelingskriterie
I et byggeprojekt er det kontrakten, der igennem incitamenter, skal skabe optimale rammer for et velfungerende samarbejde imellem de involverede parter i byggeprocessen [Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2007]. Størstedelen af byggeprojekter udbydes efter tildelingskriteriet "laveste pris". Dette fremgår blandt andet af Rydahl [2017], som har undersøgt 300 vilkårligt udvalgte offentlige udbud i Danmark i perioden 2014-2016. Undersøgelsen af stikprøven viser, at 60 % af udbuddene er udbudt efter tildelingskriteriet "laveste pris". Nielsen og Lyngsø [2011] har også undersøgt fordelingen imellem tildelingskriterierne, og resultatet fremgår af figur B.11 på side 150, hvor 81 % af respondenterne har vurderet "laveste pris" som værende det mest anvendte og afgørende tildelingskriterium, når parterne til et byggeprojekt udvælges. Tildelingskriteriet "laveste pris" skaber dog ikke nødvendigvis de bedste vilkår for samarbejdet. Dette skyldes, at virksomhederne ofte søger efter ekstraopgaver, som ligger udenfor kontrakten, for at skabe ekstra omsætning. Dette resulterer ofte i en byggeproces med sparerunder, et dårligt samarbejdsklima og i sidste ende voldgiftsager. [Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2007]

Den stramme økonomi, som tildelingskriteriet "laveste pris" medfører, behandles også af Nielsen og Lyngsø [2011]. Af figur B.12 på side 151 fremgår resultaterne af deres rundspørge, og heraf kan det ses, at 87 % af respondenterne i nogen eller i høj grad mener, at en stram økonomi har en negativ indflydelse på samarbejdet. Dette bakkes op af Mediations instituttet [2017], som har undersøgt årsagen til konflikter i byggeprojekter. Undersøgelsen viser, at konflikter kan opstå i hele byggeprocessen, men at urealistiske budgetter i udbudsfasen ofte fungerer som en kilde til konflikter, der følger projektet til slut. De syv organisationer bag Værdiskabende Byggeproces (Værdibyg) behandler ligeledes problemstillingen omkring måden hvorpå samarbejdet etableres, hvilket vil sige udbuddet og tildelingen. Organisationerne er af den klare opfattelse, at et ensidigt fokus på laveste pris sker på bekostning af kvalitet og samarbejdsvilje og er medvirkende til at ødelægge byggeprocessen med en forøget risiko for fejl, konflikter og fordyrelser til følge. [Værdibyg, 2012a]

Suboptimering i branchen
Ifølge Rasmussen [2012] er den vestlige forretningskultur (specialegruppe: i byggebranchen) traditionelt set kendetegnet som værende en snydekultur. Det handler om at tilgodese ens egen virksomhed mest muligt, og dette sker ofte på bekostning af forhandlingspartneren [Rasmussen, 2012]. Byggebranchen er

karakteriseret ved en høj grad af specialisering, hvilket både har fordele og ulemper. En af fordelene er, at det skaber optimale forhold for fagligheden og skaber den fleksibilitet, der er nødvendig i en konjunkturfølsom branche. En ulempe ved specialiseringen er dog den viden, der går tabt på tværs af byggeriets parter i byggeprocessen. Opdelingen imellem fagdisciplinerne betyder også, at de enkelte virksomheder har en tendens til at sætte deres egen interesse højere end den fælles interesse. [Statens Byggeforskningsinstitut, 2004b] Dette er også en af grundene til, at der sjældent udvikles løsninger på tværs af værdikæden eller tilføres merværdi til eksisterende løsninger. Der er ikke incitament til at investere i et sådant udviklingsprojekt grundet silotænkning. [BAT-kartellet, 2010]

Honorering af rådgiverydelser
Rådgiverne spiller en væsentlig rolle i byggeriet, da det er dem, som har til opgave at konkretisere bygherrens ønsker og behov. Byggeriets øvrige parter er derfor afhængige af velfungerende og kompetent rådgivning for at sikre et byggeri, som lever op til den aftalte kvalitet, tid og pris. [Bygherreforeningen, 2007] Rådgivere er normalt aflønnet efter en fast pris eller efter princippet om en procentsats af den samlede byggesum. Denne aflønning er ikke hensigtsmæssig, da den ikke skaber tilstrækkeligt med incitament til at gennemføre optimeringer. [Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2007] [Bygherreforeningen, 2007] Dette har en negativ indflydelse på bygherrens projekt samt på byggeriets øvrige parter, og underbygger derved barrieren omhandlende suboptimering i branchen.

Interne forudsætninger
Et overset men vigtigt emne i forbindelse med samarbejde er ifølge Thomassen et al. [2014] de interne forudsætninger for at indgå i, vedligeholde og udvikle et samarbejde. Et velfungerende samarbejde kræver engagement og prioritering. Det kommer ikke af sig selv, men er noget, der igennem investeringer skal læres i hele byggeriets værdikæde. Desuden har en række undersøgelser af længerevarende samarbejder på baggrund af en række casestudier vist, at samarbejde kræver nye kompetencer, nye arbejdsgange og et synligt og dedikeret lederskab. [Thomassen et al., 2014]

Manglende forventningsafstemning
Jævnfør Værdibyg [2011a] er manglende forventningsafstemning mellem rådgiver og bygherre en udfordring for samarbejdet i byggeriet. Dette underbygges, som det fremgår af figur B.13 på side 151, af Nielsen og Lyngsø [2011]. Heraf kan det ses, at 94 % af respondenterne i nogen eller i høj grad mener, at byggeriets parter har uklare forventninger til hinanden.

Udførende inddrages for sent
Værdibyg [2011a] fremhæver, at det er en udfordring i byggeriet at de udførendes kompetencer inddrages for sent i projektforløbet. Nielsen og Lyngsø [2011] har spurgt ind til, hvilken indflydelse en tidligere inddragelse af de udførende vil have for samarbejdet. Resultatet fremgår af figur B.14 på side 151, og heraf kan det ses, at 85 % af de 163 respondenter er af den overbevisning, at en tidligere inddragelse af de udførende parter i nogen eller i høj grad vil have en positiv indflydelse på samarbejdet. Bygherreforeningen [2007] anbefaler ligeledes en tidlig inddragelse af entreprenørerne, da de ofte mere præcist kan beskrive over for rådgiverne, hvilke ydelser de har behov for, og hvad projektmaterialet skal indeholde for, at de er i stand til at opføre byggeriet. Entreprenørerne kan derved medvirke til at opkvalificere projektet og dermed være til stor hjælp for bygherren. Værdibyg [2011b] mener ligeledes, at en tidligere inddragelse af de udførende parter vil forbedre byggeprocessen.

3.2 Tiltag for et forbedret samarbejde

På baggrund af afsnit 3.1 kan det konkluderes, at der er en lang række barrierer for samarbejdet i byggebranchen. Et relevant initierende spørgsmål er derfor, hvilke tiltag der er blevet gjort for at håndtere disse barrierer? Et nærliggende svar på dette må være de nyere samarbejdsformer i byggeriet. Specialet afgrænses derfor til at fokusere på disse og herved belyse, hvilken betydning de har på samarbejdet samt deres individuelle styrker og svagheder. De tre nyere samarbejdsformer, det vælges at undersøge, er:

- Partnering
- Strategiske partnerskaber
- Offentlig-Private Partnerskaber

3.2.1 Partnering

Partnering opstod i USA i begyndelsen af 1980'erne og blev senere udbredt til England og derefter en lang række andre lande deriblandt Danmark. [Egebjerg, 2006] Der findes flere definitioner på partnering, som fremhæver de samme elementer. Der tages i specialet udgangspunkt i definitionen, der anvendes i Erhvervs- og Boligstyrelsen [2004], hvor partnering defineres som:

> *"En samarbejdsform i et bygge- og anlægsprojekt, der er baseret på dialog, tillid, åbenhed og med tidlig inddragelse af alle parter. Projektet gennemføres under en fælles målsætning formuleret ved fælles aktiviteter og baseret på fælles økonomiske interesser".* [Erhvervs- og Boligstyrelsen, 2004]

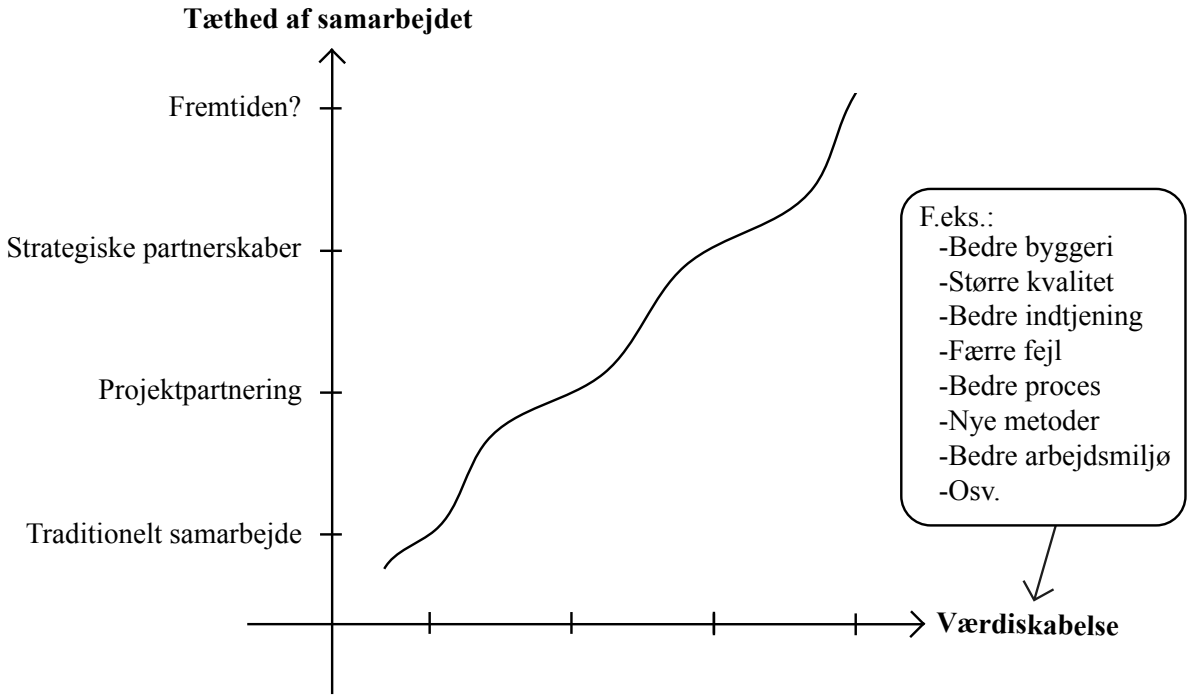
Af definitionen fremgår det, at partnering øger incitamentet til at samarbejde, og det handler jævnfør Erhvervs- og Byggestyrelsen [2008] om at ændre samarbejdsrelationerne fra modspil og mistillid til medspil og tillid. Derudover er hensigten med partnering at forbedre program- og projektfasen for derigennem at sikre en bedre byggeproces og et bedre produkt. [Bygherreforeningen, 2004]

I England skelnes der mellem 1., 2. og 3. generations partnering. [Anlægsteknikforeningen, 2011] 1. generations partnering, som også kaldes projektpartnering, betegner et partneringsamarbejde på et enkeltstående projekt, hvor samarbejdet dermed slutter, når byggesagen er færdiggjort. 2. og 3. generations partnering, som også kaldes strategiske partnerskaber, svarer derimod til en situation hvor parterne gentager samarbejdet over flere projekter. [Bennett og Jayes, 1998] 2. og 3. generations partnering vil blive behandlet mere dybdegående i afsnit 3.2.2, mens indeværende afsnit vil tage udgangspunkt i 1. generations partnering. Af tabel 3.2 fremgår de mulige tids- og omkostningsbesparelser samt kvalitetsforbedringer ved de forskellige former for partnering i forhold til et traditionelt byggeprojekt. Selv med et kritisk syn på tallene fremgår det, at der er væsentlige forbedringspotentialer og dermed større værdiskabelse ved alle tre former for partnering. [Bennett og Jayes, 1998]

	1. generations partnering	**2. generations partnering**	**3. generations partnering**
Tidsbesparelser	Op til 40 %	Mere end 50 % kan opnås	Mere end 80 % kan opnås
Omkostningsbesparelser	Op til 30 %	Op til 40 %	Mere end 50 % kan opnås
Kvalitetsforbedringer	Små forbedringer	Ingen fejl er et realistisk mål	100 % som kunden ønsker

Tabel 3.2: Mulige tids- og omkostningsbesparelser samt kvalitetsforbedringer ved 1., 2. og 3. generations partnering. [Bennett og Jayes, 1998]

Både Larson [1995], som bygger på et studie af 280 byggeprojekter, og Bresnen og Marshall [2000] fastslår, at partneringprojekter kan medføre forøget produktivitet, forbedret omkostningsstyring, tidsbesparelser, forbedret kvalitet som følge af konstant fokus på læring og videreudvikling, større kundetilfredshed og større forandringsparathed. Også Egebjerg [2006] påpeger, at værdiskabelsen stiger ved partneringprojekter. Af figur 3.2 fremgår det, at værdiskabelsen stiger, når tætheden af samarbejdet øges, og at der er et tættere samarbejde i et partneringprojekt end i et traditionelt samarbejde. Figur 3.2 skelner ligeledes mellem projektpartnering og strategiske partnerskaber. Heraf kan det ses, at tætheden af samarbejdet og værdiskabelsen er større ved strategiske partnerskaber end ved projektpartnering, hvilket er i overensstemmelse med synspunkterne i Bennett og Jayes [1998] og dermed også tabel 3.2. [Egebjerg, 2006]



Figur 3.2: Tætheden af samarbejdets indflydelse på værdiskabelsen. [Egebjerg, 2006, *red.*]

Partnering er kendetegnet ved en række hovedelementer. Først og fremmest peger Egebjerg [2006] på, at der i et partneringprojekt er en helhedstankegang, hvor sagen og projektdeltagerne betragtes som én virksomhed. Kendetegnende for partnering er også at projektet igangsættes af en aktiv bygherre, som inddrager alle parter herunder også de udførende parter tidligt i processen [Erhvervs- og Boligstyrelsen, 2004]. Som det kan ses i tabel 3.3 skelnes der mellem to partneringmodeller kaldet henholdsvis tidlig og sen partnering. Ved tidlig partnering inddrages de udførende allerede i programfasen, og rådgiverne er typisk kontraktligt tilknyttet entreprenøren. Ved sen partnering inddrages de udførende derimod først i hovedprojektfasen, og rådgiverne er typisk kontraktligt tilknyttet bygherren. [Byggeriets Evaluerings Center, 2003] [Erhvervs- og Boligstyrelsen, 2004]

Partnering er også kendetegnet ved, at der tidligt i processen udarbejdes en række fælles målsætninger, som der løbende laves målinger på. I den forbindelse er det vigtigt, at partsmålsætninger også fremføres. Et andet hovedelement ved partnering er, at alle parters kompetencer inddrages, således processer og produkter konstant forbedres. Dette skaber også optimale vilkår for videndeling parterne imellem. Typisk for partneringprojekter er også brugen af bonusser, incitamenter samt åbne kalkulationer og regnskaber.

	Programfase	Projektforslagsfase	Hovedprojektfase	Udførelsesfase
	Bygherre	Bygherre	Bygherre	Bygherre
Team	Rådgivere	Rådgivere	Rådgivere	Rådgivere
	Entreprenør(er)	Entreprenør(er)	Entreprenør(er)	Entreprenør(er)

	Programfase	Projektforslagsfase	Hovedprojektfase	Udførelsesfase
	Bygherre	Bygherre	Bygherre	Bygherre
Team	Rådgivere	Rådgivere	Rådgivere	Rådgivere
			Entreprenør(er)	Entreprenør(er)

Tabel 3.3: Øverst ses tidlig partnering og nederst ses sen partnering. [Byggeriets Evaluerings Center, 2003, *red.*]

Desuden er partnering karakteriseret ved, at der udvælges en række nøglepersoner, som deltager i hele projektforløbet og er samarbejdsorienterede. [Erhvervs- og Boligstyrelsen, 2004] [Høgsted og Olsen, 2006] Hertil peger Dansk Byggeri et al. [2005] på, at et partneringsamarbejde afhænger af de mennesker, der indgår i projektet. Der gøres i partnering ligeledes brug af styregrupper, dialogbaseret løsning af uenigheder og workshops. [Erhvervs- og Boligstyrelsen, 2004] I en undersøgelse af brugen af partnering i Danmark svarer de deltagende parter i øvrigt, at opstartworkshops er det element i partnering, der har størst betydning for projektforløbet. [Byggeriets Evaluerings Center, 2004]

I et partneringprojekt kan alle entrepriseformerne, såsom fag-, hoved- og totalentrepriser, anvendes. Kontraktgrundlaget for byggeprojektet er ofte AB-reglerne, hvortil der udarbejdes en partneringsaftale, som definerer samarbejdet og processen. [Byggeriets Evaluerings Center, 2003] Da standarddokumenterne på nogle punkter er i konflikt med partneringsaftalen, kan de statslige bygherrer jævnfør cirkulæreskrivelse nr. 9099 af 3. marts 2004 afvige fra standarddokumenterne i partneringsprojekter. [Erhvervs- og Boligstyrelsen, 2004]

Partnering er siden slutningen af 90'erne blevet brugt i en lang række projekter. Erhvervs- og Boligstyrelsen behandlede i perioden fra 1998-2001 ni forsøgsbyggerier med partnering i et projekt de kaldte *"Projekt Nye Samarbejdsformer"*. På baggrund af dette initiativ blev der i 2002 udarbejdet en slutrapport indeholdende en sammenfatning af resultaterne. I slutrapporten fastslås det, at der i partneringprojekterne er opnået økonomiske besparelser, at kvaliteten af byggerierne levede op til den af bygherren forventede kvalitet, og at der under projektet var færre konflikter. Desuden viser resultaterne, at der blev brugt mere tid i de indledende faser end normalt, men at der samlet set blev opnået tidsbesparelser i byggesagerne, da tiden brugt i udførelsesfasen var kortere end normalt. Slutrapporten omhandler også Erhvervsfremme Styrelsens undersøgelse af partnering, hvor det udover de allerede beskrevne styrker angives, at der ved partnering er en moralsk forpligtigelse til at hjælpe hinanden med at løse problemerne. En svaghed er derimod, at det ikke er alle, der egner sig til partnering, og at der ikke altid er den fornødne tid til stede til at afprøve partnering. [Erhvervs- og Boligstyrelsen, 2002] Hertil påpeger Ngowi [2007], at en af grundene til, at partnering ikke altid er succesfuldt, kan være, hvis interessenterne ikke har den indstilling, som et partneringsamarbejde kræver.

Også Møller [2003] behandler erfaringer opnået gennem partneringprojekter. Blandt andet påpeges det, at NCC igennem deres på daværende tidspunkt 30 partneringsager har erfaret, at konflikter bliver løst på en mere effektiv måde, at bygherren undervejs får en øget indflydelse, at der er en åbenhed omkring fejl, og at brugerne inddrages mere. Møller [2003] pointerer også, at der er nogle udfordringer ved partnering. Blandt andet kræver et partneringsamarbejde, at der skal ske en forandring fra den traditionelle måde at gøre tingene på, og at spillereglerne skal ændres. I den forbindelse er en svaghed ved partnering, at

tidsforbruget i planlægning og projekteringsfaserne vil stige. En anden svaghed ved partnering er den manglende gentagelseseffekt, da erfaringer fra tidligere projekter ikke udnyttes. [Møller, 2003]

Ifølge Egebjerg [2006] er der ved partnering mindre risiko for, at projektet skal omprojekteres. Desuden kan et partneringsamarbejde med tidlig inddragelse af alle parter forbedre faseovergangene i projektet. Eksempelvis vil en inddragelse af de udførende i projekteringsfasen resultere i et mere udførelsesvenligt tegningsmateriale, hvilket vil gøre processen med overdragelsen af projektmaterialet fra rådgivere til entreprenører lettere. I modsætning hertil peger Egebjerg [2006] også på nogle svagheder ved partnering. Eksempelvis kan partnering blive for ressourcekrævende hvis byggeprojektet ikke er ret stort. Desuden kan det, der er en styrke ved partnering nemlig tillid blive en svaghed, hvis der ikke er den fornødne tillid til stede blandt de involverede parter. En udfordring for partneringsamarbejdet er også, hvis en af nøglepersonerne under projektforløbet bliver udskiftet, da der dermed på ny skal opbygges tillid til den nye person. [Egebjerg, 2006]

Nogle af disse udfordringer vurderes i Statens Byggeforskningsinstitut [2004a] også som værende skyld i, at byggeriet af LO's hovedsæde i København ikke forløb som forventet. Partneringsamarbejdet fastslås endda som have værende ringere end samarbejdet i traditionelle byggeprojekter. Jævnfør Statens Byggeforskningsinstitut [2004a] er nogle af barrierne for samarbejdet; udskiftning af nøglepersoner, manglende forståelse for hinanden og indsigt i de andre parters målsætninger, for mange projektdeltagere, manglende håndtering af konflikter i rette tid, dårlig kemi og uoverensstemmelsesfølelsen af at skulle samarbejde og stadig tjene penge. Dette understreger endnu en gang, at et partneringsamarbejdets succes afhænger af de mennesker, der indgår i projektet.

Delkonklusion

På baggrund af det ovenstående vil der i tabel 3.4 blive opremset en række styrker og svagheder ved partnering.

Styrker	Svagheder
Baseret på dialog, tillid og åbenhed	Mere ressourcekrævende i de indledende faser
Tidlig inddragelse af alle parter	Ikke alle mennesker egner sig til partnering
Øget incitament til samarbejde	For lidt tid til rådighed
Tids- og omkostningsbesparelser	Forandring fra den traditionelle byggeproces
Kvalitetsforbedringer	Gentagelseseffekt udnyttes ikke
Større værdiskabelse	For ressourcekrævende ved små projekter
Helhedstankegang (én fælles virksomhed)	Hvis der er mistillid blandt involverede parter
Fælles målsætninger	Udskiftning af nøglepersoner
Alle parters kompetencer inddrages	
Skaber optimale vilkår for videndeling	
Brug af bonusser og incitamenter	
Åbne kalkulationer og regnskaber	
Brug af samarbejdsorienterede nøglepersoner	
Brug af workshops og en styregruppe	
Dialogbaseret løsning af uenigheder	
Færre konflikter	
Moralsk forpligtigelse til at hjælpe hinanden	
Større indflydelse til bygherre undervejs	
Åbenhed om fejl	
Større fokus på brugerinddragelse	
Risiko for omprojektering mindskes	
Grænsefladen mellem parterne forbedres	

Tabel 3.4: Styrker og svagheder ved partnering.

3.2.2 Strategiske partnerskaber

Dette afsnit behandler 2. og 3. generations partnering bedre kendt som strategiske partnerskaber og bygger ovenpå afsnit 3.2.1, som omhandlede 1. generations partnering. Den store forskel på partnering og et strategisk partnerskab er varigheden, da et strategisk partnerskab strækker sig over flere projekter og dermed kan resultere i et mere modent partnerskab, hvor erfaringer videreføres. [Bennett og Jayes, 1998] 2. generations partnering er kendetegnet ved, at bygherren samler et leveranceteam, der skal gennemføre flere projekter for bygherren. I modsætning hertil er 3. generations partnering karakteriseret ved, at leveranceteamet selv sammensætter deres team, og hvor bygherre i stedet optræder som køber af en pakkeløsning. De mulige tids-, omkostningsbesparelser og kvalitetsforbedringer ved de forskellige former for partnering og herunder også 2. og 3. generations partnering fremgår af tabel 3.2. [Anlægsteknikforeningen, 2011] [Bennett og Jayes, 1998]

Strategiske partnerskaber handler om at skabe langsigtede samarbejder. REBUS og DLA Piper [2017] definerer et strategisk partnerskab som:

- Et samarbejde mellem to eller flere uafhængige organisationer
- Et samarbejde der etableres med det formål at opnå et fælles og af alle parter højt prioriteret overordnet og langsigtet mål (f.eks. bedre kvalitet i byggeriet, mere bæredygtighed eller lignende)
- En forståelse fra parternes side af, at der er tale om en bindende forbindelse, der i høj grad er tillidsbaseret
- Et samarbejde med et langsigtet perspektiv
- Et fælles ønske om at drage nytte af gentagelseseffekter (både for så vidt angår volumen og karakter) og opsamlet erfaring

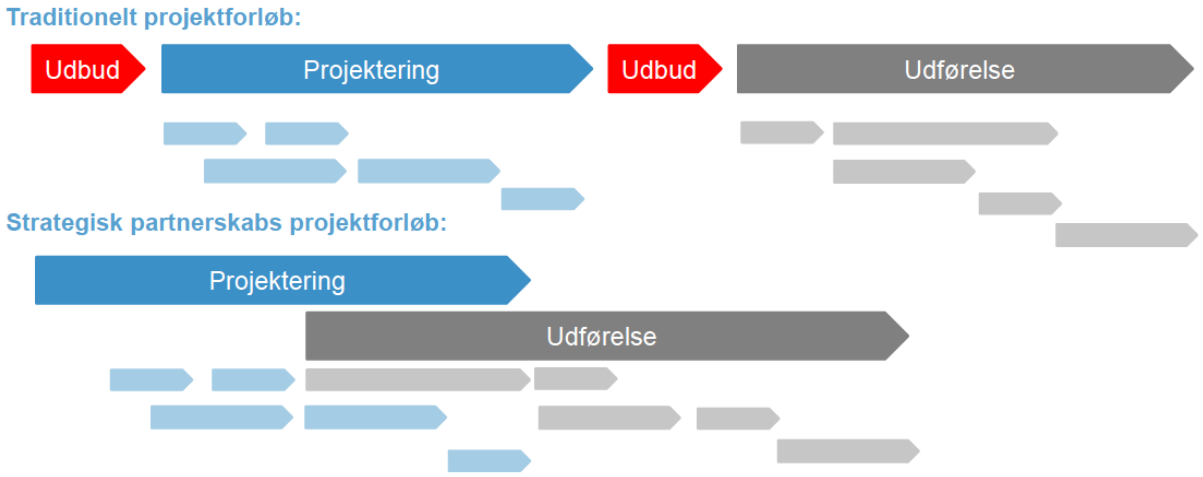
[REBUS og DLA Piper, 2017]

Outputtet af et længerevarende samarbejde er ifølge REBUS [2017], at det skaber mulighed for stordriftsfordele, synergieffekter, gentagelsesoptimeringer samt højere kvalitet for færre penge. Det fremmer ligeledes potentialerne ved procesoptimering, giver bedre byggerier og medvirker til øget innovation i forhold til traditionelle udbudsformer [REBUS, 2017]. For at et strategisk partnerskab kan lykkes, skal der ifølge Gadde og Dubois [2010] ske en ændring fra de traditionelle normer og adfærd i byggebranchen. Dette blandt andet ved at reducere decentraliseringen til projekter og ved at erstatte den konkurrenceprægede udbudsfase med en mere samarbejdsorienteret procedure. Gadde og Dubois [2010] mener, at dette er en af årsagerne til, hvorfor det har været svært at videreføre fordelene, der er ved partnering til strategiske partnerskaber. [Gadde og Dubois, 2010]

I forbindelse med offentlige ordregivere er udbuddet underlagt udbudsloven, hvis udbuddet er over tærskelværdien på 41.305.415 DKK [Udbudsportalen, 2017]. Dette kan af den offentlige part håndteres igennem rammeaftaler. På den måde kan den offentlige part forventeligt opnå de samme fordele, som de private aktører har opnået gennem samarbejde med udvalgte strategiske leverandører. [REBUS og DLA Piper, 2017] En rammeaftale er en aftale mellem en eller flere ordregivere og tilbudsgivere. Rammeaftalen har til formål at skabe rammerne for de kontrakter, der indgås i aftalens løbetid. Løbetiden er typisk fire år, men der kan dog i ekstraordinære tilfælde gives dispensation til en længere aftaleperiode. Når rammeaftalen har været i udbud, kan de konkrete aftaler, som ligger indenfor rammeaftalens rammer, frit indgås også selvom kontraktværdien skulle overstige tærskelværdien. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016b]

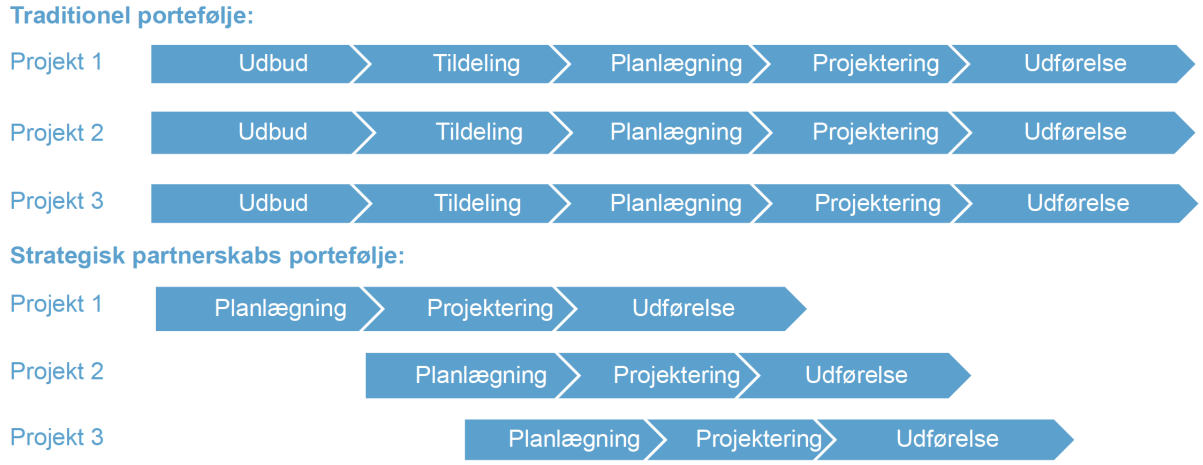
Figur 3.3 viser den tidsbesparelse, som rammeaftaler medfører. I et traditionelt projektforløb udbydes først projekteringen og herefter udførelsen, hvilket ofte resulterer i et langt projektforløb. Ved en rammeaftale undgås disse mindre udbud i hele rammeaftalens løbetid, da det strategiske partnerskab

kan og har lov til at varetage både projektering og udførelse. Dette giver ligeledes mulighed for tidlig opstart på udførelsesfasen og derved en reducering af projektforløbets gennemløbstid. [Lassen, 2017a]



Figur 3.3: Tidsaspekt ved traditionelle udbud i forhold til rammeudbud. [Lassen, 2017a]

På figur 3.4 ses forskellen på, hvordan projekter håndteres i forbindelse med traditionelle udbud, og hvordan projektporteføljer håndteres i forbindelse med rammeaftaler. Ifølge Lassen [2017a] resulterer rammeaftalerne eksempelvis i en mere rullende og fleksibel arbejdstilrettelæggelse, hurtigere færdiggørelse, reduceret behov for eventuel genhusning ved renoveringsprojekter, øget brugertilfredshed og besparelse i projektledelse. Figur 3.4 illustrerer også den øgede mulighed for at drage erfaringer af tidligere projekter, da faserne er forskudt i forhold til hinanden. Dette burde resultere i, at de samme fejl ikke gentages. [Lassen, 2017a]



Figur 3.4: Porteføljeplanlægning ved henholdsvis traditionelle byggeprojekter og i forbindelse med strategiske partnerskaber. [Lassen, 2017a]

For at opnå fordelene der er ved et strategisk partnerskab, bør bygherren råde over en betydelig projektportefølje. Projekterne i porteføljen kan i teorien være af en hvilken som helst størrelse. Der kan dog ifølge REBUS og DLA Piper [2017] være ræson i at undgå helt små projekter og ligeledes alt for store projekter, hvis der er tale om en offentlig bygherre. Det skyldes, at det ved mindre projekter er svært at udnytte ressourcerne optimalt, og at det ved meget store projekter kan være svært at udnytte

fordelene, der ligger i gentagelsen. [REBUS og DLA Piper, 2017] Grunden hertil er, at de offentlige ordregivere som tidligere omtalt er underlagt udbudsloven, hvori det er specificeret, at den maksimale løbetid på rammeaftaler normalt er fire år. Et projekt der varer i hele rammeaftalens løbetid kunne derfor lige så godt være udbudt som et enkeltprojekt. [REBUS og DLA Piper, 2017]

Delkonklusion

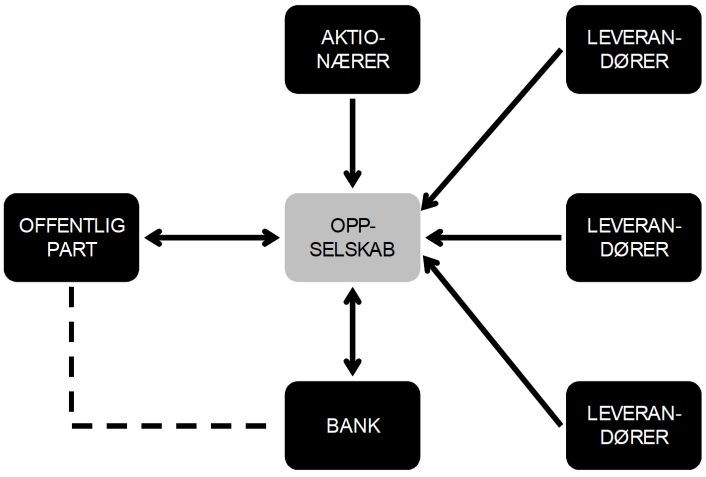
Tabel 3.5 opsummerer de styrker og svagheder ved et strategisk partnerskab, som er blevet belyst ovenfor. De skal ses som et supplement til de styrker og svagheder, der blev fundet i afsnit 3.2.1. Styrkerne ved partnering er altså også gældende i forbindelse med strategiske partnerskaber. Svaghederne er ligeledes gældende dog med undtagelse af svagheden omhandlende gentagelseseffekt, da denne i høj grad udnyttes ved strategiske partnerskaber.

Styrker	Svagheder
Gentagelseseffekter	Manglende erfaringer (uafprøvet)
Hurtigere gennemløbstid for projektportefølje	Egner sig ikke til enkeltstående projekter
Optimering af processer	
Skaber plads til innovation	
Strategisk indkøb af materialer	

Tabel 3.5: Styrker og svagheder ved strategiske partnerskaber.

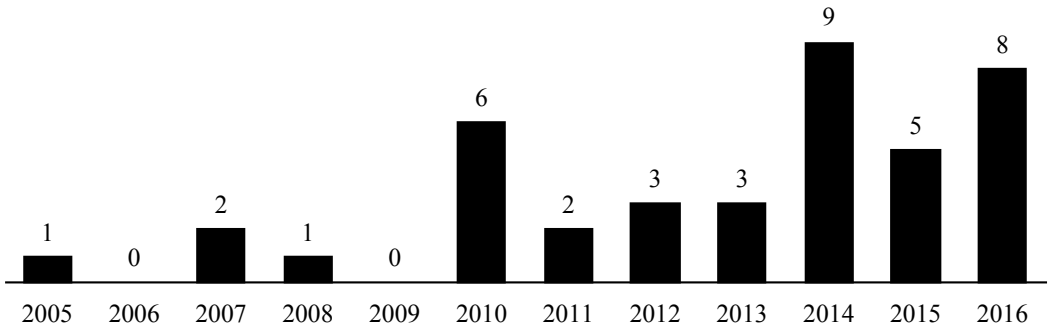
3.2.3 Offentlig-Private Partnerskaber (OPP)

OPP er en samarbejdsform, der vinder mere og mere frem [Tang et al., 2010]. Dette hænger muligvis sammen med, at den offentlige bygherre, i henhold til BEK nr. 1179 af 04/10/2013, er forpligtet til at vurdere, hvorvidt projektet skal udføres som et OPP samarbejde [Klima- Energi- og Bygningsministeriet, 2013]. I et OPP-projekt etableres et partnerskab mellem en offentlig myndighed og en OPP-leverandør typisk i form af et konsortium [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2012b]. OPP-konsortiet er, som det fremgår af figur 3.5, sammensat af en fremmed finansieringskilde, aktionærer og private leverandører såsom entreprenører og serviceselskaber. Til det enkelte OPP-projekt opretter konsortiet et aktieselskab, der varetager de kontraktuelle forpligtigelser. Kontrakten imellem parterne beskriver leverance-, resultat-, kvalitets- og betalingskrav. Selskabsdannelsen og det langvarige kontraktforhold resulterer ofte i meget komplekse OPP-kontrakter, der er tidskrævende at udarbejde og kræver omfattende rådgivning. [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2005]



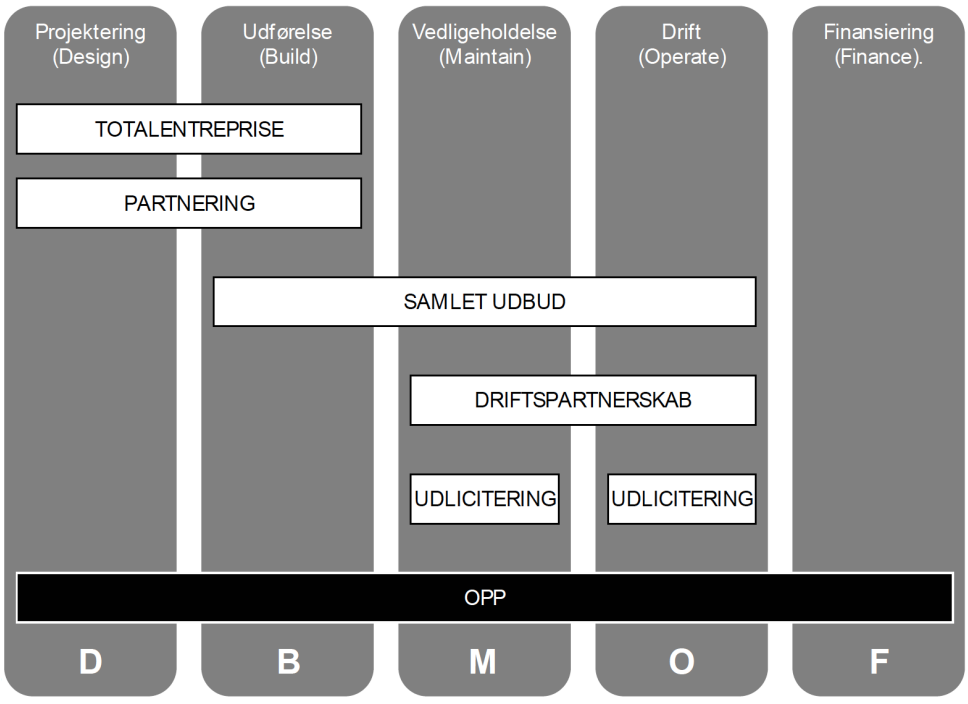
Figur 3.5: Relationer i et OPP-projekt. [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2005]

OPP har sine rødder i Storbritannien og er opstået grundet et behov for nye investerings- og finansieringsmuligheder i den offentlige sektor samt et ønske om øget effektivitet i leveringen af offentlige serviceydelser. [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2005] Det første OPP-projekt i Danmark havde sin opstart i 2005 og omfattede opførelse og drift af Vildbjerg skole i Herning Kommune. [KUBEN Management, 2015] I bilag B.2 er der medtaget en liste over OPP-projekter i Danmark frem til og med 2016, og på figur 3.6 ses udviklingen opstillet grafisk.



Figur 3.6: Årlige OPP-projekter i perioden 2005-2016. Tallene i grafen stammer fra Pricewaterhousecoopers [2016].

OPP-projekter indeholder både projekterings- og udførelsesfasen ligesom eksempelvis totalentrepriser og partneringprojekter, som det kan ses på figur 3.7. Der hvor OPP differentierer sig væsentlig fra de øvrige entreprise- og samarbejdsformer er ved ligeledes at inkludere vedligeholdelse, drift og finansiering. En OPP-kontrakt strækker sig derfor typisk over 15-25 år, hvilket i praksis betyder, at OPP-leverandøren både har ansvar for opførelse og drift mange år frem. Den offentlige part fungerer som bruger af byggeriet og lejer sig ind, typisk med en forpligtelse til at købe bygningerne tilbage ved kontraktens ophør. Denne model medfører en vis form for budgetsikkerhed for den offentlige part, da der



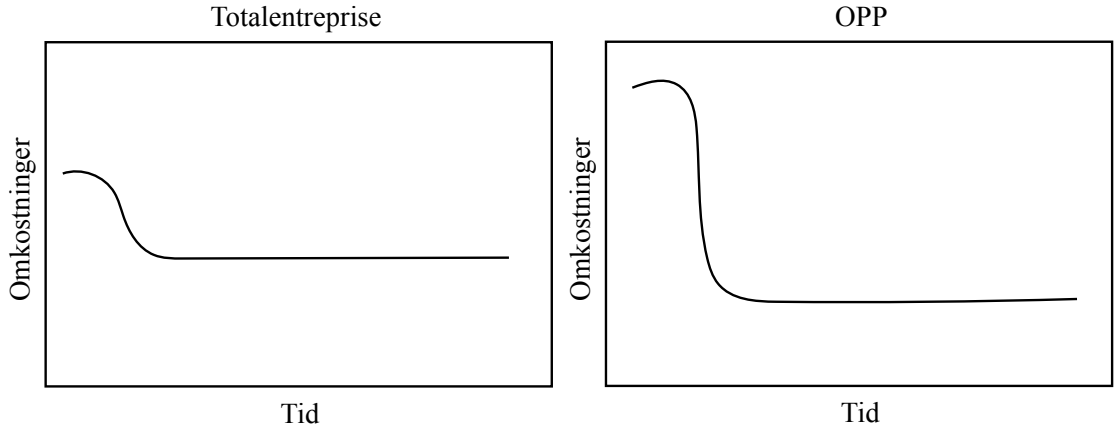
Figur 3.7: Elementer indeholdt i OPP. [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2005]

herved er kendskab til de præcise udgifter i hele kontraktperioden. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2013] [KUBEN Management, 2015]

Det at OPP-modellen sammentænker anlæg og drift, resulterer i at OPP-leverandøren tilskyndes at tænke totaløkonomisk og bruge innovative løsninger både hvad angår valg af materialer og specifikke løsninger. Et tænkt eksempel kunne være ved valg af maling. Anvendes eksempelvis en billig maling, frem for en dyrere langtidsholdbar maling, kræves det, at der males igen efter fem år. Da det nu også er den private leverandør, der afholder udgiften til malerarbejde efter fem år, er der større incitament til at tænke langsigtet frem for kortsigtet, hvilket giver en bedre kvalitet i byggeriet. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2013] [KUBEN Management, 2015]

Den lange tidshorisont kan både ses som en fordel og en ulempe. Det at kontrakten løber over så mange år skaber det nødvendige incitamentet til at tænke totaløkonomisk, stemmer bedre overens med byggeriets levetid, er positivt for samarbejdet, og beslutninger om vedligeholdelse og drift i de årlige budgetkampe overflødiggøres. Det skaber dog også en barriere, da den lange tidshorisont låser beslutningstagere over flere valgperioder, vanskeliggør økonomiske omprioriteringer og kan medvirke til uheldige situationer, hvis den private part går konkurs i aftalens løbetid. [KORA, 2013] [Bygningsstyrelsen, 2016]

OPP kan anvendes i flere offentlige henseender. Erhvervs- og Byggestyrelsen [2005] nævner eksempelvis OPP i forbindelse med opførelse og drift af hospitaler, ældrefaciliteter, uddannelsesbygninger, idrætsanlæg, parkeringshuse, veje, jernbaner og forsyningsinfrastruktur. Overordnet kan OPP generaliseres til at være egnet på meget store enkeltstående projekter eller på projekter med en vis ensartethed. Det skyldes, at et OPP-projekt tilfører kompleksitet til processen og derved er meget ressourcetungt. Det er altså ikke egnet til mindre projekter, medmindre de sammen med flere tilsvarende projekter indeholder en vis form for gentagelse, som derved kan være med til at reducere transaktionsomkostningerne. Erhvervs- og Byggestyrelsen har vurderet, at projekter som minimum bør have en anlægssum på 100 millioner DKK for, at gevinsterne overstiger transaktionsomkostningerne. [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2005] En undersøgelse udført af Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen [2012b] viser dog, at OPP-projekter med anlægssummer på under 50 millioner DKK også har vist sig at være succesfulde. Ifølge Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen [2015] er der alligevel en sammenhæng imellem størrelsen på et bygge- og anlægsprojekt og muligheden for at optimere dets totaløkonomiske fordelagtighed. Erfaringer kan dog medvirke til, at mindre projekter også kan organiseres med totaløkonomisk fordelagtighed [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2015].



Figur 3.8: Totaløkonomi i en totalentreprise og et OPP-projekt. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016a, *red.*]

Figur 3.8 viser, hvordan omkostningerne er fordelt i en totalentreprise sammenlignet med et OPP-projekt. Her ses det, hvordan startomkostningerne ofte er højere i et OPP, end de er i en totalentreprise, men at de løbende driftsomkostninger over tid typisk er lavere. De højere startomkostninger bunder blandt andet i de større investeringer i innovative energioptimerede løsninger og kvalitetsprægede materialer, som foretages for at sikre færre udgifter til løbende drift og vedligeholdelse. Set ud over kontraktens løbetid kan der altså blive tale om lavere total-omkostninger i forbindelse med et OPP-projekt. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016a]

Ifølge Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen [2013] viser erfaringer fra danske OPP-projekter, at langt de fleste OPP-projekter er færdige til den aftalte tid og pris. Det skyldes, at der foretages en systematisk og økonomisk funderet deling af risici mellem den offentlige og den private part. De forskellige risici fordeles mellem parterne på baggrund af hvem, der bedst kan forudse og håndtere risikoen, og som dermed kan sætte den laveste pris på risikoen. [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2005] Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen [2012b] omtaler også risikodelingen som værende positiv, da der derved opnås en bedre arbejdsdeling, som medfører en række fordele.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen [2016a] mener ligeledes, at de gode erfaringer med overholdelse af tid og pris kan tilskrives OPP-kontrakten. En overskridelse af tid og budget vil i et traditionelt organiseret bygge- og anlægsprojekt typisk skulle finansieres af ordregiver [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2015]. I et OPP-projekt er dette ikke tilfældet. Kontrakten vil typisk angive, at den offentlige part først er forpligtet til at betale de løbende driftsbetalinger ved ibrugtagning af anlægget. Der er dermed indbygget et væsentligt incitament for OPP-leverandøren til løbende at sikre projektets fremgang for derved at undgå tab. I forhold til prisen er der imellem den offentlige part og OPP-leverandøren jævnfør kontrakten aftalt en fast pris over hele aftaleperioden. Det betyder også, at det kun vil påvirke OPP-leverandøren, hvis projektet bliver dyrere end forventet. Igen er der altså incitament for den private part til at holde budgettet. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016a] Udenlandske erfaringer indikerer ligeledes, at der er positive gevinster ved et OPP-projekt. Af tabel 3.6 fremgår dokumenteret erfaringer fra Storbritannien, og heraf fremgår det, at der er en signifikant differentiation imellem OPP-projekter og traditionelle projekter, hvad angår overholdelse af tid og budget. [KL, 2008]

	OPP-projekter	**Traditionelle projekter**
Overskredet tidsplan	24 %	70 %
Overskredet budget	22 %	73 %

Tabel 3.6: Erfaringer med OPP i Storbritannien. [KL, 2008]

En udfordring i forbindelse med OPP er skatte- og momsreglerne. Problemstillingen knytter sig til de forskellige regler, der er for skat og moms i henholdsvis den offentlige og private sektor. Eksempelvis er der regler om skattemæssige afskrivninger i forbindelse med privat ejerskab og momsfradrag ved udlejning. Det skaber en række spørgsmål, der skal afklares fra projekt til projekt og dermed medvirker til at øge usikkerheden omkring OPP. Usikkerheden bunder ifølge KL [2008] formentlig i de relativt få gennemførte OPP-projekter. Antallet af OPP-projekter gennemført i Danmark fremgår som beskrevet af figur 3.6.

På figur 3.7 ses finansieringen som tidligere beskrevet markeret som værende en del af OPP-projektet. Ifølge KORA [2013] er der dog gennem de senere år blevet udviklet og afprøvet en alternativ OPP-model, hvor den offentlige part selv står for at finde finansieringen til at gennemføre OPP-projektet. Finansieringen af projektet kan altså være enten offentlig eller privat. I anlægsfasen vil finansieringen dog altid være privat, hvorfor der i det efterfølgende, hvad enten der henvises til privat

eller offentlig finansiering, menes finansieringen i drifts- og vedligeholdelsesfasen [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2015].

OPP med privat finansiering
I et OPP-projekt med privat finansiering er det den private leverandør, som står for finansieringen af projektet. Det inkluderer udgifter til anlægslån samt drift og vedligehold. Den offentlige myndighed, der fungerer som bruger af bygningen betaler løbende den private leverandør for afskrivninger på anlægget samt drift og vedligehold. Ejerskabet af byggeriet ligger ved den private part i hele kontraktperioden og ved udløb kan anlægget enten forblive privat eller erhverves af den offentlige myndighed til en aftalt pris. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2013]

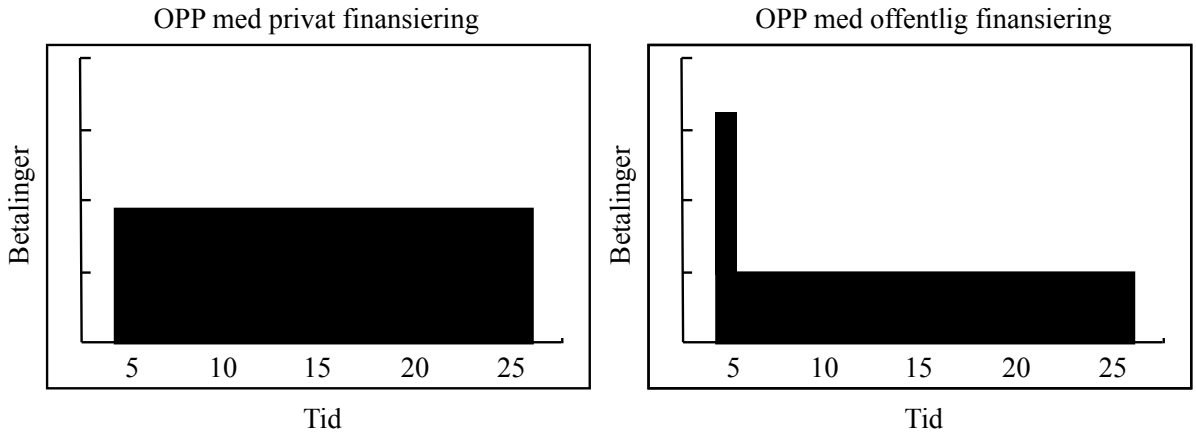
Den væsentligste fordel ved OPP er ifølge Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen [2016a], at der fokuseres på projektets totaløkonomi. Netop dette opnås ved at anvende privat finansiering, da der skabes stærke økonomiske incitamenter for den private leverandør til at tænke i totaløkonomiske baner i forhold til sammentænkning af anlæg samt drift og vedligehold gennem hele kontraktperioden. Privat finansiering medfører dog også en ulempe, da det i sidste ende kan resultere i en højere samlet pris for projektet. Det skyldes, at OPP-leverandørens finansiering er højere forrentet end den offentlige ordregivers. Det skal altså vurderes, om fordelen i et stærkt økonomisk incitament for totaløkonomi og innovation vægtes højere end den eventuelt forøgede finansieringsudgift. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016a]

Ved at benytte sig af privat finansiering håndteres den likviditetsmæssige udfordring, der er på mange offentlige byggeprojekter, og som afstedkommer af presset på de offentlige anlægsbudgetter. Gevinsten ved den private finansiering udvandes dog af deponeringsreglen, der kræver, at den offentlige part deponerer et beløb svarende til det, som den private finansiering udgør. [KUBEN Management, 2015] Deponeringsreglen er til for at sikre, at en kommune eller en region ikke anvender OPP som en finansieringsmodel og gennemfører et projekt, som de ikke har midler til [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016a].

En undersøgelse udarbejdet af Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen [2013] viser, at næsten 80 % af de adspurgte i nogen eller i høj grad oplever deponeringsreglen som en barriere for at vælge OPP. For at afhjælpe denne etablerede regeringen og Danske Regioner i 2012 en årlig deponeringsfritagelsespulje på 400 millioner DKK med henblik på at fremme offentlig-privat samarbejde. [Danske Regioner, ukendt dato] [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016a] Et efterfølgende casestudie af tre danske OPP-projekter fra 2015 viser da også, at deponeringsfritagelsen er den udslagsgivende faktor for gennemførelse af OPP-projekterne [KUBEN Management, 2015]. I Storbritannien styres lånoptagningen ikke på samme hårde måde som i Danmark. Det betyder, at der ikke er de samme krav til deponering, og dermed anvendes OPP i langt højere grad som en finansieringsform. Udenlandske erfaringer peger på dette som værende grunden til den store interesse for OPP i udlandet. [KL, 2008]

OPP med offentlig finansiering
I et OPP-projekt med offentlig finansiering er det, som tidligere beskrevet, stadig den private leverandør, som står for finansieringen af byggeriet i anlægsfasen. Forskellen ligger i forbindelse med ibrugtagningen, hvor den offentlige part typisk betaler hele anlægssummen til den private leverandør og derved overtager ejerskabet over byggeriet. OPP-leverandøren er dog stadig en del af projektet, da leverandøren fortsat står for drift og vedligehold. Ved OPP-projekter med denne type finansieringen indeholder kontrakten ofte en række tiltag, der skal sikre, at leverandøren fortsat tilskyndes at tænke totaløkonomisk og har incitament til at opretholde kvaliteten af anlægget. Dette kunne eksempelvis være, at leverandøren skal stille garanti i hele kontraktperioden. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2013]

Ved offentlig finansiering skal deponeringsreglen stadig følges. Der ligger dog en ikke uvæsentlig fordel i, at det deponerede beløb allerede frigives ved ibrugtagning, hvor midlerne ved privat finansiering frigives i årlige bidder fordelt ud over hele kontraktperioden. En anden fordel ved offentlig finansiering fremgår af figur 3.9, hvor forskellen i omfanget af betalingerne fra den offentlige ordregiver til den private OPP-leverandør er illustreret. Af figuren kan det ses, at de efterfølgende løbende betalinger bliver mindre, når der er betalt en større sum ved overdragelsen. En anden fordel er også, at den offentlige ordregiver undgår en eventuel dyrere privat finansiering. Offentlig finansiering har dog også sine svagheder. Der er eksempelvis en risiko for, at det tidligere omtalte incitament for OPP-leverandøren til at tænke totaløkonomi ikke nødvendigvis er lige så stærk som ved privat finansiering. Det skyldes, at projektet ejes af den offentlige part, og OPP-leverandøren har derfor ikke samme ejerskab til byggeriet i driftsperioden. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016a]



Figur 3.9: Omfang af betalinger i et OPP-projekt. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016a, *red.*]

Delkonklusion

I tabel 3.7 er styrkerne og svaghederne ved OPP-projekter opremset på baggrund af ovenstående.

Styrker	Svagheder
Mulighed for privat finansiering	Forholdsvist uafprøvet
Større fokus på totaløkonomi	Deponeringsreglen
Bedre kvalitet i byggeriet	Skatte- og momsregler
Systematisk håndtering af risici	Dyrere privat finansiering
Bedre overholdelse af tid og pris	Mindre funktionsmæssig fleksibilitet
Budgetsikkerhed for den offentlige part	Komplekse kontraktforhold
Lang bindingsperiode	Ressourcetung proces
	Transaktionsomkostninger
	Lang bindingsperiode

Tabel 3.7: Styrker og svagheder ved OPP.

3.2.4 Vurdering af samarbejdsformerne

I afsnit 3.2.1, 3.2.2 og 3.2.3 er henholdsvis partnering, strategiske partnerskaber og OPP blevet behandlet. Af afsnittet om partnering fremgår det, at der er en lang række styrker og svagheder ved partnering. Af styrker kan eksempelvis nævnes, at partnering øger incitamentet til samarbejde blandt projektets parter grundet en helhedstankegang, at det er en dialog og tillidsbaseret samarbejdsform, at den resulterer i større videndeling, færre konflikter og kan være med til at sikre tids- og omkostningsbesparelser samt

kvalitetsforbedringer. Af svagheder kan nævnes, at det er en ressourcekrævende proces, og at det kræver en holdningsændring, angående gensidig tillid, for at nå sit fulde potentiale.

Af afsnit 3.2.2 fremgår det, at et strategisk partnerskab er en overbygning til partnering, hvor styrkerne fra partnering fortsat udnyttes, men hvor svagheden i form af den manglende gentagelseseffekt håndteres. Denne udnyttes i forbindelse med et strategisk partnerskab, hvilket medvirker til procesoptimeringer og skaber bedre vilkår for tillidsskabelse blandt parterne. Det er dog samtidig en samarbejdsform, som stadig bærer præg af, at være omfattende og "en af de nye". Det er dermed stadig et stort skridt for de fleste bygherrer at skulle tage.

Af afsnit 3.2.3 fremgår det, at OPP betegner et partnerskab mellem en offentlig myndighed og en OPP-leverandør. Der hvor OPP differentierer sig fra de øvrige samarbejdsformer er, at anlæg, drift og finansiering sammentænkes, hvilket er med til at skabe et større fokus på totaløkonomi. I modsætning hertil er der dog også en lang række svagheder forbundet med OPP, mange af dem er det dog muligt at håndtere og derved minimere. Fælles for de tre behandlede samarbejdsformer er, at de alle er ressourcetunge sammenlignet med et traditionelt samarbejde. Det betyder, at de oftest kun vil være velegnet til større projekter eller projektporteføljer.

Håndtering af barriererne

Afsnit 3.2 har taget udgangspunkt i hvilke tiltag, der er gjort for at håndtere de fundne barrierer fra figur 3.1 på side 11. Resultatet heraf er en granskning af tre nyere samarbejdsformer og deres betydning for samarbejdet i byggebranchen. I tabel 3.8 er samarbejdsformerne vurderet i forhold til, hvorvidt de formår at håndtere de fundne barrierer. $\surd$ indikerer, at samarbejdsformen håndterer barrieren, $(\surd)$ indikerer, at den er i stand til at håndtere barrieren, men ikke nødvendigvis gør det, og $\div$ indikerer, at den ikke formår at håndtere barrieren.

Barrierer	**Partnering**	**Strategisk partnerskab**	**Offentlig-Privat Partnerskab**
Mangel på kommunikation	$\surd$	$\surd$	$\surd$
Mangel på gensidig respekt	$\surd$	$\surd$	$\surd$
Lav gentagelseseffekt	$\div$	$\surd$	$\div$
Mangel på tillid	$\surd$	$\surd$	$\surd$
Tidspres	$(\surd)$	$(\surd)$	$(\surd)$
Laveste pris som tildelingskriterie	$\surd$	$\surd$	$\surd$
Suboptimering i branchen	$\surd$	$\surd$	$\surd$
Honorering af rådgiverydelser	$(\surd)$	$(\surd)$	$(\surd)$
Manglende forventningsafstemning	$\surd$	$\surd$	$\surd$
Udførende inddrages for sent	$\surd$	$\surd$	$\surd$

Tabel 3.8: Sammenligning af samarbejdsformer i forhold til barriererne fundet i afsnit 3.1.

Af tabel 3.8 kan det uddrages, at alle tre nyere samarbejdsformer formår at håndtere stort set alle de fundne barrierer for et godt samarbejde i byggebranchen. Det kan altså konkluderes, at de tiltag, i form af de nyere samarbejdsformer, der er blevet gjort, umiddelbart besidder de nødvendige kvaliteter til at forbedre samarbejdet i byggebranchen.

3.3 Problemformulering

Et fællestræk for alle tre samarbejdsformer behandlet i afsnit 3.2 er som tidligere beskrevet, at de virker ressourcetunge sammenlignet med et traditionelt samarbejde. Det betyder, at de nyere samarbejdsformer, og de fordele de fører med sig, primært er forbeholdt større projekter eller projektporteføljer. Det kan

altså godt være, at samarbejdsformerne jævnfør tabel 3.8 kan håndtere barriererne og derved medvirker til et bedre samarbejde, men der ligger dog stadig noget arbejde i at få gjort samarbejdsformerne, eller tilgangen hertil, mere agil for på den måde at få skabt en større udbredelse på de mindre projekter også. Det er først, når dét lykkes, at branchen for alvor vil kunne drage nytte af det forbedrede samarbejde og derigennem opnå gevinsterne omtalt i afsnit 1.2 på side 1. Den af samarbejdsformerne, der håndterer ressourcetyngden bedst, er strategiske partnerskaber, da denne samarbejdsform som den eneste inkluderer gentagelse og derved bedre formår at udnytte de anvendte ressourcer.

I afsnit 3.2.2 skelnes der i forbindelse med strategiske partnerskaber imellem 2. og 3. generations partnering. Denne definitionsudvidelse af strategiske partnerskaber er dog ikke en, der billiges af byggebranchens aktører. I bilag B.3 er et referat af et interview foretaget af specialegruppens samarbejdsgruppe medtaget. Interviewet er blandt andet med Hans Blinkilde fra NCC og REBUS, og på et spørgsmål omhandlende de tre generationer af partnering giver han udtryk for, at dette forsøg på at definere strategiske partnerskaber ikke giver nogen mening. Hans Blinkilde fremhæver, at det i praksis kun giver mening at snakke om to typer af partnering, henholdsvis partnering på enkeltprojekter og på porteføljer. Dette bakkes op af Kim Haugbølle, seniorforsker fra SBi ved Aalborg Universitet København, som i et interview foretaget af specialegruppen selv, udtaler sig om samme emne. Jævnfør transskriberingen i appendiks A.2 stiller Kim Haugbølle spørgsmålstegn ved definitionen på de tre generationer af partnering. Efter hans overbevisning giver det kun mening at snakke om to typer af partnering nemlig projektpartnering og strategiske partnerskaber. Både Hans Blinkilde og Kim Haugbølle er altså enige om, at partnering i praksis kan todeles, men ikke tredeles.

På baggrund af ovenstående udtalelser uddrages det, at den pragmatiske del af byggebranchen ikke har samme behov for at differentiere strategiske partnerskaber, som teorien har. Det kan skyldes flere faktorer eksempelvis de adspurgtes fokuspunkter. Der hvor 2. og 3. generations partnering differentierer sig mærkbart fra hinanden er i de tidlige faser, hvor partnerskabet etableres. Hvis ikke respondenterne ser denne proces som essentiel i forbindelse med at drive et succesfuldt strategisk partnerskab, kan deres modstand imod at inddele strategiske partnerskaber i mere end en udgave bunde i deres bagatellisering af processerne før udbuddet.

Der kan dog være ræson i at tage de teoretiske briller på og differentiere imellem 2. og 3. generations partnering. Sidstnævnte indeholder nemlig nogle elementer, som gør det muligt at tilgodese mindre projekter og derved medvirke til en mere fleksibel samarbejdsform. Ved 3. generations partnering står leveranceteamet selv for at sammensætte deres team uafhængigt af bygherren. Det betyder, at leveranceteamet i teorien også kan lave mindre projekter for forskellige ordregivere, uden det bliver mere ressourcetungt. Det skyldes, at leveranceteamet kan udnytte styrken, der er i gentagelseseffekten blandt projektdeltagerne og dermed måden projekterne gennemføres på og ikke nødvendigvis gentagelseseffekten i at projekterne er ens. Denne tilgang er ikke en, der benyttes på nuværende tidspunkt, men den kan muligvis være vejen til at skabe en mere agil samarbejdform, som derved kan opnå en større udbredelse. Specialets problemformulering vil derfor tage udgangspunkt i 3. generations partnering og de muligheder, som det fører med sig, hvorfor problemformuleringen formuleres som følgende:

Hvordan kan 3. generations partnering bruges til at udbrede et bedre samarbejde i byggebranchen?

1. *Hvordan anvendes 3. generations partnering på nuværende tidspunkt i byggebranchen?*
2. *Hvordan kan 3. generations partnering i byggebranchen optimeres?*
3. *Hvordan kan den optimerede tilgang til 3. generations partnering implementeres og udbredes i byggebranchen?*

Problemformuleringen består, som det kan ses af, ét hovedspørgsmål og tre underspørgsmål. For at blive i stand til at besvare hovedspørgsmålet, er det nødvendigt at behandle de tre underspørgsmål. Denne opdeling vil jævnfør figur 2.1 på side 3 afspejle sig i specialets opbygning, hvor kapitel 4 vil behandle underspørgsmål 1, kapitel 5 vil behandle underspørgsmål 2, og kapitel 6 vil behandle underspørgsmål 3. Kapitel 7 vil afslutningsvis slutte af med at besvare hovedspørgsmålet på baggrund af de tre behandlede underspørgsmål.

4 | TRUST-projektet

Følgende kapitel består jævnfør figur 2.1 på side 3 af specialets hovedanalyse. Mere specifikt vil kapitlet tage udgangspunkt i underspørgsmål 1 i problemformuleringen i afsnit 3.3 omhandlende, hvordan 3. generations partnering på nuværende tidspunkt anvendes i byggebranchen. For at belyse dette vil kapitlet behandle et udvalgt caseprojekt og undersøge, hvordan 3. generations partnering kan håndteres i praksis, og hvilke holdninger de involverede parter har til samarbejdsformen. Outputtet herfra bruges i det efterfølgende kapitel, hvor det vil danne grundlag for udarbejdelsen af en optimeret tilgang til samarbejdet i byggebranchen.

En undersøgelse foretaget af specialegruppen har vist, at 3. generations partnering, hvor forskellige parter fra værdikæden selv sammensætter et leveranceteam og byder på en opgave, i skrivende stund kun anvendes på to delprojekter udbudt af Københavns Kommune. De to delprojekter er henholdsvis Partnerskabsaftale A: TRUST-projektet (2,3 mia. DKK) og Partnerskabsaftale B: DSP PLUS-projektet (0,6 mia. DKK). [Andersen, 2016] Specialegruppen har valgt at afgrænse sig til ét af projekterne, da dette vil give en mere dybdegående analyse, og valget er her faldet på TRUST-projektet. Baggrunden for valget skyldes hovedsageligt en interesse fra specialegruppens side, der er opstået på baggrund af projektets økonomiske ramme. Ifølge Børsen [2017] er en sådan økonomisk ramme sjældent set lignende i Danmark. Desuden ligger der også en fordel i at vælge et økonomisk tungt projekt, da det med stor sandsynlighed er administrativt gennemarbejdet og derfor bør være et godt eksempel på "best in class". TRUST-projektet er derfor det 3. generations partnering projekt, der vil blive anvendt som caseprojekt igennem kapitlet.

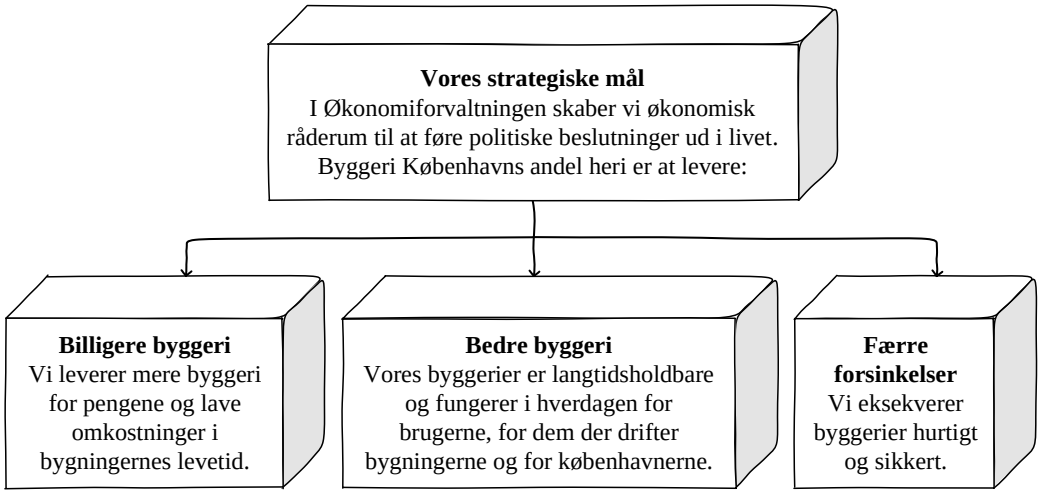
Kapitlet bygger på et gennemført litteraturstudie samt to interviews med repræsentanter fra TRUST-projektet herunder henholdsvis Søren Houen Schmidt fra TRUST-partnerskabet og Nina Skjøt-Pedersen fra ByK. Søren Houen Schmidt blev koblet på TRUST-partnerskabet i sommeren 2016 efter, at partnerskabet var blevet prækvalificeret. Søren Houen Schmidt blev tilknyttet teamet med henblik på at hjælpe med at udforme første forhandlingstilbud og udvikle partnerskabets identitet, navn og organisation. Efter TRUST-partnerskabet vandt udbuddet, blev Søren Houen Schmidt, igennem hans konsulentfirma *Rekommanderet*, hyret på fuldtid som samarbejdspartner igennem hele rammeaftalens løbetid (appendiks A.4). Nina Skjøt-Pedersen er projektleder for Byggeri Københavns tværgående koordinering af de to partnerskaber (A & B) og har desuden været med til at udvikle udbuddet. Derudover er hun projektleder på det største projekt i TRUST regi (appendiks A.6).

4.1 Introduktion af caseprojekt

I juli måned 2016 udbød Byggeri København (ByK), som er Københavns Kommunes bygherreenhed, en 4-årig rammeaftale på børne- og ungeområdet til en anslået værdi på 2,3 milliarder DKK. Denne værdi, som ifølge Nina Skjøt-Pedersen fra ByK, er estimeret på baggrund af erfaringer fra ByK's lignende projekter de sidste fem år, er dog ikke mere fast end, at ByK til enhver tid kan tage opgaver ud af rammeaftalen (appendiks A.6). Rammeaftalen omfatter etablering af nye dagsinstitutioner samt udvidelse, ombygning og renovering af skoler, dagsinstitutioner og fritidshjem i Københavns Kommune. Vinderen af udbuddet blev som tidligere nævnt det strategiske partnerskab TRUST, der består af seks forskellige virksomheder. [Andersen, 2016] [Ted - Tenders Electronic Daily, 2016] I det efterfølgende vil ByK, partnerskabet TRUST og TRUST-projektet generelt blive behandlet.

4.1.1 Byggeri København

ByK, som er en koncernenhed under Økonomiforvaltningen i Københavns Kommune, har en samlet aktiv portefølje af byggeprojekter på ca. 9,5 milliarder DKK [Lassen, 2017a] [Lassen, 2017b]. Økonomiforvaltningen har til formål at tage ansvar for livskvaliteten og væksten i Københavns Kommune. ByK's andel heri er at levere byggeri til Købehavns Kommunes forvaltninger, så de kan løse og udvikle deres opgaver til gavn for københavnerne. [Lassen, 2017a] På figur 4.1 fremgår ByK's strategiske mål, og de omhandler, som det kan ses, billigere og bedre byggeri samt færre forsinkelser.



Figur 4.1: ByK's strategiske mål. [Lassen, 2017a, *red.*]

Ifølge Lassen [2017a] er strategiske partnerskaber en måde at opnå de ovenstående strategiske mål på. Oprettelsen af ByK i 2015 har derfor medført en nytænkning af den hidtidige byggeproces og resulteret i en udbudsstrategi bygget op omkring rammeaftaler. I stedet for skræddersyede udbudsstrategier på projektniveau oprettes der nu strategiske partnerskaber på programniveau. De bygger jævnfør Lassen [2017b] på følgende:

- 4-årige rammeaftaler
- Fair afregningsmodel og åbenhed
- Gensidig escape-klausul på projekt- og partnerniveau
- Tidlig inddragelse af rette kompetencer
- Dialog og tillid
- Proaktiv konfliktløsning

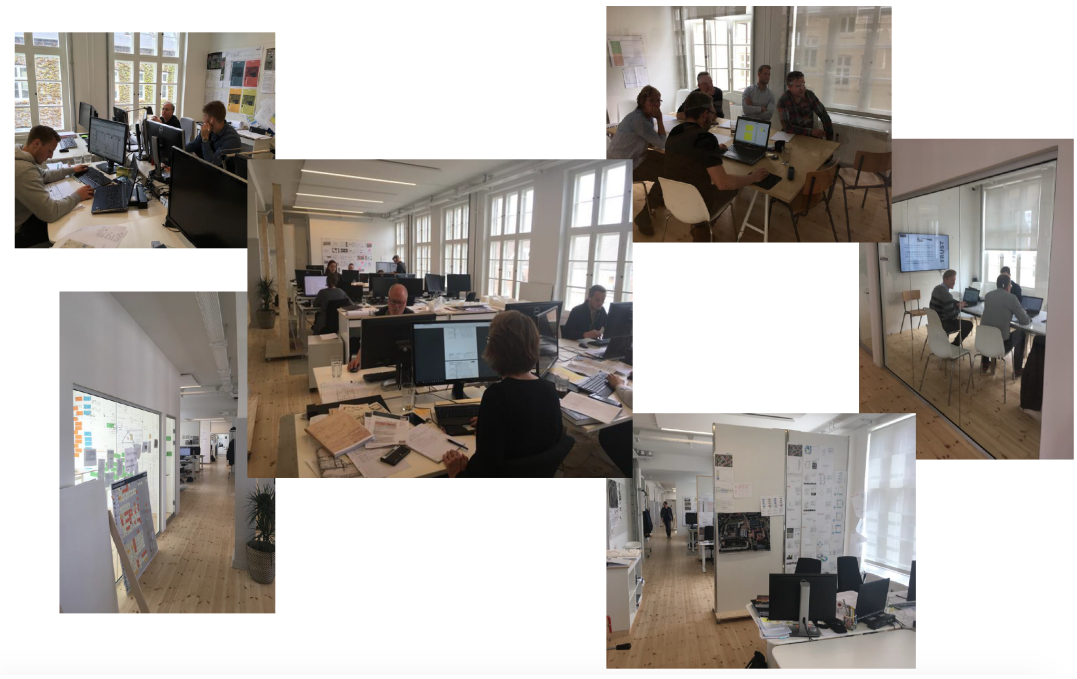
ByK's mål med at udbyde til strategiske partnerskaber er at få bedre løsninger ved at fokusere på innovation, genbrug af erfaringer og tillid mellem de involverede parter. Ifølge Lassen [2017b] forventes det, at de strategiske partnerskaber vil medføre stærkere incitamenter til samarbejde og tillid, lavere transaktionsomkostninger, bedre udnyttelse af gentagelseseffekter, tidligere kvalificering af budgetter og tidsplaner, hurtigere opstart og sikrere eksekveringer. Kommunen har et krav om at sænke byggeomkostningerne med 10 %, og det skal de strategiske partnerskaber medvirke til. [Københavns Kommune, ukendt dato] Ifølge Rasmus Brandt Lassen, for nyligt afgået Byggechef i ByK, er den viden, der er i byggebranchen, spredt ud i hele værdikæden. Det er derfor nødvendigt at samle værdikæden ved samme bord fra byggeprojektets begyndelse, således alle parters kompetencer kommer i brug. [Enemærke & Petersen, 2017a]

4.1.2 Partnerskabet TRUST

TRUST står, som det fremgår af figur 4.2, for tillid, ressource, udvikling, samarbejde og trimmet byggeri [TRUST, 2017]. Forretningsenheden består af entreprenørvirksomheden Enemærke & Petersen A/S (E&P) samt rådgiverne KANT arkitekter, Nøhr & Sigsgaard, Dominia, Norconsult og GHB Landskab. [Enemærke & Petersen, ukendt dato]

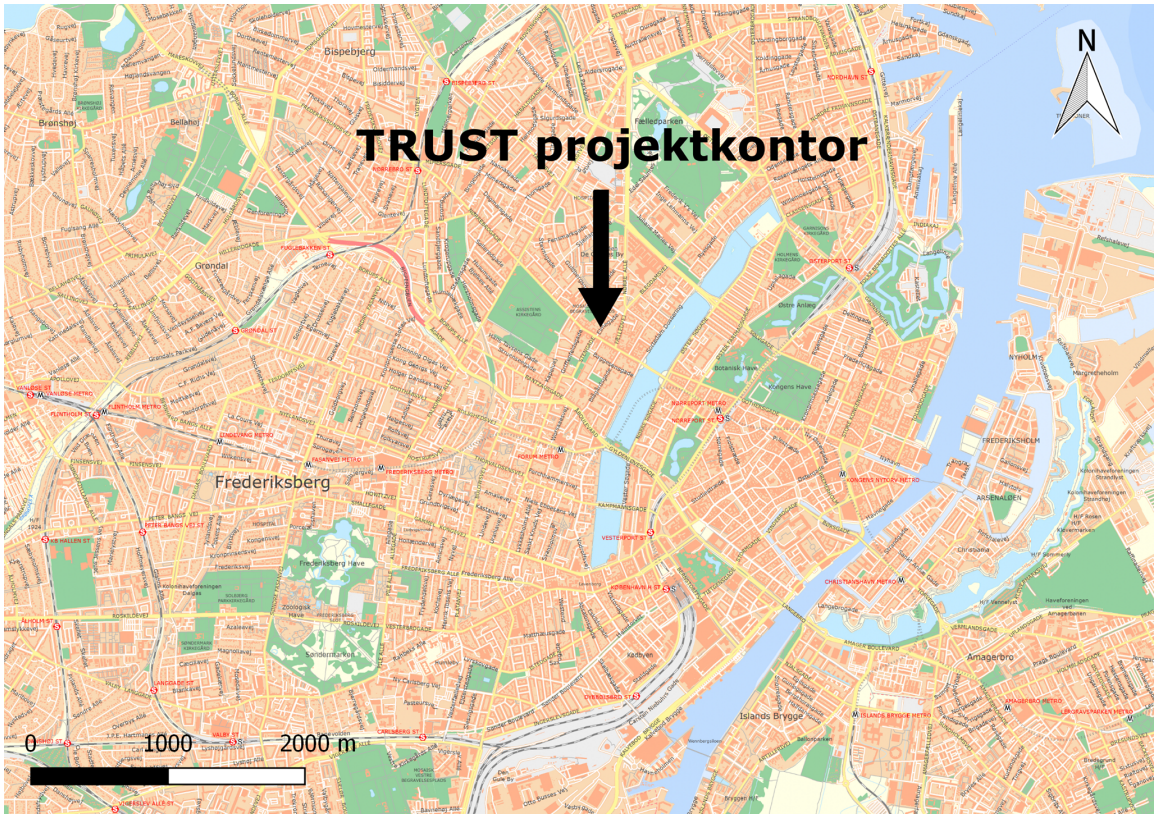
Figur 4.2: Betydningen af navnet TRUST. [TRUST, 2017]

Ifølge Søren Houen Schmidt har E&P været initiativtager i forhold til TRUST-partnerskabet, hvilket bunder i, at de gerne har ville være fortaler for at arbejde på denne måde (appendiks A.4). Virksomhedernes valg af hinanden som samarbejdspartnere er afstedkommet af, at virksomhederne har positive relationer til hinanden og har lyst til at arbejde som et strategisk partnerskab. En faktor, der også har spillet ind på valget af samarbejdspartnere, er de enkelte virksomheders referencer. Søren Houen Schmidt mener, at i og med, at arbejdet i det strategiske partnerskab var planlagt til at indeholde skole- og institutionsprojekter, vægtede referencer indenfor dette område også højt. Søren Houen Schmidt påpeger også, at de to ingeniørfirmaer og de to arkitektfirmaer ikke er valgt, fordi de er ens, men fordi de supplerer hinanden godt og har mod på at arbejde sammen (appendiks A.4).



Figur 4.3: Billeder fra TRUST-partnerskabets fælles projektkontor. [TRUST, 2017]

Parterne fra de seks virksomheder, der er involveret i TRUST-partnerskabet, er samlet på et fælles projektkontor, hvilket kan ses på figur 4.3. Dette projektkontor ligger, som det fremgår af figur 4.4, placeret på Nørrebro i København. [Molio Byggeriets Videnscenter, 2017] At alle parterne er samlet på et fælles kontor, gør ifølge Kim Thinggaard, som er projektdirektør for TRUST-partnerskabet og ansat i E&P, at projektdeltagerne kan dele deres viden tidligt i byggeprojektet og dermed minimerer risici. Jævnfør Rasmus Brandt Lassen er dette ligeledes med til at gøre op med byggebranchens sagsbehandlerkultur, hvor der er en tendens til, at parterne sidder hver for sig, og at udfordringerne dermed risikerer at blive trukket i langdrag. På et fælles projektkontor er det muligt at afklare opståede udfordringer med det samme i stedet for skulle sende en mail, hvor der kan gå flere dage, inden der kommer et svar tilbage. [Enemærke & Petersen, 2017b] [Børsen, 2017]



Figur 4.4: Placering af TRUST-partnerskabets fælles projektkontor i København.

Der er dog ifølge Nina Skjøt-Pedersen ingen fra ByK, der sidder fuld tid på projektkontoret (appendiks A.6). Det skyldes, at medarbejderne fra ByK ikke kun er tilknyttet TRUST-projektet men også har andre opgaver i deres organisation. Nina Skjøt-Pedersen er en af dem fra ByK, der bruger mest tid sammen med samarbejdspartnerne fra TRUST-partnerskabet, og hun bruger ca. en tredjedel af sin tid på projektkontoret (appendiks A.6).

4.1.3 Udbudsprocessen

Dette afsnit bygger på udbudsbekendtgørelsen og udbudsbetingelserne, der forefindes i det elektroniske bilag C.1. Dokumenterne udgør sammen med rammeaftalen og dertilhørende bilag det udbudsmateriale, som blev anvendt i forbindelse med udbuddet af TRUST-projektet. Forud for ByK's udpegelse af TRUST-partnerskabet som vinder af TRUST-projektet, blev der gennemført en udbudsproces, hvor udbudsformen udbud med forhandling blev anvendt. Udvælgelsen af de fem tilbudsgivere, der blev prækvalificeret til

at afgive tilbud, skete på baggrund af en vurdering af ansøgernes egnethed samt deres erfaringer fra sammenlignelige projekter og herunder deres erfaringer med:

- Planlægning, projektering og udførelse af bygge- og anlægsprojekter af lignende størrelse og kompleksitet
- Styring af store porteføljer af byggesager af lignende størrelse og kompleksitet
- Byggesager med tidlig inddragelse af entreprenøren
- Tillidsbaseret samarbejder (f.eks. projektpartnering) og længerevarende samarbejder
- Innovative processer, som har ledt til omkostningsreduktion eller anden værdiskabelse for kunden

[E-bilag C.1]

Ud af de fem prækvalificerede blev den endelige tilbudsgiver valgt på baggrund af en vurdering af det økonomisk mest fordelagtige tilbud og tildelingskriteriet bedste forhold mellem pris og kvalitet. I tabel 4.1 ses underkriterierne og delkriterierne samt deres vægtning. Underkriteriet *økonomi* er inddelt i fire delkriterier. Under delkriteriet timepriser for rådgivere har tilbudsgiverne skulle oplyse en timepris for hver af de forskellige typer af rådgivere. I forhold til delkriteriet dækningsbidragssats har tilbudsgiverne skulle angive, hvilke dækningsbidragssatser, i intervallet fra 8-20 %, de kræver på forskellige størrelse projekter. Delkriteriet fradrags/tillægssats til V&S prisbøger, herefter omtalt som Molio Prisdata, handler om, at tilbudsgiverne har skulle fastlægge fradags- eller tillægssatser til Molios Prisdata, i intervallet fra -20 til +5 %, på de forskellige størrelse projekter. Under det sidste økonomiske delkriterie, har tilbudsgiverne igen på baggrund af forskellige størrelse projekter skulle oplyse en procentsats for intern teknisk rådgivning, i intervallet fra 3-12 %.

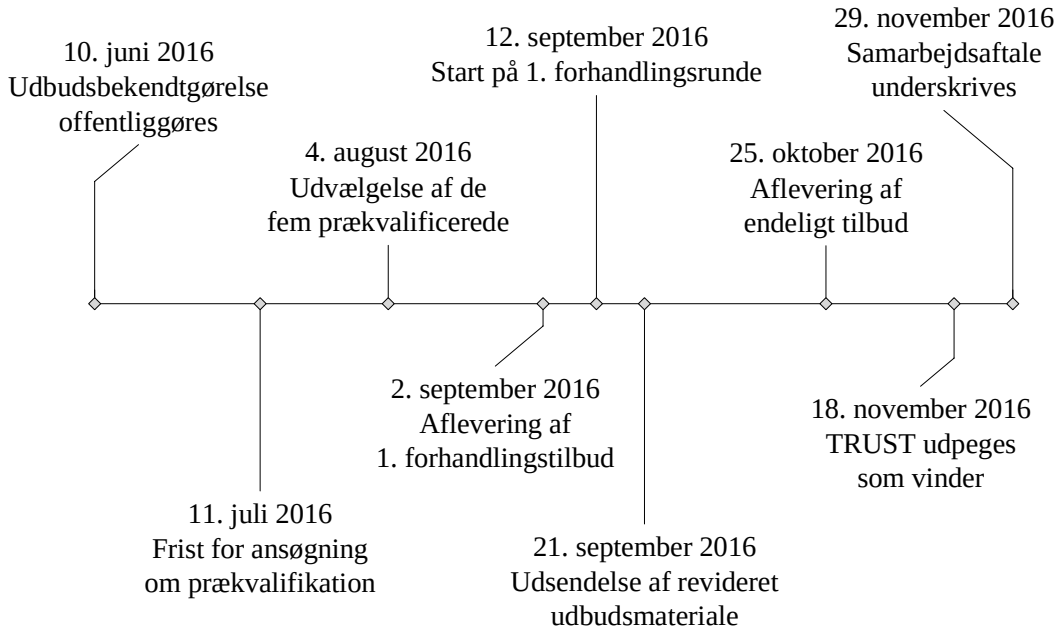
Underkriterier	**Vægtning**	**Delkriterier**	**Vægtning**
Økonomi	40 %	Timepriser for rådgivere	20 %
		Dækningsbidragssats	32,5 %
		Fradrags/tillægssats til V&S prisbøger	32,5 %
		Intern teknisk rådgivning	15 %
Organisation og bemanding	30 %		
Optimering, værktøjer og metoder	30 %		

Tabel 4.1: Underkriterier og delkriterier samt deres vægtning. [E-bilag C.1]

Under underkriteriet *organisation og bemanding* lagde ByK blandt andet vægt på nøglepersonerne i partnerskabets kvalifikationer, organisationens evne til at opfylde det strategiske partnerskabs målsætninger, organisationens fremgangsmåde i forhold til at bemande de enkelte projekter og organisationens evne til at gennemføre projektporteføljen bestående af både nybyggeri og renovering. I forhold til underkriteriet *optimering, værktøjer og metoder* blev der blandt andet lagt vægt på, at tilbudsgiverne ved hjælp af metoder og værktøjer kunne forbedre kvaliteten, effektivisere faserne, sikre optimal videndeling og optimere risiko- og økonomistyringen.

På figur 4.5 ses en tidslinje over udbudsprocessen. Heraf fremgår det, at udbudsbekendtgørelsen blev offentliggjort d. 10. juni 2016. På det tidspunkt havde ByK, jævnfør Nina, brugt omkring et år på at udarbejde udbuddet (appendiks A.6). Af tidslinjen fremgår det ligeledes, at de forskellige leveranceteams officielt set kun havde en måned til at udarbejde deres ansøgning om at blive prækvalificeret. Søren Houen Schmidt peger dog på, at de seks parter i TRUST-partnerskabet allerede var begyndt at finde sammen et halvt år i forvejen og derfor allerede havde dannet deres team, da udbudsbekendtgørelsen blev offentliggjort (appendiks A.4).

Efter at fem leveranceteams den 4. august var blevet prækvalificeret, blev der ifølge Søren Houen Schmidt arbejdet hårdt i den efterfølgende måned, således TRUST-partnerskabet kunne aflevere deres første forhandlingstilbud den 2. september klokken 12 (appendiks A.4). Af figur 4.5 fremgår det også, at der kun fandt en forhandlingsrunde sted, selvom der oprindeligt var indlagt to forhandlingsrunder. Jævnfør Nina Skjøt-Pedersen havde ByK indlagt en anden forhandlingsrunde, fordi de ville have muligheden for at indarbejde eventuelle strålende ideer fra tilbudsgiverne i deres reviderede udbudsmateriale. Der var dog ifølge Nina Skjøt-Pedersen ikke nogen grund til at afholde en anden forhandlingsrunde, da ingen af tilbudsgiverne kom med nogen strålende ideer, men blot havde svaret på det de skulle (appendiks A.6). Derfor skulle de fem leveranceteams aflevere det endelige tilbud den 25 august, hvorefter TRUST-partnerskabet blev udpeget som vinder af rammeaftalen den 18. november godt fem måneder efter, at udbudsbekendtgørelsen var blevet offentliggjort.



Figur 4.5: Tidslinje over udbudsprocessen. Tidslinjen er udarbejdet på baggrund af oplysninger i det elektroniske bilag C.1 og er efterfølgende blevet revideret med hjælp fra Søren Houen Schmidt og Nina Skjøt-Pedersen.

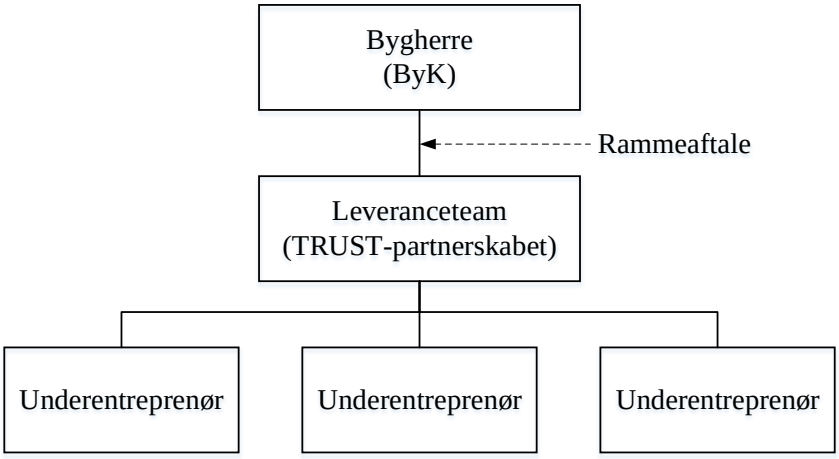
4.1.4 ByK med TRUST

Kontraktorganisationen i ByK med TRUST også kaldt TRUST-projektet ser ud som på figur 4.6. Heraf ses det, at ByK har én kontrakt med TRUST-partnerskabet i form af en rammeaftale. [Skjøt, 2016] Ifølge Søren Houen Schmidt er det dog teoretisk set en aftale mellem ByK og E&P, men de øvrige parter i TRUST-partnerskabet har ligeledes valgt at underskrive rammeaftalen for at skabe en forpligtigelse til partnerskabet og en følelse af sammenhold blandt parterne (appendiks A.4). Søren Houen Schmidt gør meget ud af at understrege, hvor vigtigt det er for TRUST-partnerskabet at omtale sig selv som værende én enhed. Dette er også grunden til, at de har fravalgt eksempelvis at kalde sig selv Team E&P, da det ifølge ham ville være vanskeligt at skabe det samme mindset, da der dermed ville være én part, der er mere fremtrædende end de andre (appendiks A.4).

I TRUST-partnerskabet er der for at styrke fællesskabsfølelsen udarbejdet en musketer-ed, hvor det er det kollektive aspekt, der er i fokus (appendiks A.4). Søren Houen Schmidt omtaler eksempelvis

forsikringsaspektet, hvor TRUST-partnerskabet har én forsikring, der dækker alle medlemmer af TRUST-partnerskabet. På den måde deles ansvaret kollektivt imellem virksomhederne, hvis der laves fejl. I forhold til det økonomiske aspekt så håndteres det efter, hvad Søren Houen Schmidt definerer som "cigarkasse-princippet". Det går ud på, at der er en pengestrøm ind i cigarkassen, herfra er der så nogle udgifter, både til at drive TRUST-partnerskabet, men også i form af timeforbrug for de enkelte medarbejdere i de respektive virksomheder.I TRUST-partnerskabet ligger der også indbygget en kollektiv tilgang til fordeling af timer blandt henholdsvis de to ingeniørfirmaer og de to arkitektfirmaer. Søren Houen Schmidt pointerer dog, at dette ikke er noget, der opmåles hver måned, da det mere skal ses som en overordnet ramme, der helst skal gå op set udover hele den fireårige periode (appendiks A.4).

Som omtalt i afsnit 4.1.2 består det strategiske partnerskab TRUST af en entreprenør, to ingeniører, to arkitekter og en landskabsarkitekt. Rent kontraktuelt er der underskrevet en aftale mellem de fem rådgivervirksomheder, og desuden har hver virksomhed også underskrevet aftaler med E&P, som afspejler den aftale E&P har med ByK (appendiks A.4). De seks virksomheder har naturligvis mulighed for at trække på kompetencer, der ligger ud over deres egne og deres samarbejdspartneres. Dette sker jævnfør figur 4.6, ligesom i traditionelle byggeprojekter, igennem kontrakter med underentreprenører, underrådgivere og underleverandører. [Skjøt, 2016]



Figur 4.6: Kontraktorganisation i TRUST-projektet. [Skjøt, 2016, *red.*]

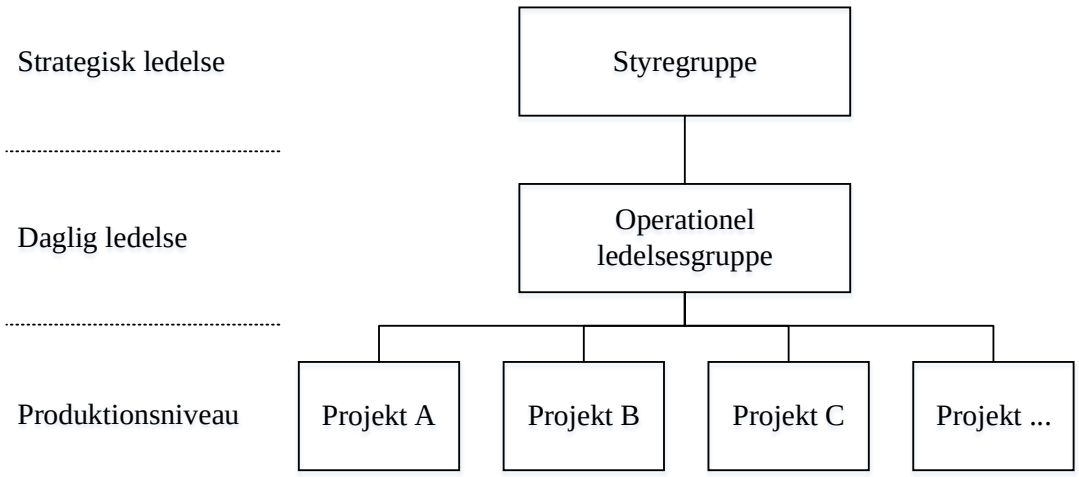
På trods af at underentreprenørerne, underrådgiverne og underleverandørerne ikke er en del af det strategiske partnerskab og jævnfør figur 4.6 ikke har en direkte kontraktmæssig forbindelse til ByK, er de dog stadig underlagt de vilkår, som rammeaftalen fastlægger (appendiks A.4). Som det fremgår af rammeaftalen i det elektroniske bilag C.2, er det strategiske partnerskab forpligtet til at inddrage underentreprenører, underrådgivere og underleverandører i det tillidsbaseret samarbejde og arbejdet med fælles mål. Derfor skal partnerskabet indhente deres skriftlige accept af de hovedvilkår, der er gældende i det strategiske partnerskab. Hermed sikres det også, at den enkelte underentreprenør, underrådgiver eller underleverandør er underforstået med eksempelvis konflikthåndteringssystemet, der er gældende indenfor partnerskabet (E-bilag C.2).

I TRUST-projektet håndteres konflikter ved brug af en konflikttrappe bestående af seks niveauer (E-bilag C.2). I tilfælde af tvister og uenigheder forsøges disse afklaret ved dialog imellem de personer, hvor uenigheden er opstået. Nedenfor ses et uddrag af rammeaftalen, der forklarer de seks niveauer i konfliktløsningstrappen:

- 1. niveau – Uenigheden søges afklaret mellem parternes projektledere snarest muligt og inden for 5 arbejdsdage.
- 2. niveau – Uenigheden forelægges den strategisk partners operationelle ledelsesgruppe (figur 4.9), der søger uenigheden afklaret inden for yderligere 5 arbejdsdage.
- 3. niveau – Uenigheden forelægges konfliktforum, der er nedsat af den operationelle ledelsesgruppe, som søger uenigheden afklaret inden for yderligere 10 arbejdsdage.
- 4. niveau – Uenigheden forelægges styregruppen (figur 4.8), der søger uenigheden afklaret indenfor yderligere 10 arbejdsdage.
- 5. niveau – Uenigheden forlægges en opmand (uvildig part), der søger uenigheden afklaret indenfor 30 arbejdsdage.
- 6. niveau – Kan uenigheden ikke afklares, kan hver af parterne begære sagen afgjort ved Voldgiftsnævnet for bygge- og anlægsvirksomhed (VBA).

[E-bilag C.2, *red.*]

Figur 4.7 viser, hvad rammeaftalen definerer som samarbejdsorganisationen i TRUST-projektet. Denne afbilleder, hvad der almindeligvis betragtes som værende en styringsorganisation. Af figuren fremgår de tre ledelsesniveauer i TRUST-projektet. [Skjøt, 2016]



Figur 4.7: Samarbejdsorganisationen i TRUST-projektet. [Skjøt, 2016, *red.*]

Styregruppen varetager den overordnede ledelse af det strategiske partnerskab. De mødes jævnfør rammeaftalen i det elektroniske bilag C.2 hver anden til tredje uge, hvor overordnede målsætninger, processer og udfordringer drøftes, og der sker en videndeling medlemmerne imellem. I praksis er møderne dog, jævnfør Nina Skjøt-Pedersen, reduceret til kun at blive afholdt ca. hver anden måned, hvilket skyldes, at der ikke har været så mange desperate kriser (appendiks A.6). Det er også på dette ledelsesniveau, at det strategiske partnerskabs præstation og funktion evalueres (E-bilag C.2). Styregruppen består både af repræsentanter fra ByK og TRUST-partnerskabet. På figur 4.8 ses styregruppen afbilledet jævnfør det officielle organisationsdiagram, som kan findes i det elektroniske bilag C.3.

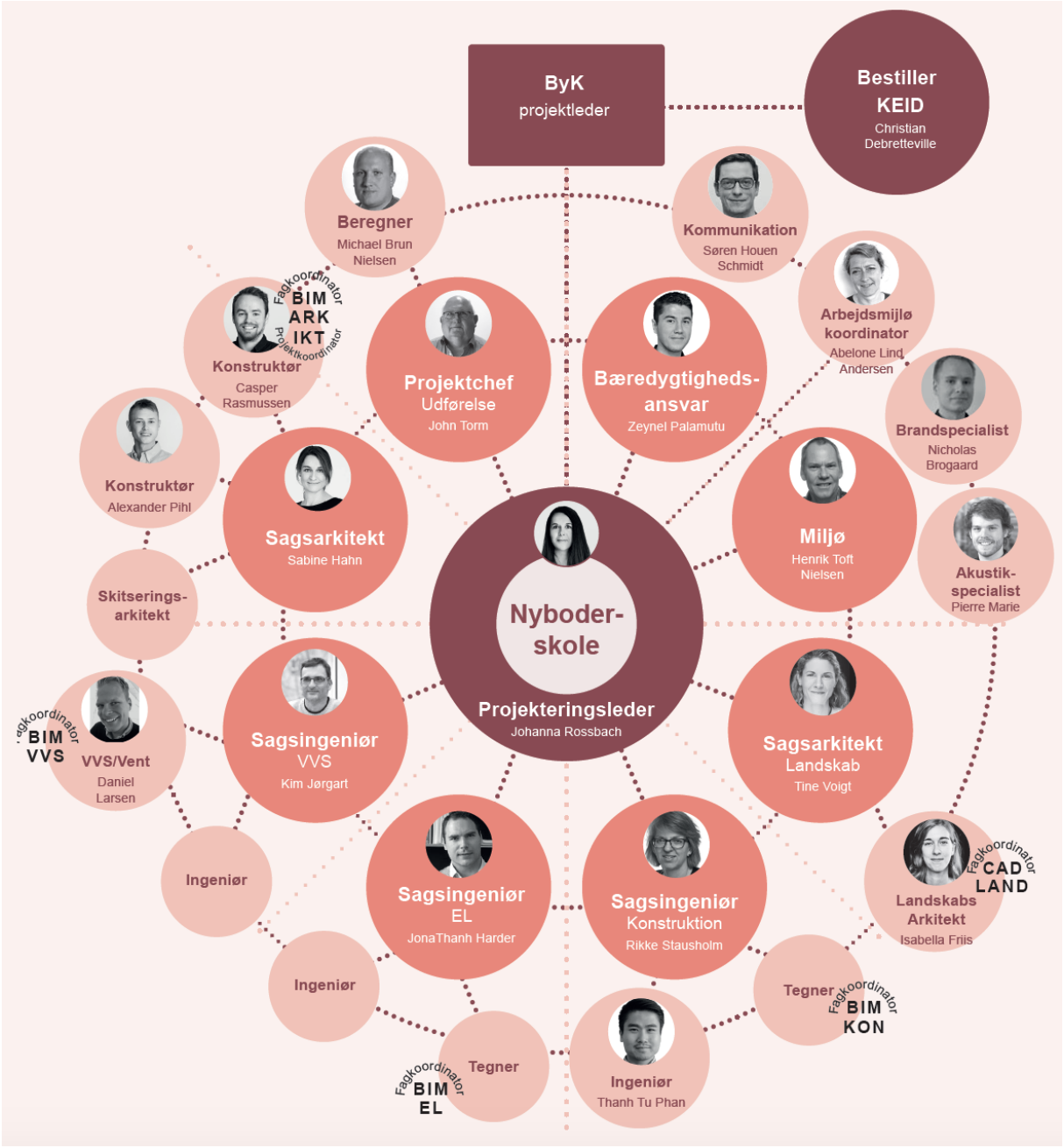
Figur 4.8: Styregruppen i TRUST-projektet jævnfør det officielle organisationsdiagram. [TRUST, ukendt dato] NB.: Rasmus Brandt Lassen fratrådte den 1/4 2018 sin stilling som Byggechef i Københavns Kommune, og der er i skrivende stund ikke fundet nogen afløser.

Den operationelle ledelse varetager den daglige ledelse i det strategiske partnerskab, og som det fremgår af figur 4.9, består den ligesom styregruppen både af repræsentanter fra ByK og TRUST-partnerskabet (E-bilag C.2). Ifølge Nina Skjøt-Pedersen mødes den operationelle ledelse hver onsdag, og deres arbejdsopgaver indebærer blandt andet porteføljestyring, ledelse af projektteams og fastsættelse af overordnede projektmål (appendiks A.6). Den operationelle ledelse står også for at afholde innovations- og udviklingsmøder to til fire gange om måneden for at sikre løbende effektivisering og forbedring af samarbejdet (E-bilag C.2).

Figur 4.9: Operationel ledelse i TRUST-projektet jævnfør det officielle organisationsdiagram. [TRUST, ukendt dato]

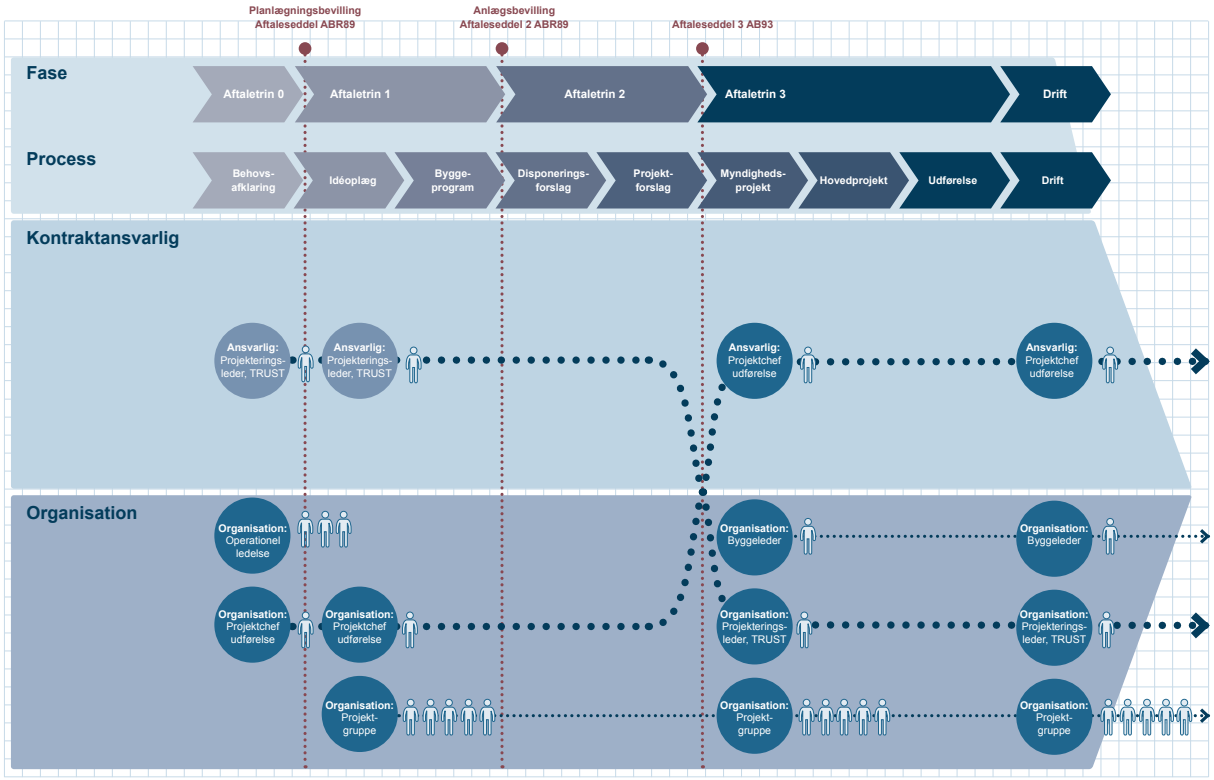
For hvert byggeprojekt er der nedsat et projektteam, som blandt andet består af en eller flere projektledere fra ByK og en projekteringsleder og projektchef for udførelse fra TRUST-partnerskabet (appendiks A.6). Projektlederne fra ByK er bindeledet mellem projektteamet og bestilleren, hvilket kan være en af Københavns Kommunes syv fagforvaltninger samt Københavns Ejendomme & Indkøb (KEID). På figur 4.10 ses et eksempel på et projektteam for Nyboder skole. Heraf fremgår de forskellige personer involveret i netop dette projekt og deres indbyrdes tilknytning. I det daglige sidder disse side om side på projektkontoret (figur 4.3), og deres primære funktion er at gennemføre de enkelte byggeprojekter, opfylde de projektspecifikke målsætninger og deltage aktivt i udvikling samt innovation (appendiks A.6).

Søren Houen Schmidt fremhæver, at der hvor denne projektmodel differentierer sig fra en ordinær projektmodel er, at de fagansvarlige ikke først refererer til en projektleder fra vedkommendes eget firma, men i stedet refererer direkte til projekteringslederen, der fungerer som projektleder for hele projektet (appendiks A.4). Søren Houen Schmidt mener, at denne tilgang giver god mening, på trods af at den havde en svær opstart. Han ser det som om, at de med denne projektmodel har formået at eliminere "det yderste lag fedt"(appendiks A.4).



Figur 4.10: Et byggeprojekt i TRUST-projektet jævnfør det officielle organisationsdiagram. [TRUST, ukendt dato]

TRUST-partnerskabet har ifølge Nina Skjøt-Pedersen valgt at skrue tilgangen til projekter sammen på en sådan måde, at det i projektets tidlige faser jævnfør figur 4.11 er projekteringslederen, der har ansvaret for projektet. Når så projektet overgår til udførelse, bytter projekteringslederen og projektchefen plads, og kontraktansvaret overdrages til projektchefen (appendiks A.6). Søren Houen Schmidt fremhæver fordelagtigheden i, som det også fremgår af figur 4.11 nederst, at projektteamet er med fra start til slut. På den måde har alle mulighed for at byde ind og have indflydelse på projektet i hele dets løbetid (appendiks A.4).



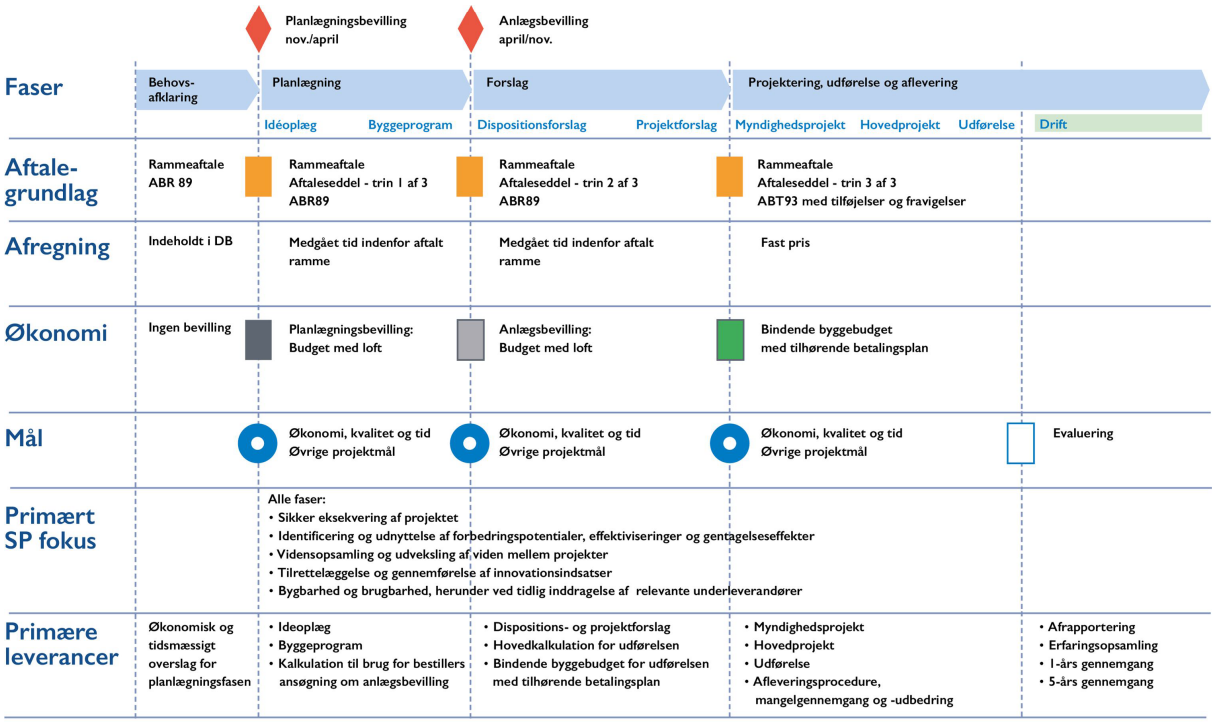
Figur 4.11: Procesdiagram for projekter i TRUST-projektet. [TRUST, ukendt dato]

4.1.5 Projekttilgangen

Dette afsnit bygger på rammeaftalen, der forefindes i det elektroniske bilag C.2. Til rammeaftalen hører en lang række bilag, og en oversigt over disse kan findes i bilag B.4. Af figur 4.12 fremgår den tilgang, som anvendes i TRUST-projektet til håndtering af de enkelte projekter indenfor rammeaftalen. Øverst ses faserne, som går igen fra figur 4.11, og herunder er listet en række elementer, og hvordan disse håndteres. Under aftalegrundlag kan det ses, at rammeaftalen er den højest rangerede juridiske kontrakt, herefter kommer aftaleseddel 1-3 og til sidst AB-reglerne. Rammeaftalen skelner imellem fire aftaletrin, der er opdelt på følgende måde:

- 0: Behovsafklaring
- 1: Planlægning
- 2: Forslag
- 3: Projektering, udførelse og aflevering

Det, som på figur 4.12 omtales som aftalesedler, bygger på aftaletrinene. Under fasen behovsafklaring ses det, at der ikke gøres brug af *aftaletrin 0*, hvilket bunder i et fravalg fra ByK's side. Kontraktuelt er det derfor kun rammeaftalen og AB-reglerne, som er gældende her. Der ydes heller ikke vederlag i denne fase, da arbejdet ikke forventes at overstige den indsats, der normalt ydes i forbindelse med behovsafklaring og tilbudsafgivelse i projekter. *Aftaletrin 0* omfatter udarbejdelsen af et specificeret overslag over omkostninger i forbindelse med gennemførelsen af *aftaletrin 1*. Dette bruges af ByK til at ansøge Borgerrepræsentationen om planlægningsbevilling og til at skabe en bindende økonomisk ramme for planlægningsfasen.



Figur 4.12: Projektproces. [E-bilag C.2]

Aftaletrin 1 omfatter gennemførelsen af forundersøgelser og udarbejdelse af ideoplæg samt byggeprogram. Sidstnævnte skal være så tilstrækkeligt beskrevet, at det kan danne grundlag for indhentelse af en anlægsbevilling. På *aftaletrin 1* afregnes der efter medgået tid og indenfor rammerne af planlægningsbevilingen og den bindende økonomiske ramme, der blev specificeret på *aftaletrin 0*. Medgået tid afregnes, uanset om der er tale om en fra det strategiske partnerskab, en underentreprenør, en underrådgiver eller en underleverandør, efter de på tilbudslisten tilbudte timesatser.

I forslagsfasen er det *Aftaletrin 2*, der er gældende. Anlægsbevillingen er i denne fase opnået, og der kan inden for rammerne af denne udarbejdes dispositionsforslag og efterfølgende projektforslag. Det er også i denne fase, at projektets gennemførelse prissættes, hvilket ligger til grund for en fastlæggelse af projektets endegyldige entreprisesum. På *aftaletrin 2* afregnes der, ligesom på forrige aftaletrin, efter medgået tid og stadig inden for den økonomiske ramme, der blev specificeret på aftaletrinnet forinden.

Afregningen i de tidlige faser differentierer sig væsentlig fra den traditionelle tilgang, da der afregnes efter medgået tid. Byggeriets Ledelsescenter [2017], som omtaler denne måde at arbejde på som meget tillidsbaseret, peger på, at det er en god løsning at afregne efter medgået tid i starten, hvor projektet ikke er defineret. Det er desuden muligt for ByK i disse faser at få indsigt i, hvad der foretages og være med til at udvikle projektet [Byggeriets Ledelsescenter, 2017]. ByK har dog alligevel valgt at anvende økonomiske rammer for at sikre, at økonomien ikke eskalerer. Disse rammer fastlægges på baggrund af beregninger foretaget på det forrige aftaletrin og præciseres på aftalesedlen som en eksakt værdi i DKK.

På *Aftaletrin 3* underskriver parterne, det som svarer til en totalentreprisekontrakt. Af samme grund skiftes der herfra kontrakttype imellem TRUST-partnerskabet og ByK, således ABT93 nu anvendes fremfor ABR89. I denne fase foregår færdigprojekteringen og udførelsen af byggeriet. Rådgiverydelserne omfatter udarbejdelse af myndighedsprojekt, hovedprojekt, fagtilsyn og projektopfølgning. Herudover er de ledelsesmæssige rådgivningsydelser såsom byggeledelse, projekteringsledelse og IKT ledelse, selve opførelsen af byggeriet og den efterfølgende 1- og 5-årsgennemgang ligeledes inkluderet.

Afregningen i forbindelse med *aftaletrin 3* er væsentligt anderledes end i de tidligere faser, da entreprisesummen er en fast pris regnet som summen af de estimerede håndværkerudgifter, dækningsbidraget, den interne tekniske rådgivning og de vejrligsbestemte vinterforanstaltninger. Udover en fast pris specificerer aftaleseddel 2 også datoen for den dagbodsbelagte afleveringsfrist samt værdien af dækningsbidraget, der er regnet ud fra den tilbudte dækningsbidragssats på baggrund af de fastsatte håndværkerudgifter og vinterforanstaltninger. Håndværkerudgifterne estimeres enten på baggrund af indhentede tilbud og/eller ud fra Molio Prisdata uden salær og inklusiv det tilbudte tillæg/fradrag. Den interne tekniske rådgivning prissættes på baggrund af håndværkerudgifterne og af de vejrligsbestemte vinterforanstaltninger i henhold til den tilbudte procentsats. De vejrligsbestemte vinterforanstaltninger beregnes efter den fastsatte procentsats i rammeaftalen, der er henholdsvis 1 % af de estimerede håndværkerudgifter for renovering og ombygning og 1,5 % for nybyggeri.

Af figur 4.12 fremgår ligeledes, at der til hvert projekt opstilles en række projektmål, hvad det strategiske partnerskabs primære fokus er, og hvilke leverancer der ligger i hvilke faser. De enkelte projektøkonomier varetages internt i TRUST-partnerskabet på samme måde som den overordnede økonomi. Dette blev behandlet i afsnit 4.1.4, hvor "cigarkasse-princippet" blandt andet blev omtalt. I projekterne er der jævnfør Søren Houen Schmidt en cigarkasse for timer og økonomi samt en for brugte ressourcer i de forskellige projekter (appendiks A.4). Et væsentligt element i TRUST-projektet er også, at der arbejdes efter princippet med "åbne bøger". Det betyder, at projektkalkulationerne er baseret på åbne kalkulationssystemer for at skabe transparente og tilgængelige kalkulationer for ByK. TRUST-partnerskabet er ligeledes forpligtet til at sikre, at deres underentreprenører og leverandører også overholder princippet om åbne bøger og transparente kalkulationer.

4.2 Interview med involverede parter

Dette afsnit bygger på de to kvalitative interviews med henholdsvis en repræsentant fra TRUST-partnerskabet, Søren Houen Schmidt, og en repræsentant fra ByK, Nina Skjøt-Pedersen. I appendiks A.3 og A.4 findes henholdsvis den anvendte interviewguide og transskriberingen af interviewet med Søren Houen Schmidt, mens den anvendte interviewguide samt transskribering af interviewet med Nina Skjøt-Pedersen fremgår af appendiks A.5 og A.6. Lydfilerne for de to interviews kan findes i det elektroniske bilag C.5.

Formål med interview
Formålet med de to interviews har først og fremmest været at belyse, hvilke overvejelser samt udfordringer, der kan være forbundet med etableringen af et strategisk partnerskab (afsnit 4.2.1). Dernæst har der fra specialegruppens side været et ønske om at granske yderligere, hvilke tiltag der er gjort i TRUST-projektet, og hvordan de virker i praksis (afsnit 4.2.2). Der har ligeledes været et ønske om at blive klogere på de erfaringer, som både bygherren og leveranceteamet har gjort sig undervejs i de godt halvanden år, TRUST-projektet har stået på, både hvad angår styrker/svagheder og fordele/ulemper (afsnit 4.2.3). Arbejdet med caseprojektet har også fået specialegruppen til at reflektere over en række emner, som ønskes afklaret (afsnit 4.2.4). Sluttelig søges der klarhed omkring parternes syn på fremtiden, både hvad angår selve TRUST-partnerskabet men også fremtiden for strategiske partnerskaber (afsnit 4.2.5).

4.2.1 Opstarten på TRUST-projektet

Overvejelser
I interviewet med Nina Skjøt-Pedersen blev hun spurgt ind til, hvilke overvejelser der lå bag beslutningen

om at udbyde en projektportefølje til et strategisk partnerskab. Hertil svarede hun, at der i København er et kæmpe pres for at eksekvere hurtigere, bedre og billigere. En forhindring for dette er ifølge Nina Skjøt-Pedersen, at ByK har ca. 450 kontraktpartnere og dermed hele tiden skifter deres samarbejdspartnere ud. Dette forårsager, at det er umuligt at opbygge et tillidsfuldt samarbejde, og at de samme fejl bliver lavet igen og igen, da erfaringerne fra de enkelte projekter ikke bliver ført videre. En anden overvejelse, ByK gjorde sig inden de skulle udbyde en portefølje til et strategisk partnerskab, er ifølge Nina Skjøt-Pedersen, at bygherren skal have en vis størrelse for at være i stand til at eksekvere det på denne måde.

Søren Houen Schmidt fik et tilsvarende spørgsmål omhandlende, om der var nogle betænkeligheder ved at gå ind i TRUST-partnerskabet. Hertil fortalte han, at der på brancheniveau var nogle bekymringer om, hvad det var, om det ville skade kvaliteten af byggeriet, og om det ville give entreprenøren al magten. Dette har dog ifølge ham aldrig været en bekymring i TRUST-partnerskabet, da alle parter, inklusiv E&P, hele tiden har været enige om, at det drejer sig om at få alle fag med. Ifølge Søren Houen Schmidt havde TRUST-partnerskabet ikke nogen bekymringer eller betænkeligheder, da partnerskabet skulle dannes, men han mener derimod, at der var nogle usikkerheder og ubekendte, da de havde vundet, i forhold til hvordan de skulle gribe det hele an med etablering af kontor og uafklarede elementer i rammeaftalen, som på daværende tidspunkt ikke indeholdt en eneste opgave.

Udfordringer
Nina Skjøt-Pedersen påpegede i interviewet flere udfordringer i forbindelse med udbuddet af det strategiske partnerskab. Først og fremmest lå der en udfordring i det faktum, at en rammeaftale ifølge hende er et udbud uden indhold andet end samarbejdet. Da rammeaftalen ikke indeholdte nogen konkrete projekter, var der derfor en problematik i at skulle prissætte noget, som ikke fandtes. Dette gjorde blandt andet, at ByK var udfordret i forhold til at opfinde en passende prissætningsmekanisme. Det endte jævnfør afsnit 4.1.3 med, at prissætningen kom til at ske gennem Molio Prisdata. Desuden var det i det hele taget, set fra ByK's synspunkt, omfattende at stable TRUST-projektet på benene. Det skyldes, at de selv har stået for at udarbejde udbudsmaterialet helt fra bunden. En udfordring i forhold til dette er, at byggeriets aftaler ifølge Nina Skjøt-Pedersen er bygget op omkring konflikt og derfor ikke passer direkte til strategiske partnerskaber. Derfor havde ByK, i det år det tog at udarbejde udbuddet, både interne jurister og projektledere samt eksterne jurister fuldt beskæftiget med at få en passende rammeaftale på plads.

I modsætning hertil var der for TRUST-partnerskabet ifølge Søren Houen Schmidt ikke de store udfordringer forbundet med selve dannelsen af TRUST-partnerskabet. Det omfattende lå derimod ifølge ham i at finde ud af, hvordan det hele skulle gøres. I den forbindelse påpegede han også, at der er stor forskel på at tænke strategiske partnerskaber på papiret og så at gøre det i praksis. Derfor vidste partnerskabet ifølge ham heller ikke, hvor omfattende det ville blive. Søren Houen Schmidt gjorde under interviewet brug af metaforen; "at de byggede flyet, imens de lettede" til at forklare, hvor ny tilgangen var for leveranceteamet, og at de undervejs måtte finde ud af, hvordan de skulle gribe det hele an. Set i bakspejlet mener han, at der måske burde have været koblet flere ressourcer på projektet i starten af forløbet til at få flyet i luften, således de ikke skulle have arbejdet dobbelt. På den anden side kan han også se fordelene i, at de selv har bygget maskinen og dermed nemmere kan reparere og justere delene, end hvis de havde fået ekstern hjælp.

4.2.2 Tiltag gjort i TRUST-projektet

Fagligheder
I byggebranchen er der ifølge Søren Houen Schmidt meget faste opfattelser af, hvem og hvordan en ingeniør, en arkitekt, en entreprenør og så videre er. I TRUST-partnerskabet er fordommene om de

forskellige stereotyper forsøgt udvisket, da de ifølge ham ikke giver nogen mening. Derudover er der blevet arbejdet rigtig meget med at spidse faglighederne. Et eksempel herpå er, at en ingeniør ikke bare er en ingeniør, men derimod enten er en konstruktions-ingeniør, VVS-ingeniør, EL-ingeniør og så videre. Grunden til, at der har været fokus på dette, har ifølge Søren Houen Schmidt været, at folk har en tendens til at skyde skylden på de andre faggrupper. I stedet for at give eksempelvis ingeniøren skylden, forsøges det i TRUST-partnerskabet at konkretisere problemet for at få det løst.

Til spørgsmålet om hvordan det undgås, at faggrænser udviskes, svarede Søren Houen Schmidt, at det hænder, men at det er noget, de er meget bevidste om. Han ser dog også muligheder i det tætte samarbejde i de enkelte projektteams, da det kan medføre en dybere indsigt i hinandens arbejde, hvilket kan føre til besparelser. Et eksempel herpå kunne ifølge Søren Houen Schmidt være, hvis arkitekten igennem indsigt i VVS-ingeniørens arbejde, er i stand til at forudse, hvor teknikskakterne skal placeres. Herved kan arkitekten tænke det ind fra start frem for at tilrette det senere, hvilket kan være med til at skabe værdi.

Åbne regnskaber
Nina Skjøt-Pedersen gav i interviewet udtryk for, at den åbenhed, der er omkring økonomien i projektet, og den indsigt som ByK får i prissætningen, er rigtig spændende. Hun mener dog, at det fra entreprenørens side er nødvendigt at nytænke og lægge noget arbejde i det, da de er vant til blot at aflevere en sum. Nina Skjøt-Pedersen kom med et eksempel på, hvor de åbne regnskaber er en gevinst for hende som bygherre. Hun havde haft behov for at søge bestilleren om en merbevilling på flere millioner, og fordi hun havde kendskab til regnskaberne bag, kunne hun trygt forsvare den store ekstraregning, og hun endte da også med at få det bevilliget. Søren Houen Schmidt omtalte også brugen af åbne regnskaber i projekterne. Han mener blandt andet, det er favorabelt, når bestilleren er Børne- og Ungdomsforvaltningen, da deres midler bliver bevilliget, og at det derfor handler om at få mest muligt ud af dem. På den måde laves der ikke noget overskud, og er der midler til overs, tilføres det bare som merkvalitet til projektet.

Afregningsform
Søren Houen Schmidt ser den valgte afregningsform med medgået tid i de tidlige faser som et meget meningsfuldt tiltag. Det er en mere åben og tillidsfuld måde at arbejde på, end hvis der arbejdes efter et fast honorar, der ikke kan gradbøjes. De projekter, der tildeles det strategiske partnerskab, er ofte meget løst formuleret fra start. Søren Houen Schmidt formulerede det som, at projekterne kommer ind ligesom utygget mad. Det er derfor ofte vanskeligt at fastlægge en veldefineret ramme for rådgiverudgifter, og derfor er denne afregningsmetode velegnet i denne forbindelse. Det gør også det strategiske partnerskab mere fleksibelt i tilfælde af, at projektet ændrer karakter.

Nina Skjøt-Pedersen mener, at det er for tidligt at sige, om den valgte afregningsform er en god ting. ByK er i gang med at undersøge, hvor høje honorarprocenterne egentlig ender med at blive i forhold til, hvad de er vant til, men dette er ikke færdigevalueret. Nina Skjøt-Pedersens holdning til om afregningen kan gribes an på en bedre måde er, at der muligvis kan anvendes fast honorar på aftaletrin 2 også. Humlen i det er dog ifølge hende, om incitamentet for at optimere projektet fjernes, da honoraret dermed også vil blive mindre. En ting, som hun finder meget fornuftigt i afregningsmetoden, er, at de i aftaletrin 3, som på mange måder minder om en totalentreprise, har sikret, at der allokeres ressourcer til rådgiverydelser. På den måde har ByK sikret, at entreprenøren ikke nedprioriterer rådgiverydelserne som eksempelvis rådgivertilsyn.

Incitamentmodel
I TRUST-projektet gøres der ikke aktivt brug af incitamenter. Ifølge Nina Skjøt-Pedersen skyldes det, at

ByK er af den overbevisning, at incitamentet i hele aftalen er, at der bliver ved med at komme projekter ind. I interviewet nævnte hun, at det i traditionelle udbud ikke er unormalt, at parterne sidder og regner på mange projekter, inden de vinder et. Det vides altså ikke på forhånd, hvilke projekter der venter i det kommende år. I TRUST-projektet er situationen en helt anden, og derfor har TRUST-partnerne bedre mulighed for at planlægge deres ressourcer, deres produktion og i det hele taget projekternes indbyrdes forløb. Det er altså, ifølge hende, incitament nok i sig selv.

Søren Houen Schmidt bakker, uafhængig af Nina Skjøt-Pedersens udtalelse, op om ByK's argument for, hvorfor yderligere incitamenter er overflødige. Han mener, at han af forløbet har lært, at entreprenører faktisk går mere op i at sikre en fast indtjening, hvilket de er forholdsvis sikret i en rammeaftale. Han påpeger også, at entreprenører hellere vil tjene fladt eksempelvis 7 % hele vejen igennem end 14 % i det ene projekt og 2 % i det andet.

Konflikttrappe
I forhold til konflikter fortalte både Søren Houen Schmidt og Nina Skjøt-Pedersen, at konflikttrappen og konfliktforummet, omtalt i afsnit 4.1.4, ikke har været i brug på nuværende tidspunkt. De gav under interviewene begge udtryk for, at der selvfølgelig har været udfordringer og uenigheder, men at de ud fra en intention om at løse tingene i fællesskab har fået tingene løst.

4.2.3 Erfaringer gjort i TRUST-projektet

Styrker
I forhold til hvilke erfaringer, der er kommet ud af TRUST-projektet, nævnte Nina Skjøt-Pedersen, at hun er af den overbevisning, at alle parter bliver meget dygtigere til at agere i byggeriets verden, fordi de i TRUST-projektet kommer meget tættere på hinanden, end de ville gøre i et traditionelt byggeprojekt. Et eksempel på dette er ifølge hende, at ByK og parterne i TRUST havde forskellige opfattelser af ordet dækningsbidrag, hvilket kun kom frem i lyset, fordi de i TRUST-projektet har lært hinanden rigtig godt at kende.

Nina Skjøt-Pedersen pegede på tre styrker ved at håndtere projekter efter TRUST-tilgangen. Først og fremmest er hun overbevist om, at alting kan ske meget hurtigere. Desuden ser hun det som en styrke, at mange af projekterne ligner hinanden, hvilket giver en gentagelseseffekt og medvirker til, at de kan lære fra projekt til projekt. Den sidste styrke er ifølge hende, at arbejdsklimaet forbedres, da ByK har fået nogle samarbejdspartnere, som kommer til at kende dem rigtig godt. Også Søren Houen Schmidt fremhævede styrken ved den gentagelseseffekt, det er muligt at opnå på projektniveau.

En anden styrke ved TRUST-projektet er ifølge ham, at der kan spares en masse ressourcer på eksempelvis arbejdet med byggeprogrammet. Søren Houen Schmidt fremhævede i interviewet, at TRUST-partnerskabet allerede nu godt ved, hvad det handler om, når de åbner byggeprogrammet på et nyt projekt. Det betyder, at de kan spare mange ressourcer, fordi de igennem gentagelse har prøvet det før og derved har mulighed for at foretage optimeringer. TRUST-tilgangen er ifølge ham også utrolig agil. Med det mener han, at det strategiske partnerskab langt hurtigere kan håndtere situationer, hvor der opstår noget uventet. Eksempelvis nævnte han, at de ved en pludseligt opstået vandskade på en skole var i stand til at løse problemerne meget hurtigere, end hvis opgaven skulle have været i udbud.

Svagheder
På spørgsmålet om hvorvidt der har været nogle udfordringer eller svagheder ved at håndtere projekter efter TRUST-tilgangen, sammenlignede Søren Houen Schmidt det med at skulle køre bil i venstre side af vejen i stedet for højre. Dette ville både kræve, at man selv var indstillet på det, men også at alle

andre var det. Ellers ville der være en risiko for, at der ville opstå tvivl og forvirring, som så måske ville skabe kaos. Med dette eksempel mener han, at den største udfordring har været at få alle til at agere efter den nye tilgang. En anden udfordring har ifølge ham været, at de har skulle lære alting i praksis uden at have gennemtænkt det hele på forhånd. Han fortalte dog, at det alligevel har fungeret tilfredsstillende på TRUST-projektet. Han fremhævede ligeledes det store pres, der var i udbudsfasen, som en udfordring, der kostede rigtig mange timer at få til at lykkes.

På samme spørgsmål svarede Nina Skjøt-Pedersen, at ByK's største udfordring har været at få den nye tilgang kommunikeret ud i alle deres interne led, og at de ikke har været gearet til at arbejde på den nye måde. Hun påpegede, at det har været svært i forhold til det hierarki, som de har i ByK, hvilket også har medført nogle tempoforskydninger. Med det mener hun, at der kan være nogle udfordringer forbundet med at sætte private virksomheder, der er vant til at rykke hurtigt, sammen med en stor og tung offentlig virksomhed. Derudover pegede hun også på, at de næste gang, de laver et strategisk partnerskab, skal have deres bestillerforvaltninger med, således de også bliver bundet op på at skulle samarbejde med ByK's samarbejdspartnere. En anden erfaring er ifølge Nina Skjøt-Pedersen, at det er nødvendigt, at alle er indstillet på, at det er en ny måde at gøre det på. Hertil nævnte hun også, at det er tydeligt at se på de nye i TRUST-projektet, at de agerer efter den traditionelle samarbejdstilgang.

Fordele og ulemper ved TRUST-tilgangen (3. generations partnering)
I forhold til fordele og ulemper forbundet med at TRUST-partnerskabet selv har stået for at samle deres leveranceteam, kom Søren Houen Schmidt med et eksempel fra Handicaporganisationernes Hus, hvor det var bygherren, der var foregangsmand for at samle leveranceteamet (2. generations partnering). Hans erfaringer fra dette projekt var, at de havde fået stablet det rette team på benene. Teamet nåede i mål, og overordnet set havde det fungeret godt. Han er derfor af den overbevisning, at begge fremgangsmåder vil kunne fungere, men at det er et spørgsmål om, hvorvidt bygherren tør påtage sig den risiko at stå for at sammensætte leveranceteamet. Det vil også kræve, at bygherren skal have mere end bare juridisk hjælp til at udforme sine udbud. Bygherren vil også skulle screene for, hvem der kan sættes sammen, hvordan de fungerer, og om de har referencer sammen. Det vil derfor være omfattende for bygherren at påtage sig denne arbejdsbyrde.

På samme spørgsmål svarede Nina Skjøt-Pedersen i første omgang, at hun kun kunne se fordele ved, at det strategiske partnerskab selv har stået for at sammensætte deres leveranceteam, kontra hvis de som bygherre skulle have gjort det. I den forbindelse påpegede hun, at det er ekstremt nødvendigt, at det strategiske partnerskab er committed til hinanden, hvilket er nemmest, hvis partnerne kender hinanden i forvejen. Hertil tilføjede hun også, at der er ting, som bygherrer ikke skal blande sig i, og at ansvaret jo ville være deres, hvis de havde skulle danne partnerskabet. Den eneste lille ulempe, hun kan se, er, at det må have været en hård opgave for TRUST-partnerskabet, at skulle smelte så mange kulturer sammen til én TRUST-kultur. Dette påpegede hun også som værende en af årsagerne til, at der i starten var en skepsis i virksomhedernes egne baglande.

4.2.4 Refleksioner og undren

Udbud med forhandling
I interviewet med Søren Houen Schmidt blev der spurgt ind til det strategiske partnerskabs syn på den anvendte udbudsform; Udbud med forhandling. Hans respons til dette var, at de i TRUST-partnerskabet ser denne udbudsform som værende den eneste rigtige, da begge parter i forbindelse med et sådant udbud har behov for at snakke sammen om henholdsvis udbuddet og tilbuddet. Han kom med et eksempel, hvor ByK i udbudsbetingelserne, jævnfør afsnit 4.1.3, ønskede at tilbudsgiverne skulle differentiere deres tilbudte procentsatser efter entreprisestørrelser. TRUST-partnerskabet snakkede med ByK om dette for

at nå til en forståelse af, hvad der lå til grund for ønsket. Dette gav TRUST-partnerskabet mulighed for at rette deres tilbud til, og samtidig gav det dem også mulighed for at påpege overfor ByK, at denne tilgang indeholdt en latent fare for uheldige interessekonflikter eksempelvis i forbindelse med prissætning.

Ressourceforbrug
Til spørgsmålet om hvorvidt strategiske partnerskaber er ressourcetunge svarede Søren Houen Schmidt, at det indledende arbejde var forbundet med en del arbejde. Han er dog af den overbevisning, at ressourcerne brugt i de indledende faser vil komme dem til gode senere i form af mindre spild og et mindre behov for omprojektering. På projektniveau kom han med et eksempel, hvor en konstruktionsingeniør havde postuleret, at han kunne spare projektet for 0,5 million kroner, hvis han fik 100 timer til at gennemregne projektet. De 100 timer kostede måske 100.000 DKK, men det lykkedes ingeniøren at spare den halve million kroner. Der er altså også et totaløkonomisk aspekt i dette, som ikke ville være blevet realiseret, hvis der havde været tale om traditionelle opdelte rådgiver- og entreprenørydelser.

Nina Skjøt-Pedersens syn på strategiske partnerskaber er, at sammenlignet med alternativet, som i Københavns Kommunes tilfælde havde været 450 udbud, så er strategiske partnerskaber egentlig ikke ret ressourcetunge. Samtidig giver partnerskabet dem også muligheden for at genbruge projektløsninger eller konflikthåndteringer. Når en konflikt løses i partnerskabet, løses den ifølge hende for 40 projekter på en gang. Det er jo at foretrække frem for alternativet, der måske lyder på 450 konflikter, der skal løses enkeltvis.

Dynamik i samarbejdet
I forhold til om samarbejdet i TRUST-projektet har udviklet sig og er blevet bedre med tiden, svarede Nina Skjøt-Pedersen meget overbevisende, at det er det. Det har udviklet sig til, at både ByK og parterne i TRUST nu har en tilgang, hvor alle hjælper hinanden med at overkomme eventuelle problemer, og at alle parter spiller hinanden gode. Hun mener i den forbindelse også, at alle i TRUST-projektet forstår hinanden meget bedre nu, og at de har gennemlevet de kriser, der skal til for, at de tror på, at de vil hinanden det bedste. Hun referer i den forbindelse også til, at de bevæger sig op af en tillidsspiral, hvor man kan falde dybt ned, hvis nogle svigter. Hun slår dog fast, at der stadig er uenigheder og kan være problemer på de forskellige projekter, hvilket kan skyldes interessemodsætninger, og at det kan være en udfordring at brede entusiasmen for strategiske partnerskaber ud til alle led i organisationen. På den anden side mener hun, at der I TRUST-projektet er flere fællesinteresser end modsatrettede interesser, hvorfor mængden af uenigheder er færre end på traditionelle byggeprojekter.

Kun én entreprenør i TRUST-partnerskabet
E&P er den eneste udførende virksomhed, der er en del af det strategiske partnerskab TRUST. Søren Houen Schmidt er af den overbevisning, at det handler om kapacitet og grundet E&P's størrelse, har én entreprenør været tilstrækkelig. Han fremhævede i interviewet også en problematik i, at det er sværere at skille sig af med en entreprenør, der ikke leverer, hvis de er en del af partnerskabet. Jo flere partnere, der er i et partnerskab, jo mere kompleks er partnerskabet at drive. Ved kun at have en entreprenør på holdet, er der ligeledes kun et system at læne sig op af, hvilket han ser som en fordel både for de andre parter i det strategiske partnerskab og for bygherren.

Det er klart, at E&P ikke besidder alle de nødvendige fagligheder, der skal til for på egen hånd at være i stand til at gennemføre projekter med den krævede volumen. Netop derfor bliver der også i stor stil anvendt underentreprenører og underleverandører. Søren Houen Schmidt omtalte brugen af op imod 100 underleverandører og underentreprenører og fremhævede blandt andet, at de sørger for at få disse "unboard'et" for på den måde at sikre, at de har samme mindset i forhold til samarbejdet

i det strategiske partnerskab. Underleverandørerne og underentreprenørerne udvælges på baggrund af relationer og resultater. Herudover skal de yderligere leve op til en række krav, hvad angår økonomi, og hvis de opfylder disse krav kan de tildeles opgaven. Hvis så ellers de løser opgaven tilfredsstillende, vil de med stor sandsynlighed også blive tildelt opgaver fremadrettet. Søren Houen Schmidts opfattelse af underleverandørerne, underrådgiverne og underentreprenørernes syn på samarbejdsformen er, at de også synes, det er en behagelig måde at arbejde på. De involveres ofte tidligt i projekterne og tilegner sig på den måde en større indflydelse. Det giver bedre prissætninger, bedre tidsestimater, færre fejl og mangler og generelt bare bedre projekter.

Bygherrens inddragelse
På spørgsmålet om hvorvidt det er nødvendigt, at bygherren er så meget involveret, som det er tilfældet på TRUST-projektet, gjorde Nina Skjøt-Pedersen i interviewet meget ud af at fastslå, at det er et samarbejde, og at det hedder ByK med TRUST. Hun mener, at hele pointen i TRUST-projektet er, at de som bygherre er meget involveret, da de ellers ikke ville kunne optimere processerne. Ifølge hende er de nødt til at arbejde sammen med tillid til hinanden, hvilket kun kan lade sig gøre, hvis de kender hinanden godt. Det nye er, at ByK også er indblandet på et ledelsesplan i form af den operationelle ledelse, hvilket ifølge hende gør, at de løbende opfanger tværgående problemer. Samtidigt påpegede hun også, at den store involvering er med til at opkvalificere ByK, da de i TRUST-projektet får tilbagemeldinger på, hvordan de performer og på deres mange systemer og skemaer, hvilket de ikke gør på de traditionelle projekter. I forlængelse af dette mener hun også, at de i TRUST-projektet har partnere, der tænker med dem og kommer med forslag til forbedringer.

Søren Houen Schmidt er enig med Nina Skjøt-Pedersen i, at det er vigtigt, at ByK er meget involveret, da de ikke ville kunne agere uden ByK's viden og politiske position. Til spørgsmålet om hvorvidt det så ikke ville kunne fungere, hvis bygherren ikke havde kompetencerne til at være så aktiv, svarede han, at det sikkert godt ville kunne fungere i et statisk miljø, hvor verdenen ikke forandrer sig særligt hurtigt. I forlængelse heraf tilføjer han dog, at det kan diskuteres, om nogle af bygherrens opgaver måske kan flyttes over til det strategiske partnerskab.

Nøglepersoners betydning
På spørgsmålet om hvilken betydning det har haft, at nøglepersonen Rasmus Brandt Lassen har skiftet job, svarede Nina Skjøt-Pedersen, at det ikke vides på nuværende tidspunkt. Hun tilføjede dog, at han er smuttet på et tidspunkt, hvor ByK har opbygget et fundament at stå på i forhold til strategiske partnerskaber. Søren Houen Schmidt har samme syn på udviklingen som Nina Skjøt-Pedersen, nemlig at han ikke længere ser det som en ballon, der kan briste, men at de nu har opbygget et fundament, og at de nok skal kunne udbedre de revner, der skulle ske at komme. Til spørgsmålet om hvordan Nina Skjøt-Pedersen tror, jobskiftet har påvirket TRUST-partnerskabet, svarede hun, at det nok har rystet dem en smule, da de ikke ved hvem, der skal overtage, og at Rasmus Brandt Lassen var god til at holde den visionære fane højt i forhold til strategiske partnerskaber.

4.2.5 Fremtiden

TRUST-partnerskabet
I forhold til det fremadrettet perspektiv blev der spurgt ind til, hvad der skal ske med TRUST-partnerskabet og de seks parter, når rammeaftalen udløber i 2020. Ifølge Søren Houen Schmidt gøres der erfaringer både på kryds og tværs inden for partnerskabets fire vægge. Der drages dog også erfaringer som et samlet partnerskab. Derfor kan han godt forestille sig, at de samme parter vil fortsætte, hvis ellers der er tale om en gentagelse i forhold til type af projekter. Det vil dog afhænge af de enkelte parters fremadrettede forretningsstrategier, ressourcer samt lyst.

Søren Houen Schmidt ser dog knap så lyst på, hvorvidt TRUST-partnerskabet vil være i stand til at varetage opgaver uden for skole og institutions området. Det skyldes, at nogle af rådgiverkompetencerne er målrettet netop dette område, hvilket vil gøre disse rådgivere mindre favorable i forbindelse med andre projekttyper. Hermed understregede han også, at TRUST-partnerskabet ikke er en lukket fest, og at udskiftninger vil kunne blive en realitet. Samtidig sagde han, at de kompetencer, hver af de seks parter har erhvervet sig i forbindelse med deltagelse i det strategiske partnerskab, vil kunne bruges til at skabe nye konstellationer og dermed være et vigtigt aktiv for de respektive virksomheder.

Strategiske partnerskaber fremadrettet
I forhold til om TRUST-tilgangen er vejen frem i byggebranchen, svarede Søren Houen Schmidt, at det håber han. Han påpegede dog, at det kræver mange ressourcer at stable et partnerskab som TRUST på benene. Derfor er et sådant partnerskab efter hans mening bedst egnet til håndtering af store porteføljer. Hvis det skal fungere i mindre skala, skal der et andet setup til. Her fremhævede han, at de på kontoret har snakket om, hvis man kunne forme en slags task force bestående af en række virksomheder med relation til hinanden, som ved de kan samarbejde, og som har nyttige erfaringer samt referencer inden for det efterspurgte område. Task forcen skal kunne være aktiv i større eller mindre grad. Med andre ord skal den kunne lave andre opgaver, men være i stand til at rykke ud når behovet opstår.

Nina Skjøt-Pedersen udtrykte sig ligesom Søren Houen Schmidt positivt i forhold til fremtiden for strategiske partnerskaber. Spørgsmålet om hvorvidt Københavns Kommune kunne finde på at udbyde endnu en portefølje til et strategisk partnerskab, ville hun dog ikke besvare før, de officielt har fået evalueret forløbet i 2019. Personligt udtrykte hun dog, at hun selv har mod på mere, men at det jo i sidste ende er noget, der er politisk bestemt og dermed primært afhænger af resultaterne.

Søren Houen Schmidt påpegede under interviewet, at det mindset som medarbejderne har tilegnet sig efter at have været en del af et strategisk partnerskab, er noget, som vil vanskeliggøre medarbejdernes tilbagevenden til den traditionelle samarbejdstilgang. Som eksempel brugte han en arkitekt fra Kant, som efter halvanden måned på et traditionelt projekt bad om at komme tilbage til TRUST-projektet, fordi hun trængte til at være "sammen" om projekterne. Han ser derfor dette som noget, der i takt med udbredelsen af strategiske partnerskaber vil kunne gå hen og blive et konkurrenceparameter både for virksomhederne, men også for medarbejderne. Medarbejdere, der har erfaring med strategiske partnerskaber, vil med stor sandsynlighed søge disse fremadrettet, og egenskaben med at kunne samarbejde vil altid være en attraktiv egenskab ved en kommende medarbejder.

4.3 Output

Igennem afsnit 4.2 er de to interviews med Søren Houen Schmidt og Nina Skjøt-Pedersen blevet behandlet, og outputtet herfra er en række styrker og svagheder/udfordringer ved TRUST-tilgangen. De to interviews bidrager også med øvrige brugbare aspekter, som sammen med styrkerne og svaghederne/udfordringerne alle kan bruges i kapitel 5 i forbindelse med besvarelsen af underspørgsmål 2 i problemformuleringen. Outputtet af de to kvalitative interviews fremgår nedenfor inddelt efter henholdsvis styrker, der skal udnyttes, svagheder/udfordringer, der skal håndteres og øvrige brugbare aspekter, som skal overvejes. Efter hvert punkt er der medtaget en parentes, der oplyser hvem, som kan citeres for indholdet. (BH) står for bygherre, og (LT) står for leveranceteam.

Styrker:

- Bør medføre hurtigere eksekvering samt bedre og billigere byggeri (BH)
- Et tæt samarbejde mellem faggrupperne giver bedre løsninger fra start (LT)

- Alle parter bliver bedre til at agere i byggebranchen grundet indsigt i hinandens arbejde (BH)
- Et tæt samarbejde giver bedre forståelse af hinanden og færre misforståelser (BH)
- Kan være et konkurrenceparameter både for virksomheder og medarbejdere (LT)
- Resulterer i færre konflikter og giver et bedre arbejdsklima (BH+LT)
- Gentagelseseffekt både i form af ens projekter og ens processer (BH+LT)
- Agil tilgang, da uforudsete opgaver ikke skal i udbud og dermed kan løses hurtigere (LT)
- Tidlig inddragelse af underentreprenører og leverandører giver bedre projekter (LT)

Svagheder/udfordringer

- Bygherreorganisationen skal have en vis volumen (BH)
- Branchebekymringer for hvad det er, om det vil skade kvaliteten af byggeriet, samt om det vil give entreprenøren al magten (LT)
- Stadig forholdsvis nyt i branchen, hvilket resulterer i mange ubekendte faktorer (LT)
- Al begyndelse er svær, specielt hvis der ikke afsættes tid til at implementere det "nye" (LT)
- Der er mange ressourcer forbundet med at udarbejde udbud og tilbud (BH+LT)
- I et nyoprettet partnerskab skal mange kulturer smeltes sammen til én (BH)
- Byggeriets aftaler er bygget op omkring konflikter (BH)
- Stor omvæltning at gå fra traditionelle samarbejder til partnerskaber (BH)
- Det kræver en forandringsparat og nytænkende entreprenør (BH)
- Alle skal være indforstået med, hvad det indebærer at være en del af et partnerskab (LT)
- I dynamiske miljøer er der behov for et tæt samarbejde med bygherre, da der ofte opstår behov for bygherrens stillingtagen (LT)
- Rådgiverkompetencerne i partnerskabet skal harmonere med projekttyperne (LT)
- Det kræver store porteføljer at drive strategiske partnerskaber grundet ressourceforbrug (LT)

Øvrige brugbare aspekter

- TRUST-partnerskabet havde ingen udfordringer under dannelsen af partnerskabet (LT)
- Faste opfattelser af stereotyper i byggebranchen skal elimineres (LT)
- En fragmentering af faglighederne skal sikre at problemer konkretiseres og løses (LT)
- Åbne regnskaber er en gevinst (BH+LT)
- Medgået tid som afregningsmetode er velegnet i de indledende faser (LT)
- Det kan overvejes at anvende fast honorar på aftaletrin 2 (BH)
- Fornuftigt at der på aftaletrin 3 også er afsat penge til rådgiverydelser (BH)
- Det eneste incitament i TRUST-projektet er, at projektflowet er kontinuerligt (BH+LT)
- Forskellighederne mellem ByK og TRUST-partnerskaber giver tempoforskydninger (BH)
- Både 2. og 3. generations partnering kan fungere, men 2. generations partnering medfører en større arbejdsbyrde for bygherren (LT)
- Der er kun fordele ved, at leveranceteamet selv finder sammen, da det giver dem medindflydelse på, hvem de skal arbejde sammen med (BH)
- Udbud med forhandling som udbudsform er en nødvendighed, når rammeaftaler udbydes (LT)
- Samarbejdet forbedres gradvist, jo bedre parterne lærer hinanden at kende (BH)
- Bygherre og leveranceteam skal kende hinanden godt for at kunne arbejde tillidsfuldt (BH)
- Er der for mange strategiske partnere, stiger kompleksiteten i partnerskabet (LT)
- I et partnerskab er det entreprenøren, der tilfører struktur og system, hvorfor det kan være uhensigtsmæssigt med mere end én entreprenør (LT)
- Det er ikke utænkeligt, at leveranceteamet kan overtage flere af bygherrens ansvarsområder (LT)
- Udskiftning af nøglepersoner er muligt, hvis det tilrettelægges, det er dog ikke ønskværdigt (BH)
- Strategiske partnerskaber kan anvendes i mindre skala, men det vil kræve et andet setup (LT)

5 | Optimeret tilgang til samarbejde

I dette kapitel vil specialets løsningsforslag jævnfør figur 2.1 på side 3 blive udarbejdet. Kapitlet vil mere specifikt tage udgangspunkt i underspørgsmål 2 i problemformuleringen i afsnit 3.3 på side 27 omhandlende, hvordan 3. generations partnering kan optimeres. For at besvare dette vil der i kapitlet blive gjort brug af udbyttet fra kapitel 4, ekspertholdninger samt teori, og på baggrund af dette vil der med afsæt i 3. generations partnering blive udarbejdet en optimeret tilgang til samarbejde i byggebranchen. Den optimerede samarbejdstilgang vil derefter blive anvendt i det efterfølgende kapitel, hvor implementeringen af tilgangen i branchen vil blive behandlet.

Fra afsnit 4.3 haves et indblik i hvilke praktiske erfaringer, der er med 3. generations partnering. Mere specifikt indeholder afsnittet en oversigt over hvilke styrker, svagheder/udfordringer samt øvrige brugbare aspekter, der er forbundet med TRUST-tilgangen og dermed 3. generations partnering. Disse udtalelser vil blive taget i betragtning i forbindelse med udarbejdelsen af en optimeret samarbejdstilgang, der tager afsæt i 3. generations partnering. Inden der gøres brug af disse erfaringer, er det valgt først at indhente ekspertholdninger til emnet og dernæst at få fastlagt rammerne for den optimerede samarbejdstilgang. Ekspertholdningerne er relevante, da de kan tilføre et endnu bredere syn på samarbejdsformen og derigennem supplere de praktiske erfaringer. Arbejdet med at fastlægge rammerne for den optimerede samarbejdstilgang er en nødvendighed, da de praktiske erfaringer kan betragtes som indhold i den optimerede samarbejdstilgang, og før disse kan anvendes, er det nødvendigt med nogle overordnede rammer.

5.1 Ekspertholdninger

For at indsamle eksterne inputs angående tankerne omkring 3. generations partnering har specialegruppen foretaget et interview af Kim Haugbølle, der er seniorforsker ved SBi ved Aalborg Universitet København. Kim Haugbølle har blandt andet beskæftiget sig med innovation og procesudvikling i byggeriet, hvilket gør hans holdninger relevante. Transskriberingen af det gennemførte interview fremgår som tidligere nævnt af appendiks A.2. Som et supplement til de primære data vil sekundære data ligeledes blive anvendt. Det sker i form af interviews med engelske eksperter behandlet i Kristensen [2006].

I interviewet med Kim Haugbølle blev der blandt andet talt om definitioner, og her blev det tydeligt, at der til tider kan være en kløft imellem teori og praksis. Det som specialegruppen i afsnit 3.2.2 på side 19 definerede som 3. generations partnering, mener Kim Haugbølle i praksis, er tæt beslægtet med totalentrepriser. Han skelner derfor, som nævnt i afsnit 3.3 på side 27, sjældent imellem de tre generationer af partnering, men i stedet imellem projektpartnering og strategiske partnerskaber. Det var altså igennem interviewet en udfordring at drøfte 3. generations partnering i og med, at Kim Haugbølle ikke anser det som en reel samarbejdsform, men mere som en udbygget entrepriseform.

Kim Haugbølle tilskriver lighederne imellem 3. generations partnering og totalentrepriser som værende en af grundene til, at 3. generations partnering eller strategiske partnerskaber generelt ikke er mere udbredt, end det er. Den minimale udbredelse af strategiske partnerskaber kan ifølge Kim Haugbølle også skyldes; modvillighed blandt rådgiverne, dårlige erfaringer samt bekymringer fra bygherrerne i forbindelse med oprettelsen af langtidsaftaler, da de er usikre på, hvorvidt de kan levere arbejde nok. Udtalelsen omkring modvilje blandt rådgiverne bakkes delvist op af Søren Houen Schmidt fra TRUST-partnerskabet, der nikker genkendende til modvilje især blandt arkitekterne, da der ifølge ham er mange arkitekter, der er af den overbevisning, at det skader arkitekturen (appendiks A.4). I forhold til de dårlige

erfaringer mener Kim Haugbølle, at DR Byen er et eksempel på et dårligt projekt og en katastrofe for partnering i Danmark.

Også den ledende engelske partneringkonsulent Nigel Barr omtaler forskellige barrierer for strategiske partnerskaber. Han giver udtryk for i et interview udført af Kristensen [2006], at den typiske barriere er dårligt lederskab. Han udtrykker vigtigheden i, at ledelsen forstår sig på "relationsledelse", der omhandler forandringen af samarbejdsrelationer. Af andre barrierer lister han; manglende bygherreinvolvering, manglende forståelse for "the power of the team", de åbne regnskaber og uklare mål blandt deltagerne. [Kristensen, 2006]

Et andet emne, der blev omtalt i interviewet med Kim Haugbølle, er vigtigheden i at etablere en klar ansvarsfordeling. Han mener, at et hierarki skaber forudsigelighed i forbindelse med ansvarsfordeling, og det er en god ting, da der aldrig må herske tvivl om, hvem der skal træffe beslutningerne, og hvornår de skal træffes. Det, der ifølge ham ofte sker i partneringprojekter, er, at hierarkiet forsøges blødgjort. En indbygget risiko herved er, at ansvaret kan falde mellem flere stole, hvilket kan medføre, at flere laver det samme arbejde, eller at der måske ikke er nogle, der gør det. Jævnfør Kristensen [2006] omtaler Nigel Barr også vigtigheden i at få rollefordelingen og ansvaret præciseret. Det skyldes, at folk, herunder også ledere, har en tendens til at gøre, som de plejer [Kristensen, 2006].

I interviewet med Kim Haugbølle blev emnet tillid ligeledes berørt. Kim Haugbølle lagde, ligesom meget af litteraturen anvendt i kapitel 3, vægt på vigtigheden i gensidig tillid. Han pointerede dog også, at det er vigtigt, at det er klart defineret, hvad tillid rent faktisk dækker over. I forbindelse med definitionen på partnering nævnte Kim Haugbølle en indbygget faldgrube i vejledningerne indenfor partnering. I disse omtales tillid og fælles målsætninger som to vigtige elementer i partnering, og det er problematisk, hvis der sættes lighedstegn mellem disse. Ifølge Kim Haugbølle kan to parter godt have stor tillid til hinanden, men ikke nødvendigvis have samme målsætninger, og omvendt kan de også godt have samme målsætninger, men have dyb mistillid til hinanden. Nigel Barr berører jævnfør Kristensen [2006] også emnet tillid og pointerer, at det er et afgørende element i forbindelse med strategiske partnerskaber. Det handler om at skabe 100 % tillid fra start, og det er således afgørende at have det på plads, inden økonomiske interesser indblandes. [Kristensen, 2006].

Ifølge Kim Haugbølle er det vigtigt at skelne imellem udbudsformer, entrepriseformer og samarbejdsformer, da det er tre forskellige ting med tre forskellige formål. Udbudsformerne afstedkommer af udbudsdirektivet og er gældende for offentlige bygherrer i forbindelse med køb af varer og serviceydelser. Entrepriseformerne er organisationsformer, der skaber ansvarsfordeling, og inden for samarbejdsformer er der frit valg. Det handler jævnfør Kim Haugbølle ikke om at udarbejde nye udbuds- og entrepriseformer, men i stedet om at få samarbejdet til at fungere i praksis.

I forbindelse med interviewet blev Kim Haugbølle også spurgt ind til hans holdninger omkring deling af underskud/overskud. Kim Haugbølle fremlagde sine betænkeligheder omkring, hvorvidt specielt rådgiverne ville være villige til at løbe risikoen, da underskud jævnfør Kim Haugbølle som regel genereres i udførelsesfasen. Rådgivernes honorar er ofte en brøkdel af den samlede entreprisesum, da de lever af at sælge timer frem for materialer. Rådgivernes egenkapital er derfor relativ lille sammenlignet med entreprenørernes, og et underskud vil derfor i højere grad kunne påvirke dem, da de ikke har samme kapitalstyrke i ryggen som entreprenørerne. Da rådgiverne ifølge Kim Haugbølle risikerer at stå tilbage med et underskud genereret i det udførende led, eventuelt på grund af for dårlig planlægning er der altså indbygget nogle incitamentsproblematikker, som skal håndteres, hvis rådgiverne skal overbevises om de kollektive værdier, der ligger i deling af overskud/underskud.

Ifølge Kim Haugbølle er der andre og mere væsentlige drivkræfter på spil i byggeriet i dag end de nye samarbejdsformer. Han fremhæver specielt de strukturændringer, der kan medvirke til at samle værdikæden. Kim Haugbølle vil ikke afvise, at det kan ske igennem 3. generations partnering, men han påpeger, at det indtil nu er sket ved konsolidering af byggeriets aktører. Specielt ingeniørfirmaerne er blevet større, og de nyeste tendenser er, at de er begyndt at opkøbe arkitektfirmaer for at kunne tilbyde flere integrerede leverancer. Tendenser viser også ifølge Kim Haugbølle, at entreprenørfirmaerne tænker i disse baner, hvilket resulterer i voksende interne ingeniørafdelinger i de større entreprenørvirksomheder.

Til spørgsmålet om hvor Kim Haugbølle ser 3. generations partnering anvendt, lød det umiddelbare svar fra ham, at det giver mest mening på komplekse projekter. Denne holdning deler Dr. Stephen Pryke, professor i projektledelse på The Bartlett School og på University College London, jævnfør et interview behandlet i Kristensen [2006]. Kim Haugbølle udtrykker dog senere i interviewet, at der også i mindre projekter er potentiale, da der er færre risici forbundet med disse projekter.

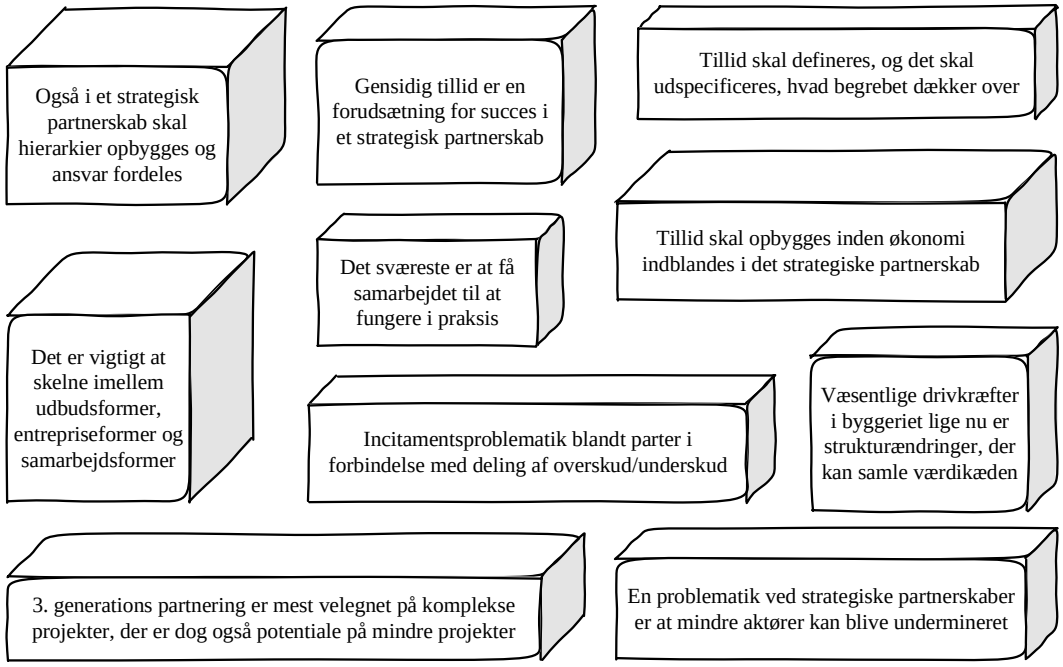
Professor Stuart Green fra Reading University omtaler jævnfør Kristensen [2006] langsigtede aftaler med bygherrer (specialegruppe: strategiske partnerskaber), som en tilgang de store entreprenører kan bruge til at underminere de mindre entreprenører. Stuart Green er af den overbevisning, at partnerskaber i høj grad også handler om økonomiske og politiske interesser samt om magt. Ved indgåelse af strategiske partnerskaber kan de store spillere skubbe de mindre ud af markedet eller gøre dem til deres underentreprenører. Ifølge Stuart Green er der derfor også nogle problematikker forbundet med strategiske partnerskaber. [Kristensen, 2006] Kim Haugbølle er dog af en anden overbevisning, da han mener, at der fortsat vil være plads til de mindre virksomheder. Det er dog klart, at de er nødt at reagere, hvis der sker en udvikling i markedet for ikke at gå "out of bussiness".

5.1.1 Opsummering

De første ekspertudtalelser omhandlede barrierer ved 3. generations partnering samt strategiske partnerskaber generelt. Grunden til, at det er relevant at tage disse i betragtning, er, at det er nødvendigt at håndtere disse, hvis en optimeret samarbejdstilgang, med rod i strategiske partnerskaber og 3. generations partnering, skal udbredes i byggebranchen. Nedenfor ses de belyste barrierer opstillet:

- 3. generations partnering minder meget om totalentrepriser
- Nogle rådgivere og måske specielt arkitekter er modstandere
- Dårlige erfaringer med partnering fra tidligere
- Bygherrer der er bekymret over at indgå langtidsaftaler
- Dårligt lederskab
- Manglende bygherreinvolvering
- Manglende forståelse for "power of the team"
- Åbne regnskaber
- Uklare mål blandt deltagerne

Ud over de ovenstående barrierer har eksperterne også udtrykt sig om andre emner relateret til 3. generations partnering og strategiske partnerskaber. Disse udtalelser kan være nyttige i forbindelse med udarbejdelsen af en optimeret samarbejdstilgang, og de er derfor opsummeret på figur 5.1.



Figur 5.1: Relevante ekspertudtalelser omkring strategiske partnerskaber og 3. generations partnering.

5.2 Rammerne for den optimerede samarbejdstilgang

Første skridt i udarbejdelsen af den optimerede samarbejdstilgang er at opstille rammerne for den. I afsnit 3.2 på side 15 blev 3. generations partnering og de øvrige nyere samarbejdsformer vurderet som værende mere ressourcetunge end den traditionelle samarbejdstilgang. Måden at håndtere dette på har hidtil været at udbyde de strategiske partnerskaber som rammeaftaler for derved at kunne dele ressourcerne ud på flere projekter. Dette skaber jævnfør tabel 3.5 på side 21 både en styrke i form af gentagelseseffekter, men også en svaghed, da samarbejdsformen ikke egner sig til enkeltprojekter.

Problematikken ved at udbyde som rammeaftaler er, at det kræver store projektporteføljer, og det er dermed kun relevant for store professionelle bygherrer med mange projekter at benytte strategiske partnerskaber. Derfor kan strategiske partnerskaber og herunder 3. generations partnering, som det bruges på nuværende tidspunkt, ikke betegnes som værende ret agilt, hvilket muligvis også kan være årsagen til, at de heller ikke er så udbredte. I afsnit 3.2.4 på side 26 blev det dog understreget, at samarbejdsformen har, hvad der kræves for at forbedre samarbejdet i byggebranchen. Det handler derfor først og fremmest om at gøre samarbejdsformen mere agil og derefter jævnfør afsnit 3.3 på side 27 at få udbredt samarbejdsformen. For at det skal lykkes, er det dog nødvendigt at tænke ud af boksen.

I dag initieres samarbejdsrelationer jævnfør Kadefors et al. [2013] hovedsageligt af bygherren, hvorfor opbygningen af bygherrekompetencer inden for samarbejde er et centralt emne i byggebranchen. I stedet for at placere det samarbejdsmæssige ansvar på bygherren, kunne en anden tilgang, som belyst i afsnit 5.1 og ligeledes omtalt i Kadefors et al. [2013], være at se på værdikæden, og hvordan den bliver en større drivkraft for de nye samarbejdsformer i byggeriet. REBUS berører også dette aspekt i samarbejdsgruppens interview i bilag B.3, hvor transformationen fra et strategisk partnerskab til et dybere samarbejde i værdikæden omtales. En tilgang til det kunne være at betragte et samarbejde uden en fast bygherre, men mellem entreprenører, rådgivere og eventuelt producenter, det vil altså sige værdikæden.

Dette kan ifølge Nigel Barr defineres som et Supply Chain Samarbejde. [Kristensen, 2006]

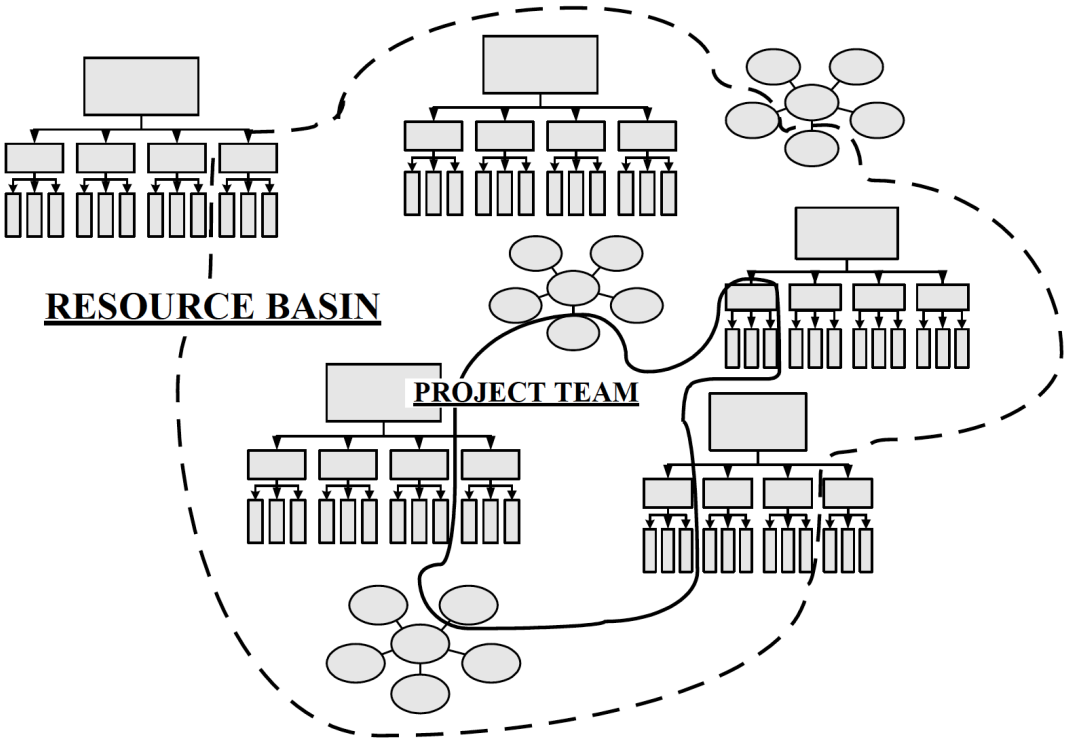
Et sådant samarbejde minder teoretisk set meget om 3. generations partnering. Forskellen ligger på nuværende tidspunkt i den praktiske anvendelse, hvor der i dag, som beskrevet i afsnit 3.3 på side 27, ikke skelnes mellem 2. og 3. generations partnering. I stedet anvendes begrebet strategiske partnerskaber, og heri anses samarbejdet som nævnt ofte initieret af bygherren. Dette begrænser anvendelsen af samarbejdsformen, da strategiske partnerskaber, med henblik på at reducere de forbundne ressourcer, herved oftest anvendes i forbindelse med porteføljeudbud udbudt af én fast bygherre. Dette er ikke specielt agilt, hvorfor Supply Chain betragtningen og egentlig også den teoretiske tilgang til 3. generations partnering muligvis kan være det, der skal til for at skabe et bedre samarbejde i branchen. Grunden hertil er, at samarbejdsformen opnår en vis fleksibilitet ved, at bygherren ikke behøver at stille med en hel portefølje af projekter for at opnå de samarbejdsmæssige gevinster som samarbejdsformen tilfører projekterne. Denne fleksibilitet vil medføre, at flere bygherrer får mulighed for at opprioritere samarbejdet, da bygherrer med enkeltprojekter dermed også kan udbyde projekter, hvor samarbejdet er i fokus.

Det har dog en pris at gøre samarbejdsformen mere fleksibel. Det betyder nemlig, at den optimerede samarbejdstilgang strider mod nogle af de erfaringer, der er gjort i forbindelse med TRUST-projektet. Både bygherre og leveranceteam gav i afsnit 4.2 på side 43 udtryk for vigtigheden i, at bygherren involverer sig i partnerskabet. Dette er formentlig også nødvendigt på projektporteføljer, men på enkeltprojekter, hvor den optimerede samarbejdstilgang også kan bruges, anses en stor bygherreinvolvering ikke som værende altafgørende.

Ligesom parterne i TRUST-projektet ser Nigel Barr det heller ikke som værende optimalt at reducere bygherrens involvering. I afsnit 5.1 giver han udtryk for, at det rent faktisk er en barriere for strategiske partnerskaber, at bygherrerne ikke involverer sig i projekterne. Dermed giver han implicit udtryk for, at bygherren bør involvere sig markant i de projekter, der eksekveres. Også Stephen Pryke har en mening om emnet. Han udtaler jævnfør Kristensen [2006], at de mest vellykkede strategiske partnerskaber er styret af bygherrer. Bygherrerne skal involvere sig i projekterne og være "hands-on clients" (aktive) i stedet for "hands-off clients" (passive). [Kristensen, 2006]

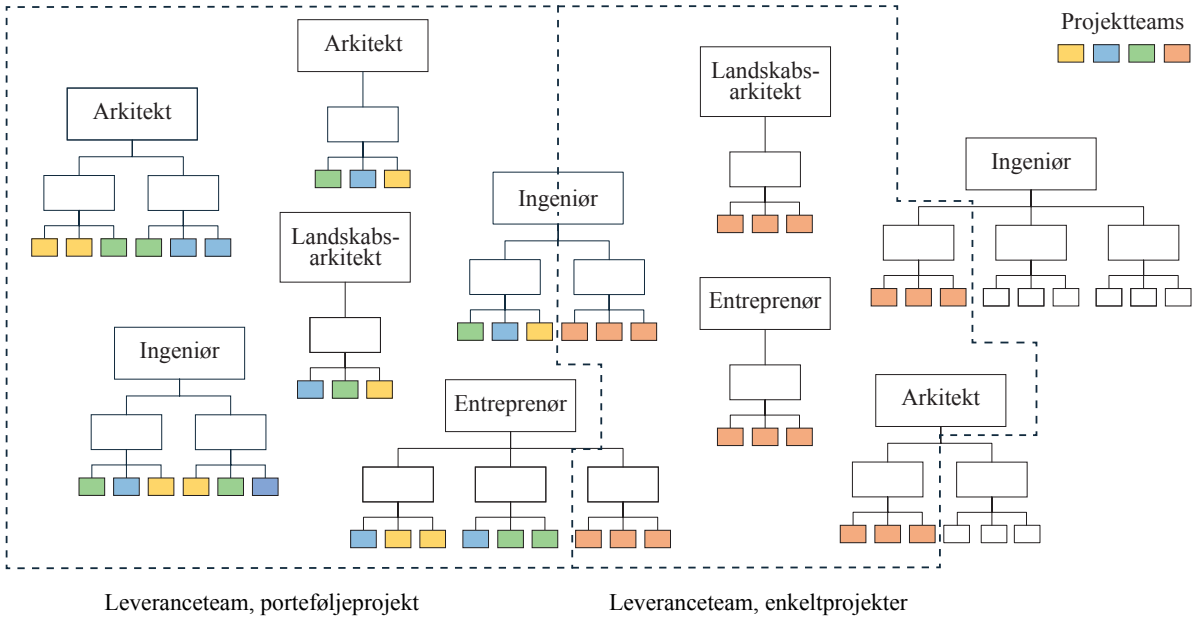
Eksperternes holdninger ændrer dog ikke ved det faktum, at samarbejdet i byggebranchen, jævnfør afsnit 3.1 på side 11, på nuværende tidspunkt ikke fungerer optimalt, og at det er nødvendigt at tænke alternativt for at få løst problemerne. En mere selvstændig værdikæde er noget, der for mange i branchen sikkert vil virke skræmmende, men i industrien er det noget, der virker, så hvorfor skulle det ikke også have en positiv effekt i byggebranchen [Dall, 2015].

Samme overvejelser behandles i Møller og Bejder [2004], og outputtet heraf er et koncept kaldet "Ressourcebassiner". Konceptet er egentlig udarbejdet med henblik på at tilføre projektpartnering en mere strategisk indgangsvinkel for netop at undgå at skulle starte forfra med at opbygge samarbejdsrelationer ved hvert nyt projekt. Ressourcebassin tankegangen og den optimerede samarbejdstilgang minder på mange måder om hinanden i og med, at de begge fokuserer på værdikæden og samarbejdet heri. På figur 5.2 ses konceptet illustreret. Princippet ved ressourcebassiner er, at forskellige virksomheder i værdikæden finder sammen og danner et ressourcebassin. Heri udvælges de ressourcer, der er mest kvalificeret til det specifikke projekt, som således danner et projektteam. Projektteamet handler på vegne af ressourcebassinet og dets fælles værdier, og når projektet er overstået bringes erfaringerne tilbage til ressourcebassinet, hvorefter projektteamet bliver opløst. Denne procedure gentages derefter ved de følgende projekter. [Møller og Bejder, 2004]



Figur 5.2: Ressourcebassin konceptet. [Møller og Bejder, 2004]

Specialegruppen har med inspiration fra [Møller og Bejder, 2004] udarbejdet figur 5.3, der illustrerer princippet i den optimerede samarbejdstilgang, på samme måde som figur 5.2 viser princippet ved Ressourcebassiner. Hensigten med specialegruppens figur er at tydeliggøre, at den optimerede samarbejdstilgang både kan bruges på projektporteføljer og enkeltprojekter. Af figuren ses to leveranceteams, hvor leveranceteamet til venstre påtager sig et porteføljeprojekt, mens leveranceteamet



Figur 5.3: Princippet i den optimerede samarbejdstilgang udarbejdet med inspiration fra [Møller og Bejder, 2004].

til højre tager sig af et enkeltprojekt. Det er op til de enkelte leveranceteams at beslutte, hvorvidt de skal være specialister inden for et eller flere projekttyper, eller om de skal besidde en bred vifte af kompetencer og derved være i stand til at varetage en masse forskellige projekttyper. Hvert leveranceteam består, afhængigt af projektet, af en eller flere entreprenører, ingeniører, arkitekter og landskabsarkitekter, og som det fremgår af figuren, kan den samme virksomhed godt være en del af flere leveranceteams. De forskellige farver på figuren illustrerer forskellige projektteams, og som det ses, består leveranceteamet på porteføljeprojektet af flere projektteams, hvorimod alle i leveranceteamet på enkeltprojektet er en del af det samme projektteam. Dette betyder dog ikke, at et leveranceteam der varetager enkeltprojekter ikke kan påtage sig flere enkeltprojekter på samme tid.

Der, hvor den optimerede samarbejdstilgang differentierer sig fra totalentrepriser og egentlig også 1. generations partnering, omtalt i afsnit 3.2.1 på side 15, er, at bygherren får mulighed for at udbyde sit projekt til et leveranceteam, der på forhånd er vant til at arbejde sammen. Samarbejdet er altså ikke noget, der skal etableres omkring projektopstart, men er noget, der er opbygget over de sidste mange projekter, som leveranceteamet har udført. REBUS udtaler i samarbejdsgruppens interview i bilag B.3, at en af problematikkerne ved den traditionelle samarbejdstilgang er, at samarbejde er noget der opbygges over tid. Dette gør at projektet på grund af den begrænsede projektperiode ophører, når samarbejdet omsider er ved at gå rigtig godt, alle kender hinanden, og alle rutiner er indarbejdet (bilag B.3).

Hans Blinkilde udtaler i samarbejdsgruppens interview i bilag B.3, at der bruges enormt meget energi på at træne nye konstellationer op. Dette overflødiggøres med den optimerede samarbejdstilgang. Det er klart, at der fra projekt til projekt fortsat vil være et samarbejde, der skal opbygges imellem bygherre og leveranceteam, men samarbejdet imellem parterne i leveranceteamet bør være i top.

Grunden hertil er, jævnfør Nigel Barrs erfaringer behandlet i Kristensen [2006], at resultaterne i et strategisk partnerskab først viser sig, når de involverede lærer hinanden bedre at kende. Effektiviteten vil naturligt øges, når deres individuelle forhold udvikler sig til mere end bare forretningspartnere [Kristensen, 2006]. Dette behandles ligeledes af den indisk/amerikanske ledelseskonsulent Keki Ruttonshaw Bhote. Han udviklede en filosofi, som opdeler samarbejdet i fire niveauer. Af tabel 5.1 fremgår udvalgte karakteristika for de fire niveauer jævnfør Anlægsteknikforeningen [2011]. Niveauerne

Stadie	**Niveau 1** *Leverandør som modpart*	**Niveau 2** *Leverandør som "leverandør"*	**Niveau 3** *Leverandør som samarbejdspartner*	**Niveau 4** *Leverandør som fuldt integreret samarbejdspartner*
Samarbejde	Mistillid	Mistro	Delvis tillid	Fuld tillid
	Stigning i antallet af leverandører	Mange leverandører	Begyndende reduktion i leverandørbasen	Single sourcing
	Ingen informations-udveksling	Begrænset informations-udveksling	Begyndende informationsud-veksling	Hyppige besøg, know-how og teknisk hjælp
	Leverandører spilles ud mod hinanden	Forhandlinger føres med "skjulte kort"	Langsigtet samarbejde	Fælles målrettet omkostningsre-duktion
Mål for aftaler	Pris	Omkostninger og mangelsituation-er	Kvalitet og lageromsætning	Totale omkost-ninger. Kvalitet, pris, levering osv.

Tabel 5.1: Udvalgte karakteristika for Bhotes fire niveauer indenfor leverandørsamarbejder. [Anlægsteknikforeningen, 2011]

kan ses som en udviklingsproces, hvor samarbejdspartneren på niveau 1 betragtes som modpart og med dyb mistillid kontra på niveau 4, hvor samarbejdspartneren betragtes som fuldt integreret og med fuld tillid. [Anlægsteknikforeningen, 2011]

5.2.1 Diskussion af samarbejdstilgang

I dette afsnit vil rammerne for den optimerede samarbejdstilgang blive diskuteret med henblik på at vurdere dens potentiale. Tilgangen tager som tidligere nævnt afsæt i blandt andet 3. generations partnering, hvor partnering elementer og gentagelseseffekter er i fokus. Det er derfor yderst relevant at udforske ekspertholdninger til 3. generations partnering og tankerne bag. En ekspert, der har udtalt sig mindre positivt om 3. generations partnering, er Nigel Barr. Han er af den overbevisning, at det er en akademisk idé og forklarer, at begrebet ikke bruges og aldrig er blevet brugt nævneværdigt. Han mener, at byggeriet arbejder i projekter, og at branchen aldrig vil komme til at ligne fremstillingsindustrien nok til, at 3. generations partnering med strategiske partnerskaber blandt aktørerne kan realiseres. [Kristensen, 2006]

Vassos Chrysostomou, der er en førende rådgiver inden for samarbejde i den britiske byggebranche, har en anden holdning end Nigel Barr. For Vassos Chrysostomou er 3. generations partnering et reelt perspektiv, og han forestiller sig, at der vil opstå 3. generations partnering firmaer med speciale i særlige bygningstyper eksempelvis parkeringshuse. [Kristensen, 2006]

REBUS udtaler sig i samarbejdsgruppens interview i bilag B.3 om strategiske partnerskaber i praksis, og hvilket syn de har på dem. De giver udtryk for, at strategiske partnerskaber er noget, der er langsigtet og porteføljebaseret. Efter deres overbevisning giver det altså ikke mening at tale om strategiske partnerskaber på enkeltstående byggeprojekter. Ikke med mindre det er virkelig store projekter, der kan fragmenteres ned i mindre dele.

Der er altså delte meninger blandt eksperterne om, hvorvidt 3. generations partnering og dermed den optimerede samarbejdstilgang har sin plads i byggebranchen. Netop derfor valgte specialegruppen også at præsentere tankerne bag samarbejdstilgangen for Kim Haugbølle og ideen med at tage udgangspunkt i gentagelseseffekten blandt projektdeltagerne fremfor gentagelsen i projekttyperne. Han gav i interviewet i appendiks A.2 udtryk for, at tilgangen gav god mening og uddybede det på følgende måde:

> *"Man kan jo sige, at vi har variation af to dimensioner. Vi har variation på projektets karakteristika, altså at det er det samme, vi skal bygge og samme sted og så videre, men vi har også variation i den måde, vi organiserer arbejdet på, altså den måde vi gennemfører projektet på."* [Appendiks A.2]

Specialegruppen spurgte i interviewet jævnfør appendiks A.2 også ind til, om han mener tilgangen har en fremtid i byggebranchen. Kim Haugbølle gav her udtryk for, at ideen er god, men at det ikke nødvendigvis er løsningen på alle byggeriets udfordringer. Hans svar lød som følgende:

> *"Det har sikkert sin berettigelse i visse situationer for visse typer af bygherrer og for visse typer af leveranceteams, men at forestille sig at vi kan rulle det her ud som den rette måde at løse alle byggeriets opgaver på, nej det tror jeg ikke på."* [Appendiks A.2]

En ting er, hvad eksperterne siger, en anden og mere væsentlig faktor er dog, hvad branchens syn er på tilgangen. Dette er på nuværende tidspunkt kun muligt at gisne om, da budskabet om den

optimerede samarbejdstilgang endnu ikke er blevet udbredt og derfor heller ikke undersøgt. Dette fik specialegruppen dog et fingerpeg om i forbindelse med interviewene med TRUST-partnerskabet. Her omtalte partnerskabets repræsentant Søren Houen Schmidt, jævnfør afsnit 4.2.5 på side 49, en fiktiv ide om et andet samarbejdssetup, en såkaldt task force, der på mange måder virker til at være tæt beslægtet med specialegruppens optimerede samarbejdstilgang. Det tyder altså på, at der tænkes i nogle af de samme baner ude blandt værdikædens aktører. Dette omsætter specialegruppen til, at branchen er åben overfor sådanne tiltag.

5.3 Indholdet i den optimerede samarbejdstilgang

De overordnede rammer for den optimerede samarbejdstilgang er nu på plads, og selv om der givetvis både vil være modstandere og tilhængere af den optimerede samarbejdstilgang, vælges det at gå videre med den. Næste trin er nu at fylde rammerne ud, og dette gøres på baggrund af ekspertholdningerne fra afsnit 5.1 og erfaringer fra praksis i form af TRUST-projektet behandlet i kapitel 4.

5.3.1 Håndtering af ekspertudtalelser

I afsnit 5.1 blev der på baggrund af ekspertudtalelser præsenteret forskellige barrierer for 3. generations partnering og strategiske partnerskaber generelt. For at få skabt en større udbredelse af samarbejdsformen er det nødvendigt at få taget hånd om disse barrierer, da der ellers fortsat vil være en risiko for, at bygherrerne vælger den fra. Herudover blev der i samme afsnit præsenteret forskellige relevante ekspertudtalelser omhandlende emner relateret til 3. generations partnering og strategiske partnerskaber. Disse kan være nyttige i forbindelse med arbejdet med at fylde rammerne i den optimerede samarbejdstilgang ud. Dette afsnit vil derfor være inddelt i følgende to afsnit:

- **Barrierer**
- **Udtalelser**

I det første afsnit vil barriererne fra afsnit 5.1.1 blive behandlet med henblik på at komme med et bud på, hvordan de kan håndteres. I det andet afsnit vil udbyttet og anvendelsesmulighederne af de enkelte ekspertudtalelser fra figur 5.1 blive behandlet (tabel 5.2).

Barrierer

3. generations partnering minder meget om totalentrepriser
Det er vigtigt at huske, at der jævnfør afsnit 5.1 er forskel på samarbejdsformer og entrepriseformer. 3. generations partnering er en samarbejdsform, der bygger på totalentrepriseformen. Det vil altså sige, at bygherrer ved valg af 3. generations partnering stadig køber en pakkeløsning, hvori projektering indgår, men herudover inkluderes en samarbejdstilgang også.

Det skal i bygherrekredse tydeliggøres, eksempelvis igennem bedre bygherrerådgivning, hvordan 3. generations partnering differentierer sig fra totalentrepriser. Forudsætningerne som leveranceteamet har for at samarbejde, er i 3. generations partnering markant bedre end i traditionelle totalentrepriser. Det skyldes, at det i totalentrepriser ikke er givet, at leveranceteamet har erfaring med at arbejde sammen, og at de involverede med stor sandsynlighed kun er valgt på baggrund af pris.

Af forudsætninger kan eksempelvis nævnes, at parterne i forbindelse med 3. generations partnering selv har valgt hinanden og frivilligt igennem en samarbejdsaftale har forpligtet sig til et længerevarende samarbejde. På projekterne kan der derudover gøres brug af forskellige incitamentsmodeller til at sikre,

at der projektoptimeres på tværs af faggrænser. Et andet aspekt er også, at parterne ikke nødvendigvis udelukkende vælges på baggrund af en entreprisesum, men i stedet jævnfør afsnit 4.1.2 på side 33 på baggrund af positive relationer til hinanden, lysten til at arbejde sammen samt de enkelte virksomheders referencer og kompetencer.

I sidste ende kommer tilvalget af 3. generations partnering bygherren til gode, da et tættere samarbejde, som det blev belyst i afsnit 5.2, ofte resulterer i en øget effektivitet, og dermed er en win win situation både for bygherre og leveranceteam. Incitamentet, for at bygherrer bør vælge et strategisk partnerskab frem for en totalentreprise, er derfor i høj grad til stede.

Nogle rådgivere og måske specielt arkitekter er modstandere
Det handler om to ting, prioritering og forandringsparathed. Jævnfør Søren Houen Schmidt er det specielt arkitekterne, der er modstandere, da de mener, det ødelægger arkitekturen (appendiks A.4). TRUST-projektet er dog et godt eksempel på, at arkitekturen stadig kan prioriteres i et strategisk partnerskab. Det handler altså om at sikre, at der i partnerskabet prioriteres på en sådan måde, at der er plads til alle fagområder. En måde at løse dette på er ved på aftaletrin 2 at afsætte midler nok til at finansiere arkitekturen igennem projektet. En ting er prioritering, men måske handler det i højere grad om forandringsparathed. Der er ifølge Søren Houen Schmidt rådgivere, som ikke er specielt begejstrede for reorganisering af byggeriet, og det er lige præcis, hvad strategiske partnerskaber forsøger på (appendiks A.4). Ifølge Søren Houen Schmidt er reorganisering en nødvendighed, hvis det ønskes at ændre på de vilkår, som byggeriet i Danmark er underlagt.

Dårlige erfaringer med partnering fra tidligere
Dårlige erfaringer kan være vanskelige at fortrænge, men i bund og grund kræver det bare nogle kompetente leveranceteams, nogle modige bygherrer og nogle succesoplevelser. Dette er sikkert også grunden til, at der jævnfør Nina Skjøt-Pedersen er så meget bevågenhed omkring de erfaringer, der gøres i TRUST-Projektet (appendiks A.6). Om nogle år, når TRUST-projektet er evalueret, og hvis erfaringerne er positive, vil samarbejdstilgangen med stor sandsynlighed også blive anvendt af andre bygherrer.

Bygherrer der er bekymret over at indgå langtidsaftaler
Med den optimerede samarbejdstilgang, der skitseres i afsnit 5.2, er det ikke et must, at bygherrer udbyder i projektporteføljer. Det er klart, at der ikke vil være de samme gevinster at hente i gentagelseseffekten mellem bygherre og leveranceteam, hvis der udbydes enkeltprojekter. Der vil dog stadig være gentagelse i de interne processer i leveranceteamet, og derfor bør det stadig være at foretrække fremfor en almindelig totalentreprise.

Dårligt lederskab
Nigel Barr omtaler dårligt lederskab som en af barriererne ved strategiske partnerskaber. Det er svært at vide, hvad han helt specifikt lægger i de ord, men der ligger i hvert fald en betydning i ordvalget. I teorien skelnes der nemlig mellem ledelse og lederskab. Ledelse handler om at beherske lederens faglige værktøjskasse, at gøre tingene rigtigt, hvor lederskab handler om at inspirere mennesker og få dem til at arbejde i samme retning, at gøre de rigtige ting [Kousholt, 2014]. Barrieren kan altså håndteres ved, at det sikres, at der er kompetente kræfter til at styre leveranceteamet. Nogle der forstår sig på mennesker, eller som Nigel Barr definerer det, nogle som forstår sig på relations-ledelse. Det vil også være at foretrække, hvis de samtidig besidder et godt kendskab til byggebranchen samt de udfordringer, den er underlagt.

Manglende bygherreinvolvering
Med den optimerede samarbejdstilgang kan det være svært at håndtere den manglende bygherreinvolvering. Det skyldes, at den, i et forsøg på at gøre samarbejdsformen mere agil, rent faktisk ligger op til

muligheden for en mindre bygherrerolle. Grunden hertil er, at det skal være muligt for ikke professionelle bygherrer at overlade en større del af arbejdet til leveranceteamet. Det er dog vigtigt at pointere, at der bør skelnes imellem udbud af enkeltprojekter og projektporteføljer, ligesom der også, jævnfør Søren Houen Schmidt, er forskel på, om der opereres i et statisk eller dynamisk miljø (appendiks A.4). Førstnævnte i begge tilfælde vil muligvis godt kunne fungere med en mindre involvering af bygherren, hvorimod sidstnævnte fortsat afhænger af et tæt samarbejde mellem bygherre og leveranceteam.

Manglende forståelse for "power of the team"
Der skal i leveranceteamet fokuseres på fællesskab og holdånd. Projekter er noget, som gennemføres i samarbejde med hinanden, da det er det, som giver det bedste resultat. Fælleskabstilgangen skal være omdrejningspunktet i teamet, hvilket eventuelt kan sikres igennem incitamenter. Det er naturligvis vigtigt at nedbryde byg og forsvind kulturen, som fagpersonerne har tilegnet sig igennem den traditionelle samarbejdstilgang, og som jævnfør afsnit 3.1 på side 11 er en stor del af den nuværende byggebranche. Dette gøres igennem oplæring og indkøring af medarbejdere, og hvis ikke medarbejderne vil rette ind, kan det jævnfør Nina Skjøt-Pedersen være nødvendigt at fortage udskiftninger i teamet (appendiks A.6).

Åbne regnskaber
En af barriererne fra afsnit 5.1 er åbne regnskaber og stammer fra en udtalelse af Nigel Barr. Det fremgår dog ikke af Kristensen [2006], om der er tale om manglende forståelse for nødvendigheden af åbne regnskaber, eller om der menes åbne regnskaber generelt. Da de åbne regnskaber jævnfør afsnit 3.2.1 på side 15 er en af grundstenene i partnering og herunder også i strategiske partnerskaber, er det et ikke ubetydeligt element. De åbne regnskaber er gennem analysen af caseprojektet i kapitel 4 desuden også fundet som værende en styrke for strategiske partnerskaber i praksis. I samarbejdsgruppens interview med REBUS i bilag B.3, omtaler Ph.D. studerende Jakob Brinkø Berg også fordelen i åbne regnskaber. Han mener, at hvis bygherren har indvilliget i priserne, mens markedet har været højt, og priserne så falder, så er det, på grund af de åbne regnskaber, alle parter, der får gavn af prisfaldet. Brugen af åbne regnskaber er altså en win-win situation for både bygherre og leveranceteam.

I afsnit 5.1 er tilliden blandt parterne også vurderet som altafgørende, og da åbne regnskaber netop bidrager til større tillid blandt parterne, bibeholdes dette element i den optimerede samarbejdstilgang. Det antages derfor også, at barrieren i form af åbne regnskaber ligger i forståelsen for nødvendigheden og den forandringsparathed, som kræves af parterne for at få dem til at kaste sig ud i strategiske partnerskaber. Dette kan håndteres igennem evalueringer af i forvejen gennemførte projekter, der dermed kan være med til at belyse og herigennem overbevise kritikerne om de fordele, åbne regnskaber fører med sig.

Uklare mål blandt deltagerne
Dette kan håndteres ved at opprioritere de fælles målsætninger. Alle involverede skal være bevidste om hvad, der skal opnås, hvorfor og hvordan. Det skal være et emne, der drøftes hyppigt og bruges i dagligdagen. Hvis ikke alle ved hvilke mål, der sigtes imod, er der en risiko for, at de hver især arbejder i forskellige retninger og dermed bremser fremdriften.

Udtalelser

Udtalelse	Udbytte og anvendelse
Også i et strategisk partnerskab skal hierarkier opbygges, og ansvar fordeles.	Det er vigtigt, at der i det strategiske partnerskab opbygges en organisation, ligesom det blev gjort i TRUST-projektet. Dette for at styre partnerskabet igennem de udfordringer, der vil opstå, samt drive partnerskabet i det daglige.
Gensidig tillid er en forudsætning for succes i et strategisk partnerskab.	Samarbejdet skal bygges op omkring tillid og åbenhed for at sikre det gode samarbejde i projekterne.
Tillid skal defineres, og det skal udspecificeres, hvad begrebet dækker over.	Igennem indledende og løbende kurser skal medarbejderne oplæres i, hvad en god samarbejdskultur er, og herunder vil begrebet tillid også indgå. Det er dog vigtigt at pointere, at kurserne i sig selv ikke vil skabe tillid mellem parterne, det vil blot udstyre medarbejderne med de nødvendige værktøjer.
Tillid skal opbygges inden økonomi indblandes i det strategiske partnerskab.	Gensidig tillid er ikke noget, der opstår fra den ene dag til den anden, men er noget, der opbygges over længere tid. Det er vigtigt ikke at forcere denne proces, for har parterne ikke tillid til hinanden inden økonomi indblandes, er der en forhøjet risiko for, at der tages beslutninger, som bygger på mistro, hvilket på længere sigt kan resultere i tillidsproblemer.
Det er vigtigt at skelne imellem udbudsformer, entrepriseformer og samarbejdsformer.	Med den optimerede samarbejdstilgang tales der udelukkende om en samarbejdsform, men vel og mærke en samarbejdsform, der bygger ovenpå en totalentreprise.
Det sværeste er at få samarbejdet til at fungere i praksis.	En ting er at opbygge en organisation, der er bygget op omkring samarbejde. En anden er at få det til at fungere i praksis. Det er vigtigt at give samarbejdet tid til at udvikle sig og derefter løbende evaluere det. Er der noget eller nogen, som modarbejder udviklingen er det jævnfør Kurt Lewins 2. trin (afsnit 6.1) nødvendigt at håndtere dette og eventuelt fjerne forhindringen.
Incitamentsproblematik blandt parter i forbindelse med deling af overskud/underskud.	Grundet rådgivernes relativt lille andel i entreprisesummen, og det faktum at selve underskuddet oftest genereres i det udførende led, er det nødvendigt, at det strategiske partnerskab enten udarbejder en incitamentsmodel, der skaber et større incitament for rådgiverne, eller gør som i TRUST-projektet, hvor deling af underskud og overskud, jævnfør Nina Skjøt-Pedersen, ikke anvendes (appendiks A.6).
Væsentlige drivkræfter i byggeriet lige nu er strukturændringer, der kan samle værdikæden.	Disse strukturændringer, hvor virksomheder opkøber fagligheder for at tilegne sig flere kompetencer, minder på mange måder om de tanker, der ligger bag dannelsen af leveranceteams. Det er dog væsentlig mere agilt at udvikle partnerskaber frem for koncerner.
3. generations partnering er mest velegnet på komplekse projekter, der er dog også potentiale på mindre projekter.	Denne udtalelse underbygger altså muligheden for en mere agil tilgang til samarbejde, som ikke kun er brugbar på en type af projekter, men også kan bruges i et bredere perspektiv.
En problematik ved strategiske partnerskaber er, at mindre aktører kan blive undermineret.	Ifølge Kim Haugbølle handler det om omstillingsparathed blandt de mindre aktører (appendiks A.2). Ifølge Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen [2012a] kan partnerskaber i ligeså høj grad være nøglen til at vinde store attraktive kontrakter. Virksomhederne kan herigennem samle deres formåen og derved bedre være i stand til at leve op til udbudskravene på de større opgaver.

Tabel 5.2: Udbytte og anvendelse af ekspertudtalelserne fra figur 5.1.

5.3.2 Inkorporering af erfaringer fra TRUST-projektet

Fra afsnit 4.3 på side 50 haves outputtet fra de to gennemførte interviews med respondenterne fra TRUST-projektet. På baggrund heraf vil dette afsnit behandle de belyste svagheder/udfordringer for at forsøge at håndtere dem. Herudover vil de fundne øvrige brugbare aspekter blive anvendt som inspirationskilde til at udbygge den optimerede samarbejdstilgang. Dette afsnit vil derfor være inddelt i følgende to afsnit:

- **Svagheder/udfordringer**
- **Øvrige brugbare aspekter**

Der skelnes i begge afsnit imellem hvorvidt erfaringerne baserer sig på udtalelser fra bygherre eller leveranceteam. Dette er angivet med forkortelser, hvor (LT) står for leveranceteam, og (BH) står

for bygherre. Desuden skal det pointeres, at svaghederne/udfordringerne i det første afsnit ikke står skrevet i samme rækkefølge, som de gør i afsnit 4.3 på side 50, da specialegruppen har prioriteret den indbyrdes sammenhæng højere end den kronologiske rækkefølge. Det skal ligeledes påpeges, at nogle af svaghederne/udfordringerne af samme årsag er skrevet sammen.

Svagheder/udfordringer

Bygherreorganisationen skal have en vis volumen (BH)
Dette er givetvis korrekt, men denne udfordring må dog vurderes til ikke at være generaliserbar, da den bygger på en bygherres erfaringer, som primært har med store rammeaftaler at gøre. I forbindelse med mindre enkeltprojekter, der jo også kan blive en realitet med den optimerede samarbejdstilgang, vurderes bygherrens organisation knap så betydelig.

Branchebekymringer over for strategiske partnerskaber (LT)
Bekymringerne bunder til en vis grad i, at samarbejdsformen stadig er forholdsvis ny i branchen, hvilket resulterer i mange ubekendte faktorer. Det er her vigtigt, at virksomhederne er forandringsparate og tør kaste sig ud i arbejdet med den optimerede samarbejdstilgang. For at dette vil blive en realitet, kræver det enten, at der er et behov, eller at der er en gevinst at hente ved det.

Behovet for hurtigere eksekvering samt bedre og billigere byggeri var det, der jævnfør afsnit 4.2.1 på side 43 fik Københavns Kommune til at kaste sig ud i strategiske partnerskaber. Ifølge Hans Blinkilde er der, jævnfør samarbejdsgruppens interview i bilag B.3, mange interessenter, der er interesseret i strategiske partnerskaber, men som ikke tør tage beslutningen om at eksekvere. Noget der muligvis kan få disse overbevist vil være en række succesoplevelser i branchen. En af dem skal gerne ende med at blive TRUST-projektet, som jævnfør Nina Skjøt-Pedersen står til at gennemgå en grundig evaluering i 2019 (appendiks A.6). Succeserne vil med stor sandsynlighed reducere bekymringerne, der er i branchen, da der herigennem opnås viden om, hvad det er, og om det vitterlig skader kvaliteten af byggeriet eller giver entreprenøren al magten.

Jævnfør Søren Houen Schmidt er der, hvad branchebekymringerne angår, umiddelbart ingen grund til bekymringer, og flere strategiske partnerskaber vil derfor med tiden formentlig medvirke til at bortviske disse (appendiks A.4). I forhold til branchebekymringen om hvorvidt det skader kvaliteten, har erfaringer fra TRUST-projektet vist, at strategiske partnerskaber ikke nødvendigvis behøver at have en negativ indvirkning. Med henblik på branchebekymringen om hvorvidt entreprenøren kommer til at få al magten, handler det formentlig i høj grad om forventningsafstemning, og hvad parterne i leveranceteamet bliver enige om.

Det er en stor omvæltning & al begyndelse er svær (BH+LT)
En måde at håndtere den omvæltning, det er at gå fra traditionelle samarbejder til at skulle samarbejde i et partnerskab, kan ligesom beskrevet i tabel 5.2 være, at medarbejderne skal gennemgå forskellige indledende kurser, der skal være med til at oplære medarbejderne i, hvad en god samarbejdskultur er. I forlængelse heraf er det vigtigt at pointere, at al begyndelse er svær, og at det derfor er vigtigt, at der afsættes ressourcer til disse indkøringsforløb. Det skal ses som en investering, der er nødvendig for at skabe et velfungerende team, og på den lange bane skal det gerne betale sig hjem i form af vundne projekter og tilfredse kunder.

Mange kulturer skal smeltes sammen til én (BH)
En af udfordringerne i forbindelse med TRUST-projektet har set fra Nina Skjøt-Pedersens side været, at der i partnerskabet er så mange kulturer, som har skulle smeltes sammen. Jævnfør hende har dette ikke kun været imellem de respektive virksomheder, men også internt i virksomhederne, da flere

af medarbejderne er blevet hentet udefra grundet leveranceteamets størrelse (appendiks A.6). Denne situation understreger vigtigheden i et godt indkøringsforløb for medarbejderne, da en ny medarbejder i et sådant partnerskab både vil føle samarbejdskulturen og virksomhedskulturen som værende ny. I en sådan situation vil et indkøringsforløb være formålstjenstligt, da det kan give medarbejderen en tryghed og hurtigere få vedkommende integreret i leveranceteamet.

Det kræver store porteføljer at drive strategiske partnerskaber grundet ressourceforbrug (LT)
Dette skyldes primært de ressourcer, der er forbundet med oprettelsen, og at driften af partnerskabet er omfattende. Der er derfor ræson i at dele ressourceforbruget ud på flere projekter, da de indskudte ressourcer derved udnyttes optimalt, og det strategiske partnerskab kommer til at fremstå som værende mindre ressourcetungt. Det, at det er nødvendigt at udbyde i projektporteføljer, kan ses som en svaghed/udfordring, da fleksibiliteten i samarbejdsformen herved forringes. En måde at håndtere dette på kunne, som omtalt i afsnit 5.2, være at tænke ud af boksen. Hver gang partnerskabet anvendes til et nyt projekt, kan de akkumulerede ressourcer deles ud på endnu et projekt og ressourceforbruget pr. projekt bliver derfor mindre. Da der ikke er nogen, der dikterer, at det skal være projekter for samme bygherre, er det derfor ikke nødvendigvis mere ressourcetungt at gennemføre strategiske partnerskaber efter den optimerede samarbejdstilgang. Det skyldes netop, at der forsat vil være flere projekter at dele ressourceforbruget ud på.

Stadig forholdsvis nyt i branchen & udarbejdelsen af udbud og tilbud er ressourcetungt (BH+LT)
Disse svagheder/udfordringer er tæt beslægtet med den ovennævnte og må vurderes som værende en del af de udfordringer, der ligger i implementeringen af nye tiltag. Det vil med stor sandsynlighed gå nemmere for både bygherre og leveranceteam, hvis de skal gøre det igen. Selve udarbejdelsen af rammeaftalen tog jævnfør Nina Skjøt-Pedersen omtrent et år (appendiks A.6), men allerede nu vil det arbejde være reduceret betragtelig for andre bygherrer, da udbudsdokumenterne igennem brancheorganisationen REBUS er blevet offentliggjort, og dermed er til fri afbenyttelse.

I forhold til den optimerede samarbejdstilgang er det jo ikke givet, at der er tale om rammeaftaler. Her kan der også være tale om enkeltprojekter. Disse udbud vil på mange måder minde om totalentrepriseudbud, og da branchen har stor erfaring med denne slags udbud, vil udbuddet derfor ikke være mere ressourcekrævende end normalt. Generelt for strategiske partnerskaber må det tilstræbes, at der udarbejdes flere paradigmer og standarder for, hvordan tingene håndteres, ikke kun hvad angår udbud, men også proceshåndtering internt i partnerskaberne. Dette vil kunne medvirke til et mindre ressourceforbrug, hvilket med stor sandsynlighed vil medføre en større udbredelse af de strategiske partnerskaber og herunder 3. generations partnering.

Byggeriets aftaler er bygget op omkring konflikter (BH)
Denne udtalelse omfatter ikke kun strategiske partnerskaber, men et eller andet sted hele byggebranchen. Den bunder med stor sandsynlighed i, at AB-reglerne som regel først bliver fundet frem, når der opstår uenigheder. I samarbejdsgruppens interview i bilag B.3 omtales AB-reglerne af REBUS som værende byggeriets grundlov og det aftalemæssige fundamentet. Når der tales om strategiske partnerskaber, er AB-reglerne fortsat grundlaget. Forskellen ligger i, at der oven på disse ligger en samarbejdsaftale, der højst sandsynlig dikterer, hvordan konflikter skal håndteres. Alle parter har underskrevet denne, og derved overflødiggøres den konfliktmæssige tilgang, der haves fra AB-reglerne. Et andet aspekt i strategiske partnerskaber er også, at der forhåbentlig er et tillidsbånd mellem parterne, som gør, at der slet ikke opstår konflikter. Dette har jævnfør de to interviews med respondenterne fra TRUST-projektet umiddelbart været tilfældet i TRUST-projektet.

Det kræver en forandringsparat og nytænkende entreprenør (BH)
Udfordringen herved ligger i, at der er nogle entreprenører, der er det, og så er der andre, som ikke er det. Da målet med dette speciale er at få udbredt et bedre samarbejde i hele byggebranchen, er det derfor nødvendigt at håndtere det faktum, at det ikke er alle, der er forandringsparate fra start. En måde at gribe det an på kan være ved først at få dem overbevist om, at der er fremtidsperspektiver i den optimerede samarbejdstilgang. Når så de begynder at åbne øjnene for de gevinster, som den tilfører branchen, er næste skridt at få dem til at kaste sig ud i forandringen.

Alle skal være indforstået med, hvad det indebærer at være en del af et partnerskab (LT)
Det er et vigtigt aspekt, at alle parter i partnerskabet er indforstået med, hvad det vil sige at være en del af et partnerskab. Dette aspekt stammer fra en udtalelse fra leveranceteamet og må formodes at bunde i uheldige erfaringer. Igen anbefales det, som beskrevet i tabel 5.2, at gennemføre nogle indkøringsforløb, hvor medarbejderne deltager i forskellige relevante introkurser for at få et dybere kendskab til, hvad det er for nogle mekanismer, som gør sig gældende i partnerskabet.

I dynamiske miljøer er der behov for et tæt samarbejde med bygherre (LT)
Grunden hertil er, at der ofte opstår behov for bygherrens stillingtagen. Dette er en udfordring i og med, at den optimerede samarbejdstilgang i et forsøg på at gøre strategiske partnerskaber mere agile, rent faktisk lægger op til mindre bygherreinvolvering. Dette er også berørt i afsnit 5.3.1, hvor håndteringen af det er, at der skal skelnes imellem miljøer og projekttyper. Det er eksempelvis ikke lige så vigtigt, at bygherren spiller en stor rolle på et lille projekt i et statisk miljø, som det er i forbindelse med en hel portefølje af projekter i et dynamisk miljø.

Rådgiverkompetencerne i partnerskabet skal harmonere med projekttyperne (LT)
Et andet vigtigt aspekt lært gennem TRUST-projektet er, at det ikke er lige meget hvilke kompetencer, der ligger i partnerskabet. Disse skal harmonere med typerne af projekter, som leveranceteamet beskæftiger sig med. Dette skaber en udfordring, når målet er at skabe en mere agil tilgang til samarbejde. Dette skyldes, at det er svært at danne et komplet leveranceteam, der teoretisk set kan varetage alle typer af opgaver, som de bliver stillet. Måden det kan håndteres på er, at de aktører, som tager del i strategiske partnerskaber, bør være store og besidde en bred vifte af kompetencer. Det vil naturligvis udelukke nogle fra at indgå i partnerskaber, hvilket jo ikke kan karakteriseres som værende agilt.

Løsningen herpå er, at de aktører, der har speciale inden for specifikke fagområder, indgår i leveranceteams, der ligesom TRUST-partnerskabet er specialiseret indenfor et felt eksempelvis skole- og institutionsområdet. Hertil skal det dog pointeres, at det også er meget geografisk afhængigt, hvilken tilgang der er mest fordelagtigt. Det formodes eksempelvis at være mere rentabelt at drive et specialiseret leveranceteam i Storkøbenhavn end i udkants Danmark.

Øvrige brugbare aspekter

Fra afsnit 4.3 på side 50 haves på baggrund af de to gennemførte interviews med respondenterne fra TRUST-projektet forskellige øvrige brugbare aspekter. Disse behandles i tabel 5.3 med henblik på udbytte og anvendelsesmuligheder. Dette gøres for at udbygge den optimerede tilgang til samarbejde.

Aspekt	Udbytte og anvendelse
	3. generations partnering
TRUST-partnerskabet havde ingen udfordringer under dannelsen af partnerskabet (LT)	At det var nemt for TRUST-partnerskabet at finde sammen er positivt for den optimerede samarbejdstilgang. Det må dog pointeres, at det ikke er sikkert, at det er generaliserbart, da det afhænger af virksomhedernes profil og renommé.
Både 2. og 3. generations partnering kan fungere, men 2. generations partnering medfører en større arbejdsbyrde for bygherren (LT)	Da målet med specialet jævnfør afsnit 3.3 på side 27 er at gøre samarbejdsformen mere agil, handler det i høj grad også om at gøre det mere håndgribeligt og håndterbart for bygherren. På baggrund heraf må 3. generations partnering formen være at foretrække på trods af, at både 2. og 3. generations partnering ifølge Søren Houen Schmidt kan fungere.
Der er kun fordele ved, at leveranceteamet selv finder sammen, da det giver dem medindflydelse på, hvem de skal arbejde sammen med (BH)	Som fortsættelse på ovenstående er Nina Skjøt-Pedersen stor tilhænger af 3. generations partnering, da der umiddelbart jævnfør hende kun er fordele ved det. Det bekræftes altså, at der er potentiale i den måde, den optimerede samarbejdstilgang håndterer oprettelsen af leveranceteamet på.
Strategiske partnerskaber kan anvendes i mindre skala, men det vil kræve et andet setup (LT)	Søren Houen Schmidt omtaler en task force (appendiks A.4), der på mange måder minder om den optimerede samarbejdstilgang, der behandles gennem indeværende kapitel. Det ses som værende positivt for den optimerede samarbejdstilgang, da det betyder, at der også tænkes i de baner i branchen.
	Organisatoriske aspekter
En fragmentering af fagligheder skal sikre at problemer konkretiseres og løses (LT)	At sætte fagperson på de udfordringer eller problemer der opstår fremfor bare at sætte faglighed på dem, vil effektiviser problemløsningen. Denne tilgang skal implementeres i forbindelse med opbygningen af organisationen og efterfølgende også være et fokuspunkt i dagligdagen.
Forskellighederne mellem ByK og TRUST-partnerskaber giver tempoforskydninger (BH)	Nina Skjøt-Pedersen er her selverkendende og udsagnet er med stor sandsynlighed generaliserbart i forhold til samarbejdet mellem andre offentlige instanser og private virksomheder. Problematikken er dog svær at gøre noget ved, men udtalelsen kan bruges til at sætte fokus på, at det er noget, der skal tages højde for, da det derved ikke behøver at være en hindring.
Er der for mange strategiske partnere, stiger kompleksiteten i partnerskabet (LT)	Partnerskabet kan altså blive for stort, og løsningen herpå er, at virksomhederne i leveranceteamet enten er: (1) store og besidder en bred vifte af kompetencer til at håndtere mange forskellige projekttyper, (2) ligesom i TRUST-partnerskabet er mindre og mere specialiseret inden for bestemte projekttyper eller (3) en mellemting mellem 1 og 2.
I et partnerskab er det entreprenøren, der tilfører struktur og system, hvorfor det kan være uhensigtsmæssigt med mere end én entreprenør (LT)	Det er rigtigt, at der bør være én overordnet entreprenør i hovedrollen til at tilføre struktur og system til partnerskabet. Herudover bør der dog ikke være noget i vejen for at have andre entreprenørkompetencer, såsom eksempelvis en teknikentreprenør, med i partnerskabet. Det er selvfølgelig vigtigt, at partnerskabet har konkurrenceloven for øje ved valg af samarbejdspartnere.
Udskiftning af nøglepersoner er muligt, hvis det tilrettelægges, det er dog ikke ønskværdigt (BH)	Det er bedre, at en nøgleperson skiftes ud end, at nøglepersonen går hen og bliver en byrde for partnerskabet. Det er dog vigtigt, at det sker på et tidspunkt, hvor nøglepersonen ikke er direkte uundværlig for partnerskabet.
	Samarbejdsmæssige aspekter
Faste opfattelser af stereotyper i byggebranchen skal elimineres (LT)	Dette skulle gerne ske helt af sig selv i takt med, at leveranceteamet lærer hinanden bedre at kende og derved lærer, at stereotyperne ikke nødvendigvis matcher personen bag fagligheden.
Samarbejdet forbedres gradvist, jo bedre parterne lærer hinanden at kende (BH)	Netop af den grund er det yderst relevant at oprette langsigtede samarbejdsrelationer, som strategiske partnerskaber jo indbyder til. Dette kan efter specialegruppens overbevisning både være med eller uden en fast bygherre tilknyttet.
Bygherre og leveranceteam skal kende hinanden godt for at kunne arbejde tillidsfuldt (BH)	Dette anses ikke som værende nær så nødvendigt, som at leveranceteamet internt har et tillidsfuldt samarbejde. Herved er bygherren nemlig køber af et team, som kan samarbejde, hvorved byggeprojektet har store chancer for at blive en succes.
Det er ikke utænkeligt, at leveranceteamet kan overtage flere af bygherrens ansvarsområder (LT)	En måde at gøre den optimerede samarbejdstilgang endnu mere fleksibel på kunne derfor være, at leveranceteamet, når der er tale om mindre bygherrer, kan tilbyde deres hjælp, hvad angår nogle af bygherrens ansvarsområder.

Aspekt	Udbytte og anvendelse
	Økonomiske aspekter
Åbne regnskaber er en gevinst (BH+LT)	Grundet gode erfaringer i praksis må det konkluderes, at åbne regnskaber skal praktiseres både på projektniveau og på organisationsniveau.
Medgået tid som afregningsmetode er velegnet i de indledende faser (LT)	Gode erfaringer med medgået tid fra TRUST-projektet skal videreføres i den optimerede samarbejdstilgang, da det helt naturligt medfører et mere totaløkonomisk perspektiv, hvor optimeringer i projekteringen gennemføres.
Det kan overvejes at anvende fast honorar på aftaletrin 2 (BH)	Denne udtalelse fra Nina Skjøt-Pedersen kommer sikkert på baggrund af et ønske fra bygherrens side om at få en større omkostningsvished. Umiddelbart er forslaget ikke anbefalelsesværdigt og vil ikke blive implementeret i den optimerede samarbejdstilgang, da det underminerer incitamentet for at gennemføre optimeringer af projektet.
Fornuftigt at der på aftaletrin 3 også er afsat penge til rådgiverydelser (BH)	Ideen i det er, at rådgiverydelser ikke optimeres væk til fordel for en eventuel større indtjening til entreprenøren. Dette tænkes fortsat anvendt, da der er ræson i at sikre, at økonomiske interesser ikke overskygger kvalitetsmæssige hensyn.
Det eneste incitament i TRUST-projektet er, at projektflowet er kontinuerligt (BH+LT)	I TRUST-projektet er der altså tilstrækkelig incitament i, at der bliver ved med at komme projekter ind. Dette incitament er dog kun relevant, når der er tale om rammeaftaler. Derfor foreslås det, at der udarbejdes incitamentsmodeller, der kan bruges i forbindelse med enkeltprojekter og eventuelt også som supplement ved rammeaftaler. Incitamenter kan nemlig medvirke til at holde teamet motiveret og fokuseret, og i sidste ende skulle de gerne ende med at skabe en win win situation for både bygherre og leveranceteam.
	Udbudsmæssige aspekter
Udbud med forhandling som udbudsform er en nødvendighed, når rammeaftaler udbydes (LT)	Det vil være naturligt fortsat at anvende udbud med forhandling i forbindelse med porteføljeudbud, da der er mange ubekendte, som kan være relevante at drøfte med bygherren inden tilbudsafgivning. En alternativ udbudsform kan være konkurrencepræget dialog, der ligeledes giver mulighed for eventuelle afklaringer inden afgivelse af tilbud. Er der tale om enkeltprojekter kan ovennævnte udbudsformer fortsat anvendes, men ønsker bygherren en hurtigere og mindre ressourcetung udbudsproces kan almindelige udbudsformer, såsom offentlig og begrænset udbud også anvendes.

Tabel 5.3: Udbytte og anvendelse af øvrige brugbare aspekter fra TRUST-projektet (afsnit 4.3 på side 50). (LT) står for leveranceteam, og (BH) står for bygherre, og forkortelserne refererer til hvem, der har givet udtryk for holdningen.

5.3.3 Øvrige fokuselementer

I tabel 5.3 omtales henholdsvis konkurrenceloven og incitamentsmodeller overfladisk. Konkurrenceloven er vigtig i forbindelse med partnerskaber, da de juridisk set ligger tæt op ad, hvad der defineres som karteldannelse. Incitamenter kan i strategiske partnerskaber spille en stor rolle, og netop derfor er begrebet omtalt flere gange igennem kapitlet. Derfor vælges det at granske disse begreber yderligere.

Konkurrenceloven

Konkurrenceloven indeholder et forbud mod konkurrencebegrænsende aftaler, hvilket vil sige aftaler, der kan føre til færre tilbud pr. udbud, og dermed som udgangspunkt er til skade for konkurrencen. To eller flere virksomheder må derfor ikke indgå aftaler, herunder samarbejdsaftaler, som direkte eller indirekte har til formål eller til følge at begrænse konkurrencen. Det er som virksomhed vigtigt at sikre sig, at dette ikke overtrædes, da en overtrædelse fører til påbud om at stoppe overtrædelserne og kan medføre bødestraf både til virksomheden og til virksomhedens ledelse, udelukkelse fra at give tilbud til offentlige udbydere samt udløse erstatningskrav. En måde, virksomhederne kan sikre sig, at deres samarbejdsaftaler ikke begrænser konkurrencen, er jævnfør Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen [2012a] at opfylde følgende to betingelser:

- Ingen af virksomhederne må kunne løfte opgaven på egen hånd.
- Partnerskabet må ikke omfatte flere virksomheder end nødvendigt for at løfte den udbudte opgave.

Den første betingelse er opfyldt, hvis parterne ikke på egen hånd kan gennemføre projektet inden for tidsrammerne. Dette kunne eksempelvis være, hvis virksomhederne mangler kompetencer, kapacitet eller finansiel styrke. Den anden betingelser er knap så skarpt defineret, og vil kunne ende ud i et juridisk slagsmål for, hvad er mere end nødvendigt? Opfyldes de to betingelser, må det vurderes, at deltagerne i det strategiske partnerskab ikke er hverken aktuelle eller potentielle konkurrenter, og samarbejdet vil ikke være konkurrencebegrænsende. Samarbejdet vil derimod medvirke til at styrke konkurrencen, da flere virksomheder vil få mulighed for at afgive tilbud. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2012a]

Incitamenter

Et incitament er en tilskyndelse til at handle på en bestemt måde og kan jævnfør 3.2.1 på side 15 være formålstjenstlig i forbindelse med motivering af virksomheder og medarbejdere. I tabel 5.3 blev det påpeget, at der i enkeltprojekter og egentlig også rammeaftaler bør udarbejdes en række incitamenter til at holde leveranceteamet motiveret og fokuseret. Et strategisk partnerskab, der har arbejdet med incitamenter i mange, år er Vand Partner. Partnerskabet er jævnfør figur 5.4 en sammenslutning imellem de tre bygherrer Aarhus Vand A/S, Favrskov Forsyning A/S og Odder Spildevand A/S samt forskellige rådgivere, entreprenører og leverandører. Efter at have gennemført en rammeaftale på seks år giver de i Vand Partner [2016] udtryk for, at deres incitamentsmodel virker.

Figur 5.4: Medlemmerne i Vand Partner. [Vand Partner, 2016]

I Vand Partner er det eksempelvis valgt at dele underskud/overskud 50/50 blandt bygherre og partnere, og på den måde er risici delt mellem parterne. Vand Partner har altså forsøgt at skabe et økonomisk incitament til at sætte fokus på at nedbringe omkostninger og derigennem sikre størst mulig chance for overskud i projektet. Et andet tiltag i Vand Partner er, at der til hver af de syv primære partnere udbetales en incitamentspulje/bonus på op til 50.000 DKK alt efter hvor mange af de fem mål, de har opnået efter endt projekt. [Vand Partner, 2016]

5.4 Opsamling

Med udgangspunkt i afsnit 5.2 og 5.3, som omhandler henholdsvis de overordnede rammer for den optimerede samarbejdstilgang og indholdet i den optimerede samarbejdstilgang, vil dette afsnit indeholde en opsamling, hvor den optimerede samarbejdstilgang konkretiseres.

5.4.1 Overordnede rammer

Først og fremmest bygger den optimerede samarbejdstilgang på 3. generations partnering og Supply Chain Samarbejde, hvormed menes, at leveranceteamet uafhængigt af bygherren går sammen og er fælles om flere projekter. På den måde bliver leveranceteamet gode til at arbejde sammen og opbygger tillid til hinanden. Tanken bag tilgangen er, at den skal give bygherren en komplet pakkeløsning, hvori et velfungerende samarbejde også er inkluderet. Det faktum, at parterne er vant til at arbejde sammen, er desuden med til at differentiere tilgangen fra en traditionel totalentreprise. Desuden er den optimerede samarbejdstilgang så agil, at den både kan anvendes på enkeltstående projekter og rammeaftaler, således alle bygherrer kan gøre brug af tilgangen.

5.4.2 Indhold i den optimerede samarbejdstilgang

Med den optimerede samarbejdstilgang er det nu også muligt for bygherrer at udbyde enkeltprojekter, og ikke kun projektporteføljer, til strategiske partnerskaber. For at tilgangen skal lykkes, skal byggebranchens parter være modige, nytænkende og forandringsparate. Det er ligeledes udslagsgivende, at der bliver sammensat nogle kompetente leveranceteams, og at der i disse teams fokuseres på fællesskab og holdånd. I den forbindelse er det vigtigt at pointere, at leveranceteamets kompetencer skal stemme overens med de typer af projekter, som leveranceteamet ønsker at varetage. Hvis leveranceteamet agter at varetage mange forskellige opgaver, er det afgørende, at alle parter i teamet er i besiddelse af en bred vifte af kompetencer. En anden strategi er, at leveranceteamet specialiserer sig indenfor en specifik type af projekter og dermed sammensætter deres leveranceteam, så de enkelte parter har kompetencer inden for den valgte type af projekter.

For at sikre at leveranceteamet tilegner sig de rette kompetencer til at arbejde efter den optimerede tilgang samt bliver indforstået med, hvad det vil sige at være en del af et partnerskab, skal der afsættes ressourcer til, at alle medlemmer i teamet løbende, og særdeles i starten, gennemfører relevante kurser. Dette indebærer ligeledes, at parterne skal oplæres i, hvad en god samarbejdskultur er og herunder også få forståelsen for vigtigheden i at opbygge et tillidsfuldt samarbejde. I forlængelse heraf er det dog vigtigt at pointere, at tillid er noget, der opbygges over tid, og at kurserne ikke i sig selv vil skabe bedre tillid, men blot udstyrer medarbejderne med de nødvendige værktøjer.

Det skal i leveranceteamet også prioriteres løbende at drøfte de fælles målsætninger. Noget af det sværeste ved et strategisk partnerskab er at få samarbejdet til at fungere i praksis, og det er derfor vitalt, at leveranceteamet giver samarbejdet tid til at udvikle sig og løbende evaluerer det. Desuden skal der, ligesom det offentligt tilgængelige udbudsmateriale til rammeaftaler, udarbejdes flere paradigmer og standarder, som både bygherrer og leveranceteams kan benytte sig af.

Et andet afgørende element er, at det strategiske partnerskab skal opbygge hierarkier og fordele ansvaret. Derfor anbefales det også, at leveranceteamet undgår at have mere end én entreprenør i hovedrollen. I den forbindelse skal det ligeledes undgås, at partnerskabet bliver for stort og komplekst. Desuden kan en fragmentering af faglighederne være med til at sikre, at problemer konkretiseres og løses.

Bygherrens involvering bestemmes af projektets omfang og det omgivende miljø. I et dynamisk miljø er det altafgørende at have en aktiv bygherre, mens det er mindre vigtigt med en meget involverende bygherre i et statisk miljø. I forhold til bygherrens valg af udbudsform anbefales det ved rammeaftaler med en projektportefølje at gøre brug af udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog, mens alle udbudsformerne, afhængigt af situationen, kan anvendes ved enkeltprojekter.

I den optimerede samarbejdstilgang anbefales det at bibeholde konceptet med åbne regnskaber. Desuden er medgået tid som afregningsmetode velegnet i de indledende faser, ligesom der er ræson i at afsætte midler til rådgiverydelser under projekterings- og udførelsesfasen. Hvis det ønskes, at leveranceteamet yder en ekstra indsats, kan der udarbejdes incitamentsmodeller. Dette kan eksempelvis være i form af over- og underskudsdeling eller en incitamentspulje, hvor leveranceteamet får udbetalt en bonus, hvis de opnår nogle opstillede mål. Der er dog nogle rådgivere, der er skeptiske overfor deling af over- og underskud, og derfor kan det være relevant at udarbejde en incitamentsmodel, der også skaber incitament for rådgiverne. Generelt kan der være en tendens til, at rådgiverne, og måske især arkitekterne, er modstandere af strategiske partnerskaber, da de har en frygt for, at det kan ødelægge arkitekturen. Dette kan muligvis løses ved, at der eksempelvis i forslagsfasen afsættes midler til arkitekturen.

5.5 Vurdering

Som beskrevet i afsnit 3.2.4 på side 26 er strategiske partnerskaber mere eller mindre i stand til at håndtere alle de fundne barrierer fra afsnit 3.1 på side 11. Dette har den optimerede samarbejdstilgang ikke haft nogen negativ indvirkning på, og samarbejdstilgangen kan derfor fortsat bruges til at afhjælpe byggebranchens udfordringer med samarbejdet.

Den optimerede samarbejdstilgang, der blandt andet bygger på tankerne bag 3. generations partnering, er i specialet blevet gransket i forbindelse med analysen af TRUST-projektet. I outputtet af denne analyse i afsnit 4.3 på side 50 er både styrker, svagheder/udfordringer samt øvrige brugbare aspekter blevet belyst. På baggrund af arbejdet med den optimerede samarbejdstilgang i kapitel 5 vurderes samarbejdstilgangen til fortsat at have de samme styrker. Svaghederne/udfordringerne er blevet håndteret, mens der på bedst mulig vis er draget nytte af de øvrige brugbare aspekter.

I afsnit 5.2.1 er potentialet i den optimerede samarbejdstilgang blevet diskuteret. Der er blandt eksperterne delte meninger om, hvorvidt dette er fremtiden, og det vil derfor også først vise sig, når budskabet om den optimerede samarbejdstilgang er spredt, og branchen har haft muligheden for at se den an. I afsnit 5.2 er det dog blevet vurderet, at branchen har brug for at tænke i nye baner, og at den optimerede samarbejdstilgang tilfører en vis form for fleksibilitet til samarbejdet i branchen, som kan medvirke til en større udbredelse.

I afsnit 5.4 er de vigtigste elementer i den optimerede samarbejdstilgang blevet opsummeret, og et naturligt næste skridt er derfor at forsøge at implementere den optimerede samarbejdstilgang i branchen. Ifølge Nigel Barr er partnering nemlig ikke noget, der læres ved at læse en bog, men noget der skal erfares [Kristensen, 2006]. Nigel Barr udtrykker det på følgende måde:

> *"Det er mere som at ride en hest. Det er godt med instruktioner, men derefter handler det om at ride og derigennem blive bedre til at ride. Til sidst kan man nå et niveau, hvor hesten selv laver arbejdet, og man blot styrer diskret."* [Kristensen, 2006]

6 | Implementering i branchen

I dette kapitel vil en implementering af specialets løsningsforslag jævnfør figur 2.1 på side 3 blive behandlet. Kapitlet vil mere specifikt tage udgangspunkt i underspørgsmål 3 i problemformuleringen i afsnit 3.3 på side 27 omhandlende, hvordan den optimerede tilgang til 3. generations partnering kan implementeres og udbredes i byggebranchen. For at besvare dette vil der i kapitlet blive gjort brug af en forandringsstrategi, som sammen med indholdet i kapitel 5 vil danne grundlag for udarbejdelsen af en implementeringsguide indeholdende en folder, som skal hjælpe med at sprede budskabet om den optimerede samarbejdstilgang i branchen.

Igennem kapitel 5 er 3. generations partnering tilgangen blevet revideret og optimeret med henblik på at skabe en mere agil samarbejdstilgang i branchen. I dette kapitel ønskes den optimerede samarbejdstilgang så implementeret for herigennem at få udbredt et bedre samarbejde i branchen. Implementeringen kan finde sted på to niveauer henholdsvis på brancheniveau og på virksomhedsniveau. Det vælges i dette speciale at afgrænse fokuspunktet til en brancheimplementering, da denne er første trin i udbredelsen af den optimerede samarbejdstilgang eller i hvert fald budskabet herom. Brancheimplementeringen skulle gerne medføre en efterspørgsel blandt aktørerne i branchen, hvilket fører til trin to, som omhandler implementeringen af samarbejdstilgangen i de enkelte virksomheder eller i eventuelle nye samarbejdskonstellationer.

For at overskueliggøre implementeringen af den optimerede samarbejdstilgang på brancheniveau anvendes en forandringsstrategi. To klassiske forandringsstrategier er:

- Kurt Lewins "Unfreeze-Change-Refreeze" model (1947)
- John P. Kotter's "8-trins-model" (1996)

De to modeller differentierer sig fra hinanden ved, at Kurt Lewins model består af tre trin, hvor John P. Kotters model indeholder otte trin. Indholdsmæssigt minder de dog meget om hinanden, og det har derfor ikke den store betydning, hvilken model der vælges. Dette speciale vil tage udgangspunkt i Kurt Lewins "Unfreeze-Change-Refreeze" forandringsmodel, da dens fokus på forandringsprocesser og dens enkelhed gør den velegnet til en brancheimplementering. John P. Kotters model fravælges, da den vurderes mere egnet til en virksomhedsimplementering, fordi den i modsætning til Kurt Lewin er meget specifik og derigennem dybdegående.

6.1 Kurt Lewins tre trin til forandring

Den tysk-amerikanske psykolog, Kurt Lewin, udformede i 1947 en tretrins forandringsmodel. Kurt Lewin forskede i, hvad der får mennesker til at forandre sig, og outputtet heraf blev tre-trins-modellen illustreret på figur 6.1. Hvert trin refererer til en fase, der skal gennemføres i en forandringsproces for, at der ifølge Kurt Lewin kan opnås en succesfuld forandring. Tre-trins-modellen kan sammenlignes med den proces, det kræver at forandre en blok is. Først skal isen tøs op for at bane vejen for en forandring (Unfreeze). Dernæst er det muligt at forme isen i den ønskede form (Change). Til sidst genfryses isen for at stabilisere den nye form (Refreeze). [Hjorth, 2015] De tre faser er forklaret herunder med udgangspunkt i Hjorth [2015]. Faserne har dog gennemgået en revidering og er blevet omskrevet på baggrund af en fortolkning foretaget af specialegruppen. Dette med henblik på at få faserne til at give mening i forbindelse med en implementering af en forandring på brancheniveau.

Figur 6.1: Kurt Lewins "Unfreeze-Change-Refreeze" forandringsmodel (1947).

1. Optøning (Unfreeze)
I det første trin skal branchen og virksomhederne heri overbevises om, at der er et behov for forandring. Der skal redegøres for, hvorfor forandringen er attraktiv for byggeriets aktører og eventuelt også for de enkelte medarbejdere. Fordelen ved også at involvere medarbejderne er, at de kan være med til at skabe behovet for forandringen samt motiveres til at yde en ekstra indsats for, at få forandringen til at lykkes. Det er vigtigt, at eventuel tvivl og bekymringer håndteres, da det ellers kan modarbejde forandringen.

2. Bevægelse (Change)
Andet trin betragtes ofte som det sværeste, da mennesket af natur er usikker overfor forandringer. Virksomhederne og medarbejderne heri vil naturligt komme ud af deres komfortzone i forbindelse med en forandring. Af den grund er det første trin så vigtigt, da det hjælper aktørerne med at forstå, hvorfor forandringen er en nødvendighed. Det er vigtigt, at de enkelte virksomhedsledelser støtter op om deres medarbejdere undervejs i forandringsprocessen. Det skal være tydeligt kommunikeret ud, hvad der er målet og hvorfor. Det kan undervejs være nødvendigt at identificere og håndtere elementer, der ikke virker til gunst for forandringen.

3. Stabilisering (Refreeze)
Det tredje trin er, når forandringen har taget form, og dermed når branchen, altså virksomhederne og de enkelte medarbejdere, har accepteret forandringen. Branchen og virksomhederne er her klar til at blive stabiliseret igen, og derfor skal en opfølgning på og en evaluering af forandringen foretages.

6.2 Implementeringsguide

Kurt Lewins tre faser, gennemgået i afsnit 6.1, kan, hvis de anvendes efter hensigten, bruges til at implementere forandringen. Faserne kan opsummeres til, at branchen skal motiveres til forandring, at branchen skal hjælpes igennem processen ved effektiv kommunikation og til slut skal stabiliseres, inden en eventuel ny forandring påbegyndes. [Hjorth, 2015] Faserne vil danne grundlag for en implementeringsguide, som kan anvendes i forbindelse med udrulningen af den optimerede samarbejdstilgang i branchen.

6.2.1 Følelse af nødvendighed

Første fase handler jævnfør afsnit 6.1 om at få branchen og virksomhederne heri med på forandringen. I dette tilfælde er forandringen en optimeret samarbejdstilgang og i og med, at byggebranchen, jævnfør nedenstående udtalelse fra Hans Blinkilde i samarbejdsgruppens interview i bilag B.3, er meget traditionsbunden, kan det derfor være svært at få aktørerne til at kaste sig ud i det.

> *"Der er rigtig meget kultur og tradition i, hvordan man plejer at gøre, og plejer er nu engang bedre end noget, man ikke har prøvet før."* [Bilag B.3]

Implementeringen af den optimerede samarbejdstilgang bliver ikke nemmere af, at der som omtalt i afsnit 5.3.2 på side 64 er en del bekymringer i branchen, hvad angår strategiske partnerskaber. I afsnittet er vigtigheden i forandringsparathed og gåpåmod i virksomhederne pointeret, men til trods for dette er det formentlig nødvendigt med et behov eller en gevinst kombineret med nogle succesoplevelser for at få virksomhederne til at kaste sig ud i strategiske partnerskaber og herunder 3. generations partnering. Jævnfør kapitel 3 er behovet der allerede i hvert fald på brancheniveau. Det handler måske derfor i lige så høj grad om at få fremlagt, hvad den optimerede samarbejdstilgang kan tilføre byggebranchen. Herved vil de gevinster, som samarbejdstilgangen bidrager med, naturligt indgå, hvilket gerne skulle være nok til at motivere de enkelte aktører til at gøre brug af den optimerede samarbejdstilgang.

I forbindelse med implementeringen er det ikke tilstrækkeligt kun at få parterne i de forskelige leveranceteams med på ideen. Der skal naturligvis dannes en lang række leveranceteams, men den interessent, der alene kan skabe behovet for leveranceteams, og dermed udbrede den optimerede samarbejdstilgang i branchen, er bygherren. Det skyldes, at det er bygherren, der i sit udbud dikterer, hvordan projektet skal udføres. Hvis ikke udbuddet lægger op til en pakkeløsning eksekveret af et sammentømret leveranceteam på baggrund af tildelingskriteriet bedste forhold mellem pris og kvalitet, er der ikke incitament for aktørerne i at gå sammen i et leveranceteam. Grunden hertil er, at det er bygherren, der skaber behovet, og er der ikke et behov, har aktørerne ingen interesse i at danne et leveranceteam. Det er altså af stor betydning, at bygherrerne overbevises om fordelagtighederne, der ligger i den optimerede samarbejdstilgang. Det skyldes, at bygherrer fungerer som en slags forandringsagent for branchen, og hvis ikke de omvendes, vil branchen med stor sandsynlighed heller ikke blive omvendt.

Det at få overbevist branchen og herunder specielt bygherrerne er ikke en nem opgave. En tilgang kunne være at publicere og uddele dette kandidatspeciale blandt branchens aktører. Kendsgerningerne er dog nok, at dette ingen effekt vil have, da materialet simpelthen er for omfattende og uoverskueligt til at blive prioriteret. Specialegruppen har derfor valgt at udarbejde en folder, der kan fungere som en appetizer og forhåbentlig medvirke til at inspirere byggebranchens interessenter til at undersøge den optimerede tilgang til samarbejde nærmere. Tankerne bag folderen er, at den kan blive uddelt til forskellige bygherrearrangementer og messer, hvor bygherrerne og eventuelt også byggeriets øvrige aktører deltager. Herefter vil budskabet med stor sandsynlighed gå fra mund til mund og blive udbredt på den måde.

Folderen er udformet som en halv-fold folder, der efter foldning har dimensionen A5. Folderen kan findes på de efterfølgende sider, og i tilfælde af at den ønskes printet, er den vedlagt i et udprintningsklart format i det elektroniske bilag C.4. På figur 6.2 ses forsiden på folderen. Den er udarbejdet med henblik på at virke iøjnefaldende, og da det er samarbejdet i byggeriet, der er i fokus, er dette valgt centreret og skrevet med store markante bogstaver. Til at supplere titlen og overbevise byggeriets parter om, at folderen er et kig værdigt, er der på forsiden ligeledes medtaget et par appetitvækkere. Dette i form af udsagn som omtaler effekten af den optimerede samarbejdstilgang. Figur 6.3 og 6.4 afbilleder folderens midtersider, og det er her, den optimerede samarbejdstilgang forklares kort og præcist. Som det første forklares ideen bag tilgangen, og hvordan tilgangen er anderledes. Det næste der møder læseren er et illustrativt billede og et fangende citat, hvorefter visionen bag den optimerede samarbejdstilgang forklares. Ved hjælp af figur 5.3 på side 58 forklares konceptet bag den optimerede samarbejdstilgang, og under denne er der medtaget en forklarende tekst. Nederst på den højre midterside er der indsat en kasse, som med sin markante farve gerne skulle fange læserens opmærksomhed. Heri beskrives, hvorfor læseren enten som bygherre eller øvrig aktør i byggebranchen skal give sig i kast med den optimerede samarbejdstilgang. Figur 6.5 afbilleder folderens bagside. Denne bruges til at beskrive hvor læseren kan søge yderligere informationer, hvem forfatterne er, og hvad der ligger til grund for emnevalget.

Figur 6.2: Forsiden på den udarbejdede folder.

OPTIMERET SAMARBEJDSTILGANG

Ideen bag den optimerede samarbejdstilgang er, at byggebranchens aktører uafhængigt af bygherrerne går sammen i forskellige leveranceteams, som derefter fremadrettet arbejder sammen. Styrken herved er, at der opnås en gentagelseseffekt, og at hvert leveranceteam på den måde bliver gode til at samarbejde og opbygger tillid til hinanden. Dette betyder, at bygherrerne ved at gøre brug af denne samarbejdsform er køber af en komplet pakkeløsning, hvori et velfungerende samarbejde også er inkluderet.

HVORDAN ER TILGANGEN ANDERLEDES:
På nuværende tidspunkt anvendes 3. generations partnering, hvor et leveranceteam uafhængigt af bygherren finder sammen og samarbejder på flere projekter, kun ved udbud af større projektporteføljer. Dette udelukker en del bygherrer fra at gøre brug af samarbejdsformen. Med den optimerede samarbejdstilgang er det nu også muligt at anvende tilgangen på enkeltstående projekter, hvorfor alle bygherrer kan få glæde af det forbedrede samarbejde.

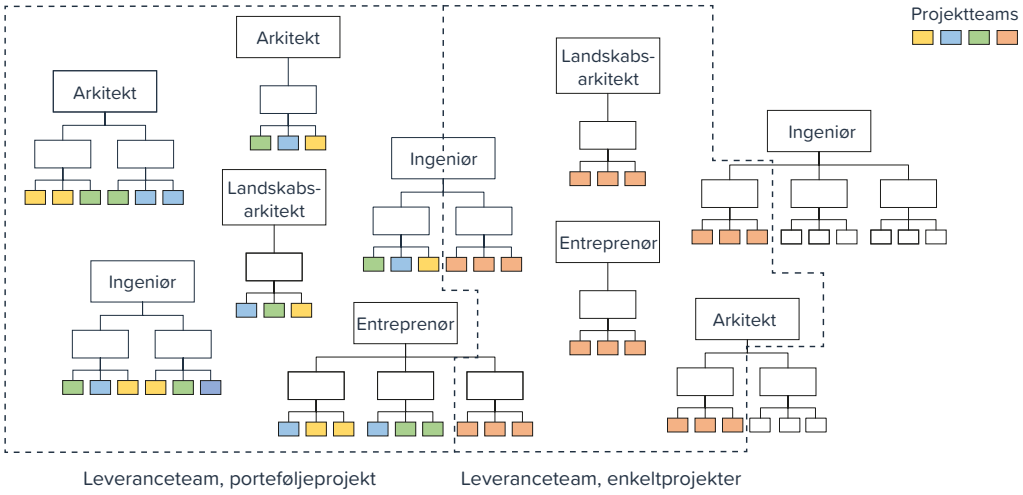
> DEN OPTIMEREDE SAMARBEJDSTILGANG SKABER EN WIN-WIN SITUATION FOR ALLE BYGGERIETS AKTØRER

VISIONEN:
Målet med den optimerede samarbejdstilgang er at forbedre den danske byggebranche. Dette skal ske igennem et bedre tværfagligt samarbejde, da samarbejdet er den mest betydningsfulde faktor for at opnå et succesfuldt projekt. Et dårligt samarbejde medfører typisk en forringet kvalitet samt økonomiske og tidsmæssige overskridelser.

En af problematikkerne ved den traditionelle samarbejdstilgang er, at samarbejde er noget der opbygges over tid. Dette gør at projektet på grund af den begrænsede projektperiode ophører, når samarbejdet omsider er ved at gå rigtig godt, alle kender hinanden, og alle rutiner er indarbejdet. Byggebranchen forbindes oftest med mistillid og mangel på respekt for de øvrige aktører. Dette er naturligt nok, da det er svært at opbygge tillid til personer, man ikke kender.

Den optimerede samarbejdstilgang lægger op til et længerevarende og tættere samarbejde mellem værdikædens aktører. Herved håndteres de tidligere omtalte samarbejdsmæssige problematikker, og optimale vilkår for et tillidsfuldt samarbejde opbygges. Dette medfører større fordele for alle de implicerede parter og kan medvirke til store produktivitetsforbedringer. Den optimerede samarbejdstilgang skaber altså en win-win situation for alle byggeriets aktører og skaber ikke mindst et bedre arbejdsklima parterne imellem.

Figur 6.3: Venstre midterside i den udarbejdede folder.



FIGUR: Konceptet bag den optimerede samarbejdstilgang med inspiration fra [Møller og Bejder, 2004].

Princippet i den optimerede samarbejdstilgang er, at forskellige virksomheder i værdikæden finder sammen og danner et eller flere leverenceteams. Hvis en virksomhed er med i flere leveranceteams, er det vigtigt, at de ikke er konkurrerende, hvilket vil sige indenfor samme specialisering. Disse leveranceteams kan derefter alt efter deres ressourcer og kompetencer enten byde på porteføljer eller enkeltprojekter. Indenfor de enkelte leveranceteams dannes der derefter projektteams, som udvælges på baggrund af de efterspurgte kompetencer. Projektteamet handler på vegne af leveranceteamet og dets fælles værdier, og når projektet er overstået, bliver projektteamet enten opløst og fordelt på andre projekter eller overflyttet samlet til et nyt projekt indenfor leveranceteamet.

HVORFOR PRØVE DET AF?

Den optimerede samarbejdstilgang sat i perspektiv

BYGHERRE

Ved at bygherre udbyder sit/sine udbud på baggrund af tildelingskriteriet bedste forhold mellem pris og kvalitet, opnås muligheden for at vægte samarbejde og derigennem favorisere den optimerede samarbejdstilgang og de omtalte leveranceteams. Dette er favorabelt, da bygherre dermed køber en pakkeløsning, der eksekveres af et sammentømret leveranceteam, der hellere vil samarbejde med hinanden end modarbejde hinanden. Dette giver bygherre et projekt, der er færdigt til tiden, indenfor den økonomisk ramme og i den aftalte kvalitet.

LEVERANCETEAM

Essensen i den optimerede samarbejdstilgang er dannelsen af leveranceteams. Disse samarbejdskonstellationer er ofte langsigtede, hvilket medfører faste samarbejdspartnere og dermed et bedre fundament for at opnå tillid parterne imellem. Det, at leveranceteams dannes ud fra en langsigtet betragtning, resulterer ligeledes i optimeringsmuligheder, da gentagelseseffekter herved kan udnyttes. Disse optimeringer omfatter eksempelvis en større effektivitet, bedre planlægning og en bedre kvalitet.

Figur 6.4: Højre midterside i den udarbejdede folder.

KANDIDATSPECIALE:
Den optimerede samarbejdstilgang, der omtales i denne informationsfolder, er udarbejdet i forbindelse med et kandidatspeciale i Byggeledelse på Aalborg Universitet. Har indholdet vakt interesse, kan en mere dybdegående gennemgang af tilgangen findes i specialet. Titlen er *"Optimeret tilgang til* Samarbejde i byggeriet", og specialet er frit tilgængeligt på Aalborg Universitets digitale projektbibliotek:
https://projekter.aau.dk/projekter/

OM FORFATTERNE:
Kandidatspecialet, og den heri omtalte tilgang til hvordan samarbejdet i byggeriet kan håndteres, er udarbejdet af Lisa Bonnichsen og Jens Dahlstrøm Poulsen. De har hver en bachelorgrad inden for henholdsvis Bygge- og Anlægskonstruktioner og Indeklima og Energi. Begge har herefter gennemført en kandidat indenfor Byggeledelse. Denne er afsluttet med udarbejdelsen af det omtalte kandidatspeciale.

BAGGRUND FOR EMNEVALG:
Motivationen for at forske i samarbejde opstod på baggrund af to uafhængige 9. semesters virksomhedsophold, der begge belyste mærkbare samarbejdsmæssige udfordringer i den danske byggebranche. Det store fokus, der i dag er på pris, er med til at underminere incitamentet for at arbejde sammen og skaber i stedet mistillid og modvillighed blandt parterne. Konsekvenserne heraf er en ødelæggende byggeproces, forringelser af den afleverede kvalitet, mindre samarbejdsvilje, flere konflikter og ofte også projektfordyrelser.

AALBORG UNIVERSITET
STUDENTERRAPPORT

Figur 6.5: Bagsiden på den udarbejdede folder.

6.2.2 Forandringsprocessen

Anden fase er der, hvor selve forandringen skal gennemføres. Denne fase afhænger meget af, om forarbejdet i den første fase er gjort godt nok, altså om virksomhederne og de enkelte medarbejdere heri er blevet overbevist om behovet for og nødvendigheden i den optimerede samarbejdstilgang. Er dette tilfældet, hviler der herefter en stor arbejdsbyrde på både bygherre og aktører. For bygherrerne ligger arbejdet i at sætte sig ind i den måske nye måde at udbyde projekter på. For byggeriets aktører ligger arbejdsbyrden herimod i at finde og udvælge potentielle samarbejdspartnere samt at opbygge en samarbejdsorganisation til at varetage de kommende udbud. Dette er dog heldigvis kun noget, der skal gøres en gang, hvorefter leveranceteamet på de kommende mange projekter vil kunne drage nytte af de tidligere anvendte ressourcer.

Der hviler specielt en stor byrde på de enkelte virksomhedsledelser, der blandt andet skal kommunikere til deres medarbejdere, hvad der er målet med forandringen, og hvordan det opnås. Det kan undervejs være nødvendigt, at ledelsen identificerer og håndterer elementer, der ikke virker til gunst for forandringen. Det er vigtigt, at virksomhedsledelserne selv er nået til den erkendelse, at forandringen er formålstjenligt. Hvis ikke er der ifølge John P. Kotter, ophavsmanden bag 8-trins-modellen, professor på Harvard Business School og førende forfatter inden for forandringsledelse, en større risiko for, at forandringen mislykkes.

> *"Ifølge Kotter virker handling altid stærkere end ord. Lederen, der står i spidsen for forandring, skal derfor altid "walk the talk." Der er ikke noget, som underminerer forandring mere, end når centrale personer udviser en adfærd, der ikke er i overensstemmelse med det, de selv siger, andre skal gøre."* [Bekke, 2014]

En af de større barrierer for at opnå en succesfuld implementering af den optimerede samarbejdstilgang er de ekstra ressourcer, der skal anvendes i forbindelse med implementeringen af den optimerede tilgang til samarbejde. Det er derfor vigtigt, som omtalt i afsnit 5.3.2 på side 64, at der på brancheniveau udarbejdes forskellige paradigmer og standarder for, hvordan tingene kan håndteres i praksis. Her tænkes ikke kun i forhold til bygherrernes udbud, men også hvad angår proceshåndtering internt i partnerskaberne. Dette vil reducere de ressourcer, der skal sættes af til at danne og drive partnerskabet og derigennem med stor sandsynlighed føre til en større udbredelse af den optimerede samarbejdstilgang, da der dermed med stor sandsynlighed vil være flere aktører, som tør give sig i kast med den.

6.2.3 Stabilisering

Tredje fase er der, hvor forandringen har taget form, hvilket vil sige, der hvor byggebranchen forhåbentlig har taget den optimerede samarbejdstilgang til sig, og aktørerne begynder at opfatte den optimerede tilgang som en del af den måde, projekter udbydes og eksekveres på. Det er først, når forandringen har slået rod i normer og værdier, at den kan anses som værende stabil. Det kan dog være vanskeligt at vurdere præcist, hvornår det er. Et måleparameter, hvad angår enkeltprojekter, kunne være, at når størstedelen af de projekter, der på nuværende tidspunkt udbydes som traditionelle totalentrepriser udbydes kombineret med den optimerede samarbejdstilgang, så er forandringen blevet implementeret. I forhold til projektporteføljer udbydes disse i dag allerede som strategiske partnerskaber. Der er derfor ikke det samme behov for forandring, hvad disse angår, men den optimerede samarbejdstilgang vil med stor sandsynlighed også kunne have en positiv effekt på disse.

Det er også i tredje fase, at forandringen og i dette tilfælde den optimerede samarbejdstilgang bør evalueres. Der vil givetvis være kommet en del erfaring og læring ud af implementeringen af den optimerede samarbejdstilgang i branchen. Eventuelle udfordringer eller svagheder opstået i forbindelse med udrulningen og anvendelsen af samarbejdstilgangen bør i denne fase håndteres, og en yderligere optimering af samarbejdstilgangen bør gennemføres.

7 | Konklusion

I dette kapitel vil der jævnfør figur 2.1 på side 3 blive samlet op på specialet, hvorved problemformuleringen, der forefindes i afsnit 3.3 på side 27, også vil blive besvaret.

Indeværende speciale tager udgangspunkt i udfordringerne, der er med samarbejdet i byggebranchen, hvilket er særdeles relevant, da en forbedring af samarbejdet vil føre til mere succesrige byggerier. For at kunne forbedre samarbejdet undersøges det derfor indledningsvist i en foranalyse, hvilke barrierer der er for samarbejdet. Dernæst undersøges tre nyere samarbejdsformer, da disse anses som værende tiltag gjort for at håndtere barriererne. På baggrund af undersøgelsen af de tre samarbejdsformers styrker og svagheder vurderes det, at de alle stort set er i stand til at håndtere de fundne barrierer. Ulempen ved de nyere samarbejdsformer er dog, at de er ressourcetunge sammenlignet med den traditionelle samarbejdstilgang. Den af samarbejdsformerne, der håndterer ressourcetyngden bedst, er strategiske partnerskaber, da denne som den eneste inkluderer gentagelse og derved bedre formår at udnytte de anvendte ressourcer.

I specialet skelnes der inden for strategiske partnerskaber yderligere mellem 2. og 3. generations partnering. Det vælges at arbejde med 3. generations partnering, da denne samarbejdsform teoretisk set indeholder nogle elementer, som gør det muligt også at anvende samarbejdsformen på mindre projekter. 3. generations partnering, hvor et leveranceteam finder sammen uafhængigt af bygherren, anvendes på nuværende tidspunkt imidlertid kun ved udbud af større projektporteføljer, hvilket udelukker en del bygherrer fra at gøre brug af samarbejdsformen. I specialet arbejdes der derfor på at gøre samarbejdsformen mere agil, således den kan bruges på alle typer af projekter, uden det bliver mere ressourcetungt. Dette ved at udnytte styrken, der er i gentagelseseffekten blandt projektdeltagerne, hvilket vil sige måden projekterne gennemføres på. Derfor tager specialets problemformulering udgangspunkt i 3. generations partnering, og den består, som det også fremgår af afsnit 3.3 på side 27, af ét hovedspørgsmål og tre underspørgsmål:

Hvordan kan 3. generations partnering bruges til at udbrede et bedre samarbejde i byggebranchen?

1. *Hvordan anvendes 3. generations partnering på nuværende tidspunkt i byggebranchen?*
2. *Hvordan kan 3. generations partnering i byggebranchen optimeres?*
3. *Hvordan kan den optimerede tilgang til 3. generations partnering implementeres og udbredes i byggebranchen?*

Underspørgsmål 1 behandles igennem hovedanalysen i kapitel 4. Dette sker gennem en dybdegående undersøgelse af TRUST-projektet, som er et af de eneste projekter i Danmark, hvori der anvendes 3. generations partnering. Hovedanalysen er bygget op omkring et litteraturstudie og to kvalitative interviews med respondenter fra henholdsvis bygherre og leveranceteam. Outputtet heraf findes i afsnit 4.3 på side 50 og består af en række styrker, svagheder/udfordringer og øvrige brugbare aspekter ved samarbejdsformen.

Underspørgsmål 2 behandles i kapitel 5. Målet med optimeringen er at skabe en mere agil samarbejdstilgang. Dette sker på baggrund af den viden som underspørgsmål 1 har tilført specialet samt indhentede ekspertholdninger og teori. Resultatet heraf er en optimeret samarbejdstilgang, der fortsat bygger på 3. generations partnering, men også inkluderer de erfaringer, som haves fra den undersøgte case og ekspertholdningerne. Dette gøres ved, at styrker sikres bibeholdt, svagheder/udfordringer håndteres og øvrige brugbare aspekter anvendes i bredest mulige omfang. I afsnit 5.4 på side 71 opsummeres essensen i den optimerede samarbejdstilgang og herigennem besvares underspørgsmål 2.

Underspørgsmål 3 behandles i kapitel 6. For at implementere forandringen i branchen anvendes Kurt Lewins "Unfreeze-Change-Refreeze" forandringsmodel, og på baggrund af denne udarbejdes der en implementeringsguide. Ligesom Kurt Lewins model er denne opdelt i tre faser. Specielt den første fase beskæftiger sig med udbredelsen af den optimerede samarbejdstilgang, og hertil udarbejdes en folder, som kan ses i afsnit 6.2 på side 74. Folderen, der har til formål at hjælpe med at sprede budskabet om den optimerede samarbejdstilgang i branchen, er tiltænkt uddelt til forskellige bygherrearrangementer og messer, hvor byggeriets aktører deltager.

På baggrund af de tre behandlede underspørgsmål er det muligt at besvare hovedspørgsmålet. 3. generations partnering kan som belyst i forbindelse med behandlingen af underspørgsmål 1 medvirke til et bedre samarbejde i byggebranchen. Med den tilgang, der er til 3. generations partnering i dag, er den dog ikke agil nok til at kunne bruges til at udbrede et bedre samarbejde i hele byggebranchen, da det kun er få bygherrer, der kan gøre brug af den. Derfor er der i forbindelse med underspørgsmål 2 arbejdet med at gøre den nuværende tilgang mere agil. Anvendes den i specialet udarbejdede optimerede samarbejdstilgang, der bygger på 3. generations partnering, opnås en vis fleksibilitet, da alle bygherrer kan gøre brug af tilgangen. Udbredelsen af den optimerede samarbejdstilgang, der gerne skulle forbedre samarbejdet i byggebranchen, behandles i underspørgsmål 3, og her vurderes specielt bygherren at spille en stor rolle. Det skyldes, at det er bygherren, der skaber behovet, og er der ikke et behov, vil der ikke ske en udbredelse. Dette håndteres ved, at der af specialegruppen udarbejdes en folder, der forhåbentlig inspirerer byggebranchen til at kaste sig ud i den optimerede samarbejdstilgang og herigennem medvirker til dens udbredelse.

8 | Perspektivering

Dette kapitel, der jævnfør figur 2.1 på side 3 er det sidste i specialet, vil indeholde en perspektivering. Her vil specialet blive sat ind i en større sammenhæng, og i den forbindelse vil der blive givet forslag til, hvordan andre kan arbejde videre med specialets emne.

Med udarbejdelsen af den optimerede tilgang til samarbejdet i byggebranchen er det håbet, at dette speciale vil kunne inspirere byggeriets parter til fremadrettet at arbejde på en mere samarbejdsorienteret måde. Dette er særdeles relevant, fordi et forbedret samarbejde jævnfør afsnit 1.2 på side 1 blandt andet vil medføre fordele for alle de implicerede parter og føre til et mere succesrigt byggeri hvad angår kvalitet, økonomi og tid. En forbedret produktivitet og samfundsøkonomi er ligeledes nogle af gevinsterne ved et bedre samarbejde blandt byggeriets parter.

Ifølge Nina Skjøt-Pedersen er der meget stor interesse for TRUST-projektet, og dette må ses som værende et tegn på, at branchen er interesserede i den nye måde at arbejde på. Hvis TRUST-projektet ender med at blive den succes, som det ser ud til at blive, kan det være den succesoplevelse, der skal til for at få andre til at gøre det samme. Derfor formodes det, at budskabet med den optimerede tilgang til samarbejde kommer ud på det rigtige tidspunkt.

På grund af specialets tidsmæssige begrænsning er specialegruppen bevidst om, at den udarbejdede optimerede tilgang til samarbejde ikke er endegyldig og færdigudviklet, og det anbefales derfor, at andre arbejder videre med emnet. Havde der været mere tid til rådighed, ville specialegruppen have forsøgt at forbedre den eksterne validitet blandt andet ved at undersøge flere relevante cases. Derudover ville specialegruppen også have foretaget flere interviews for at indhente endnu flere brugbare elementer til den optimerede samarbejdstilgang. Dette vil andre derfor kunne arbejde videre med.

Specialegruppen har gennem specialet skitseret de overordnede linjer for den optimerede tilgang til samarbejde, og derfor foreslås det, at der arbejdes videre med at udarbejde nogle mere konkrete paradigmer for tilgangen. Dette kunne eksempelvis være i form af guidelines til, hvordan tilgangen anvendes i praksis, og udbudskoncepter til enkeltstående projekter tilsvarende REBUS' frit tilgængelige udbudskoncept til projektporteføljer.

Det tidsmæssige aspekt har ligeledes betydet, at specialegruppen ikke har haft tid til at afprøve den optimerede samarbejdstilgang i praksis. En sådan afprøvning vil kunne bidrage med endnu flere erfaringer, som derefter vil kunne bruges til at forbedre tilgangen. Desuden vil en succesoplevelse med den optimerede samarbejdstilgang i praksis kunne medvirke til, at flere tør kaste sig ud i at arbejde på en anderledes måde, end hvad de er vant til. Derfor foreslås det, at andre videreudvikler den optimerede samarbejdstilgang blandt andet ved at afprøve tilgangen i praksis.

Et altafgørende element for udbredelsen af den optimerede tilgang til samarbejde er, som beskrevet i kapitel 6, at bygherrerne tør kaste sig ud i den nye måde at arbejde på. Hvis ikke bygherrerne er villige til at ændre deres måde at udbyde projekter på, giver det ikke mening for byggeriets parter at gå sammen i leveranceteams, og derfor kan bygherrerne underminere den optimerede samarbejdstilgang. Hertil skal vigtigheden i, at mange bygherrer tør gøre brug af tilgangen, også pointeres, således ressourcerne brugt på at danne leveranceteamet udnyttes, og at leveranceteamet derved kan arbejde sammen på flere projekter. Specialet og folderen er første skridt på vejen til at overbevise bygherrerne om forandringen, men der ligger formentlig stadig noget arbejde i at få dem til at gøre det. Derfor er udbredelsen af den optimerede samarbejdstilgang endnu et aspekt, der kan arbejdes med fremadrettet.

Nedenfor ses en opsummering på forslagene til, hvordan andre kan arbejde videre med emnet samt videreudvikle tilgangen:

- Undersøge flere cases for at forbedre den eksterne validitet
- Foretage flere interviews med relevante interessenter
- Udarbejde konkrete paradigmer for tilgangen
- Afprøve tilgangen i praksis
- Udbrede tilgangen

Litteratur

Andersen, **2013**. Ib Andersen. *Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*. 5. edition, 2013. ISBN 978-87-593-1650-4.

Andersen, **2016**. Morten Munk Andersen. *To teams vinder milliardaftale hos Københavns Kommune*. Licitationen, 2016. URL `https://www.licitationen.dk/article/view/302055/to{_}teams{_}vinder{_}milliardaftale{_}hos{_}kobenhavns{_}kommune`. besøgt d. 12-03-2018.

Anlægsteknikforeningen, **2011**. Anlægsteknikforeningen. *Anlægsteknik 2*. 2011. ISBN 978-87-502-1024-5.

BAT-kartellet, **2010**. BAT-kartellet. *Produktivitet i byggeriet*, 2010.

Bekke, **2014**. Pernille Bekke. *Hvad Kotter kan lære dig om forandringsledelse*, 2014. URL `https://www.lederweb.dk/strategi/forandringsledelse/artikel/111713/kotters-8-trin-til-forandring`. besøgt d. 16-05-2018.

Bennett og Jayes, **1998**. John Bennett og Sarah Jayes. *The seven pillars of partnering*. Thomas Telford Publishing, 1998. ISBN 0-7277-2690-0.

Bertelsen et al., **2002**. Svend Bertelsen, Henrik Davidsen og Keld Fuhr Pedersen. *Bygherren som forandringsagent - på vej mod en ny byggekultur*. 1. edition, 2002. ISBN 87-91211-17-4.

Bohnstedt, **2017**. Kristian Ditlev Bohnstedt. *Byggeprocessens styringsområder*, 2017.

Børsen, **2017**. Børsen. *Enemærke & Petersen skal renovere institutioner i København for milliarder*, 2017. URL `https://www.pressreader.com/denmark/dagbladet-b{\T1\o}rsen/20170131/282376924304556`. besøgt d. 12-03-2018.

Bresnen og Marshall, **2000**. Mike Bresnen og Nick Marshall. *Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas*. Construction Management and Economics, 18(2), 229–237, 2000. ISSN 0144-6193. doi: 10.1080/014461900370852. URL `http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/014461900370852`.

Bryman, **2016**. Alan Bryman. *Social Research Methods*. Oxford University Press, 5. edition, 2016. ISBN 978-0-19-968945-3.

Byggeriets Evaluerings Center, **2008**. Byggeriets Evaluerings Center. *Byggeriets produktivitet – en tværsnitsanalyse fra 2004-2007*, 2008.

Byggeriets Evaluerings Center, **2004**. Byggeriets Evaluerings Center. *Brug af partnering i Danmark*, 2004.

Byggeriets Evaluerings Center, **2003**. Byggeriets Evaluerings Center. *State-of-the-Art Rapport Arbejdsgruppe Partnering*, 2003.

Byggeriets Ledelsescenter, **2017**. Byggeriets Ledelsescenter. *TRUST - strategisk samarbejde bygger skoler i København*, 2017. URL `https://www.youtube.com/watch?v=X3314MUNOyU`. besøgt d. 13-03-2018.

Bygherreforeningen, **2007**. Bygherreforeningen. *Byggeriets veje*, 2007.

Bygherreforeningen, **2004**. Bygherreforeningen. *Bygherreforeningens Partneringpolitik*, 2004.

Bygningsstyrelsen, **2016**. Bygningsstyrelsen. *Erfaring med OPP-projekter*, 2016.

Dall, **2015**. Casper Dall. *Produktiviteten stikker af i industrien*. Information, 2015. URL https://www.information.dk/indland/2015/03/produktiviteten-stikker-industrien. besøgt d. 17-05-2018.

Dansk Byggeri et al., **2005**. Dansk Byggeri, Foreningen af Rådgivende Ingeniører, Danske Arkitektvirksomheder og TEKNIQ. *Partnering i praksis*. 2. edition, 2005.

Dansk Industri, **2017**. Dansk Industri. *Analyse af byggeriet som forretning*, 2017.

Danske Regioner, **ukendt dato**. Danske Regioner. *OPP – Offentlige-Private Partnerskaber*, ukendt dato. URL http://www.regioner.dk/regional-udvikling/offentligt-privat-samarbejde/opp-offentlige-private-partnerskaber. besøgt d. 26-02-2018.

Deloitte, **2013**. Deloitte. *Analyse af den danske byggesektor Hovedrapport*, 2013.

Egebjerg, **2006**. Christin Egebjerg. *Partnering i Byggeriet F.A.Q.*, BygSOL, 2006.

Enemærke & Petersen, **2017a**. Enemærke & Petersen. *ByK med TRUST - et strategisk partnerskab i byggeriet*, 2017. URL https://www.youtube.com/watch?v=kbfGF56yGc4. besøgt d. 13-03-2018.

Enemærke & Petersen, **2017b**. Enemærke & Petersen. *TRUST samler alle byggeriets parter på ét sted*, 2017. URL https://www.youtube.com/watch?time{_}continue=27{&}v=4KYTdL67IC4. besøgt d. 13-03-2018.

Enemærke & Petersen, **ukendt dato**. Enemærke & Petersen. *Enemærke & Petersen vinder Københavns Kommunes milliardudbud*, ukendt dato. URL https://eogp.dk/nyheder/enemaerke-petersen-vinder-koebenhavns-kommunes-milliardudbud/. besøgt d. 12-03-2018.

Energistyrelsen, **2013**. Energistyrelsen. *Baggrundsrapport for analyse af den danske byggesektor*, 2013.

Erhvervs- og Boligstyrelsen, **2004**. Erhvervs- og Boligstyrelsen. *Vejledning i partnering*. 2004. ISBN 8791340195.

Erhvervs- og Boligstyrelsen, **2002**. Erhvervs- og Boligstyrelsen. *Projekt Nye Samarbejdsformer*, 2002.

Erhvervs- og Byggestyrelsen, **2005**. Erhvervs- og Byggestyrelsen. *OPP-Markedet i Danmark 2005-2010*, 2005. URL https://boligejer.dk/file/3299/oppmarkedet{_}i{_}danmark{_}2005{_}2010.pdf. besøgt d. 26-02-2018.

Erhvervs- og Byggestyrelsen, **2008**. Erhvervs- og Byggestyrelsen. *Bygherrevejledning 2008 - Forskrifter og generelle retningslinjer for offentlig byggevirksomhed*, 2008. URL https://www.bygst.dk/media/13763/bygherrevejledning-.pdf. besøgt d. 26-02-2018.

Finansministeriet, **2016**. Finansministeriet. *Økonomisk analyse: Produktivitet og konkurrence*, 2016.

Fuglsang et al., **2013**. Lars Fuglsang, Poul Bitsch Olsen og Klaus Rasborg. *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer*. 3. edition, 2013. ISBN 978-87-593-1551-4.

Gadde og Dubois, **2010**. Lars Erik Gadde og Anna Dubois. *Partnering in the construction industry-Problems and opportunities*. Journal of Purchasing and Supply Management, 16(4), 254–263, 2010. ISSN 14784092. doi: 10.1016/j.pursup.2010.09.002.

Hjorth, **2015**. Pernille Hjorth. *Lewins 3 trin til forandringsledelse*, 2015. URL `https://www.lederweb.dk/strategi/forandringsledelse/artikel/113935/lewins-forandringsmodel`. besøgt d. 14-05-2018.

Høgsted og Olsen, **2006**. Mogens Høgsted og Ib Steen Olsen. *Partnering i byggeriet*. 2006.

Hove, **2017**. Elly Kjems Hove. *DI Byg: Billigere byggeri starter med bedre samarbejde*. Altinget, 2017. URL `https://www.altinget.dk/by/artikel/di-byg-billigere-byggeri-starter-med-bedre-samarbejde`. besøgt d. 21-02-2018.

IDA, **2014**. IDA. *Produktivitet i byggeriet*, 2014. URL `https://ida.dk/sites/default/files/produktivitet{_}i{_}byggeriet{_}ida{_}analyse.pdf`. besøgt d. 12-02-2018.

Kadefors et al., **2013**. Anna Kadefors, Mikkel Andreas Thomassen og Minna Nordahl Jørgensen. *Long term strategic collaboration in the construction industry*. 2013. ISBN 978-87-995885-5-8.

KL, **2008**. KL. *Kortlægning af udfordringer vedrørende offentlig-privat partnerskab (OPP)*, 2008.

Klima- Energi- og Bygningsministeriet, **2013**. Klima- Energi- og Bygningsministeriet. *Bekendtgørelse om kvalitet, OPP og totaløkonomi i offentligt byggeri*. BEK nr 1179. 2013. URL `https://www.retsinformation.dk/pdfPrint.aspx?id=145555`. besøgt d. 03-04-2018.

Københavns Kommune, **ukendt dato**. Københavns Kommune. *Københavns Kommune vil bygge smartere*, ukendt dato. URL `https://www.kk.dk/artikel/koebenhavns-kommune-vil-bygge-smartere`. besøgt d. 12-03-2018.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, **2012a**. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. *Vejledning i konsortiedannelse*. 2012. ISBN 9788770294768.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, **2012b**. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. *Erfaringer fra de danske OPP-projekter*, 2012b.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, **2013**. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. *Barrierer for OPP ved kommuner og regioners bygge- og anlægsprojekter*, 2013.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, **2015**. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. *Økonomisk fordelagtighed ved offentligprivate partnerskaber*, 2015.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, **2016a**. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. *Standardmodel for offentlig-private partnerskaber*. 2016. ISBN 9788770296526.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, **2016b**. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. *Udbudsloven Vejledning om udbudsreglerne*. 2016. ISBN 9788770296229. URL `https://www.kfst.dk/media/47065/udbudsloven-vejledning-om-udbudsreglerne.pdf`. besøgt d. 08-03-2018.

KORA, **2013**. KORA. *Offentlige-private partnerskaber (OPP) – Notat om danske og internationale erfaringer med OPP*, Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning, 2013.

Kousholt, **2014**. Bjarne Kousholt. *Organisation og mennesker*. 1. edition, 2014. ISBN 978-87-571-2830-7.

Kristensen, **2006**. Kristian Kristensen. *Strategiske Partnerskaber i Byggeriet*. 2006. ISBN 87-7877-212-5.

Kristensen, **2017**. Sten Thorup Kristensen. *DI: Byggeriets produktivitet rokker sig ikke ud af stedet*. Berlingske Business, 2017. URL `https://www.business.dk/ejendomme/di-byggeriets-produktivitet-rokker-sig-ikke-ud-af-stedet`. besøgt d. 19-02-2018.

KUBEN Management, **2015**. KUBEN Management. *Ti år med OPP i byggeriet - erfaringer og muligheder*, 2015.

Kvale og Brinkmann, **2009**. Steinar Kvale og Svend Brinkmann. *Interview - Introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag, 2. edition, 2009. ISBN 978-87-412-5198-1.

Larson, **1995**. Erik Larson. *Project Partnering: Results of Study of 280 Construction Projects*. Journal of Management in Engineering, 11(2), 30–35, 1995. ISSN 0742-597X. doi: 10.1061/(ASCE)0742-597X(1995)11:2(30).

Lassen, **2017a**. Rasmus Brandt Lassen. *Byggeri København*, 2017a.

Lassen, **2017b**. Rasmus Brandt Lassen. *Omstilling til strategiske partnerskaber*, 2017b.

McKinsey Global Institute, **2017**. McKinsey Global Institute. *REINVENTING CONSTRUCTION: A ROUTE TO HIGHER PRODUCTIVITY*, 2017.

Mediations instituttet, **2017**. ' Mediations instituttet. *Menneskelige faktorer afgør byggeriets konflikter*, 2017. URL `http://mediationsinstituttet.dk/wp-content/uploads/2017/03/Byggekonfliktens-DNA-Nyhedsbrev-fra-Mediationsinstituttet-marts-2017-1.pdf`. besøgt d. 16-02-2018.

Molio Byggeriets Videnscenter, **2017**. Molio Byggeriets Videnscenter. *Få det første blik ind i byggeriets store strategiske partnerskab*, 2017. URL `http://www.prisdata.net/bygnet/nyhed/article/faa-det-foerste-blik-ind-i-byggeriets-store-strategiske-partnerskab/`. besøgt d. 13-03-2018.

Møller og Bejder, **2004**. Malene Møller og Erik Bejder. *Resource Basins - A strategic challenge for the building industry*. In 12th Annual Conference on Lean Construction, August 3-5, pages 1–13, 2004.

Møller, **2003**. Malene Raagaard Møller. *Partnering - et skridt nærmere målet*, 2003.

Ngowi, **2007**. A. B. Ngowi. *The role of trustworthiness in the formation and governance of construction alliances*. Building and Environment, 42(4), 1828–1835, 2007. ISSN 03601323. doi: 10.1016/j.buildenv.2006.02.013.

Nielsen og Lyngsø, **2011**. Nick Nielsen og Kasper Lyngsø. *BYGetTeam.nu - vejen til et bedre samarbejde i byggeriet*, Aalborg University, 2011.

Økonomi- og Erhvervsministeriet, **2007**. Økonomi- og Erhvervsministeriet. *Bedre og billigere byggeri*, 2007.

Phua og Rowlinson, **2004**. Florence T.T. Phua og Steve Rowlinson. *How important is cooperation to construction project success? A grounded empirical quantification*. Engineering, Construction and Architectural Management, 11(1), 45–54, 2004. ISSN 0969-9988. doi: 10.1108/09699980410512656. URL `http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/09699980410512656`.

Pricewaterhousecoopers, **2016**. Pricewaterhousecoopers. *Liste over OPP-projekter*, 2016.

Rasmussen, **2012**. Peter B. Rasmussen. *Byggebranchen indfører sund fornuft*. Berlinske Business, 2012. URL `https://www.business.dk/ejendomme/byggebranchen-indfoerer-sund-fornuft`. besøgt d. 16-02-2018.

Realdania, **2013**. Realdania. *Long term strategic collaboration in the construction industry – Case studies from Denmark and Sweden*, 2013.

REBUS, **2017**. REBUS. *Vidensdeling og samarbejde på tværs af byggebranchen*, 2017.

REBUS og DLA Piper, **2017**. REBUS og DLA Piper. *Vejledning - Om udbud af strategiske partnerskaber*, 2017. URL `http://rebus.nu/media/1165/vejledning-16-maj-2017.pdf`. besøgt d. 08-03-2018.

Renovering på dagsordnen, **2016a**. ' Renovering på dagsordnen. *Hvad giver høj produktivitet i renoveringsprojekter?*, 2016a.

Renovering på dagsordnen, **2016b**. ' Renovering på dagsordnen. *Styrket produktivitet i bygningsrenovering*, 2016b. URL `https://www.danskbyggeri.dk/media/7450/styrket-produktivitet-i-bygningsrenovering.pdf`. besøgt d. 12-02-2018.

Rydahl, **2017**. Jimmy Holst Rydahl. *Undersøgelse: Pris mindre afgørende end nogensinde i offentlige udbud*, 2017. URL `http://www.fortem.dk/2017/02/27/ny-undersoegelse-pris-mindre-afgoerende-end-nogensinde-i-offentlige-udbud/`. besøgt d. 16-02-2018.

Skjøt, **2016**. Nina Skjøt. *Strategisk Partnerskab - Lean Construction DK*, 2016.

Sonne-Ragans, **2012**. Vanessa Sonne-Ragans. *Anvendt videnskabsteori - reflekteret teoribrug i videnskabelige opgaver*. 2012. ISBN 978-87-593-1548-4.

Statens Byggeforskningsinstitut, **2004a**. Statens Byggeforskningsinstitut. *Partnering i Praksis - Vurdering af resultater og erfaringer fra opførelsen af LO's hovedsæde i Havnestaden*. 2004. ISBN 8756312121.

Statens Byggeforskningsinstitut, **2006**. Statens Byggeforskningsinstitut. *Byggeriet produktivitet - Samspil mellem industri og byggeri*, 2006.

Statens Byggeforskningsinstitut, **2004b**. Statens Byggeforskningsinstitut. *Fornuft og ufornuft i byggeriets organisering*, 2004b.

Tang et al., 2010. LiYaning Tang, Qiping Shen og Eddie W L Cheng. *A review of studies on Public-Private Partnership projects in the construction industry*. International Journal of Project Management, 28(7), 683–694, 2010. ISSN 02637863. doi: 10.1016/j.ijproman.2009.11.009. URL http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.009.

Ted - Tenders Electronic Daily, 2016. Ted - Tenders Electronic Daily. *Bygge og anlæg - 202133-2016*, 2016. URL http://ted.europa.eu/udl?uri=TED:NOTICE:202133-2016:TEXT:DA:HTML{&}tabId=1. besøgt d. 15-03-2018.

Thomassen et al., 2014. Mikkel A. Thomassen, Hans Blinkilde og Lennie Clausen. *Kronik: Byggeriet skal forpligte sig til længerevarende samarbejde*. Ingeniøren, 2014. URL https://ing.dk/artikel/kronik-byggeriet-skal-forpligte-sig-til-laengerevarende-samarbejde-166194. besøgt d. 21-02-2018.

TRUST, ukendt dato. TRUST. *ByKmedTRUST.dk*, ukendt dato. URL http://www.bykmedtrust.dk/{#}!start. besøgt d. 12-03-2018.

TRUST, 2017. TRUST. *Strategisk Partnerskab ByK med TRUST*, 2017.

Udbudsportalen, 2017. Udbudsportalen. *Tærskelværdier 2018 og 2019*, 2017. URL https://udbudsportalen.dk/udbudsguiden/ret-regler/taerskelvaerdier/. besøgt d. 19-03-2018.

Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2016. Uddannelses- og Forskningsministeriet. *Produktivitet i byggeriet*, 2016. URL https://ufm.dk/forskning-og-innovation/indsatsomrader/forsk2025/indkomne-indspil/organisationer/landsorganisationen-i-danmark/produktivitet-i-byggeriet. besøgt d. 09-02-2018.

Unsplash, 2018. Unsplash. *Beautiful Free Images*, 2018. URL https://unsplash.com/. besøgt d. 01-06-2018.

Værdibyg, 2012a. Værdibyg. *Kvalitet som tildelingskriterium*, 2012a.

Værdibyg, 2011a. Værdibyg. *Tværgående arrangement*, 2011a. URL http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com{_}docman{&}task=doc{_}view{&}gid=97{&}tmpl=component{&}format=raw{&}Itemid=4. besøgt d. 16-02-2018.

Værdibyg, 2011b. Værdibyg. *Perspektiver på byggeriets faseskift*, 2011b. URL http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com{_}docman{&}task=doc{_}view{&}gid=77{&}tmpl=component{&}format=raw{&}Itemid=67. besøgt d. 16-02-2018.

Værdibyg, 2012b. Værdibyg. *Etablering af samarbejde*, 2012b. URL http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com{_}docman{&}task=doc{_}view{&}gid=127{&}tmpl=component{&}format=raw{&}Itemid=133. besøgt d. 12-02-2018.

Vand Partner, 2016. Vand Partner. *Partnering - kontrakttype og samarbejdsformer*, 2016.

Vaus, 2001. David A. De Vaus. *Research Design in Social Research*. SAGE Publications, 2001. ISBN 0-7619-5346-9.

A | Appendiks

A.1 Dagsorden til interview med Kim Haugbølle

- Introduktion af hinanden
- Motivation for valg af specialeemne
- Formål med interviewet: at få et bredere syn på vores emne
- Introduktion af emneområde (3. generations partnering og herunder også definition)

Spørgsmål:

1. Kender du andre projekter end TRUST-projektet, hvor der anvendes 3. generations partnering?

2. Hvorfor tror du ikke 3. generations partnering er mere udbredt, end det er?

3. På et spørgsmål om 3. generation partnering, som omtalt i "Seven Pillars of Partnering" [Bennett og Jayes, 1998], forklarer Nigel Barr, at dette begreb ikke bruges og aldrig er blevet brugt nævneværdigt. Han mener, det er en akademisk idé. Byggeriet arbejder i projekter og vil aldrig komme til at ligne fremstillingsindustrien så meget, at man vil komme til at lave 3. generation partnering, som er at ligne med fremstillingsindustriens strategiske alliancer/partnerskaber. Er du enig i denne udtalelse?

4. Hvad er dit syn på 3. generations partnering (styrker/svagheder)?

5. Har du nogle tanker omkring, hvordan 3. generations partnering kan optimeres (evt. ved brug af elementer fra andre nyere samarbejdsformer)?

Forklar vores vision ift. 3. generations partnering (nogen mener, det er ressourcetungt, men vi mener, der er et stort potentiale (gentagelseseffekt blandt projektdeltagere i stedet for i projekterne), hvorfor vi tænker det også kan bruges på mindre projekter).

6. Hvilke barriere er der ift. at anvende 3. generations partnering på mindre projekter?

7. Tror du, det er muligt at anvende 3. generations partnering i alle typer af byggeprojekter, og tror du at det kunne være fremtiden i byggebranchen?

8. Har du nogle inputs omkring emnet, noget vi ikke har tænkt over eller bør have i baghovedet?

9. Hvad ser du som fremtiden inden for samarbejde i byggebranchen?

A.2 Transskribering af interview med Kim Haugbølle

Dato: 19/03 2018
Interviewtype: Semistruktureret
Interviewperson: Kim Haugbølle, seniorforsker ved Aalborg Universitet København
Varighed: 1 time og 14 minutter
Sted: John F. Kennedys Pl. 1 i Aalborg (Cafe Visa)
Formål: Få et bredere syn på specialeemnet
Lydfil: E-bilag C.5

Specialegruppe: Jeg tænker, at vi lige kan starte med at introducere os for hinanden for lige at få på plads, hvem hinanden er.

Kim Haugbølle: God ide.

Specialegruppe: Jeg kan godt starte. Både Jens og jeg læser Byggeledelse på 10. semester her i Aalborg. Vores motivation for at vælge samarbejde som emne i vores speciale kommer af, at vi igennem studietiden adskillelige gange har fået fortalt, at der er et dårligt samarbejde i byggebranchen. Desuden var vi i praktik på sidste semester, hvor vi igen fik bekræftet, at der er en tankegang om en selv, og hvordan man kan fremme sine egne chancer bedst muligt.
Vi har læst lidt omkring dig, mest i forhold til hvad du forsker i, og så hørte vi et podcast med dig (red. "Byens Netværksdag 2017: Nye samarbejdsformer i byggeriet"), hvor vi tænkte, at det var da interessant, og det kunne vi godt tænke os at høre lidt mere om. Jeg ved ikke, om du vil sætte lidt ord på, hvad du laver? Er du kun på universitetet eller hvordan?

Kim Haugbølle: Ja det er jeg på den måde, at min fuldtidsbeskæftigelse er på universitetet, men jeg underviser også meget udenfor universitetet i modsætning til, hvad de fleste andre gør. Det er dels indenfor totaløkonomi, som er et af de felter, jeg har beskæftiget mig ret meget med, og oplæg omhandlende ting relateret til byggeriets processer. I gennemsnit holder jeg 20-25 oplæg om året udenfor universitetets regi, så det er faktisk ret tit en gang hver anden uge. De fleste af os, der er ansat på universitetet, bruger det meste af vores tid på at undervise studenter, men af forskellige grunde er jeg blevet sluset ind i at holde mange oplæg, og det hænger selvfølgelig også sammen med, at jeg har været involveret i DGNB ordningens etablering i Danmark og stadigvæk er involveret på forskellig vis i videreudvikling og implementeringen af ordningen. For at være meget konkret har jeg lige brugt den sidste halve time på at snakke med Charlotte fra DK-GBC, Green Building Counsil Denmark, som er ansvarlig for DGNB ordningen omkring oversættelsen af et tysk værktøj til dansk. Det er bare en illustration af, at det stadigvæk er noget, der fylder rigtig meget hos os, og der er endda andre, der laver væsentligt mere for dem eller sammen med dem, end jeg gør, og det kaster selvfølgelig også en masse aktivitet af sig.
Men hvis jeg skal prøve at starte med Adam og Eva, så kan man sige, at jeg blev færdig som civilingeniør fra DTU for mange år siden og skrev mit speciale omkring genanvendte byggematerialer på Institut for Anlægsteknik, og så fik jeg en Ph.D som omhandlede miljørigtig projektering også på Institut for Anlægsteknik, som senere blev til Institut for Planlægning, og som så kom til at rumme en række andre institutter også. Det er nok meget betegnende for den faglige interesse, at det har ligget i retning af de langsigtede miljømæssige overvejelser og hensyn til det byggede miljø. Derefter blev jeg headhuntet, nej jeg skulle faktisk selv søge stillingen, og så fik jeg et job som sekretariatsleder for Byggeriets Udviklingsråd, som havde været et udviklingsorgan, hvor man havde haft penge til at lave forskellige udviklingsprojekter af meget forskellig art. Men på det tidspunkt hvor jeg kom ind i det, havde man ikke længere udviklingsmidler men var alene en tænketank. Og det var jo så en tænketank for boligministeren,

hvilket betød, at det var direktørerne fra Velux, Birch & Krogboe og andre direktører udpeget på baggrund af deres personlige egenskaber men reelt repræsenterende forskellige parter i byggeriet, og der lavede vi mange spændende ting, hvoraf en af dem førte til etableringen af Bygherreforeningen i Danmark. Jeg sad fysisk på SBi, men det var af rent praktiske grunde, fordi en tænketank ikke skulle sidde lige ved siden af ministeren. Så var der nogen, der spurgte, om ikke jeg skulle til at søge en stilling som forsker i stedet for. Det gjorde jeg så, og kort tid efter blev byggeriets udviklingsråd nedlagt, hvilket var en meget heldig timing. Og så har jeg sådan set været på SBi lige siden. Der har jeg i mange år alene forsket, fordi vi jo ikke var et universitet, men et sektorforskningsinstitut, og derfor har vi ikke haft nogen undervisningsforpligtigelse, men jeg havde ekstern lektorat, så jeg havde stadigvæk kontakt til undervisningsverdenen. Og så fusionerede vi jo med Aalborg Universitet for snart 10 år siden. De første år mærkede vi ikke meget til det nogen af os, men så begyndte det at gribe om sig, og for cirka seks år siden flyttede vi ud til Sydhavnen ude i Nokias gamle bygninger, og det gjorde alle de andre dele af Aalborg Universitet København også, som ellers lå i Ballerup, og så blev det lige pludselig meget mere universitet, fordi nu var der jo studerende og studieforvaltnigen og et helt andet miljø. Og så har jeg de seneste år været involveret i vores Ledelse og Informatik i Byggeriet uddannelse, som på nogen punkter er en parallel til Byggeledelse på Aalborg Universitet. Jeg kender også udemærket de fleste af dine lærer formodentligt.

Specialegruppe: Ja vi har Arne som vejleder. Men ellers er det ikke mit indtryk, at i har særlig meget samarbejde?

Kim Haugbølle: Nej. Man kan sige, at samarbejde fordrer, at man har nogen fælles aktiviteter, som man laver sammen. Foreksempel at man driver de samme kurser og underviser på hinandens kursur, men selvom vi har de samme kurser, så er Lene og Kristian og de andre fuldt kapable til selv at undervise i de fag, så hvorfor skulle de hive mig til Aalborg og betale flybilletter og alt muligt andet, og omvendt hvorfor skulle Lene komme til København. Men eksempelvis har jeg haft stor glæde af undervisningsnotater og opgaver og alt muligt andet. Vi har også en fælles forening, der hedder Anlægsteknikforeningen, hvor vi mødes typisk to gange om året og har en studierejse hvert andet år, og der sidder Lene, Willy, Kristian osv. og jeg. Så på den måde har vi jo lidt samarbejde, men direkte undervisningsaktivitet har vi ikke, og hvad ekstern forskningaktivitet angår, har det af en eller anden grund ikke kastet særlig meget af sig. Vi prøvede faktisk i forbindelse med fusionen at få etableret et bedre samarbejde mellem de forskellige grupper i Aalborg og København, men jeg tror måske, at vi var for tidligt ude, så det blev ikke rigtigt til noget kun nogle få steder især på energiområdet, men der havde folk allerede samarbejder altså omkring Per Heiselberg og Søren Aggerholm osv.

Specialegruppe: Hvilke erfaringer har du i forhold til udviklingen af samarbejdet i byggeriet?

Kim Haugbølle: Jeg har lavet mange små og lidt større projekter inden for det med lidt forskellige tilgange. Jeg har arbejdet en del med partnering, og en af mine kollegaer og jeg har skrevet en, synes vi selv, ganske fin artikel for nogle år siden omkring partnering analyseret ud fra et aktivitetsteoretisk perspektiv. Stefan Gottlieb hedder han. Men ellers har jeg især beskæftiget mig med bygherrens rolle, og det var selvfølgelig også derfor, jeg blev inviteret med til at lave den der podcast. Den direkte anledning var lidt trist, nemlig at Bygningsstyrelsens direktør havde fratrådt sin stilling, fordi Bygningsstyrelsen havde ansvaret for at etablere en ny laboratoriebygning på Jagtvej i tilknytning til Københavns Universitet, der hedder Niels Bohr Bygningen, som blev voldsomt forsinket, voldsomt fordyrret og stadigvæk ikke er færdig. Det var fra 1,5 milliard DKK til 3 milliard DKK og et par år oveni, og selvom hun havde gjort, hvad hun kunne for at rette op på fortidens synder på et projekt, der jo startede lang tid før Gyrithe Saltorp startede som direktør i Bygningsstyrrelsen, så endte hun med at tage

skraldet for de beslutninger, som den tidligere ledelse havde truffet. Jeg synes, det var smadder ærgerligt, fordi hun var en super dygtig direktør, og jeg ønsker hende alt godt, og at hun får et godt job et andet sted. Men hun blev fyret, og det var egentlig meningen, at hun skulle have været med på konferencen, og så ringede de og spurgte, om ikke jeg ville komme, fordi jeg havde udtalt mig flere gange i medierne om Niels Bohr Bygningen, hvilket jo så var anledningen til den podcast.

Specialegruppe: Ja okay. Vi ville egentlig først have interviewet dig senere i vores projekt, så måske vi vil vende tilbage på et senere tidspunkt.

Kim Haugbølle: Det gør i bare.

Specialegruppe: Men vi ville ikke forpasse muligheden for at snakke med dig i dag, da det om ikke andet kan give os et bredere syn på emnet.

Kim Haugbølle: Klogt. Forhåbentlig ja.

Specialegruppe: Men for at vende tilbage til vores projekt så har vi efterhånden indsnævret os til at arbejde med 3. generations partnering. For at få definitionenerne på plads, så mener vi med 1. generations partnering projektpartnering, hvor partnering bruges på et enkelt projekt. 2. generations partnering er et samarbejde, hvor bygherren samler leveranceteamet, som eventuelt samarbejder over flere projekter, og 3. generations partnering er situationen, hvor leveranceteamet går sammen for derefter at byde ind på en opgave. Sådan har vi valgt at skelne mellem de tre generationer ud fra det, som vi har læst.

Kim Haugbølle: Okay ja.

Specialegruppe: Nu hvor du kommer fra København, går jeg ud fra, at du har hørt om TRUST-projektet?

Kim Haugbølle: Vi har et projekt kørende. Min kollega Stefan Gottlieb er ansvarlig, for den følgeevaluering vi laver af TRUST, så han vil være en god mand at snakke med specifikt omkring TRUST. Og jeg ved ikke, om der er nogen fortrolighedshensyn, fordi de er jo i gang med projektet, så der kan godt være noget der. Men det er Stefan, der står for det, og vi har faktisk lige fået en erhvervs Ph.D i hus med Nicolaj Frederiksen.

Specialegruppe: Ja ham har vi faktisk haft kontakt med.

Kim Haugbølle: Ja og han er jo involveret i projektet. Han sidder fysisk hos Enemærke & Petersen og er ansat der.

Specialegruppe: Ja det er også vores plan eller vi er allerede i kontakt med dem, og vi tænker at tage til København på et tidspunkt, så det kunne jo også eventuelt være der, vi kunne snakke med dig igen.

Kim Haugbølle: Ja, det gør vi bare.

Specialegruppe: Men mit spørgsmål går mere på, om du kender til andre projekter end TRUST, der bruger 3. generations partnering, hvor leveranceteamet selv finder sammen og bydder ind på en opgave?

Kim Haugbølle: Nu bruger du 1., 2. og 3. generations partnering på en lidt sjov måde, fordi jeg ville jo være tilbøjelig til at snakke om to typer af partnering nemlig projektpartnering og strategiske partnerskaber.

Specialegruppe: Sådan definerer man det typisk i Danmark i hvert fald ikke?

Kim Haugbølle: Jo. Altså det kan godt være, at det der med 3. generations partnering, det lyder fint, fordi det signalerer, at det udvikler sig. Men jeg vil vove den påstand, at mange af de partneringprojekter

der er blevet gennemført tidligere, det har eller det kan godt være at bygherren har prøvet at indkalde parterne, men det er jo i kraft af, at parterne har fundet sammen, at det er blevet til noget. Så når du nu siger 3. generations partnering, så er det meget snublende nært at tale totalentreprise i stedet for. Og så kan man jo spørge sig selv, om det er partnering, og nej det er det måske ikke.

Specialegruppe: Men det er også lige så meget det med, at parterne kommer ind på samme tid, og at man også får inddraget entreprenøren tidligere. Det er måske der, forskellen ligger mellem totalentreprise og partnering.

Kim Haugbølle: Jamen i en totalentreprise kommer totalentreprenøren også tidligt ind forløbet, og hvis man laver det, som vi på et tidspunkt kaldte for styret totalentreprise, så overtager bygherrens rådgiver og lader dem indgå i sit leveranceteam. Og når jeg kalder det styret totalentreprise, så er det ud fra den devisen, at vi jo godt kender nogen af faldgruberne i en totalentreprise klassik med, at rådgivernes fine ideer bliver tromlet ned, og så får bygherren et mere kedeligt byggeri, end vedkommende måske havde drømt om at få. Men ved at lave den her styret totalentrepriseform så kan rådgiveren prøve at holde fast i de eksempelvis arkitektoniske- eller miljømæssige parametre, der er sat højt i projektet, og samtidig kan rådgiveren, hvis vedkommende synes, at entreprenøren trykker for meget på prisen, råbe vagt i geværet og sige til bygerren, at vedkommende skal være vaks ved havelågen, fordi entreprenøren er ved at skære væsentlige kvaliteter af projektet ud. Og derfor denne her styring som man normalt ikke har i en totalentreprise, fordi der har bygherren en og kun en at forhandle med nemlig totalentreprenøren. Som jeg også sagde i den der podcast, så tror jeg ikke det handler så meget om, om det er den ene eller den anden organisationsform. Det handler meget mere om, hvad det er for nogle praksisser, og hvordan vi gør ting, og hvordan vi får de ting til at ske, som vi gerne vil have til at ske. Og de praksisser er vi bare ikke særligt gode til at få bragt aktivt i spil, og jeg har set mange sjove diagrammer eksempelvis et sløjfediagram, og så er det partnering. Ja og hvordan er relationen så mellem de her parter i den her blomst, du har lavet. Jamen det er sådan noget med, at vi snakker sammen. Ja okay i snakker vel ikke bare sammen sådan, at tid og penge kan skride, som det passer. Så der er jo nok nogen et eller andet sted, der træffer nogle beslutninger, og derfor er der et hierarki. Der vil altid være et hierarki, fordi nogen skal jo træffe en beslutning om, hvorvidt vi går til højre eller venstre, om vi vælger a eller b, om vi fortsætter eller stopper osv.

Specialegruppe: Det handler vel også rigtig meget om det her med at have tillid til hinanden? Og hvis man arbejder sammen på flere projekter, ved at det her team måske arbejder for en bygherre og så arbejder for en anden bygherre bagefter, så må man formode at parterne har mere tillid til hinanden? Så 3. generations partnering er vel lige så meget tillid? Du siger godt nok at der er et hierarki, men hvad med tillid?

Kim Haugbølle: Kan der ikke være tillid i et hierarki? Det gode ved hierarkier er, at de skaber forudsigelighed, hvis man ellers spiller sine roller, og det skaber forudsigelighed, så jeg ved, at du har ansvaret for et eller andet, og derfor kan jeg have en berettiget forventning om, at du leverer de og de ting. Det der risikerer at ske ved at bløde hierarkiet op er, at ansvaret falder mellem flere stole, og ulempen ved det er, at der flere der kan finde på at lave den samme opgave, selvom det kun var en der burde gøre det, at der er nogen andre, der laver noget, som de i virkeligheden ikke er kompetente til, altså ingeniøren laver et arkitektonisk design, som vedkommende nok i virkeligheden skulle holde sig fra, og arkitekten begynder måske at lave for meget ingeniørarbejde osv. Derfor tænker jeg, at det er meget vigtigere, at vi er på det rene med, hvem det egentlig er, der skal lave hvilke opgaver, og vi er klar på hvem, der så er mest kompetent til at gøre det. Og der er det meget tænkeligt, at det i virkeligheden handler mere om, at vi får snakket den der arbejdsdeling osv. ordentligt igennem, frem for at vi bare tyer til nogle

automatreationer, jamen nu har vi en fagentreprise, så betyder det det og det, eller nu har vi partnering, så betyder det det og det. Ja hvad betyder det egentlig. Jeg har set organisationsdiagrammer, hvor det går ud på, at vi har en helt traditionel fasemodel, og så har vi en workshop i starten og måske en lidt senere, og så er det partnering. Okay, så forstår jeg ikke, hvad partnering er.

Specialegruppe: Så det er nogle normer eller nogle retningslinjer, du ikke på nuværende tidspunkt synes er tilstede, for at et fuld integreret samarbejde kan fungere?

Kim Haugbølle: Ja eller man kan selvfølgelig sige, at tillid er jo altid godt, og tillid handler jo om at stole på hinanden, tillid handler om, at man ikke føler sig ført bag lyset, tillid handler om, at jeg kan regne med, at det du gør, det er det, du er sat til at gøre, og du kan regne med, at jeg gør det, som jeg er sat til at gøre. Den måde vi i virkeligheden også pakker det ind på, og det står jo også i partnering definitionen fra de gamle vejledninger, at det ikke bare er et spørgsmål om tillid, men det er også et spørgsmål om at have fælles målsætninger, og det er jo der, hvis vi laver den kobling, at vi siger, tillid er lig med fælles målsætninger, så tror jeg vi går rigtig galt i byen meget meget hurtigt. For vi har ikke nødvendigvis samme målsætninger, men vi kan godt have enormt meget tillid til hinanden, og omvendt kan vi også godt have samme målsætninger men dyb mistillid til hinanden. Det er i hvert fald en faldgrube eller et fokuspunkt, man skal tænke over. Det er det der med, hvad er det, den tillid rent faktisk skal dække over, og hvad er det, noget andet skal dække over.

Specialegruppe: Jeg startede med at spørge, om du kendte projekter, der ligner TRUST-projektet?

Kim Haugbølle: Ikke i Danmark. Altså man kan jo sige på godt eller ondt, så lagde DR Byen jo partnering ned i Danmark i stor udstrækning. Svenskerne driver stadigvæk på med partnering og kører stadigvæk kurser og den slags. Englænderne er blevet lidt mere kølige i betrækket i forhold til det, og jeg tror, mange af de tanker nu i virkeligheden er forsøgt implementeret gennem OPP-projekter i stedet for. Eller pakket ind under overskriften konkurrencepræget dialog for på den måde at få drejet skuden i en anden retning. Vi snakker rigtig meget om integrated design and project delivery, og så kaldes det et utal af forskellige varianter af det integrated project delivery systems osv. Men grundlægende er det noget af det samme tankegods, det handler om nemlig at etablere nogle nye samarbejdsformer. Og det er i øvrigt en pointe, som Stefan og jeg har prøvet at drive lidt hårdt på, og sige husk nu at vi har udbudsformer, vi har entrepriseformer, og vi har samarbejdsformer eller organisationsformer. Det er tre forskellige ting, og de er myntet på at skulle løse tre forskellige opgaver. Hvad udbudsformerne angår, så har vi den der, i hvert fald hvis man er offentlig bygherre, håndfuld af udbudsformer, som er beskrevet i udbudsdirektivet. Det er noget med at sætte nogle regler og rammer for, hvordan man køber ind, og hvordan man giver tilbud. Entrepriseformerne er jo en organisationsform med en ansvarsfordeling. I en fagentreprise er ansvarsfordelingen på den her måde, i en storentreprise der er det på den her måde osv. Så der har vi ligesom standardiseret vores ansvarsfordeling efter nogle bestemte former. Mens når det gælder samarbejd- og organisationsformer, så er der frit slag, altså gør hvad du vil. Og der har været rigtig meget fokus på, og det er sådan set det, der er min underliggende pointe i den der podcast, vi har alt for meget fokus på og se, om vi kunne udtænke nogle nye udbudsformer og nogle nye entrepriseformer, men det der er interessant, det er, at vi kommer steppet længere ned og kigger på, hvordan får vi det praktiske samarbejde til at fungere mellem virksomheder og folk osv.

Specialegruppe: Men er det i form af nogle vejledninger, eller hvad tænker du der?

Kim Haugbølle: Ja det kunne jo være en del af det.

Specialegruppe: Og hvem skal i så fald gøre det?

Kim Haugbølle: Altså det er jo ikke kun vejledninger. Noget af det handler også om, som NCC prøvede på et tidspunkt at etablere en klub af firmaer, som var dem altså prefered suppliers indenfor sådan en Supply Chain Management tænkning. Der er nogen man foretrækker at arbejde sammen med, fordi dem stoler man på. Man kan regne med, at de leverer, og man kan regne med, at de ikke lige forsøger at lægge 25 % på prisen, fordi de giver faktisk en reel pris, så vi skal ikke ud og forhandle om prisen, fordi det er en skarp og god pris up front. Og allerede der kan man sige, at hvis man har sådan en berettiget forventning om, at du giver en fair pris, når du giver mig en pris på den ydelse, jeg skal levere, så slipper vi også for nogen af de der hundeslagsmål, fordi så ved vi jo, at det her nogenlunde er der, prisen skal være, og selvfølgelig kan tingene stadig gå galt, og vi kan blive sure på hinanden, men vi stoler grundlæggende på, at vi ikke snyder hinanden. Og det er vel grundlæggende den største udfordring, nemlig at vi regner med hinanden.

Specialegruppe: Ja og det er det, der er så pokkers svært.

Kim Haugbølle: Ja og især hvis det er folk, man aldrig har arbejdet sammen med før, så dækker man sig af, og som MT Højgaard siger via deres VDC-strategi, vi har tre typer af projekter. Vi har de projekter, vi laver i eget hus, der kan vi godt bruge vores digitale bygningsmodeller til at udtrække mængder, lave pristilbud, lave tidsplanlægning eller lave produktionsplanlægning, fordi vi har selv stået for dem, vi stoler på dem. Så har vi en gruppe af ingeniører og arkitektfirmaer, der har forstået systemet også, og som leverer tegninger, som vi måske med en vis tilretning kan bruge videre i vores produktionsplanlægning. Og så har vi en tredje gruppe, og det er alle de ingeniør- og arkitektfirmaer, som ikke er i stand til det eller laver mangelfulde modeller, sjusker eller sådan noget, i hvert laver de ikke nogen modeller, som MT Højgaard kan bruge videre. Men det er selvfølgelig noget, du skal høre MT Højgaard om. Men de kasserer simpelthen deres modeller, fordi det ikke kan betale sig at rette op på dem, og der går alt for meget tid med at lave rettelser, og så er det nemmere, hurtigere og billigere at lave deres egen model. Og det er jo også en måde at have tillid på, nemlig at dem der kan vi ikke have tillid til, men vi har tillid til os selv, selvom de sikkert også selv laver fejl.

Specialegruppe: Jeg er faktisk ansat som studentermedhjælper ved MT Højgaard lige nu, efter jeg var i praktik der på sidste semester. Så jeg ved godt lidt om MT Højgaard, men ikke at de deler det op i tre grupper.

Kim Haugbølle: Det er da heller ikke sikkert, at det er særligt officielt, at det er den måde, de gør det på, men det er den måde, som ledende folk giver udtryk for, at de arbejder på, og den praksis der etableres. Det kan man sagtens, når man har en stor ingeniørafdeling.

Specialegruppe: Selvom du siger, at 3. generations partnering måske bare er en udviddet totalentreprise, så er det alligevel det, vi prøver at køre med, fordi vi tænker, at det er noget, alle kan bruge også de små virksomheder, så hvis en lille virksomhed går sammen med en anden virksomhed, så kan de også få en bid af kagen. Vi tænker, at på den her måde så opnår man den her gentagelseseffekt i projketdeltagerne og ikke så meget samme projekttype, hvilket, vi har læst, ofte er en af problematikkerne ved byggebranchen, nemlig at den er meget projektorienteret. Det er det, vi tænker med det lige nu.

Kim Haugbølle: Det giver da også god mening. Man kan jo sige, at vi har variation af to dimensioner. Vi har variation på projektets karakteristika, altså at det er det samme, vi skal bygge og samme sted osv., men vi har også variation i den måde, vi organiserer arbejdet på, altså den måde vi gennemfører projektet på. Så vi har ligesom de to parametre, der varierer på samme tid, og der kan man jo så også se et spænd af strategier for at imødegå den udfordring, det byder på. NCC har jo med deres Company House koncept for kontorbyggerier ligesom valgt at sige, at vi kan lave et kontordesign og en måde at

lave kontorbygninger på, som kan tilpasses til forskellige lokalplaner og forskellige bygherrer og på den måde skabe et økonomisk optimalt bygbart projekt, som vi kan gennemføre, fordi det er et koncept, vi arbejder med. En anden måde at gå frem på er ved at have det samme sæt af partnere, som man går sammen med fra gang til gang, og der lavede en af mine kollegaer for snart mange år siden et lille studie omkring nogen af de små håndværkervirksomheder, som havde helt uformelle strategiske partnerskaber. De kendte hinanden fra den lokale fodboldklub eller sådan noget. Det betød, at muren kendte en VVS'er, som kendte en elektriker, og de der tre firmaer havde arbejdet sammen i et utal af projekter, og hvis den ene fik en opgave ind, så ringede de til hinanden og sagde, at der også var noget elektrikerarbejde på den her sag, og om vedkommende kunne stille med to mand på torsdag. Den form for uformelle strategiske partnerskaber har vi ikke noget godt billede af, men de er der.

Specialegruppe: Ja og der kan man igen hive det med tillid frem. De må virkelig have tillid til hinanden, fordi det er det, deres forhold bygger på.

Kim Haugbølle: Ja og de deler opgaver. Ovenikøbet på den måde at hvis jeg får en opgave ind, som jeg ikke har tid til at lave selv, så giver jeg den videre til dig, eller at jeg sørger for at få dig med ind i det projekt, som jeg selv er på vej ind i. Det viste studiet, og selvom det kun var et lille lokalt studie, vi fik lavet, så bekræftede Dagens Byggeri under uformelle rammer, at det kendte de til i alle deres kredse rundt omkring i landet. Men det foregår jo nede på det der mikro niveau.

Specialegruppe: Ja. Hvorfor tror du ikke, at 3. generations partnering eller strategiske partnerskaber, eller hvad vi nu skal kalde det, er mere udbredt, end det er? Der er nok flere årsager.

Kim Haugbølle: Ja det tror jeg. Jeg kan liste nogen af dem op, og jeg glemmer helt sikkert nogen forklaringer. På den ene side kan man sige, at DR Byen var en katastrofe for partnering i Danmark. En anden parameter, som var oppe og vende, har været, at mange rådgivere ikke har været særligt begejstrede for det. Især i starten havde de et slogan, der hed partnering eller partering, da de første eksempler på partnering kom frem. Og selvom vi er langt forbi den der forstilling, fordi mange af dem har fået erfaringer med det, så er det stadigvæk en fordækt totalentreprise, så det har man ikke så meget lyst til.

Specialegruppe: Okay er det virkelig sådan folk tænker i branchen, altså at det blot er en totalentreprise?

Kim Haugbølle: Ja det er der i hvert fald nogen, der gør. Du må for guds skyld ikke ligge det til grund for, at alle gør, men der er nogen, der tænker i det spor. Og så tror jeg, der er ret mange bygherre, der er bekymret for at lave sådan nogle langtidsaftaler, fordi de jo dels ikke er sikker på, at de kan levere på deres egen side, altså hvad nu hvis man er offentlig bygherre og ikke kan levere det antal byggesager, som man har lovet til det her partnerskab, så får man jo et problem, og derfor er de ofte også ret tilbageholdne. De har også ofte nogle ret kortsigtede årlige budgetter, de skal operere indenfor, og derfor får de også udfordringer på den konto. De kan ikke agere langtidsholdbart, og der er for mange bindinger i deres bevillingspraksisser. Det, tror jeg, skaber en udfordring for mange af dem. Og så skal man ikke glemme, at rigtig meget af arbejdet i byggeriet er renoveringsopgaver, som er i lille målestok, og som man måske ikke helt kan, eller det er måske en rammeaftale i bedste fald, men det er på det plan. Vi lavede et lille studie af udbudsformerne i de europæiske lande for et par år siden, og de viste, at de nye udbudsformer ikke blev brugt særligt meget, eksempelvis blev konkurrencepræget dialog og OPP osv. ikke brugt særlig meget. Der hvor de især blev brugt var i England og Frankrig. Og det har selvfølgelig også noget at gøre med, at man laver private motorvejsprojekter i Frankring, og man laver koncessioner og dermed giver et firma muligheden for at lave en type af opgaver, og så har de en indtjening og en forretning på den efterfølgende drift. Det er i virkeligheden ikke ret langt væk fra, at jeg finder pengene til at opføre et nyt

kontorbyggeri, og så lejer jeg det byggeri ud til en eller anden lejer i en længere periode. Du slipper som lejer for at forholde dig til noget som helst andet end bare at få 1000 m^2, 5000 m^2, 10.000 m^2 alt efter behov, så der er mange forskellige måder at få opfyldt dine behov på, og svaret er ikke nødvendigvis, at du som bygherre selv skal stå for at bygge nyt.

Specialegruppe: I forbindelse med det her med udbredelsen så har vi læst, at Nigel Barr, jeg ved ikke, om du kender ham?

Kim Haugbølle: Jo gode gamle Nigel.

Specialegruppe: Nigel Barr siger, at 3. generations partnering er en akademisk ide, og at det aldrig vil blive udbredt.

Kim Haugbølle: Okay det var jeg ikke klar over, at han havde sagt.

Specialegruppe: Er det noget, du er enig i, eller kan du på en eller anden måde alligevel godt se nogle perspektiver i 3. generations partnering?

Kim Haugbølle: Altså jeg vil, eller det ved jeg ikke. Men jeg vil hellere sige noget andet. Det handler måske ikke så meget om de der samarbejdsformer, og om det nu er 1., 2., 3., 4. eller 7. generation af partnering, men der er nogen andre drivkræfter i spil i byggeriet i de her nærmest måneder og år, som jeg tror er meget mere væsentlige nemlig spørgsmålet om at samle værdikæden, og det kan være, at man kan kalde det partnering version 3, men man kan også vælge at betragte dem som værende strukturændringer i byggeriet. Vi har set de rådgivende ingeniører siden 86 arbejde frem mod større og større rådgivningsvirksomheder. De er blevet rådgivningssupermarkeder førend man begyndte at snakke om finansiellesupermarkeder indenfor forsikring, realkredit i bankverdenen, så har rådgivende rent faktisk lavet rådgivningssupermarkeder, hvor de kan tilbyde hele paletten af rådgivningsydelser. Det har de arbejdet mod, og de har arbejdet mod en stadigt større internationalisering over de sidste 20 år. Og nogen af dem er stadig med i toppen af de største rådgivningsvirksomheder i Europa. Nu begynder vi at se den samme tendens til konsolidering blandt arkitektvirksomhederne, så der bliver færre men større virksomheder, som ansætter stadig større andele af arkitekterne. Vi har set Rambøll gå ud og købe arkitektvirksomheder op. Vi ser en konsolidering blandt arkitekterne selv på tværs af landegrænser, men vi ser også, hvordan andre virksomheder køber arkitektvirksomheder op. Og vi ser entreprenørerne har fået stadig større ingeniørafdelinger i eget hus, og nogen af dem påtænker sikkert også at købe arkitektvirksomheder ind til deres egenproduktion. Jeg tror der er nogen helt andre og meget mere fundamentale dynamikker i spil end det her med 3. generations partnering, så nu er jeg ikke bekendt med, hvilke argumenter Nigel Barr har brugt lige i forhold til den her diskussion, men jeg kan nok et stykke af vejen følge ham i den forstand, at der er nogle helt andre drivkræfter, som er meget vigtigere end partnering.

Specialegruppe: Det du snakker om der, som nogen kalder integrated design, er fra mit synspunkt lidt ærgerligt, fordi man afskærer nogen fra at være med, altså ved at de store parter køber nogen op. På en eller måde kan man måske sige, at det gør branchen mindre konkurrencedygtig?

Kim Haugbølle: Konkurrencen flytter sig. Det er ikke sikkert, der bliver mindre konkurrence, men hvis vi kigger på Sverige, så dominerer totalentrepriser, og der er tre til fire firmaer i Sverige, der sidder på 75 % af markedet. Så der er tale om oligopol lignende tilstande i Sverige. Omvendt så ser vi jo også, at de nationale markeder bliver åbnet mere og mere op i kraft af EU, og det betyder jo også, at virksomhederne bliver nødt til at orientere sig imod at kunne levere på andre nationale markeder. Så bliver der mindre konkurrence. Måske, måske ikke. Vi ser i hvert fald, at arkitektvirksomhederne i stigende grad vinder

deres opgaver i udlandet, og det er for mig at se en illustration af, at de godt kan konkurrere selvfølgelig også på nogen andre parametre end bare pris, men de kan faktisk konkurrere på det arkitektoniske udtryk, form og funktion, æstetik og produktet. Der sker noget med markedet, som gør, at firmaerne også forandrer sig. Og et tredje parameter, der kommer i spil her, er teknologi. Altså englænderne er begyndt at snakke om A- og B-hold. Dem der behersker de nye digitale værktøjer, og dem der ikke gør eller ikke gør det så godt i hvert fald. Vi har rigtig meget forskningsmæssig fokus på de virksomheder, som er helt fremme og kan alt muligt smart med Revit, BIM, VDC osv., men hvad med alle de andre. Det er et skisma. Jeg tager lige en lille ekskurs her omkring det med teknologi, fordi nu har jo siddet og roddet med det der LCC bygge og totaløkonomi, og der har vi også haft en diskussion om, hvem er vores kunder og brugere, og vi har en lille eksklusiv gruppe af især rådgivningsvirksomheder, som kun er interesseret i beregningskværning, men som er fuldstændig ligeglade med brugerinterface og grænseflader og den slags, fordi de kan selv, og de skal bare bruge det til at lave en helt masse simuleringer, og så kan de køre titusindvis af Monte Carlo simuleringer på et eller andet design og på den måde optimere designet i forhold til at generere største eller laveste omkostninger både på kort og lang sigt. Det er bare kun få, der kan det. Langt de fleste virksomheder har sådan en stand alone tænkning, og så bruger de værktøjer til forskellige ting på forskellige tidspunkter og kan ikke og er ikke interesseret i at integrere alt det der ind i hinanden, fordi de går videre til næste fase, og så hopper de alligevel over til, at det er nogen andre, der arbejder på projektet, der arbejder med andre værktøjer, så de er faktisk ikke synderligt interesseret i en alt for tæt integration på den måde. De har brug for nogle platforme måske eller nogle brugere, som kan flytte data rundt for dem, men integration i den der fulde forståelse nej. Og jeg ved ikke, det kan godt være, at det er fortrolig data, men så må i snakke med Molio. Vi snakkede med dem omkring deres prisdatabaser, og de har jo Sigma Browser og Sigma Estimate, som er henholdsvis amatørudgaven og den profesionelle udgave. Og vi havde en forestilling om, at de måtte sælge en helt masse licesenser af proudgaven, fordi du kan jo ikke gemme data i Sigma Browser, du kan eksportere det til et regneark, og så kan du arbejde videre med det derfra. 80 % af deres kunder bruger Browser udgaven, den er gratis. 20 % køber proudgaven, fordi de gerne vil kunne gemme data og bruge de fordele, der er med at kunne integrere det med Revit osv. Det var ret overraskende, synes jeg. Og så snakkede jeg faktisk med en, jeg kender, som arbejder i et arkitektfirma, og de havde haft Molio eller Sigma ude for at give tilbud på eller for at se, hvad sådan en firmaløsning ville koste for dem i sådan en pænt mellemstor arkitektvirksomhed. De skulle jo ikke have 100, 200 eller 300 licenser, men blot nogle stykker, og deres kolde og kyniske kalkyle var, at det ikke kunne betale sig for dem. Det som det koster at få den fulde brugerlicens til det antal brugere, der kunne tænkes at have brug for det, stod simpelthen ikke mål med den tid, de kunne spare ved at få den integration, så ville de hellere bruge nogle manuelle timer på at flytte lidt rundt på nogle data. Og det er jo tankevækkende, at man på den måde kan lave en businesscase, der viser, at det ikke kan betale sig. Så kan vi altid diskutere, om Sigma har en forkert prispolitik på deres produkter eller hvad, men det gav simpelthen ikke mening for den her pågældende virksomhed. Det understøtter mig i min forståelse af, at der skal være en businesscase, og den er der ikke altid. Og måske er businesscasen der heller ikke for 3. generations partnering. Jamen hvad skal vi med det.

Specialegruppe: Så med det siger du så, at der er håb for det, eller at du ikke rigtigt tror på det?

Kim Haugbølle: Lad nu være med at formullere det som ettaller og nullere, ja eller nej. Det har sikkert sin berettigelse i visse situationer for visse typer af bygherre og for visse typer af leveranceteams, men at forestille sig at vi kan rulle det her ud som den rette måde at løse alle byggeriets opgaver på, nej det tror jeg ikke på. Men jeg kan sagtens se nytten i nogle specifikke situationer, hvor en bygherre vurderer, at det her vil give mere værdi for mig, end hvis jeg kører et traditionelt setup. Der er nogle risikomomenter, som man selvfølgelig skal tænke igennem.

Specialegruppe: Er det nogle specifikke projekter du tænker, det ikke kan bruges på?

Kim Haugbølle: Jamen vi havde sådan en tanke om, at jo mere kompliceret byggerierne var, jo mere gav det mening og lave det på den her måde. Omvendt kan man jo sige, at Bygningsstyrrelsens forsøg på at lave et stort kompliceret projekt, de lavede jo så hverken partnering eller 3. generations partnerskaber, illustrerede også, hvor svært eller risikabelt det er, hvis ikke du har en benhård styring af projektet.

Specialegruppe: Okay så det er det der lidt bløde hierarki, der er problematikken eller barrieren?

Kim Haugbølle: Der må ikke herske tvivl om, hvem der skal træffe hvilke beslutninger på hvilke tidspunkter, og hvem der gør hvad. Det betyder jo ikke, at man ikke kan sætte sig ned og aftale, at det er dig, der laver det her i dag og i morgen, men så på torsdag er det en anden, der tager over, men det der sker er, at transaktionsmkostningerne stiger, og så skal vi aftale alting hele tiden, og det vil sige, at vi skal bruge rigtig meget tid på at tænke projektet igennem, førend at vi går i gang.

Specialegruppe: Hvad med det der med at man deler overskuddet og underskuddet, kan det ikke sikre, at vi alle sammen arbejder hen mod at gøre det bedste muligt?

Kim Haugbølle: Jo hvis man er villig til at løbe den risiko, der er i at dele over- og underskud. Og specielt for de virksomheder som rådgiverne der lever af at sælge timer, som har en relativt lille egenkapital, så er sådan en strategi jo risikabel. Så risikerer de jo at stå tilbage med et underskud på en byggesag, som primært er genereret i det udførende led måske på grund af deres dårlige timinger, hvis de har lavet dårlige timinger, men de kommer til at sidde tilbage med en økonomisk bedt. Og der tror jeg, der er god grund til, at rådgiverne holder igen i forhold til den form for økonomisk overskuds- eller underskudsdeling, fordi de har ikke den samme andel af byggesummen og tørre det af på, og de har ikke den samme kapitalstyrke i ryggen. De fleste arkitektvirksomheder er jo partnerskaber, hvor tre, fem eller ti partnere, hvis det går højt, er gået sammen om at eje en arkitektvirksomhed. Og det betyder jo, at kapitalgrundlaget i stort set alle arkitektvirksomheder er meget meget svagt. I entreprenørvirksomheder er der selvfølgelig nogen, der har en stor kapital i ryggen, og for dem kan det måske give mening, for man skal have noget at trække på, det kan jo gå galt.

Specialegruppe: Hvad med de mindre projekter så, hvor der måske ikke er lige så stor risiko og hvor man har et team der er købt ind, altså hvor udbuddet er lavet så teamet byder på opgaven sammen? Kunne det være en ide fordi der er jo ikke den samme risiko i sidste ende. Du snakkede om at det gav mest mening at anvende det på store komplekse byggerier.

Kim Haugbølle: Der giver det måske bedre mening. Man skal hele tiden tænke på at for en rådgiver der går ind i sådan en del så udgør deres honorar måske 10 eller maks 15 % af budgettet og måske endda ned til både 4, 6 og 8 % budgettet og de resterende dele ligger så ved entreprenøren og entreprenørens leverandører og underentreprenører så entreprenøren har jo en større aktie i den samlede byggesum og det er meget mere interessant at få 10 % af overskuddet på 90 % end at få 10 % af overskuddet på 5 %, så incitamentet er ikke så stærkt for rådgiverne.

Specialegruppe: Kan man ændre på noget, så det incitament blev stærkere?

Kim Haugbølle: Som jeg sagde til dig, så er der nogle markedsmæssige, nogle teknologiske drivkræfter og nogle strukturændringer på vej, som trækker i retning af mere integrerede leverancer. Det der jo stadigvæk udestår, det er, kommer vi til at se, at det så bliver kæmpestore rådgiver konglomerater, der kan levere både arkitekturdelen, alle de tekniske discipliner, revisordelen og alt det der, som jo foreløbigt ligger ude hos KPMG og så videre. De har jo også ingeniørafdelinger. Så ser vi en bevægelse den vej hen mod entreprenører, eller ser vi, at entreprenørerne og rådgiverne begynder at bevæge sig sammen. I både

Frankrig og Sverige står arkitekterne relativt svagt og laver egentlig bare design, fordi entreprenørerne er totalentreprenører, og de leverer hele paletten af ydelser rundt omkring, så de leverer reelt, nogen kalder det lidt grimt, kun facadearkitektur, men de leverer sådan set kun udtrykket, og så er det entreprenørens rolle at fylde resten af indholdet på. Så på den måde er det danske marked ligesom det engelsk lidt specielt ved, at vi har forholdsvis fremtrædende rådgivere i værdikæden. Men de er under pres, de er i den grad under pres, og de har en stærk position, fordi bygherrerne har set nytten af at have stærke rådgivere, som kan levere lækker arkitektur og høj teknisk kvalitet. Men hvis den anden model også kan levere på samme måde hvorfor så. Jeg tænker der er nogle meget spændende år foran os, hvad de der strukturændringer angår.

Specialegruppe: Det var faktisk også et af vores spørgsmål nemlig fremtiden indenfor samarbejdet i byggebranchen, men det har vi jo snakket om nu.

Pause

Specialegruppe: Som sagt så står vi på det her punkt, hvor vi har valgt at koncentrere os om 3. generations partnering. Der er ikke ret meget litteratur omkring det, og vi kunne godt tænke os at få lidt input i forhold til, om vi kan lave en anden vinkel på det. Fordi vi så en god ide i, at teamet går sammen og måske laver et projekt for en bygherre og et andet projekt for en anden bygherre. Og uanset projektets størrelse så ser vi egentlig ikke så mange barrierer for det.

Kim Haugbølle: Men kunne man forestille sig, at i genovervejede jeres problemformulering forstået på den måde, at I i stedet for at fokusere på at det er løsningen, så udspænde det løsningsrum med forskellige mulige veje at gå frem, fordi jeg tror som sagt, at både det der med strukturændringer og teknologi er noget af det, der puffer voldsomt til branchen og dermed skaber nogle andre konstellationer, hvor det her måske er et lille element af det, men næppe det der kommer til at dominere det hele. Lasse, som er erhvervs Ph.D hos MT Højgaard, hans projekt handler om Supply Chain Management, og jeg kan jo ikke lade være med at tænke i baner af, at det lugter af at forsøge at integrere værdikæden på supplier siden så meget som overhovedet muligt. Og det er måske ikke den kønne variant af 3. generations partnering, men det er ikke desto mindre alligevel en form, som leveranceteamne, hvis de er domineret af entreprenørerne, bedre kan se en nytte i. Jeg undrer mig jo den dag i dag over, at der ikke er nogen ingeniører, der har valgt at gå ned af det spor og forsøge at købe entreprenørvirksomheder op, og vi har da også set en enkelt virksomhed købe en entreprenørvirksomhed op med henblik på drift og ikke byggeri.

Specialegruppe: Hvem er det helt konkret?

Kim Haugbølle: Rambøll og Cowi har været ude i de overvejelser om at gøre det, og jeg tror det er Cowi, der endte med at købe sådan et lille driftsfirma, fordi de har en stor driftsrådgivningsfunktion, og så tænkte de, at de kunne integrere den del også, men jeg tror helt gennemgående, at de er meget påpasselige med at bevæge sig ind i den udførende del.

Specialegruppe: Ja det er da et stort skridt.

Kim Haugbølle: Ja så jeg ved faktisk ikke, hvad der endte med at komme ud af det. Der var lidt hype omkring det i en periode, men så klingede det af igen.

Specialegruppe: Hvad siger du Lasse hedder mere?

Kim Haugbølle: Jeg kan faktisk ikke huske, hvad han mere hedder.

Specialegruppe: Nej men det kan vi også bare finde ud af selv.

Kim Haugbølle: Men hans erhvervs Ph.D ligger i MT Højgaard omkring Supply Chain Management.

Specialegruppe: Men Supply Chain Management er jo også noget, man har hørt om længe. Hvornår var det første gang, vi hørte om det?

Kim Haugbølle: Hvis vi virkelig spoler filmen tilbage, så er vi vel tilbage i 60'erne.

Specialegruppe: Så i forhold til at du spår, at der indenfor nogen år sker nogle ret store forandringer i byggebranchen.

Kim Haugbølle: De er allerede i gang. Og de har været i gang. Som sagt for ingeniørernes vedkommende har det her stået på i over 20 år. For arkitekternes vedkommende er det først noget, der for alvor har taget fart de sidste fem til otte år men ikke meget mere måske i virkeligheden faktisk de sidste fem år. Så den der strukturtilpasning den har været i gang i et stykke tid. Det er også mange år siden, det var faktisk allerede da jeg sad i Byggeriets Udviklingsråd i slutningen af 90'erne og starten af 0'erne, at MT Højgaard var i gang med at bygge sin projekteringsafdeling op, og det har jo bare fortsat. Og lige så snart vi vender blikket ud af landet bare over på den anden side af sundet til Sverige, så har den strukturrationalisering fundet sted i stor udstrækning. Jeg tænker uanset om vi vil det eller ej, så er vi på vej et andet sted hen.

Specialegruppe: Nu snakker vi meget om de store, der opkøber hinanden og laver integreret samarbejde, men hvad med alle de små? Bliver det ved med at køre på samme måde?

Kim Haugbølle: Det ser sådan ud. Det var en del af FAI's analyse fra 86. Der er de store virksomheder, som skal dække alle markedsområder og flere end bare byggeri og anlæg, men som vil konsolidere og blive større og større, og så vil der være plads til en række mindre virksomheder, som enten vil være lokalt forankret eller bliver specialister i eksempelvis energirådgivning som Viegand Maagøe og Espersen i gamle dage og sådan nogen firmaer, som sagde, okay det er det, vi kan. Det er det, vi er gode til, og så er vi specialister på det område. Nogen af specialisterne bliver så købt op, og det gør nogen af de lokale firmaer også over tid. Men på den måde er der plads til de små virksomheder, og foreløbigt har alle de der mindre drift- og vedligeholdelsesopgaver hos Hr. og Fru. Jensen som at skifte en vandhane, installere et nyt badekar, toilet eller køkken osv. ikke haft de større entreprenørers bevågenhed, og der vil det stadigvæk være de små, helt mikro små, altså enkeltmandsfirmaer og op til ti ansatte, som vil se en forretning i at lave det. Det vil kræve et væsentligt strategisk skift fra de større virksomheder, hvis de skulle begynde at beskæftige sig med sådan en type af opgaver, som hver især ikke er særligt meget, men tilsammen udgør en væsentlig del af markedet.

Specialegruppe: Der kan ikke være en interesse for de små virksomheder, nu mener jeg ikke de helt små virksomheder men nogen af de mellemstore virksomheder, i at gå sammen for at være i stand til at byde på nogen af de større projekter?

Kim Haugbølle: Det kunne man sagtens forestille sig. Især hvis vi oplever andre bygherre, der følger i kølvandet på Københavns Ejendomme. Fordi det har jo været et af kritikpunkterne omkring TRUST samarbejdet, nemlig at det udelukker en masse fra at byde på det her. Altså en produktportefølje på 2,9 milliarder DKK over fire år er rigtig mange penge. Der er ikke mange, der kan være med der, og det er klart, at det har været en torn i øjet på en række af de små og mellemstore virksomheder, fordi de ville jo gerne have nogen af de opgaver og har også vundet nogen af dem tidligere. Det gør de jo så ikke mere, nu er de ude af det marked. Og der kan man sige, at hvis der er flere kommuner, Byggestyrelsen eller private, der vil gøre noget tilsvarende, så vil vi få en modreaktion. Så vil vi se de små og mellemstore virksomheder gå sammen for at være med, men hvis ikke det sker, så tror jeg de vil køre videre.

Specialegruppe: Ja ja så er de jo ikke ude af marked.

Kim Haugbølle: Nej og det er klart, at lige så snart deres marked bliver presset, så vil de reagerer, selvfølgelig vil de det, ellers er de jo out of business i løbet af ingen tid. Det er hele tiden den afvejning, som markedsaktørerne er nødt til at gøre sig, og nogen af dem tager fejl eller kommer for sent og ryger ud, og andre når og sadle om og får så etableret de der mere faste samarbejder, så de får en fuld pallette af ydelser de kan tilbyde, men det ligger ikke lige for.

A.3 Interviewguide til interview med Søren Houen Schmidt

Interview Trust

1. Start med en briefing
   - Vi skal starte med at introducere os og hvad formålet er med interviewet, hvad vi skal bruge data til.
   - En kort præsentation af respondent (Hvilken rolle spiller han i Trust-projektet?)

2. Spørgsmål

	Referenceramme	**Forskningsspørgsmål**	**Interviewspørgsmål**
	Hvad siger teorien...	*Hvad vil vi gerne vide...*	*Hvordan får vi det at vide...*
1	**Starten på Trust-partnerskabet**		
1.1	Ikke relevant	Hvordan forløb opstarten på Trust-partnerskabet? Er vores tidslinje korrekt?	- Kan du fortælle lidt om opstarten på Trust-partnerskabet? Hvornår opstod partnerskabet (ift. udbuddet)? Hvem var initiativtager?
1.2	Teams og Supply Chain Management	Hvilke fokuspunkter har der været i forbindelse med valg af samarbejdspartnere?	- Hvilke "udvælgelseskriterier" blev der brugt i forbindelse med valg af samarbejdspartnere internt i Trust-partnerskabet?
1.3	Bhote beskriver forholdet til leverandøren som en udviklingsproces, der foregår på forskellige niveauer (1-4). Jo højere niveau jo bedre forudsætninger for samarbejde.	Bygger valget af samarbejdspartnere på tidligere erfaringer?	- Har parterne i Trust-partnerskabet arbejdet sammen på andre projekter tidligere?
1.4	Ikke relevant	Hvilke overvejelser gøres der forud for oprettelsen af et strategisk partnerskab?	- Var der nogen bekymringer/betænkeligheder, da beslutningen om at gå ind i Trust-partnerskabet skulle træffes?
1.5	Ikke relevant	Hvilke udfordringer er der forbundet med dannelsen af et strategisk partnerskab?	- Var der nogen udfordringer, da Trust-partnerskabet skulle dannes?
1.6	Jævnfør teorien er strategiske partnerskaber ressourcetunge (tidskrævende).	Hvor ressourcetungt har det været at stable Trust-partnerskabet på benene?	- Hvor omfattende var det at stable Trust-partnerskabet på benene? Blev der holdt mange møder?
1.7	Be-/afkræftelse af ekspert postulat.	Er det korrekt at rådgiverne er modstandere af strategiske partnerskaber?	- Vi har hørt, at det ikke er alle rådgivere, der er lige begejstrede for at indgå i strategiske partnerskaber. Er det noget, I har oplevet i Trust-partnerskabet? Tænker du, at der ligger nogle incitament problematikker i de forskellige forventninger til afkast blandt parterne?
1.8	Udbudsform	Hvilken udbudsform er den mest optimale at anvende i et projekt med 3. generations	- I udbudsprocessen blev der brugt udbud med forhandling, mener du, at denne udbudsform var den mest optimale, eller

		partnering? *Tror du alle deler din opfattelse?	kunne du forestille dig en anden og bedre udbudsform?
2	**Rollefordeling og organisationsstruktur**		
2.1	Aftalegrundlag Byggejura	Hvordan varetages det juridiske aspekt i strategiske partnerskaber (kontraktorganisation)?	- Hvordan er kontraktrelationerne mellem parterne i Trust-partnerskabet? - Hvem er juridisk bundet til hvem og hvordan?

2.2	Organisationsteori	Hvordan bliver de enkelte projekter inden for rammeaftalen organiseret (projekt- og kontraktorganisation)?	- Hvordan er projekterne i Trust-projektet organiseret?
			  - Hvem har det overordnede ansvar på projektniveau (hierarki)?
			  - Kontraktrelationer på de enkelte projekter?

2.3	Ekspertudtalelser omhandlende rolle- og ansvarsfordeling i strategiske partnerskaber.	Hvordan er rolle- og ansvarsfordelingen blevet håndteret i Trust-projektet? Hvordan undgås det, at faggrænser udviskes, og der opstår tvivl om hvem, der gør hvad og hvem, der træffer hvilke beslutninger?	- Hvad har I gjort i forhold til at fastlægge rolle- og ansvarsfordelingen i Trust-partnerskabet? - Hvordan undgås det, at faggrænser udviskes?
2.4	Jævnfør rammeaftalen er det det strategiske partnerskab, der supplerer BH og ikke omvendt, hvorfor BH derved automatisk spiller en stor rolle. I projekterings- og udførelsesfasen anvendes ABT93. Ifølge rammeaftalen medfører dette dog ikke, at BH giver afkald på deltagelse i arbejdet med afbalancering af projektets økonomi, kvalitet og tid.	Er det nødvendigt, at BH spiller en stor rolle, eller kan det fungere lige så godt med en mere passiv BH?	- Er det efter din mening nødvendigt, at BH i et strategisk partnerskab spiller så stor en rolle, som det er tilfældet på Trust-projektet?

2.5	Det tillidsbaserede samarbejde er teoretisk set kun aftalt som værende i mellem de strategiske partnere og dækker derfor ikke nødvendigvis forholdet til underleverandører. Det strategiske partnerskab er dog forpligtet til at inddrage underleverandører i det tillidsbaserede samarbejde og arbejdet med fælles mål. Det sikres af BH ved, at der for hvert aftaletrin er	Hvilke tanker ligger der bag, at E&P er den eneste udførende virksomhed i Trust-partnerskabet? Hvilken rolle spiller "de forpligtende underleverandører" i Trust-partnerskabet?	- Hvorfor er E&P de eneste udførende i Trust-partnerskabet?
			  - Hvilke fordele/ulemper er der ved det?
			  - Hvordan inddrages "de forpligtende underleverandører" i Trust-partnerskabet?

	krav til at underleverandørerne skriftligt accepterer hovedvilkårerne, der er gældende i det strategiske partnerskab.		
3	**Samarbejdet i Trust-partnerskabet**		
3.1	Ekspertudtalelse omhandlende samarbejdsudfordringer i praksis. Tillid er altafgørende for et godt samarbejde, men det kan være svært at skabe et tillidsbaseret samarbejde med parter, man ikke kender.	Er der blevet gjort en konkret indsats for at få samarbejdet til at fungere og for at skabe et tillidsbaseret samarbejde, eller har der været en laissez faire holdning til det?	- Hvad er der blevet gjort for at få samarbejdet til at fungere i praksis og for at skabe et tillidsbaseret samarbejde?
3.2	Gentagelseseffekten medfører, at projektdeltagerne over tid kommer til at lære hinanden bedre at kende, hvilket bør resultere i et bedre samarbejde.	Har gentagelseseffekten haft indflydelse på samarbejdet? *Tror du alle deler din opfattelse?	- Har samarbejdet udviklet sig og er det blevet bedre med tiden?
3.3	En af de typiske karakteristikaer ved partnering er den økonomiske gennemsigtighed i form af åbne kalkulationer og regnskaber.	Hvordan håndteres økonomisk gennemsigtighed i Trust-projektet?	- Der gøres i Trust-projektet brug af åbne regnskaber og deling af underskud/overskud, men hvordan håndteres dette helt konkret?
3.4	At bruge medgået tid som afregningsmetode anses som værende meget tillidsbaseret.	Er den valgte honorarform den mest optimale måde at afregne på? *Tror du alle deler din opfattelse?	- Der gøres i Trust-projektet brug af afregningsmetoden medgået tid under aftaletrin 1 og 2, mens det er en fast pris under aftaletrin 3. Hvad er din holdning til denne måde at afregne på?
3.5	Ifølge teorien bør de fælles målsætninger bruges aktivt og evalueres løbende.	Hvordan indgår de fælles målsætninger i dagligdagen?	- Bruges de fælles målsætninger aktivt, og bliver der løbende fulgt op på dem?
3.6	Brug af bonus og incitamenter kan sikre, at parterne arbejder ud fra fælles økonomiske interesser, og det kan ligeledes være medvirkende til at styrke samarbejdet, modvirke suboptimering og reducere spild. Det kan derfor være adfærdsregulerende, hvis der er gevinster, når mål opfyldes.	Gøres der brug af bonusser og incitamenter med henblik på at opnå nogle af de fordele det kan medføre? Hvordan er incitament-modellen i Trust-projektet opbygget?	- Bruges der bonusser og incitamenter i Trust-projektet? Hvilke? - Hvad anses som værende de vigtigste? Hvorfor?

3.7	En af styrkerne ved partnering er, at der gøres brug af dialogbaseret løsning af konflikter og uenigheder, hvorimod traditionelle løsningsmodeller kan være belastende for samarbejdet.	Opstår der færre konflikter i et strategisk partnerskab, og hvordan fungerede det at løse konflikter efter en dialogbaseret løsningsmodel? *Tror du alle deler din opfattelse?	- Har I gjort brug af konfliktløsningstrappen? Fungerer den efter hensigten?
4	**Erfaringer og styrker/svagheder ved Trust-tilgangen (strategiske partnerskaber)**		
4.1	3. generations partnering	Hvilke erfaringer er der fra brug af 3. generations partnering i praksis?	- Hvilke erfaringer har I fået ud af Trust-projektet? - Hvad er gået godt/skidt på de projekter, der allerede er færdiggjort?
4.2	3. generations partnering	Hvilke styrker og svagheder/udfordringer er der i forbindelse med 3. generations partnering? *Tror du alle deler din opfattelse?	- Hvilke styrker ligger der i at håndtere projekter efter Trust-tilgangen, altså den måde I griber tingene an på i Trust-projektet?
4.3			- Hvilke svagheder/udfordringer ligger der i at håndtere projekter efter Trust-tilgangen? - Største svagheder/udfordringer? Hvorfor?
4.4	2. generations partnering er kendetegnet ved, at BH samler et leveranceteam, der skal hjælpe med at gennemføre flere forskellige projekter for BH. 3. generations partnering, hvilket svarer til Trust-tilgangen, er karakteriseret ved, at leveranceteamet selv sammensætter deres team, og hvor BH optræder som køber af et i forvejen sammensat team.	Hvilke fordele/ulemper er der ved 3. generations partnering kontra 2. generations partnering?	- Hvilke fordele/ulemper er der ved, at Trust-partnerskabet selv har stået for at sammensætte deres leveranceteam, kontra hvis ByK havde sammensat det?

4.5	Jævnfør teorien er strategiske partnerskaber ressourcetunge.	Er strategiske partnerskaber ressourcetunge i praksis, og hvad ligger til grund for dette?	- Nogle omtaler strategiske partnerskaber som værende ressourcetunge. Hvad er dit synspunkt på dette i forhold til Trust-projektet? Hvorfor?
			  - Hvilke elementer er det, der gør samarbejdsformen ressourcetung?
			  - Hvad sammenligner du med?

5	**Fremadrettet**		
5.1	3. generations partnering	Har 3. generations partnering fungeret bedre end den	- Hvad skal der ske med TRUST-partnerskabet, når rammeaftalen udløber? Går det i opløsning, eller

		traditionelle tilgang? Er det besværet værd?	fortsætter det som et samlet leveranceteam? - Hvordan regner I med at videreføre jeres erfaringer?
5.2	Fremtiden i byggebranchen	Er 3. generations partnering løsningen på byggebranchens udfordringer?	- Tror du, at Trust-tilgangen er vejen frem i byggebranchen, eller tror du kun, det kan bruges på nogle få typer af projekter, og dermed ikke vil blive udbredt synderligt? - Hvilken type projekter? - Hvad er udfordringerne?

3. Slut af med en debriefing
   - Har respondenten noget han vil tilføje til slut?

A.4 Transskribering af interview med Søren Houen Schmidt

Dato: 19/04 2018
Interviewtype: Semistruktureret
Interviewperson: Søren Houen Schmidt, ansat i Rekommanderet (partnerskabsudvikler og konsulent for TRUST-partnerskabet)
Varighed: 1 time og 15 minutter
Sted: Nørrebrogade 45 i København (TRUST-partnerskabets projektkontor)
Formål: Få TRUST-partnerskabets syn på TRUST-projektet og strategiske partnerskaber
Lydfil: E-bilag C.5

Specialegruppe: Vi kunne godt tænke os at høre lidt om starten på det her TRUST partnerskab, hvordan det opstod, og hvem der var initiativtager, fordi det er lidt svært at læse os til.

Søren Houen Schmidt: Man kan sige hele... hele..., altså vi plejer at sige, der har jo været en... Byggeri København har været igennem en lang udbudsproces og fra udbudsprocessen og når det begynder at køre og nu vil man lave det her udbud med strategisk partnerskab og så det der så sker i branchen der er så begynder entreprenører og rådgivere ligesom at finde sammen og team op og blive enige om skal vi ikke gå sammen når det her udbud kommer og i det her tilfælde kan man sige, så havde Byggeri København jo været ude at afsøge, altså tale med mange forskellige for at kunne skrue et godt udbud sammen og det vidst man jo ude i branchen, at det kom og på den måde så var der jo en snak, så hvis man taler om forløbet, jamen så har det jo været at Byggeri København har haft en udbudsproces og ligesom er blevet enige med sig selv om, at det er det her vi gerne vil byde ud og overlappende til det kan man sige, jamen der har Enemærke & Petersen og de fem andre parter i det vi kaldt TRUST, de har jo begyndt at tale sammen og finde sammen og sige det er det her team vi skal lave. Og så da udbuddet ligesom kom ud der i, hvornår var det? Maj-Juni?

Specialegruppe: Juni måned. Vi har forsøgt at lave sådan en tidslinje.

Søren Houen Schmidt: Ja præcis, så der hvor udbudsbekendtgørelsen blev offentliggjort og man skulle søge om PQ (Specialegruppe: Prækvalifikation), jamen så kan man sige, så var teamet med Enemærke & Petersen, Kant, Nøhr & Sigsgaard, Dominia, Norconsult, og GHB landskabsarkitekter, det var dannet.

Specialegruppe: Okay det var dannet? Det har vi nemlig godt tænkt, en måned det var ikke meget lige at skrue sådan et partnerskab sammen på.

Søren Houen Schmidt: Nej, så det havde de talt sammen om og snakket om og der kan man sige, der er der jo medarbejdere i de respektive virksomheder, som har det som job, ligesom at være på forkant med, hvad er det, der kommer ud, have styr på, hvor bevæger markedet sig hen, hvad er det for en slags og gør organisationerne klar på det og team op. Så hvis der var nogle der begyndte at ringe der den 10/6 (Specialegruppe: Dato for offentliggørelse af udbudsbekendtgørelse), jamen så havde alle relevante fundet sammen.

Specialegruppe: Kan du sige noget om det var et halvt år eller et helt år?

Søren Houen Schmidt: Jeg tror, den del har jeg ikke selv været med i, men jeg går ud fra at det har været i det halve år der har været snakket, at de har fundet hinanden og i forhold til hvordan det opstod og hvem der var initiativtager, så kan man sige til hele udbuddet og det kan Nina (Specialegruppe: Interviewet repræsentant for Byggeri København) fortælle mere om, altså det er jo noget, der er sket inde i Byggeri København, hvor de har snakket med forskellige, men man kan sige der hvor TRUST, de

seks der ligesom har svaret på Byggeri Københavns udbud, jamen det er jo blandt andet blevet født af at Enemærke & Petersen har interesseret sig rigtig meget for at arbejde på denne måde og har ligesom været fortaler for at kan vi ikke sætte det op på en anden måde og i hele valget af hinanden har der været meget fokus på at alle rådgiverne hver i sær har haft nogle gode relationer med Enemærke & Petersen og har gerne ville dyrke det her strategiske samarbejde sammen med dem og Enemærke & Petersen har haft positive relationer med alle fem rådgivningsvirksomheder, så på den måde så har man valgt hinanden, det har ikke været sådan at man har siddet på en række og altså der har foregået en masse snakke om, hvordan sammensætter vi det rigtige hold.

Specialegruppe: Så det er ikke nogle bestemte udvælgelseskriterier, som sådan, der har gjort at...

Søren Houen Schmidt: Ikke i etableringen af hvem skulle vi så svare som TRUST, nej så kan man så sige, når det... Så i forhold til den der... Altså man kan sige, hvorfor går Enemærke & Petersen hen og snakker med Kant og sige vi har haft en rigtig positiv relation sammen før, det er selvfølgelig også fordi Kant er pisse gode til at lave skoler, fordi Kant har en god relation og har lavet skoler med Byggeri København. Det samme med Nøhr & Sigsgaard, de er ikke valgt fordi de er fuldstændig ens, det er heller ikke fordi de er fuldstændig forskellige fra hinanden de to, men fordi vi kunne se de kunne supplere hinanden og de havde noget begge to, så det gav måske relevans. Og så skulle de jo også blive enige, kan vi se hinanden samarbejde. Og det samme har været på ingeniør side og landskabsarkitekt er der så kun en af, men det var også ud fra, når men hvor har vi arbejdet sammen før og har I nogle gode referencer på skole. Så på den måde kan man sige, der har der jo været nogle kriterier for at finde hinanden og have en lyst og en drive til at indgå i det her. Er det noget i vil brænde for, er det noget i vil gøre et nummer ud af eller ja.

Specialegruppe: Så man kan lidt sige det har handlet meget om har vi gode erfaringer med dem her og har de mod på at arbejde med...

Søren Houen Schmidt: Ja og har de nogle gode referencer, har de en ballast for at kunne gøre det her? Vi, Jeg blev koblet på til at hjælpe med at udvikle udbuddet og lave besvarelsen og jeg kendte Enemærke & Petersen, Dominia og GHB og der har vi haft nogle gode erfaringer. Jeg har været tilknytter Center for Ledelse i Byggeriet og har ligesom brugt noget krudt på det her, men rigtig meget er i relation til praksis, så der blev jeg koblet på. Så jeg blev koblet på da de seks partnere ligesom havde fundet hinanden. Men det jeg lagde vægt på da vi så lavede tilbuddet, det var, at en ting er man har valgt hinanden, men nu skulle man svare på tilbuddet, men den anden del handlede ligeså meget om, at vi skal i gang med at udvikle organisationen, så vi tog jo allerede snakke selvom det ikke stod i udbuddet, så tog vi jo snakke om, hvordan vil vi organisere os i forhold til hinanden? Hvem er direktør, hvem refererer til hvem døtdøtdøt døt. Vi skulle ligesom modne hinanden på at det her var noget andet, det var et andet setup.

Specialegruppe: For lige at være helt skarp for den sprang vi lidt henover. Du nævnte lige kort hvad din rolle i TRUST-projektet havde været, vi har sådan lidt svært ved... Var du inde sammen med bygherre først?

Søren Houen Schmidt: Nej

Specialegruppe: Har du været koblet på TRUST-partnerskabet?

Søren Houen Schmidt: Ja, så de seks virksomheder der ligesom havde fundet hinanden, de søgte prækvalifikation og så ca. 4-5. august der kom udbudsmaterialet så ud, det kan i jo prop på jeres tidslinje, at der blev de der fem parter, der skulle give tilbud på det ene og fem der skulle give tilbud på det andet, de blev valgt ud (Specialegruppe: De fem prækvalificerede parter for hver af de to udbudte

partnerskabsaftaler blev valgt ud). Og fra den 11. juli til der den 4. august, der havde jeg snakket med holdet om at jeg skulle hjælpe dem med at lave besvarelsen.

Specialegruppe: Så det var de seks TRUST partnere, der tog fat i dig og hørte om du ikke ville være en del af...

Søren Houen Schmidt: Ja og dengang hed de ikke TRUST, de hed ikke, de var bare seks virksomheder der skulle give et tilbud, ikke. Det snakkede vi om henover sommerferien, at vi blev enig om der henover juli, at det ville jeg gerne, det hele handlede jo om, at hvis ikke man blev prækvalificeret, så var der jo ingen opgave, men hvis man blev prækvalificeret, så skulle man altså fra den 4. august til den 2. september, så skulle du lave et tilbud ikke. Og ikke bare et tilbud, der var ligesom et hvilket som helst andet tilbud, men det vigtigste tilbud i et par år tilbage og et par år frem. Så det var sådan, jeg kan ikke huske min august 2016, hvad jeg ellers lavede, så vi var to, jeg har det her firma sammen med min kone, vi hjalp så det her hold med at udvikle identitet, med at udvikle navn, med at udvikle tilbud, med at udvikle organisation, sådan så vi fuldstændig mat i ansigtet kunne aflevere noget den 2. september klokken 12.

Specialegruppe: Det var så første forhandlingstilbud?

Søren Houen Schmidt: Ja der afleverede vi første forhandlingstilbud og så var der den der dialog og så blev der afleveret det endelige tilbud. Så der var sådan set ikke... Nej det var rykket frem fordi vi blev udpeget som vinder der. Så jeg tror, at der den 25. oktober, det passer nok meget godt, at der afleverede vi, lige der omkring, den kan Nina hjælpe med. Men den gik fra at have de to forhandlingsrunder til bare at have en forhandlingsrunde. Og så afleverede man sit tilbud og jeg tror det var slut oktober og så fik vi svaret den 18., at vi havde vundet og den 29. blev der skrevet under. Så man fandt ud af, Byggeri København fandt ud af, at vi har faktisk ikke behov for, at det bliver bearbejdet over yderligere. Da de havde fået den første, hvad hed den første interviewrunde?

Specialegruppe: Kan du svare på om det var fordi i var så langt fra de andre eller?

Søren Houen Schmidt: Det tror jeg Nina... Jeg tror måske bare at der ikke var så mange ting, der var uafklarede, så derfor fandt de ud af, at ud fra de præmisser vi har budt ud og udfra de tilbud der er kommet, så kan vi godt træffe en beslutning. Hvis det havde været fem meget forskellige tilbud som havde været svære at vurdere, så kunne man sige, så kunne det godt være, at man kunne have brugt anden runde på at få dem tættere på hinanden eller gøre det muligt at vurdere tilbuddet.

Specialegruppe: Nu har vi efterhånden taget nogle stykker faktisk (Specialegruppe: Spørgsmål) Jeg tror vi er ved 3'eren, nej 4'eren. Om der var nogen bekymringer eller betænkeligheder dengang man gik ind i det her TRUST partnerskab? Du kom jo så godt nok ind da de egentlig havde fundet hinanden, så jeg ved ikke om du kan svare på det?

Søren Houen Schmidt: Jamen jeg tror.... Jamen noget at det som, noget af det der også var i branchen i det hele taget, det tror jeg også I havde med, det var det der med om, altså, hvad er det her overhovedet og skader det kvaliteten for byggeri, det var jo især i arkitektbranchen. Men de to arkitektvirksomheder, der gik ind, de rystede ikke på hånden og de sagde det her, det er en skide god måde og vi kan sagtens få lavet kvalitet indenfor det her. Hvor man kan sige at hvis man tænker på betænkeligheder på brancheniveau så var det jo om, er det her en måde at lave - og give entreprenøren al magten, men i vores snakke og i de snakke der var i løbet af august måned, hvor tilbuddet blev lavet, der var jo ikke nogen der havde fornemmelsen af det var det. Og så kan man sige, så vil jeg også gå så langt som at sige Enemærke & Petersen er ikke sådan en entreprenør. Du kan sagtens finde nogle entreprenører, som sikkert ville

sætte sig på det hele og sige, sådan ser jeg det her udbud. Men den måde vi læste det på det var, at det her handler om at alle fag med, det er skide godt. Så på den måde var der ikke (Specialegruppe: nogen betænkeligheder). Så kan man så sige så handlede det måske mere om da vi endelig havde vundet det, at hov, hvordan er det så egentlig vi gør det? Vi skulle etablere det her kontor, hvordan gør vi med at flytte medarbejdere herind, hvordan vil deres tilknytning være tilbage... Altså alle de her ubekendte, der har været. Der var jo også en kæmpe ubekendt i, at vi vidste jo ikke hvad det var for nogle opgaver vi gik i gang med. Det vi havde vundet det var et partnerskab og så er der proppet opgaver ind i det bagefter, så man kan sige det var ikke fordi det var en bekymring eller betænkelighed, men der var en masse usikkerheder eller uafklarede elementer i det.

Specialegruppe: Så udfordringerne og bekymring var primært den usikkerhed omkring, hvad strategiske partnerskaber er og hvordan vi gør det?

Søren Houen Schmidt: Ja præcis, så i forhold til det der I spørger om udfordringerne om hvor omfattende det var. Altså vi har jo gået og brugt som metafor, at vi har jo bygget skibet eller flyet imens vi har lettet. Altså vi stod ude på startbanen og så har vi sat fart på, vi havde bare ikke det fly, der skulle bruges, sådan rigtigt vel. Det her lokale, de her 600 m^2, der kom Kim og Uffe, der sidder i den operationelle ledelse og er henholdsvis direktør, ja Kim har I jo skrevet med, og Uffe, der er ressourcechef og jeg, vi mødtes herinde den 2. januar, der var der ikke noget i lokalet. Der var ikke noget køkken, der var ikke nogen mødelokaler, altså der var ikke nogen vægge, der var bare gulve og så stolperne selvfølgelig. Og så var vi ligesom her og da den første butik åbnede gik vi ned og købt en kaffemaskine. Og så var vi ligesom i gang. Og vi har talt om at nej vi vidste ikke hvor omfattende det var altså vi havde en ide om det og vi havde sat nogle penge af til at opbygge den her organisation og vi havde dedikeret nogle ressourcer i Kim og Uffe og jeg blev koblet på fra at jeg havde været med til at tænke rigtig mange af tankerne i tilbudet og havde været med i forhandlingsrunderne og snakket med Byggeri København. Og så lagde vi det faktisk ind til at sige prøv lige at høre her vi vil faktisk godt smide mig som ressource ind i det her for det tror vi giver mening i forhold til at køre hele det her igang, så det har været min primære rolle. Vi har talt meget om det her med, for at blive i et andet billede, set i bagklogskabens lys skulle have haft en challenger, altså vi skulle have haft sådan en hjælper, altså have haft flere ressourcer til at få flyet i luften, som så kunne blive koblet af og så kunne man kører videre. Det havde været en mulighed.

Specialegruppe: Havde det hjulpet?

Søren Houen Schmidt: Det kunne have været en mulighed. Den anden mulighed er at sige vi bare har arbejdet dobbelt, vi har kørt på og der er nogle ting der måske ikke er blevet afklaret indledningsvis som vi gerne vil. Men har måtte vente på, at vi har haft ressourcer og tid til at gøre det. Til gengæld så har vi gjort det, vi har bygget maskinen så vi kender alle delene, og vi kan reparerer, vi kan justere alle delene end hvis der havde været en eller anden hjælpeløs funktion tilknyttet, men at tro at alt var klappet klart og nu kan vi bare kører det er ikke sådan man etablere et strategisk partnerskab, og hvis man skal kigge frem, så er det noget af det vi er rejsende med når andre bygherre spørger nu, det er at sige I skal vide at kan godt have sat alle rammerne og fundet den rigtige partner, men det er først der det går rigtigt i gang. Der er en kæmpe stor forskel på at tænke strategisk partnerskaber på papir og så gøre det i praksis.

Specialegruppe: Sådan tror jeg ofte det er med alting, det skal jo lige prøves af inden...

Søren Houen Schmidt: Præcis

Specialegruppe: Så det du ihvertfald lægger vægt på er at det var omfattende dengang i havde vundet udbuddet og var i gang nærmest, men hvad med processerne inden, det her med at finde hinanden og nå til enighed omkring, hvad skal det her være for et strategisk partnerskab og så videre. Hvor omfattende

var den del?

Søren Houen Schmidt: Altså hele august måned gik jo med at lave tilbudsskrivning på det ikke. Og man kan sige jeg tror ikke det er fordi parterne har brugt særlig meget tid på at finde hinanden. De har snakket sammen og sådan, men det gør de også på alle mulige andre projekter, så det har ligesom været som alt muligt andet.

Specialegruppe: Så det ligger først lidt senere? (Specialegruppe: Den omfattende del)

Søren Houen Schmidt: Man kan sige i august måned der intensivere, der kører vi på og brugte rigtig meget tid.

Specialegruppe: Så der blev brugt rigtig mange ressourcer.

Søren Houen Schmidt: Men man kan sige en ting er at tænke det og lave tilbuddet og så videre. Rigtig meget af tilbuddet handlede om at have tænkt det og også have afklaret nogle ting. Men det med så at fylde alle rummene ud og alle værktøjerne, det er det vi har brugt krudt på efterfølgende. Så jeg vil tro at alt det der ligger, i byen der taler man om livet i mellem husene, her der tale vi om livet mellem projekterne, det har fyldt mere end hvad vi havde regnet med.

Specialegruppe: Måske du har været inde på det her, men hvis du bare lige vil opsummere i forhold til udfordringer.

Søren Houen Schmidt: I forhold til hvad de andre rådgivere sagde?

Specialegruppe: Nej bare i det hele taget udfordringer med det her TRUST partnerskab, da det skulle dannes. Det gik smertefrit?

Søren Houen Schmidt: Jamen der var ikke noget i selve TRUST relationen, det kørte bare. Man kan sige det eneste, det er også det i spørger om (Specialegruppe: Spørgsmål der kommer senere jævnfør i forvejen tilsendte spørgsmål), at det var ikke alle rådgivere, der var begejstret, nogle kan man sige, jamen altså, hvis man skal ændre på de vilkår, der er for at udøve byggeri i Danmark, jamen så er organiseringen jo ikke en hellig… altså lige såvel som du kan skrue på økonomi, og du kan skrue på tid og du kan skrue på kvalitet, så kan man også godt skrue på organiseringen, det er altså ikke helligt. Og der var nogle rådgivere som valgte at tage en stillingtagen og sige, det her det ødelægger arkitekturen og det… altså i min verden så tænker jeg jo bare, det må de jo selv om, så er der andre som siger fint at vi skruer på organiseringen, vi skal være med fordi vi vil stadig sikre en høj arkitektur.

Specialegruppe: Så det er primært arkitekterne eller sådan?

Søren Houen Schmidt: Ja jeg tror ikke der var så meget råb ude fra rådgiverfløjen og entreprenørfløjen var der heller ikke noget, så det var i arkitektkredse og man kan også godt sige, jeg kan sagtens forstå det dem som måske har lavet en række skoler i København som ikke har de opgaver inde nu, men igen, altså der er sku så meget gang i det, så må de jo altså, det er jo sikkert de samme der råber på at der er alt for mange konflikter i byggeriet eller hvad ved jeg. Enten - jeg synes - Byggeri Københavns chef Rasmus Brandt han sagde det meget fint,. Der hvor jeg kommer fra, der findes der to slags høns - der er dem der kagler og så er der dem der lægger æg, og jeg har valgt at lægge æg, og sådan tror jeg, at vi også havde det.

I forhold til den der med udbud med forhandling, altså det har vi jo talt rigtig rigtig meget om, at det så vi jo som det eneste rigtige. Det er jo fandme svært at sidde og skrive ovre i et hjørne og så sende ind og så få sin karakter - altså. Hvis man ikke får lov til at komme ind og prøve det af og snakke sammen. Det

er jo ikke fordi, at selvfølgelig hvis man ser vores første aflevering og den sidste, så er der selvfølgelig ting, der har ændret sig, men der er ikke nogen ting, der har ændret sig i vores tilbudsgivning, som man siger, altså som var sådan fuldstændig skudt ud af - altså det har været at få en forståelse af, fx så havde vi afleveret noget, hvor der var differentierede priser alt efter størrelse på opgaven -altså procentsatser på tværs af opgaven. Og ved at have den snak med bygherre, så fik jo en forståelse af, hvorfor har vi overhovedet spurgt om - altså givet os muligheden for at køre med forskellige procenter - for vi var selv i tvivl om det - og ved at have den snak og finde ud af det og kigge for og bag - altså hvad taler for og hvad taler imod, så rettede vi vores tilbud til i forhold til det. Og noget af den diskussion vi havde haft det var, nå men hvis vi har én procentsats for sager under 10 millioner, en anden mellem 10 og 50, har vi så en interesse i at få sagen op på 51 millioner eller få den op på 11 -altså - og det dilemma vil vi ikke sidde i, når vi skal lave et tillidsfuldt samarbejde, og bare ved at have den snak til udbudsprocessen, så gav det jo også et billede af, hvordan vi reflekterede, og lige pludselig fik bygherre jo også et billede af, hvad er det for nogle mennesker, vi skal arbejde sammen med. Og jeg vil sige hele det, der er lagt op til i et strategisk partnerskab, hvis man ikke snakker sammen, hvis den del ikke er en del af kriteriet, og tror vi på, at det er de her mennesker, vi skal bygge relation til og udvikle partnerskab til, det er jo sindssygt vigtigt.

Specialegruppe: Det tror jeg faktisk, det var runde ét. Så tror jeg, vi hopper videre til spørgsmål to eller emne to: noget om rollefordelinger og organisationsstruktur. Altså de her kontraktrelationer mellem parterne i TRUST, vi har efterhånden læst os frem til, hvordan de er op til bygherre, men det er sådan mere: Hvordan får I det egentlig til at fungere her imellem de seks parter?

Søren Houen Schmidt: Det er sådan, at den overordnede aftale, den har Enemærke & Petersen med Byggeri København. Så den helt overordnet skrevet under. Det der så er på underskriftsiden, det er så at de fem rådgivningsvirksomheder har faktisk også skrevet under. Og det har vi gjort, fordi så føler man forpligtelser, man står alle sammen derpå osv. Det handler egentlig også om, grunden til vi kaldte det TRUST, altså både giver bogstaver noget i sig selv, TRUST siger noget, men det handlede egentlig også om, at vi ville skabe en identitet for den her enhed, altså vi ville ikke hedde Team Enemærke & Petersen eller altså, det her det er en ny enhed, vi etablerer den sammen, vi er alle i samme båd. Bagved så ligger der en aftale mellem alle de fem rådgivningsvirksomheder og så ligger der en aftale mellem alle virksomheder op til E & P, som bare spejler sig i den aftale E & P har med Byggeri København. Så på den måde hænger det sammen. I forhold til forsikring og i forhold til alle sådan nogle ting, der har man lavet kollektive aftaler, og hvis Josefine laver en fejl, så er det fuldstændig ligegyldigt om hun er ansat hos Nøhr & Sigsgaard eller hos E & P eller hos Dominia, så har Josefine hos TRUST lavet en fejl, så dækker forsikringen for det. Så på den måde, sådan er kollektivet. I forhold til økonomien, så ligger der også en helt, altså det er "cigarkasse-princippet", pengene kommer ind i cigarkassen, cigarkassen har nogle udgifter til at drive den her enhed, de bliver fordelt, så har hver virksomhed skudt nogle medarbejdertimer ind - så får de dem og så ligger der en sum tilbage i cigarkassen. Så sådan kører hele - vi kalder det musketered, og så ligger der en overordnet tilgang til det her, med at de to arkitektvirksomheder, de skal have sådan ca. lige mange timer, når det hele er omme, og det samme med ingeniørvirksomhederne. Så det er ikke sådan, så man hver måned "hey..I har haft så mange timer...og vi har. . . " - og i praksis der har det også vist sig, at den ene arkitektvirksomhed har rekrutteret lidt flere end den anden, men det finder de ud af i mindelighed. Det var noget af det der blev klart i august måned - hele musketereden, hele det der setup, for så skulle det ikke diskuteres, og det har vist sig at være superfedt.

På samme måde med projekterne i TRUST, lige så vel som der er en cigarkasse for timer og økonomi og alt det der, kontrakter, så er der en cigarkasse for ressourcer.

Specialegruppe: For hvert projekt eller hvad?

Søren Houen Schmidt: Ja, det er der jo så også, men der er en, vi kalder det en rå ressource, så der sidder en gruppe - Uffe er chef for den - og så sidder de med alle rådgiver-ressourcerne - entreprenørerne kan jo også være rådgiver. Så det er stadig for alle seks virksomheder - Uffe er ligesom ansvarlig for den og så er alle virksomhederne med, vi har den her portefølje af projekter, hvordan får vi leveret de rigtige ressourcer ind. Det er sådan man bemander det, og hvert projekt har jo så - det der hedder en aftaleseddel, fordi den er bygget op på den overordnede kontrakt, og så er der lavet en aftaleseddel, og aftalesedlen handler jo også noget om tid og økonomi, og det kører jo bare på projektniveau.

Søren Houen Schmidt: I forhold til projekterne, det kan Nina sende eller også så kan vi eftersende det, men organiseringen er sådan helt - på projektniveau kan man sige - så er der en projekteringsleder og en projektleder for Byggeri København, så der er ligesom én for hver af de to partnere der har partnerskabet, der har et ansvar, og så er der jo et hold af fagfolk, som har fagansvar på projekterne, og det er jo bare, altså, det er jo bare derudaf. Vi kan prøve at sende jer projektmodellen, for det vi har elimineret, det er at på sædvanlige projekter, så er der jo ligesom én der har ansvaret for hvert firma. Så det kan godt være, at du har en totalrådgiver, men så sidder der en og er projektleder for ingeniørfirmaet og en projektleder for landskabsarkitekterne og sådan altså - det har vi lidt elimineret ved at sige, jamen vi har en projekteringsleder, som er projektleder for hele teamet og så er der fagansvarlig. Så den fagansvarlige konstruktør for ingeniørside refererer til projekteringslederen, han refererer ikke til én fra sit eget firma eller så vi har ligesom skåret fedtlaget af. Så det er, hvad der er sket på projekterne, og det havde sine sværdslag i starten, men det har vi fundet af, det har ligesom været en stor del af efteruddannelsen, men vi kan også se, at det er der, hvor det har givet rigtig meget mening.

Specialegruppe: Den projekteringsleder du snakker om, er det kun én fra rådgiver så, eller kan det også være Enemærke & Petersen?

Søren Houen Schmidt: Nej, indtil videre så er det ingeniører, arkitekter og konstruktører, der har været projekteringsledere. Tilknyttet er der så også det vi kalder en projektchef for udførelse, og der er én der har ansvar for kalkulationen. Så på den måde så kan man sige, så er den der skal bygge til sidst med helt fra starten, hvor vi så skifter og går fra rådgivning og projektering og så til udførelse, så skifter ansvaret. Så bliver projekteringslederen, som jo er en rådgiverdel, så skifter de her ved aftaletrin 2 til 3, så går det hen og bliver projektchef for udførelsen, som man kan sige sidder på niveau med Byggeri Københavns projektleder, og så rykker projekteringslederen ned og er en del af teamet, kan man sige ik'. Så hvis man skal kigge på det sådan helt indledningsvist, så er det rigtig meget projekteringslederen og Bygge Københavns projektleder, som snakker i telefon sammen og holder møder sammen osv., og så skifter det der. De andre er med på en lytter og med til alle møder osv., så det har ligesom været vores måde at skrue det sammen på.

Specialegruppe: De her aftaletrin, eller hvad skal man kalde det…"AB-regler"?, det er jo ABR89 i de her to aftaletrin og så ABT93 herovre. Det må jo så være til hele konsortiet, eller hvad skal man kalde det - hele det strategiske partnerskab? Fordi normalvis er det jo entreprenørerne og så rådgiverne herovre.

Søren Houen Schmidt: Ja, men entreprenørerne agerer bare som rådgiver, så når Preben render rundt og hjælper med at skabe bygbarhed og byggepladslogistik og tænker genhusning, jamen så er han jo bare en rådgiver - når han arbejder der. Ligeså vel som de andre er det, og dem der sidder og arbejder med kalkulationen, som også er ansat hos E & P, jamen de agerer også som rådgiver der. Når de så kommer herover, jamen så er prisen låst fast både på rådgivningen osv. på det udførende, og så kører man ligesom efter den aftale. Men i praksis så ligger det jo...altså hele samarbejdet, hele setup'et, hele mindset'et, at

andet det er jo sådan kontraktgrundlaget. Hvis der er nogle der kommer ind og siger: "Det her er jo bare en totalentreprise", så er der altså nogle der rejser sig op og siger "Nej, det er det i hvert fald ikke", fordi det agerer på en helt anden måde. Men det er aftaleformen, det er fundamentet for den måde vi arbejder sammen på. Det er det, men vi gør det altså anderledes.

Specialegruppe: Et lille opfølgende spørgsmål - vi har snakket lidt om: "Er det TRUST - altså i forhold til kontrakterne mellem jer og bygherre - er det både TRUST her og TRUST her (Specialegruppe: Vi peger på henholdsvis de indledende faser, hvor det er ABR89, som er gældende og aftaletrin 3, hvor det er ABT93, som er gældende) eller er det Enemærke & Petersen, sådan helt officielt, der sidder her og her"?

Søren Houen Schmidt: Det er TRUST. Men man kan sige, TRUST er den her enhed skabt af seks virksomheder, ik'.

Specialegruppe: Vi snakker nemlig om, kan TRUST både være en rådgiver og en entreprenør i forhold til de her aftalegrundlag her, men det kan de så godt?

Søren Houen Schmidt: Ja, og man kan sige, hvis du så - når jeg siger det er TRUST - så kan du gå ind og slå op: "Findes TRUST i CVR-registret"? - nej, det gør det ikke. Så på den måde, så er det jo Enemærke & Petersen med musketereden bag med fem virksomheder. Men det der bare er vigtigt for os hele tiden at sige til os selv og til omverden: Jamen vi ER en enhed, fordi hvis vi hele tiden bliver med at rende rundt og skulle sige "Jamen det er Enemærke & Petersen der gør det, så kan vi ikke flytte mindset'et, så er det ligesom at gå sådan lidt...så kommer der skavanker, så vi starter med at bygge huset i sproget - så er det TRUST. Det tror jeg, hvis man sådan skal give det videre, så tror jeg det er sindssygt vigtigt, jeg tror det er sindssygt vigtigt, at det ikke hedder Team NCC eller Team Jakon eller Team Henning Larsen eller Team COWI. Så er der nogle, der er den. Det er der ikke i TRUST, det er os allesammen.

Specialegruppe: Det leder os måske også lidt over i spørgsmål 2.3, fordi det her med - det er jo så, hvordan det er I føler jer sammen, men der er jo også nogle der skal gøre nogle forskellige ting, som man på forhånd skal have aftalt eller klargjort?

Søren Houen Schmidt: Vi har talt rigtig meget om, at vi skulle nedbryde barriererne og vi skulle nedbryde den opsplitning, der har været mellem fag - altså det har vi skruet ned for - arkitekterne er sådan, ingeniørerne er sådan, entreprenørerne er sådan her. . . .

Specialegruppe: Så der er ikke nogen der kommer til at lave hinandens arbejder eller der er to der kommer til at lave det samme?

Søren Houen Schmidt: Hvis du kigger på sådan relationen i, hvordan opfatter du en arkitekt eller hvordan opfatter du en ingeniør, altså alt det der med, at den første... ja, de går i sort tøj og hornbriller og kommer for sent til møderne, og entreprenøren han spiser kun skipperlabskovs og får øllebrød til morgenmad, og har nok været oppe at slås i weekenden, og ingeniøren: en introvert ingeniør kigger sig ned i skoene, når han præsenterer sig og en ekstrovert kigger ned på den anden sko, når han præsenterer sig. Alt det der er jo ligesom der, hvor vi startede. Det har vi gjort rigtig meget ud af at arbejde med at viske ud, det giver ikke nogen mening. På den anden side så har vi arbejdet rigtig meget med at spidse faglighederne, altså at fremme og sige: En ingeniør er ikke en ingeniør, en ingeniør er en el-ingeniør, der er en VVS-ingeniør, der er en konstruktionsingeniør. Hvad er det I laver, hvad er det I har ansvar for - der er nogle der har ansvar for bæredygtighed, der er også nogle der har for arbejdsmiljø, for miljøhåndtering, der er nogle der arbejder med proces og kommunikation, nogle der arbejder med landskab. Ved landskab er der nogle der arbejder med beplantning, nogle der arbejder med det...nogle der

arbejder med det...nogle der arbejder med det..., vi har en trafikrådgiver, som arbejder med det her, vi har en akustikker der arbejder med det, altså brandrådgiver, vi har arkitekter, der er arkitekter der arbejder med det og det og det. På den ene side har vi nedbrudt sådan de der barrierer man har som fag, og på den anden side så har vi spidset fagligheden, og det er jo ikke noget der er kommet ved dag et, og det sker stadig at man siger: "...det er også fordi de er bygherrer" eller "det er også fordi de er ingeniører", det sker stadig. Der prøver vi bare at sige, det gider vi ikke bruge her. Sig det konkret, så kan vi ændre på det. Lad være med at sidde og sige, at E & P ikke kan levere en ordentlig pris, hvad handler det om? Altså, hvem er det...hvad..nå, det er kalkulationen, ..nå okay..hvad....hvorfor...hvornår...? Og så fandt man ud af, at nå men I har også kun prikket ham på skulderen for to dage siden, og nu vil I have, at han skal levere prisen. Det er måske ikke den fede måde at arbejde sammen på. Så sådan....det har vi brugt krudt på. Så har vi talt rigtig meget om, at selvfølgelig skal man kunne udfordre hinanden på tværs af fag, men man har også sin faglighed og man har sin viden osv. Men én af forcerne ved at sidde sammen og agere som én enhed, det er jo at man kan udfordre hinanden, så selvfølgelig skal vi gøre det. Selvfølgelig skal man spørge: "Er det der den eneste løsning osv.,?", men lige så meget så handler det egentlig om at sætte sig ind og få den viden, så hvis jeg sidder som arkitekt og får den viden om, hvad VVS-ingeniøren sidder og laver i forhold til ventilation, så kan det godt være, at vi ikke skal slås om skakte til sidst, fordi jeg har allerede forudset, hvad VVS-ingeniøren vil bede om, så jeg har allerede tænkt skaktene ind i mit første træk. Det er noget af det, som vi tror, vi kan fremme i det her. Så derfor så - i forhold til spørgsmålet om de udviskes (Specialegruppe: faggrænser) - så sker det selvfølgelig, at man træder ind over en grænsen. Samtidig med så er det noget af det, vi er allermest bevidst om, fordi det er der, vi tror værdien skabes. At vi ER fagligheden.

Specialegruppe: Så tror jeg, vi er nået til spørgsmål 4: Om det efter din mening er nødvendigt, at bygherre i et strategisk partnerskab spiller så stor en rolle som han gør her i TRUST, det er i hvert fald vores opfattelse?

Søren Houen Schmidt: Jeg tror, ...har Nina fået det samme spørgsmål? (Specialegruppe: Ja jeg tror det minder meget om det). Altså det ville Nina jo sige er sindssygt vigtigt, det er det også. Der er to parter i et partnerskab, så vi ville ikke kunne agere uden alt den viden og det at de sidder inde i den politiske organisation og hele den del.

Specialegruppe: Vil det sige, at hvis bygherren ikke har de kompetencer, så vil det ikke kunne fungere på samme måde? Altså hvis bygherren ikke er i stand til at være så aktiv og være så meget inde over det, vil det så ikke fungere for dem?

Søren Houen Schmidt: Det kunne da godt være, der var nogle bygherrer, som kunne lægge deres portefølje ud og så lade andre bare køre med den, men så skulle det være fordi bygherrens verden var lidt statisk i det. Og man kan sige, at i en kommune som København med det tempo som byen vokser på, så bliver der jo hele tiden lavet ting om osv., så man bliver nødt til at have relation med bygherren, fordi virkeligheden forandrer sig hele tiden. Så kan man altid sige, jeg tror sagtens man kunne diskutere - det tror jeg også Nina vil give ret i, at man altid kan diskutere ydelsesbeskrivelsen, om der er opgaver som ligger hos bygherren, altså enkeltelementer, som lige ligeså godt kunne ligge her, lige såvel som at man kunne sidde og kigge i, hvad skal rådgiver lave i ydelsesbeskrivelsen, og sige det der giver måske ikke nogen mening, fordi vi sidder i et strategisk partnerskab, vi sidder rundt om bordet, vi er sammen, så det kan vi egentlig godt springe over. Så hvis man skulle kigge på noget, så skulle man i stedet for at sige: "Der er fuldstændig vandtætte skodder" mellem en ydelsesbeskrivelse for, hvad der forventes af en bygherre og hvad der forventes af en rådgiver, hvad der forventes af en entreprenør. Så skulle man måske sige, de der skodder er væk, fordi nu sidder vi i et partnerskab, så er der nogle ting der kan flyttes

rundt. Og sådan kunne man jo godt sige på nogle områder, at ligesom strategisk partnering kunne aflaste bygherre på nogle ting, men jeg tror det ville være - vi ville ikke kunne sidde og lave det her uden deres finger på pulsen.

Specialegruppe: Så har vi et spørgsmål, der hedder: "Hvorfor er Enemærke & Petersen de eneste udførende i TRUST-partnerskabet"?

Søren Houen Schmidt: Man kan sige de er udførende ved det, at det er dem der er entreprenørerne. Jeg tror, vi har brugt 100 forskellige underleverandører og underentreprenører.

Specialegruppe: Ja, men spørgsmålet lyder nemlig på, hvorfor man ikke har taget nogle af dem med i selve partnerskabet? Vi kunne godt læse, at der var noget omkring noget forpligtende underleverandører og noget i rammeaftalen, men hvorfor man ikke har valgt at inddrage de vigtigste, hvis der er sådan nogen, i selve partnerskabet?

Søren Houen Schmidt: Jeg tror, at hvis man kigger på det som kapacitet, så tror jeg, at ved at det kun har været Enemærke & Petersen, der er med i kernen, kan man sige, så har de haft kapacitet til at køre den her portefølje, og hvis de har sagt - jamen på elarbejde eller på et eller andet andet, så vil man nok ikke kunne finde nogle partnere, der vil kunne have hele kapaciteten, så vil man lige pludselig skulle åben op og sige, at jamen så skal vi have to forskellige der kan lave el, eller vi skal have tre eller vi skal have fire... Så det her med at sige, altså så ville kompleksiteten pludselig stige. Så det er ud fra ideen om, at så har vi nogle systemer, så har vi trods alt noget at læne os op ad ved at have én entreprenør. Jeg tror heller ikke der var nogen bygherre, der synes det var sjovt, hvis.....Til gengæld kan man jo sige, at så er det jo noget af det arbejde, vi har sat op, det er jo, hvordan sørger vi for at få unboard'et underentreprenør og underleverandør indenfor det her, sådan så de har det samme mindset og er med på den samme ide osv. osv.

Specialegruppe: Hvordan gør I så det?

Søren Houen Schmidt: Jamen helt konkret, så er det jo lidt ud fra de samme relationer og resultater, altså dem er gode erfaringer med og som leverer nogle gode resultater, og kan den her samarbejdsproces og tænker på den her måde. Det er jo dem der bliver inviteret med ind til de første opgaver, og så skal man med hele den her prismodel, der skal man jo have - altså det har jo været ude i konkurrence - men vi skal leve op til en række krav i forhold til økonomi, og hvis underentreprenørerne og underleverandører kan vise, at de kan leve op til det i forhold til økonomi, jamen så kan man godt tildele dem opgaven. Hvis de løser det godt én gang, så er det jo lidt ligesom, når vi er private forbrugere: Hvis det har været en god oplevelse hos frisøren, så går man derhen igen, hvis det har været en dårlig, så leder man efter en anden frisør. Så der tænker jeg også, at hvis vi havde haft nogle af underleverandørerne og underentreprenørerne tættere ind, så ville det være sværere at sige, altså det her har været en dårlig oplevelse, nu skal du altså ud af det strategiske partnerskab, for vi vil hellere bruge nogle andre.

Specialegruppe: Men du ser det heller ikke som et problem, at der ikke er nogle af dem med i det - det virker i hvert fald som om, når vi læser om det, at underentreprenørerne er under de samme vilkår som I er, altså det her med tillidsfuldt samarbejde?

Søren Houen Schmidt: Ja, de bliver jo unboard'et, altså jeg tror der er et par stykker, som er kommet ind pga. tidspres, som er kommet ind og som ikke har været igennem en mølle med at få at vide: Det er sådan her, det hænger sammen...., altså...

Specialegruppe: Ja, man kunne godt forestille sig, at hvis der var nogle der bare kom ind og tænkte, vi gør som vi plejer, så ville det ikke fungere ret godt?

Søren Houen Schmidt: Præcist. Nej, nej. Hvis man kommer ind og tror, at man bygger ved at spille med musklerne, det...det er en anden måde.

Specialegruppe: Så ryger man ud?

Søren Houen Schmidt: Jaa...eller, så har vi ikke gjort unboardningen godt nok - eller screeningen af hvem er det vi gerne vil lave noget med. Det der er rigtig positivt, det er også at underentreprenørerne, dem der går aktivt ind i det, de får også en hel masse ud af det. De kan også godt se, at det her er en fed måde. De kan både se, at de er med inde og sikre prissætningen tidligt ved at være med tidligere, men de er faktisk også med inde med deres viden og gøre projektet bedre - og kvalificere det - og så er det lettere at udføre det. Det er sådan lidt ligesom det der med, hvis vi bliver ved med at holde det i adskilte, og du får sådan - her har du din opgave - du har ikke rigtigt været involveret i at definere den, du har ikke rigtigt...så er risikoen for at du laver fejl, altså leverer med fejl og mangler eller risikoen for at du ikke kan holde tiden eller at du ikke kan holde økonomien, den er jo større, det er jo logik. Så hvis vi både vil have det hurtigere eller mere rettidigt, vil vi gerne have det billigere eller at der i hvert fald ikke er de der kæmpe budgetoverskridelser, vi vil gerne have en god kvalitet, så er det i hvert fald min. . . .altså..så er det jo ikke logisk, at sige, at man ikke skal ændre ved organiseringen af byggeriet. Så man kan ikke både stå og sige: Vi vil lave den bedste kvalitet i hele verden, derfor må I ikke lave strategiske partnerskaber, når man samtidig har et byggeri, hvor man ikke spiller hinanden gode, hvor vi har lavet alle mulige krumspring for at ja...Så derfor, så synes jeg jo, at det er fedt.

Specialegruppe: Så tror jeg, vi er ovre ved nr. 3. . . .emne 3.

Søren Houen Schmidt: Jeg har også en bagkant om 20 minutter, men det klarer vi.

Specialegruppe: Vi tager 4 først. Først og fremmest, hvilke erfaringer I har fået ud af TRUST-projektet? Hvad der er gået godt og skidt på de projekter, I allerede har lavet?

Søren Houen Schmidt: Jeg tror, altså hvis vi kigger på projektniveau, der har det jo handlet rigtigt meget om, at i gentagelseseffekten, den har vi jo haft en tiltro til, at vi skal lære af de forskellige projekter, og det har det jo også vist sig, at det er jo én af styrkerne ved det her, det er jo at man lærer fra det ene projekt til det næste. Selvfølgelig har vi jo sat mange i gang, så det er jo ikke sådan, at vi har ét projekt til det næste - altså lige nu har vi 39 i gang. Så nogle af dem har kørt sådan, at der er to projekter, hvor det samme hold nu er på to nye projekter, og så er de bare i udførelse, men de er gået i gang med at lave byggeprogram for de to næste. Så det er en gentagelseseffekt, og så er der en gentagelseseffekt ved at man fortæller det videre og giver det videre på tværs. Så er der noget med, at fagene udveksler viden så konstruktionsingeniørerne taler sammen og sagsarkitekterne, altså - så hele den der del er der jo noget på. Det synes jeg er - på projektniveau - er noget af det som giver rigtig god mening og som jo så også understøtter partnerskabet. Så kan man sige, hvis vi igen kigger på projektniveau - noget af det som har været svært, har jo været, at vi har skullet lære af det i praksis, og der kan man så gå to veje: enten kan man sige - det har været noget lort - vi skulle først have gennemtænkt det hele og så have gjort det, eller også så skal man have den tro, at det er i praksis man lærer, og hvis man hælder til det sidste, så er det jo noget der har været godt, og hvis man hælder til det første, så har det jo faktisk været lidt skidt. Jeg vil sige, at de fleste i det her partnerskab hælder til, at det har været godt. Vi har kunnet udvikle i praksis - uden de store omkostninger for projekterne eller sådan samlet set. Frugten af det arbejde, det er jo det vi skal høste på det næste projekt og det næste projekt og det næste projekt igen, og det er ikke fordi det ændrer ved kvaliteten eller ændrer ved, hvordan vi arbejder med projektet, men der er bare nogle ting...altså...bare sådan opsætning af et byggeprogram: Hvad er det vi skal levere? Hvordan er det vi arbejder med byggeri til drift, som Københavns Kommune har som manual, altså hver

gang du starter et projekt op på en ny tegnestue, med en ny samarbejdspartner, med en ny entreprenør, skal man sætte sig ind i det materiale. Det koster en masse ressourcer. Her der ved vi godt, hvad det handler om. Når vi åbner dokumentet der hedder "Byggeprogram" så starter vi med den disponering, hvordan skal den tilrettes ift. det projekt vi har, fordi selvfølgelig kigger vi på hvert projekt for sig, men vi smider ikke alt hvad vi har lært eller alle skabeloner og værktøj ud med badevandet, det er jo det vi tager udgangspunkt i, så vælger vi til og fra ud fra det enkelte projekt. Det synes jeg. Hvis man skal kigge sådan på partnerskabsniveau, så tror jeg at noget af det der har været skidt, eller en udfordring det har været at, der har bare været et kæmpe pres, der er blevet arbejdet mange timer. På positiv siden så kan man sige, så har vi vist, vi havde en her den anden dag, der sagde, vi startede med at sætte sådan lidt en prøveballon op, og jeg gik sådan og tænkte, hvornår brister ballonen, og begejstringen og glæden og entusiasmen, og sådan noget lignende og nu når jeg går og tænker på det, så tænker jeg, det her det er ikke en ballon der kan briste mere, det vi har lavet, det er et fundament, og det kan godt være der kommer nogle revner i fundamentet, men det udbedrer vi, altså, ballonen, hvis der først lige er hul i den, så er den væk. Så det tror jeg måske, er sådan et billede af, hvordan har det udviklet sig. Og så er der jo en masse konkret erfaringer, hvordan håndterer vi det og det, hvordan håndterer vi at der er en medarbejder, der siger op og stopper, og hvordan håndterer vi at projektet ændrer sig, og alle sådanne nogle ting, alle de der erfaringer, er jo nogle af dem vi samler op ikke? Og det kan man sige, det er jo også styrken ift. det med at håndtere det, og håndtere den her tilgang, det er jo sindssygt agilt, det er jo helt vildt agilt at det har været kontrakt-udsat, vi har en partner. Vi havde et projekt hvor der kommer en vandskade, hvis det skulle have været efter en almindelig udbudsproces, så skulle man først udbyde til rådgiver og så skulle rådgiveren have gjort det, og så bagefter skulle det have været udbudt til entreprenører og så skulle entreprenørerne, så havde de været færdige med skolen her i sommerferien, vi blev bare færdige i august, fordi vi kunne rykke ind, vandskaden var fredag eftermiddag, og vi kunne rykke ind mandag morgen og have det første projekteringsmøde, så det har nogle enorme fordele eller… Lundehusskolen, hvor der lige pludselig blev ændret fra politisk side, at nu skulle vi rive to fritidshjem… eller ombygge to fritidshjem til at være autisme-klasser, så kan man sige, dem vil man gerne tage særligt hensyn til og de er autister, de skal starte efter sommerferien, de skal ikke starte et eller andet midlertidigt og så skifte, de skal bare have ro og de skal have det rigtige sted at være fra start, altså fra skoledag et. Der kan man sige, i et andet setup, der vil vi ikke… så vil man begynde at sidde og kigge i kontrakten og sige, hov det stod altså ikke i den her opgave for Lundehuset, at vi lige pludselig skulle lave det her og det kan vi ikke nå, så skulle vi have kontrakt-udsættelse, altså så skal vi have flere penge og vi skal have tids udsættelse, vi skal have alt muligt. Her sagde vi okay, sådan er virkeligheden, så må vi navigere i forhold til det.

Specialegruppe: Hvad så med udfordringer? Svagheder og udfordring ved den her måde, den her tilgang som I nu griber det her an på? Har der været nogle af dem?

Søren Houen Schmidt: Jamen jeg tror jo udfordringer er jo, at lige såvel når du skal lære at… En ting er at du kan cykle eller køre bil, men hvis du så lige pludselig skulle køre i venstre side af vejen i stedet for i højre, så kræver det både, at du er klar til at køre ovre i den side af vejen, men det kræver også, at alle gør det, for hvis du er den eneste, der kører ovre i venstre side af vejen og de alle andre kører i højre, så begynder du at tvivle på om du skal køre i højre eller venstre, for hvad giver mest mening. Så hvis nu vi fjerner projektlederen fra ingeniøren, det er ikke nødvendigt, nu skal I koordinere og I skal koordinere med projekteringslederen, så kræver det jo, at de tager deres fagansvar, at de agerer og koordinerer, hvis de ikke gør det! Ik'? Altså. Så det har jo været den aller aller største udfordring, det har været at vi arbejder ikke med programmer, vi arbejder med mennesker, så her har vi skulle have… Altså fra starten af, tre mænd der sidder på gulvet ovre i et hjørne, til nu er vi en 100 mennesker og så en bygherre også, til at agere efter det her.

Specialegruppe: Så det du siger, det er alt det her med usikkerheden, og at vi skal lære det og sådan noget. Der er ikke noget konkret ved selve strategiske partnerskaber, der er en styrke eller svaghed ved det? Måden det fungerer på eller noget, der kunne gøres anderledes?

Søren Houen Schmidt: Jeg tror hvis man kigger tilbage og kigger sådan ned i, og siger til Nina, Nina nu skal I udbyde strategisk partnerskab på ny, så er der helt sikkert nogle ting, hvor man ville sige, det ville være fedt hvis man rettede det i sådan hele aftalegrundlaget. Der har været sådan noget med en risikomodel, som ikke var fuldstændig afklaret, den stod ikke sådan soleklart. Dem skulle man så finde ud af bagefter og finde en løsning på, hvordan man håndterede det. Det kan man sige det har vi lært af, det bruger vi nu. Og hvis Byggeri København havde haft den viden, så havde de helt sikkert haft det med i deres udbud fordi så var det hele soleklart. Men igen det kunne vi ikke vide på forhånd, så der har jo været nogle ting.

Specialegruppe: Vi er nok lige nødt til at springe videre. Så har vi et lidt interessant spørgsmål i forhold til, hvilke fordele og ulemper der er ved at TRUST-partnerskabet selv har stået for at finde hinanden? Man ser også nogle gange, at det er bygherren der udbyder og så på den måde skaber det her partnerskab. Men altså fordele og ulemper ved at gøre det på den måde, I har gjort det på?

Søren Houen Schmidt: Jeg kender - fra Handicaporganisationens Hus fx - der inviterede man fem entreprenører, fem ingeniører, fem arkitekter, fem landskabsarkitekter, tror jeg det var. Og så så man dem an og snakkede med dem individuelt og så satte man dem sammen - det gjorde bygherren. Så efter den første runde, så var der faktisk to i hvert led, der ligesom sådan blev out'et, og så sammensatte man tre hold, som så skulle lave det. Udfaldet på det har fungeret jo skidegodt, og de nåede i mål og de fik det rette team til at lave det, så jeg tror begge dele vil du, det er bare et spørgsmål om bygherren vil "tage risikoen/tage den på sig" og have troen på, at vi kan sammensætte det rigtige hold. Eller om bygherre siger, det lader vi være op til...hvis… det er et interessant… det kunne være et interessant eksperiment. Og så sige... men så tror jeg, at bygherre skulle have mere hjælp end bare juridisk hjælp til at lave sit udbud. Og det ved jeg også, at de havde på Handicaporganisationernes Hus altså, bygherre-rådgiveren der…

Specialegruppe: Det er ressourcetungt for bygherren?

Søren Houen Schmidt: Ja, hvis de skulle screene for, hvem kan vi sætte sammen, hvordan fungerer de, har de nogle referencer sammen, her kunne vi jo gå ind i en sammenhæng, hvor vi vidste, at det her det handler om at skabe...det handler om relationer, det handler om samarbejde... det handler om det… Så kunne vi jo gå ind vel vidende, at der ikke var nogle der havde noget med i bagagen ik'. Altså... selvfølgelig havde vi allesammen noget med i bagagen. Tænk nu hvis man blev sat sammen med nogle, hvor man bare tænkte "du er en kæmpehat" ik', altså det ville være rigtig svært. Så det kan man sige, der har bygherre lagt det over til os selv at finde ud af det.

Specialegruppe: Vores næste spørgsmål går på, at der er nogle der omtaler de her strategiske partnerskaber som værende meget ressourcetunge. Hvad er dit syn på det i forhold til TRUST-projektet og hvorfor?

Søren Houen Schmidt: Altså ressourcetunge, som at vi bruger meget tid på det?

Specialegruppe: Det kan være mange ting ja - også tid.

Søren Houen Schmidt: Hvis man skal se det sådan som et partnerskab og dets udviklingsforløb, så er det altså ...forældre bruger også meget tid på deres barn det første år...så på den måde har det krævet noget at sætte det i gang.

Specialegruppe: Så det er det indledende, du peger på?

Søren Houen Schmidt: Ja, det har været ressourcetungt. Så vil jeg også sige, at når man så kigger på hvert projekt, så har man også lyst til at bruge ressourcer i starten fordi "hov nu har vi mulighed for at trække entreprenøren ind" osv. osv. osv. Jeg tror, at det vi jo hele tiden har øje for, det er, at når vi kommer ud på den anden side og har færdiggjort et projekt, så vil vi måske - det kan godt være at vi føler det som at det har været mere intensivt, og vi sidder jo også sammen...altså det er jo ikke sådan, at man går til projekteringsmøde og møder de andre én gang om ugen...man sidder jo sammen hele tiden og bliver forhold til det. Men jeg tror jo på, at vi kommer ud på den anden side med nogle projekter, hvor der ikke har været særligt meget spild, hvor vi ikke har skullet omprojektere eller..altså hele den der....og det er vel det, der koster penge. Det er en anden måde...det er en anden intensitet der er. Og det tror jeg også, at det er for bygherre, men altså vi havde sådan et meget godt eksempel på, at der kom en konstruktionsingeniør ned og sagde "hvis jeg får lov til at gennemregne det her projekt, hvis jeg får lov til at bruge 100 timer på det..." - det er jo sådan ca. 100.000 kr., "...så tør jeg vædde med, at jeg kan spare 500.000 kr...". Og det gjorde de. Og så kan man sige, er det så ressourcetungt - ja, det vejer jo op på ressourcerne for brugt projektering og det ligger måske lidt højere end hvad vi ville gøre i et andet projekt. Til gengæld så kan man godt mærke de 500.000 kr. med det samme, hvor man kan sige, et projekt som er udbudt til rådgiver og bagefter udbudt til entreprenør - der er det jo ligegyldigt. Der ser man slet ikke ind i hinandens...men her fordi det er samlet, så tænker man jo også lidt mere totaløkonomi. Sådan håber jeg også det bliver på ressourcer.

Specialegruppe: Dvs. den august måned du ikke rigtigt brugte derhjemme i hvert fald, den kommer så tilgode senere i partnerskabet eller hvad?

Søren Houen Schmidt: Ja, og jeg tror det var dem, der gav os et forspring på at vi i vores hoveder var meget mere klar på det her end hvis vi bare sådan havde afleveret et tilbud, som vi plejede. Jeg plejer at sige, vi udviklede organisationen i august måned og tilbuddet det var en afledt effekt af, at vi havde udviklet organisationen. Hvor der er andre, der vil sige, at vi afleverede et tilbud - altså, det var målet og det var produktet. Der siger jeg, jamen vi lavede alt muligt andet, vi udviklede organisationen, talte osv., og når vi havde haft alle de der vilde diskussioner og snakke, så gik jeg ned og skrev, hvad der skulle i tilbud. Så det var en afledt effekt af at have udviklet organisationen. Og det tror jeg, er en væsentlig pointe. I skal ikke sige det for højt til alle de andre, for så gør de det også bare.

Specialegruppe: Så har vi lige to vigtige spørgsmål her til sidst. Hvad skal der ske med det har TRUST-partnerskab, dvs. de her seks parter, når nu rammeaftalen nu udløber? Om det går i opløsning, eller om du tror, det kommer til at fortsætte?

Søren Houen Schmidt: Jeg tror både man gør sig erfaringer på kryds og tværs i partnerskabet, og jeg tror også, man gør sig erfaringer i et samlet partnerskab. Og jeg tror noget af det - også det I indledte med at spørge om "hvordan har man sat sig sammen?" - så tror jeg også man vil kigge konkret på, hvad det er for nogle projekter. Så hvis vi siger, det er en gentagelse, det er på skoleprojekter, så kunne jeg sagtens forestille mig, at det var de samme parter, med mindre der var nogen der følte en eller anden metaltræthed, eller at det ikke passede med deres egen forretningsstrategi. Eller at man sagde, jamen ved du hvad, vi har simpelthen ikke ressourcerne til at levere så mange medarbejdere ind til jer og have dem siddende derinde, så vi melder pas. Så der kan ligesom være seks individuelle grunde til den ene eller den anden vej. Så tror jeg, at det her har været med til at styrke det på andre....lad os sige, at der kommer et andet udbud med strategiske partnerskaber, så er der nogle virksomheder af de seks virksomheder, vi har lært af at agere i et strategisk partnerskab - det vil vi have kompetencerne til at kunne gå ind i, men hvis det er almene boliger eller et eller andet andet, så bare som eksempel Nøhr & Sigsgaard har aldrig

lavet et alment boligprojekt. Der vil jeg ikke....det tror jeg ikke, vil være i deres interesse, og jeg vil heller ikke se, at de andre fem parter vil sige, at "hold kæft, Nøhr & Sigsgaard er et stærkt kort at have med ind i et..." - og så tror jeg alle vil sige: "Find nogle andre, det giver ikke nogen mening at have os med.." - så den er der også. Jeg tror også, der sikkert er nogle der vil overvejer "skal vi have nogle andre med?, skal vi have nogle unge tegnestuer, der kan et eller andet skitserende eller noget metodemæssigt eller...?" På den ene side så har man udviklet sig sammen, på den anden side så er det ikke en lukket fest.

Om så det er vejen frem? - jeg håber virkelig, at man kan lære det her. Jeg tror, at i Københavns Kommune der ligger der en portefølje, altså det har en størrelse som gør, at vi har kunnet investere alt det her i det, at Kim - som var divisionschef i Enemærke & Petersen - det har han egentlig stadig af titel - men at man ligesom kan tage ham ud af organisationen og så smide ham herind på fuldtid og at Uffe, som er partner i Kant, kan tages ud af deres organisation og smides herind, at jeg ligesom...at man har ressourcer til at sige, fint nu tager vi Søren herind og smider ham næsten ind på fuldtid til at drive det her partnerskab og Byggeri København også sætter ressourcer af til at gøre det - det er jo fordi der er en portefølje. Havde det bare været fire skoler der skulle renoveres, så havde vi jo ikke kunnet gøre det. Så der hvor man kan lave en portefølje, der kan man sige, der er det her måske i dansk kontekst storskala og det synes jeg da er superfedt, og det skal man da prøve at lære af. Og jeg kunne også sagtens forestille mig det i mindre skala, så vil det bare være en anden måde at holde setup'et på. Altså vi har haft sådan en snak om, kunne vi agere, hvis det ikke var dagligt, men hvis vi mere var sådan en Task force - lad os nu sige et alment boligselskab, de har nogle boligafdelinger og med spredte mellemrum kommer der en boligafdeling, som skal helhedsrenoveres. Kunne vi så være sådan en Task force der, hver gang det opstod, fylder det rum ud, fordi der er også en langsommelighed i sådan et projekt, så skal der laves forundersøgelse, så skal der sendes skemaer ind til Landsbyggefonden, så går der et år før den bevæger sig. Altså, så kunne man tænke sådan et strategisk partnerskab som sådan en Task force, der sådan i større eller mindre grad er aktiv, så laver de et eller andet også, men sådan kan rykke ud....kunne det være et billede på det? Men mindset'et tror jeg er, altså...vi har mange der siger....medarbejdere, som siger, jeg skal ikke tilbage og sidde kun på arkitektholdet og så kommer tilbage fra et projekteringsmøde og sige "ingeniøren er eddermame en klovn" altså....det gider jeg ikke mere....jeg vil arbejde sammen, vi mødes og hvor vi er sammen om projekterne. Efter en medarbejder, som kom over på Kant og skulle lave et projekt, som sad derovre i 1,5 måned og så ville hun tilbage og være på projekter her i stedet for.

Specialegruppe: Det er meget interessant det her.

Søren Houen Schmidt: Jeg tror altså også, det kan sagtens gå hen og blive...altså både på forretningsniveau, men også som person og som medarbejder, kan jeg godt forestille mig, at det kan blive et konkurrenceparameter altså... Jeg kan fortælle....at jeg har været en del af det her....jeg kan finde ud af at samarbejde med alle mulige andre fag, jeg ved godt, hvad en elingeniør laver, jeg har set ned i vedkommendes processer, jeg har siddet og udviklet sammen. Så vil det være mere attraktivt at ansætte en sådan end én der kommer og siger, jeg er arkitekt og jeg går i sort tøj og rullekrave, jeg rejser på studieture og jeg aner ikke, hvad de andre laver...altså...

Specialegruppe: Men den der Task force, du snakker om, vil det så sige, at du et eller andet sted godt kunne forestille dig, at hvis nu TRUST de valgte at blive sammen - de seks parter - og der blev udbudt en eller anden skole, ikke nødvendigvis en hel portefølje af skoler, men bare én skole - I var ligesom et team - kunne du så forestille dig, at I kunne hoppe på den, nu når I ligesom har skabt det her partnerskab?

Søren Houen Schmidt: Man kunne sagtens forestille sig det på én skole og så sige, jamen den går vi efter - og man har nogle erfaringer og nogle referencer osv., det ville bare være en helt anden skala. Der hvor

jeg tænker Task force, det ville mere være at sige, kan man mellem en række virksomheder opbygge en enhed, som har relationerne til hinanden, som ved at vi kan samarbejde og vi er den, så når boligselskabet ringer og siger: "så nu har vi den og den boligafdeling, de står overfor en helhedsrenovering.." . Nu skal der laves de første analyser og det første arbejde frem imod skema A, så rykker man ud.

Specialegruppe: Men det kræver også noget af en bygherre, det kræver at han udbyder et helt team?

Søren Houen Schmidt: Ja ja, så handler det om, at de skal udbyde det i et partnerskab ik'. Og det kan jeg forestille mig altså. . . .når jeg ikke laver det her, så laver jeg rigtig rigtig meget af det almene og kører beboerprocesser og ja, og hvis der er ét sted ud over skoler, hvor jeg kunne se at. . . .altså...Københavns Kommune der har hele baggrunden jo også været altså. . . .været at...der er et kæmpepres på at få bygget nogle skoler og institutioner i København, så der er en eksekverings. . . .og hvis din historik siger dig, at du bruger for mange penge på alle projekter, du er forsinket på rigtig mange projekter, du har rigtig mange fejl og mangler, så bliver du nødt til at gøre et eller andet, ik'. Og hvis man kigger på den almene sektor, så kan man vel også godt tale om forsinkelser, man kan også godt tale om utilfredse beboere, man kan sikkert også godt tale om budgetoverskridelser osv., så der er der måske også en brændende platform for at gøre noget, og så kan det sikkert også være andre steder i byggeriet.

I forhold til - nu havde I det der med...der arbejdes med åben regnskaber, der køres med - jeg nævnte den der cigarkasse bare internt - men projekter køres der også med åbne regnskaber. Så de penge der er tilovers, dem kan bygherrerne bare købe mere for, de får mere kvalitet for pengene. Bestillerne, sådan som jeg har forstået det - det er Børne- og Ungdomsforvaltningen - når de har fået allokeret nogle penge til de her helhedsrenoveringer, så handler det om at få så meget ud af pengene som muligt, så på den måde laves der ikke noget overskud, men der tilføres bare mere kvalitet til det projektet, så det er jo i deres interesse.

Det der med at...altså det rigtigt stærke ved at det er medgået tid på aftaletrin 1 og 2, det er jo at vi er begyndt at sige, vi får projekterne ind ligesom utygget mad, så hvis vi skulle sige...altså man giver et bud, man laver sådan en aftale - en ramme for rådgiverudgifter, og så kører man på, og når det viser sig, at projektet ændrer karakter, og der er nogle ting som ikke giver mening eller som begynder at skal ændres, så kigger man på om det har indflydelse på den ramme - og ellers kører man vide og så afrapporterer man hver måned, og hvis man bruger mange færre timer, jamen så betaler man jo, altså så betaler bygherre færre, og så er der mere til projektet, om man så må sige, så det synes jeg giver rigtig god. . . .det er en meget mere åben og tillidsfuld måde at arbejde på, end hvis man skulle arbejde efter et fast honorar, som ikke kunne bøjes. Fordi altså...vi plejer at sige, det der med at man nogle gange tror, at nu har vi sat et projekt igang, så stopper virkeligheden indtil vi har gjort projektet færdigt. Det er jo ikke sådan det foregår. Lige pludseligt skal der placeres to autismeklasser i nordvest, altså...det kunne du jo ikke forudse i din tilbudsgivning og sige "jeg tror, vi skal have så meget i honorar...fordi der kommer nok to autismeklasser flyvende ud af ingenting". Ja.

Fælles målsætninger: Vi har på partnerskabsniveau og vi formulerer det i alle projekter og arbejder med dem, vi arbejder med sådan genstart ved milepælsplanlægning ved hver fase, så det er vi meget bevidste om, hvordan vi arbejder med det.

Bonus og incitamenter: Ikke rigtigt. Jeg tror, der ligger noget incitament sådan i fase 3, men det er mere på, at ...det skal ikke ses som sådan, hvis I gør det der...så kan I bare lige tage overhead'en...eller så kan I tage mere. . . Det handler egentlig mere om, at hvis vi kan køre de her processer, så kan vi sikre os den her indtjening, og det er den der er vigtig for...altså..det har jeg lært af det her...entreprenører er faktisk ikke...de har faktisk ikke behov for at tjene 14 % en gang og 2 % en anden gang, hvis de kan tjene 7%

fladt hele vejen igennem, så har de det meget bedre. Så i stedet for at arbejde med bonusser, og så kan de lave 14 på ét projekt og så bliver de skudt på nogle andre, så handler det egentlig mere om også at arbejde tillidsfuldt der.

Konfliktløsning: Det er ret "sjovt", vi har ikke brugt, der har ikke været konflikter. Der har været udfordringer, der har været ting, hvor der har skullet laves sværdslag, men det er ud fra en intention om, at her er vi et partnerskab, og det løser vi sammen. Der har været en bygherrerådgiver inde over på ét projekt for at kvalificere en sindssygt vigtig prissætning, som skulle ind i nogle budgetforhandlinger og dermed bare var altafgørende. De har en bygherrerådgiver i en rammeaftale. Men det har der ikke været brug for i de 39 projekter i nu 1,5 år.

Specialegruppe: Det er imponerende. Det viser....

Søren Houen Schmidt: Hvis man tror på det, jeg tror jo på... (hov, nu skal jeg skynde mig...)...at tillid også er en selvopfyldende profeti. Og så kommer de afledte effekter.

A.5 Interviewguide til interview med Nina Skjøt-Pedersen

Interview ByK

1. Start med en briefing
   - Vi skal starte med at introducere os og hvad formålet er med interviewet, hvad vi skal bruge data til.
   - En kort præsentation af respondent (Hvilken rolle spiller hun i Trust-projektet?)

2. Spørgsmål

	Referenceramme	**Forskningsspørgsmål**	**Interviewspørgsmål**
	Hvad siger teorien...	*Hvad vil vi gerne vide...*	*Hvordan får vi det at vide...*
1	**Starten på Trust-projektet**		
1.1	Ikke relevant	Hvilke overvejelser gør bygherren i forbindelse med at udbyde en projektportefølje til et strategisk partnerskab?	- Hvilke overvejelser/betænkeligheder havde I, inden I traf beslutningen om at udbyde en projektportefølje til et strategisk partnerskab?
1.2	Jævnfør teorien er strategiske partnerskaber ressourcetunge (tidskrævende).	Hvor ressourcetungt har det været at stable Trust-projektet på benene?	- Hvor omfattende var det at stable Trust-projektet på benene? - Hvad skyldes det, at udbudsprocessen var kortere end forventet?
1.3	Udbudsproces	I hvor høj grad har REBUS's udbudskoncept hjulpet BH i arbejdet med at udbyde en rammeaftale til et strategisk partnerskab?	- Hvor værdiskabende har REBUS's udbudskoncept været for jer som BH, og hvor meget har I haft behov for at tilrette det?
1.4		Hvorfor har BH ændret i underkriterierne i REBUS's udbudskoncept?	- Hvilke overvejelser ligger der bag, at I har ændret i de underkriterier, som REBUS har opstillet i deres udbudskoncept? Blandt andet har I ændret vægtningen af økonomi fra 25% til 40%?
1.5	Ikke relevant	Hvilke udfordringer er der for BH forbundet med at eksekvere et 3. generations partnering samarbejde?	- Var der nogen udfordringer forbundet med oprettelsen af Trust-projektet?
2	**ByK's andel i Trust-projektet**		

2.1	Jævnfør rammeaftalen er det det strategiske partnerskab, der supplerer BH og ikke omvendt, hvorfor BH derved automatisk spiller en stor rolle.
	
	I projekterings- og udførelsesfasen anvendes ABT93. Ifølge rammeaftalen medfører dette dog ikke, at BH giver
		Hvad ser BH som deres største arbejdsbyrde? Er det nødvendigt, at BH spiller en stor rolle, eller kan det fungere lige så godt med en mere passiv BH?	- Hvor meget arbejde er der for jer forbundet med Trust-projektet?
			  - Hvad ser du som den største arbejdsbyrde?
			  - Er det efter din mening nødvendigt, at BH i et strategisk partnerskab spiller så stor en rolle, som det er tilfældet på Trust-projektet?

	afkald på deltagelse i arbejdet med afbalancering af projektets økonomi, kvalitet og tid.		

2.2	BH's organisation	Hvor mange ressourcer bruger BH på Trust-projektet?	- Arbejder alle på organisationsdiagrammet fuldtid på Trust-projektet?
			  - Hvor mange fra jeres organisation sidder fysisk på Trust kontoret?
			  - Har der været behov for at mande op eller ned?

3	**Samarbejdsformen: Strategiske partnerskaber**		
3.1	Gentagelseseffekten medfører, at projektdeltagerne over tid kommer til at lære hinanden bedre at kende, hvilket bør resultere i et bedre samarbejde.	Har gentagelseseffekten haft indflydelse på samarbejdet? *Tror du alle deler din opfattelse?	- Hvordan synes du, samarbejdet i Trust-projektet har været indtil nu? - Har det udviklet sig, og er det blevet bedre med tiden?
3.2	En af de typiske karakteristikaer ved partnering er den økonomiske gennemsigtighed i form af åbne kalkulationer og regnskaber.	Hvilke erfaringer har BH's med økonomisk gennemsigtighed på Trust-projektet?	- Hvilke erfaringer har I gjort jer i forhold til, at der bruges åbne regnskaber, og at det strategiske partnerskab deler overskud/underskud?
3.3	At bruge medgået tid som afregningsmetode anses som værende meget tillidsbaseret.	Er den valgte honorarform den mest optimale måde at afregne på? *Tror du alle deler din opfattelse?	- Hvilke erfaringer har I gjort jer i forhold til, at der under aftaletrin 1 og 2 anvendes medgået tid som afregningsmetode, mens det er en fast pris under aftaletrin 3? - Kunne det have været håndteret på en mere hensigtsmæssig måde?
3.4	Brug af bonusser og incitamenter kan sikre, at parterne arbejder ud fra fælles økonomiske interesser, og det kan ligeledes være medvirkende til at styrke samarbejdet, modvirke suboptimering og reducere spild. Det kan derfor være adfærdsregulerende, hvis der er gevinster, når mål opfyldes.	Ligger der nogen overvejelser bag valget af bonusser og incitamenter, og har de virket efter hensigten?	- Hvilke overvejelser ligger der bag valget af bonusser og incitamenter? - Hvilke erfaringer har I gjort jer?
3.5	Partnering er karakteriseret ved, at der udvælges en række nøglepersoner, som deltager i hele projektforløbet og er samarbejdsorienterede. En udfordring for partneringsamarbejdet er, hvis en af	Hvilke konsekvenser er der forbundet med udskiftninger af nøglepersoner?	- Normalt binder nøglepersonerne i et strategisk partnerskab sig til hele rammeaftalens længde, men vi kan forstå, at Rasmus Brandt Lassen for nylig har skiftet job. Hvilken betydning har det haft?

	nøglepersonerne under projektforløbet bliver udskiftet, da der dermed på ny skal opbygges tillid til den nye person.		
3.6	Jævnfør teorien er strategiske partnerskaber ressourcetunge.	Er strategiske partnerskaber ressourcetunge i praksis, og hvad ligger til grund for dette?	- Nogle omtaler strategiske partnerskaber som værende ressourcetunge. Hvad er dit synspunkt på dette i forhold til Trust-projektet? Hvorfor? - Hvilke elementer er det, der gør samarbejdsformen ressourcetung? - Hvad sammenligner du med?
4	**Erfaringer og styrker/svagheder ved Trust-tilgangen**		
4.1	3. generations partnering	Hvilke erfaringer er der fra brug af 3. generations partnering i praksis?	- Hvilke erfaringer har I på nuværende tidspunkt fået ud af Trust-projektet? - Hvad er gået godt/skidt på de projekter, der allerede er færdiggjort?
4.2	3. generations partnering	Hvilke styrker og svagheder/udfordringer er der i forbindelse med 3. generations partnering? *Tror du alle deler din opfattelse?	- Hvilke styrker ligger der i at håndtere projekter efter Trust-tilgangen, altså den måde I griber tingene an på i Trust-projektet?
4.3			- Hvilke svagheder/udfordringer ligger der i at håndtere projekter efter Trust-tilgangen? - Største svagheder/udfordringer? Hvorfor?
4.4	2. generations partnering er kendetegnet ved, at BH samler et leveranceteam, der skal hjælpe med at gennemføre flere forskellige projekter for BH. 3. generations partnering, hvilket svarer til Trust-tilgangen, er karakteriseret ved, at leveranceteamet selv sammensætter deres team, og hvor BH optræder som køber af et i forvejen sammensat team.	Hvilke fordele/ulemper er der ved 3. generations partnering kontra 2. generations partnering?	- Hvilke fordele/ulemper er der efter din mening ved, at Trust-partnerskabet selv har stået for at sammensætte deres leveranceteam, kontra hvis I som BH havde sammensat det?
5	**Fremadrettet**		
5.1	Fremtiden for Københavns Kommune.	Har Trust-projektet afskrækket BH fra udbyde projekter til strategiske partnerskaber, eller har det tværtimod været en øjenåbner?	- Hvilke ambitioner har Københavns Kommune for fremtiden inden for strategiske partnerskaber? Har I fået mod på mere eller ikke?

3. Slut af med en debriefing
   - Har respondenten noget hun vil tilføje til slut?

A.6 Transskribering af interview med Nina Skjøt-Pedersen

Dato: 19/04 2018
Interviewtype: Semistruktureret
Interviewperson: Nina Skjøt-Pedersen, projektleder i ByK
Varighed: 52 minutter
Sted: Regnbuepladsen 7 i København (ByK's kontor)
Formål: Få ByK's syn på TRUST-projektet og strategiske partnerskaber
Lydfil: E-bilag C.5

Specialegruppe: Rasmus Brandt Lassen har skiftet job ikke?

Nina Skjøt-Pedersen: Jo han er blevet direktør ovre i Bygningsstyrelsen, så vi jo hovedløse lige i øjeblikket.

Specialegruppe: Okay der er ikke kommet nogen efter ham? Du har ikke overtaget?

Nina Skjøt-Pedersen: Nej. Der har været anden samtale i dag, tror jeg, så vi venter spændt. Jeg tror nok de regner med at få ansat en, som kan starte den 1. juni. De har været meget hurtigt ude med ansættelsesprocessen. Og jeg er jo ikke chef her overhovedet. Jeg er projektleder for vores tværgående koordinering af de to partnerskaber, vi har. Vi har jo både TRUST samarbejdet, som dækker daginstitutioner, skoler og fritidsinstitutioner, og så har vi PLUS samarbejdet, som dækker alt det andet så som kulturinstitutioner, biblioteker og alt muligt.

Specialegruppe: Ja. Det var godt, fordi vi havde lige et spørgsmål angående din rolle i TRUST-projektet, og det har vi jo så fået besvaret nu.

Nina Skjøt-Pedersen: Og så er jeg faktisk selv projektleder på det største projekt, de har i TRUST, så jeg har også personligt hænderne nede i suppen. Og så har jeg i øvrigt også været med til at udvikle udbuddet. Så jeg har været med indeover det hele, og jeg skal forsøge at besvare jeres spørgsmål så godt som muligt.

Specialegruppe: Det lyder rigtigt godt, fordi vi har også nogle spørgsmål angående udbudsprocessen. Vi har været lidt ambitiøse, da vi fik det her i hus, så vi har siddet og lavet lidt spørgsmål og måske også lige lovligt mange, så vi skal lige høre din bagkant?

Nina Skjøt-Pedersen: Jeg har den her time sat af.

Specialegruppe: Godt så lad os komme i gang. Hvilke overvejelser havde I, da I skulle træffe beslutningen om at udbyde en projektportefølje til et strategisk partnerskab? Hvilke tanker lå der bag at gøre det på den her måde, for der er jo ikke mange der har gjort det før?

Nina Skjøt-Pedersen: Nej og jeg tror også, man skal have en vis størrelse som bygherre. Det er jo bare en overvejelse. Baggrunden, for at vi overhovedet har gjort det, er, at der er et kæmpe pres i København for at eksekvere hurtigere og i virkeligheden også billigere, fordi der kommer så mange nye københavnere. Så på de der områder hvor vi skal levere, daginstitutioner, skoler og fritidsordninger, der er der jo et næsten lodret op i luften stigende behov. Plus at vi jo stadig har en bygningsmasse, som trænger til at få gjort noget ved sig, så vi har en del helhedsrenoveringer af skoler også ovre på TRUST, som jo er renoveringer indenfor et bestemt beløb. Så der er et ønske om at blive hurtigere, bedre og billigere ikke mindst, og så har vi jo også kigget på, at vi som bygherre, jeg tror man lavede opgørelsen i 2015, har omkring 450 kontraktpartnere, og det kan jo simpelthen ikke på nogen måder blive et intimt samarbejde,

når vi hele tiden skifter samarbejdspartnere, og selvom vi så har det samme arkitektfirma på forskellige sager, så har de jo andre partnere med. Så er det et anden ingeniørfirma eller en tredje entreprenør eller sådan noget. Så det der med at vi hele tiden skifter ud gør, at man ikke lærer noget fra projekt til projekt, og det er vi jo også pinligt bevidste om, altså at vi har begået de samme fejl igen og igen, og det er jo bare dumt. Så det er et meget klart ønske om at kunne optimere på måden, vi gør det, og på det vi gør. Der er relativt få måder man kan lave ventilation på i en gammel skole, og det behøver vi jo ikke at undersøge på hver eneste sag, når nu vi har fundet den rigtige måde at gøre det på.

Specialegruppe: Så har vi et spørgsmål om, hvor omfattende det var at stable alt det her på benene, og mere specifikt også TRUST-projektet?

Nina Skjøt-Pedersen: Altså vi har jo lavet udbuddet, og det var en periode der strakte sig over et år, hvor vi faktisk har været en del mennesker, der har arbejdet med det, plus at vi jo har købt juridisk assistance ude i byen. Det har været stort, fordi der er jo ikke noget i byggeriets aftaler, der passer til det her, og det er alt sammen bygget op omkring konflikt i virkeligheden. Og vi havde jo tænkt at gøre det på en helt anden måde, hvor vi skulle ud over det her med konflikter.

Specialegruppe: Hvor fik i så egentlig ideen om strategiske partnerskaber fra, altså hvem kom med ideen?

Nina Skjøt-Pedersen: Altså det er jo vores daværende byggechef Rasmus, der er kommet med den, men det er jo noget, der har eksisteret i byggeriet som en mulighed i mange år i virkeligheden, altså en overbygning til det der hed partnering, som jeg faktisk ikke helt ved om findes mere. Og jeg studerede det jo eksempelvis i 2007, hvor det var noget man gjorde. Og så har vi fået international erfaring. Altså det er noget, man gør i Storbritannien i Manchester for eksempel. Vi har haft kontakt til nogle svenskere, som vi også har haft nede og diskutere det med, hvad er fordele og ulemper og faldgruber. Så vi har brugt rigtig meget kraft på det, og vi har jo også brugt rigtig meget kraft på det, vi har jo ikke skrevet nogen udbud, eller vi har jo selvfølgelig lavet nogle udbud, for vi har jo også lavet vores arbejder udenfor PLUS og TRUST, men vores jurister har jo været fuldt beskæftiget med at få det her til at køre, fordi det er jo en rammeaftale, som ikke rigtigt er færdig, fordi vi kunne jo ikke rigtigt regne ud, hvad det ville blive til. Altså mit billede er, nu ved jeg ikke hvor velbevandret i er i børnelitteratur, men i kender sikkert næsehornet Otto. Altså vi har ligesom tegnet Otto på væggen, og så da TRUST og PLUS vandt, trådte Otto ud af tapetet og begyndte at gøre de der ting, som gule næsehorn jo gør, men det ved vi jo ikke noget om, altså hvad gule næsehorn spiser, hvordan de opfører sig og hvor længe de sover, og det har vi jo heller ikke vidst med de her partnerskaber.

Specialegruppe: Ja det er noget risikofyldt.

Nina Skjøt-Pedersen: Jo men der er jo ikke nogen opgaver i det. Altså vi har jo ikke været forpligtiget til at lægge opgaver i det, og det er vi stadigvæk ikke. Vi kan sådan set sige, så nu er det slut. Og det kan vi også gøre indenfor de faser, der er, altså vi kan tage opgaver ud af det strategiske partnerskab.

Specialegruppe: Okay det har I simpelthen lov til at gøre.

Nina Skjøt-Pedersen: Men det er jo også, altså vi kunne jo ikke love, at der er en vis mængde i det her. Vi kan sige, at vi kan se, at det strømmer ind med københavnere, og de andre år har vi haft så og så meget at lave, så vi tror, det bliver i den her størrelse, men vi kan jo ikke love det, fordi vi ved jo ikke, hvad politikerne prioriterer, og vi ved ikke, hvad der kommer til at ske i fremtiden, så det kan vi ikke love. Så det var i virkeligheden en stor ramme uden noget indhold andet end samarbejdet.

Specialegruppe: Ja. Vi har været inde og se på REBUS's udbudskoncept, og i den forbindelse har vi

spørgsmål der går på, hvor meget I har lænet jer op af det?

Nina Skjøt-Pedersen: Altså det var der jo ikke, da vi lavede udbudskonceptet, så de har lænet sig op af os.

Specialegruppe: Okay, så det er den vej rundt?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja, REBUS fandtes ikke, da vi lavede det her udbud.

Specialegruppe: Okay, meget interessant. Så har i jo brugt endnu mere tid på det, kan man sige. Der var lige, eller det er måske ikke væsentligt mere. Men det er fordi, vi hjemmefra har lavet den her tidslinje, der kommer af jeres udbudsdokumenter. Det var en foreløbig tidsplan, der var deri, og vi har så efterfølgende læst os frem til de røde datoer på tidsplanen via nyhedsorganer, og de stemmer ikke overens med den foreløbige tidsplan. Men Søren Houen Schmidt var inde på, at der ikke var en anden forhandlingsrunde?

Nina Skjøt-Pedersen: Nej det var der ikke. Vi havde lagt en anden forhandlingsrunde ind fordi vi ville have mulighed for at indarbejde de strålende ideer som tilbudsgiverne ville komme med i vores reviderede udbudsmateriale. Men det var faktisk sådan at der ikke kom nogen strålende ideer. Altså de havde sådan set bare svaret nøjagtigt på det vi havde skrevet og ikke ligesom sagt man kunne også forestille sig. så vi lavede vores reviderede udbudsmateriale fordi der jo også blev påvist nogle uhensigtsmæssigheder og nogle andre ting og i de forhandlinger vi havde fik vi jo også nogen forskellige tanker om hvordan man kunne strikke det en lille smule anderledes sammen, men det førte ikke til at der var en anden forhandlingrunde, så vi gik direkte til tildelingen.

Specialegruppe: Okay, kan du sige noget om datoen på det?

Nina Skjøt-Pedersen: Nej det kan jeg simpelthen ikke på stående fod.

Specialegruppe: Det er helt fair. Vi er vidst også nødt til at hoppe videre. Var der nogen udfordringer forbundet med at lave så stort et udbud?

Nina Skjøt-Pedersen: Der er den helt grundlæggende udfordring, at det er et udbud uden indhold. Og når man udbyder noget, så plejer man jo at beskrive, at vi vil gerne have sådan en og sådan en og sådan en og i de og de mængder. Det kunne vi jo ikke. Vi kunne bare sige, vi har nogen sager, som vi ikke en gang kunne sige, at det er den og den og den, så det var den store udfordring. Hvordan prissætter man noget, som ikke findes. Og det er jo derfor, at vi har fået den prismodel, der hedder, at vi prissætter gennem Molio's prisdatabase. Fordi det er ligesom vores eneste holdepunkt, og så har vi jo ligesom bedt dem om at give et fradrag eller et tillæg for den sags skyld på Molios priser, men de har jo så kun givet fradag. Men det er vores prissætningsmekanisme, og den var vi jo nødt til at opfinde, fordi den er ikke set før.

Specialegruppe: Hvordan er i så kommet til de 2,3 milliarder DKK, som det er estimeret at koste?

Nina Skjøt-Pedersen: Det har vi gjort ud fra, hvad vi har haft af opgaver de sidste fem år, hvilke porteføljer der har været.

11:11

Specialegruppe: Så er vi vist kommet til emne to. Hvor meget arbejde er der for jer forbundet med TRUST-projektet? Vi har umiddelbart kunne se, at i er meget involveret i det. Det er ikke fordi i bare lader parterne klare sig selv.

Nina Skjøt-Pedersen: Altså det er jo et samarbejde. Det hedder jo ByK med TRUST. Så vi er meget

involverede i det, og det skal vi også være. Så vi har meget arbejde.

Specialegruppe: Der svarer du næsten på vores næste spørgsmål. Nemlig om det efter din mening er nødvendigt, at bygherre er så meget involveret?

Nina Skjøt-Pedersen: Jamen det er jo pointen. Det er pointen, at bygherren skal være så meget involveret, fordi ellers kan vi ikke optimere på vores processer. Vi er nødt til at arbejde sammen i tillid til hinanden, og det kan vi kun, hvis vi kender hinanden. Så vi er nødt til at være voldsomt involverede. Det nye er jo, at vi også er det på ledelsesplan, altså den operationelle ledelse, som jo er en fælles ledelse. ByK med TRUST har jo to af vores kontorchefer med og to eller tre fra TRUST. Fordi os der er projektledere på projektet, vi er altid meget med, men det at vi har ledelseslaget med, som også opfanger tværgående problemer, gør at kan lave vores IKT-aftaler om for eksempel, hvis der er noget, der ikke er hensigtsmæssigt, eller hvis vi skal have nogle bilag udfyldt på en eller anden måde, kan vi tilpasse dem, så de faktisk passer. Vi kan løse diskussioner omkring rammeaftalen, og hvordan den tolkes. Alt dette kan vi løse på det her ledelsesniveau. Altså der er jo også en styregruppe for det hele, men igennem de her ledelseslag kan vi løse de her ting. Så det er meget nødvendigt, at vi er med. Altså det er jo også en opkvalificering af os som bygherre, fordi vi får jo faktisk også, eller vi har jo faktisk aldrig før fået en så massiv tilbagemelding på, hvordan vi performer som bygherre, på alle vores rigtig mange forskellige systemer, skemaer og politikkere og på det ene og det andet fra træer, lejepladser, klasserum til puslerum, og hvad ved jeg. Altså der er jo virkelig mange systemer i sådan en kommune her, og det får vi jo aldrig en samlet tilbagemelding på, men det gør vi faktisk nu. Og også nogen der tænker med os. Kan i ikke slå det der sammen, eller kunne man gøre det her på en enklere måde.

Specialegruppe: Interessant. Kan du pege på hvilke arbejdsbyrde, der er mest krævende for jer?

Nina Skjøt-Pedersen: Altså vores jurister har været på hårdt arbejde det første trekvarte år med at tolke på rammeaftalen. Altså vores interne jurister.

Specialegruppe: Altså inden i udbød opgaven ikke?

Nina Skjøt-Pedersen: Jo jo. Altså inden var der jo både projektleder og den juridiske side. På en eller anden måde skal man jo beskrive, hvad det er man gerne vil opnå, og så skal jura beskrive det. Og så støder man ind i, at det ikke kan lade sig gøre rent juridisk, og så må man finde en anden måde at gøre det på. Så jurister er en absolut nødvendighed og nok også eksterne. Altså vi har jo haft Kurt Bardeleben på fra DLA Piper, og han var på som husadvokat. Og ham har vi brugt på den måde, at han har lagt sin hånd på kogepladen og sagt, at det her godt har kunnet lade sig gøre juridisk. Det bliver ikke et voldgiftsspørgsmål.

Specialegruppe: Vi har jo set jeres enormt store organisationsdiagram, og vi kunne i den forbindelse godt tænke os at vide hvor mange i diagrammet, der arbejder på TRUST kontoret. Altså ikke nødvendigvis et eksakt tal, men nu skulle vi jo eksempelvis mødes her i dag og ikke inde på TRUST kontoret. Hvor meget sidder i hvor?

Nina Skjøt-Pedersen: Altså det er lidt forskelligt. Jeg sidder nok en tredjedel af tiden på TRUST og er nok en af dem, der sidder der mest, fordi jeg både har de der overordnede projektlederopgaver, og så har jeg mit eget projekt. Så jeg er der fast om onsdagen, og så har jeg jo også møder derinde. Men jeg arbejder fast på TRUST om onsdagen, og der er flere af mine kollegaer, der også gør det med at have en dag, hvor de er der.

Specialegruppe: Så det er ikke sådan, at der er nogen, der sidder derinde fuld tid?

Nina Skjøt-Pedersen: Nej det er der ikke. Men det er der jo fra de andre organisationer. Altså fra TRUST har de jo også ansat folk direkte i TRUST, som nærmest aldrig har været i Norconsult eller Kant eller noget. Men vi har jo også andre opgaver i vores organisation.

16:20

Specialegruppe: Hvis vi hopper til næste emne, så har vi et spørgsmål omkring, hvordan du synes, samarbejdet i TRUST har været indtil nu, og måske om det har udviklet sig til noget bedre løbende?

Nina Skjøt-Pedersen: Det har det da helt sikkert. Altså vi forstår hinanden meget bedre nu. Vi har gennemlevet de kriser, der skal til, for at vi tror på, at vi vil hinanden det godt. Så vi bevæger os op af den tillidsspiral, som man kan tale om, hvor man jo også kan komme til at ryge helt ned, hvis man virkelig svigter. Men selvfølgelig er der større eller mindre problemer rundt omkring på de forskellige projekter, fordi der er en kerne, der er sådan rimeligt entusiastiske, og så er det jo sådan i alle organisationer, at den der entusiasme jo ikke nødvendigvis kommer ud til alle dele af blæksprutten. Og det er jo hundrede medarbejdere derovre og 30-35 stykker her, og det er mange mennesker, der skal være optaget af den hellige ild. Så hvis i undersøgte i projekterne, ville i sikkert finde nogle samarbejdesvanskeligheder. Men der er jo også nogen, der bliver skiftet ud, og det er der i organisationerne hele tiden, og det har vi jo også aftalt, at man taler åbent om, at der nogen hvis mindset simpelthen ikke passer til den her måde at gøre det på.

Specialegruppe: Har i haft behov for det indtil nu?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja det har vi. Og det er faktisk også sådan, at det tager et par måneder, før man får aflagt sig den måde, man ellers går ind i et byggeprojekt på.

Specialegruppe: Det er jo helt anderledes ja.

Nina Skjøt-Pedersen: Det er nemlig faktisk helt anderledes. Og det tager altså lige et stykke tid, inden man forstår, hvor anderledes det egentlig er.

Specialegruppe: Så har vi et spørgsmål omkring hvilke erfaringer, i har gjort jer i forhold til, at der bruges åbne regnskaber, og at overskud og underskud deles på godt og ondt?

Nina Skjøt-Pedersen: Det gør der ikke. Der deles ikke overskud og underskud.

Specialegruppe: Men vi har i hvert fald indtryk af efter vores samtale med Søren Houen Schmidt, at hvis der er nogle penge tilbage på projektet, hvis man har fået optimeret, så bliver det brugt på projektet.

Nina Skjøt-Pedersen: Ja og nej, fordi det er rigtigt, når det gælder helhedsrenoveringerne. Der skal man bruge alle kronerne, fordi de er bevilliget på en bestemt måde. På alle de andre projekter, der ikke er helhedsrenoveringsprojekter, må vi ikke bruge dem på noget andet altså på andre dele af projektet og ligesom sige, at vi kunne egentlig godt tænke os en statue, og den køber vi, hvis vi får råd til den. Det har vi ikke lov til.

Specialegruppe: Nej okay det er så noget politisk, kunne jeg forestille mig?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja.

Specialegruppe: Okay men så lad os lige hoppe tilbage til hvilke erfaringer, i har gjort jer med de her åbne regnskaber?

Nina Skjøt-Pedersen: Altså vi er jo ikke kommet så langt, så vi i virkeligheden har nogen regnskaber,

fordi vi har kun gennemført et enkelt projekt. Og så er der jo en masse, der er på vej til at blive færdige. Så det vi har nogen erfaringer med, det er den åbenhed, der er omkring økonomien i løbet af projektet, og den indsigt vi får i måden, man prissætter på i løbet af projektet. Og det, synes jeg faktisk, er rigtig rigtig spændende. Og vi har lige siddet og lavet øvelsen på Damhusengens skole, som er den, som jeg er projektleder for, og der har vi simpelthen haft sådan et helt mødeforløb, hvor vi har snakket om, altså hvilke kvadratmeterpriser man egentligt skal gå ind med, og hvad man skal lægge på, når nu det er et faglokale, som er dyre, og altså så vi hele tiden er sammenstemt omkring det.

Specialegruppe: Ja.

Nina Skjøt-Pedersen: Og det vil altså sige, da jeg kom og skulle præsentere det her, som altså betød en merbevilling på 156 millioner DKK, altså det er jo ikke bare småpenge, så var jeg faktisk rimelig tryg ved den økonomi, vi havde, og indstillet på at forsvare mine 156 millioner DKK til det sidste, men jeg havde også alle, jeg vidste hvorfor det var sådan. Så det gik rigtig fint, og det var en rigtig fin proces. Men der blev også lagt meget arbejde i det, og der skal tænkes nyt fra entreprenørernes side, fordi de er vant til bare at aflevere en side med et tal 372 millioner DKK, værsgo. Og det skal de jo ikke mere, nu er vi nødt til at være med til at kigge ind i det.

Specialegruppe: Ja det kræver nogle ressourcer, men hvis produktet er bedre i sidste ende, så er det måske det værd. Lidt i samme dur, i forhold til hvilke erfaringer I har gjort jer i forhold til, at der under aftale trin 1 og 2 bliver brugt medgået tid som afregningsmetode, og under tredje aftaletrin bliver brugt en fast pris, hvilke erfaringer har I gjort jer med det? Er det vejen frem, eller er der en bedre måde at gøre det på, eller er det for tidligt at sige det?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja jeg tror det er for tidligt. Altså jeg tror ikke vi har evalueret på det endnu på den måde. Altså vi arbejder i øjeblikket med at prøve at kigge på, hvor høje de der honorarprocenter så egentlig bliver, i forhold til hvad vi er vant til. Det er ikke noget vi er færdige med.

Specialegruppe: Nej okay.

Nina Skjøt-Pedersen: Så det tror jeg er for tidligt at sige noget om.

Specialegruppe: Hvad er så dine tanker om det, føler I, at man kan få noget bedre ud af, at man afregner på den måde? Tror du, I må have gjort jer nogle tanker om, at det er den bedste måde at gøre det på?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja, og det man måske kunne overveje var at lave en fast pris eller en fast procent også på, hvad hedder det, trin 2, men det der jo har været hele humlen i måden at skrue det der honorar og DB noget sammen på, har jo været, at vi skulle sikre, at der var et incitament til at optimere, og det vil sige, at man ikke skal sidde og projektere sig frem til en mindre entreprisesum, og så bliver ens honorar også mindre. Samtidig med at det jo i udgangspunktet er en totalentreprise, og vi vil jo også gerne som bygherre sikre, at der faktisk var rådgiverkraft, og det ikke var noget, som entreprenøren kom til at styre, men der er simpelthen nogle penge, som var sat af til rådgiver i trin 3. Sådan så der er tid til at lave ordentligt tilsyn og sådan nogle ting. Det, synes jeg, egentligt fungerer sådan rimeligt fornuftigt.

Specialegruppe: Ja. Vi snakkede med Søren Houen Schmidt omkring incitamenter, og han sagde, at der ikke rigtig var nogle incitamenter, at der ikke rigtig var aftalt nogle incitamenter, er du enig i det?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja.

Specialegruppe: Det bruger I ikke?

Nina Skjøt-Pedersen: Nej.

Specialegruppe: Har I overvejet, at bruge det?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja, ja hvad var den diskussion egentlig? Altså vi mener i virkeligheden, at incitamentet i hele den her aftale er, at der blev ved med at komme projekter ind.

Specialegruppe: Ja, så der er noget at lave?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja men også, det er jo en helt anden situation end at sidde i et arkitektfirma eller entreprenørfirma og byde på opgaver, der får du måske 1 ud af 5 eller måske 1 ud af 6 eller noget i den stil, og du har ikke nogen ide om, hvilke opgaver der kommer ind i din portefølje det kommende år. Her er de med fra ideen fødes, simpelthen bogstaveligtalt, og hele vejen igennem, så de kan jo se de der opgaver, de kommer susende fra et år eller måske mere end et år frem i tiden, og hvis de skal lande i deres partnerskab, så skal de gøre det godt. Det, tænker vi egentlig, er incitament nok. Så kan de til gengæld planlægge deres ressourcer, deres produktion, og de kan planlægge projekterne i forhold til hinanden, alt sådan noget som man jo normalt ikke kan, fordi man har forskellige bygherrer og sådan noget. Så jeg tror egentlig, at det er det, vi har sagt, det er incitamentet, det er det, I får, som er helt afgørende anderledes.

Specialegruppe: Så har vi et spørgsmål i forbindelse med nøglepersoner i et strategisk partnerskab, at de normalt binder sig hele rammeaftalens længde, men så har vi jo også kunne læse, at Rasmus Brandt Lassen har skiftet job og spørgsmålet lyde egentlig, hvilken betydning det har haft?

Nina Skjøt-Pedersen: Det ved vi jo ikke endnu, for vi har jo ikke fået en ny, og hvis vi får en, som er fjende af strategiske partnerskaber, så kommer det nok til at betyde en del, at Rasmus Brandt Lassen er smuttet. Men han er jo smuttet på et tidspunkt, hvor vi alligevel er 14-15 måneder gammel, så vi har jo opnået et fundament at stå på. Vi ved godt, hvad det er, vi laver nu, Otto er kommet ud af væggen, vi har fundet ud af fodringsvanerne med gule næsehorn og den slags, så der er ikke de store kriser. Og vores, nøglepersoner er jo ikke bundet, det er de ikke.

Specialegruppe: Nej okay. Har der været andre udskiftninger end ham?

Nina Skjøt-Pedersen: Ikke på det niveau, det har der ikke.

Specialegruppe: Men du har heller ikke en fornemmelse af, at det er problematisk ude ved TRUST, at de nu ikke har Rasmus Brandt Lassen mere som overordnede.

Nina Skjøt-Pedersen: Det har nok lige rystet dem en lille smule, det tror jeg. Altså fordi han har været en rigtig fornuftig fortaler, og en der ligesom kunne holde den visionære fane højt, og det er jo ikke til at vide, hvad man får på det punkt.

Specialegruppe: Nej, det må vi se. Der er nogen, der omtaler strategiske partnerskaber som værende meget ressourcetunge, hvad er dit synspunkt på det i forhold til TRUST-projektet?

Nina Skjøt-Pedersen: Det synes jeg jo egentlig ikke, der er, forstået på den måde at vi skal jo se på alternativet, og alternativt var, at vi skulle tage de der 450 kontraktpartnere, og så skulle vi jo diskutere med dem hver og en. Det er ret ressourcekrævende, plus at hver gang vi så løste en konflikt med dem her ovre, så var det jo fuldstændig hammerende ligegyldigt for alle de andre kontraktparter. Vi kunne ikke komme og sige, vi genbruger sgu lige den her løsning. Det kan vi her, der kan man sige, hver gang vi løser en konflikt eller et andet problem, så har vi løst det for de næste år også. Og det er jo top fedt, så vi løser konflikter for 40 projekter ad gangen, når vi løser en eller anden konflikt.

Specialegruppe: Ja så man kan måske sige, at det i den her skala ikke er så ressourcetungt, som hvis det havde været på en mindre projektportefølje?

Nina Skjøt-Pedersen: Nu har vi jo ikke nogen, på den anden sag har vi jo ikke så stor en projektportefølje eller på det andet partnerskab, og der er det faktisk det samme. Altså der skal jo investeres i det, selvfølgelig skal der det, og vi har jo heller ikke fyret alle vores jurister, fordi vi ikke skulle lave så mange udbud mere, de er jo overgået til at lave noget andet.

Specialegruppe: Ja okay.

Nina Skjøt-Pedersen: Og så er det bare sjovere, fordi vi har en længerevarende relation, selvom der er uenigheder, så bliver det egentlig faktisk ikke til konflikter, altså vi har også et konfliktforum, og vi har sådan en konflikttrappe, der er indbygget i udbuddet, og den har vi altså ikke været oppe af. Det har vi bare ikke, og det er jo fantastisk. At have 38 projekter kørende og der faktisk ikke har været, selvfølgelig har der været uenigheder, men der har ikke været noget sådan, hvor man virkelig har skulle op af stolen vel.

29:00

Specialegruppe: Ja. Så tror jeg, at vi rykker videre til næste punkt så. Kan du på nogen måde sige noget om, hvilke erfaringer i på nuværende tidspunkt har fået ud af det her? Der er blevet gennemført et enkelt eller nogen projekter?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja der er kun den her Bispenbjerg skole, som er færdig, og så har vi ovre i PLUS nogle flere, der er færdige, og de har jo ikke været, det har ikke været regelrettet projekter, altså Bispenbjerg var sådan en, det her skal bare ske nu, for den skal være klar til 1. august. Så der kan man sige, at der gik man i gang nærmest 1. januar, og så var man færdig 1. august, det er ikke et normalt projektforløb på nogen måde. Men det viser jo faktisk, hvad man kan, det ville jo aldrig have kunne lade sig gøre og gøre noget så hurtigt, så der har vi jo i hvert fald den erfaring, at tingene kan ske meget hurtigere. Og så er der jo det her med forskellige gentagelser, som vi også har nogle stykker af, altså nogle ting vi lærer fra det ene projekt til det andet, som jeg også synes begynder at skinne igennem, men der skal jo gå noget tid, inden man ligesom kommer til noget igen.

Specialegruppe: Ja det er klart. Det er lidt i samme spor, vi har spørgsmål også henholdsvis omkring styrker og svagheder eller udfordringer, der har været ved det her. Hvis vi nu tager styrkerne først. Du har snakket lidt om gentagelseseffekt?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja. Arbejdsklima efter min mening og så det her med hurtigheden. Jeg synes arbejdsklimaet er super vigtigt, det må jeg sige. Og så har vi jo et sted at hælde vores erfaringer, vi får nogle samarbejdspartnere, der kommer til at kende os rigtig godt, og det er en kæmpe stor fordel, når man er en stor indviklet bygherre, der har alle mulige politikker alle mulige vegne. Så det er en kæmpe stor styrke.

Specialegruppe: Det er også en styrke for dem, kan man sige, men det er måske en ulempe for andre så. Har de så sværere ved at komme ind?

Nina Skjøt-Pedersen: Altså de vil jo ikke få sværere ved det, end de havde det før, fordi de vil jo konkurrere på de samme vilkår. Svagheder, det er nok, at vi som bygherre nok har lidt svært ved at få det kommunikeret ud i de forskellige led, vi har internt. Vi er ikke gearet til at arbejde på den her måde, det er vi faktisk ikke, så det er noget, vi er i gang med at lære på den hårde måde.

Specialegruppe: Okay, men er det så fordi, at der er nogen, der ikke er indstillet på det, eller hvad mener du helt konkret?

Nina Skjøt-Pedersen: Nej det er måden, det er svært, i forhold til det hierarki vi har, og alle de hensyn vi hele tiden skal tage. Det er jo nogle private virksomheder, som er vant til at rykke hurtigt, som nu bliver parret med en stor og tung offentlig virksomhed, og det giver simpelthen nogen tempoforskydninger. Man kan jo sige, at det er sådan, det er, vi kan ikke tage beslutningerne hurtigere, end vi gør, og så tænker jeg også, at næste gang vi gør det her eventuelt, så skal vi nok tænke på at have vores bestillerforvaltninger med, fordi dem har vi faktisk ikke med, de er jo ikke bundet op på at skulle samarbejde med vores samarbejdspartnere.

Specialegruppe: Hvad er deres funktion?

Nina Skjøt-Pedersen: Vi har i virkeligheden en bestiller-udfører-model, så i TRUST's tilfælde er det Børn og Ungeforvaltningen, der skriver en bestilling over til os om, at vi skal til at bruge en 14 gruppes daginstitution her og der, og så siger vi ja naturligvis og tager den med over til TRUST. Det er lidt mere indviklet end som så, men så har vi dem jo med, for det er dem, der ved noget om, hvordan man passer børn, og det er dem der ved noget om, hvordan man indretter daginstitutioner og legepladser og sådan noget. Og de har jo også en flok brugere, måske i hvert fald, og de er jo ikke taget i ed til at være særligt samarbejdsorienteret eller noget. Så det er en kontrakt, vi har med TRUST, og så har vi jo bare en meget væsentlig part også.

Specialegruppe: Interessant. Vi hopper videre til det næste spørgsmål. Hvilke fordele og ulemper er der ved, at TRUST er blevet oprettet på den her måde, hvor leveranceteamet selv har fundet ud af, hvem vil vi arbejde sammen med, kontra hvis I måske, det har man jo også set, altså udbud, hvor det er jer, der udvælger parterne, og siger nu skal I arbejde sammen?

Nina Skjøt-Pedersen: Det kan jeg simpelthen ikke se, at der er nogen ulempe ved. Det kan jeg ikke, jeg kan kun se fordele. Fordi det her er jo noget, man skal gøre, fordi man ønsker at udvikle byggeriet, man skal være virkelig villig til at arbejde rigtig rigtig hårdt og også at satse nogle af firmaets ressourcer på det her. Så det har været total nødvendigt, at de var committede til sig selv, og det skal jo være nogle virksomheder, der passer til hinanden, som måske kender hinanden i forvejen eller passer til hinanden på en anden måde. Så det kan jeg simpelthen slet ikke se nogle ulemper ved.

Specialegruppe: Ingen ulemper, kun fordele?

Nina Skjøt-Pedersen: Det er fordi ellers ville ansvaret jo være vores. Jamen de der Norconsult, de performer ikke, hvorfor har i valgt dem, altså helt ærligt, det er slet ikke noget, vi skal beskæftige os med, det er deres eget problem. Det gør de i øvrigt, det var bare et tænkt eksempel.

Specialegruppe: Ja, men man må også sige, at dem der byder på en strategisk partnerskabsopgave, hver for sig, de må jo også være committet, altså hvis man omvendt skal sige, du snakkede om, at det her team kan arbejde sammen, hvis de går sammen på forhånd, men hvis man byder ind på en opgave, hvor det er strategisk partnerskab, der er det væsentlige, så må man også gå ind med en idé om, at det kan vi, og det vil vi.

Nina Skjøt-Pedersen: Ja, men der jo ikke nogen tvivl om, at de også har haft en kæmpe opgave i at få de der seks virksomheder til at arbejde sammen. Det er jo ikke kommet af sig selv, og de har jo også skulle mande voldsomt meget op for at kunne klare de her opgaver. Så de har jo fået folk fra nær og fjern simpelthen, så det er jo ikke seks firmaers kultur, der skulle smeltes sammen til en TRUST kultur, det er jo 20 firmaers kultur, fordi folk er kommet alle mulige steder fra. Så det, tror jeg, har været en rigtig hård opgave. Der har jo også været skepsis i deres baglande. Kan det nu overhovedet lade sig gøre. Men der er vi væk fra nu. Jeg hørte så sent som i dag, at de har været ude og lave interviews med baglandene

i de respektive firmaer, og der taler man nu ikke mere om, at det er noget skrøbeligt, men om at det er et fundament, vi står på. Så det, synes jeg, er super fint.

Specialegruppe: Så det er du foretaler for, altså den måde at gribe det an på?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja helt sikkert. Der er ting man ikke skal blande sig i som bygherre.

Specialegruppe: Så har vi et spørgsmål om, hvilke ambitioner Københavns Kommune har for fremtiden indenfor strategiske samarbejder?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja og det kan jeg simpelthen ikke svare på. Altså vi kommer jo til at skulle evaluere i 2019 og sige, jamen er det her noget, vi vil fortsætte med. For hvis vi skal fortsætte med det, så skal vi udbyde det igen. Og det ved vi jo så nu tager noget tid, så der skal vi i gang i 2019 eller i hvert fald have skudt det i gang. Så det får tiden at vise.

Specialegruppe: Men har i mod på mere?

Nina Skjøt-Pedersen: Det tror jeg bestemt, men det er jo dybest set noget, der kommer til at blive politisk bestemt, og det kommer til at blive bestemt af resultaterne.

Specialegruppe: Har du hørt fra andre kommuner, nu ved jeg ikke hvor meget man snakker sammen, men om der er andre, der har mod på det?

Nina Skjøt-Pedersen: Altså jeg ved ikke, om der er nogen andre, der gør det, men der er jo stor interesse for det her samarbejde i alle mulige sammenhænge, og jeg ved, at Rasmus har været ude og tale i mange forskellige sammenhænge om det. Og også været ude og holde nogle møder med nogle andre større kommuner. Så der er meget stor interesse for, hvordan det går. Alene strømmen af studerende. Når nej, men det er jo også et udtryk for, at der er en interesse, og at det er noget i har lyst til at skrive om.

Specialegruppe: Ja det er det da også. Det er mega spændende, og det er måske også et tegn på, at byggebranchen er på vej i en anden retning. Jeg tror egentlig, at vi nåede igennem vores spørgsmål. Det gik over alt forventning. Har vi nogen supplerende eller afsluttende spørgsmål. Tidligere snakkede du meget om, at jeres jurister havde været på hårdt arbejde, og at rammeaftalen den jo som sådan ikke indeholdt noget fra start af, men at den skulle indholde noget. I forhold til den traditionelle måde at gøre det på føler du så, at det er knap så meget, der står her, at jeg skal gøre dit og dat, med den tilgang der nu er her med en strategisk partner, eller føler du, at det stadigvæk er et problem?

Nina Skjøt-Pedersen: Nej. Altså vi har jo med vilje lavet den rammeaftale, den kontrakt, så lidt juridisk som muligt. Altså vi har opstillet nogle rammer, som vi så har skulle fylde ud sammen. Og det er noget styringsmæsigt, altså der skal være en styringsgruppe, en operationel ledelse, der skal være nogle projekter, som skal styres på en eller anden måde, der skal være en konflikttrappe, altså vi afregner på den og den måde. Selvfølgelig skal vi skrive noget om det. Men ellers så står der jo ikke så forfærdeligt meget i den der rammeaftale, så der er ret frit spil egentlig.

Specialegruppe: Så det har i hvert fald ikke været et problem det her med, at der er nogen, der måske læser lidt for grundigt igennem, hvad der står?

Nina Skjøt-Pedersen: Altså der hvor der måske har været en vanskelighed, det er jo, at vi troede, at vi kendte branchen rigtig godt. Og det viser sig jo så, at når vi skriver nogle bestemte ord, så lægger vi en betydning i det, men det bliver læst på en anden måde ude i branchen. Det er vi jo så blevet klogere på nu. Og der har jo været nogle diskussioner af, hvad er et dækningsbidrag for eksempel. Og det har vi ikke haft den samme forståelse af, som man har ude i branchen. Vi har jo haft kvalitetssikring på. Vi har

jo haft en entreprenør til at læse det igennem og sige, hvad han falder over. Og det falder han jo ikke over, men det er jo fordi, det er et kendt ord. Han regner jo ikke med, at betydningen af det ord er to forskellige. Så det er jo først, når man får sat sig ned og snakket rigtig meget sammen, at det går op for nogen, at der er to forskellige betydninger af det ord. Og sådan har der jo været nogle steder, hvor vi har lært hinanden meget bedre at kende, og jeg tror i virkeligheden, at alle parter bliver meget dygtigere til at være i hele byggeriets verden, fordi vi er så meget tættere på hinanden.

Specialegruppe: Ja okay. Så du føler mere, man er på samme hold nu, end man var før?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja for pokker, altså helt sikkert, og derfor er det også sjovere. Og vi har meget den tilgang, i hvert fald i det projekt jeg har, og på det ledelsesniveau jeg færdes på, at vi skal hjælpe hinanden med at overkomme de problemer, der nu er. Eller som Søren Houen Schmidt ville have sagt det, så skal vi spille hinanden gode. Og det, synes jeg faktisk, er rigtig fint, og det betyder jo ikke, at vi ikke kan være uenige om et eller andet, eller at vi ikke kan have nogle diskussioner om økonomi for eksempel, som også bliver lidt skarpere, men det er jo fordi, at der er en interessemodsætning naturligvis. Vi har bare flere fællesinteresser, end vi har modsatrettede interesser.

Specialegruppe: Det er vildt nok, at der ikke skal mere til for at skabe den her fællesskabsfølelse.

Nina Skjøt-Pedersen: Jamen det er der jo også blevet arbejdet på. Det er jo ikke noget, der bare kom. Der er nogle uddannelsesforløb, og vi har været på et todags seminar, os der startede op, om interessebaseret samarbejde. Og det er jo også skrevet ind i TRUST's tilbud, så intet kommer af sig selv.

Specialegruppe: For ellers er byggebranchen jo meget den anden grøft, kan man sige.

Nina Skjøt-Pedersen: Ja det er den. Og det er også derfor, at man bliver nødt til at tage den meget aktivt og sige, nu gør vi det på en anden måde.

Specialegruppe: Ja og alle skal være indforstået med det.

Nina Skjøt-Pedersen: Ja, og man kan jo se det på de nye. Vi har lige fået en ny projektchef ind på Damhusengens skole, og han agerer altså på den gamle måde. Så der må vi jo altså lige sige, at det altså ikke er sådan her vi gør, det skal være anderledes.

Specialegruppe: Så her til sidst hvis vi måske lige kan finde det her store organisationsdiagram frem (Specialegruppe: organisationsdiagram over projektkontoret), så kunne jeg godt tænke mig lige at snakke om det projekt, du er på, det her Damhusengens projekt. Kan vi finde det her på?

Nina Skjøt-Pedersen: Det må man da næsten kunne. Der (Specialegruppe: der peges på projektet Damhusengens skole).

Specialegruppe: Der ja. Bare så vi kan få en lidt bedre forståelse. Vi snakkede kort med Søren Houen Schmidt om, at det umiddelbart er en projekteringschef i midten?

Nina Skjøt-Pedersen: En projekteringsleder ja.

Specialegruppe: Det var ham og en byggeleder.

Nina Skjøt-Pedersen: Ikke en byggeleder. Altså holdet her udgøres af. Altså inde i det her et eller andet sted sidder Rune Bech, projektleder, som er overhovedet for hele den her. Han er meget indeover de to projekter her.

Specialegruppe: Så der er et overhovedet for hver af de tre bobler i den udførende boble (Specialegrup-

pe: kapacitetsudviddelse, helhedsrenovering og helhedsrenovering + kapacitetsudviddelse).

Nina Skjøt-Pedersen: Ja, og jeg tror faktisk, at der er fire bobler nu. Men projekteringslederen er ham, der sørger for, at alting foregår på det rigtige tidspunkt i forhold til hinanden. Så han har et meget centralt stykke arbejde. Og han styrer jo så arbejdet både hos arkitekter og ingeniører. Hans makker i arkitektverdenen er sagsarkitekten, som er ham, der skal sørge for, at funktionerne bliver indarbejdet, og at formen bliver rigtig, altså at det bliver arkitektonisk korrekt. Så han er chef for alle de arkitekter, der ligger under ham.

Specialegruppe: Okay, så der er et hierarki, så de inderste er dem, der er øverst, og jo længere vi kommer ud, jo længere ned i hierarkiet kommer vi?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja det kan man godt sige. Men det er jo også noget med tilknytning. Sådan en CAD person på landskab er jo ikke så meget involveret som en sagsarkitekt eller en arkitekt, der sidder og tegner et eller andet. Og alt det her er jo så TRUST.

Specialegruppe: Så Rune Bech er en del af TRUST.

Nina Skjøt-Pedersen: Ja han er chef for kapacitetsudviddelsesområdet og en del af TRUST. Og så har vi vores projektlederrolle her, som er ByK's projektlederrolle.

Specialegruppe: Og er i på lige fod?

Nina Skjøt-Pedersen: Nej det kan man egentlig ikke sige. Vi er kunden, så vi er noget andet. Vi er jo ikke en del af det her hierarki, vi er kunden. Så vi er dem, der træffer de endelige beslutninger på steder, hvor det er usikkert, hvilken vej man skal gå. Det er os der sørger for at styre økonomien, og vi er kontaktholder sammen med Rune Bech. Han holder den ene ende af kontakten, og vi holder den anden. Og så skal vi sørge for at forbindelsen til vores bestillere, altså Børn- og Ungeforvaltningen, og til vores driftsfolk ovre i Københavns Ejendomme, som er dem der kommer til at eje bygningerne, når vi er færdige, sådan at de er åbne, så vi får alle de info, erfa og alt muligt ud af dem, som vi skal have. Og her er der et bagland, altså i Damhusengens skole er der jo både daginstitution, fritidsinstitution og skole, så der er jo et helt net af brugere, plus at der jo er forældre, brugere, naboer, lokaludvalg og alt muligt, som vi skal håndtere herude bagved.

Specialegruppe: Bliver de egentlig mere inddraget på sådan en type projekt som det her?

Nina Skjøt-Pedersen: Altså man kan sige, at en ting vi har på det her projekt, som jeg ikke ville have på et normalt projekt, er en kommunikationsmand. For vi har Søren Houen Schmidt med til at hjælpe os med alt det der, og han er jo topskarp til at sige de rigtige ting på de rigtige tidspunkter. Så de får lidt mere ud af det, men ellers nej. Og det er jo noget som Børn- og Ungeforvaltningen bestemmer, nemlig hvor meget skal hvem inddrages. Og de har jo også en masse eksperter i legepladser, puslerum, indretning af fysiklokaler og alt muligt mærkeligt, man skal vide noget om.

Specialegruppe: Så det er ligesom strukturen på projektniveau.

Nina Skjøt-Pedersen: Ja og jeg blev så glad, da de tegnede den her, fordi så kan man nemlig se, hvad det er, vi er oppe imod. Altså vi skal i virkeligheden kunne håndtere alt det, de producerer inde i den her cirkel. Hvis der opstår et elproblem, så skal vi jo i virkeligheden også være med til at beslutte det, hvis det er noget stort selvfølgelig, for det meste håndterer de jo selv. Så vi skal være sådan nogle multifagligheder. Og her kan i se, at der er en styregruppe og den operationelle ledelse. Og så har vi jo en intern styregruppe, det er klart, for at styre vores indsats, og de har selvfølgelig også en intern

styregruppe, der klarer samarbejdet mellem alle deres parter.

Specialegruppe: Hvor tit mødes i og snakker om det her?

Nina Skjøt-Pedersen: Altså jeg er projektleder for en lille Specialegruppe, der hedder tvær. Det er bare fordi, de andre er så positive, og så er vi i øvrigt tværgående, så derfor ville vi hedde tvær, og vi mødes hver torsdag i et par timer og snakker forskellige problemer igennem, og så har vi arbejdet med alle mulige ting. Og så har vi mødes med vores ophavsgivere, og dem har vi møde med en gang hver 14. dag. Den operationelle ledelse mødes næsten hver onsdag, og styregruppen har mødtes en gang hver måned, men det er blevet sat ned til hver anden måned, fordi så mange desperate kriser har der altså ikke været. Men det er jo også der, man eskalerer, hvis vi blive uenige på projektniveau på en måde, som vi slet ikke kan håndtere, så går vi hver for sig til vores chefer, og så bliver det løst længere oppe.

Specialegruppe: Så er det her, konflikttrappen bliver brugt?

Nina Skjøt-Pedersen: Ja præcis. Og så har vi faktisk et konfliktforum, som vi aldrig har haft brug for. Men det er udefrastående folk fra TRUST og ByK, som bliver sat herud, hvor man kan løfte sin konflikt ud og sige prøv lige at kig på den her inden, at de lægger den i styregruppen. Og så har vi i øvrigt også en konfliktstyring efter styregruppen, og inden det bliver til voldgift. Men vi skulle helst ikke møde de to personer nogensinde mere.

Specialegruppe: Hvad så nu. Vi snakkede lige hurtigt om, at Rasmus Brandt Lassen er blevet skiftet ud, hvem af jer fra ByK deltager så i styregruppemødet.

Nina Skjøt-Pedersen: Det er Christina Schülin-Zeuthen, som er en af kontorcheferne. Hun er stand in for halvdelen af Rasmus Brandt Lassen, og så er vores økonomishef, der hedder Anders Bager Jensen, stand in for den anden halvdel af Rasmus Brnadt Lassen. Men det er Christina Schülin-Zeuthen der indgår i styregruppen. Hun indgår så også i den operationelle ledelse samtidig. Det er selvfølgelig noget rod, men det er også kun en overgangsperiode. Og så har vi jo en stor stab af alle mulige, som er det de skal levere i deres basisorganisation.

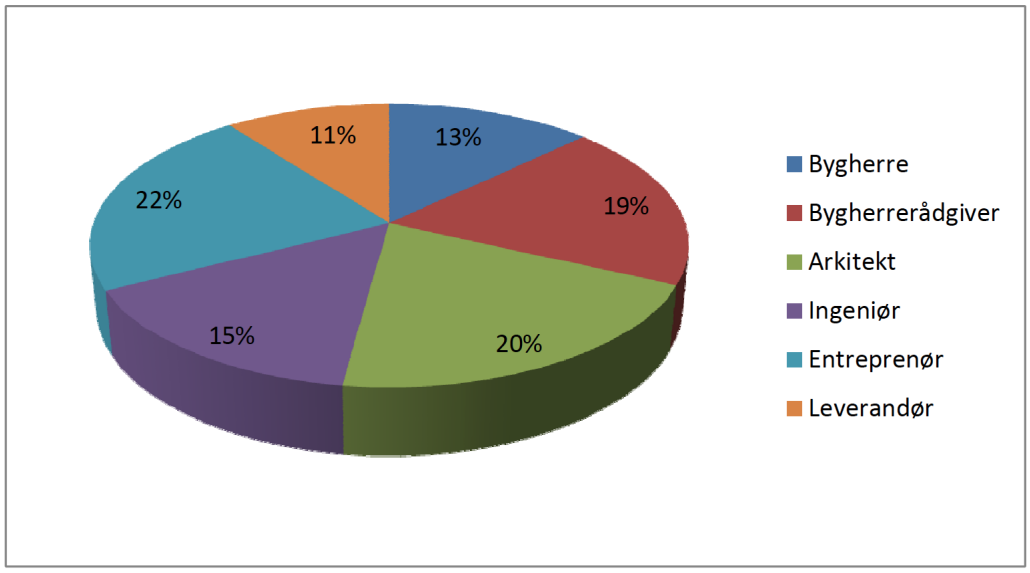
Specialegruppe: Okay, det er simpelthen et krav? Vi har også forstået denne grønne her, som at hvis der er et behov på et af projekterne, så trækker man derfra.

Nina Skjøt-Pedersen: Ja. Altså ligesom vi jo også har vores sekretariat med økonomi og alt sådan noget, som hjælper os herhjemme.

Specialegruppe: Ja det var vidst det. Vi siger mange tak, fordi vi måtte interviewe dig.

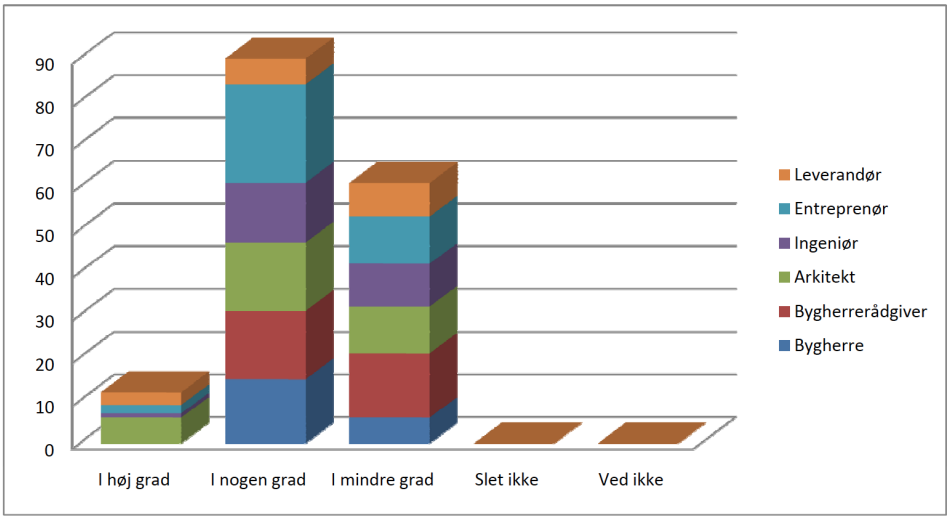
B | Bilag

B.1 Uddrag fra [Nielsen og Lyngsø, 2011]



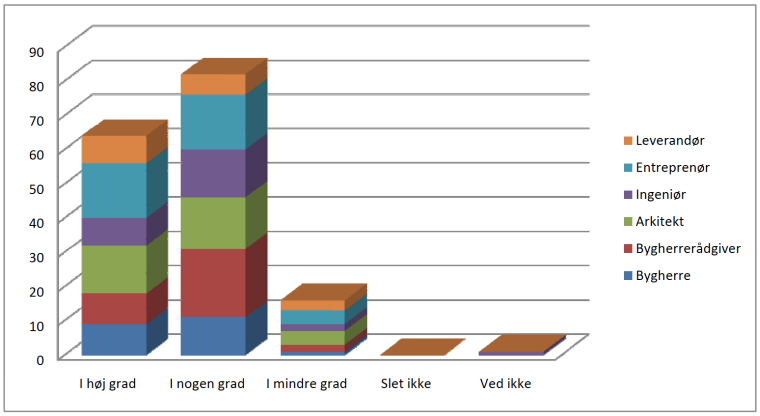
Fordelingen af respondenter, der har gennemført spørgeundersøgelsen. (Figur 3.3)

Figur B.1: [Nielsen og Lyngsø, 2011]



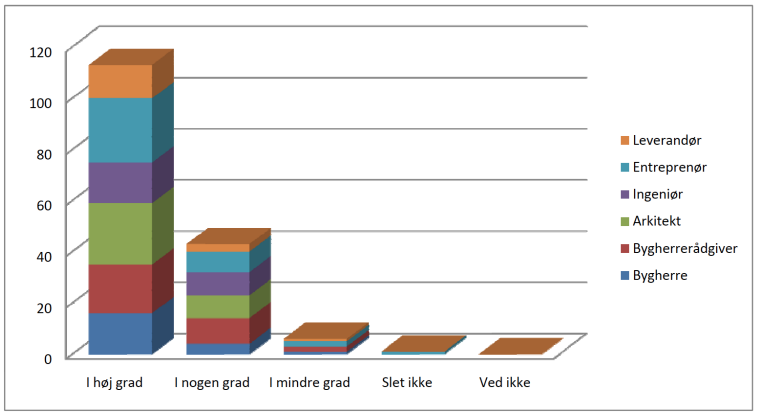
Respondentbesvarelse af 0.1; *"I hvor høj grad mener du, at der er problemer med samarbejdet mellem byggeriets parter?"* (Figur 3.4)

Figur B.2: [Nielsen og Lyngsø, 2011]



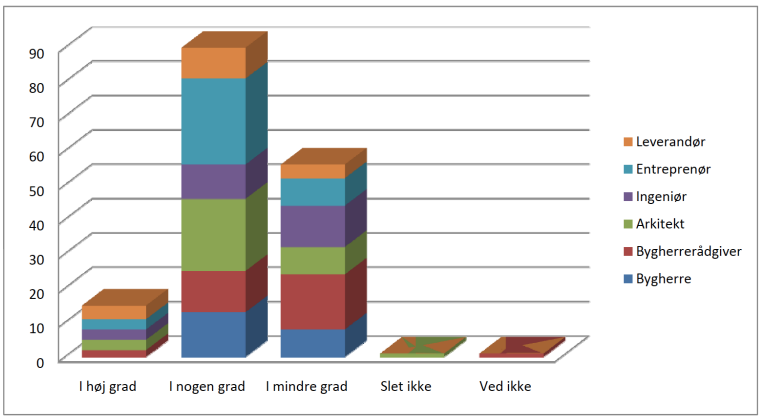
Respondentbesvarelse af 0.2; *"I hvor høj grad tror du, det er muligt at forbedre samarbejdet?"* (Figur 3.5)

Figur B.3: [Nielsen og Lyngsø, 2011]



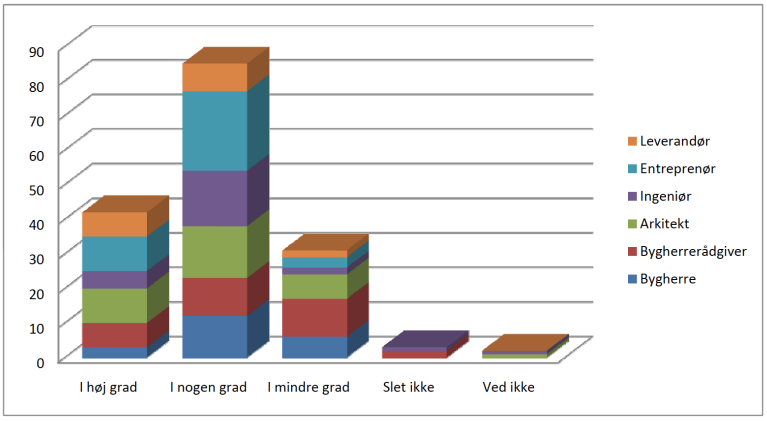
Respondentbesvarelse af 0.5; *"I hvor høj grad mener du, at et godt samarbejde har positiv indflydelse på "kvaliteten af det endelige byggeri?"* (Figur 3.8)

Figur B.4: [Nielsen og Lyngsø, 2011]



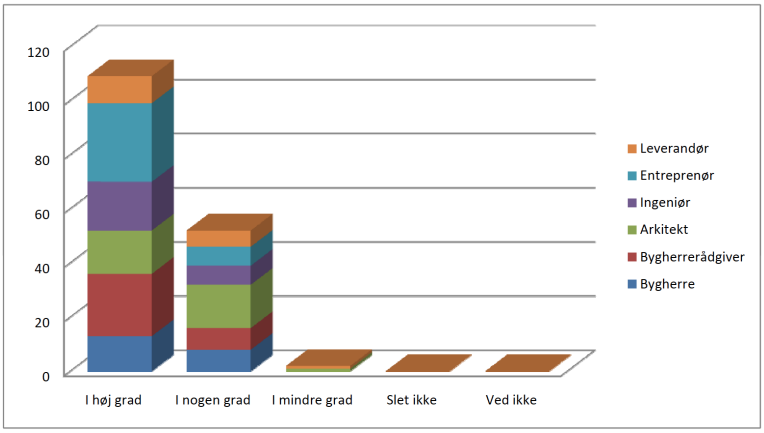
Respondentbesvarelse af 6.1; *"I hvor høj grad mener du, at kommunikationen mellem byggeriets parter er dårlig?"* (Figur 3.30)

Figur B.5: [Nielsen og Lyngsø, 2011]



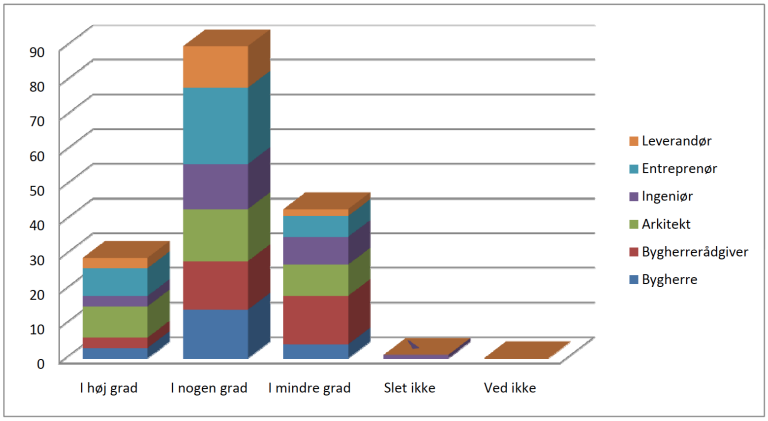
Respondentbesvarelse af 7.1; *"I hvor høj grad mener du, at det er et problem at der ikke er forståelse og respekt mellem byggeriets parter?"* (Figur 3.34)

Figur B.6: [Nielsen og Lyngsø, 2011]



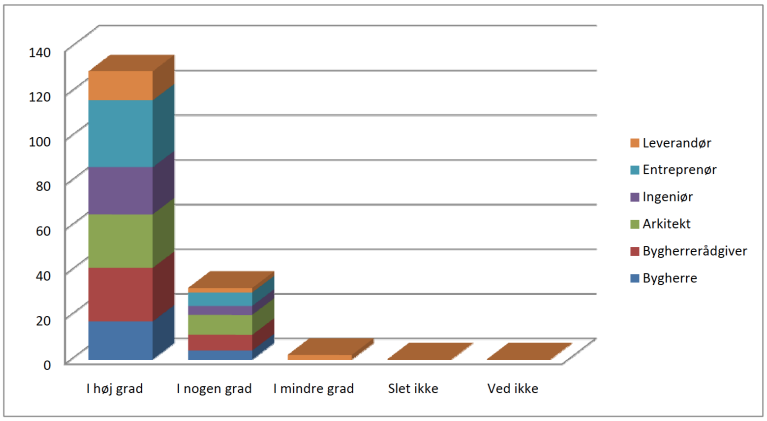
Respondentbesvarelse af 7.2; *"I hvor høj grad mener du, at gensidig forståelse og respekt har en positiv indflydelse på samarbejdet?"* (Figur 3.35)

Figur B.7: [Nielsen og Lyngsø, 2011]



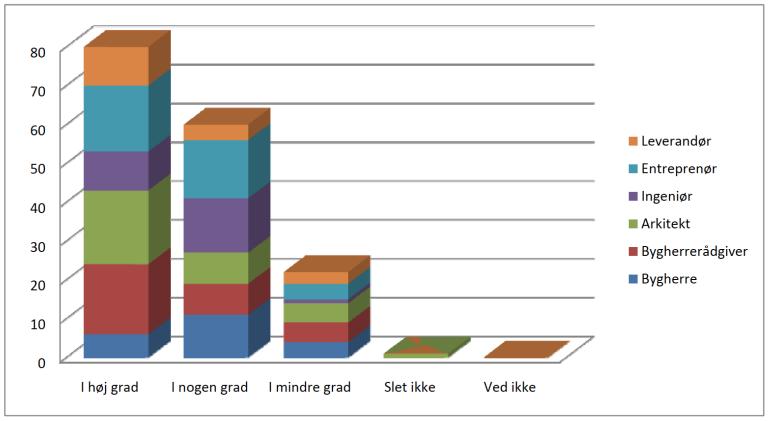
Respondentbesvarelse af 5.1; *"I hvor høj grad mener du, at byggebranchen er præget af mistillid mellem parterne?"* (Figur 3.26)

Figur B.8: [Nielsen og Lyngsø, 2011]



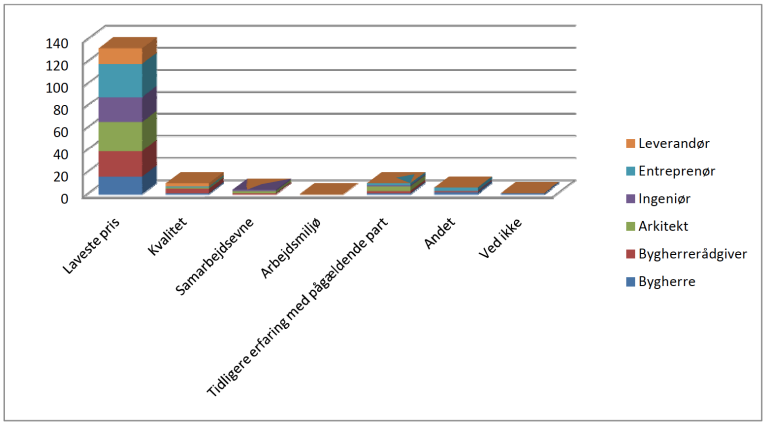
Respondentbesvarelse af 5.3; *"I hvor høj grad mener du, at tillid mellem byggeriets parter har en positiv indflydelse på samarbejdet?"* (Figur 3.28)

Figur B.9: [Nielsen og Lyngsø, 2011]



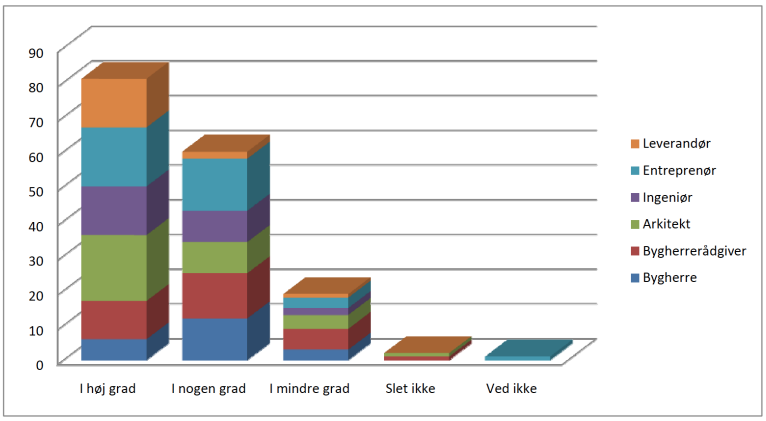
Respondentbesvarelse af 8.1; *"I hvor høj grad mener du, at tidspres i byggeprojekter har en negativ indflydelse på samarbejdet?"* (Figur 3.37)

Figur B.10: [Nielsen og Lyngsø, 2011]



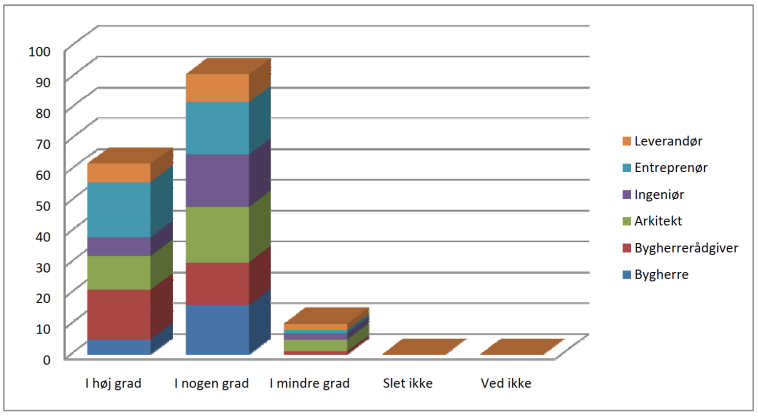
Respondentbesvarelse af 2.4; *"Hvilket tildelingskriterium er efter din opfattelse det mest anvendte, når parterne til en byggesag udvælges?"*(Figur 3.17)

Figur B.11: [Nielsen og Lyngsø, 2011]



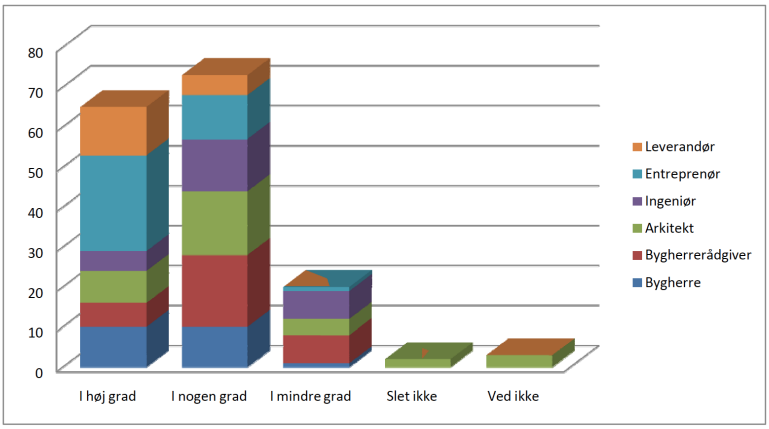
Respondentbesvarelse af 8.2; *"I hvor høj grad mener du, at en "stram" økonomi i byggeprojekter har en negativ indflydelse på samarbejdet?"* (Figur 3.38)

Figur B.12: [Nielsen og Lyngsø, 2011]



Respondentbesvarelse af 1.2; *"I hvor høj grad er det et problem, at byggeriets parter har uklare forventninger til hinanden?"* (Figur 3.11)

Figur B.13: [Nielsen og Lyngsø, 2011]



Respondentbesvarelse af 3.5; *"I hvor høj grad mener du, at en tidligere inddragelse af de udførende parter har en positiv indflydelse på samarbejdet?"* (Figur 3.22)

Figur B.14: [Nielsen og Lyngsø, 2011]

B.2 Liste over OPP-projekter i Danmark

Liste over OPP-projekter
(November 2016)

Ordregiver	*Projektnavn*	*Status for udbudsproces*	*Kontraktunderskrift*
Herning Kommune	Vildbjerg Skole	Afsluttet	2005
Bygningsstyrelsen	Tinglysningsretten i Hobro	Afsluttet	2007
Bygningsstyrelsen	Rigsarkivet	Afsluttet	2007
Langeland Kommune	Ørstedskolen	Afsluttet	2008
Vejdirektoratet	Motorvejen Kliplev-Sønderborg	Afsluttet	2010
Gribskov Kommune	Skole i Helsinge	Afsluttet	2010
Frederikshavn Kommune	Skole i Frederikshavn	Afsluttet	2010
Bygningsstyrelsen	De fire byretter	Afsluttet	2010
Region Midtjylland	Nyt parkeringshus i Aarhus	Afsluttet	2010
Aalborg Kommune	Arkivfunktioner i Aalborg	Afsluttet	2010
Skanderborg Kommune	Daginstitution i Hørning	Afsluttet	2011
Region Midtjylland	Nyt parkeringshus i Randers	Afsluttet	2011
Randers Kommune	Water and wellness	Afsluttet	2012
Bygningsstyrelsen	Retten i Roskilde	Afsluttet	2012
Bygningsstyrelsen	Vestre Landsret	Afsluttet	2012
Region Sjælland	Bygninger til strålekanoner	Afsluttet	2013
Region Midtjylland	P-hus i Horsens	Afsluttet	2013
Kolding Kommune	Plejecenter i Vonsild	Afsluttet	2013
Jammerbugt Kommune	Ny skole i Jammerbugt Kommune	Afsluttet	2014
Bygningsstyrelsen	Landsarkivet i Viborg	Afsluttet	2014
Bygningsstyrelsen	Politistation i Holstebro	Afsluttet	2014
Region Midtjylland	Psykiatriafdeling i Aarhus	Afsluttet	2014
Bygningsstyrelsen	Retten i Svendborg	Afsluttet	2014
Bygningsstyrelsen	Kalvebod Brygge	Afsluttet	2014
Region Syddanmark	Psykiatriafdeling i Vejle	Afsluttet	2014
Region Midtjylland	P-hus i Silkeborg	Afsluttet	2014
Frederiksberg Kommune	Flintholm Svømmehal	Afsluttet	2014
Region Midtjylland	Nye parkeringsfaciliteter ved DNU	Afsluttet	2015
Holbæk Kommune	Plejecenter i Tølløse	Afsluttet	2015
Odder Kommune	Ny skole	Afsluttet	2015
Region Sjælland	Ny hospitalsfacilitet i Slagelse	Afsluttet	2015
Aarhus Kommune	Administrationslokaler i Gellerup	Afsluttet	2015
Region Hovedstaden	Køle- og nødstrømsanlæg	Afsluttet	2016
Region Hovedstaden	Affalds- og spildevandsanlæg	Afsluttet	2016
Holbæk Kommune	Svømme- idræts- og frtidsfaciliteter	Afsluttet	2016
Vordingborg Kommune	Ny svømmehal	Afsluttet	2016
Forsvarskommandoen	Havmiljøforureningsbekæmpelse	Afsluttet	2016
Frederiksberg Kommune	Parkeringsfaciliteter	Afsluttet	2016
Bispebjerg Hospital	Konvertering af fjernvarme	Igangværende	2016 (forventet)
Frederiksberg Kommune	Kulturskole	Igangværende	2016 (forventet)
Næstved Kommune	Vandkulturhus som OPP	Igangværende	2017 (forventet)
Region Midtjylland	Centralkøkken	Igangværende	2017 (forventet)

Kilde: PwC

Kontakt

Anders C. Madsen
T: 3945 3649
E: acm@pwc.dk

Jan Hetland Møller
T: 3945 3412
E: jht@pwc.dk

Torsten Schmidt-Jensen
T: 3945 9261
E: tsj@pwc.dk

© 2016 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.

Figur B.15: OPP-projekter anno november 2016. [Pricewaterhousecoopers, 2016]

B.3 Interview med REBUS (Gennemført af samarbejdsgruppe)

Dette interview er gennemført af specialegruppens samarbejdsgruppe bestående af Steffen Bisgaard Christensen, Niels Tolstrup Mathiasen og Kristoffer Momsen Sloth i forbindelse med udarbejdelsen af deres kandidatspeciale: "Samarbejde i byggeriet - Udbredelsen af strategiske partnerskaber i de danske kommuner".

Dato: 6/4 2018
Interviewtype: Semistruktureret
Interviewperson: Hans Blinkilde (NCC & REBUS) og Jakob Brinkø Berg (Ph.D. studerende)
Varighed: 1 time og 33 minutter
Sted: Tobaksvejen 2A i Søborg (NCC Danmarks hovedkontor)
Lydfil: E-bilag C.5

Dagsorden

Nedenstående viser den tiltænkte dagsorden for mødet:

Vores idé med specialet
Vi vil gerne finde ud af hvorfor længerevarende strategiske partnerskaber ikke er en mere udbredt samarbejdsform i byggebranchen, og deraf finde ud af hvad vi kan gøre for at samarbejdsformen bliver mere udbredt.
Vi vil gerne undersøge hvad der kan gøres for at udbrede samarbejdsformen yderligere. Evt. gennem erfaringsopsamling fra tidligere/nuværende projekter, som kan danne grundlag for anbefalinger til opstart/udvikling af nye længerevarende strategiske partnerskaber. Dette er for at gøre det nemmere og mere overskueligt for virksomhederne at få startet på dette koncept.

Vi vil gerne høre, om I har nogle forslag til løsning af problemstillinger, som I roder med i øjeblikket og som kunne passe ind i denne sammenhæng. Vi er fleksible ift. fokusområde - det er derfor vi er interesserede i det I kan fortælle os.

Vores spørgsmål/interesseområder
Udvikling af strategiske organisationsformer og rammevilkår:

- Hvor mange længerevarende strategiske samarbejder er blevet til noget?
  - Hvor anvendt er det i Danmark i dag? Hvor hurtigt udvikler det sig?
- Hvorfor er det ikke mere udbredt i Danmark, når fx Sverige har rigtig mange længerevarende strategiske partnerskaber?
  - Hvilke særlige barrierer findes i Danmark, som ikke findes i Sverige og England hhv.?
  - Hvor ligger udfordringerne ift. at udbrede denne samarbejdsform?
    - Hvilke tilgange i den nye samarbejdsform er sværest for virksomhederne at imødegå?
- Hvordan sikres det, at virksomhederne har den rette tankegang til at lede og deltage i partnerskabet?
- Hvilke forudsætninger er de vigtigste for at indgå et længerevarende strategisk partnerskab?
  - Hvordan opbygger man en god incitamentsmodel? Hvad skal den/skal den ikke indeholde? Hvad virker?
- Hvilke erfaringer har I dannet jer førhen og hvordan bruger I de erfaringer nu?

Følgestudiet på TRUST:

- Følgestudiets formål, opbygning og problemstillinger
  - Er der mulighed for et samarbejde?

I jeres artikel: *"Preconditions for Successful Strategic Partnerships for Sustainable Building Renovation"* står der, at I har lavet 2 workshops med 12-14 forskellige led i forsyningskæden. Heraf er der to boligselskaber, som har store portfolio i boliger og som de regner med laver forsøgsbyggerier for REBUS. Er det noget, som vi kunne få lov at undersøge gennem cases?

Referat af interview

Nedenstående er et detaljeret referat af mødet. Tekst skrevet med *kursiv* er projektgruppens, tekst i **fed** er udtalelser fra Jakob Brinkø Berg, mens alt andet tekst er udtalelser fra Hans Blinkilde.

Vi har overordnet tænkt, at det her interview skal handle om REBUS arbejde ift. udbredelse og udvikling af strategisk partnering, samt dit arbejde (Jakob) ift. TRUST. Vi vil stille nogle spørgsmål om det for at udvide vores viden. Vi har undersøgt en del, men er i tvivl om hvor meget der er tilgængeligt.

Det var det jeg tænkte - du kunne måske fortælle noget om vores indledende research? (henvendt til Jakob).

Ja absolut, jeg kan selvfølgelig godt… I REBUS startede vi ud med lidt det samme som I gerne vil forstå. Hvorfor er det strategiske partnerskaber er relevante? hvad er det de kan? hvorfor finder man dem i andre lande, og hvorfor er det at Byggeri København går i gang med det? Der har vi så fokuseret på 2 lande, hvor de er meget udbredte, det er i England og i Sverige.

Må jeg lige: Når du begynder at tale... du har overhovedet ikke sagt noget forkert - jeg tror bare I har brug lige at få indledningen på hvordan REBUS er strikket sammen?
Det er ikke det I kan læse jer til, men i virkeligheden - det der sker er at innovationsfonden har et opslag, der siger at de gerne vil modtage nogle ansøgninger fra nogen der kan skabe udvikling i byggeriet. Der sætter REBUS partnerne sig så sammen.

Alle mulige ting er oppe at vende i sådan en diskussion. Man står til mål på, at det skulle skabe øget energieffektivitet, mindre ressourceforbrug, øget produktivitet. OG - over alle de tre punkter ligger der "vi skal skabe forretning med de partnere der går ind i det".
Samtidigt skal der være et mere samfundsmæssigt element. Vi løser nogle samfundsmæssige problemer, hvilket er lidt i modsætning til den meget snævre forretningsmæssige... Normalt, hvis jeg laver noget forretningsmæssigt, fortæller jeg jo ikke det til alle konkurrenter. Så det er også lidt et skisma.
Der repræsenterer vi jo lidt... I repræsenterer den samfundsmæssige, vidensdelende... (peger på Jakob).
Traditionelt sidder man som privat virksomhed og holder på kortene, indtil man har udnyttet de fordele der er i den udvikling. Hvis man ovenikøbet kan patentere det og beskytte det i rigtig mange år fremover - så er det rigtig fedt.

Det opslag danner baggrund for en ansøgning, hvor vi prøver at sige: Hvad mener vi, ud fra de fire mål vi har skitseret, der gør en forskel. Det skal være nyt også.!
Det nytter jo ikke noget vi skriver en ansøgning om at få nogle innovations penge, til at lave noget der allerede er opfundet.
Der foregår en masse diskussion blandt parterne om hvad det er for nogle ting der ville give god mening. Vi nåede ret hurtigt til den konklusion at der ikke er én bestemt ting... Jeg tror nogen havde tænkt: så kunne vi lave en eller anden teknisk dibbedut, eller et nyt stort et eller andet, men.. Renoveringsbyggeri, alle de byggerier der står derude, der skal renoveres, de er vidt forskellige fra hinanden osv. så det var

ikke en eller anden teknisk løsning alene, der kunne gøre det.
Der begyndte vi at snakke om byggeriets processer, hvad er så nyt med det? Det har jeg arbejdet med i rigtig mange år. Så er det jeg siger: det er i udlandet man begynder at arbejde mere med det. Det er i stedet for at sidde og optimere på de enkelte projekter, så har jeg bare lang erfaring med, at når samarbejdet omsider er ved at gå rigtig godt, alle kender hinanden, alle rutiner er indarbejdet - så ophører projektet. Så er vi færdige med projektet og så spredes ALLE mennesker... Det kan godt være der er to der hænger sammen, men alle de andre de er væk. Ny konstellation og sådan noget. Nogle gange er man ovenikøbet konkurrenter på det næste projekt. Så bruger man SINDSSYGT meget energi på at træne sig op igen.
Prøv at tænk hvis alle fodboldhold, hver gang der var en vigtig kamp - så var det nogle lidt tilfældige nogen man fandt. Det kan godt være de hver især havde et godt CV og nogen var ledige, nogle blev headhuntet til den ene eller anden klub, så gik vi ud og spillede fodbold på den måde. Det er fuldstændig absurd. Det var derfor vi begyndte at sige: “hvad kan man gøre for i højere grad at holde teams’ne konsistente over en længere periode". Så begyndte vi at snakke strategiske partnerskaber.
Jeg havde så nogle erfaringer fra England og Sverige, hvor NCC også har nogle opgaver, indenfor den her måde arbejde på. Det er relativt nyt i de lande, men de er NOGET længere fremme. Så får du bolden Jakob.

Ting ændrer sig langsomt i byggebranchen, så når Hans siger det er nyt, så har de lavet det i england i ca. 20 år. Det er stadig nyt.! Det er ikke en ting der er indarbejdet. Det er dog stadig så indarbejdet at når jeg snakker med mine engelske kollegaer om hvad det er jeg studerer, Så siger de: "jamen det har vi løst for mange år siden, hvad skulle der være nyt i det?".
Det viser sig så, at en masse af de ting vi laver i REBUS også er nye internationalt. Vi kan lære en masse af hvad de har gjort, hvordan de har opbygget deres ting.
Der er to toneangivende publikationer i start og midt halvfems. Den ene er fra ’94, den anden er fra ’98 af Egan og den anden er af Latham. De danner grundlag for, at man i midten af ’99, på baggrund af en masse rigtig grimme, offentlige byggesager, i England beslutter sig for at lave et nyt paradigme for hvordan man udbyder byggeprojekter i England.
Det er en meget topstyret proces, hvor man går ind og siger: "alle skal begynde at udbyde i rammeaftaler, alle skal udbyde i de her samarbejdsstrukturer, der er lavet gennem Egan og Latham".

Så det er topstyret politisk?

Politisk topstyret, ja. Det er meget anderledes end den måde man så.. Det gør man så i England. Efterfølgende bliver den samme tilgang så mere eller mindre kopieret i Sverige, hvor man har nogle andre udfordringer. Her er det så på kommunalt niveau hvor man indfører strategiske partnerskaber. Ikke fordi man har nogle store problemer med at bygge til budget og til tid. Det kunne man faktisk godt.
Problemet var man kunne ikke nå at lave udbudsprocessen. De blev simpelthen for lange. Problemet var man skulle bygge en hel masse på ganske kort tid. Det handlede om nogle skoler og daginstitutioner. Lige pludselig var der nogle kommuner der skulle bygge noget rigtig hurtigt. Det kunne de ikke nå, hvis de skulle udbyde enkeltvis, derfor lavede de rammeaftalerne. Når man så alligevel lavede rammeaftalerne, så brugte man, så de her erfaringer fra England.

Var det for alt offentligt byggeri, eller var det for renoveringsbranchen?

Nej det var for HELT bestemte kommuner med helt specifikke problemer. Det var en buttom up proces, hvor kommunen selv opdager de har en udfordring. De bruger så strategisk partnerskab til at løse det. I Københavns Kommune kopierer man så svenskerne, fordi man står med nogle

udfordringer hvor man ikke kan... Det er dem selv der italesætter det... Det kommer alt sammen ud af folks egen opfattelse, men de har nogle problemer hvor de skal sørge for at gøre byggeri billigere. Der er nogle virkelig store transaktionsomkostninger i forhold til udbud. Den traditionelle udbudsproces er rigtig dyr at køre, plus at Københavns Kommune havde mere end et udbud pr. arbejdsdag. For en organisation med omkring 50 mand, er det rigtig meget udbudsmateriale at producere.
Rasmus Brandt Lassen som var daværende direktør, han er nu headhuntet som direktør for Byggestyrelsen.

Han vidste hvem man ikke skulle arbejde med i byggebranchen, for det var de eneste han havde kendt. Det han brugte AL sin tid på var at slås med alle dem, der ikke levede op til deres kontrakter, dem der ikke lavede det de skulle. Han havde overhovedet ikke tid til at tage sig af dem der faktisk lavede et ordentligt stykke arbejde. De fik bare betalt deres fakturaer, så var det ordnet.

Hele hans netværk og dem han kendte rigtig godt, bestod af alle de menneske han ikke havde lyst til at arbejde sammen med.

Deres udbud kører nogenlunde samtidig med at vi starter REBUS op.

Ja det er stort set samtidigt.

Men vi havde jo allerede som en del af ansøgningen lavet en masse forarbejde, og tankegods osv. som han i virkeligheden... Han havde så kontakter ind til REBUS: "Nå men hvad har I gang i? hvad foregår der? hvad har i planer om?".

Byggebranchen er ikke større end at man kan se nogle udbudsspor.

Deres udbud er i høj grad bygget op omkring vores tankegods, selvom det på de officielle papirer kan se ud som om at det...

Ja at den samme ide er opstået på samme tid.

Eller at det er tilfældigt begge arbejder starter samme dag. Det er ikke tilfældigt, vi havde været i gang i halvandet år der.

Det giver god mening, i starter heller ikke fra scratch.

Det er så igen en anden begrundelse for hvorfor man starter strategiske partnerskaber - det er det her med at prøve at effektivisere byggeriet. Plus at man har den store udbudsbyrde man har problemer med. Så ikke nødvendigvis tid, bare mængden af udbud er et problem. Tre forskellige scenarier, tre forskellige måder at angribe det på, men samme værktøj. Hvilket er lidt sjovt.

Så har vi i REBUS udfoldet en masse... Hvad er det for nogle udfordringer byggebranchen står overfor? hvad er det for nogle ting som strategiske partnerskaber kan bruges til? Det ser ud som om de kan flere forskellige ting. Det er ikke en "one size fits all". Det er ikke fordi strategiske partnerskaber skal bruges hovedløst i alle sammenhænge, men det er noget hvor man kan se der er en masse forskellige situationer hvor strategiske partnerskaber bliver relevante og interessante at implementere.
Der har vi så opbygget nogle... både i forhold til "Hvad ER et strategisk partnerskab?"... Det er vigtigt at sige: "hvad er det vi mener". Der har vi igen været igennem en masse forskellige iterationer af "hvad er det vi siger?".
Nu noterede jeg mig lige, da vi startede samtalen her sagde du (henviser til Kristoffer) "strategisk

partnering". Det er én måde at sige det på, der findes også strategisk partnerskab og der findes strategisk samarbejde.

Det har vi også talt en del om.

Der skal man nemlig være lidt skarp på sine definitioner. Hvis vi snakker med Københavns Kommune så laver de et strategisk partnerskab. De laver ikke strategisk partnering og de laver ikke strategisk samarbejde.
Det betyder også at den offentlige diskussion, meget hurtigt kommer til at handle om strategiske partnerskaber. Så kan man sige... for at man så kan have en meningsfuld diskussion skal man blive enige om hvad strategiske partnerskaber er. Hvis jeg snakker om et strategisk partnerskab og det er noget helt andet end det I snakker om, så er det meget svært for os at have en dialog. Det er der hvor ting meget hurtigt bryder sammen. Derfor har jeg brugt noget tid på at tænke over det. Det har vi også gjort i samarbejde med REBUS parterne, for at snakke os frem til: "hvad er det vi mener når vi siger strategiske partnerskaber?". Hvad er det der gør, at ALT ikke er strategiske partnerskaber. Der er vi kommet frem til en definition der handler om:
Man skal have noget der er langsigtet og porteføljе baseret, dvs. der skal være nogle diskrete steps i en proces.
Det lyder meget langhåret, men det er for at få det helt klart. Vi taler ikke om et enkelt byggeprojekt, med mindre det byggeprojekt er SÅ stort at du kan sakse det op i mindre dele. Typisk vil du ikke se det. Det sker meget sjældent du har den slags.. Det er hvis vi bygger et supersygehus eller sådan noget, det er måske ikke engang stort nok.

Det ville jeg ikke bruge som eksempel.. ude i Albertslund ligger der sindsygt mange tæt/lave byggerier. Der kunne man som bygherre enten udbyde 10 af gangen, eller 50 af gangen. Man kunne også udbyde hele kagen, men dele den op i nogle etaper, så man gør problemstillingen lidt mindre, men tænker den ind i en strategisk partnerskabs konstellation. Når man har bygget de første 100 stopper vi op, laver en evaluering, diskutere hvordan vi kan optimere yderligere. Men vi kører videre med de næste 100 i den samme aftale. Vi laver ikke et nyt udbud og finder nogle andre fordi de måske kan gøre det 10 øre billigere... så kunne de ikke alligevel, alle problemerne opstod osv. Så længe det går godt, eller det er nogle problemer du kan håndtere, så kører man videre.
Det tror jeg er et bedre eksempel, fordi sygehuset er...

Ja lige præcis det... At man har noget der kan opdeles i diskrete steps. Det er rigtig simpelt når man kigger på sådan noget som TRUST der handler om renovering af skolerne, for de ligger ikke det samme sted. Der har vi forskellige skolebyggerier. De bygger ikke på en gigantisk skole inde i skoledistriktet i København. De bygger en masse diskrete steder, dvs. processen kan deles op.
Strategiske samarbejder handler om at udvikle, der skal man have noget læring, nogle læringsloops. Du skal have noget der kan evalueres på, prøves af, evalueres, prøves af osv., så du får en udvikling. Hvis du bygger første byggeri på præcis samme måde som alle de andre, så har du ikke lært noget.
Du skal helst... det er også umuligt at gøre, for folk lærer, hvad enten de er bevidste om det eller ej, så lærer de noget. Det er det man ser når man bygger karébyggerier. Den første tager meget længere tid end man regnede med og så er det på de sidste 3-4 stykker hvor man indhenter tidsplanen, idet alle ved hvad laver og alle har styr på det. Så kan det godt være man ikke har haft et formelt læringsloop hvor man har taget op: "nåå men det jo selvfølgelig det der skal leveres på pladsen og den og den proces der skal køre nu". Det sker af sig selv, fordi folk lærer.
Derfor skal der være nogle læringsloops. Der skal være noget hvor man kan samle op og lære noget

nyt.

Det der sker med strategiske partnerskaber, som er anderledes. er at man gør det bevidst. Det er ikke en tilfældighed at der opstår læring eller udvikling, eller at man gør det. Man sætter en masse mekanismer i gang i det strategiske partnerskab for at opsamle den her viden, for at holde teams'ne sammen, og sørge for at man har den rigtige viden, på det rigtige sted, på det rigtige tidspunkt.

Man aftaler også typisk, det er derfor det hedder strategiske, nogle strategiske mål, som ligger ud over det enkelte projekt. Ellers handler det jo om... det jo også fint nok... det kan sagtens være en stor udviklingsplatform at sige: nu skal vi lave en ordentlig kvalitet, eller vi skal aflevere til tiden, eller vi skal overholde budgettet. Det er jo typisk projektspecifikt.
Det i sig selv er rigtig fedt, hvis vi får mere styr på det og det er jeg ikke i tvivl om at vi gør, hvis vi er meget mere lærende. Over det vil der typisk ligge nogle ting... Når vi får mere styr på det her kan vi måske lave endnu federe boliger, få flere energi aspekter ind, gøre dem mere økonomisk eller lignende. Der kan være en overliggende, langsigtet driver som typisk heller ikke bare er bygherrens.
Der er jo også en tendens til at bygherren kræver de andre bare levere. Nej i et strategisk partnerskab skal der være noget for alle. Hvis det var miljødelen man tog ind kunne man sige... Leverancepartnerne... Hvordan kunne de få en fordel ved at blive skarpere på nogle miljømæssige aspekter, de kunne konkurrere på det i det øvrige marked, hvilket ville være deres incitament for at være i den rammeaftale, så det ikke bare var aflønningen på at realisere de enkelte projekter.

Enten branding, men du kan også sagtens forestille dig læringen. Sådan noget som at sørge for at hele din organisation… Hvis du har lavet 20 byggeprojekter med en bestemt DGNB standard f.eks. så er det kommet et godt stykke ind i din organisation. Det er noget der kan være rigtig værdifuldt næste gang der er nogen der beder dig om at lave det.
Lige pludselig ved alle folk hvad det handler om. De kender måden at eksekvere på når vi laver den type byggerier. Den slags udvikling, hvis man gør det bevidst, kan være en konkurrencefordel når man ser at, "nu er der rigtig stor efterspørgsel på den her type byggeri - alle de kompetencer har vi. Vi har endda en stor portefølje af projekter hvor vi kan vise, vi kan levere den her eller bedre standard på alle de tidligere byggerier."
I strategiske partnerskaber kan leveranceteamet også diskutere: "hvad er vigtigt for os, hvad vil vi gerne?". hvis vi kunne sige, "i de næste 20 projekter... hvis vi kan have det her fokus, så vil det give os en rigtig stor fordel, fordi vi ser det i markedet eller andre steder hvor vi kan bruge det her."

Det kan både være branding, men absolut også mange andre ting. Man har muligheden for at åbne op for den her bæredygtighedspalette. Nu taler vi meget om innovation, hvis vi kunne bygge til budget og til tid. Det ville være økonomisk bæredygtighed. Du kan sagtens åbne den op og snakke om miljømæssig bæredygtighed, eller samfundsmæssig bæredygtighed: "i vores projekter er det vigtigt vi bidrager til at uddanne den næste generation, det er vigtigt for os, det er vigtigt for virksomheden der deltager, det er vigtigt for bygherren". Hvis det er bygherren der gerne vil have noget uddannelse af høj kvalitet, så kunne man blive enige om at det er en fælles værdi vi har. Så putter vi det ind som en af vores succeskriterier, vi vil gerne uddanne x-antal.

Det kan jo være i alles interesse lige pludselig - Win win.

Så sidder jeg lige og bliver lidt inspireret. Noget, der måske også kunne være interessant for jer er, at se tingene i en markedsmæssig kontekst. Nu har jeg været så mange år i byggeriet, så jeg har oplevet mange gange de her ups and downs. Lige for øjeblikket, der er det et enormt hot marked. Der er meget mangel

på arbejdskraft, mangel på materialer, priserne stiger osv. Der kan man sige: hvad er så incitamentet for bygherren? Det var måske i sådan en situation, at få nogen til at interesse sig for at bygge hans fucking byggeri. Vi sidder for øjeblikket, det gør hele branchen, og siger nej, nej, nej til bygherre.
Det gør man jo ikke i den situation (peger på den nederste del af en sinuskurve), der siger alle "ja", også selvom de ikke har kompetencerne osv. Så siger man ja. Lige den der situation (peger på det midterste af en sinuskurve), den varer kun en dag, hvor det hele er ideelt. Så er den der igen (peger på toppen), så er den lige ideel (peger på midten), så er vi enten over eller under. Der er i byggeriet altid en eller anden uligevægt som jeg synes er lidt spændende. Ud over at bygherren får den effekt af, at han kunne have en lidt større gulerod og et langsigtet perspektiv som kunne lokke nogen til at interesse sig for hans projekt, så har vi andre jo også den viden at vi godt ved, på et eller andet tidspunkt kan det være kurven tipper. Så kan man gisne om, hvor er vi henne på kurven lige nu, og hvornår tipper den ned. Hvis Trump, det kødhovede, han nu får lavet for mange tåbelige verdenstoldsatser og verdensøkonomien begynder at knække, så har vi pludseligt et mere langsigtet incitament. Vi vil gerne gå ind i det her fordi, det kunne godt være vi kunne tjene flere penge enkeltvis, ved at servicere den ene kunde og den anden kunde og den tredje kunde. Men hvis vi nu faktisk går efter et større udbud og vinder det, så har vi også en opgave der strækker sig længere tid frem, hvor vi har en ordre der faktisk pludselig strækker ud i et område, hvor vi ellers ville være nede og skulle fyre en masse medarbejdere.
På den måde får det også et andet perspektiv, den her type aftaler. I sådan en forretningsmæssig markedskontekst.

Men ja, det er da interessant, man ved jo heller ikke man er der (peger på kurven), hvis man er der, så kan det også være.. Jeg kan godt se incitamentet, men hvad nu hvis markedet lige pludselig går lidt højere op, så er det træls at indgå en aftale på lang sigt på det tidspunkt.

Det er jo også bygherrens overvejelse, han sidder hele tiden.. I det der marked (peger på toppen af en kurve) der falder priserne.

Ja så skal han bygge nu eller skal han vente til..

Men omvendt... Min påstand er jo... Med hele det oplæg vi har lavet her (henviser til REBUS' rammeaftaler), så får han jo også gavn af det. Det er åben, transparent økonomi, det er ikke sådan at vi bare går ind... Det ville man have lidt i den type rammeaftaler der også har været udbudt ala AlmenBolig+, hvor det er et byggekoncept. Man udbyder et eller andet sted: Vi skal have leveret et hus der ser sådan her ud, hvem kan tegne det? Så kommer jeg ind, byder ind på det, det koster normalt 16.000 pr kvm i en totalentreprise. Hvis nu vi så får så stor volumen så kan jeg måske levere det til 15.000.. Det kan jo være skide godt, det er jo også min risiko..
Hvis markedet bliver ved... Alle priserne... Jeg skal ud i markedet og købe det. lige pludselig, jeg skal levere til 15 - det er fandme ikke sjovt. Omvendt så kan bygherren jo sidde og sige, jeg kunne måske have fået det til 14.000 hvis markedet falder.
Den måde vi laver det på her er skruet helt anderledes sammen, den er ikke knyttet op til et konkret projekt eller et konkret produkt, der er i det højere grad et leveranceteam vi stiller til rådighed, hvor vi har aftalt: hvad er egentlig din fortjeneste, hvad er okay at tjene?
Det er klart, hvis man bliver alt for grådig får man ikke opgaven... Men om jeg tjener... Jeg kan godt lave en god fortjeneste. Det kan godt være jeg enkeltvis kan tjene noget mere ude i byen på enkeltstående sager, men min gulerod og interesse i alligevel at være her, hvis nu markedet skulle falde, den kan alligevel være så stor... Og bygherren får en leveringssikkerhed, så det er et andet game vi har gang i her.

Jeg tænker lidt mere langsigtet.

Det er langsigtet og det er kompetencer du holder på. Ikke byggekoncepter. Den største del af sådan et byggeri her er ikke timeomkostninger, det er SLET ikke fortjeneste, det er... Nogle gange er det kæmpe underskud at bygge sådan en bygning her... Nogle gange, på en god dag tjener vi en lille smule. Du kan bare gå ind i alle entreprenørers årsregnskab, det gælder også rådgiverne, det er kun en lille smule der giver fortjeneste i bunden.
Den største udgift er alle de materialer der er bygget ind, alle de timer der er brugt for at realisere det her byggeri. Men hvis vi kan får mere stabilitet i den indtjening, ved at vi up front har aftalt hvad er okay at tjene, så skaber det en meget mere interessant forretningsmodel, for dem der skal levere ind.

Plus at hvis bygherren har indvilliget i priserne mens markedet er rigtig højt og så falder priserne, så kan alle nyde godt af det prisfald fordi det er åben økonomi i de strategiske partnerskaber.

Så han får glæde af det fald, hvorimod i det der marked hvor den ville stige, så skulle han alligevel have betalt mere. Jeg kan love jer, hvis man i en strategisk aftale havde budt ind med 15.000 for et eller andet byggekoncept, og priserne stiger... Enten ville du nægte at levere fordi der ikke.. Firmaet kan ikke bare gå konkurs. Enten går de konkurs, eller også er der en eller anden kasus i sådan en aftale at nu kan du nægte eller lignende. Så får du snakket dig ud af sådan nogle sager.
Hvis ikke der bliver leveret noget inden i en rammeaftale er det uinteressant, så har vi ikke tilført byggeriet noget... Bygherren er ikke blevet... Han har ikke fået flere byggerier leveret til en fair pris, mangelfri og bedre byggeri osv. Dem der har budt ind har ikke fået nogen omsætning. Hele det at forstå den markedsudvikling og forstå det i det perspektiv, det er en vigtig vinkel på det her.

ja helt sikkert, det er ihvertfald godt at få med også. Hvad ville de værste risici være ved det der?

Jeg tror ikke... Nu skal vi lige glemme det der fordi... Det vi lægger op til med strategiske partnerskaber er ikke sådan nogle koncept udbud. Det er ikke udbud hvor vi byder ind med et fast byggekoncept. Det er hvor vi byder ind med en leveranceorganisation. Det er også det eneste realistiske i et renoveringsmarked. Alle bygninger er forskellige fra hinanden, så vi er nødt til et eller andet sted at være meget skarpere på at det er nogle processer vi er skarpe på og optimere. Det er en organisation hvor folk kender hinanden.
Det har I jo allerede mærket på egen krop, værdien af at arbejde sammen over flere semestre. Der kunne I forestille jer... Hvis I aldrig havde kendt hinanden før og ikke engang kom fra samme uddannelsesorganisation. Så fik I til opgave: nu skal I lige lave det her speciale, hvor svært kan det være? for der ligger jo en studieforordning, hvor der står beskrevet hvad det skal indeholde. Så skal I jo bare lave det. Hvor svært kan det være? I kan jo bruge jeres egen situation som eksempel.

Ja vi har været hele den der igennem, så er der en gruppe der bliver splittet op, så må man finde 2 nye og 3 nye medlemmer, de 3 nye arbejder på en anden måde...

Jeg tror den største risiko er at branchen ikke køber ind på det. Der er rigtig meget kultur og tradition i hvordan man plejer at gøre, og plejer er nu engang bedre end noget man ikke har prøvet før. Enten risikerer man at lave noget andet, eller mere, eller endnu mere.
Nu kommer jeg til noget jeg tror er rigtig vigtigt. Hvilke partsinteresser er der i det gamle regime? Hvem sidder og tjener penge på at ting er bøvlede i dag? Nu kan jeg bare tage... I må selv lave analysen og overvejelserne... Men tag advokatbranchen, hvad lever de af?
De lever fedt af at der er tvister. Hver enkelt udbud har en ny kontrakt hver gang. Bare det at overholde EU lovgivningen når du skal lave udbud osv. De sælger timer i kæmpe millionbeløb.

Det er sjovt nok ikke ret mange mursten de lægger.

Det skaber ikke noget værdi. Det skaber ingen værdi. Det skaber måske en tryghed osv, når du er i det regime, men det prøver vi at sætte os ud over. Nu laver vi en ordentlig kontrakt og vi har jo oven i købet i REBUS lavet det her arbejde. (Henviser til konceptbeskrivelsen).

Det er meget godt gået i har fået advokater med på den så.

Ja, men det har også været ved list og strategisk snilde. Det her har vi foræret til branchen gratis, nu kan du downloade det og lave søg og erstat på dit bynavn eller bygherre. Så kan du faktisk bruge det der. Allerede der har vi tilført branchen en masse værdi.
Det næste der jo sker... Nu er der ikke 20 individuelle projektudbud. Det her erstatter 20 eller 30 eller 50 udbud. Så i stedet har vi kun et... Du arbejder under et aftalesæt som alle begynder at kende, både styrker og svagheder.
Det her skal jo trykprøves mange gange og man finder ud af, nå men paragraf 12.14, den er nok... så må man lave nogle tillæg. Det er ikke fordi juristen bliver helt arbejdsløs, men det er på baggrund af at vi alle sammen er dybt sat ind i hvad står der i den her aftale. Hvornår fungerer den godt og hvornår fungerer den ikke?. Så skal vi ikke røre ved alle de ting der fungerer godt.

Det giver super god mening. Apropos det der har vi også kigget dem igennem og har spørgsmål til dem, også en super god indledning vi kan bruge til at reflektere over det vi snakker om nu. Men jeg tænker også at vi har forberedt nogle spørgsmål.. Det kan godt være vi skulle hoppe på dem.. nogle af dem har vi nok snakket om.. Det var bare for at få lidt struktur på det.
(Projektgruppen og interviewpersonen har en snak om bagkant og frokost. Det besluttes at tage tre kvarter mere inden en fælles frokost. Der er fokus på struktur og spørgsmål, vi starter fra en ende af.)

vi snakkede meget om strategiske samarbejder og partnerskaber, hvad kender REBUS til strategiske partnerskaber, hvor meget kender I til det i DK, hvor udbredt er det? er det kun jer eller?

DSP PLUS er den anden strategiske partnerskabsaftale som københavns Kommunes bygherre-afdeling har indgået. Der er to, den ene er TRUST den anden er DSP PLUS. DSP Plus er med entreprenøren JAKON og nogle andre parter.

Hvad laver de?

Det, der ikke er skole og børneområdet.

De laver ældreboliger

er det renovering eller er det også nybyg?

Nej det må gerne være både renovering og nybyg, men jeg tror nok de fortrinsvis er renoveringsprojekter. Det er jo en af udfordringer, i et normalt projektforløb i et nybyggeri, det tager ofte meget længere tid. Det her er så en anledning til at vi nok kan gøre noget meget hurtigere, om ikke andet i hvert fald i udbuds situationen, men der er grænser for hvor mange nybyggede skoler du kan nå at trykke igennem på 4 år.

Hvad med... Man kan jo godt få dispensation for længerevarende aftaler?

Nej. Ikke hvis det ikke er defineret... Det er en lang juridisk diskussion vi har haft.. Det skal være angivet...

Hvis det ikke er leveranceteams..

Nej. Det skal være angivet i udbudsmaterialet. Juristerne siger der skal være meget store vægtige grunde til hvis man skal kunne definere mere end 4 år.

Indenfor 3. generations partnering?....

Lad mig lige tale ud.. Men EU lovgivningen åbner op for at du gerne må lave længerevarende... Længere ud over to... Men der skal være meget vægtige grunde. Så ender det med at være en diskussion af ,hvad er en vægtig grund. Jeg tror nok vi nåede at få DLA piper, som hjalp os med at lave det her materiale, til at være overbevist om, for det gør man i udlandet, at man nok gerne måtte lægge en option ind f.eks. på yderligere to år. Men det er så også der hvor deres grænse går, men det skal være skrevet i udbudsmaterialet.
Hvis man ikke har skrevet det, at den gælder i 4 år, med option på to, og juristerne har sagt de der to, fordi det har været stort arbejde at lave hele udbuddet og bla bla, der er rigtig gode grunde til det.. Ellers får du EU på nakken. Så må du ikke gøre det. Juristerne skal sige ja til at de må lave to år ekstra. Det skal skrives ind i udbudsmaterialet, så må du måske, men stadig... seks år... Hvis du vil tegne nybyggeri. Det tager to år, mindst, at projektere og bygge en skole. Hvor mange nybyggerier kan du nå at trykke igennem? Det kan være en udfordring.
Så må du gerne, hvis du kan navnene på alle projekterne, så må du lave en 30 årig kontrakt, men så skal du kunne sige vi har skole A: der er arbejde for ca. 30 millioner, du skal starte der, slutte der, skole B det samme osv... 30 år ud i fremtiden... Det er der ingen der kan... Men så må du gerne lave en enkeltstående kontrakt. Så kan alle bydende sige jeg var fuldt oplyst om skole 1-77 osv. Det var det jeg bød ind på. Så må du lave en langvarig aftale. Men der er der ingen der kan så mange år ud i fremtiden. Der vil altid ske ændringer og omprioriteringer. Så ender det i en rammeaftale. Så bliver det diskussionen af, hvor meget må man strække en rammeaftale.

Grunden til vi spørger er... Vi har snakket lidt med Aarhus Vand, der har projektet Vandpartner, der også er et strategisk partnerskab. De har været meget fan af partnering - de har en masse erfaring hvor de også havde fire år, og har Vandpartner nu der strækker sig seks år.
Vil I kunne se det i fremtiden at man. . . Det Århus vand sagde var at de erfarede... læringen og viden, det kan ikke rigtig samle godt nok op på det ift. det nye projekt, så gav det ikke mening at have et strategisk partnerskab, fordi man ikke nåede at udføre det på et nyt projekt i den 4 årige periode.

Det er jo det samme jeg siger.

Problemet er så bare...

De har jo bare haft en advokat der turde sige, det jeg siger.. Okay i det her tilfælde. . . men i kan jo også høre det jeg siger, deres advokater har jo ikke turde sige 8 år, eller 10 år eller 12 år.

Det mener jeg de har sagt...

Det tror jeg ikke på.

De har så valgt seks år.

Jeg tror ikke på det. Men jeg vil meget gerne hvis I kan finde ud af noget. Jeg vil jo gerne at vi kunne udvide det så langt som muligt. Det giver meget mere mening.

Problemet er så at Vandpartner ikke er et leveranceteam. Det er mange forskellige udbud, hvor de har krav om at alle parterne samarbejder.

Ja men det er det med miniudbud. Det er blandt andet et af problemerne. Hvis du begynder at lave det med miniudbud, så er du meget mere ovre i det helt traditionelle, hvor der reelt ikke er tale om et strategisk partnerskab. Der har du bare været købmand. Du har lavet en sofistikeret udbudsstrategi... Du sidder hele

tiden og har lidt afstand... Jeg er bygherre... I er sådan nogle leverandører... Så når projektet er der vil jeg gerne have lidt konkurrence. Hver gang skal der være konkurrence, det skal være lidt billigere... I må virkelig knokle... Hvorfor skal I være loyale overfor mig?
Hele den der loyalitets betragtning der ligger, den ryger fløjten, fordi... Hvis du har rigeligt at lave når han kommer med sit udbud, så er du måske ikke skide interesseret i at byde på det. Det er i hvert fald en doven pris du kommer med (peger på Steffen)... Du har måske for lidt at lave (peger på Kristoffer)... Du er helt ude i hampen, det sidste du lavede var dårligt, så du er slet ikke inviteret (peger på Niels).
Så får du opgaven, men så har vi ikke en fælles strategisk platform, og et fælles strategisk ønske om at blive bedre. Så sidder du som købmand der bare skal spille jer ud mod hinanden.
Så jeg synes slet ikke det er det jeg lægger i et strategisk partnerskab, det må jeg sige.

også selvom at de f.eks. har lavet forskellige styringsgrupper hvor de..

Dem giver jeg ikke meget for.

og en innovationsgruppe osv.

Det er jo pseudo, for hvis I er konkurrenter til hinanden... Hvor åbne og ærlige er I reelt når det virkelig begynder at blive interessant, forretningsmæssigt? så sidder man ikke og vidensdeler.

Det er så der, hvordan ser din incitamentsmodel ud?

Jeg sidder jo ikke sammen med MT-Højgaard, det er jo pisse forbudt. Det må jeg ikke engang, konkurrencelovgivningen, det er bare at kigge ned i, det er jo strafbart.

hvad er strafbart?

At sidde og dele forretningsmæssige oplysninger.

Der er sådan en kartel lovgivning, det må du ikke

Der er simpelthen grænser for hvor åbent.. Derfor tror jeg det de har gjort, de har sat sig mellem to stole. De har prøvet at sige, vi vil både have loyale leverance partnere, vi vil gerne have strategisk,.. Men vi vil også have konkurrence, I skal sørme ikke tro i bare kan arbejde fire år ud i fremtiden.. Vi skal hele tiden gøre det billigere og sådan noget. Vi prøver at spille jer ud.
Det er jo den gamle måde at handle ind på i mit perspektiv. Jeg synes de har sat sig mellem to stole, derfor får de ikke effekten ud af det.

Ikke den fulde effekt i hvert fald. De har jo en afmålt effekt.

Jeg siger heller ikke det er... det er måske lidt bedre end det normale, men det minder MEGET mere om den normale måde og er slet ikke lige så ambitiøst som det vi snakker om her.

Det man skal være rigtig klar over, det er når vi siger strategiske partnerskaber, så mener vi noget helt specifikt. Vi mener ikke en tilfældig måde at lave en lang aftale på. Jeg kan godt lave en rigtig lang rammeudbud som er fuldstændig prisstyret. Det eneste parameter er pris. der er nul læring, nul udvikling

Og der er nul incitament til faktisk at samarbejde.

Ja, fuldstændig.

Det er bare en rigid aftale der handler om at I skal levere, og jeg har defineret.. hver gang I ikke leverer kigger jeg bare ned i aftalen, så er der dagbod og alt muligt negativt, som gør at I må aflevere penge til

mig.

Jeg kan bestille et par tusind stikledninger fra Hans og gøre det til en fuldstændig fast pris. Hver gang han ikke leverer er der X-antal tusind kroner

Og omvendt vil jeg hele tiden sige: det er fordi det grundlag du har hyret en rådgiver på, det er slet ikke godt nok.
Så starter du alle de diskussioner som er i det traditionelle byggeri. Det prøver vi at lave et setup der handler om, som er mere drevet af incitamenter til at samarbejde og få ting til at du, frem for at basere sig på rettigheder, og nærlæse og alt muligt med deres advokater og finder ud af meget præcist: nå men det er dig der har leveret det der osv.

Så det er bare det, vi også startede diskussionen med: hvad mener vi med strategiske partnerskaber? det er en meget specifik ting.

Det er heller ikke for at forsvare dem, for det er jo ikke mit bord, men...

Vi udfordrer bare Aarhus Vand. Jeg synes faktisk de gør rigtig mange gode ting derovre, vil jeg gerne sige. Det mener jeg faktisk. De har fat i mange gode ting. Så det er et skridt i den rigtige retning. De har bare endt med at sætte sig mellem to stole. Når man holder miniudbud, så har man ikke helt forstået, eller man tør ikke helt, eller... Det kunne være interessant for jer at spørge ind til: hvad har I gjort jer af overvejelser, hvad har I oplevet af fordele og ulemper? Kunne det være, det med den manglende læring er fordi I altid bruger en masse tid på miniudbud? hvor lang tid tager det at holde miniudbud?
Min erfaring når vi møder miniudbud er at de ender med at være maxiudbud. De er lige så store som almindelige udbud, hvor fanden har du så sparet noget?

Det bliver jo også udfordringen... Præcis ift. udbud og den klassiske model er at alle de virksomheder, som ikke vinder det udbud, de skal ligge den pris... Den de har tabt på det udbud, oveni den næste pris de giver.
Dvs. du har en skjult udgift på bygherren, hver gang du afholder et udbud. Du skal være meget opmærksom på at de virksomheder, de går altså ikke konkurs... Den pris, den skal betales. Den betaler du hver gang du laver et byggeprojekt med de virksomheder, som skal afdække deres omkostninger, ellers har du ikke en forretning.
Jeg mener konservative tal siger at omkring.. Når du har et marked som du har i danmark, hvor 90% af alle byggeprojekter køres i udbud så er det mellem 10 og 20% af byggeomkostningerne, i hvert fald i de tidlige faser, går til udbud.
Som ikke gør noget, hvis....

Jeg tror.. Det tal ved jeg ikke helt.. Det tal vi plejer at bruge her er 1-2% af en entreprenørs totale udgifter i det samlede byggeregnskab. Værre er det heller ikke. Du har ret i at i den tidlige fase udgør det forholdsmæssigt meget mere.

Så er der den tredje ting med miniudbud... Vores tese her er... En ting er det firma der samarbejder, det er rigtig vigtigt. Du skal finde de rigtige firmaer der har de rigtige værdier og vil de samme mål, den samme strategi, investere tid i det her, få det her op at køre osv.
Men det handler om at det er de rigtige mennesker der samarbejder. Man kan ikke, når man hele tiden holder miniudbud, regne med at man hele tiden holder på de samme mennesker. Jeg kan jo ikke... I vores butik handler det hele tiden om... Hvis vi har mennesker der hele tiden tjener penge, så går det faktisk okay. Men jeg har ikke råd til at have nogen der står standby.
Det er ligesom ude i flyindustrien hvis du kan sælge 90% af dine sæder i norwegian eller SAS, så tjener

du gode penge, 91% så tjener du gode penge, 89 så taber du. Alt under 89 er en katastrofe. Så jeg kan jo ikke sidde og tilbyde de samme mennesker... Hvad er konsekvensen når jeg har tabt et projekt? jeg taber måske nummer to... De mennesker må jo ud at arbejde på andre projekter, ellers er jeg nødt til at fyre dem, for jeg har ikke råd til at holde på dem. dvs. det eneste han har opnået i Aarhus vand er at det er de samme firmaer, men Per, Poul og Palle er ude at arbejde på andre projekter, eller også er de fyret.
Du får ikke den gentagelseseffekt på menneske niveau, og de forstår ikke... De mennesker der kommer på en given sag... Han vil tænke "puuh, jeg lovede oprindeligt det var Poul der var projektleder, men han sidder på et andet projekt nu. Der kan jeg ikke løsrive ham fra. Bygherren derovre vil råbe og skrige... nu prøver jeg at finde en anden som ALDRIG har hørt om det her setup før, kender ikke Aarhus Vand som en kunde og specifikt hvad det er han vil"
Han bruger ham den nye... Bruger sindssygt meget tid på at sætte sig ind i projektet... Hvad står der nu i den her aftale..? så hele logikken begynder at forsvinde.

Hvad er det til forskel fra TRUST? er det de samme mennesker hele tiden?

De har et projektkontor

Vi har den samme nøgleorganisation.

De sidder 100 mand, fra seks forskellige virksomheder, ét sted.

Men efter de 4 år det stadigvæk måske forandret.

Der er ind- og udskiftning, selvfølgelig er der det. Men der er kernetropper, du skal sammenligne det med hvordan er hverdagen i dag.

Når rammeaftalen er færdig skal du jo ud at lave et nyt udbud. Det skal du gøre. Der kan du så have optionen med "plus noget"…

Det kan jo også godt være... Så kan der være en periode... (henviser til sinuskurven). Pointen er at der internt i projektet også er op- og nedture.
De startede måske med at der var sindsygt meget at lave, de ansatte en masse mennesker. Næste år er der måske mindre at lave, der er ikke så mange tilflyttere og derfor ikke lige så mange børnehaver der skulle bygges. Så er man nødt til at fyre nogen. Når der så kommer opsving igen, så har du jo ikke de der mennesker, de er søgt over i andre firmaer. Så kommer der nogle nye ind, men der er stadig en krumtap af mennesker. Der er stadig nogle af de samme som startede, de vil også afslutte projektet. De vil gøre rigtig meget for, i de enkelte firmaer, at holde på de samme nøglemedarbejdere.
Der vil være nogen der ryger fra og nogen der kommer til. *Vil det ikke altid være sådan? sådan tror jeg også det vil være i Århus.*

Fuldstændig. Men forskellen er der bare når du har flere firmaer inde, så kan du da slet ikke gå ind og garantere, det kan du da ikke. Så vil det være firma 1 der har den opgave, firma 2, en, dengang der var udbud lovede jeg Per, Poul og Palle ud, men Per, Poul og Palle er slet ikke i firmaet længere når jeg så vinder den opgave.

Men rammeaftalen er jo stadig over fire år, det er de samme virksomheder der arbejder sammen i fire år.

Når du har miniudbud... Den der taber miniudbuddet har ikke noget at lave.

Også selvom de arbejder på de miniudbud.. Miniudbud er geografisk opdelt.

Det er da ligegyldigt. Hver gang der er miniudbud er der en taber og en vinder. Taberen vil hver gang

sige, de medarbejdere kan jeg ikke bare sætte over på en stol og lave ingenting indtil der igen er noget at lave med Aarhus vand. De går da ud og laver noget andet.

Så det er også derfor I.. Så giver det god mening ift. at I mener den optimale strategiske samarbejdsform er det her, specific value.. Hvor man har defineret et team, kun det team og ikke andre.

Det handler altsammen om incitamentsstyring i bund og grund. Har du incitament til at samarbejde eller har du ikke det?
Hvis du ikke har sikkerhed for at vinde en opgave, eller... Så er dit incitament for at samarbejde, og for at lægge en masse kræfter i, meget svagere. Det kan godt være du vil investere fordi du… når du har en udbudskonkurrence vil der være virksomheder som gerne vil byde ind på opgaven. Dvs. de har lagt nogle omkostninger up front, som de regner med de kan få tilbage på en eller anden måde, fra at have gjort det. Men hvis du gør det igen og igen uden at få noget igen for det arbejde, så på et tidspunkt vil du som virksomhed enten trække dig fra det... Vi ser en del i byggebranchen der specifikt fravælger at være med i udbuddet, det vil de ikke, det er ikke en del af deres forretning at vinde ting på udbud, fordi det at lave udbud er super dyrt. Det er super besværligt. Når du laver et strategisk partnerskab så har du valgt dit team fra starten, du har også valgt din omkostningsstruktur og din overskudsfordeling, og din provenuet, fra starten.
Nu fokuserer vi på byggeri.

Hvilke andre incitamenter ville passe ind i sådan en incitamentsmodel.?

Du har en hel anden mulighed for at lave sådan noget som milestonebonus hvilket har været rigtig effektivt i Sverige. Det er ikke nødvendigvis hvor man skal udbetale gigant summer, men det at man får noget ekstra med hjem i sækken til virksomheden gør at virksomhederne arbejder sammen på en hel anden måde end dagbøder gør.
Jeg bruger tit… Det at bruge pisken i byggeriet er en gammel, fantastisk gammel tradition. De første juridiske dokumenter som vi overhovedet kender til er fra Mesopotamien fra 1800 år før kristi, seks af paragrafferne i det handler om hvordan man straffer entreprenører. Nogle af dem er dødsstraf. Vi er rigtig glade for at piske folk i byggeriet.
Det sjove er at hvis vi kigger på hvordan andre brancher gør, så er det meget sjældent at du direkte med dagbøder går ud og på den måde straffer virksomheder for, af den ene eller anden grund ikke at levere noget.
Det er meget sjældent at, hvis du bestiller et produkt hos en fabrikant, som så ikke kan levere det produkt, at du så efterfølgende kan få lov til at give ham en bøde for det. Det sker rigtig sjældent.

Det du siger der, er det forskellen mellem Danmark og Sverige, England, eller hvad er forskellen så på det?
Hvorfor er det mere udbredt i Sverige og england?

Strategiske samarbejder er, jeg har en hypotese om hvorfor det er sådan. Det er ikke efterprøvet, men jeg tror England har haft en udfordring med at deres byggebranche har været for dårlig. Hvis man kigger tilbage i 90'erne... Det man kunne købe i England af bygningsydelser var mildest talt, ringe.
Det er det stadigvæk i dag, men fordi man starter ud med et rigtig dårligt grundlag er man nødt til at lave noget andet for at gøre op for det. Så er man nødt til at kigge på sit aftalesæt, og hvis aftalesættet gør en dårlig branche dårligere, så må vi jo kigge på det aftalesæt og lave det om. Mens man i Danmark har haft en relativ god byggebranche... Hvis man kigger på alle enkeltdelene, så har vi faktisk rigtig gode arkitekter, vi har rigtig gode rådgivere, vi har rigtig gode entreprenører.

Så vi har ikke haft det samme pres til at lave vores aftalesæt om. En god branche kan godt fungere, med nogle ret dårlige aftaler.

Der har jeg en tilføjelse. Det er så min hypotese ift. Sverige... Der har jeg arbejdet rigtig meget... Med de andre nordiske lande, især Sverige i og med vi er en svensk koncern, det er at man i Sverige er meget mere en industrination, hvor vi er en handelsnation i Danmark. Så de er vant til langsigtede relationer, det er helt naturligt for dem, de kender fordelen ved at udvikle ting sammen i industriel sammenhæng. I Danmark har vi meget mere en købmands tilgang.

Det er vitterligt i navnet på vores hovedstad.!

Hele tiden at snyde den anden lidt. Fordi, kan jeg lige få det lidt billigere? Så er jeg dagens helt i skysovs. Det er meget den danske tilgang. Det tror jeg har holdt fast, det kan man nok aldrig helt blive klog på om det er rigtigt. Men nogle gange når man er helt oppe i de der lidt løse antagelser, der hvor man finder sandheden.
Nogle gange kan der være tilfældigheder, det var en modig bygherre der gik i gang, det gik skide godt, så var der nogle nabokommuner de synes også det var spændende. Det kan sagtens være sådan nogle ting. Men jeg tror det rent genetisk ligger lidt mere i..

Så er den største barrierer, at vi er mere købmænd?

det kan man nok ikke sige.

Så tror jeg den største barriere lige nu er frygten. det er frygten for... Rigtig mange offentlige er jo... hvad er deres største succeskriterie? Det er at de ikke begår fejl, de bliver ikke belønnet for at gøre noget nyt. De bliver belønnet... De bliver straffet hvis de overtræder en eller anden paragraf i udbudsloven... så falder der hoveder i det offentlige. De bliver hevet frem i alle aviserne, det er ikke sjovt.
Men om de kan producere det til 50 kroner mindre pr. kvm... Det er der ingen offentligt ansatte der bliver belønnet af. Derfor kræver det noget vovemod at gå ind og tage noget nyt, og sige "det tror jeg så meget på at jeg sætter min stilling på højkant".
Respekt for Rasmus Brandt Lassen da han går ind og siger "det kan godt være alle ting ikke er løst. Nogle jurister kan finde et hår i suppen, men dybest set virker det her kraftedme fornuftigt". Det er kun fordi han ikke kommer fra byggebranchen. Han kommer ude fra og siger "det her virker helt åndssvagt" - Så har han sagt "det må vi da gøre noget ved".
hvorimod alle de gamle tudser der har siddet i byggebranchen i 100 år, vi er sovset til i det her og det er bare blevet en vane at gøre ting der faktisk er usunde, er min påstand.

Havde du noget at tilføje?
I forbindelse med vores litteraturstudie er vi stødt på tre generationer af partnering. Hvad vil I sige partnerskabet TRUST og det I praktiserer, hvad er det af de her tre? eller er det noget helt fjerde?

7.2 vil jeg sige... Jeg synes ikke det giver nogen mening.

Vi er nødt til at holde det op mod de teorier vi støder på jo.

Det er bare fordi, der er altid en der - hvis du siger tre, så går der 10 minutter så er der en der siger fire. Så er der en der siger fem. Jeg synes ikke det giver nogen mening.

Der er vel en grund til man definerer det?

Jeg har ikke set noget... Det er noget jeg har fulgt rigtig meget med i. Jeg har ikke set det så veldokumenteret at man kan sige det er noget der ligger meget veldefineret på en 3'er eller en 4'er..

Men jeg synes det ligger på et helt andet niveau, det har nogle helt andre perspektiver. Jeg vil først og fremmest fremhæve det med at du fjerner dig fra at fokusere på optimering af enkeltprojekter, til at du fokuserer på porteføljer. Det er det helt store, om det så er 1, 2 eller 7…

Vi har mere fokuseret på... Det har været forskellige konstellationer i leveranceteams og hvad der er forskel på det. Det er der jeg ser det nye i det. Jeg ser ikke at vi skal kaste os ud i at prøve at definere de her generationer til noget som helst. For os er det mere interessant at se hvordan kan vi komme videre. F.eks. en af udfordringerne i England har været at lave dybe strategiske samarbejder, hvor det strategiske samarbejde derovre har fokuseret rigtig meget på det nære leveranceteam, dvs. arkitekter, rådgivere og entreprenører og bygherre.
Så ved de godt at hvis man kan få underleverandører og materialeleverandører med i den kæde, så kan man lave nogle rigtig interessante valg. Så kan man lave nogle ting omkring nogle produkter, omkring nogle ydelser, som er helt anderledes, hvis de også kommer med. Men det er ikke lykkedes dem. Det er ikke lykkedes dem at komme dertil. Det er så der hvor vi har en rigtig god samarbejdspartner i Saint-Gobain, for Saint-Gobain arbejder nemlig i England i nogle af det her strategiske partnerskaber... De er materialeproducenter og de har rigtig store problemer med at trænge igennem. Det er både noget jeg har genfundet i litteratur og har førstehåndskilder ift. Saint-Gobain. Vi kan ikke... Vi er ikke blevet inddraget i de processer. De har ikke fundet den måde og metode der skal til for at inddrage underleverandører og materialeleverandører.

Hvad er deres største barrierer ift. leverandørsamarbejde?

Der er en masse udfordringer ift. når du har en tidlig udviklingsproces f.eks. så ved du ikke hvad det er for nogle bygningsmaterialer du skal bruge. Du har måske nogle overordnede ideer til nogle krav du gerne vil have... skal det bygges til en bestemt brandklasse, en bestemt type indeklima... Det vil være for tidligt at vælge en materialeleverandør der, men du vil måske gerne have noget materialeleverandørspecifik information omkring enten nye muligheder indenfor materialer, nogle bestemte valg man kan tage, noget specialviden som de kan levere. Derfor skal man lige pludselig bruge… Der hvor entreprenøren skal lære at være rådgiver, skal kunne rådgive om hvordan man bygger, derefter udføre, så al den viden omkring bygbarhed kommer ind i den tidlige designproces. Skal man så tage nogle materialeleverandører ind og få dem til at agere som rådgivere. Man skal både finde ud af hvordan betaler man dem som rådgivere, kan de betales som rådgivere, passer deres forretningsmodel overhovedet med at agere som rådgiver?

Ja og så er der noget rent aftaleansvarsmæssigt som er… alle leverandører, hver især, vil sige at det, de har leveret giver de garanti for. Det er bare ikke der problemerne opstår. Når man laver sådan en bygning her består den jo af samlinger af alt muligt. Det er alle samlingerne der er udfordringen. Der har man aftalemæssigt behov for, typisk som bygherre, at nogen... det er så entreprenøren... tager ansvar for alle samlingerne. Du har jo en forventning om at det samlede byggeri bagefter fungerer efter hensigten. Det giver også et problem for leverandørerne i det spil. Men tanken er at få dem tidligere på banen... Om de så kan fuldt integreres ift. billigere og bedre byggeri ligger der kæmpe potentiale, men en masse udfordringer der gør at de nok ikke er fuldt integrerede i det her setup.

ift. det har taget 20 år i england ikke at lykkes med det, er det måske også meget at forlange at vi skulle finde ud af det. Men det der er mere interessant i den danske case er at vi for det første har nogle rigtig gode leverandører i Danmark. Vi har verdens førende leverandører. Vi kunne tage Velux, Rockwool. Saint-Gobain har en udviklingsafdeling i Danmark. De er et verdensfirma, så hvorfor ligger de det i København? Jamen vi har nogle kapabiliteter i Danmark omkring udvikling af bygningsmaterialer, som er rigtigt gode. Så vi har måske nogle ekstra gode forudsætninger for

at have nogle virksomheder der gerne vil gå ind i sådan nogle samarbejder, som godt kan se at, det at udvikle deres forretning i den retning, så de kan supportere strategiske partnerskaber, vil være en god ting for dem.
Så skal vi selvfølgelig finde ud af hvordan gør vi det, for det er det der er hele humlen i det nedenunder. Hvordan får vi det eksekveret. I stedet for at tale om generation 1, 2 og 3 i strategiske partnerskaber, så taler vi mere om det her med: hvordan kan vi gå fra en strategisk partnerskabs kerne til et dybere samarbejde i værdikæden.

Det kan jo godt være vi kan udvikle nogle numre, men ihvertfald det der med at lave... lige nu er der et begreb ude der hedder New Partnering fra Arkitekthøjskolen i Aarhus som i måske har hørt om?
Det er jo bare et begreb som lige pludselig bliver kastet ud, der er ikke en skid "new"i det. Vi har lavet gud ved hvor mange projekter, for 10 år siden der var mere "new"og spændende og nytænkende end det Arktitektskolen... Men de havde brug for, det var en måde de så, hvordan kan vi realisere det. Så kaster de sådan et navn ud, så vinder det lidt indpas, det er nok bedre. Så får det et 2-tal eller et 3-tal eller noget. Det må være et højere tal end old partnering.
Jeg vil bare advare mod at I stirrer jer blinde, inden vi har evidens for at der er nogle reelle snitflader.

Vi har meget været ude i det der også, der er jo mange der kalder det alt muligt forskelligt. Det er godt at få det med.
Det er de her i har udarbejdet (henviser til rammeaftalerne) hvad er jeres erfaringer ift. andre entreprenører eller andre partnerskaber? Nu er der ikke så mange, men får i nogle henvendelser om dem, er der nogen der begynder at kigge i den retning, ift. hvad der er defineret..

Lige for øjeblikket er der kæmpe stor interesse for det vi går og laver.

Hvor er det helt specifikt fra?

Det er konkrete bygherrer, det er brancheorganisationerne, det er... Det er alt det vi går og laver, som et eller andet sted møder... konferencer, andre ting. Nogle ting foregår mere i det skjulte hvor nogen helst ikke vil ud med noget.. men de sidder og.. så sker der nogle steder selvfølgelig lidt... også nogle af de der bygherrerådgivere der siger "det er skide godt det her det kan vi godt bygge videre på" men så skal vi lige.... Det er også okay til et vist niveau.
Jeg håber 80/20 reglen holder her, så man faktisk forstår hvor meget energi der er lagt i det her, så den ikke bliver 20/80. Jeg ville jo helst have det bare blev brugt mere eller mindre direkte... Det kan der også være gode grunde til osv..
Sådan noget her har det med at mutere lidt og til en vis grænse er det også okay, men der sker rigtig meget i branchen lige nu. Der er mange der også sidder lidt og... nogen... jeg plejer at dele befolkningen op.. Jeg tror der er 10% af en given befolkningsmasse.. hver gang de hører noget nyt så siger de "skide spændende, det vil vi prøve" så er der 20-30% der siger "det er noget lort, det tør vi ikke, det vil aldrig komme til at fungere, den måde jeg gør det på er meget bedre."
Så er der alle dem i midten, de lurepasser, de ser hvor udviklingen den går hen. Hvis det er de positive der vinder indpas, så ryger de derover en stor del af dem. Hvis der opstår nogle lidt dårlige historier, bare vent med byggeri københavn, hvis der kommer noget ud... "det fungerer ikke"... så svupper de over "hvad sagde jeg, det var også noget lort".
Det er bare for at sige der er en kæmpe stor mellemgruppe og er meget interesserede, men de tør ikke rigtig tage beslutninger om de skal gå det ene eller andet sted. Det tror jeg er helt almindelig lavpraktisk psykologi som vi allesammen er indrettet. Vi er enten det ene eller det andet. Den organisation vi repræsenterer eller er en del af, er mere den ene eller den anden. Ret få er dem der altid går foran og går i ting.

Lige nu tror jeg, vi ved positivt der er nogle bygherrer der vil komme med udbud indenfor det her, indenfor kort tid.

Er det sådan man kan tage de her værktøjer og bruge i stedet for AB-reglerne?

Nej. AB er grundloven, det er fundamentet man står på aftalemæssigt... De ligger... Dem har vi ikke rørt ved... Det ligger under det her.

Så de her gælder stadigvæk selvom de nye AB-regler de træder i kraft.

Det vil de gøre.

Det gør også bare at det er et mere langsigtet værktøj.

Det vil jeg ikke sige. Man kan sige AB ligger dér, uanset hvilket nummer. Så kommer hele det setup med strategiske partnerskaber på toppen af det. Så det vil være det samlede aftaleforhold du vil være underlagt.

Det har du jo i alle mulige former for kontrakter. Du skriver jo ikke hele lovgivningen ned, når man laver en kontrakt.
Du vil typisk have en kort version, og til sidst, ligger i forlængelse af, så har man alle..

Så ville vi også have skabt os endnu flere fjender end vi har nu. Det er det jeg siger, de 30% sidder... Det skal I også forstå... Når man lancerer sådan noget her, så er der 30% der sidder og prøver at fortælle sig selv, sine chefer, sit netværk og sin omgangskreds: "Det her er noget værre lort, det skal vi passe på, hvad er argumentet imod, der er garanteret noget der er dårligt her, der er garanteret noget der går væk fra mig, eller bare utrygheden ved"... “det har vi ikke prøvet før, så det er nok noget lort”... Så når man prøver at lave en major forandring i branchen, så er der rigtig mange modstandere... Det er vi oppe imod. Derfor er det også pissevigtigt, vi er meget ærekære over det her. Det kan I også mærke når I kommer med sådan en med Aarhus vand der, så er jeg oppe på stikkerne. Nå ja, jeg risikerer jo der er nogen der udvander det her, så bagefter er der nogen der kommer og siger: "det fungerede jo heller ikke".
Så dykker man ned i hvordan havde de så gjort det. Så var det slet ikke sådan som vi har brugt sindssygt meget tid på at opbygge hele den her forståelse, analysere det, skrue det sammen så det kunne fungere. Så var det en eller anden underlig hybrid hvor det var noget andet man ville opnå, men så kaldte man det lige new partnering og så var det nok meget bedre, men i virkeligheden lå der ikke noget viden eller substans nedenunder, man kaldte det bare noget nyt.
Så fungerer det ikke.

Det kunne også være Hans, og det er kun for at provokere lidt, måske, vi er jo som studerende ikke altid super vidende. men det kunne jo være der var nogle elementer fra Vandpartner og nogle elementer fra jeres som man kunne kombinere så det bliver endnu bedre.

Vi har været inde over miniudbud. Det har vi diskuteret meget.. nu spørger I os, så er det bare min erfaring og holdning der kommer til udtryk. Det må være op til den enkelte bygherre, jeg er ikke bygherre. Det der bare er rigtig synd er hvis nu der er nogen der på et lidt tyndt grundlag... Lidt med den gammeldags holdning betragter hele leverancesiden... Dem han skal... Dem han holder udbud for er nogen han skal købe, de skal hellere være lidt billigere hele tiden. Så tror jeg ikke man har forstået det, i virkeligheden så tror jeg det er det gamle... "det er godt for dig bygherre". Jeg skal ikke ud og sige det her, fremover, det skal vi bygge al byggeri efter.

Har i taget nogle ting fra mini udbuds måden og implementeret det i jeres.?

Nej

Det har i ikke? i har simpelthen valgt at sige der er ikke noget der er lærende.

Jo der er massere, hele tankegangen omkring.. Jeg tror sådan har de også bygget det op. Jeg roste dem faktisk også. De vil faktisk gerne samarbejde. Der er også nogle ting i deres rejse der er bedre end det helt traditionelle benhårde udbud hvor du kun konkurrerer på laveste pris... En benhård kontrakt hvor du får alle problemerne der er traditionelt i byggeriet. Ja så er deres bedre. Jeg siger bare... Det her er bare noget andet.
Så i stedet for bare lige at mikse det hele sammen... Det er to forskellige varianter.. Nej.. Jeg vil hellere sige det er to pisse vigtige, forskellige strategiske valg man har taget, som man ikke bare lige kan sammenligne. Så må deres valg jo være det rigtige for dem siden de har truffet det, med de plusser og minusser, men man skal ikke lige lave den fejl at sige det er stort det samme, så gik den ene godt og den anden dårligt.
Nej jeg vil gerne være ærekær med vores materiale her, og sige der har vi prøvet at trække den så langt som vi kan nu. Stadig siger vi jo også, vi er også først lige startet. Så når vi snakker sammen igen om 5 eller 10 år, så er vi også blevet klogere på sikkert... der er nogle ting der rettes til og trækkes ud. Respekt for det, det ved jeg også godt.

Jeg går ud fra du egentligt, det er bare et gæt, de forretningsmodeller, er de bygget op omkring SCM? Det er jo en integration af hele værdikæden.

Ja altså mit første videnskabelige paper handler faktisk om hvordan ideerne fra strategiske partnerskaber kan hjælpe folk i Supply Chain Management med at lade være med at lave den fejl som byggeriet gør hele tiden, når de splitter alle deres ting op i atomer.
En masse i Supply Chain Management handler om, hvordan man kan bygge vandtætte skodder mellem virksomheder, så hvis den ene ikke leverer, så kan man smide ham ud, og hive en ny ind. Det virker lidt som om, det vi er rigtig gode til i byggeriet er at sørge for at hakke det hele op i så små bidder som muligt, så hvis der er nogen der ikke performer kan vi smide dem ud og tage en anden en ind.
Problemet er bare at hvis du skal have noget der handler om viden, samarbejde og læring og udvikling, så det at have en masse bitte små processer der kører stort set autonomt, det fungerer ikke.
Hvis man f.eks. gerne vil lave sådan noget som industri 4.0 som er det helt nye, hotte, hotness indenfor SCM hvor man skal samarbejde… pis også, så har vi lige skudt os selv rigtig meget i foden, for vi har lige hakket hele vores Supply Chain op til atomer, nu vil vi gerne have dem allesammen til at bruge den samme integrerede model.
Det er måske noget vi ikke helt skal køre på. Det viser sig man kommer ind i alle de andre problemer man har i det traditionelle byggeri med at folk lige pludselig ikke er interesseret i at dele viden, erfaringer, it-systemer eller noget som helst andet. Hvis man gør det i en meget fragmenteret værdikæde hvor der ikke er tillid... Hvis du giver ham en lillefinger, så snupper han den og resten af din forretning.

Rigtig mange bygherrer har et behov for at starte et projekt, og slutte et projekt og kapsle den økonomi ind der ligger der. Så starter der et nyt projekt osv., hvor han har det samme behov.

Kan det ikke også være politisk?

Det udfordrer selvfølgelig lidt vores model men der tror jeg bare vi… Det kan godt være man kunne se anderledes på det.. men hvis byggeri københavn havde sagt, vi har en stor ramme på to milliarder, det

første byggeri koster 30.000 pr kvm. Det er pisse ligegyldigt, det næste osv..
I skal bare levere den samlede.. Sådan er det jo ikke.. Det bliver... I hans verden er han nødt til at projektopdele det. Hver enkelt er en ny bestilling og derfor er der en økonomisk virkelighed omkring de enkelte projekter... der ikke bare kan gøre vi kan bestille vinduer til alle 2 milliarder... Fordi så ville vi gå anderledes ud til underleverandørerne og så sige "nu skal I se her, I har en samlet ramme" - nej vi har ikke den samlede ramme, det er projekt for projekt... Får vi et projekt på 50 millioner, så får vi et nyt på 20 og et nyt på 70, det kører derudaf.
I et har vi ikke brug for vinduer, i et andet har vi ikke brug for isolering, vi har ikke garanti for noget. Det tror jeg faktisk er meget sundt vi ikke har, men det kunne da godt være på sigt. Det kunne være videreudviklingen af det her om 10 år, at der er nogle bygherrer der går ind og siger "det tør jeg godt garantere" så vi kan få nogle endnu bedre indkøbspriser. Det er jo klart, en leverandør der så kan sige "nu har jeg sikret mit produktionsapparat de næste 10 år", eller hvor langt sådan en aftale kan trækkes for at producere vinduer. Så kan vi lægge det ind som en fast ordre. Så kan jeg lave det til en helt anden pris. Men så længe vi i de her aftaler... det er bare virkelighedens verden... splitter det op i projekter, så er det svært.

Har der været nogle politiske udfordringer ift. TRUST, det er jo rammeaftaler på 2,1 milliarder, så snakker vi meget om byggerierne. Har det ikke også været sådan på det projekt?

Jo men de har jo snakket meget om hvad betød det her, hvem kunne byde ind på det, hvem skulle levere, var det kun NCC og de andre store der kunne vinde? hvad med lokal beskæftigelse osv. Vi blev spurgt, vi bød og fik en meget flot 2. plads, det ærgrer jeg mig stadig over. Men det kan jeg jo ikke bruge til noget. Men de facto er jo at når vi laver sådan et byggeri her... Det er jo alle mulige, det er ikke helt små, til så stort et byggeri, men det vil det jo være til en lille renoveringssag, lokale typisk, men de kan jo komme alle mulige steder fra nu om dage. Det handler også om hvem der har tid og lyst til at arbejde på et projekt. Det er den næste udfordring i en højkonjunktur. Men der bliver trukket ind og leverer varen, men i en styret proces. Der vil være... i det omfang der overhovedet er håndværksfirmaer i København efterhånden, det ikke er akademikere alle sammen... så vil de jo også blive trukket ind.
Der er simpelthen grænser for hvor langt væk du vil bestille. Selv den udenlandske arbejdskraft begynder at sige "der er faktisk rigeligt at lave i polen så vi gider ikke arbejde... og lønningerne stiger, så vi gider ikke arbejde i skandinavien. Hvordan gør vi det dybest set attraktivt? Det handler den her diskussion jo også om. Hvis det ikke er attraktivt for den enkelte håndværker... Det ikke kun er funktionærerne eller nøglegruppen... Det må være en kæmpe fordel at det er attraktivt. Alt andet lige, positive mennesker der er interesserede i at lave en god indsats osv., det må øge kvaliteten.

En anden ting som vi faktisk ikke har haft snakket så meget om, som handler om... f.eks. politisk modstand ift. at etablere sådan noget her. et udbud til laveste pris, minder rigtig meget om den måde jeg køber mælk på i netto - det er faktisk præcis den måde.
Dvs. alle har et forhold til udbud efter laveste pris.. fordi.. Det er den simpleste måde at købe noget som helst på. Alt andet end det, er sværere. Det kræver et større vidensgrundlag, vi taler om modenhed, rigtig meget i rebus. Det kræver en moden organisation at købe ind på en anden måde end laveste pris. Fordi... Jeg kan forklare min 3 årige søn et udbud efter laveste pris. Han kan vælge den laveste pris. Jeg kan give ham en høj stak kiks, eller en lille stak kiks, så vælger han den store stak kiks, og så har han valgt et byggeri til 250 millioner kroner. Fordi det er så meget viden du skal have. Problemet er jo så at hvis man skal købe noget så komplekst som et byggeri til 250 millioner kroner, så det at koge det hele ned til et tal, er måske.. nogen gange går det godt, nogen gange går det skidt.

Pointen er: i begge tilfælde kunne det have gået meget bedre.
Uanset, når det går aller bedst for enkeltstående projekter, kunne det have gået bedre i det her setup.

Det betyder også at, hele samfundets viden omkring det her skal op. Hvis du som entreprenør skal have nogle materialer fra… eller hyrer en underentreprenør, så skal du kunne argumentere for bygherre, som egentlig i sidste ende skal vælge dig, ikke på laveste pris, men på et andet grundlag, den viden skal bygherren jo have for at du vinder det udbud.

Jeg skal jo også være... som entreprenør er det rimelig givet at dem der er med i sådan noget her er rådgiverne, bygherren selvfølgelig, det er ham der initierer det. Han skal ikke bare være bestiller og indkøber, han skal også være med i udviklingen af det enkelte projekt. Så er der rådgiveren, arkitekt, rådgivende ingeniør, så er det en styringsentreprenør, hovedentreprenør eller totalentreprenør, i hvert fald en der kan styre det. Så begynder man at komme ind i... er der så nogle særlige? Det kunne godt være ift. hvad er det egentlig man skal lave, hvis nu det var et eller andet der altid havde en meget stor specialiseringsgrad, noget bestemt byggeri, så kunne det være nogle bestemte underentreprenører man også ville skulle have med. Men ellers så kan det godt være det er noget der først kommer ind på det enkelte projekt. Men grund ånden er stadig at den kompetence de besidder uanset om de er med i nøglegruppen, den skal trækkes tidligere ind. Du skal som bydende i tilbuds situationen... Vi skal være meget bedre til at beskrive, hvad er det for en indkøbsstrategi, hvem vælger vi, hvordan gør vi det og i hvilken rækkefølge? det skal vi kunne forklare langt bedre end vi gør i dag.

Det er lige før man skal have en politik i virksomheden om hvordan tingene skal beskrives og hvilke faktorer man udpeger.

Det er vi nødt til at have en fuldstændig gennemtænkt model for, både fordi... hvis vi skal vinde det, men også fordi, alle vil jo stille det spørgsmål I også siger, nu inviterer vi nogen ind her, det er måske bedre end ingenting, men hvad med de andre? Så hvordan styrer vi vores indkøb af underentrepriser, leverancer... Hvordan sørger vi for at det er de rigtige håndværkere der kommer med på en sag, hvordan sørger vi for at de bliver introduceret ordentligt til arbejdet, den ånd at arbejde i. Hvordan sørger vi for at flest muligt af dem kan overføres til næste projekt. Det er super interessant synes jeg, og skulle det så ikke være overgangen til en frokost?

B.4 Bilag til parnerskabsaftale A (Byk med TRUST)

- 1. DSP's endelige og bindende tilbud af [xx]
- 2. Opgavebeskrivelse
- 3. ABR 89
- 4. ABT 93 med Bygherrens tilføjelser og fravigelser
- 5. Samlet bilag om KK og ByK
  - 5a. Organisationsdiagram Københavns Kommune – Økonomiforvaltningen
  - 5b. Organisationsdiagram Byggeri København
  - 5c. Det politiske årshjul
  - 5d. Partnerskabsaftale om byggeprojekter mellem bestillere af byggeprojekter og Byggeri København
  - 5e. Partnerskabsaftale mellem KEID og Byggeri København
  - 5f. Bygherres fasemodel
- 6. Projektproces i SP
- 7. Økonomimodel – illustration
- 8. Aftaleseddel
- 9. Ydelsesbeskrivelse for rådgivningsydelser
- 10. Skabelon til projekt- og økonomistatus
- 11. Miljø i Byggeri og Anlæg 2016 (MBA)
- 12. Bæredygtighedsværktøj
- 13. Vejledning til bæredygtighedsværktøj
- 14. Skema til vurdering af energibesparelser (SVEN skema)
- 15. Vejledning til skabelon til Plan for sikkerhed og sundhed
- 16. Skabelon til Plan for sikkerhed og sundhed
- 17. Københavns Kommunes Arbejdsklausul
- 18. Kontraktklausul for beskæftigelse af praktikanter
- 19. Kontraktklausul for beskæftigelse af ledige
- 20. Vejledning i kontraktklausuler til rådgivere - praktikanter og ledige
- 21. Samlet bilag om Byg til Drift (BtD)
  - 21a. Aftale om byg til drift for totalentreprise
  - 21b. BtD samlet ressourceskema for mødedeltagere ved totalentreprise
  - 21c. Fra byg til drift processen version 2.0
- 22. DSP's forsikringspolice
- 23. Paradigme for garantistillelse efter ABT 93 med tilføjelser og fravigelser
- 24. Bygherrens årsentrepriseforsikringer – oversigt
- 25. Bygherrens årsentrepriseforsikringer – policer
- 26. Kontraktbilag om leverandørens samfundsansvar (CSR) af november 2013
- 27. Vejledning til leverandører - praktikanter og ledige
- 28. IKT-aftale
- 29. Fakturering

[E-bilag C.2]

C | Elektronisk bilag

I det elektroniske bilag (E-bilag) er vedlagt projektrelevante emner. På listen herunder kan en indholdsfortegnelse over det elektronisk bilag ses.

C.1 Partnerskabsaftale A: Udbud

1. PDF: Udbudsbekendtgørelse
2. PDF: Udbudbetingelser

C.2 Rammeaftale og udvalgte bilag

1. PDF: Rammeaftale
2. PDF: Bilag 6 - Projektproces i strategisk partnerskab

C.3 ByK med TRUST

1. PDF: Organisationsdiagram

C.4 Folder

1. PDF: Udarbejdet folder omhandlende den optimerede samarbejdstilgang

C.5 Lydfiler

1. MP4: Interview med Kim Haugbølle (SBi)
2. MP4: Interview med Søren Houen Schmidt (TRUST-partnerskabet)
3. MP4: Interview med Nina Skjøt-Pedersen (ByK)
4. MP4: Interview med REBUS (udført af samarbejdsgruppe)