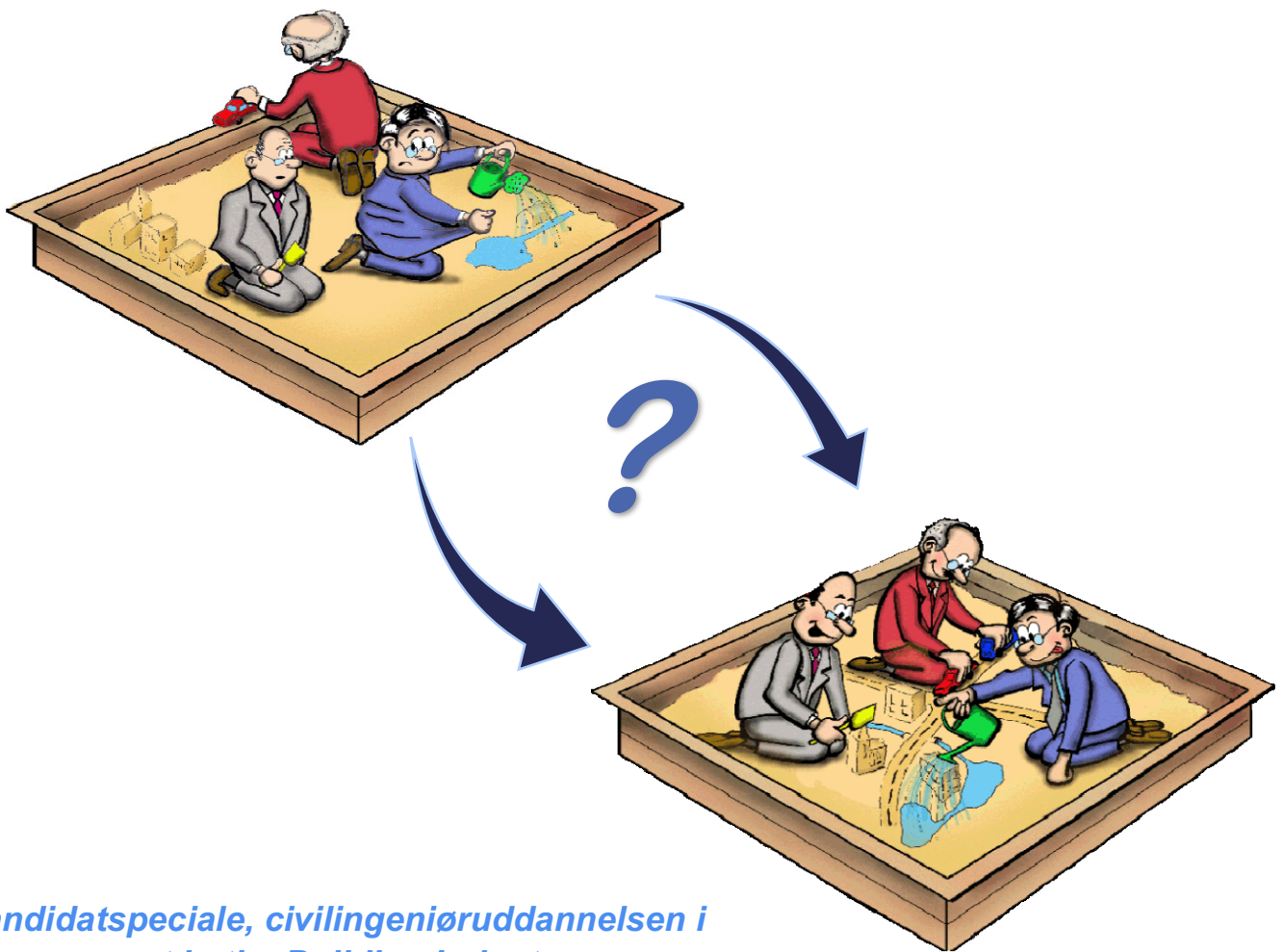


Samarbejde i byggeriet

Udbredelsen af strategiske partnerskaber i de danske kommuner



*Kandidatspeciale, civilingeniøruddannelsen i
Management in the Building Industry
(Byggeledelse)*

Udarbejdet af:

**Kristoffer Momsen Sloth
Niels Tolstrup Mathiasen
Steffen Bisgaard Christensen**



AALBORG UNIVERSITET
STUDENTERRAPPORT

Naturvidenskabelige Fakultet
Institut for Byggeri & Anlæg
Thomas Manns Vej 23
9220 Aalborg Øst
<http://www.civil.aau.dk>

Titel:

Samarbejdet i byggeriet

Undertitel:

Udbredelsen af strategiske partnerskaber i de danske kommuner

Projekt:

Kandidatspeciale, civilingeniøruddannelsen i Management in the Building Industry (Byggeledelse)

Projektperiode:

februar 2018 - juni 2018

Projektgruppe:

BL4 1.306

Studerende:

Kristoffer Momsen Sloth
Niels Tolstrup Mathiasen
Steffen Bisgaard Christensen

Vejleder:

Arne P. Rasmussen

Sidetal: 113

Appendiks: 62

Bilag: 88

Afsluttet: 8. juni 2018

Synopsis:

Dette kandidatspeciale fokuserer på hvilke de udfordringer, de største danske kommunale bygherrer oplever ved strategiske partnerskaber i bygge- og anlægsbranchen. Derudover undersøges og vurderes hvilke muligheder, der er for at udbrede samarbejdsformen yderligere i kommunalt regi. Kandidatspecialet er opdelt i en forundersøgelse, en undersøgelse samt en opsamling. I forundersøgelsen specificeres kandidatspecialets genstandsfelt gennem en redegørelse af den nuværende situation i den danske bygge- og anlægsbranche. Genstandsfeltet undersøges efterfølgende ved interviews med kommunale bygherrer samt udvalgte eksperter på området. De forskellige interviews afføder en række udfordringer omkring strategiske partnerskaber, som derefter valideres gennem en analyse. I analysen sammenlignes udfordringerne med de nuværende markedsvilkår, der rammesætter den kommunale bygherre og anvendelsen af strategiske partnerskaber. Dette udmunder i en vurdering af, hvilke muligheder der findes for at udbrede samarbejdsformen yderligere i kommunalt regi. Slutteligt konkluderes det at de primære udfordringer og muligheder omhandler finanspolitiske, juridiske og sociokulturelle aspekter af byggebranchen, hvoraf det største udviklingspotentialer findes inden for de sociokulturelle relationer.

Forord

Dette kandidatspeciale er udarbejdet af Kristoffer Momsen Sloth, Niels Tolstrup Mathiasen og Steffen Bisgaard Cristensen, der er studerende på civilingeniøruddannelsen, Management in the Building Industry (Byggeledelse), ved Aalborg Universitet. Kandidatspecialet er forløbet i perioden fra d. 1/2-2018 til d. 8/6-2018.

Det overordnede tema for dette kandidatspeciale er *Samarbejdet i byggeriet*, hvori hovedfokus har været på udfordringer forbundet med strategiske partnerskaber i kommunalt regi samt muligheder i forbindelse med udbredelsen af samarbejdsformen. Dertil har projektgruppen inddraget en brancheorganisation og forskellige kommunale bygherrer fra bygge- og anlægsbranchen. I den forbindelse skal der lyde en tak til Aarhus Vand A/S, AaK Bygninger fra Aalborg Kommune, samfundspartnerskabet REBUS, Byggeri København fra Københavns Kommune og det strategiske partnerskab TRUST. En stor tak skal specielt rettes til afdelingschef fra Aarhus Vand A/S, Claus Møller Pedersen, bygningschef fra AaK Bygninger, Peter Munk, projektchef fra Byggeri København, Nina Skjøl-Pedersen, kommunikationsansvarlig for TRUST, Søren Houen Schmidt, formand fra REBUS, Hans Blinkilde, samt ph.d.-studerende fra DTU tilknyttet REBUS, Jakob Brinkø Berg, som alle har bidraget med nyttig viden til kandidatspecialet. Slutteligt skal der siges tak til vejleder, Arne Pedersen, der har bidraget til kandidatspecialet med inspirerende vejledning og spændende samtaler.

Derudover har projektgruppen haft et samarbejde med en anden studiegruppe, hvor empiriske data er blevet delt. Samarbejdsgruppen har bestået af Lisa Bonnichsen og Jens Dahlstrøm Poulsen, som i deres kandidatspeciale har behandlet, hvordan 3. generations partnering kan anvendes til at udbrede et bedre samarbejde i byggebranchen.

Læsevejledning

I rapporten henvises der til litteraturlisten ved brug af Harvard-metoden. Der anvendes både aktive og passive kildehenvisninger. Ved passive kildehenvisninger noteres kilden i klammeparentes, hvori forfatterens efternavn og udgivelsesår er anført: [Efternavn, År] f.eks. [Kousholt, 2014]. Ved aktive kildehenvisninger noteres udgivelsesåret i klammeparentes, mens forfatterens efternavn noteres i teksten før klammeparentesen: Efternavn [År] f.eks. Kousholt [2014]. I tilfælde af at forfatteren er et firma, og ikke en person, skrives firmanavnet. Kilden placeres før punktummet, hvis denne hører til den pågældende sætning. Hører kilden til hele afsnittet, er den placeret efter punktummet. Litteraturlisten findes bagerst i rapporten, hvor kilderne opstillet alfabetisk efter navn. I litteraturlisten fremgår der flere informationer om den enkelte kilde, mens hver kilde er vurderet kritisk med blåt. I appendiks er der udarbejdet primær data, mens der i bilag er anvendt sekundær data fra andetsteds.

Ydermere er kandidatspecialets metodevalg samt struktur præsenteret i kapitel 3 på side 23.

Abstract

This Master's thesis examines the current challenges that the larger Danish municipalities are influenced by in accordance with the use of strategic partnering in the Danish construction industry. From there, the opportunities for an expansion of this type of cooperation within the municipal area are further examined and discussed.

The Master's thesis is divided into a Preliminary study, a Main Research and a Closure. The Preliminary study specifies the problem area of the Master's thesis through a presentation of the current situation in the Danish Construction Industry. Subsequently, the problem area is examined through interviews with municipal building owners and selected experts in the field of strategic partnering. The interviews pose a number of challenges for strategic partnering, which are validated through further analysis.

In the analysis, the identified challenges are examined through a PESTEL-model, in which they are compared with the current market conditions influencing the municipal building owners. It can hereby be concluded that the challenges are included within political, economical, sociocultural and legal factors. The challenges are hereby further discussed to identify possible solutions for the use of strategic partnering within the Danish municipalities. Hereby, the strongest possibilities are assessed to include the sociocultural aspects of change.

Indholdsfortegnelse

I	Forundersøgelse	
1	Problembaggrund	3
1.1	Produktivitet i byggebranchen	3
1.2	Kvaliteten i byggeriet	6
1.2.1	Fejl og mangler	6
1.2.2	Konflikter	6
1.2.3	Initiativer til kvalitetsforbedringer	7
1.3	Organiseringen af byggeriets parter	8
1.3.1	Fragmenteret byggebranche	9
1.3.2	Projekt-partnering og strategiske partnerskaber	10
1.4	Delkonklusion	17
2	Problemstilling	19
2.1	Problemformulering	21
2.1.1	Afgrænsning	21
3	Metodisk tilgang	23
3.1	Videnskabsteoretisk metodesyn	23
3.1.1	Valg af paradigme	23
3.2	Vidensproduktionens arbejdsgang	24
3.2.1	Validitet og reliabilitet	24
3.3	Litteraturstudie og informationssøgning	25
3.3.1	Kildekritik	26
3.4	Dataindsamling	27
3.4.1	Interviews	27
3.5	Kandidatspecialets struktur	29
II	Undersøgelsen	
4	Interviews af kommunale bygherrer samt eksperter	35
4.1	Interview med afdelingschef i Plan og Projekt, Aarhus Vand A/S	35
4.1.1	Præsentation af Aarhus Vand A/S	35
4.1.2	Præsentation af det strategiske partnerskab: Vandpartner	36
4.1.3	Udfordringer	39
4.2	Interview med nøglepersoner fra REBUS	41
4.2.1	Præsentation af samfundspartnerskabet REBUS	41
4.2.2	Udfordringer	42
4.3	Interview med bygningschef i AaK Bygninger, Aalborg Kommune	45
4.3.1	Præsentation af Aalborg Kommune og AaK Bygninger	45

4.3.2	Udfordringer	46
4.4	Interview af nøglepersoner i TRUST	48
4.4.1	Præsentation af Københavns Kommune og Byggeri København	48
4.4.2	Præsentation af det strategiske partnerskab: TRUST	50
4.4.3	Udfordringer	51
4.5	Delkonklusion	56
5	Analyse af udfordringer	59
5.1	Politiske faktorer	60
5.1.1	Skiftende nationalpolitik	60
5.1.2	Organisatoriske begrænsninger	61
5.1.3	Lokalpolitisk styring	62
5.1.4	Lokalpolitisk erhvervsfremme	63
5.2	Økonomiske faktorer	64
5.2.1	Begrænsende markedsvilkår	64
5.2.2	Kommunal økonomi	65
5.2.3	Ressourcekrævende beslutninger	67
5.3	Juridiske faktorer	68
5.3.1	Rammeaftaler	68
5.3.2	AB-aftalesystemet	69
5.3.3	Konkurrenceloven	69
5.4	Sociokulturelle faktorer	72
5.4.1	Kulturen i branchen	72
5.4.2	Manglende forståelse af faggrænser	74
5.4.3	Strategisk tunge beslutninger	76
5.5	Delkonklusion	77
6	Vurdering af muligheder	79
6.1	Modige politiske beslutninger	79
6.1.1	Intern kommunal organisering	80
6.1.2	Tværkommunalt samarbejde	80
6.1.3	Politisk initiativ	82
6.1.4	Nytænkning under højkonjunktur	83
6.2	Forbedringspotentiale ved juridiske rammevilkår	84
6.2.1	Nyt AB18 aftalesystem	84
6.2.2	Ny Udbudslov 2016	84
6.2.3	Mulighederne i konkurrenceloven	85
6.3	Vigtigheden af fælles forståelse	86
6.3.1	Samling af branchen	86
6.3.2	Kulturen i fokus	88
6.3.3	Lederen skal bane vejen	90
6.4	Delkonklusion	92
III Opsamling		
7	Konklusion	97
8	Perspektivering	99

Litteraturliste	101
-----------------------	-----

IV	Appendiks	
A	Interview med Aarhus Vand	117
	A.1 Dagsorden	117
	A.2 Referat	118
B	Interview med REBUS	141
	B.1 Dagsorden	141
	B.2 Referat	142
C	Interview med AaK Bygninger	165
	C.1 Dagsorden	165
	C.2 Referat	166
V	Bilag	
D	Emailkorrespondance med Danmarks Statistik	181
E	Materiale fra Aarhus Vand	185
	E.1 Emailkorrespondance med Claus Møller Pedersen	185
	E.2 Konceptet Vandpartner	191
F	Emailkorrespondance med Jakob Brinkø Berg, DTU	229
G	Interview med Byggeri København	233
	G.1 Referat	233
H	Interview med TRUST	249
	H.1 Referat	249



Forundersøgelse

1	Problembaggrund	3
1.1	Produktivitet i byggebranchen	
1.2	Kvaliteten i byggeriet	
1.3	Organiseringen af byggeriets parter	
1.4	Delkonklusion	
2	Problemstilling	19
2.1	Problemformulering	
3	Metodisk tilgang	23
3.1	Videnskabsteoretisk metodesyn	
3.2	Vidensproduktionens arbejdsgang	
3.3	Litteraturstudie og informationssøgning	
3.4	Dataindsamling	
3.5	Kandidatspecialets struktur	

1

Problembaggrund

I følgende kapitel vil grundlaget for rapportens analyse blive bearbejdet. Først beskrives projektgruppens indledende tanker vedrørende byggebranchens nuværende situation. Situationen vil dernæst blive undersøgt gennem en analyse af problematikker ved produktiviteten i byggebranchen, kvaliteten i byggeriet samt organiseringen af byggeriets parter, hvorved problemstillinger som branchen står overfor i dag identificeres. Denne problembaggrund danner således ramme for en vurdering af det største og mest interessante udviklingspotentiale, hvilket vil være kandidatspecialets udgangspunkt i den videre analyse.

Projektgruppen har erfaret gennem praktikforløb og tidligere studieprojekter i *Byggeledelse*, at der findes et stort udviklingspotentiale i byggebranchen. Dette har affødt en interesse i, hvor det største potentiale ligger, og hvor der virker til at være flest muligheder.

Udviklingen i byggeriet har længe været diskuteret og analyseret af repræsentanter i og omkring branchen, og ifølge Thomassen [2004] har dette medført en kritik og negativ debat, som bunder i en bred vifte af problematikker. Debatten har i flere år handlet mere om byggeriets organisation og processer og i mindre grad om byggeteknik. I stigende grad synes det at være samspillet mellem mennesker og ikke bygningsdele, hvor potentialet for udvikling ligger. [Thomassen, 2004] De primære kritikpunkter omhandler følgende:

- Produktivitet i byggebranchen
- Kvaliteten på de leverede byggeprojekter
- Organiseringen af byggeriets parter

De følgende afsnit vil således tage udgangspunkt i en redegørelse af disse kritikpunkter, hvorved potentialer for optimering søges identificeret.

1.1 Produktivitet i byggebranchen

Den danske byggebranche har i en lang årrække været en udskældt branche blandt andet grundet lav produktivitet. I den forbindelse blev Produktivitetskommissionen nedsat af den tidligere regering i 2012. Kommissionen fik til opgave at komme med konkrete anbefalinger til at forbedre Danmarks produktivitet - herunder også byggebranchen. [Produktivitetskommissionen, 2012]

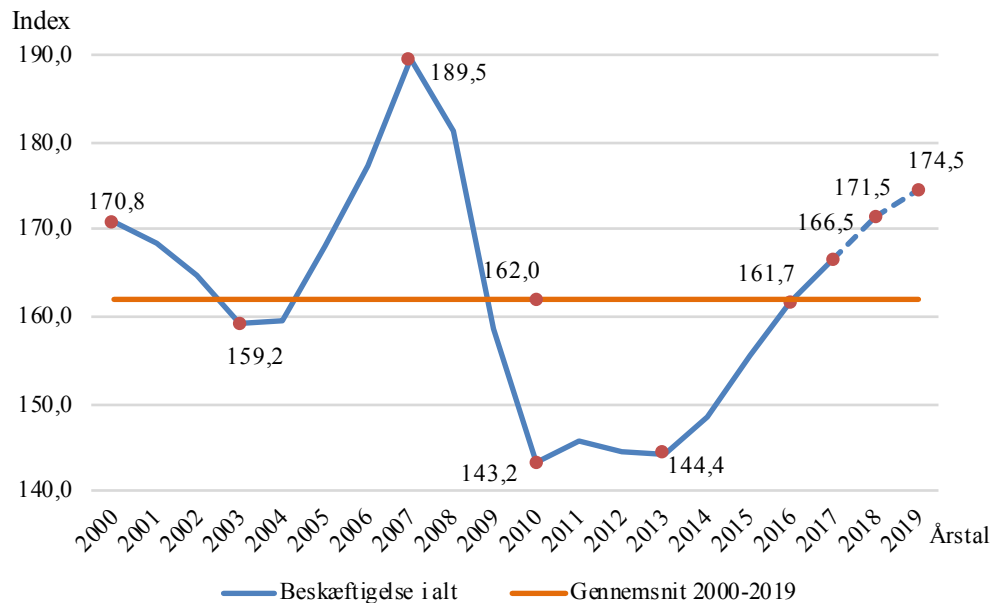
Begrebet *Produktivitet* handler grundlæggende om, hvor meget der produceres ud fra givne ressourcer. Dette kan beregnes ved forskellige metoder afhængig af målet, hvor definitionen på *Arbejdsproduktivitet* fra Danmarks Statistik [2018b] betragtes i dette kandidatspeciale ifm. figur 1.2 på side 5. Arbejdsproduktivitet beregnes ved bruttoværditilvæksten per time. Data til beregning af produktiviteten har de seneste år været vanskelige at tilgå i bygge-

branchen, hvorfor Produktivitetskommissionen [2013] i deres analyserapport *Danmarks produktivitet – hvor er problemerne?* konkluderede, at talmaterialet fra nationalregnskabet ikke viste et retvisende billede af produktivitetsudviklingen. Til at afhjælpe dette problem valgte Danmarks Statistiks Styrelse at samle et udvalg bestående af Dansk Byggeri, Håndværksrådet samt Teknik- og Energistyrelsen, der havde til formål at udarbejde nogle forbedringsforslag. Disse forslag omhandlede blandt andet en udvidelse af det eksisterende data ift. beskæftigelsen i branchen, en etablering af nye kvartalvise procentprisindeks for øvrige aktiviteter samt en omlægning af beregningerne for det årlige og kvartalvise nationalregnskab. [Danmarks Statistik, 2015] Som en opfølgning på analyserapporten fra Produktivitetskommissionen supplerede ingeniørforeningen IDA med undersøgelsen *Produktivitet i byggeriet*, hvor 398 medlemmer fra deres byggepanel vurderede potentialet for produktivetsforbedringer og realiseringen af disse. Resultaterne fra undersøgelsen viste efterfølgende, at produktiviteten i sektoren kunne forbedres med 15-20 %, hvilket svarer til en årlig økonomisk gevinst på 11-15 milliarder kroner. Produktivitetspotentialet blev vurderet størst i nybyggeri samt renovering af erhvervsbygninger og offentlige institutioner, hvorimod renovering af enfamiliehuse ville have det mindste potentiale for øget produktivitet. Derudover identificerede undersøgelsen konkrete forhold, der vil være med til at øge produktiviteten i byggebranchen. De tre vigtigste fra IDA [2014] er listet nedenfor:

- Udvikle et bedre samarbejde mellem de forskellige faggrupper på byggepladserne.
- Indføre LEAN i højere grad i branchen.
- Industrialisere byggebranchen ved at producere mere på fabrikker, inden det kommer ud på byggepladserne.

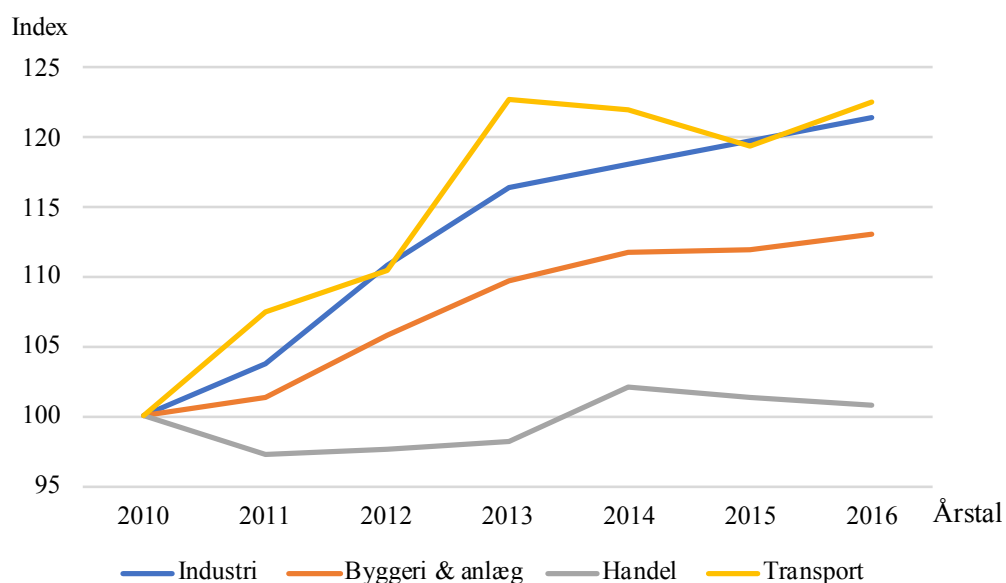
Medlemmerne fandt ydermere, at industrielt byggeri ikke er mere udbredt, idet branchen til stadighed blev vurderet at være meget traditionsbundet. Arkitekterne så industrielt byggeri som noget umoderne, mens det var en overbevisning om, at udbudsformerne ligeledes passede bedre til traditionelt byggeri. Til sidst blev det vurderet, at ny forskning ville være det bedste middel til at fremme industrielt byggeri fremfor nye udbudsformer eller andre tilsvarende reguleringer. [IDA, 2014] Dette var dog før udbudsloven blev revideret i 2016, hvorved situationen kan have ændret sig.

I forhold til den nuværende situation i byggeriet er der stærke indikationer på, at branchen er på vej fremad. Dansk Byggeri [2018] konkluderer herved, at beskæftigelsen for første gang siden 2010 er over gennemsnittet, der er målt fra 2000 og frem. I de kommende år er tempoet i beskæftigelsen spået til at gå lidt ned men stadig stige yderligere, hvilket er vist på figur 1.1 på modstående side. Den øgede beskæftigelse skyldes, at den danske økonomi er forbedret, hvorfor boligpriserne er steget. Der er ganske enkelt kommet gang i boligmarkedet. Dette betyder, at der er mere nybyggeri, hvilket giver mere friværdi i eksisterende boliger, således at der er større grundlag for at renovere mere end hidtil. [Dansk Byggeri, 2018] Produktiviteten bliver dog til stadighed diskuteret og flere fremhæver de gamle problematikker. I artiklen Kristensen [2017] er Dansk Industri bl.a. ude at kritisere byggebranchen for ikke at have øget produktiviteten i årevis, hvor de sammenholder beskæftigelsen med det antal kvadratmeter, som er blevet opført. I et modsvar forsvare Dansk Byggeri det med, at datagrundlaget, som tidligere nævnt, ikke er godt nok endnu til at måle en korrekt produktivitet. [Kristensen, 2017] Det kan derfor fastslås, at produktivetsbegrebet er komplekst at definere og afhænger af, hvad de forskellige brancheorganisationer vil bringe af budskaber til deres medlemmer og resten af branchen.



Figur 1.1: Beskæftigelsen i bygge- og anlægsbranchen angivet i tusinde. [Dansk Byggeri, 2018], [Danmarks Statistik, 2018b]

I forbindelse med datagrundlaget for produktivitetmålingerne har projektgruppen forsøgt at få verificeret, hvorvidt forbedringerne er blevet implementeret. Dette blev gjort i en mail til Danmarks Statistik (se bilag D på side 181), hvor det oplyses, at forbedringerne er implementeret i byggeriet, mens anlægsbranchen stadig benytter den gamle beregningsmetode. Det betyder, at man skal være påpasselig med at fortolke på produktivitsudviklingen i branchen, men at datagrundlaget kan bruges som en rimelig illustration af produktivitsudvikling i branchen. Figur 1.2 viser udviklingen af produktiviteten inden for fire forskellige brancher, hvoraf det ses, at transport- og industribranchen klarer sig godt. Derudover kan det ses, at byggebranchen har øget produktiviteten siden 2010, hvorfor det kunne tyde på, at branchen generelt er i bedring ift. produktivitet.



Figur 1.2: Udviklingen af arbejdsproduktivitet i forskellige brancher, hvor det bl.a. er vist, at byggebranchen er i bedring. Indeks 100 er år 2010. [Danmarks Statistik, 2018a]

1.2 Kvaliteten i byggeriet

Udover produktiviteten i byggebranchen er der på samme måde stort fokus på kvaliteten. *Kvalitet* er et begreb, der bruges i mange forskellige sammenhænge og kan have flere betydninger. I denne rapport fastlægges *Kvalitet* ved at betragte det, som helheden mellem kunde og leverandør, ligesom at det knyttes til givne produkter. [Jensen et al., 2011] Derfor vil fejl og mangler samt konflikter mellem parterne blive betragtet.

1.2.1 Fejl og mangler

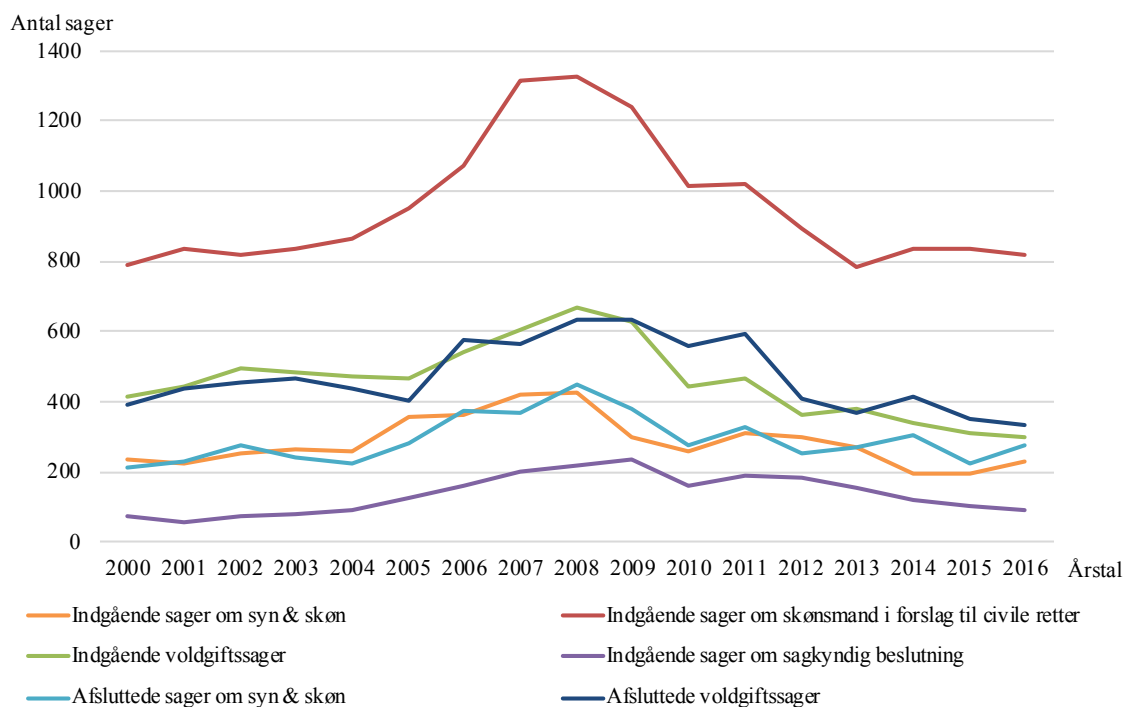
Manglende kvalitet har i mange år været et markant problem i byggeriet, hvilket i 2004 blev omtalt i en rapport fra Erhvervs- og Byggestyrelsen [2004]. I rapporten skønnede man, at svigt i byggeriet (byggefejl) udgjorde ekstraomkostninger på omtrent 12 milliarder. Disse omkostninger blev opdelt gennem fem forskellige segmenter, heraf støttet boligbyggeri, ikke-støttet boligbyggeri, erhvervsbyggeri, offentligt byggeri og renovering, hvor den største omkostning blev forbundet med renoveringsbyggeri i udførelsesfasen svarende til 5,2 milliarder. I en opfølgning på denne opgørelse kom Erhvervs- og Byggestyrelsen med nye initiativer mod de mange fejl og mangler, hvortil optimeringsværktøjer som Lean Construction og Partnering blev nævnt. [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2005]

Siden da er problematikken omkring fejl og mangler igen blevet et samtaleemne. Dette er bl.a. sket ved, at nyhedsmediet, TV2, for nyligt har sat fokus på en stigende tendens inden for fejl og mangler, hvor antallet af klagesager, målt i 2016, var på deres højeste siden 2008. Repræsentanter fra Dansk Byggeri og forskellige advokatvirksomheder forsvarer den stigende tendens med, at både beskæftigelsen og produktiviteten, som beskrevet i afsnit 1.1, er øget de seneste år. [Holm, 2017] Dette er dog en uheldig udmelding, idet klagesager - uanset antal - ikke er fordelagtigt for den danske byggebranche.

1.2.2 Konflikter

Den dårlige kvalitet i branchen tegnes ikke alene ved antallet af fejl og mangler på projekterne, men afspejles også ved antallet af konflikter mellem parterne i byggeriet. I et udredningsprojekt fra 2007 udført af PLUS-netværket og Voldgiftsnævnet for Byggeri og Anlæg, blev der kastet lys over konflikterne. Som angivet på figur 1.3 på næste side, fandt man frem til, at antallet af sager omhandlende syn og skøn samt voldgiftssager var forøget med 50 % fra 2000-2007 i takt med den stigende omsætning i byggeriet. Denne såkaldte konfliktkultur medførte et stort ressourceforbrug, hvilket blev anslået til at koste byggebranchen omkring 100 millioner kroner om året uden at medregne indirekte omkostninger. [Hartung, 2008] [Pedersen, 2008]

Projektleder fra Vive Consult, Mogens Høgsted, pointerede som kommentar til rapporten, at det var "*det rene galimatias*", at byggeriets parter blev ved med at bruge tid og sagsomkostninger på disse tvister, da de fleste af sagerne havde påstandsbeløb på under 500.000 kroner [Hartung, 2008]. Han nævnte, at hver fjerde sag havde et påstandsbeløb på under 100.000 kroner, hvorfor det ville give bedre mening at samarbejde i stedet. Han påpegede, at tiltag såsom partnering ville kunne være med til at nedbringe antallet af sager. Fra 2000 til 2007 var partnering-projekter vokset fra nul til 11 procent, hvor kun 0,5 procent af alle tvister kom fra projekter med partnering. [Hartung, 2008] [Pedersen, 2008].



Figur 1.3: Oversigt over indgåede og afsluttede tvistesager fra 2000 til 2016. Sagstyper såsom uformel bedømmelse, mediation og mægling er ikke inkluderet i figuren, da der har været ganske få. [Voldgiftsnævnet Byggeri og Anlæg, 2016]

Efterfølgende er tallene for de forskellige typer af tvister faldet siden, at de var på deres højeste i 2008, hvilket er illustreret i figur 1.3 [Voldgiftsnævnet Byggeri og Anlæg, 2016]. Dette indikerer en forbedring af forholdene, hvilket kan skyldes et øget fokus på de ovenstående sager. Det kan dog også skyldes konjunkturændringerne i branchen, hvor byggebranchen ligesom mange andre brancher blev kraftigt ramt af finanskrisen i 2008. Herved har der ikke været bygget i nær samme grad som før krisen, hvorfor faldet i antallet af fejl og mangler fra 2010 til 2016 kan skyldes, at byggebranchen har været inde i en periode med lavkonjunktur. Ifølge Dansk Byggeri [2018] er vi i dag inde i en periode med højkonjunktur med især et overophedet boligmarked, hvorfor tendensen fra 2007-2008 nemt kan komme til at gentage sig - dog forhåbentligt i lavere grad.

1.2.3 Initiativer til kvalitetsforbedringer

For at mindske de førnævnte fejl og mangler samt tvistesager er flere af byggeriets organisationer gået sammen om at skabe et fælles initiativ kaldet Værdiskabende Byggeproces (Værdibyg). På deres hjemmeside beskrives Værdibyg, som et initiativ, der er skabt for at løse udfordringerne i byggeriet og de tilhørende processer, hvortil der er blevet udarbejdet flere forskellige vejledninger [Værdibyg, 2008]. Et eksempel på en vejledning til at forbedre kvaliteten i byggeriet er *Afleveringsprocessen*, som er udarbejdet for at sætte fokus på fejl og mangler ved afleveringen [Værdibyg, 2014].

Herudover sætter også Dansk Byggeri og Dansk Industri samt mange andre brancheorganisationer løbende fokus på kvalitetsforbedringer i byggeriet. Samtidig er der løbende indført større krav til kvalitet i bygningsreglementet, mens vidensinstitutioner, såsom universiteterne, løbende forsker i, hvordan kvaliteten i byggeriet kan forbedres.

1.3 Organiseringen af byggeriets parter

En udvikling i organiseringen af byggeriets parter vurderes af flere, heriblandt Dansk Byggeri [2016], at være en af de store drivkræfter til at øge produktiviteten og skærpe kvaliteten i byggeriet. Organiseringen af aktørerne i et byggeprojekt er direkte sammenhængende med det indbyrdes samarbejde. Byggeriet er en klassisk branche med en historie, som går flere hundrede år tilbage i tiden. Det er begrænset, hvor meget udvikling der har været i den grundlæggende tilgang i byggeriet, hvorfor den traditionelle proces for byggeriet fortsat er som illustreret på figur 1.4. Den efterfølgende generelle beskrivelse er baseret på Anlægsteknikforeningen i Danmark [2011].



Figur 1.4: Den traditionelle proces i byggeriet. [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2011]

De første tanker om byggeriet dannes i programmeringsfasen. I denne fase dannes de overordnede rammer for byggeriet såsom placering, æstetik, brugervenlighed, tid og kvalitet. Der skal tages mange indledende beslutninger i denne fase, som har konsekvenser for byggeriets udformning som helhed. Typisk vil slutbrugerne være involveret i denne fase, for at forme byggeriet i den retning de ønsker.

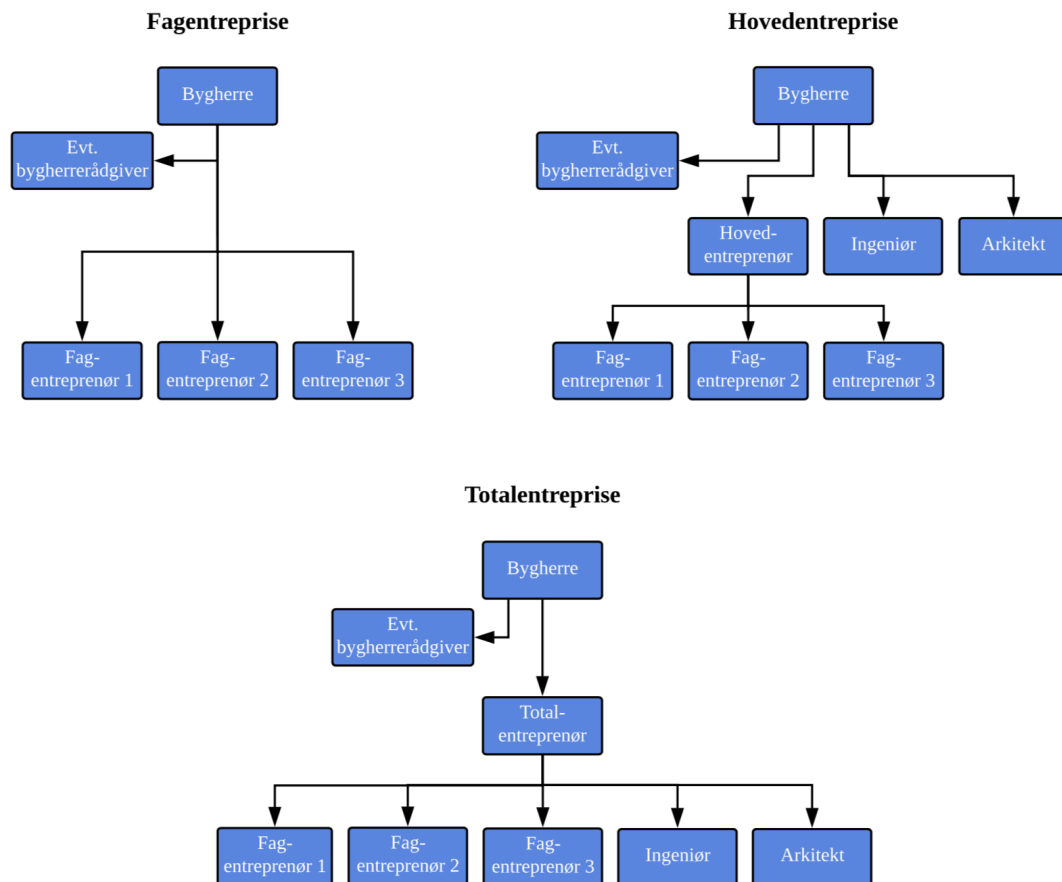
Som afslutning på programmeringsfasen bliver der lavet et byggeprogram, hvilket beskriver beslutningerne i detaljer og definerer rammen for byggeriet. Desuden udvælges de aktører, der skal indgå i de fremtidige processer, herunder udførelse af byggeriet.

Den første aktivitet i projekteringsfasen handler om at bestemme den organisationsform, som parterne skal indgå i, samt hvilken form for udbud projektet skal projekteres efter. Overordnet arbejdes der med to udbudsformer, som hhv. er tidligt og sent udbud. Ved tidligt udbud er alle aktører med fra begyndelsen, hvorfor projekteringsledelsen udføres af en totalentreprenør. Ved det sene udbud ligger dette ansvar hos bygherren, hvor hoved- eller fagentreprise hyppigst bliver brugt.

Målet med projekteringsfasen er at have en række tegninger og tekniske beskrivelser, der danner grundlag for opførelsen af byggeriet. Dette materiale kaldes også udbudsmaterialet, hvilket er med til at danne grundlag for entreprenørens tilbudsgivning.

Efter dette initierende arbejde, der primært har til formål at danne rammerne for byggeriet, begynder opførelsesfasen. I begyndelsen af opførelsesfasen skal det besluttes, hvilken entrepriseform der skal anvendes. Typisk anvendes enten fag-, hoved- eller totalentreprise, hvortil figur 1.5 på modstående side illustrerer organiseringen af de forskellige entrepriseformer.

I en fagentreprise har bygherren koordineringsansvaret for entreprenørerne, hvorimod bygherren i en hovedentreprise udelukkende koordinerer med én entreprenør, der så har koordineringsansvaret med fagentrepriserne. Ved en totalentreprise har den overordnede entreprenør både ansvaret for projektering og udførelse, hvorfor bygherrens rolle minimeres. Efterfølgende begynder driftsfasen, når byggeriet er afleveret. Under driftfasen får brugerne mulighed for at teste, hvorvidt de tekniske installationer og byggeriets indretning fungerer som helhed. Byggeriet vil løbende blive vedligeholdt og efterset for at sikre, at det løbende lever op til brugernes krav. Herunder udføres typisk 1- og 5-års eftersyn, der har til formål at identificere fejl og mangler.



Figur 1.5: Organiseringen af de forskellige entrepriseformer. [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2011]

Den sidste fase, som byggeriet gennemgår, er nedtagningsfasen. Dette er typisk initieret af en opfattelse fra ejeren, om at byggeriet ikke længere lever op til de krav, som brugerne og samfundet stiller. Når denne afsluttende fase er fuldendt, vil området fremstå tomt og kan bruges til opførelsen af et nyt byggeri.

1.3.1 Fragmenteret byggebranche

Denne traditionelle tilgang til byggeriet og dets faser har medført en siloopdelt branche med en fragmenteret værdikæde, hvorfor nogle parter udelukkende er med i starten, andre i midten og igen andre i slutningen af projektarbejdet. Dette resulterer i opdelte miljøer, suboptimering og deraf et ineffektivt samarbejde, der, som tidligere beskrevet, kan være årsag til antallet af fejl og mangler i byggeriet. [Ussing og Wandahl, 2012]

Ifølge Beach et al. [2005] skyldes den fragmenterede byggebranche ikke udelukkende organiseringen af aktørerne, men i høj grad også at man historisk set har anvendt markedskræfterne til altid at købe det billigst mulige produkt. Fokus på laveste pris har ført til, at samarbejdsrelationerne mellem de forskellige parter i forsyningskæden er nedbrudt og stærkt præget af mistillid.

Situationen har ikke ændret sig meget i en årrække, hvorfor parterne i byggeriet til stadighed trækker sig tilbage til en defensiv tilstand, hvor alle barrikaderer sig ved detaljeret at specificere ansvarsområder for at minimere risici og omkostninger. [Beach et al., 2005]

Samarbejdet mellem aktørerne i byggeriet er i høj grad betinget af markedskonjunkturerne, hvorved svingende vilkår for efterspørgslen medfører et krav om øget fleksibilitet i samarbejdet. Den øgede beskæftigelse og problemstillingerne med kvalitet, som beskrevet i afsnit 1.1 og 1.2, stiller større krav til aktørerne i byggeriet.

Samtidigt er branchen påvirket af den generelle udvikling i samfundet, hvor blandt andet digitale løsninger anvendes mere. Storgaard [2006] vurderer, at byggebranchen har en tendens til at halte efter bagmarkedets udvikling, hvorfor branchen har et stort innovationspotentiale. Dette potentiale kan imødekommes ved udviklingen af alternative samarbejdsformer mellem parterne i byggeriet. [Storgaard, 2006]

1.3.2 Projekt-partnering og strategiske partnerskaber

For at imødegå det stigende antal fejl og mangler og den fragmenterede organisationsform har byggebranchen siden 1990'erne i stigende grad fokuseret på at skabe nye samarbejdsformer, som kan vende udviklingen [Beach et al., 2005]. Mange af de nye udviklingsinitiativer, der søges implementeret i den danske byggebranche, er inspireret af de produktionsfilosofier man ser i industrien, hvoraf nogle af de mest anvendte er LEAN Construction (som stammer fra LEAN Production) og Supply Chain Management. Begge filosofier har til formål at eliminere "spild" i byggeriets processer. [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2011].

LEAN Construction omhandler opgavers interne afhængighed i den samlede proces. I filosofien er der således defineret en række forudsætninger, der skal være tilstede, for at en given opgave kan udføres. Det øgede fokus på processtyring stiller større krav til den enkelte entreprenørs evne til at koordinere både egne arbejder men især de opgaver, der har snitflader til andre parter i projektet [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2011].

Supply Chain Management betragter, på linje med LEAN Construction, den samlede forsyningskæde i byggeriet, fra leverandør til slutbruger. Målet i denne sammenhæng er at optimere koordineringen mellem alle parterne med henblik på at opnå det mest tilfredsstillende resultat for alle. Implementeringen af LEAN Construction og Supply Chain Management er begyndelsen på en ny tilgang, hvor byggeindustrien samles i én forsyningskæde, der omfatter alle parter inklusiv leverandører og professionelle bygherrer. En optimering på tværs af forsyningskæden vurderes at medføre store økonomiske gevinster. [Biilmann, 2015]

Biilmann [2015] understreger behovet for bedre samarbejde i branchen, hvis det skal være muligt at følge med den generelle udvikling i samfundet. Gennem tiden har den danske byggebranche forsøgt at imødekomme kravet om stigninger i produktiviteten samt øget effektivitet gennem forskellige udviklingsinitiativer, der alle har haft til formål at bidrage til en mere værdiskabende byggeproces. [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2011]

I april 1998 igangsatte By- og Boligministeriet *Byggepolitisk Handlingsplan 98*, som beskrev en række nye samarbejdsformer i Danmark, herunder partnering. Gennem en top-down udviklingsproces igangsatte ministeriet initiativet *Projekt Nye Samarbejdsformer*, som havde fokus på partnering-samarbejdsformen, der skulle bidrage til at skabe øget dialog og tillid i projekterne. Partnering fokuserer på det fælles ansvar og den interne afhængighed, som alle aktører i byggeriet besidder af hinanden. [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2011]

For at bygge videre på tidligere udviklingserfaringer satte By- og Boligministeriet og Erhvervsfremme Styrelsen *Projekt Hus* i værk. Dette projekt havde til formål at udvikle byggeriet i en 10-årig periode gennem bl.a. udvikling af samarbejdet og byggeprocesserne. Som led i den fortsatte udvikling af *Projekt Hus*, startede man i 1999 et forsøgsbyggeri, der havde til formål at samle samarbejdsrelaterede erfaringer ved anvendelse af værdibaseret samarbejde i en projektorganisation - det første af sin slags i Danmark. Ved at få alle parter til tidligt i projektet at opstille en række fælles værdier blev uhensigtsmæssigheder "fanget" tidligere i processen. [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2011]

Senere i 2002 nedsatte Byggeriets Evalueringscenter to arbejdsgrupper, der havde til formål at udvikle både værdiledelse og partnering. Gennem begrebsafklaring og analyse af de to koncepter publicerede arbejdsgrupperne i 2003 to rapporter med konklusioner på fremtidig udvikling i dansk byggeri.

I senere tid er fokus ift. yderligere udvikling af samarbejdet i byggeriet primært blevet pålagt OPP og partnering, som begge er samarbejdsformer flere og flere benytter sig af. Ved OPP'er etablerer offentlige og private parter et samarbejde om at gennemføre et fælles projekt, hvor parterne deler ansvar, gevinster og risici over hele projektets levetid; typisk gennem en tidsperiode på 25-30 år. Der har været etableret en OPP-støttepulje, der har kunnet søges ved kommunale bygherres initiativ til opstart af sådanne partnerskaber, men grundet bl.a. deponeringsreglen har det, ifølge Kuben Management [2015], vist sig, at udbredelsen af OPP'er har været begrænset, hvorfor denne samarbejdsform ikke er yderligere beskrevet i dette kandidatspeciale.

Udviklingen af partnering har i Danmark stået på i længere tid, men især fra år 2000 blev det via Erhvervs- og Byggestyrelsen tilegnet stor betydning. Gennem sin handlingsplan *Byggeriets fremtid - fra tradition til innovation* blev det således konkluderet, at byggeriet skulle udvikles gennem faste partnerskaber og gentaget samarbejde [Byggepolitisk Task Force et al., 2000]. I det følgende vil partnering beskrives ved sin oprindelse samt anvendelse i Danmark frem til i dag.

Partnering

Partnering har sin oprindelse i 1980'erne i Storbritannien, hvor motivationen for at udvikle partnering, dengang som i dag, var at skabe et større fællesskab mellem aktørerne i byggeriet [Jones og O'Brien, 2003]. En af frontløberne inden for udviklingen af partnering er Sir John Egan, der i sin rapport *Rethinking Construction* fra 1998 definerer partnering som: "*Two or more organisations working together to improve performance through agreeing mutual objectives, devising a way of resolving any disputes and committing themselves to continuous improvement, measuring progress and sharing the gains.*" [Egan, 1998]

Partnering er dog et begreb, som anvendes gennem mange definitioner. Følgende er en anden bredt anvendt definition, der er udarbejdet af Construction Industry Institute's Partnering Task Force:

"A long-term commitment between two or more organisations for the purpose of achieving specific business objectives by maximising the effectiveness of each participant's resources. The relationship is based on trust, dedication to common goals, and an understanding of each other's individual expectations and values." [Jones og O'Brien, 2003]

I en dansk sammenhæng har Erhvervs- og Boligstyrelsen i deres bygherrevejledning fra 2003 defineret partnering som følgende:

"Begrebet "partnering" anvendes om 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 Byggestyrelsen, 2004]

Disse tre definitioner fokuserer på forskellige aspekter af samarbejde, men har alle det til fælles, at partnering handler om tillid og fælles interesser mellem aktørerne i byggeriet. På trods af partnering-begrebets umiddelbare lighed med almindeligt samarbejde understreger Jones og O'Brien [2003], at der er tale om nogle helt klare forskelle - et samarbejde omhandler åbenhed omkring forventninger og udbytte, en strømligning af formål samt gensidige fordele ved at indgå i samarbejdet.

Partnering er en mere formel samarbejdsform, der handler om at identificere de fælles succeskriterier og målsætninger, der medfører en målbar forbedring. Desuden vil en partnering-aftale typisk have defineret en løsningsmodel for konflikthåndtering og beslutningstagen, samt en defineret fremgangsmåde for fordeling af straf og belønninger vha. incitament. [Jones og O'Brien, 2003]

Siden begyndelsen af 1980'erne har partnering-begrebet været igennem en naturlig udvikling, som i en stor del af den engelske litteratur er defineret ved 1., 2. og 3. generations partnering. I andre lande, heriblandt Danmark, er begreberne defineret anderledes, men essensen er nogenlunde den samme. Der findes heraf et væld af forskellige redegørelser for definitionen bag begrebet partnering, heraf bl.a. Nyström [2005] og Bygballe et al. [2010]. For ikke at skabe yderligere forvirring om begrebet, tager dette kandidatspeciale udgangspunkt i en af de mest anerkendte kilder: Bennett og Jayes [1998] samt den danske kilde: Anlægsteknikforeningen i Danmark [2011] til beskrivelse af de tre generationer af partnering. I tabel 1.1 på næste side er begreberne kort afklaret ved brug af disse kilder, mens en yderligere og mere omfattende beskrivelse gennemgås i det følgende. Gennem afsnittet refereres ligeledes til initiativer af disse samarbejdsformer, der er igangsat og udviklet i kommunalt regi i Danmark.

I 1. generations partnering fokuseres der, ifølge Bennett og Jayes [1998], på tre nøgleelementer; *Fælles formål, Løbende forbedring og Beslutningstagning*. Fokus på disse basale elementer er meget anvendeligt på projekt-niveau, hvorfor dette, jf. Anlægsteknikforeningen i Danmark [2011], er blevet defineret ved "projekt-partnering". Heraf udvikles teams på tværs af entreprisegrænser, som indgår i et gensidigt forhold, hvor informationer og ressourcer deles. Forholdet er dog fortsat bygget op omkring det specifikke projekt, hvorfor det, ifølge Kristiansen [2006], ikke er givet, at de erfaringer og forhold, der er udviklet her, tages med videre.

Projekt-partnering er det partnering-koncept, der har fundet størst indpas i den danske byggebranche i dag, da konceptet grundet store ligheder med tidligere samarbejdsformer lettere har kunnet integreres i eksisterende arbejdsprocesser, bl.a. ved små ændringer i udbudsbetingelserne. Et af de nyere projekter inden for projekt-partnering er udbudt i 2017, hvor Bygningsstyrelsen etablerede en, ifølge dem, ny samarbejdsform, kaldet "New Partnering" [HFB, 2017]. Selvom denne samarbejdsform udefra ser ud til at være en ny model, går det i realiteten blot ind under konceptet for projekt-partnering, hvorfor dette ikke adskiller sig markant fra den traditionelle måde at samarbejde på.

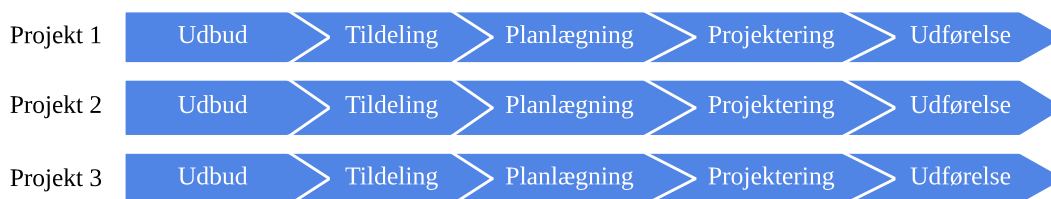
1. generations partnering <i>"Partneringsamarbejdet etableres alene med det formål at realisere et konkret byggeprojekt, og afsluttes når projektet er færdigbygget."</i> Citat fra Anlægsteknikforeningen i Danmark [2011]. I rapporten beskrevet som: <i>"Projekt-partnering"</i>. Eksempel på dansk initiativ: - New Partnering, Bygningsstyrelsen
2. generations partnering <i>"Bygherren gennemfører sammen med et fast leveranceteam flere projekter i partneringsamarbejde og kan således udnytte indhøstede erfaringer fra projekt til projekt."</i> Citat fra Anlægsteknikforeningen i Danmark [2011] med inspiration fra Bennett og Jayes [1998]. International betegnelse: <i>"Strategisk partnering"</i>. I rapporten beskrives et: <i>"Strategisk partnerskab"</i>, som det er defineret af ph.d.-studerende Jakob Brinkø Berg i samarbejde med REBUS (se bilag F på side 229) : • Adskillige bygge- eller anlægsprojekter med en langsigtet tidsramme. • Ligestillet engagement mellem to eller flere klart adskilte virksomheder. • Deling af ressourcer til opnåelse af et fælles mål. Eksempel på dansk initiativ: - Vandpartner, Aarhus Vand A/S
3. generations partnering <i>"Leveranceteamet har udviklet et langsigtet samarbejde men uden afhængighed til bestemte bygherrer."</i> Citat fra Anlægsteknikforeningen i Danmark [2011] med inspiration fra Bennett og Jayes [1998]. Ligeledes betegnet international som <i>"Strategisk partnering"</i>. I rapporten defineres et: <i>"Strategisk partnerskab"</i> med samme definition, som beskrevet i 2. generations partnering. Eksempler på initiativer: - TRUST, Byggeri København - DSP PLUS, Byggeri København

Tabel 1.1: Kort begrebsafklaring af 1., 2. og 3. generations partnering samt eksempler på initiativer.

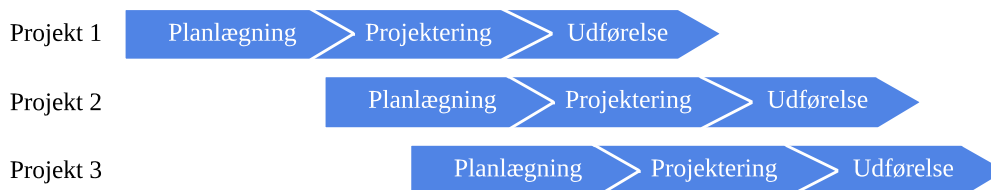
I 2. og 3. generations partnering har konceptet udvidet sig med en mere dybdegående forståelse for de nøgleelementer, der danner fundamentet for et effektivt samarbejde. Her arbejdes i stedet med langsigtede løsninger, der fokuserer på strategiske beslutninger, hvorfor disse generationer er kendt under den fælles internationale betegnelse "strategisk partnering". Fremover i dette kandidatspeciale anvendes den danske betegnelse: "strategiske partnerskaber". Konceptet er tilegnet projekter med større volumen og gentagne arbejdsprocesser, hvor større projektporteføljer med enslydende processer er en nødvendighed. Her samles alle aktørerne i byggeriet for i fællesskab at skabe et team, der skal gennemføre projektet.

Forskellen på planlægning af porteføljer mellem projekt-partnering og strategiske partnerskaber er vist på figur 1.6. Her er det vist, hvordan porteføljeplanlægningen ved projekt-partnering udfører hvert enkelt projekt med forskellige teams, mens der ved strategiske partnerskaber kan drages fordel af, at det er det samme team af aktører, som gennemfører alle projekter. Figuren forsøger at illustrere, hvordan effekten af gentagne processer giver en rullende og fleksibel arbejdstilrettelæggelse samt hurtigere færdiggørelse, hvorved der bl.a. følger en besparelse i projektledelse i den samlede portefølje [Brandt Lassen, 2017]. Strategiske partnerskaber adskiller sig således bl.a. ved det vedvarende fokus på feedback og læringsloops, hvilket ligeledes fremgår af de overlappende projekter på figuren [Bennett og Jayes, 1998]. Gennem løbende evaluering af projekterne bliver det muligt for teamet at udvikle deres samarbejde med henblik på at præstere bedre i fremtidige projekter.

Projekt-partnering portefølje:



Strategisk partnerskabs portefølje:



Figur 1.6: Planlægningen af porteføljer i projekt-partnering versus strategiske partnerskaber. [Brandt Lassen, 2017]

Det er dermed favorabelt for parterne at indgå i længerevarende samarbejder, idet effektiviteten kan stige i takt med samarbejdets udvikling. Ved at fokusere på mere strategiske perspektiver skabes et grundlag for innovativ udvikling, som potentielt kan gavne både projektet, virksomhederne og hele byggebranchen [Bennett og Jayes, 1998].

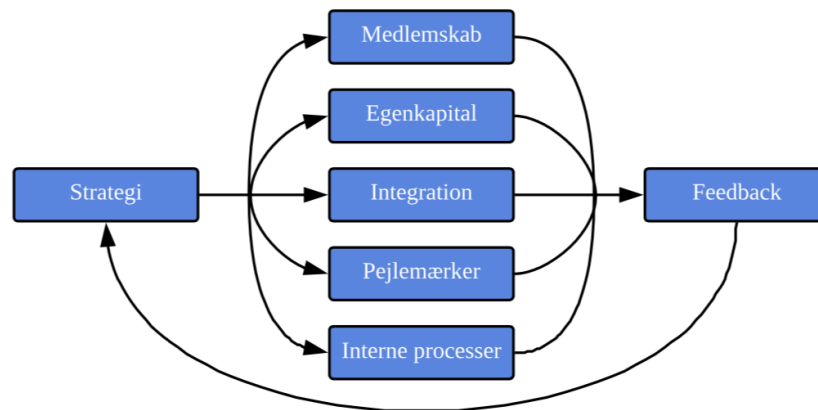
Definition af et strategisk partnerskab

2. og 3. generations partnering er begreber, der, ifølge Kristiansen [2006], er forsøgt defineret gennem mange forskellige studier og gennem mange forskellige definitioner, hvorfor det har skabt forvirring om, hvad disse præcist indebærer.

Denne rapport tager udgangspunkt i en definition, der dækker over både 2. og 3. generations partnering, udarbejdet af danske eksperter på området. I samarbejde med REBUS (se appendiks 4.2 på side 41) har Jakob Brinkø Berg, der er ph.d.-studerende ved DTU, samlet 2. og 3. generations partnering under den danske definition: "Strategiske partnerskaber", defineret i tabel 1.1 på foregående side.

Der er dog betydelige forskelle på, hvordan aktørerne i byggeriet anvender denne samarbejdsform, da det er op til den enkelte bygherre, hvordan projekterne udbydes. Herved anvendes begreberne af 2. og 3. generations partnering udarbejdet af Bennett og Jayes [1998] som de typisk anvendte muligheder.

Som beskrevet i tabel 1.1 på side 13, samler bygherren ved 2. generations partnering et fast team, der gennem en større projektportefølje af lignende projekter udnytter sine erfaringer gennem et længerevarende og deraf mere effektivt samarbejde [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2011]. For at tilgå projektet gennem konceptet for 2. generations partnering, er det, ifølge Bennett og Jayes [1998], vigtigt, at bygherren lægger et øget fokus på faktorerne vist ved søjlerne i midten af figur 1.7.



Figur 1.7: Sammenhængen mellem de syv søjler i partnering. [Bennett og Jayes, 1998]

Ifølge Bennett og Jayes [1998] handler *Medlemsskab* om at identificere de virksomheder, der skal være med i projektet for at sikre, at alle de nødvendige færdigheder er tilstede. *Egenkapital* sikrer, at alle aktører belønnes ud fra et princip om retfærdige priser og udbytte. Et øget fokus på *integration* betyder i denne sammenhæng, at de involverede aktører arbejder som et fællesskab og dermed udvikler en større tillid til hinanden. *Pejlemærker* og *interne processer* handler om at sætte ambitiøse mål, der fordrer en løbende udvikling i produktiviteten fra projekt til projekt samt at udvikle standardiserede arbejdsgange, som understøtter "best practice". Tilsammen danner den første del af "De syv søjler" en kontrolleret ramme for at arbejde med partnering i projekter. [Bennett og Jayes, 1998]

3. generations partnering adskiller sig fra 2. generation ved, at teamet udenom bygherren har udviklet et integreret samarbejde på tværs af ledene i forsyningskæden, hvorfor de i realiteten fungerer som konsortier, som beskrevet i afsnit 5.3.3 på side 69. Bygherren fungerer således i stedet som "køber" af teamets ydelser, som i sidste ende vil resultere i et færdigt byggeri [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2011]. Denne form for samarbejde ligner til dels fremstillingsindustriens måde at samarbejde på tværs af forsyningskæder, og ifølge Bygballe et al. [2010] vil anvendelsen af bl.a. Supply Chain Management (beskrevet i afsnit 1.3.2 på side 10) være et oplagt værktøj til skabelse af langsigtede løsninger [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2011]. Denne tilgang til samarbejde støttes af Spekman et al. [1998], som allerede dengang konkluderede, at fremtidens konkurrence ville blive mellem forsyningskæder og ikke den enkelte virksomhed. Grundet den stigende opmærksomhed på kundetilfredsheden som konkurrenceparameter, indikerer Bygballe et al. [2010], at fokus er rettet mere på udvikling og forbedring af samarbejdet i hele forsyningskæden.

Partnering i udlandet og i Danmark

Litteraturen inden for partnering beskriver et paradigmeskifte fra en fragmenteret byggebranche til en strømlinet byggeindustri, hvor aktørerne agerer i tæt samspil med hinanden

med det formål at producere produkter af høj kvalitet til kunderne [Bennett og Jayes, 1998]. Denne betragtning deles af Biilmann [2015] og Erhvervs- og Byggestyrelsen [2010], der begge peger på bedre samarbejde og mere brugerinddragelse som nøgleelementer for fremtidens byggeri.

Bennett og Jayes [1998] påpeger, at der findes betydelige besparelspotentialer og kvalitetsforbedringer ved alle tre generationer af partnering, som vist i tabel 1.2. Dataene i tabellen skal dog tages med en smule skepsis - især ved 3. generations partnering, der på daværende tidspunkt var en helt ny samarbejdsform i Storbritannien. Ikke desto mindre indikerer tallene, at der især i strategiske partnerskaber er større besparelser samt kvalitetsforbedringer at hente ift. byggebranchens mere traditionelle måde at samarbejde på i dag.

	1. generation	2. generation	3. generation
Omkostningsbesparelser	Op til 30%	Op til 40%	Mere end 50%
Tidsbesparelser	Op til 40%	Mere end 50%	Min. 80% reduktion
Kvalitetsfordele	Lille positiv forandring	Realistisk med nul fejl og mangler	Ingen fejl og mangler

Tabel 1.2: Besparelser og kvalitetsforbedringer ved 1., 2. og 3. generations partnering. [Bennett og Jayes, 1998]

I Storbritannien blev strategiske partnerskaber indført af regeringen som en reaktion på landets faldende produktivitet og konkurrencedygtighed. En af de bærende elementer i denne sammenhæng har været regeringens reformprogram *Rethinking Construction*, hvilket tog udgangspunkt i bilindustriens udvikling indenfor længerevarende leverandørsamarbejder. [Kadefors et al., 2013]

I Sverige har indførelsen af strategiske partnerskaber ikke været politisk prioriteret. Strategiske partnerskaber er i stedet startet indenfor infrastruktursektoren, hvor kunder og primære leverandører startede programmet *Renewal in the Civil Works Industry*, der havde til formål at understøtte samarbejde og innovation. I den svenske byggebranche startede udviklingen af strategiske partnerskaber som et øget fokus på projekt-partnering, hvor man dragede nytte af erfaringer fra Danmark og Storbritannien. I midten af 2000-tallet arbejdede man meget med projekt-partnering i Danmark, men under finanskrisen gik udviklingen dog i stå og antallet af partnering projekter faldt drastisk. I Sverige ramte krisen ikke så hårdt og branchen udviklede sig fra projekt-partnering til længerevarende strategiske partnerskaber, hvilket betyder Danmark nu kan drage nytte af de svenske erfaringer. [Kadefors et al., 2013]. I Sverige er strategiske partnerskaber dermed startet som en bottom-up proces, hvor de udførende parter skaber udviklingen i modsætning til Storbritannien, der havde en top-down udvikling, hvor regeringen formede branchen.

Mens Storbritannien og Sverige igennem længere tid har igangsat og udført mange projekter gennem strategiske partnerskaber, er det på trods af det indlysende potentiale begrænset hvor mange af disse projekter, der er igangsat i Danmark [Kristiansen, 2006]. Imidlertid har private bygherrer i nogle år udnyttet potentialet ved denne form for samarbejde; dog uden formelle samarbejdsaftaler. I de senere år er også offentlige bygherrer begyndt at tænke mere langsigtet samarbejde ind i udbudsformerne.

Kadefors et al. [2013] konkluderer, at ved at arbejde med udvikling af større rammeaftaler i byggeriet, vil det blive mere attraktivt for bygherren at indlede et tættere formaliseret

samarbejde. Det er således også et krav til både private og offentlige bygherrer, at efterspørgslen for kontinuitet og større volumen øges ved eksempelvis at samle flere opgaver [Kadefors et al., 2013]. Herved kan bygherrerne udbyde projekterne gennem rammeaftaler, der jf. stk. 3 i artikel 32 i Udbudsdirektivet ikke må gælde i over fire år. Bygherren må dog søge om dispensation med henblik på forlængelse af tidsperioden i særlige tilfælde [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2006].

I Danmark er der inden for de sidste år igangsat nogle forskellige strategiske partnerskaber, der netop fokuserer på projektporteføljer af stort volumen koncentreret om gentagelsesprocesserne i samarbejdet. Eksempelvis har Aarhus Vand A/S gennem en årrække udviklet konceptet for strategiske partnerskaber med det formål at øge produktiviteten og effektiviteten i deres anlægsprojekter. Som beskrevet i interviewet med Aarhus Vand, afsnit 4.1 på side 35, har virksomheden gennem flere års konceptudvikling fået dispensation til at udvikle en rammeaftale af 6 års varighed, udbudt som parallelle rammeaftaler til mange forskellige parter med krav om samarbejde både horisontalt og vertikalt i forsyningskæden. Da det er bygherren, der har valgt de forskellige parter hver for sig, er dette opbygget efter beskrivelsen af 2. generations partnering, som beskrevet i tabel 1.1 på side 13.

Et andet eksempel med strategiske partnerskaber er i starten af 2017 igangsat via TRUST og DSP PLUS, der er navnene på de to konsortier, der har vundet Byggeri Københavns udbud på renovering og nybyggeri i København Kommunes børn- og ungeområde samt øvrige byggeri. Som beskrevet i afsnit 4.4 på side 48, er de to projekter udbudt ved 4-årige rammeaftaler, således at alle delkontrakter samles under samme leverance.

1.4 Delkonklusion

Byggebranchen er i mange år blevet beskyldt for at være præget af mange fejl og mangler samt en lav produktivitet. De seneste undersøgelser tyder dog på, at produktiviteten er stigende, hvilket primært skyldes den positive udvikling i byggebranchen generelt. Den øgede beskæftigelse har medført et stigende antal af fejl og mangler samt tvistesager, som bør ses i sammenhæng med en fragmenteret branche, der fokuserer på traditioner og konservativ værdiskabelse.

For at afhjælpe den faldende kvalitet i byggeprojekter har man siden 1990'erne søgt inspiration i produktionsfilosofier, der tidligere har været anvendt i fremstillingsindustrien med succes. De mest anvendte i denne sammenhæng er LEAN Construction og Supply Chain Management, som begge vinder stadig større indpas i byggebranchen. De sidste årrække har byggebranchen desuden fokuseret på organiseringen af aktørerne. Dertil er der begyndt at opstå en ny tilgang til samarbejde, hvor der fokuseres mere på tillid og fælles ansvar. Dette paradigmeskifte er i Danmark videreudviklet gennem projekt-partnering og strategiske partnerskaber. Strategiske partnerskaber er især en samarbejdsform, der bidrager til en helt anden måde at samarbejde på, da den indeholder mere betydelige elementer fra eksempelvis Supply Chain Management og andre produktionsfilosofier primært anvendt i produktionsindustrien. Studier fra Storbritannien og Sverige indikerer ligeledes et stort potentiale for øget produktivitet og kvalitet i byggebranchen. I Danmark er udviklingen så småt på vej med enkelte offentligt udbudte strategiske partnerskaber, hvorved samarbejdsformen vurderes at have lignende potentiale for øget produktivitet og kvalitet som i Storbritannien og Sverige.

2

Problemstilling

Dette kapitel opsummerer de vigtigste udviklingspotentialer i den danske byggebranche. Der fokuseres især på udviklingen af byggeriets processer, hvor især anvendelsen af strategiske partnerskaber spiller en vigtig rolle. Disse overvejelser samles i en problemformulering, der til slut afgrænses med henblik på at skabe et ambitiøst, men realistisk grundlag for den videre analyse af kandidatspecialets genstandsfelt.

Bygge- og anlægsbranchen har længe søgt inspiration hos produktionsindustrien for at imødegå de stigende problemer med faldende kvalitet og stigende antal fejl og mangler i byggeriet. Der fokuseres især på LEAN Construction og et tættere samarbejde i forsyningskæden; inspireret af filosofien bag Supply Chain Management. Disse produktionsfilosofier anvendes i stigende grad i sammenhæng med samarbejdsmodeller som partnering. De mest visionære aktører i bygge- og anlægsbranchen mener, at fremtidens konkurrence i et globalt samfund ikke er mellem de enkelte virksomheder, men i stedet handler om hvilken forsyningskæde, der kan levere den højeste kvalitet til den bedste pris [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2010].

Ifølge Kadefors et al. [2013] findes der netop et stort potentiale for at gentage og formalisere samarbejdsaftaler i byggeriet. Det pointeres, at gentagelsesprocesser i strategiske samarbejder vil medføre produktivitetsforbedringer og deraf mere profitable projekter. Storgaard og Gottlieb [2018] fremhæver, at potentielle besparelser på offentligt- og offentligt støttet nybyggeri kan løbe op i 200 til 500 mio. kroner årligt. Dette er udelukkende det direkte besparelspotentiale, hvormed indirekte besparelser ved eksempelvis reduktion af fejl og mangler, indkøb og renoveringsopgaver ligeledes har stort potentiale. Ved sammenholdelse med data udarbejdet af Bennett og Jayes [1998], angivet i tabel 1.2 på side 16, viser dette en stærk indikation af udviklingspotentialet i bygge- og anlægsbranchen.

Konceptet for strategiske partnerskaber er, som beskrevet i afsnit 1.3.2 på side 10, igennem relativt mange år blevet udviklet og implementeret i den svenske og engelske byggebranche. I Sverige har man i mange år arbejdet uformelt i partnerskabslignende konstellationer. I de senere år er samarbejdet dog blevet formaliseret i højere grad, hvor især almene boligselskaber og regioner arbejder med strategiske partnerskaber. Desuden er der en række eksempler på opførelsen af skoler, børnehaver og forsyningsanlæg i kommunerne, der opføres som strategiske partnerskaber. [Anna Rhodin, 2012] Dette understøttes af Kadefors et al. [2013], der understreger, at strategiske partnerskaber i Danmark, på trods af politiske prioriteringer, fortsat ikke er særligt udbredt.

Strategiske partnerskaber er særligt relevante indenfor det offentlige byggeri, idet man ønsker at få mest muligt ud af skatteborgernes penge. Samtidigt er det offentlige byggeri underlagt strammere regler i form af udbudsloven end de private virksomheder er [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016]. Den manglende udbredelse, det store incitament og de strammere

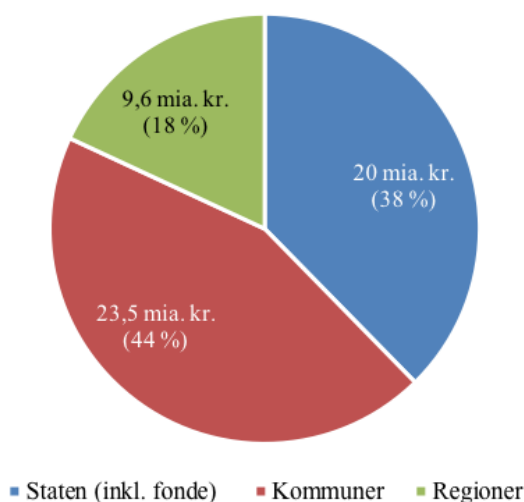
regler gør det relevant at undersøge mulighederne for i højere grad at anvende strategiske partnerskaber i den danske offentlige byggebranche.

I Danmark er det offentlige byggeri hierarkisk delt op i tre områder; staten, regioner og kommuner. Det statslige byggeri er styret af Bygningsstyrelsen og omfatter universiteterne, domstolene, politiet, forsvaret og centraladministrationen. Bygningsstyrelsen har ansvaret for vedligehold og udvikling af de statslige institutioner. Idet Bygningsstyrelsen har en ejendomsportefølje på ca. fire millioner kvadratmeter, hvoraf 1,2 millioner er udgjort af privatejede lejemål og OPP-projekter. [Bygningsstyrelsen, 2018b] Siden 2004 har de offentlige bygherrer været forpligtet til at vurdere alle projekter med et budget på mere end 100 millioner for at afgøre, om det er en fordel at organisere dem som OPP-projekter. Dette har medført, at Bygningsstyrelsen siden 2009 har udført ti byggerier som OPP-projekter [Bygningsstyrelsen, 2018a].

Regionerne står primært for drift og vedligehold af de danske sygehuse. Siden 2012 har OPP-projekter med de regionale bygherrer været en politisk prioritering, hvorfor regionerne i dag er involveret i 14 OPP-projekter [Danske Regioner, 2018]. OPP-projekter har mange lighedstræk med strategiske partnerskaber, som beskrevet i afsnit 1.3.2 på side 10, idet begge samarbejdsformer strækker sig over længere tid og kræver en vis volumen i projektporteføljen. Både staten og regionerne udfører større byggeprojekter, der naturligt vil strække sig over længere perioder.

De kommunale opgaver med drift, vedligehold og udvikling af bygninger og anlæg er typisk spredt over flere, mindre projekter, hvilket bl.a. giver store transaktionsomkostninger. Dette gør, at udnyttelsespotentialet ved omlæggelse til strategiske partnerskaber er større end ved regionerne og staten, der har flere større, enkeltstående projekter, som giver større grundlag for udbud med samarbejdsformen projekt-partnering.

Samtidigt udgør de kommunale udgifter knap 45% af de offentlige udgifter, som vist på figur 2.1 [Finansministeriet, 2018b].



Figur 2.1: Offentlige udgifter i 2017 fordelt på sektorer [Finansministeriet, 2018b]

Der er dermed et samfundsøkonomisk incitament for at effektivisere det kommunale byggeri, hvilket vil medføre effektivisering og besparelser. De kommunale udgifter er desuden kontrolleret af regeringen gennem fastsættelse af udgiftslofter, der beskriver den økonomiske

ramme for kommunerne. Ifølge tal fra Finansministeriet [2018g] overskred kommunerne i 2017 deres anlægsbudget med 1,6 milliarder. Tilsvarende udtaler KL-formand, Jacob Bundsgaard, at der er brug for at hæve anlægsloftet med fire milliarder i 2019 for at imødegå det efterslæb, kommunerne skubber foran sig ift. renovering og nybyggeri af skoler, daginstitutioner og kommunale veje [Kommunernes Landsforening, 2018b].

Selvom kommunerne i flere år har anvendt OPP'er som effektiv samarbejdsform, understreger de massive budgetoverskridelser behovet for, at de kommunale bygherrer tænker i nye, kreative løsninger for at få mest muligt ud af de tildelte økonomiske midler. For at imødegå denne udfordring vurderes det, at et større fokus på strategiske partnerskaber vil være favorabelt.

2.1 Problemformulering

Med udgangspunkt i ovenstående konkluderes det at de statslige og regionale bygherrer via OPP-projekter allerede arbejder på at effektivisere deres byggeprojekter. Der er fortsat et behov for at effektivisere de kommunale byggeprojekter gennem strategiske partnerskaber og dermed et større fokus på samarbejde og gentagelseeffekterne.

Udover det økonomiske incitament i kommunerne påpeges det af flere kilder, heriblandt Erhvervs- og Byggestyrelsen [2008], at strategiske partnerskaber bør udbredes ved hjælp af byggeriets professionelle bygherrer, da de er drivende kræfter bag opstart af projekter. De professionelle bygherrer har qua deres størrelse bedre mulighed for at sprede erfaringerne til den samlede byggesektor. For at undersøge denne problemstilling har projektgruppen udarbejdet følgende problemformulering:

Hvilke nuværende udfordringer oplever de største kommunale bygherrer ved strategiske partnerskaber i den danske bygge- og anlægsbranche, og hvilke muligheder er der for at udbrede samarbejdsformen yderligere i kommunalt regi?

2.1.1 Afgrænsning

Grundet begrænsede ressourcer i projektgruppen tages der udgangspunkt i de bygherrer eller tilknyttede organisationer, der kan findes lokalt eller allerede arbejder med strategiske partnerskaber. Idet forsyningsvirksomheden Aarhus Vand, det strategiske partnerskab TRUST og samfundspartnerskabet REBUS er etablerede parter indenfor strategiske partnerskaber er kandidatspecialet derfor primært baseret på deres udtalelser.

Projektgruppen har desuden haft kontakt til AaK Bygninger, der fungerer som bygherreenehed for Aalborg Kommune. AaK Bygninger udmærker sig dels ved at være lokale, hvorfor de som en del af deres strategi prioriterer at arbejde sammen med Aalborg Universitet, dels ved at de endnu ikke arbejder med strategiske partnerskaber. Projektgruppen finder det derfor interessant at undersøge, hvilke udfordringer AaK Bygninger oplever ved strategiske partnerskaber.

Det er således ikke alle de større kommunale bygherrer, der danner grundlag for besvarelsen af problemformuleringen. Projektgruppen har ligeledes udelukkende fokuseret på bygherresiden af strategiske partnerskaber, hvorfor entreprenører, rådgivere og andre parter i byggeriets forsyningskæde ikke er kontaktet.

3

Metodisk tilgang

I dette kapitel vil den metodiske tilgang for kandidatspecialet blive præsenteret. Dette indeholder et videnskabsteoretisk metodesyn samt en beskrivelse af måden, hvorpå viden bliver skabt. Efterfølgende bliver det videnskabsteoretiske metodesyn understøttet af en redegørelse af de metodiske elementer, der er anvendt i dette kandidatspeciale, herunder sammenhængen mellem kandidatspecialets litteraturstudie, informationssøgningen samt den empiriske dataindsamling. Alt dette udmønter sig i en præsentation af strukturen og designet af kandidatspecialet.

3.1 Videnskabsteoretisk metodesyn

I videnskabelige akademiske afhandlinger er det vigtigt at have fastlagt et metodesyn. Til dette er videnskabsteori et centralt emne, hvilket omhandler søgen om sandheden i det videnskabelige perspektiv. Denne søgen er personlighedsbestemt, hvorfor der ikke findes en entydig definition på dette. For at bestemme og verificere denne sandhed anvendes forskellige paradigmer, som udspringer af grundretningerne *naturvidenskab*, *samfundsvidenskab* og *humaniora* (*humanvidenskab*). [Arbnor og Bjerke, 2008], [Thurén, 2008]

3.1.1 Valg af paradigme

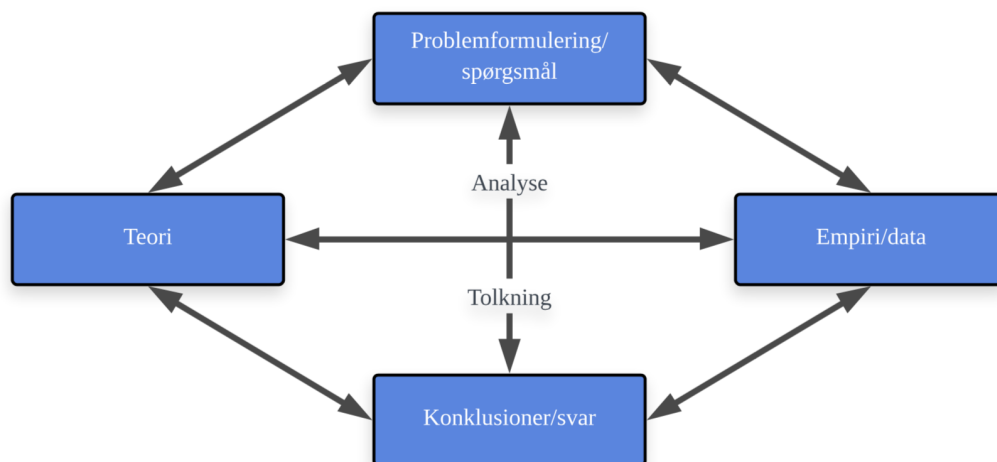
Et paradigme er således en måde at opfatte virkeligheden på, hvor der hyppigt tales om to hovedretninger. Den første er positivismen, som stammer fra naturvidenskaben, men har også metoder og synspunkter, der bevæger sig over i andre videnskabsområder. Den bygger på sikker viden, som ofte opnås gennem den hypotetisk-deduktive metode. Denne metode opstiller hypoteser, som for det meste efterfølgende udledes gennem kvantitative metoder - eksempelvis ved spørgeskema. [Thurén, 2008]

Den anden tankegang er hermeneutikken, som er humanistisk orienteret. Hermeneutikken handler om fortolkningslæren, som forsøger at *forstå* og ikke bare *begribe* eller *forklare* ud fra naturvidenskabens "hårde fakta". Dertil er kvalitative undersøgelsesmetoder, såsom interviews og observationer, mere anvendelige. [Thurén, 2008]

Projektgruppen vil forsøge at besvare den opstillede problemformulering (se kapitel 2.1 på side 21), ved hjælp af samfundsvidenskabelige metoder og et hermeneutisk perspektiv. Dette er valgt, da det ønskes at tilegne en bredere forståelse omkring mekanismerne ved strategiske partnerskaber, hvortil metoder fra samfundsvidenskaben er fordelagtige. En samfundsvidenskabelig metode bruges som en betegnelse for den eller de fremgangsmåder, der anvendes til at producere viden om samfundet, dets organisationer, grupper og individer. Heri indgår sociale, økonomiske og politiske forhold. [Andersen, 2003]

3.2 Vidensproduktionens arbejdsgang

Processen for at producere den nødvendige viden i et samfundsvidenskabeligt perspektiv kan afbildes på forskellige måde. I dette kandidatspeciale er de fire grundlæggende elementer som *problemformulering/spørgsmål*, *teori*, *empiri/data* og *konklusioner/svar* brugt. [Andersen, 2003] Disse elementer og deres koblinger i mellem hinanden er vist på figur 3.1.



Figur 3.1: Vidensproduktionens processens grundlæggende elementer. [Andersen, 2003]

Elementerne i arbejdsgangen for vidensproduktionen kan i nogle tilfælde forløbe pænt lineært og struktureret, som det fremstår i de fleste rapporter. Dog er det mest almindeligt at arbejde med flere ting samtidigt (se de mange dobbeltrettede pile i figuren), hvorfor arbejdsgangen kan betegnes som en cirkulær iterativ proces. [Andersen, 2003] Det har også været tilfælde i dette kandidatspeciale, hvor teori og empiri har bidraget til nye spørgsmål i forløbet samt ændringer i kandidatspecialets udformning.

Kandidatspecialets problemformulering er udarbejdet ud fra det indsamlede teori og eksisterende, som er fundet i forbindelse med *Problembaggrund* (kapitel 1 på side 3). Til problemformuleringen er der lavet en afgrænsning, som derefter lægger op til en undersøgelse, hvor empirisk data, tilegnet gennem forskellige interviews, vil blive analyseret ift. teori og eksisterende viden (kapitel 5 på side 59). Efterfølgende vurderes disse betragtninger, således at besvarelsen på problemformuleringen kan udfærdiges i en konklusion. Alle fire grundelementer bliver analyseret og tolket ift. hinanden, således at der opnåes et sammenhængende kandidatspeciale. Hele denne arbejdsgang indgår implicit i strukturen af kandidatspecialet, som er beskrevet i afsnit 3.5 på side 29.

3.2.1 Validitet og reliabilitet

I forlængelse af vidensproduktionens arbejdsgang er det vigtigt at omtale de to begreber: *validitet* og *reliabilitet*. De to begreber er væsentlige i alle fire grundlæggende elementer, vist i figur 3.1. Begreberne afgør tilsammen kvaliteten af kandidatspecialet, hvorfor det er en nødvendighed både at have en høj validitet og reliabilitet. I dette afsnit redegøres der kort for begreberne, hvorefter de løbende bliver vurderet gennem litteraturstudie, informationssøgning og indsamling af empirisk data i kandidatspecialet.

Validitet

Validitet, der også benævnes som gyldighed, indebærer, hvorvidt et måleinstrument (f.eks. spørgeskema eller interview) måler det, som er formålet med undersøgelsen. Herved skal man være opmærksom på ikke at lade sig styre af sin forforståelse, således at resultaterne bliver tolket i dén retning, som man havde forudtaget. [Bryman, 2004].

I dette kandidatspeciale vurderes validitet f.eks. ud fra problemformuleringen (afsnit 2.1 på side 21, som bl.a. søger svar på udfordringer ved strategiske partnerskaber inden for de kommunale bygherrer. Dertil har projektgruppen udført interviews af kommunale bygherrer, hvor spørgsmål vedrørende udfordringer i forbindelse med strategiske partnerskaber er blevet givet til alle interviewpersoner. Da alle personer har fået nogenlunde samme spørgsmål, må formålet med kandidatspecialets undersøgelse vurderes at have en rimelig validitet. Yderligere kan interviewpersonernes svar valideres ift. den teori, som projektgruppen har fundet dertil. Idet de empiriske data og anvendte teorier er sammenstemt, kan validiteten ligeledes vurderes at være rimelig høj.

Reliabilitet

Reliabilitet, som også er kendetegnet ved pålidelighed, bedømmer om de målingerne, der foretages giver konsistente resultater. Derudover forstærkes reliabiliteten, hvis undersøgelsen foretages med forskellige vinkler. [Bryman, 2004]

Herved er kandidatspecialet vurderet til at have en vis reliabilitet, idet projektgruppen har formålet at finde konsistente udfordringer ved de forskellige interviewpersoner. Derudover vurderes det, at reliabiliteten er blevet styrket ved, at undersøgelsen indeholder interviews af personer med forskellige erfaringer om strategiske partnerskaber.

3.3 Litteraturstudie og informationssøgning

Ud fra det videnskabsteoretiske synspunkt og vidensproduktionens arbejdsgang er der udarbejdet et litteraturstudie til kandidatspecialet. Dette er foretaget for at forberede et datagrundlag ved indsamling af eksisterende viden og teorier inden for kandidatspecialets genstandsfelt. En litteratursøgning omhandlende samarbejde i byggeriet er meget bredt, hvorfor det er fordelagtigt at dele litteraturstudiet op i to. [Rienecker og Jørgensen, 2012] De to dele er:

1. En bred indledende søgning omhandlende samarbejde i byggeriet.
2. En konkret dybdegående søgning vedrørende strategiske partnerskaber i bygge- og anlægsbranchen.

I den første del af litteraturstudiet har projektgruppen indledt med at fokusere bredt i tilegnelsen af nyttigt litteratur og information. Dette er gjort for at få et overblik over, hvad der rører sig, og hvilke problematikker der er til stede i bygge- og anlægsbranchen. Desuden er den indledende søgning også med til at indsnævre litteraturstudiet til de problematikker, som projektgruppen finder mest interessant at fordybe sig med i kandidatspecialet (se kapitel 2.1 på side 21). I forbindelse med den indledende søgning er der blevet søgt på flere forskellige emner inden for byggeriet, såsom produktivitet, konjunkturanalyser, kommunikation samt adskillige samarbejdsformer. Informationen er tilegnet ud fra fri søgning på internettet, databaser, ligesom der også er blevet søgt i forskellige hånd- og lærebøger. Det resulterede i flere brugbare analyserapporter, videnskabelige artikler og

afhandlinger fra både ind- og udland samt almene hjemmesider. Alle kilder er vurderet kritisk, som er beskrevet i afsnit 3.3.1.

Den anden del af litteraturstudiet er designet mere detaljeret og dybdegående, idet der, jf. problemformuleringen i afsnit 2.1 på side 21, er fokuseret på strategiske partnerskaber i kommunalt regi. Dertil er der anvendt følgende databaser:

- Den Danske Forskningsdatabase
- Emerald insight
- Google Scholar
- Scopus
- Springerlink

I den forbindelse udarbejdede projektgruppen en liste, hvor forskellige søgestrengene blev brugt til en systematisk søgning [Rienecker og Jørgensen, 2012]. Disse kan ses i tabel 3.1. Ud fra søgestrengene blev abstracts og konklusioner i de forskellige kilder efterfølgende læst for at finde det mest relevante litteratur omhandlende kandidatspecialets genstandsfelt. Litteratursøgningen har dog vist, at der ikke er skrevet mange akademiske afhandlinger, artikler osv. omkring strategiske partnerskaber i Danmark. Dette vurderes til at være sandfærdigt, da strategiske partnerskaber til stadighed er nyt emneområde herhjemme. Projektgruppen har derfor været nødsaget til at finde andre rapporter, publikationer og artikler fra internettet og brancheorganisationer.

Danske søgestrengene	Engelske søgestrengene
"partnering"	"partnering"
"projekt partnering"	"project partnering"
"strategiske partnerskaber"	"strategic partnering"
strategiske partnerskaber i bygge- og anlægsbranchen	strategic partnering in the building industry
strategiske partnerskaber i bygge- og anlægsbranchen	strategic partnering in the construction industry
"strategiske partnerskaber" AND "kommunale bygherre"	"strategic partnering" AND "municipal developer"
"strategiske partnerskaber" AND "kommunale bygherre"	"strategic partnering" AND "municipal builders"

Tabel 3.1: Anvendte søgestrengene i forbindelse med litteratursøgningen.

3.3.1 Kildekritik

En lang række kilder er anvendt til udarbejdelse af dette kandidatspeciale. Disse kilder er grundlæggende vurderet ud fra deres troværdighed, objektivitet, præcision samt relevans. Troværdigheden af kilderne er evalueret ud fra forfatterne og deres tilhørsforhold til de specifikke emner, hvor kilderne er publiceret, og om der er tale om primære eller sekundære kilder. Ved objektivitet af kilderne fastlægges, det om forfatterne prøver at overbevise eller informere læseren. Præcisionen måles ud fra publikationstidspunktet og om kilderne kan verificeres i andre kilder. Til sidst vurderes relevansen i kilderne ift. hvilke emneområder de dækker vha. titel, abstract og konklusion. [Københavns Universitetsbibliotek, 2015], [Rienecker og Jørgensen, 2012]

På denne måde mener projektgruppen, at validitet og reliabilitet, som beskrevet i afsnit 3.2.1 på side 24, er fremvist af denne kildekritik. Den kildekritiske tilgang er yderligere påvist i litteraturlisten bagest i kandidatspecialet, hvor hver kilde (vist med blå) er vurderet ud fra ovenstående kritik samt deres formål ift. dette kandidatspeciale.

3.4 Dataindsamling

Ved hjælp af det førnævnte litteraturstudie samt informationssøgning er der grundlag for at udarbejde data til kandidatspecialets analyse. Derfor redegøres der i det følgende for metodikken bag det indsamlede data.

3.4.1 Interviews

Projektgruppen har afholdt interviews med udvalgte kommunale bygherrer og eksperter (jf. problemformuleringen i afsnit 2.1 på side 21), der har vist interesse for strategiske partnerskaber inden for de seneste år. De kommunale bygherrer, der er opstillet til interviews, er udvalgt på baggrund af deres størrelse ift. at have den nødvendige kapacitet til at indgå i strategiske partnerskaber. Desuden er de kommunale bygherrer valgt ud fra deres nuværende valg af udbudsformer, hvor det har været interessant både at interviewe bygherrer, der anvender strategiske partnerskaber og bygherrer, som ikke gør. Eksperterne er samtidig udvalgt på baggrund af at indsamle den nyeste viden på området. Derefter har formålet med disse interviews været at sætte den teoretiske viden, erhvervet gennem litteraturstudiet, i perspektiv til deres praktiske erfaringer fra bygge- og anlægsbranchen.

Alle interviews blev afholdt semistruktureret, da projektgruppen allerede havde en vis teoretisk og praktisk viden på området. Derudover er metoden også fordelagtig ift. projektgruppens valg om at spørge ind til yderligere afklaringer på de forberedte spørgsmål, som er formuleret af kvalitativ karakter. [Andersen, 2003]

Udvælgelsen af interviewpersoner blev foretaget på baggrund af en indledende undersøgelse, omhandlende strategiske partnerskaber i Danmark. Gennem en søgning på relevante hjemmesider fandt projektgruppen frem til Aarhus Vand A/S, REBUS, AaK Bykninger og Byggeri København.

I den forbindelse er det relevant at påpege, at projektgruppen har vurderet validiteten og reliabiliteten (se mere i afsnit 3.2.1 på side 24) hos de forskellige interviewpersoner. Dertil kan det nævnes, at personerne fra de forskellige kommunale bygherrer og brancheorganisationen, REBUS, kan betragtes som eksperter på hver deres område, men at projektgruppen samtidig er klar over, at personerne er ansat af en given virksomhed/brancheorganisation, hvorfor at de selvsagt vil være påvirket af det. Dertil har projektgruppen vurderet, at Hans Blinkildes funktion for NCC kan påvirke hans holdninger til branche generelt, men projektgruppen betragter hans udtalelser, som formand for REBUS, som værende pålidelig.

Aarhus Vand A/S

Aarhus Vand har beskæftiget sig med partnering siden 2000 og har stiftet deres første strategiske partnerskab i 2006. Derfor ønskede projektgruppen at lave et interview med afdelingschef, Claus Møller Pedersen, som har haft stor andel i udviklingen af det strategiske partnerskab: Vandpartner. Claus Møller Pedersen har medvirket med stor kendskab til

styring og udvikling af partnering, samtidig med at han bidrager med nyttig viden om strategiske partnerskaber på virksomhedsniveau. Dybdegående information om Aarhus Vand og Vandpartner beskrives yderligere i afsnit 4.1 på side 35.

REBUS

Projektgruppen har yderligere interviewet nøglepersoner fra REBUS, der er en brancheorganisation, som forsøger at lave innovative løsninger til bygningsrenovering - herigennem deres fokus på strategiske partnerskaber. Nøglepersonerne er hhv. Hans Blinkilde, formand for REBUS og sektionsdirektør for NCC i København, samt Jakob Brinkø Berg, der er tilknyttet REBUS gennem hans ph.d.-studie på DTU. Hans Blinkilde har været ideel at interviewe, idet han har mange års erfaring på organisationsniveau inden for partnering fra både Sverige og Danmark, mens Jakob Brinkø Berg har bidraget med den nyeste viden inden for strategiske partnerskaber i Danmark qua hans forskerbaggrund. Derudover har Hans erfaring fra REBUS' arbejde med workshops samt samarbejde med advokater, førende forskere på DTU og andre parter i REBUS om strategiske partnerskaber. Yderligere information vedrørende REBUS er givet i afsnit 4.2 på side 41.

AaK Bygninger

Ydermere har projektgruppen afholdt et interview med bygningschef for AaK Bygninger, Peter Munk. AaK Bygninger er en bygherreenhed i Aalborg Kommune og har ikke direkte erfaringer med strategiske partnerskaber. Men for at understøtte den samfundsvidenskabelige metode har det været interessant for projektgruppen at inddrage Peter Munks viden på området. Peter Munk har kunne bidrage med en generel samfundsforståelse, ligesom at problematikken omkring opstart af strategiske partnerskaber er blevet belyst. Mere information omkring AaK Bygninger kan findes i afsnit 4.3 på side 45.

Byggeri København og TRUST

Til sidst er der anvendt empiri fra to interviews, der er foretaget af samarbejdsgruppen (se kandidatspecialets forord for yderligere information). De to interviews er udarbejdet hhv. med Byggeri København, der er Københavns Kommunes bygherreenhed, og deres strategiske partnerskab, TRUST. I den forbindelse talte samarbejdsgruppen med projektchef fra Byggeri København, Nina Skjøl-Pedersen, og kommunikationsansvarlig i TRUST, Søren Houen Schmidt. De to interviews har været interessante for projektgruppen, idet TRUST er det største offentlige strategiske partnerskab i Danmark til dags dato. Desuden er det det første strategiske partnerskab i Danmark udbudt til konsortier. Derfor har begge interviewpersoner kunnet bidrage med relevant viden omkring strategiske partnerskaber i denne form og de dertil knyttede udfordringer. Yderligere information om Byggeri København og det strategiske partnerskab TRUST kan læses i afsnit 4.4 på side 48.

Interview af personer i ledende stillinger

Der er en række fokusområder, som interviewerens skal være opmærksom på, når vedkommende afholder et interview med personer i ledende stillinger. Grundet interviewpersonens personlighed og erfaring med at være i centrum som øverste leder vil der være en tendens til at interviewet tager form som en monolog om de emner, der interesserer interviewpersonen. Det er derfor vigtigt, at interviewerens behersker de vigtigste formuleringer inden for emnefeltet og dermed lettere kan afbryde interviewpersonen i et forsøg på at følge den planlagte agenda. [Andersen, 2003].

En anden problemstilling identificeret af Andersen [2003] omhandler den manglende ligeværdighed mellem interviewperson og interviewer. I det klassiske interview er intervieweren overlegen og bør skabe en tryk ramme ved at opmuntre og støtte interviewpersonen. Det omvendte gør sig gældende, når interviewpersonen er vant til at sætte rammerne. Idet projektgruppen samtidigt ikke har en velfunderet ekspertviden indenfor problemfeltet, vil denne problemstilling være mere tydelig, og interviewpersonen vil have en tendens til at fremstå som foredragsholder.

For at imødegå denne potentielle udfordring deltog den samlede projektgruppe i interviewet. I den klassiske situation kan det virke intimiderende, at interviewgruppen er i overtal sammenlignet med interviewpersonen og dennes gruppe. I denne specielle situation gøres det dog muligt for projektgruppen at styre interviewet i højere grad og dermed sikre at den planlagte agenda følges.

Afholdelse af interview

Inden hvert interview fik interviewpersonen tilsendt en række spørgsmål, som var udgangspunkt for interviewet. Dette gjorde det muligt for interviewpersonen at forberede en præsentation af de emner, som projektgruppen ønskede at undersøge. Dagsordenen for de enkelte interviews er præsenteret i hhv. appendiks A.1 på side 117, B.1 på side 141 og C.1 på side 165.

Rækkefølgen af spørgsmålene blev ikke fulgt kronologisk, idet interviewpersonerne havde en tendens til at følge deres egen agenda. Projektgruppen er dog af den opfattelse at nøgleelementerne i den forventede dagsorden er blevet besvaret under det afholdte interview.

Et grundigt referat af de afholdte interviews er præsenteret i appendiks A.2 på side 118, B.2 på side 142 og C.2 på side 166. Referater af de to interviews, som samarbejdsgruppen har foretaget, fremgår hhv. af bilag G.1 på side 233 og H.1 på side 249.

3.5 Kandidatspecialets struktur

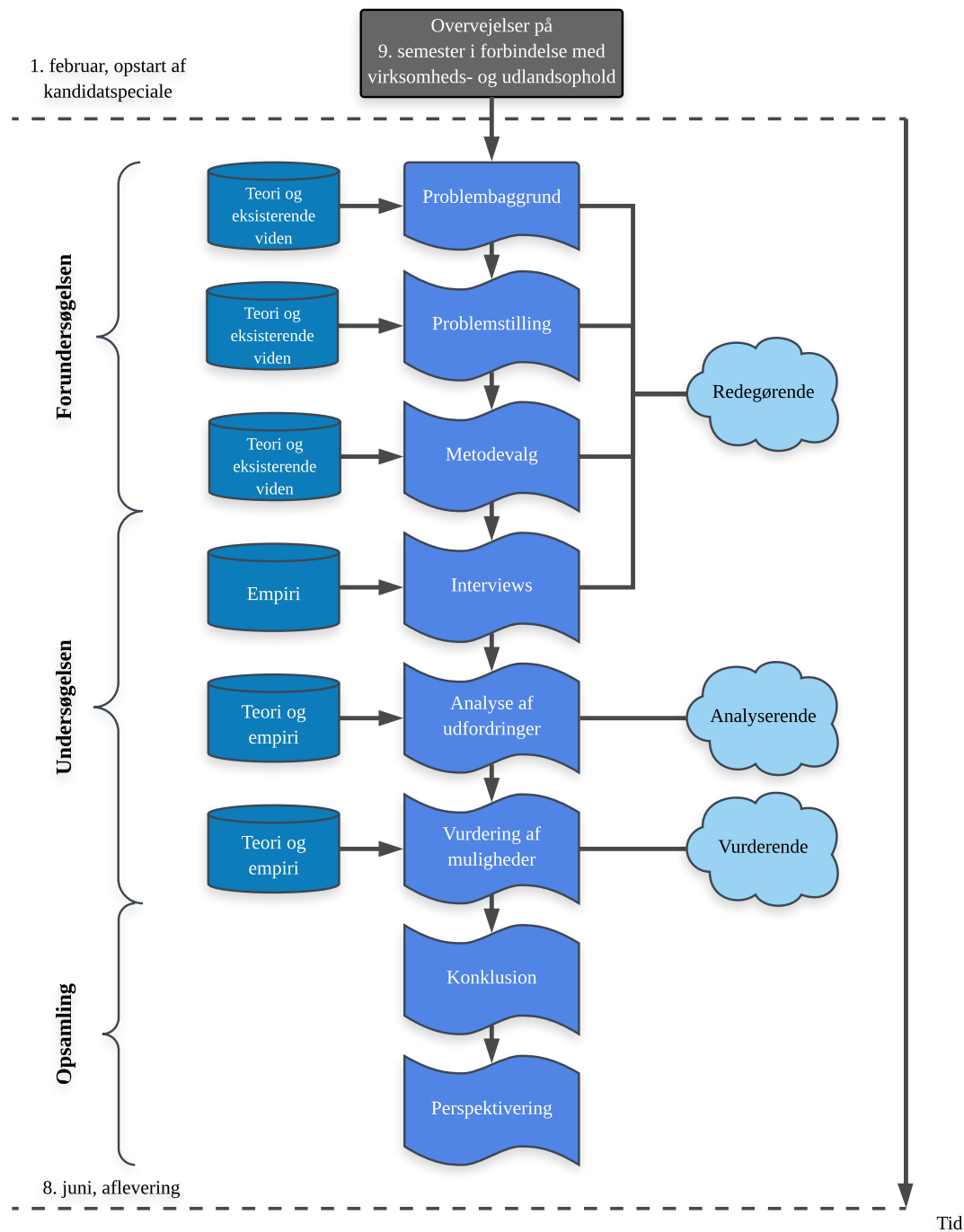
Dette kandidatspeciale er opdelt i tre større dele; *Forundersøgelsen*, *Undersøgelsen* og *Opsamling*. Derudover er Benjamin Blooms tre klassiske taksonomiske niveauer (redegørelse, analyse og vurdering) anvendt, da det understøtter den hermeneutiske cirkel og derved det hermeneutiske perspektiv, jf. afsnit 3.1.1 på side 23 [Forlaget Columbus, 2018].

Forundersøgelsen indeholder en problembaggrund, som har til formål at danne et overblik over eksisterende viden inden for kandidatspecialets genstandsfelt. Denne føres over i en problemstilling, hvor viden fra problembaggrunden samles og udmønter sig i en problemformulering med dertilhørende afgrænsning.

Undersøgelsen startes op med en redegørelse af det indsamlede empiriske data fra de forskellige interviewpersoner, der er præsenteret i afsnit 3.4.1 på side 27. Deri bliver udfordringerne for de kommunale bygherrer og eksperter i forbindelse med strategiske partnerskaber klarlagt. Efterfølgende bliver disse udfordringer systematiseret i en PESTEL-model og undersøges gennem en analyse. Denne analyse undersøger og belyser den nuværende situation for de kommunale bygherrer ift. strategiske partnerskaber og dens potentiale for udvikling i fremtiden. Efter dette vurderes forskellige initiativer og løsningsforslag, som de kommunale bygherrer med fordel kan lade sig inspirere af ift. at udbrede strategiske partnerskaber. Til sidst afsluttes kandidatspeciale med en konklusion og perspektivering.

Konklusionen har det formål at besvare problemformuleringen, mens der i perspektiveringen diskuteres andre måder, hvorpå projektgruppen kunne have undersøgt kandidatspecialets genstandsfelt.

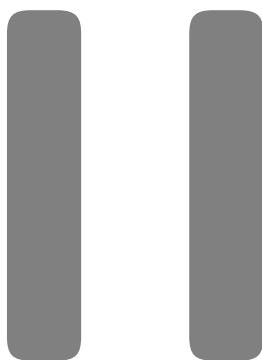
Strukturen på kandidatspecialet er endvidere illustreret på figur 3.2, hvor elementer fra vidensproduktionen indgår, ligesom de tre taksonomiske niveauer er angivet i højre side af figuren.



Figur 3.2: Strukturen på kandidatspecialet, hvor elementer fra vidensproduktionen og de taksonomiske niveauer er integreret.

Af figuren kan det ses, at projektgruppen har brugt teori, fundet gennem litteraturstudiet og informationssøgningen, samt eksisterende viden til hhv. at udarbejde problembaggrunden, problemstillingen og de forskellige metodevalg. Ydermere er de empiriske data fra interviewene anvendt til at redegøre for udfordringerne, som de forskellige kommunale bygherrer og eksperter har påpeget. Dette kapitel følges op med en analysen og en afsluttende vurdering, hvor der ved begge kapitler benyttes både teori og empiri. Elementerne fra vidensproduktionen er således anvendt konkret i de forskellige kapitler, hvorfor der påtegnet pile til hver kapitel i figuren.

I forhold til de taksonomiske niveauer er de første fire kapitler i kandidatspecialet redegørende, mens at analysen og vurderingen, som kapitlerne antyder, er analyserende og vurderende. De taksonomiske niveauer er implicit brugt i kapitlerne, hvorfor at der ikke er anvendt pile til dette i figuren.



Undersøgelsen

4	Interviews af kommunale bygherrer samt eksperter	35
4.1	Interview med afdelingschef i Plan og Projekt, Aarhus Vand A/S	
4.2	Interview med nøglepersoner fra REBUS	
4.3	Interview med bygningschef i AaK Bygninger, Aalborg Kommune	
4.4	Interview af nøglepersoner i TRUST	
4.5	Delkonklusion	
5	Analyse af udfordringer	59
5.1	Politiske faktorer	
5.2	Økonomiske faktorer	
5.3	Juridiske faktorer	
5.4	Sociokulturelle faktorer	
5.5	Delkonklusion	
6	Vurdering af muligheder	79
6.1	Modige politiske beslutninger	
6.2	Forbedringspotentiale ved juridiske rammevilkår	
6.3	Vigtigheden af fælles forståelse	
6.4	Delkonklusion	

4

Interviews af kommunale bygherrer samt eksperter

I dette kapitel redegøres der for forskellige interviews af udvalgte kommunale bygherrer i bygge- og anlægsbranchen, som enten beskæftiger sig eller kan se potentiale med strategiske partnerskaber, samt eksperter inden for strategiske partnerskaber. Først introduceres de virksomheder/organisationer, som interviewpersonerne er en del af, samt deres eventuelle arbejde med konkrete strategiske partnerskaber. Efterfølgende præsenteres deres synspunkter og viden på området, der bruges til besvarelse af problemformuleringen (se afsnit 2.1 på side 21), hvor forskellige udfordringer ved strategiske partnerskaber i kommunalt regi og samarbejdsformens udbredelse bliver fremhævet.

4.1 Interview med afdelingschef i Plan og Projekt, Aarhus Vand A/S

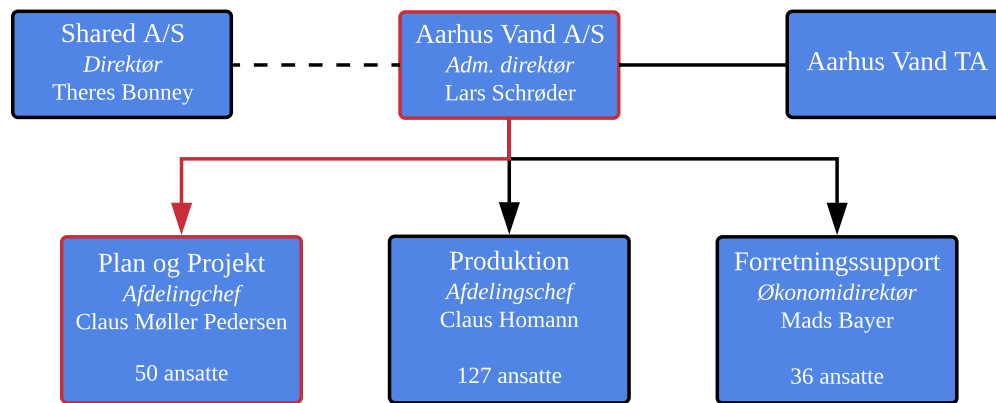
I det følgende præsenteres Aarhus Vand kort gennem en generel beskrivelse af virksomheden og afdelingen *Plan og Projekt* samt dennes arbejde med strategiske partnerskaber gennem konceptet *Vandpartner*. Dernæst præsenteres afdelingsleder, Claus Møller Pedersens synspunkter fra interviewet, der anvendes til besvarelse af problemformuleringen givet i afsnit 2.1 på side 21. For yderligere informationer refereres læseren til appendiks A på side 117, hvor hele interviewet med Claus Møller Pedersen er gengivet.

4.1.1 Præsentation af Aarhus Vand A/S

Aarhus Vand er et kommunalt forsyningsselskab ejet 100% af Aarhus Kommune. Selskabets virksomhed var førhen fast tilknyttet Aarhus Kommune, men blev d. 1. januar 2010 etableret som et aktieselskab. Aarhus Vand har en årlig omsætning på 600 mio. kroner og håndterer med deres 217 ansatte følgende kerneforretninger [Aarhus Vand, 2018]:

- Regnvand (herunder klimatilpasningsprojekter)
- Produktion og distribution af 15 mio. m³ drikkevand i ni vandværker
- Transport og rensning af over 30 mio. m³ spildevand i fire renselanlæg
- Tømning af private spildevandstanke
- Sikring af et balanceret og sundt vandkredsløb

Aarhus Vand består af afdelingerne *Plan og Projekt*, *Produktion* og *Forretningssupport*, som vist på figur 4.1 på den følgende side. Afdelingen i fokus i denne rapport er Plan og Projekt, da de med Claus Møller Pedersen i spidsen står med udviklingen og gennemførelsen af partnering-projekter (se begrebsafklaring i tabel 1.1 på side 13) i Aarhus Vand.



Figur 4.1: Organisationsdiagram for Aarhus Vand A/S. Shared A/S er ejet af flere virksomheder, hvorfor denne er tegnet med en stiplet linje. [Aarhus Vand, 2018]

Aarhus Vand TA, hvor TA står for "Tilknyttet Aktivitet", er i 2017 oprettet som et datterselskab til Aarhus Vand. Formålet med dette selskab er at varetage regnskab for alle aktiviteter, der ikke ligger inden for Aarhus Vand's kerneområder. Shared A/S ejes af Aarhus Vand, Favrskov Forsyning, Syddjurs Spildevand og Morsø Forsyning som et tværgående serviceselskab, der med fælles indkøb løser opgaver og ydelser på tværs af selskaberne. Yderligere oplysninger kan findes i Aarhus Vand's virksomhedsplan 2018. [Aarhus Vand, 2018]

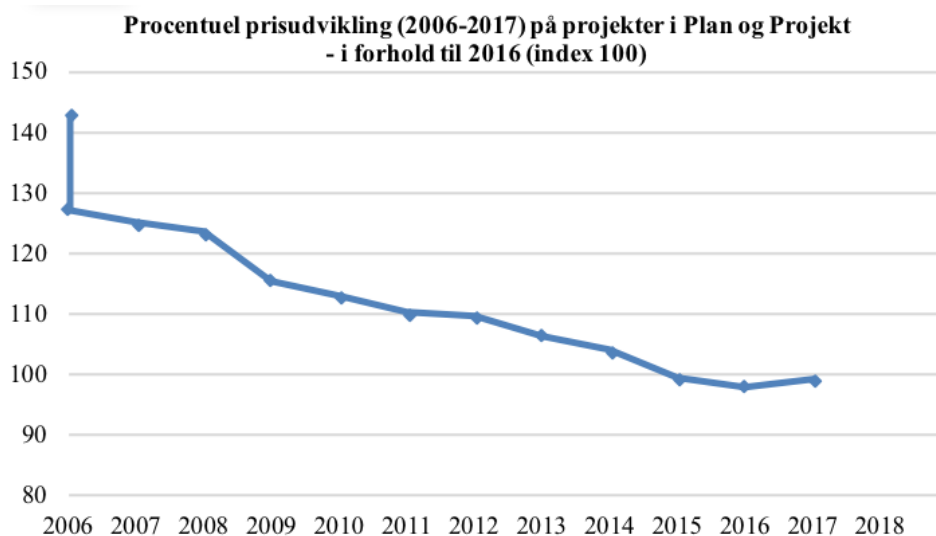
Allerede i 2000 begyndte Aarhus Vand at overveje, hvordan de kunne få mere ud af de midler, som de havde til rådighed. Da virksomheden oplevede en for lav tilbudsgivning på projekterne, som resulterede i mistro og konflikter, stillede Aarhus Kommune et krav om, at produktiviteten skulle øges drastisk. Dette resulterede i, at Aarhus Vand begyndte at fokusere på nye samarbejdsformer, hvoraf to koncepter løbende er blevet udviklet - hhv. funktionsudbud af enkeltstående partnering-projekter samt strategiske partnerskaber af længere varighed (se forklaring på disse begreber i tabel 1.1 på side 13). Interviewet tager derved udgangspunkt i afdelingens arbejde med deres strategiske partnerskab: Vandpartner, herunder hvilke udfordringer, de har mødt og stadig møder.

4.1.2 Præsentation af det strategiske partnerskab: Vandpartner

Aarhus Vand's strategiske partnerskab, Vandpartner, har været under udvikling siden 2006. Dengang blev det etableret som en 4-årig ramme- og partneringaftale, men er siden 2010 gennem dispensation blevet forlænget til en 6-årig ramme- og partneringaftale. Nedenstående giver en kort præsentation af konceptet, mens den detaljerede konceptbeskrivelse kan findes i bilag E.2 på side 191.

Aarhus Vand ønskede at forlænge varigheden af partnerskaberne for at forbedre gentagelses-effekten og relationer på tværs af partnerskabet, og fordi de, ifølge Claus Møller Pedersen, ikke fik det fulde potentiale ud af samarbejdet henover den normale rammeaftales 4-årige periode. Det blev vurderet gennem et juridisk notat af advokatfirmaet Bech-Bruun, at der var grundlag for længere samarbejder helt op til 8-10 år. Aarhus Vand besluttede sig dog for 6 års varighed for at få en naturlig udskiftning blandt partnerne, således at partnerskaberne, efter Claus Møller Pedersens vurdering, bliver ved med at præstere hele samarbejdsperioden ud.

Gennem alle år har Claus Møller Pedersens afdeling kunnet fremvise klare resultater for, at den nye samarbejdsform har fungeret godt. Resultatet præsenteres bl.a. gennem grafen, illustreret på figur 4.2, der viser den procentuelle prisudvikling for de gennemsnitlige enhedspriser fra 2006 til 2017 på projekter udført i afdelingen Plan og Projekt, hvilket er vist på figur 4.2.



Figur 4.2: Prisudviklingen gennem Aarhus Vand's arbejde med partnering-projekter og strategiske partnerskaber. Denne figur er blevet udleveret af Claus Møller Pedersen (se bilag E.1 på side 185)

De gennemsnitlige enhedspriser er faldet 45 % siden 2006, hvilket har været argumentet hos Aarhus Vand til at fortsætte udviklingen af Vandpartner-konceptet. Ifølge Claus Møller Pedersen er dette et godt bevis på, at strategiske partnerskaber er mere fordelagtige end de traditionelle samarbejdsformer i byggeriet.

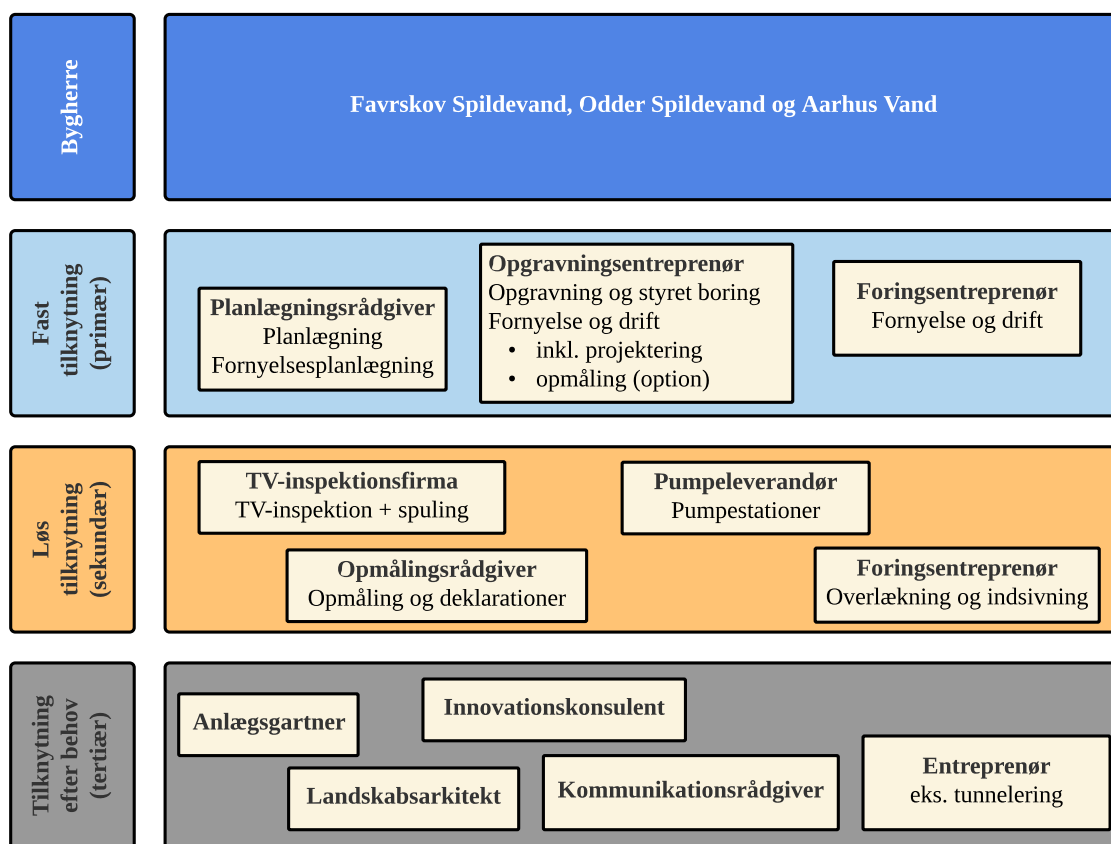
Det nyeste strategiske partnerskab, Vandpartner, blev i 2016 etableret af Aarhus Vand i fællesskab med Favrskov Spildevand A/S og Odder Spildevand A/S. Bygherrerne udbød fem fælles rammeaftaler inden for teknisk rådgivning og entreprenørarbejde, mens Aarhus Vand alene udbød én rammeaftale inden for pumpestationer og opgravning. Alle rammeaftaler indeholdte krav om en fælles partnering-aftale, hvor parterne indgik i at samarbejde både med deres konkurrenter og andre parter i byggeriet, mens rammeaftalerne indgås individuelt mellem hvert forsyningsselskab og virksomheden, der vinder udbuddet. [Aarhus Vand, 2018]

Som beskrevet i koncept-beskrivelsen, bilag E.2 på side 191, blev der for hvert af udbudene indgået et varierende antal rammeaftaler inddelt på baggrund af geografiske områdeinddelinger og/eller ydelser. Herved kan projektet som helhed betragtes som et strategisk partnerskab opdelt i parallelle rammeaftaler med mange forskellige strategiske partnere [REBUS, 2017].

Samarbejdspartnerne forpligtes gennem partnering-aftalen og rammeaftalerne at samarbejde om følgende fælles mål også kaldet partnering-elementer:

- Projektøkonomi med over-/underskudsdeling
- Fælles mål
- Løbende forbedringer
- Innovation

Hver parts forpligtelse afhænger af den enkelte rammeaftale indgået mellem parterne, hvor bygherrerne i fællesskab har vurderet hvilke af samarbejdspartnerne, der er primære og sekundære. De sekundære skal udelukkende samarbejde med resten inden for projektøkonomi og fælles mål, mens de primære samarbejdspartnere skal samarbejde inden for alle elementerne. Desuden findes en række tertiære parter, der er tilknyttet samarbejdet efter behov. En oversigt over partnere og bygherrer er angivet på figur 4.3.



Figur 4.3: Primære, sekundære og tertiære samarbejdspartnere i Vandpartner jf. konceptbeskrivelsen, bilag E.2 på side 191. [Aarhus Vand et al., 2015]

For at få samarbejdet struktureret og få potentialet af det strategiske partnerskab udnyttet bedst muligt, har alle samarbejdspartnere yderligere forpligtet sig til at indgå i forskellige fælles styringsgrupper, som samarbejder tværfagligt med projektet i centrum. Udover at styre selve projektet er det et krav, at parterne innoverer i fællesskab, at de udbreder konceptet og de vurderer fællesskabets evne til at opfylde de opstillede målsætninger for det strategiske partnerskab. Dog stillede Aarhus Vand ikke krav til mængden af eksempelvis mandskab osv., som skulle indgå i de forskellige styringsgrupper.

I interviewet forklarer Claus Møller Pedersen det således: *"Vi har ikke sat et krav, men bedt dem fortælle i tilbudsfasen hvor meget de ville levere. Det vi kan se er, at de allesammen byder ind med mere end det, de gjorde i tilbuddet. Det viser også en stor interesse for konceptet"*. Der har altså været langt større tilslutning fra parterne end alle havde forventet. For yderligere information om ovenstående partnering-elementer og styringsgrupper refereres til koncept-beskrivelsen for Vandpartner, bilag E.2 på side 191 [Aarhus Vand et al., 2015].

4.1.3 Udfordringer

Selvom Claus Møller Pedersen er stærk fortaler for potentialet ved strategiske partnerskaber, reflekterer han ligeledes over forskellige udfordringer, som denne type samarbejdsform står overfor i forhold til udbredelse til resten af den danske byggebranche. I det følgende beskrives Claus Møller Pedersens synspunkter til dette emne. Sidst i kapitlet er interviewets udfordringer kort opsummeret i tabel 4.1 på side 56.

Manglende tillid

Et af emnerne, Claus Møller Pedersen pointerer i interviewet, er den store mistillid, der findes mellem parterne i bygge- og anlægsbranchen. Parterne har, ifølge Claus Møller Pedersen, længe vænnet sig til, at man ikke finder en fælles løsning på problemer, der opstår, men i stedet holder sine egne kort tæt til kroppen. Som han selv beskriver det: *"Selvom entreprenøren har ideer til, hvordan det her kunne laves smartere, så har man alligevel som bygherre eller som rådgiver mistro til ham"*. Det er således ikke, fordi parterne i projekterne angiveligt ikke kommer med ideer til at gøre processerne og produktet bedre, men i stedet er udfordringen den mistillid, der ligger dybt forankret i den danske byggebranche.

Skepsis imod nye tiltag

Gennem udbredelsen af konceptet for Vandpartner har Aarhus Vand mødt stor skepsis i branchen overfor nye tiltag. *"Noget af det vi kunne mærke, efter vi havde kørt nogle år, er, at der har været stor skepsis - også blandt andre af vores forsyningskollegaer. De siger: "At du tør Claus. Du bliver da snydt så vandet driver af dig..." "*. Som Claus Møller Pedersen påpeger, virker det ikke til, at parterne ændrer holdning, selvom han præsenterer dem for resultaterne af den procentuelle prisudvikling, vist på figur 4.2. Det virker således til, at nogle aktører i branchen har et betydeligt negativt mind-set til den nye samarbejdsform, hvilket gør det svært at udbrede konceptet til resten af branchen.

En ændring af den indgroede traditionelle samarbejdsform er derved en nødvendighed, hvilket Claus Møller Pedersen ligeledes påpeger ved: *"Det at få taget det skridt og komme frem til, at vi faktisk på den måde kan lære af hinanden, og at vi ikke er hinandens konkurrenter, men er hinandens samarbejdspartnere - det tror jeg er den største udfordring"*. Parterne i bygge- og anlægsbranchen skal turde tage initiativet til at gøre noget ved måden, man arbejder på i dag. Ifølge Claus Møller Pedersen vil entreprenørerne og de private parter gerne have samarbejdsformen til at udbrede sig, og at flere bygherrer udbyder på denne måde.

Men mange løber panden mod muren, når de forsøger at levere budskabet om et tættere samarbejde videre fra Vandpartner til et nyt projekt, hvilket Claus Møller Pedersen pointerer ved: *"Når de kommer fra partnering og alligevel skal arbejde på traditionel vis i et andet projekt, så bliver de tørret, fordi de er vant til det er tillid"*.

Manglende politisk støtte

En anden grund til den manglende optimisme og tillid kan være, at det generelt er et problem at få de mindre virksomheder med, da de muligvis ikke har kapacitet til at byde ind på store strategiske partnerskabsaftaler, såsom Vandpartner. Ifølge Claus Møller Pedersen var der dog nogle små, der forsøgte at gå sammen og byde på projektet, men endte alligevel med en pris langt over de andre tilbud.

Denne udfordring danner grundlag for en problematik, som især de mindre kommuner står overfor i dag. *"... men den der med, at man ligesom (ikke red.) sorterer nogle fra - det er jo politisk vigtigt i nogle kommuner"* - som Claus Møller Pedersen her beskriver det, er det nødvendigt for de mindre kommuner, at bibeholde et stabilt lokalt erhvervsliv, ellers ender arbejdspladserne højst sandsynligt i de større byer. Claus Møller Pedersen mener, at der således er flere, der vil udbyde i strategiske partnerskaber, som rent politisk får modstand fra denne kant. I Aarhus Kommune har Aarhus Vand dog fået godkendelse af konceptet, hvilket, ifølge Claus Møller Pedersen, bl.a. skyldes, at det er en af de større kommuner.

Ressourcekrævende beslutninger og komplekst juridisk grundlag

Ifølge Claus Møller Pedersen er en anden udfordring, at et strategisk partnerskab som Vandpartner er en noget mere kompleks samarbejdsform end det traditionelle samarbejde. Med REBUS' udgivelse af en skabelon for udbudsregler (se afsnit 4.2 på næste side) er det blevet nemmere rent juridisk at udbyde strategiske partnerskaber. Claus Møller Pedersen påpeger dog stadig, at der skal anvendes juridisk rådgivning til at få styr på rammeaftalens kompleksitet. Derfor bør bygherrer, der søger at udbyde i strategiske partnerskaber, bruge mere tid og flere ressourcer end hidtil i projektets forarbejde for at sikre, at samarbejdet, som Claus Møller Pedersen siger, *"bliver agilt og operationelt"*. Det kræves herved, at organisationsstrukturen og processerne i virksomheden kan målrettes et strategisk partnerskab, hvilket muligvis kræver ændringer i måden at arbejde på.

Disse ændringer kan ligge til grund for en grundlæggende strategisk udfordring, da det operationelle først ordentligt kan etableres, når strategien er på plads. Claus Møller Pedersen mener, at det kan være svært at ændre virksomheden i så betydelig en retning, hvis ikke virksomheden er 100% villig til at anvende de fornødne ressourcer.

Fragmenteret byggebranche

Som Claus Møller Pedersen beskriver det, bør virksomheder i stedet tænke i samlede løsninger for at ændre den siloopdelte tilstand bygge- og anlægsbranchen er i i dag; *"Så det at gå sammen og levere systemløsninger - fordi verden vil gerne have systemløsninger - der er vi ikke så godt kørende i Danmark"*. Udfordringen er, ifølge Claus Møller Pedersen, at hver enkelt virksomhed har en tendens til at levere sit eget produkt fungerende som et afskåret enkelt-komponent i det samlede projekt, og altså ikke en del af en samlet løsning udarbejdet i tæt samarbejde med de resterende parter i byggeriet.

Konfliktpræget kultur

Når Claus Møller Pedersen skal forklare, hvorfor strategiske partnerskaber såsom Vand-partner er en foretrukken samarbejdsform hos Aarhus Vand, siger han: *"Her snyder vi ikke hinanden; her hjælper vi hinanden. Men de spilleregler gælder ikke nødvendigvis for almindelige kontrakter. Der er det måske snarere det modsatte, der er gældende"*. Det er således Claus Møller Pedersens opfattelse, at AB-reglerne har ledt til den konfliktkultur, der har forvoldt mange voldgiftssager i de senere år, hvilket ligeledes er påpeget i rapportens *Problembaggrund*, afsnit 1.2 på side 6.

Ifølge Claus Møller Pedersen udsprang mange konflikter hos Aarhus Vand ved, at næsten alle udbud blev udbudt ved "billigste pris", hvilket var endnu en årsag til skiftet til partnering og strategiske partnerskaber. Claus Møller Pedersen mener, at det kan være et generelt problem i branchen, at det er lettest at udbyde projekter enkeltvis til "billigste pris", da man som bygherre kan komme til at glemme de langsigtede resultater. Som han selv påpeger: *"Nogle gange er virksomheder sultne efter sådanne opgaver, og så går de ned i pris, og når de går ned i pris, så får de opgaverne, og når de har fået opgaven, så går deres gymnastik som entreprenører ud på at finde hullerne, og hvordan kan jeg så hente godt med penge hjem igen... Og så kører spillet - altså "abe-spillet", og det er jo ikke på nogen måde produktiv"*. Grundlaget for et godt samarbejde bliver altså allerede i udbudsprocessen defineret. Ifølge Claus Møller Pedersen er en af de større udfordringer således en kulturændring i branchen og den enkelte virksomhed.

4.2 Interview med nøglepersoner fra REBUS

I det følgende præsenteres en generel beskrivelse af samfundspartnerskabet REBUS og deres arbejde med strategiske partnerskaber. Dernæst præsenteres formand, Hans Blinkildes og ph.d.-studerende, Jakob Brinkø Bergs synspunkter fra interviewet. Sammen med sit formandskab i REBUS er Hans Blinkilde sektionsdirektør for NCC i København, mens Jakob Brinkø Berg er tilknyttet REBUS gennem sit ph.d.-studie på DTU med titlen *"Radical improvements in sustainable building renovation based on new forms of collaboration and business models"*, hvorfor projektgruppen vurderer, at disse personer kan betegnes som eksperter inden for strategiske partnerskaber. Interviewet er ligeledes detaljeret gengivet i appendiks B på side 141. De samlede synspunkter og holdninger til branchen skaber grundlag for besvarelsen af problemformuleringen givet i afsnit 2.1 på side 21.

4.2.1 Præsentation af samfundspartnerskabet REBUS

REBUS er en sammentrækning af ordene: Renovating Buildings Sustainably, hvilket i korte træk beskriver organisationens formål omhandlende innovative løsninger inden for renovering af bygninger. REBUS arbejder konkret inden for tre områder [REBUS, 2018a]:

- Strategiske organisationsformer og rammevilkår, som sikrer muligheden for langsigtet udvikling, fleksibilitet og optimal logistik i et renoveringsprojekt.
- Industrielle, tekniske løsninger til facader og installationer.
- Digitale performance-modeller, der skal bruges til styring og dokumentation af en effektiv renovering, der også sikrer et godt indeklima og en god funktionalitet.

Herunder arbejder REBUS konkret med en målsætning om at reducere bygningers energiforbrug efter renovering med 50%, reducere energiforbruget under renovering med 30% og generelt øge produktiviteten i renoveringsprojekter med 20%. [REBUS, 2018a]

Projektet er finansieret af innovationsfonden Realdania samt Grundejernes Investeringsfond. Når partnernes medfinansiering lægges til, er budgettet på omkring 81 millioner kroner. Partnerne i projektet er nogle af landets største virksomheder og vidensinstitutioner, herunder COWI, NCC, Teknologisk Institut og SBI Aalborg Universitet samt en lang række andre partnere. [REBUS, 2018a] Med disse partnere undersøger REBUS gennem workshops og cases forudsætningerne for etablering af strategiske partnerskaber for bygningsrenovering i Danmark. Derudover forsøger REBUS at udbrede strategiske partnerskaber til bygge- og anlægsbranchen gennem udarbejdelsen af nye rammeaftalegrundlag og udbudsbetingelser, som de har offentliggjort på deres hjemmeside. [REBUS, 2018b]

4.2.2 Udfordringer

Hans Blinkilde og Jakob Brinkø Berg er med udgangspunkt i deres arbejde i REBUS meget optagede af strategiske partnerskaber, udbredelsen af disse og de konkrete udfordringer branchen står overfor. I det følgende beskrives deres holdninger og synspunkter til dette emne.

En opsummering af de vigtigste udfordringer ved at indgå i strategiske partnerskaber er præsenteret i tabel 4.1 på side 56, i slutningen af kapitlet.

Skepsis mod nye tiltag, manglende tillid og fragmenteret byggebranche

En del af REBUS' arbejde handler om udbredelsen af strategiske partnerskaber i den samlede byggebranche. Selvom parterne i REBUS oplever en bred interesse for projektet, er der en række problemstillinger ved at udbrede et nyt koncept i en relativ konservativ branche: *"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"*. Denne skeptiske tilgang har baggrund i den fragmenterede, opportunistiske byggebranche, der er beskrevet i afsnit 1.3.1 på side 9.

Jævnfør afsnit 1.3.2 på side 10 har Sverige og Storbritannien flere års tradition for strategiske partnerskaber. Hans Blinkilde udtrykker på baggrund af sine erfaringer fra bygge- og anlægsbranchen i Sverige, at den modstand, man oplever i den danske byggebranche, til en vis grad kan hænge sammen med de nationale kulturforskelle: *"De (svenskerne, red.) er vant til langsigtede relationer - det er helt naturligt for dem. De kender fordelene ved at udvikle ting sammen i industriel sammenhæng. I Danmark har vi meget mere en købmandstilgang"*. Dette argument udbygges med, at vi i Danmark hele tiden forsøger at tjene lidt mere og få en ydelse lidt billigere, hvor svenskerne gennem deres industrialisering i produktionsindustrien har lært gevinsten ved samarbejde.

I relation til samarbejdet, mener Hans Blinkilde, at en af de primære udfordringer i det moderne byggeri er manglende tillidsfuldt samarbejde. Han vurderer, at flere parter i byggeriet er kommet frem til samme konklusion og arbejder for at effektivisere branchen i denne retning.

Manglende forandringsvillighed

En anden afgørende betragtning, ifølge Hans Blinkilde, er menneskets psykologisk bestemte handlemønstre: *"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, og den måde, jeg gør det på, er meget bedre". Og så er der alle dem i midten - de lurepasser og ser, hvor udviklingen går hen"*.

Der vil dermed altid være kritikere og tvivlere, der ikke hovedløst springer ud i nye initiativer. Idet REBUS er nogle af de første i Danmark til at udbrede strategiske partnerskaber i stor skala, er erfaringerne fra det strategiske partnerskab, TRUST, beskrevet i afsnit 4.4.2 på side 50, altafgørende i forhold til at vinde indpas i branchen. Hvis REBUS gennem erfaringsopsamling fra TRUST kan vise gode resultater, er det forventeligt, at en større del af branchen vil være positivt stemt overfor at indgå i strategiske partnerskaber i fremtiden.

Ineffektivitet ved traditionelle udbud

Strategiske partnerskaber i England, Sverige og senest Danmark er udviklet som en modreaktion på de gældende udbudsregler og dertil hørende processer. Om baggrunden for at udvikle strategiske partnerskaber i København, siger Hans: *"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 ét udbud pr. arbejdsdag"*. De nuværende udbudsregler virker derved til ikke at skabe rammer i byggeriet, der fordrer effektivitet, når det handler om bygherrer med store porteføljer. Der er derfor brug for en juridisk ramme, der kan mindske antallet af udbud og samtidigt gøre processen med at håndtere udbud hurtigere.

Når man taler om udbudsreglerne og rammerne inden for EU, peger både Jakob Brinkø Berg og Hans Blinkilde på de definerede rammeaftalers fastsatte længde af fire år som et problem. I et renoveringsmarked, som det REBUS primært koncentrerer sig om, kan en del projekter både opstartes og udføres indenfor de definerede rammer. Hvis man derimod ønsker at udbyde nybyggeri i rammeaftaler opstår et andet problem: *"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"*. Ifølge Hans Blinkilde er det desuden besværligt at ændre denne regel til fordel for en længere aftale: *"... juristerne siger, der skal være meget store vægtige grunde til hvis man skal kunne definere mere end fire år"*. EU-lovgivningen lægger dermed op til muligheden for at udvide de foruddefinerede fire år med to eller flere år. Det kræver dog en objektiv diskussion af, hvad "store, vægtige grunde" er, hvilket er svært at definere fra udbud til udbud.

Komplekst juridisk grundlag

Ifølge Hans Blinkilde gavner det ikke bygge- og anlægsbranchen som helhed at bruge ressourcer på at beskrive og håndtere store mængder af udbud. Derimod er der en anden branche, der tjener penge på en ineffektiv byggebranche: *"... tag f.eks. 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 million beløb"*.

Hans Blinkilde mener dermed, at der er forskellige interesser i den nuværende byggebranche, og at det er i det juridiske systems interesse at fastholde det nuværende aftalegrundlag. Udover det juridiske tovtrækkeri, der er forbundet med håndteringen af udbudsprocessen, peger Hans Blinkilde og Jakob Brinkø Berg på de økonomiske udfordringer ved at gøre et udbud klar: *"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"*. Jakob Brinkø Berg mener, at den økonomiske udgift i den tidlige fase af projektet kan løbe op i mellem 10 og 20% af den samlede udgift. Selvom tallene er noget flyvske, virker der til at være et stort potentiale for at spare penge ved at lette arbejdet med udbud.

Konkurrenceloven

Som beskrevet i afsnit 1.3.1 på side 9, er den traditionelle byggebranche præget af intern konkurrence og opportunistisk adfærd, hvilket Hans Blinkilde deler sin opfattelse af: *"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"*. Der er derfor både brug for en mentalitetsændring i bygge- og anlægsbranchen og en ny tilgang til konkurrencereglerne, hvis det skal være muligt at drage fordel af alle aspekter ved strategiske partnerskaber.

Manglende modenhed i branchen

En stor del af ansvaret i udbudsprocessen er placeret hos bygherren, idet udbudsformen og rammerne besluttet her. Jakob Brinkø Berg mener, det kræver en moden bygherreorganisation at udfordre branchen og lave udbud med andre tildelingskriterier end laveste pris: *"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"*.

Det er langt mere komplekst at vurdere et byggeri på flere faktorer. I et moderne byggeri, indgået som et strategisk partnerskab, vil disse kriterier desuden i mange tilfælde være subjektive og personspecifikke, hvilket kræver flere overvejelser.

Vedrørende de fremtidige udfordringer i byggeriet nævner Hans, at det vil være fordelagtigt, hvis virksomheder fastlægger en gældende politik om deres strategiske samarbejde med andre parter i forsyningskæden. Hans Blinkilde udtaler: *"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"*. Kunderne begynder langsomt at stille større krav til den organisation, de laver forretning med, hvorfor parterne i byggeriet skal være klar til denne omstilling.

Manglende agilitet

Når man begynder at udbyde projekter til konsortier, der skal håndtere byggeriet fra start til slut, opstår der en række udfordringer. For at udnytte den viden partnerne hver især besidder, kræver det, at hver enkelt virksomhed i konsortiet indgår som udførende part og som rådgiver. Jakob Brinkø Berg udtrykker problemet, som: *"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?"*. Det er derfor nødvendigt at ændre på den måde, man skruer kontrakter mellem parterne sammen.

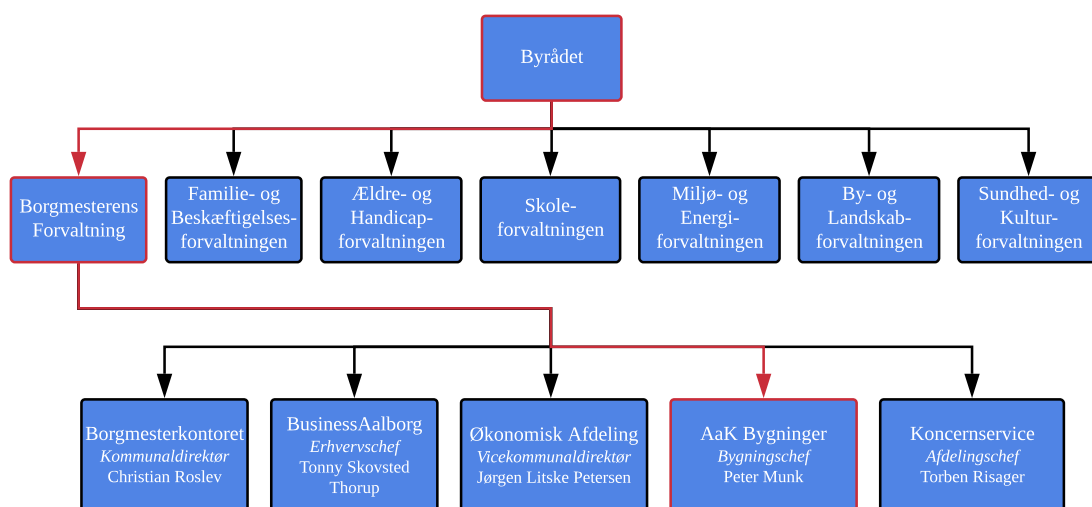
I den sammenhæng mener Hans, at det er vigtigt at overveje: *"Hvordan kan vi gå fra en strategisk partnerskaberne til et dybere samarbejde i værdikæden"*, idet det dybe samarbejde også skaber personlige relationer, der kan lede til bedre byggeri.

4.3 Interview med bygningschef i AaK Bygninger, Aalborg Kommune

I dette afsnit vil Aalborg Kommune blive præsenteret og særligt afdelingen *AaK Bygninger*, hvori bygningschef, Peter Munk, sidder. Projektgruppen har forsøgt at finde en kommunal bygherre, som ikke har direkte erfaringer med strategiske partnerskaber. Det er således interessant at høre om Peter Munks synspunkter til udfordringerne ved strategiske partnerskaber. Dette er med til at besvare problemformuleringen givet i afsnit 2.1 på side 21. Hvis læseren ønsker yderligere information, findes en detaljeret gennemgang af interviewet i appendiks C på side 165.

4.3.1 Præsentation af Aalborg Kommune og AaK Bygninger

Aalborg Kommune er opbygget med et byråd som den øverste myndighed med det overordnede ansvar for kommunens aktiviteter. I byrådet er der 31 medlemmer fra otte forskellige partier, som er med til at fordele medlemmerne i syv udvalg, der har hvert deres virke i de syv forskellige forvaltninger. De syv forvaltninger er illustreret på figur 4.4. Én af forvaltningerne er Borgmesterens Forvaltning bestående af fem afdelinger, der har til opgave at koordinere kommunens aktiviteter. [Aalborg Kommune, 2018a]



Figur 4.4: Forvaltningsstrukturen i Aalborg Kommune, hvortil afdelingerne i Borgmesterens Forvaltning er vist - heriblandt AaK Bygninger. [Aalborg Kommune, 2014], (red.)

I dette kandidatspeciale er afdelingen AaK Bygninger mest interessant, idet afdelingen er ansvarlig for byggeri og anlæg og beskæftiger sig med en projektportefølje på omtrent en million m² [Aalborg Kommune, 2018a]. Dertil er de væsentlige beskæftigelsesområder følgende [Aalborg Kommune, 2018b]:

- Styring af projektering og bygningsvedligeholdelse på kommunens samlede bygningsområde
- Administration af kommunens bygninger ift. køb, salg og udlejning
- Tværgående prioritering af ledige lokaler og bygninger
- Varetagelse af ejerrettigheder for de kommunale bygninger med dertilhørende grunda-realer

Ligesom ved Byggeri København, præsenteret i afsnit 4.4.1 på side 48, vurderer kommunens syv forvaltninger deres individuelle behov for finansiering af byggeprojekter. Disse behov indgår i kommunens årlige forhandlingsrunder, der bunder i en tildeling af ressourcer til AaK Bygninger, som herved står for byggeprojekternes færdiggørelse. Ved aflevering får de respektive forvaltninger igen ansvaret for byggeriet, dvs. drift og vedligeholdelse.

Afdelingen, AaK Bygninger, er i fokus, da den indtil nu ikke har udført bygge- og anlægsprojekter i strategiske partnerskaber, men i stedet har valgt udelukkende at udbyde på traditionel vis. Projektgruppen har derfor ønsket at finde ud af, hvorfor dette er tilfældet.

4.3.2 Udfordringer

I interviewet med Peter Munk tilkendegav han sine synspunkter på en række udfordringer. De mest fremhævede udfordringer vil i det følgende blive gennemgået og desuden blive opsummeret i tabel 4.1 på side 56.

Finansiell usikkerhed og store porteføljer

Peter Munk starter med at påpege nogle problematikker ved projektporteføljen i AaK Bygninger, da omfanget af denne er for uklar og ikke kendes mere end et par år frem. Peter Munk forklarer situationen ved, at der i de seneste år har været en gennemsnit tilflytning til Aalborg Kommune på omkring 1.800-2.000 nye indbyggere årligt. Dertil har man svært ved at gennemskue, hvilke type borgere det er, og hvilke typer bygninger, der er brug for i fremtiden.

I den forbindelse har Peter Munk nogle kontaktpersoner i de forskellige forvaltninger (se afsnit 4.3.1 på forrige side), som han mødes med for at drøfte strategier og ønsker til de kommende budgetter. Disse budgetter bliver vedtaget hvert år, idet at der årligt forhandles med regeringen, hvor mange penge der skal tildeles de forskellige kommunekasser. Først derefter kan personerne i de syv forvaltninger og Peter Munk få overblik over, hvor meget de har til rådighed til bygge- og anlægsprojekter i kommunen.

Peter Munk udtaler: *"... og når vi så kobler det (budgetvedtagelsen red.) til jeres kontekst med strategiske partnerskaber, så har I her fået en af de udfordringer, som der ligger i at lave strategiske partnerskaber. Det er, at vi har ikke budgetsikkerhed andet end for det kommende år. Og hvis jeg skal lave strategiske partnerskaber, så skal de være på den lange bane"*. Der er altså en samfundsforståelse, der skal betragtes ift. udbredelsen af strategiske partnerskaber, hvortil at det kræves, at regeringen hjælper branchen.

Peter Munk nævner dertil et eksempel, hvor man tidligere i regeringen har øremærket penge i finansloven til OPP-projekter, således at man kunne få dispensation til at bruge låne penge, hvis man udførte sine byggeopgaver som OPP-projekter.

Som en forlængelse heraf, mener Peter Munk også, at det er svært at finde frem til, hvordan udbud kan konstrueres, så de indeholder den fornødne volumen projekter: *"... der skal være en kritisk volumen i den her portefølje. Der skal være en vis mængde, og det er svært at definere"*. Fra Peter Munks synspunkt er det primært mængden og kompleksiteten, der er den udfordrende del.

Manglende politisk støtte

Derudover er der også en udfordring ved manglende politisk støtte til strategiske partnerskaber, idet man har en politisk strategi i Aalborg Kommune, som går på at tilgodese de mange små og mellemstore virksomheder, der befinder sig i og omkring Aalborg. Dertil bliver man i AaK Bygninger opdraget af politikerne til at gå ud og spørge disse virksomheder ligeligt, således at alle får muligheden for at give bud.

Igenem interviewet fortæller Peter Munk om 6-by-samarbejdet, som er et samarbejde mellem landets seks største kommuner, hvor ledere samles for at drøfte flere forskellige initiativer med det formål at forbedre bygge- og anlægsbranchen. Dertil nævner Peter Munk, at der er nogle konjunkturmæssige og demografiske forskelle imellem kommunerne, som giver anledning til forskellige politikker. I forlængelse heraf udtaler Peter Munk: *"Der skal jeg overbevise politikerne om, at hvis jeg gør det her (strategiske partnerskaber red.), så går det imod det, at alle kan byde på opgaven. Aalborg har en lidt større interesse i at støtte og "nurse" det lokale erhvervsliv, end hvad København og Aarhus har"*. Det politiske ønske om at understøtte det lokale erhvervsliv har dermed den konsekvens at strategiske partnerskaber ikke prioriteres i samme grad i kommunen.

Ressourcekrævende beslutninger og komplekst juridisk grundlag

Når en virksomhed skal overgå fra at arbejde traditionelt til at indgå i strategiske partnerskaber er det, ifølge Peter Munk, en stor udfordring, at organisationstrukturen og processerne er udviklet derefter. Dette er virksomhederne ofte ikke, hvilket gør, at en ændring er nødvendig.

En anden udfordring ved at skifte til den nye samarbejdsform er, at det kræver mange ressourcer at udarbejde kontrakterne mellem parterne. Peter Munk har gennem sit arbejde i forskellige brancheorganisationer erfaret følgende: *"Så de (TRUST red.) har haft en "hær" af jurister, og de har faktisk en afdeling - tror jeg nok - med fem jurister, der ikke sidder og laver andet end de her aftaler i det her strategiske partnerskab. I min afdeling har jeg ikke en eneste jurist - så det er juridisk "tungt" at arbejde med det. København (TRUST red.) har jo brugt 2,5 års forberedelse til, at de kunne indgå de her aftaler"*. I den forbindelse fortæller Peter Munk yderligere, at man i AaK Bygninger sidder og venter på, at den nye AB18 bliver udgivet, som erstatter de gamle forældet AB-regler. Ifølge Peter Munk giver de nye aftale-dokumenter grundlag til et forbedret samarbejde, bl.a. gennem strategiske partnerskaber.

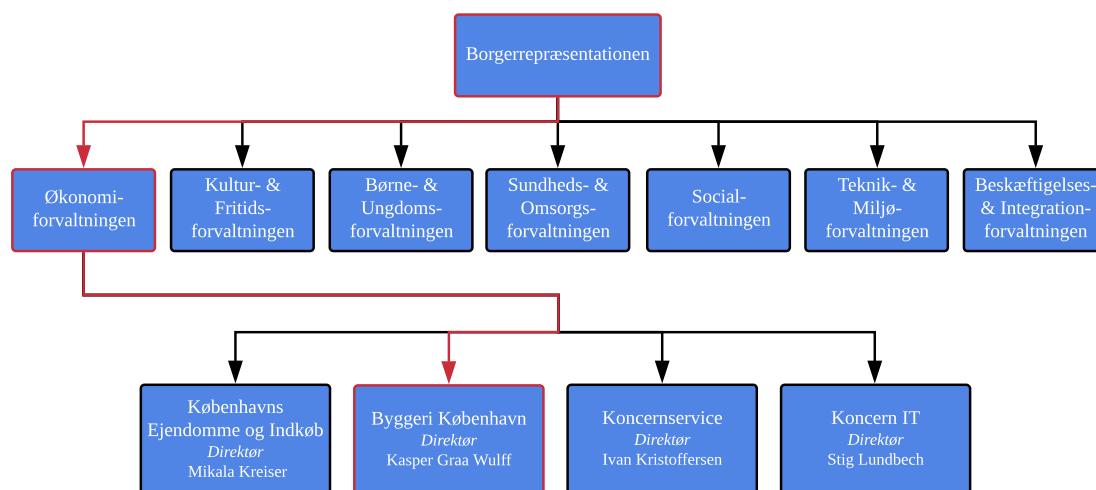
4.4 Interview af nøglepersoner i TRUST

I det følgende præsenteres Københavns Kommune kort, herunder *Byggeri København* og deres arbejde med det strategiske partnerskab *TRUST*. Interviewene er foretaget af samarbejdsgruppen fra Aalborg Universitet, der ligeledes anvender data fra interviewet, som nævnt i afsnit 3.4.1 på side 27. De interviewede er Nina Skjød-Pedersen, projektchef hos Byggeri København, der står i spidsen for bygherrens koordinering af et af TRUST-partnerskabets større projekter, samt Søren Houen Schmidt, kommunikationsansvarlig i TRUST, der har været med før udbudsmaterialet blev udgivet til nu. Interviewene med Nina Skjød-Pedersen og Søren Houen Schmidt er gengivet i hhv. bilag G på side 233 og bilag H på side 249.

4.4.1 Præsentation af Københavns Kommune og Byggeri København

Københavns Kommune har et mellemformstyre med delt administrativ ledelse, hvorfor kommunen har en kommunalbestyrelse, der i København er kaldt Borgerrepræsentationen. Kommunen består af syv udvalg, der har ansvaret for forvaltning af deres respektive fagområder. Overborgmesteren er formand for både Borgerrepræsentationen og Økonomiforvaltningen, mens de resterende udvalg styres af fagborgmestre. Hver fagborgmester er ligeledes medlem af Økonomiforvaltningen. [Københavns Kommune, 2018b]

Københavns Kommunes bygherreenhed kaldes Byggeri København, der ligger inde under Økonomiforvaltningen, som vist på figur 4.5. Byggeri København udfører byggeri for Københavns Kommunes syv forvaltninger og har en omsætning på cirka 1,2 mia. kroner om året med cirka 200 igangværende byggeprojekter. Byggerierne kan eksempelvis være daginstitutioner, fritidshjem, skoler, botilbud, kulturhuse og idrætsanlæg. [Byggeri København, 2018d]

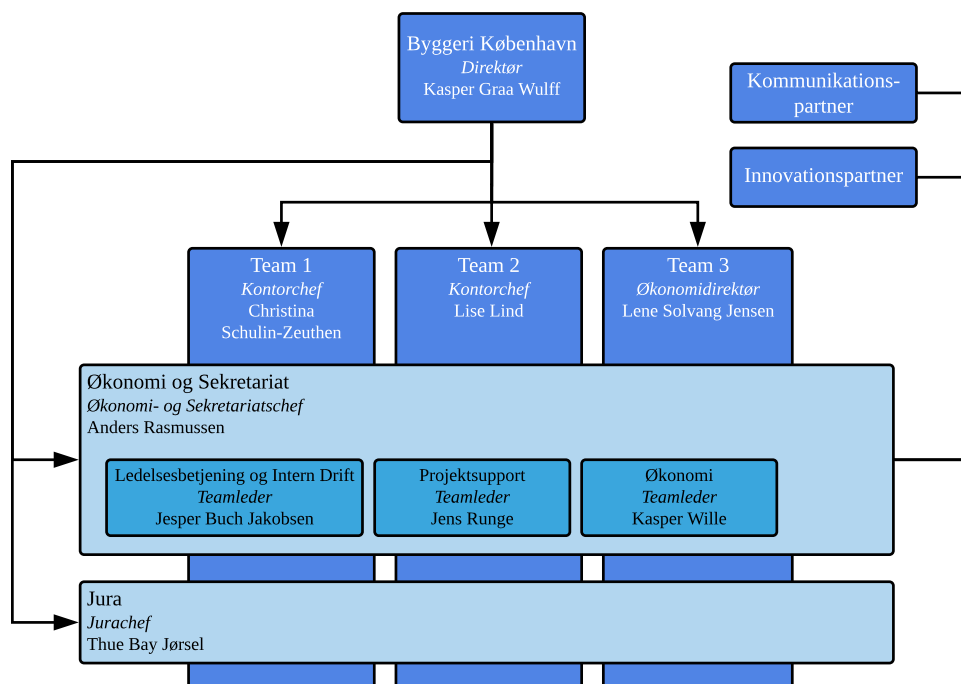


Figur 4.5: Forvaltningsstrukturen i Københavns Kommune, hvor afdelingerne i Økonomiforvaltningen er vist - heriblandt Byggeri København. [Københavns Kommune, 2018c], [Københavns Kommune, 2018a], (red.)

Selve prioriteringen af byggerier sker gennem en partneringmodel, hvor hver af kommunens syv forvaltninger vurderer og beskriver behovet for at bygge. De beskrevne byggeprojekter indgår herved i kommunens samlede årlige budgetforhandlinger, hvorved Økonomiforvaltningen tildeler finansielle ressourcer til projektet. Herefter er det op til den enkelte forvaltning at bestille byggeprojektet hos Byggeri København, hvor ansvaret for byggesagen videregives indtil aflevering. [Byggeri København, 2018b]

Byggeri København består af omkring 80 ansatte fordelt som en matrix organisationsstruktur med *tre byggeteams*, *Jura* samt *Økonomi og Sekretariat*, hvilket er vist på figur 4.6 [Byggeri København, 2018c]. Byggeri Københavns strategiske indsatser inkluderer bl.a. implementering af strategiske partnerskaber med leverandører, hvilket er det indsatsområde, som relaterer sig til dette kandidatspeciales problemformulering, formuleret i afsnit 2.1 på side 21 [Byggeri København, 2018a].

Byggeri København har således igangsat to strategiske partnerskaber, heraf TRUST og DSP PLUS, som er udbudt som 4-årige rammeaftaler på hhv. 2,3 mia. kroner og 0,6 mia. kroner af hhv. Københavns Kommunes Børne- & Ungeforvaltning og de seks andre fagforvaltninger. TRUST er en strategisk partnerskabsaftale mellem Byggeri København, Enemærke & Petersen, Kant Arkitekter, Nøhr & Sigsgaard Arkitektfirma, Norconsult A/S, GHB Landskab A/S og DOMINIA, mens DSP PLUS er en strategisk partnerskabsaftale mellem Byggeri København, Jakon, Rørbæk og Møller, EKJ Rådgivere og underrådgiverne Leth & Gori samt Schul. De to strategiske partnerskaber er udbudt således, at parterne inden tilbud skulle oprette et konsortium, som i et stort fælles partnerskab bestående af virksomheder fra hele forsyningskæden udover bygherre bød på rammeaftalen. Heraf var der udelukkende én vinder til hver rammeaftale. Denne måde at udbyde strategiske partnerskaber på svarer til 3. generations partnering, som defineret i tabel 1.1 på side 13.



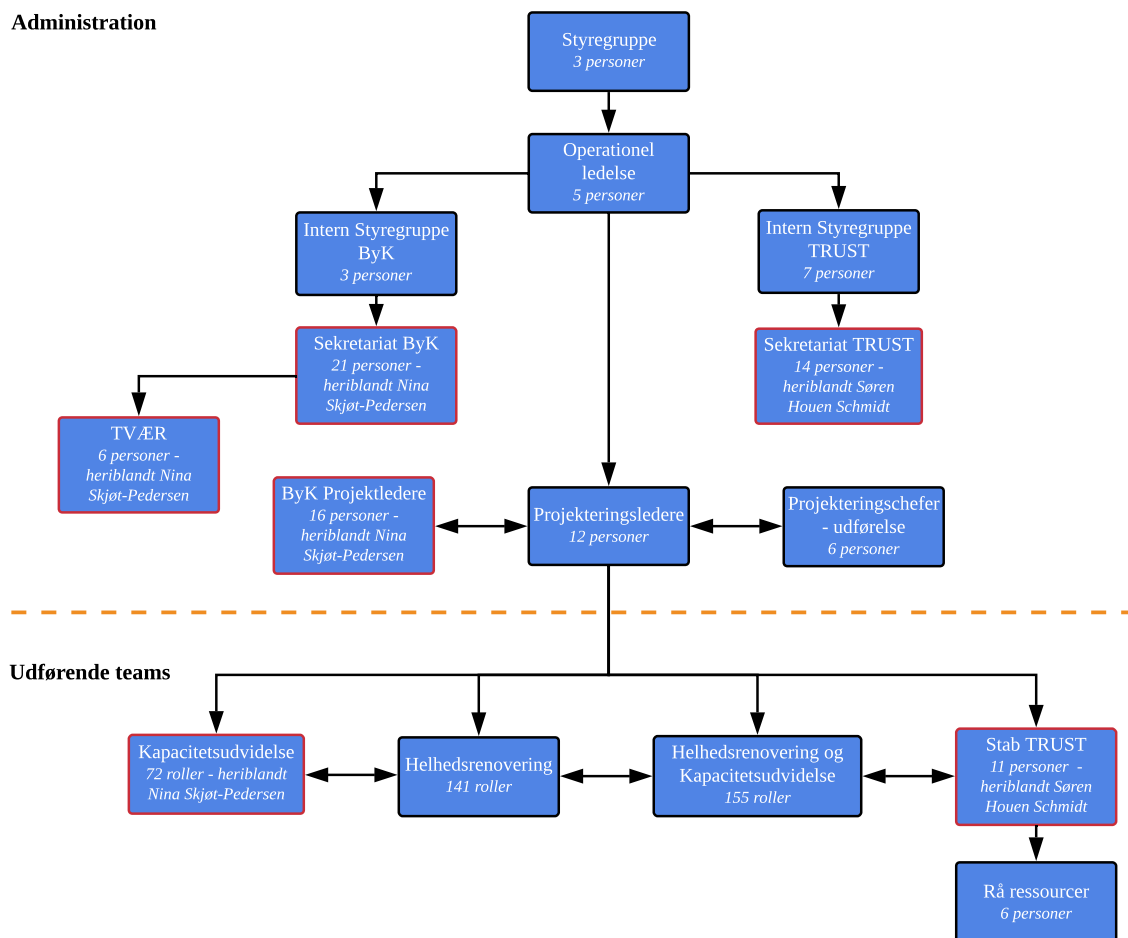
Figur 4.6: Organisationsstrukturen over Byggeri København. [Byggeri København, 2018c]

Gennem interviewet har fokus primært været rettet mod TRUST, da dette strategiske partnerskab har været samarbejdsgruppens fokusområde i deres kandidatspeciale. Dog har interviewet ligeledes omhandlet DSP PLUS, da mange spørgsmål har været generelt formuleret. I det følgende gennemgås TRUST således ganske kort. DSP PLUS er ligeledes opbygget som et konsortium og har vundet et udbud med andre byggeprojekter, eksempelvis kulturinstitutioner, biblioteker og andet.

4.4.2 Præsentation af det strategiske partnerskab: TRUST

I det følgende beskrives det strategiske partnerskab, TRUST, kort gennem partnerskabets organisering, rammeaftalens indhold samt kulturen i partnerskabet.

Udbudsmaterialet til TRUST blev præsenteret i august 2016 med en måned til at udarbejde dels et tilbud på opgaven samt en beskrivelse af den organisation, der skulle løfte opgaven. For at håndtere det strategiske partnerskab blev der nedsat en organisation bestående af over 100 personer, som illustreret på figur 4.7. Organisationen består af virksomheder fra hele forsyningskæden, hvor de som et konsortium leverer rammeaftalens projekter.



Figur 4.7: Organisationsdiagram over TRUST. Forkortelsen *ByK* står for Byggeri København. [TRUST, 2018], (red.)

Rammeaftalen er bygget op således, at det primært er rammerne i udbudsmaterialet, der er beskrevet. Nina Skjød-Pedersen forklarer: *"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"*. Dette beskriver, at rammeaftalen er opbygget således, at konsortiet i princippet ikke er sikret byggeprojekter, men fordi urbaniseringen ser ud til at fortsætte, er konsortiet rimeligt sikkert på, at opgaverne nok skal komme.

Grundlæggende deler alle parter både ressourcer, økonomi og tid; med musketereden som bagvedliggende filosofi. Ifølge Søren Houens Schmidt har denne fælles loyalitet og fokus på at nedbryde barrierer mellem virksomheder og faggrupper været med til at skabe det afgørende fællesskab, som får det strategiske partnerskab til at fungere i alle led.

Den fysiske organisering af parterne bidrager desuden til, at alle led i partnerskabet får en større forståelse for hinandens arbejde og dermed lettere kan indtænke forskellige fagligheder i projekter fra begyndelsen. Når arkitekten har en større forståelse for installations-entreprenørens arbejde, kan der tages hensyn til plads og bygbarhed i det første tegningsmateriale.

Det fællesskab, der er udviklet på projektkontoret, trækker tråde igennem hele partnerskabet. Når der skal udvælges underentreprenører, fokuseres der, ifølge Søren Houen Schmidt, på dem, man i forvejen har gode erfaringer med, som kan se sig selv i den opstillede samarbejdsmodel. Fra partnerskabets side er der fokus på at introducere alle entreprenører og leverandører grundigt til det strategiske partnerskab TRUST, så det sikres, at de kender processerne og de fælles spilleregler tidligt i forløbet. Søren Houen Schmidt ser et stort potentiale i det tværfaglige fællesskab og peger på flere eksempler på medarbejdere, der ikke kan forestille sig at arbejde med traditionelle projekter igen. Det indikerer, at alle parter i projektet oplever en ændring i deres mentalitet og dermed oplever fordelene ved at arbejde sammen i højere grad, end det traditionelle byggeri tilbyder.

4.4.3 Udfordringer

Under interviewet med projektchef i Byggeri København, Nina Skjød-Pedersen, samt kommunikationsansvarlig i TRUST, Søren Houen Schmidt, gav de hver især udtryk for en række udfordringer ved at indgå i et strategisk partnerskab. I følgende redegørelse vil disse udfordringer blive belyst. I tabel 4.1 på side 56 er udfordringerne ligeledes opsummeret.

Store porteføljer

Ifølge Nina Skjød-Pedersen er en af grundene til, at man ikke ser mange strategiske partnerskabet i Danmark, at *"... man skal have en vis størrelse som bygherre"*. Som beskrevet tidligere, skal et strategisk partnerskab være porteføljebaseret, og før man kan sikre arbejde til de involverede parter i hele perioden, mener Nina Skjød-Pedersen, at denne portefølje skal have en vis størrelse, hvilket muligvis kan begrænse andelen af kommunale bygherrer i den danske byggebranche, der kan anvende samarbejdsformen.

Manglende agilitet

Som tidligere beskrevet, dækker TRUST-partnerskabet over en lang række projekter i hele København. Komplexiteten af det samlede projekt er en udfordring for Byggeri København, idet de gennem det strategiske partnerskab er involveret i flere beslutninger end sædvanligt: *"Vi skal i virkeligheden kunne håndtere alt det, de producerer inde i den her cirkel (konsortiet red.). Hvis der opstår et el-problem, 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 det selv. Så vi skal være sådan nogle multi-fagligheder"*. Ifølge Nina Skjød-Pedersen er det således nødvendigt, at Byggeri København udvikler sig med henblik på at opnå en mere generel forståelse for et bredere spektrum af opgaver. Dette er, ifølge Nina Skjød-Pedersen, en stor udfordring for byggevirksohmhederne i dag, da bygge- og anlægsbranchen, jf. afsnit 1.3.1 på side 9, er kendetegnet ved at være siloopdelt, hvorved det er svært at påtage sig og sætte sig ordentligt ind i mange forskellige fagområder.

Komplekst juridisk grundlag

Ifølge Nina Skjød-Pedersen har især opstarten af det strategiske partnerskab TRUST været hård, idet de kontraktuelle forhold i det traditionelle byggeri ikke understøtter denne type samarbejde: *"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"*. Det kræver derfor en bred juridisk opbakning at indgå i et strategisk partnerskab på det danske marked: *"... vores jurister har været på hårdt arbejde det første trekvart år med at tolke på rammeaftalen"*. Det er ikke alle bygherreorganisationer, der har ressourcerne til at lave det juridiske forarbejde.

Søren Houen Schmidt mener, at det er vigtigt, hvordan man skruer udbuddet sammen i et strategisk partnerskab. I det traditionelle byggeri udarbejder entreprenøren typisk en pris, baseret på de informationer bygherren har delt, men får ikke mulighed for at forklare sine tanker bag. TRUST-partnerskabet er udarbejdet som udbud med forhandling, hvilket, ifølge Søren Houen Schmidt, giver parterne en mulighed for at mødes og lære hinanden at kende. Ifølge Søren Houen Schmidt er udbud med forhandling den eneste rigtige udbudsform for et strategisk partnerskab, idet det skaber rammerne for de personlige relationer, der er altafgørende for et effektivt samarbejde. En udfordring er således, at få bygherrerne til fremtidigt at vælge denne form for udbudsproces. Dette kræver, ifølge Søren Houen Schmidt, en moden organisation.

Finansiell usikkerhed

Nina Skjød-Pedersen mener, at *"der er den helt grundlæggende udfordring, at det er et udbud uden indhold."* Hun understreger desuden, at det er den politiske virkelighed og politiske prioriteringer, der bestemmer, hvordan projektet udvikler sig: *"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"*. Det vides derfor ikke med sikkerhed, hvor stor byggeaktiviteten bliver i de kommende år. Derfor skal udbuddet baseres på historisk data og skønnet udvikling i urbanisering, hvilket, ifølge Nina Skjød-Pedersen, kan komme til at danne et usikkert grundlag.

Byggeri København har været nødsaget til at sikre sig, således at rammeaftalen i princippet ikke består af konkrete projekter: *"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"*. Men i realiteten vil den demografiske udvikling og urbanisering højst sandsynligt medføre en del arbejdsopgaver til de involverede parter. Den finansielle usikkerhed er dog en udfordring for det strategiske partnerskab.

Strategisk tunge ændringer

Ifølge Nina Skjød-Pedersen har det været en udfordring for Byggeri København at omstille deres organisation til effektivt at kunne indgå i det strategiske partnerskab: *"Vi som bygherre har nok 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"*.

Mange arbejdsprocesser er anderledes, når parterne i byggeriet skal arbejde tæt sammen i en struktur, der er ukendt for de fleste. Som Nina Skjød-Pedersen beskriver det, er samspillet mellem det offentlige og private en større udfordring: *"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"*. For at skabe et effektivt samarbejde er det derfor vigtigt, at de enkelte virksomheder er opmærksomme på forskellene i arbejdsgange. Som en konkret udfordring ved den nuværende organisationsstruktur nævner Nina Skjød-Pedersen, at det ikke er alle parter, der er indrullet i partnerskabet: *"... næste gang vi gør det her, så skal vi nok tænke på at have vores bestillerforvaltninger med. De er jo ikke bundet op på at skulle samarbejde med vores samarbejdspartnere"*. Det kan være et problem for det strategiske partnerskab at skulle samarbejde med parter, der ikke er forpligtet til at indgå på samme vis som de resterende parter.

Ressourcekrævende beslutninger

Det er samtidig meget ressourcekrævende at starte et strategisk partnerskab. For bygherre kræver det, ifølge Nina Skjød-Pedersen, store ressourcer at udarbejde udbudsmaterialet: *"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"*. Herudover har det for de konsortier, der har budt på opgaven, ifølge Søren Houen Schmidt, krævet rigtig meget forarbejde i opstartsfasen: *"... der har bare været et kæmpe pres, hvor der er blevet arbejdet mange timer"*. Allerede inden udbudsmaterialet sendes ud har virksomhederne været i gang med at finde hinanden, hvilket har krævet rigtig meget energi.

Ifølge Søren Houen Schmidt vil det altid være sådan med nye processer: *"forældre bruger også meget tid på deres barn det første år... så på den måde har det krævet noget at sætte det i gang"*. Det kræver rigtig meget arbejde og nytænkning til at starte med, samtidig med at virksomhederne skal kunne levere det store antal medarbejdere til partnerskabet.

Efter TRUST vandt udbuddet, er det erfaret fra både bygherre og konsortiet, at det først er efter udbudsfasen, at samarbejdet reelt begynder at trække tænder ud. Som Nina Skjød-Pedersen beskriver det: *"men der er jo ikke nogen tvivl om, at de også har haft en kæmpe opgave i at få de der seks virksomheder til at arbejde sammen"*, hvilket bakkes op af Søren Houen Schmidt: *"når andre bygherrer spørger nu, så siger vi: 'I skal vide, at I kan godt have sat alle rammerne og fundet den rigtige partner, men det er først der, det går rigtigt i gang'"*. Det er således også en stor udfordring ressourcemæssigt at få partnerskabet op at køre efterfølgende.

Når der anvendes så store mængder ressourcer på at opstarte det strategiske partnerskab, er det ligeledes altafgørende, at der ikke sker en stor udskiftning af medarbejdere. Mens kandidatspecialet er skrevet, har Byggeri København mistet deres byggechef, Rasmus Brandt Lassen, der var frontfiguren ift. opstart af strategiske partnerskaber i Byggeri København. Ifølge Nina Skjød-Pedersen, er nøglepersoner yderst vigtige i samarbejdet, da det er dem, der entusiastisk leder teamet i den rigtige retning. Da samarbejdsgruppen spørger ind til, hvad det kommer til at have af betydning at få en ny byggechef, siger hun: *"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"*.

Manglende forandringsvillighed

Søren Houen Schmidt lægger stor vægt på, at det er en omfattende udfordring i bygge- og anlægsbranchen at ændre folks opfattelse af, hvad et effektivt samarbejde er og deraf få dem overbevist om at indgå i samme. *"Så det har jo været den aller aller største udfordring, det har været, at vi arbejder ikke med programmer - vi arbejder med mennesker"*. Som Søren Houen Schmidt beskriver det, er den personlige barriere det første, der skal overvindes i et strategisk partnerskab.

Også den fælles forståelse i branchen, mener Søren Houen Schmidt, er en stor udfordring: *"Én 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 alle de andre kører i højre, så begynder du at tvivle på, om du skal køre i højre eller venstre, for hvad giver mest mening"*. Det kræves, at branchen i fællesskab indretter sig de nye måder at samarbejde på. Den siloopdelte byggebranche er derfor et emne, som Søren Houen Schmidt sammen med sine kollegaer har snakket meget om og forsøgt at komme til livs i TRUST-regi. Opsplitning af fordomme om de andre parter har været højt på dagsordenen.

En anden udfordring er, at virksomhederne i bygge- og anlægsbranchen har vidt forskellige interne kulturer. Som Nina Skjød-Pedersen beskriver det, er TRUST opbygget af mange forskellige kulturer, der pludselig skal korrigeres og køres i samme retning: *"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"*. En organisation så stor som TRUST kan derved godt have sine udfordringer.

Samtidig mener Nina Skjøl-Pedersen, at hver virksomhed i et strategisk partnerskab som TRUST skal have nogenlunde samme størrelse, samme strategi og samme målsætninger for fremtiden, ellers bliver det svært at matche: *"Så det har været total nødvendigt, at de var committed 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"*.

Ifølge Søren Houen Schmidt skal virksomhederne desuden være villige til at forandre sig. De skal turde tænke nyt og kreativt, de skal være agile og omstillingsparate og være klar til at gøre tingene på andre måder. Søren Houen Schmidt hiver her et eksempel fra en entreprenør i TRUST frem: *"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"*. Når man arbejder i et konsortium i et strategisk partnerskab, skal man være omstillingsparat og kunne agere for alle parter. Det tager tid at gå over til et tæt og tillidsfuldt samarbejde, hvor man pludselig skal stole 100% på hinanden. Det er svært at slippe det gamle system, og det tager lang tid. Som Søren Houen Schmidt beskriver det: *"Vi har jo gået og brugt som metafor, at vi har jo bygget skibet eller flyet, imens vi har lettet"*.

Idet det strategiske partnerskab som samarbejdsform er nyt for alle parter i byggeriet, er det nødvendigt, at bygherren viser vejen og forpligter sig 100% til projektet. *"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. Det nye er jo, at vi også er det på ledelsesplan, altså den operationelle ledelse, som jo er en fælles ledelse"*. Det er, ifølge Nina Skjøl-Pedersen, afgørende for samarbejdet og især tilliden, at parterne arbejder tæt sammen i alle lag. Især det ledelsesmæssige samarbejde skaber en mere agil organisation: *"Vi kan løse diskussioner omkring rammeaftalen, og hvordan den tolkes. Alt dette kan vi løse på det her ledelsesniveau"*. Både Nina Skjøl-Pedersen og Søren Houen Schmidt er enige om, at det kræver modne og selvbevidste virksomheder at indgå i et sådant samarbejde. Søren Houen Schmidt lægger vægt på modenheden: *"Vi skulle ligesom modne hinanden på, at det her var noget andet, det var et andet setup"*, mens Nina Skjøl-Pedersen lægger vægt på tid som en udfordring: *"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"* og fortsætter: *"Og det tager altså lige et stykke tid, inden man forstår, hvor anderledes det egentlig er"*.

Skepsis imod nye tiltag

I relation til udfordringen om, at virksomhederne, der deltager i et strategisk partnerskab, skal være modne, er det også nødvendigt, at de har viljen og "gå-på-modet" til at indgå i et sådant partnerskab. *"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"*. Som Søren Houen Schmidt beskriver det, vil der altid være skeptikere, men det handler om at gå forrest, gribe bolden og gøre noget ved det.

Om det fastgroede traditionsbundne samarbejde i branchen, mener Søren Houen Schmidt: *"... 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"*. Ifølge Søren Houen Schmidt, er der nogle parter i branchen, der er ærekære for deres eget og i stedet for at samarbejde, tager de udviklingen som en trussel mod deres forretning.

Internt i virksomhederne har der, ifølge Nina Skjød-Pedersen, været stor skepsis: *"Der har jo også været skepsis i deres baglande. Kan det nu overhovedet lade sig gøre?"* Før der kan etableres et velfunderet partnerskab, skal denne udfordring kommes til livs. Det kræver, at folk i branchen er klare på at bevæge sig derhen, hvor udviklingen går, og at parterne i branchen er klar til forandring. Ifølge Søren Houen Schmidt skal folk i bygge- og anlægsbranchen allerede nu begynde at dele tanker og ideer til fremtidigt samarbejde på tværs af forsyningskæden - også inden udbud indtræffer: *"... 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 gøre organisationerne klar på det og team op"*. På den måde bør virksomhederne brande sig selv som en virksomhed, der kan indgå i et strategisk partnerskab.

4.5 Delkonklusion

De identificerede problemstillinger fra ovenstående interviews med repræsentanter fra Aarhus Vand, REBUS, AaK Bygninger og Byggeri København med TRUST har en række ligheder. Tabel 4.1 illustrerer, hvilke udfordringer de interviewede parter har fokuseret på, og hvilke udfordringer der er fælles på tværs af de forskellige virksomheder/organisationer.

Udfordringer	Aarhus Vand	REBUS	AaK Bygninger	Byggeri København
Manglende tillid	X	X		
Skepsis mod nye tiltag	X	X		X
Manglende politisk støtte	X		X	
Ressourcekrævende beslutninger	X		X	X
Komplekst juridisk grundlag	X	X	X	X
Fragmenteret byggebranche	X	X		
Konfliktpræget kultur	X			
Manglende forandringsvillighed		X		X
Ineffektivitet ved traditionelle udbud		X		
Konkurrenceloven		X		
Manglende modenhed i branchen		X		
Manglende agilitet		X		X
Finansiell usikkerhed			X	X
Store porteføljer			X	X
Strategiske tunge ændringer				X

Tabel 4.1: Oversigt over de forskellige interviewpersoners synspunkter ved udfordringer for strategiske partnerskaber.

De udfordringer, der er nævnt af flest parter, er *Ressourcekrævende beslutninger*, *Komplekst juridisk grundlag* samt *Skepsis mod nye tiltag*. REBUS er de eneste, der ikke nævner de ressourcekrævende beslutninger som en direkte udfordring. Dette kan skyldes, at REBUS ikke er direkte udførende men i højere grad fungerer som konsulent og observatør for branchen, og dermed har mindre erfaring med de praktiske udfordringer.

På den anden side havde de et gennemgående kendskab til branchen fra fugleperspektiv, hvorfor de muligvis har været opmærksomme på problemstillingen, men ikke har vægtet den ligeså højt som andre og i deres øjne vigtigere udfordringer.

Alle parter nævner det komplekse juridiske grundlag som en udfordring. Det traditionelle byggeri er bygget op omkring det byggejuridiske aftalesystem (AB-systemet), der detaljeret beskriver de forskellige parters ansvar, pligter og rettigheder. Med strategiske partnerskaber ønsker branchen at skabe plads til et bredere samarbejde mellem byggeriets parter, hvilket dog kan være svært at opnå i det traditionelle juridiske miljø. Det er besværligt og tidskrævende at ændre de juridiske rammer til et nyt aftalegrundlag. Idet det nuværende AB system er lavet mellem 1989 og 1993, hvor strategiske partnerskaber eller lignende samarbejdsformer endnu ikke var opstået i Danmark, er det ikke tilpasset til disse. Det forventes dog, at den kommende revision vil implementere strategiske partnerskaber i højere grad, hvilket yderligere er beskrevet i afsnit 5.3 på side 68.

Idet REBUS har brugt en del ressourcer på at udvikle et nyt udbudskoncept, der understøtter strategiske partnerskaber i højere grad end tidligere, er det også i deres interesse at understrege ineffektiviteten af de traditionelle juridiske rammer.

De interviewede parter, der allerede arbejder med strategiske partnerskaber, definerer branchens generelle skepsis mod nye tiltag som en stor udfordring. Det kan være et udtryk for en udfordring, som de oplevede under implementeringen af deres nuværende projekter. Dog er det interessant, at AaK Bygninger, der endnu ikke har udbudt strategiske partnerskaber, ikke umiddelbart har denne opfattelse. Af interviewet fremgår det, at AaK Bygninger følger med i erfaringerne fra især København, inden man selv vil afprøve strategiske partnerskaber.

Både Aarhus Vand og AaK Bygninger efterspørger en højere grad af politisk støtte under implementeringen af strategiske partnerskaber. De mener, at de nuværende politiske rammer og prioriteringer gør det svært at langtidsplanlægge et strategisk partnerskab, hvorfor mange kommunale bygherrer ikke ser det som en mulighed. Der er altid en risiko ved at indgå i projekter under uprøvede rammer, hvorfor det kræver politisk sikkerhed og viljestyrke at udbyde flere projekter som strategiske partnerskaber. Dette understreges af AaK Bygninger og Byggeri København, der begge peger på den finansielle usikkerhed ved at udbyde længerevarende aftaler i et konstant skiftende marked.

REBUS peger som de eneste på de traditionelle udbud, konkurrenceloven og branchens manglende modenhed som konkrete udfordringer. Dette falder i tråd med, at REBUS har udviklet deres eget udbudskoncept specifikt til strategiske partnerskaber. Udbudskonceptet er netop udviklet som reaktion på den traditionelle udbudsproces og forsøger at skabe rammerne for et bredere samarbejde i branchen. Det er interessant, at bygherrerne: Aarhus Vand og Byggeri København ikke peger på konkurrenceloven som en udfordring. Det kan dels være et udtryk for den måde aftalerne er beskrevet på, dels et udtryk for den tillid, der er opstået mellem parterne gennem det strategiske partnerskab. Dog er der stor forskel på modellerne anvendt af Aarhus Vand og Byggeri København. Byggeri København har udbudt det strategiske partnerskab gennem én rammeaftale som et konsortium, der består af led fra hele forsyningskæden, herunder enkelte ens omsætningsled. Derimod anvender Aarhus Vand parallelle rammeaftaler, der består af mange ens led i forsyningskæden, hvorfor konkurrenceloven har større betydning i dette tilfælde.

Byggeri København peger især på behovet for store porteføljer og de strategiske tunge ændringer, der kræves for at kunne arbejde effektivt med strategiske partnerskaber. Dette afspejler den konkrete situation, de sidder i i øjeblikket, hvor rammerne for det strategiske partnerskab TRUST skal bygges op, samtidigt med at de udvalgte projekter løbende udføres.

Det understreger desuden behovet for, at bygherren har et overblik over forventede projekter og opgaver et stykke ud i fremtiden. Dette kan være svært for især mindre kommunale bygherrer, der ikke nødvendigvis har ledige ressourcer i deres nuværende organisation.

I det følgende fortsætter undersøgelserne gennem et andet perspektiv, hvor det analyseres gennem forskellige faktorer, hvordan bygge- og anlægsbranchen er rammesættende for strategiske partnerskaber i dag. Igen tages der udgangspunkt i problemformuleringen fastlagt i afsnit 2.1 på side 21, men nu med fokus på at verificere hvorvidt udfordringerne givet i tabel 4.1 på side 56 er aktuelle i forhold til situationen og udviklingen i Danmark i dag.

5

Analyse af udfordringer

I dette kapitel analyseres situationen i de danske kommuner i dag med fokus på udfordringerne angivet i tabel 4.1 på side 56. Som en del af analysen verificeres det, hvorvidt udfordringerne passer overens med de rammesættende vilkår, som gælder for de kommunale bygherrer i bygge- og anlægsbranchen i dag. I kapitel 6 videreføres undersøgelsen herefter til en vurdering af hvilke reviderede udfordringer, der er mest aktuelle, og heraf hvilke muligheder der er for at imødegå disse udfordringer.

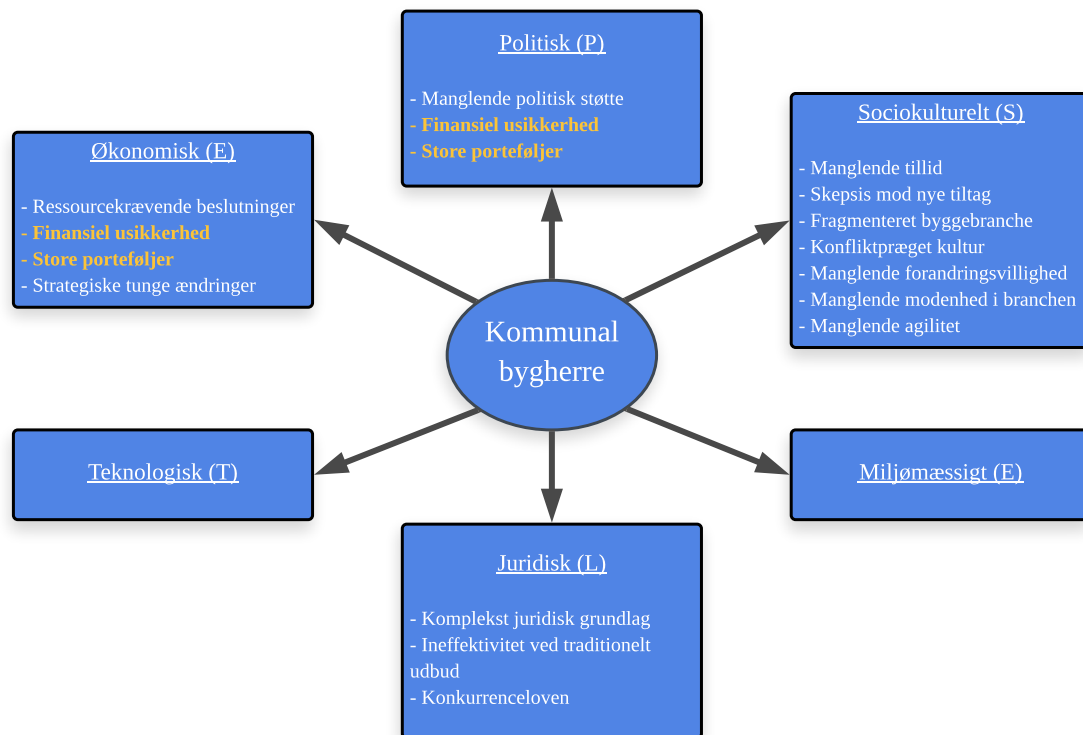
For at analysere udfordringerne angivet i tabel 4.1 på side 56 tages der udgangspunkt i en PESTEL-analyse, da denne på et makromæssigt plan er et behjælpeligt værktøj til analyse af bygge- og anlægsbranchens rammesættende faktorer. PESTEL-analysen deler markedet op i *Politiske, Økonomiske, Sociokulturelle, Teknologiske, Miljømæssige* og *Juridiske* faktorer, hvorfor modellen passer godt overens med de samfundsvidenskabelige metoder og det hermeneutiske perspektiv anvendt i dette kandidatspeciale. Dette er beskrevet yderligere i *Metodisk tilgang*, afsnit 3.1 på side 23. [Kousholt, 2014]

Den klassiske PESTEL-analyse tager udgangspunkt i de makromæssige forhold, som påvirker en virksomheds rolle i markedet [Kousholt, 2014]. I dette kandidatspeciale er PESTEL-analysen bygget op omkring de eksterne faktorer, der påvirker de kommunale bygherrer i sammenhæng med strategiske partnerskaber, jf. Problemformuleringen givet i afsnit 2.1 på side 21. Udfordringerne er derfor ikke af generel karakter for den samlede byggebranche, men skal betragtes i sammenhæng med branchens rammesættende vilkår for strategiske partnerskaber i kommunalt regi. På figur 5.1 på næste side er de identificerede udfordringer fra tabel 4.1 på side 56 fordelt under de ovenfor anførte faktorer.

Som vist på figuren, er der en overvægt af udfordringer, der har baggrund i sociokulturelle aspekter af bygge- og anlægsbranchen. Generelt er det et udtryk for, at udfordringerne ved strategiske partnerskaber primært opstår mellem mennesker, da samarbejdet er i fokus.

Mens de sociokulturelle faktorer samler de udfordringer, der kommer til udtryk internt i bygge- og anlægsbranchen og den enkelte virksomhed, danner de politiske, økonomiske og juridiske faktorer rammerne udenom. Det kan være svært at ændre disse rammer, hvorfor det vil kræve en samlet indsats fra alle parter at påvirke disse faktorer.

Det har ikke været muligt gennem interviews, gennemgået i kapitel 4 på side 35, at identificere udfordringer inden for teknologiske- og miljømæssige faktorer, hvorfor det vurderes, at disse ikke er ligeså betydelige for de kommunale bygherrer i forhold til dette emne. Dette kandidatspeciale undersøger dermed ikke de teknologiske- og miljømæssige faktorer yderligere.



Figur 5.1: De identificerede udfordringer fordelt i en PESTEL-model. Udfordringer markeret med gult er gentaget under flere faktorer.

I det følgende vil de politiske, økonomiske, sociokulturelle og juridiske faktorer derved blive analyseret for at skabe et samlet billede af de udfordringer, som definerer bygge- og anlægsbranchen for de kommunale bygherrer i dag.

5.1 Politiske faktorer

I dette afsnit analyseres de politiske faktorer, der danner rammerne for strategiske partnerskaber for kommunale bygherrer i den danske byggebranche. Der tages udgangspunkt i udfordringerne inden for de politiske faktorer angivet på figur 5.1, som danner baggrund for en samlet rammesætning af hvilke politiske forhold, der skal iagttages. Da udfordringerne bl.a. handler om det politiske klima, tages der udgangspunkt i, hvordan både de politiske holdninger til kommunernes arbejde og den offentlige finansiering af kommunerne influerer den kommunale bygherres rammevilkår. Herefter tages der højde for det lokalpolitiske miljø og heraf rammerne for, hvordan de kommunale bygherrer kan agere.

5.1.1 Skiftende nationalpolitik

Det er i de anførte interviews over flere omgange beskrevet, at det kræver politisk viljestyrke fra højt niveau at fremføre strategiske partnerskaber som en foretrukken samarbejdsform i kommunalt regi. Dette viser sig både ved AaK Bygningers afventende indstilling samt processerne anført af Aarhus Vand og Byggeri København, der begge måtte overtale højerestående politikere til at tage risici på sine skuldre. I det følgende beskrives de nationalpolitiske prioriteringer samt strategiske tiltag på tværs af det landspolitiske landskab.

I lighed med resten af branchen er de kommunale bygherrer påvirket af markedet og det politiske system. Overordnet fastsættes prioriteringen af finansielle ressourcer gennem de nationalpolitiske synspunkter udarbejdet af skiftende regerings politiske prioriteringer. Det administrative arbejde med prioriteringen af økonomien er fordelt på to ministerier. Finansministeriet har det overordnede ansvar for de økonomiske rammer, der dannes under forhandling med Kommunernes Landsforening, mens Økonomi- og Indenrigsministeriet har ansvaret for udarbejdelsen af lovgivningen omkring tilskud og udligning til kommunerne, hvilket yderligere er beskrevet i *Kommunal Økonomi*, afsnit 5.2.2 på side 65 [Kommunernes Landsforening, 2017c]. For at imødegå de løbende konjunkturændringer, beskrevet i afsnit 5.2.1 på side 64, og det skiftende politiske miljø forhandles finansloven én gang årligt. Finansloven rammesætter den nationale økonomi, herunder også aftaler om regionernes og kommunernes økonomi.

Ved den sidste reform af udligningssystemet blev de politiske prioriteringer meget tydelige. Der kunne ikke opnås en ny aftale, idet Dansk Folkeparti og Socialdemokratiet ønskede større støtte til kommunerne i landområderne, mens regeringen ønskede at fordele flere midler til fordel for især hovedstaden og de andre kommuner på Sjælland. Dette grundet at disse kommuner historisk set har betalt en stor del af udgifterne for andre kommuner. [Lund, 2018]

Grundlæggende medfører de mange forskellige politiske holdninger, at aftaler er svære at opnå, hvorfor det er en udfordring for den kommunale bygherre at balancere i det skiftende politiske miljø. De skiftende politiske holdninger på landsplan vil således skabe en usikker finansiel fremtid for byggeri- og anlægsopgaver i kommunerne. Herved vil den kommunale bygherre ikke kunne vide sig sikker på, hvordan de offentlige investeringer prioriteres i mere end ét år af gangen.

Fokus på kommunale udfordringer

Skiftende regerings politiske prioriteringer har dannet grundlag for en vis usikkerhed, hvorfor regeringen i 2014 har udarbejdet en byggepolitisk strategi, der henvender sig til både offentlige bygherrer og den almene byggebranche. [Regeringen, 2014]

Som en del af denne strategi har regeringen erfaret, at kommunale bygherrer bruger unødvendigt mange ressourcer på at udarbejde udbudsmateriale for enkeltstående bygge- og anlægsprojekter, hvorfor kommunen går glip af potentialet med gentagelseeffekter og derved besparelser i strategiske partnerskaber. [Regeringen, 2014] Strategiske partnerskaber tager netop hånd om problemet med store transaktionsomkostninger i udbudsprocesserne grundet muligheden for at samle flere ensartede udbud i større porteføljer.

Dette er stor udfordring i mange kommuner, idet det administrative system ikke lægger op til anvendelsen af store projektporteføljer, hvilket er beskrevet i afsnit 5.1.2.

5.1.2 Organisatoriske begrænsninger

En af de større udfordringer for udbredelsen af strategiske partnerskaber findes i kommunernes begrænsende administrative rammer, der i nogle tilfælde fungerer som hæmsko for den nødvendige samling af udbud i større projektporteføljer.

Kommunalreformen, der blev vedtaget i 2007, ændrede den organisatoriske struktur og opgavefordeling i den offentlige sektor. 271 kommuner blev til 98 store kommuner og 14 amter blev nedlagt, hvor fem regioner i stedet blev skabt. [Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2018a] Dertil overtog kommunerne en større del af de opgaver, som de tidligere amter havde udført, hvorfor det offentlige blev mere decentraliseret. Denne omstrukturering havde til formål at styrke det lokale demokrati og inddrage borgerne mere. [Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2018b]

En begrænsning ved reformen er dog, at mange kommuners opgaver med byggeri, drift og vedligeholdelse er blevet decentraliseret i forskellige forvaltninger, hvorved det er sværere at udnytte potentialet ved et strategisk partnerskab. De enkelte forvaltninger i de enkelte kommuner er struktureret forskelligt alt efter kommunernes størrelse og politiske beslutninger.

Den organisatoriske prioritering er beskrevet yderligere i *Lokalpolitisk styring*, afsnit 5.1.3 og *Lokalpolitisk erhvervsfremme*, afsnit 5.1.4 på næste side.

5.1.3 Lokalpolitisk styring

Den kommunale bygherre befinder sig i en politisk styret organisation, hvor interessenter og beslutningstagere er helt tæt på projekterne og har stor indflydelse på projekternes succes. Bygherren er derved låst fast i et magtpolitisk råderum, hvor beslutninger ikke altid træffes ud fra det mest logiske grundlag. [Boligfonden Kuben, 2009] Dette afhænger i stor grad af, hvordan den organisatoriske struktur er opbygget, samt den lokalpolitiske styring gennem partiernes magtdemonstrationer. Styringen af projekterne kan således blive kortsigtet, hvis magtrelationerne i kommunen ændres gennem eksempelvis kommunalvalg eller lignende. [Lindrup, 2007]

Ved anvendelse af strategiske partnerskaber i kommunalt regi er det nødvendigt, at der samles et større volumen bygge- eller anlægsopgaver, der udføres over en længere tidsperiode. Da mængden af samlede opgaver rammer et stort antal ift. andre entrepriseformer, vil det politiske fokus og opmærksomhed deraf højst sandsynligt øges, da konsekvenserne af et godt/dårligt projekt kan gå udover politikernes virke. [Ernst og Young, 2008]

Spillereglerne, der blev fastlagt ved opstart af projektet, kan således blive brudt, hvis projektet bliver *politisk følsomt* ved forøget borgerfokus, ved forsinkelser eller ved administrative forhindringer med manglende koordination mellem bygherreforvaltningen og byrådet. [Ernst og Young, 2008] Det vurderes herved, at politikerne grundet de årlige budgetforhandlinger kan komme til at føle sig fastlåst ved accept af et længerevarende projekt, som et strategisk partnerskab.

Politiske interesser med specifikke krav kan derved være betydningsfulde emner at tage op ved igangsætning af et strategisk partnerskab. Grundet den administrative struktur og det helt centrale aspekt, at politikernes beslutninger er ret, bør den kommunale bygherre nøje overveje alle risici forbundet med dette samarbejde. [Lindrup, 2007] Det kan således være en større udfordring for den kommunale bygherre at få de politiske interesser strømlinet til valget af et strategisk partnerskab ved forvaltningens bygge- og anlægsopgaver på lang sigt.

5.1.4 Lokalpolitisk erhvervsfremme

Der findes fem væksthuse styret af Erhvervsministeriet og Kommunernes Landsforening, der er etableret for at give *"tilbud om sparring til iværksættere og virksomheder med vækstambitioner og vækstpotentiale"* [Erhvervsstyrelsen, 2018]. I januar 2011 blev styringen af Væksthuse, der er overdraget fra staten til kommunerne. Herved har kommunerne fået ansvaret for erhvervsfremme og dermed lokalpolitisk selvbestemmelse af etablering, opstart, vækst og udvikling af lokale iværksættere og virksomheder [KL og EBST, 2010]. Det er derfor op til den enkelte kommune at styrke det lokale erhvervsliv.

Ifølge tal fra Christensen [2016], er befolkningen i de større bykommuner og tæt på de større byer steget med henholdsvis 16 og 18%, i perioden 1980-2017. Til sammenligning er befolkningstallet i de kommuner, der ligger længere væk fra en større by stagnerende. Samtidigt viser fremskrivningen til år 2040, at befolkningstallet i og omkring de større byer vil stige yderligere 15%, mens udviklingen i de resterende kommuner fortsat vil stagnere. Urbaniseringen skaber dermed et akut behov for at udvikle og renovere den nuværende bygningsmasse i byerne. Bygningschef i AaK Bygninger, Peter Munk udtrykker, at det er en kompleks opgave med mange ubekendte, idet man ikke kan sige præcist, hvor mange der flytter til byerne eller hvilken type borgere der er tale om. Det stiller store krav til det kommunale systems evne til at tilpasse sig og desuden opnå en høj effektivitet under udførelsen af byggerierne. I sammenligning med den lokalpolitiske erhvervsfremme, er det derfor til stadighed en større udfordring for de mindre kommuner at fastholdelse beboerne og deraf det lokale erhvervsliv.

Den kommunale bygherres valg af entrepriseformer til de enkelte projekter er et lokalpolitisk valg, der afhænger af forskellige faktorer såsom de politiske holdninger, som beskrevet i Ernst og Young [2008], samt de økonomiske rammer for den enkelte kommunale bygherre, som beskrevet i afsnit 5.2.2 på side 65. Forskellige typer af udbudsformer passer således til forskellige størrelser bygge- og anlægsopgaver, hvorfor valget af udbudsform bør differentieres gennem grundig afklaring af bygherrens behov. [Kuben Management, 2018]

Som både Aarhus Vand og AaK Bygninger pointerer, er det en udfordring, at de mindre kommuner tager et aktivt politisk valg om ikke at støtte udbud som hoved- og totalentrepriser og derved ikke ser potentialet i samarbejdsformer som strategiske partnerskaber. Ifølge de to kommunale bygherrer prioriterer de mindre kommunale bygherrer udbud i fagentrepriser med det argument, at dette vil støtte de lokale leverandører. Dette bekræftes ligeledes i en rapport fra Kuben Management, der konkluderer, at fagentrepriser anvendes i stigende grad, og at en lang række kommuner har defineret politiske retningslinjer for udelukkende at anvende fagentrepriser. [Kuben Management, 2018]

I samme rapport argumenterer Dansk Håndværk og Håndværksrådet for, at udbud i fagentrepriser styrker konkurrencen og dermed kommunens økonomi [Kuben Management, 2018]. Kuben Management stiller dog selv spørgsmålstegn ved, om det ikke er en kortsigtet politisk tankegang og derved "misforstået godhed" at støtte de mindre virksomheder ved primært at udbyde fagentrepriser. Erfaringerne viser, at den lokale tilstedeværelse af de mindre virksomheder netop er en konkurrencemæssig fordel til at indgå i totalentreprenørens team. [Kuben Management, 2018]

Det skal dog pointeres, at det afhænger af de lokale leverandørers villighed til at indgå i sådanne teams, hvorfor et politisk valg om udbud i andet end fagentrepriser ikke i sig selv bidrager til den eftersøgte erhvervsvækst. Det vurderes herved, at de relativt protektionistiske politiske valg af fagentrepriser og deraf den manglende politiske støtte til strategiske partnerskaber udfordrer udbredelsen af samarbejdsformen. Dette skyldes dels, at valget ikke bidrager til en samling af flere ensartede udbud, der er et essentielt element til udnyttelse af gentagelsespotentialer i et strategisk partnerskab; og at valget bidrager til en fragmenteret branche, beskrevet i *Sociokulturelle faktorer*, afsnit 5.4 på side 72, der ikke gavner det integrerede samarbejde.

5.2 Økonomiske faktorer

I det følgende afsnit analyseres de økonomiske faktorer, der skaber rammerne for de kommunale bygherrer. Afsnittet tager udgangspunkt i udfordringerne præsenteret på figur 5.1 på side 60, hvorved den finansielle usikkerhed analyseres i relation til markedsvilkårene i dag. Efterfølgende analyseres rammerne for den kommunale økonomi med særligt fokus på udgiftsloftet, der i stigende grad er en styrende faktor. Med afsæt i disse faktorer er målet at verificere de identificerede udfordringer, som de kommunale bygherrer står overfor.

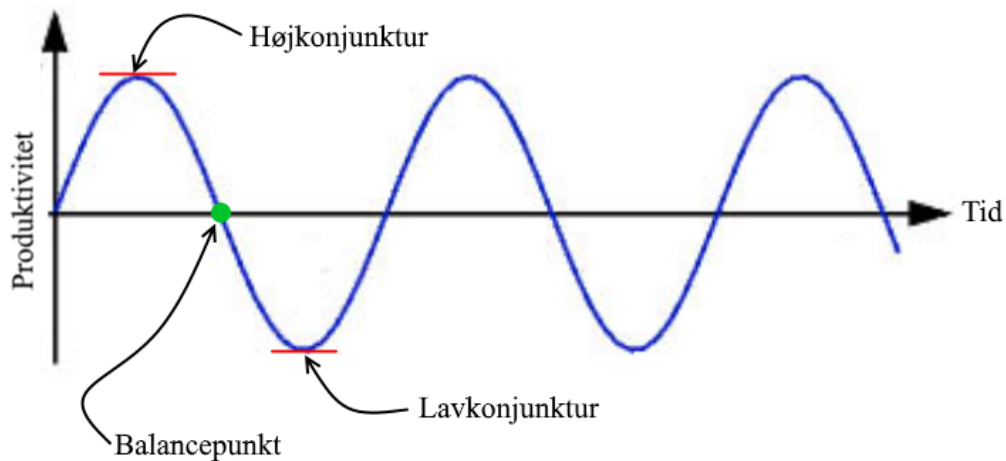
5.2.1 Begrænsende markedsvilkår

Den seneste konjunkturanalyse fra Dansk Byggeri konkluderer, at den danske økonomi befinder sig i et solidt opsving med vækst på mere end 2%. Dansk Byggeri understreger, at de offentlige finanser ikke længere er afgørende for den økonomiske vækst, men at det i højere grad er boligmarkedet, der er styrende. I den forbindelse bemærker Dansk Byggeri, at der føres konjunkturmodløbende politik, som har til formål at undgå flaskehalse i byggeriet. [Dansk Byggeri, 2018]

Staten kan ved hjælp af finanspolitiske mekanismer modvirke de naturligt fremkomne konjunkturændringer. For at undgå en overophedning af økonomien bør staten under en højkonjunktur føre en kontraktiv finanspolitik, der har til formål at begrænse den økonomiske aktivitet. I perioder med lavkonjunktur bør staten vælge at føre en ekspansiv finanspolitik, der gennem lavere skatter og højere investeringer øger den økonomiske aktivitet. [Gyldendal - Den Store Danske, 2018]

Som beskrevet i afsnit 5.1.3 på side 62, påvirker de økonomiske prioriteringer i høj grad de kommunale bygherrer, idet deres bygge- og anlægsopgaver er finansieret af staten gennem bl.a. anlægsloftet samt tilskuds- og udligningssystemet, beskrevet i afsnit 5.2.2 på modstående side.

Betragtningen af det skiftende marked og dets påvirkning af bygge- og anlægsbranchen understøttes af Hans Blinkilde, formand for REBUS, der beskriver bygge- og anlægsbranchens udvikling ift. markedets rammevilkår: *"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."*



Figur 5.2: Den konstante udvikling af markedet.

Ifølge Hans Blinkilde skifter markedet konstant, og det vides ikke, hvor kurven "knækker-situationen, hvor der er balance, varer sjældent mere end én dag. Udviklingen i markedet sker over kortere eller længere tid, hvilket er en udfordring for parterne i byggeriet. Det er svært at finde det ideelle tidspunkt at opstarte projekter, idet markedet enten kan stige eller falde samme dag, kontrakten underskrives. Dette vurderes dog at være en generel udfordring for alle virksomheder.

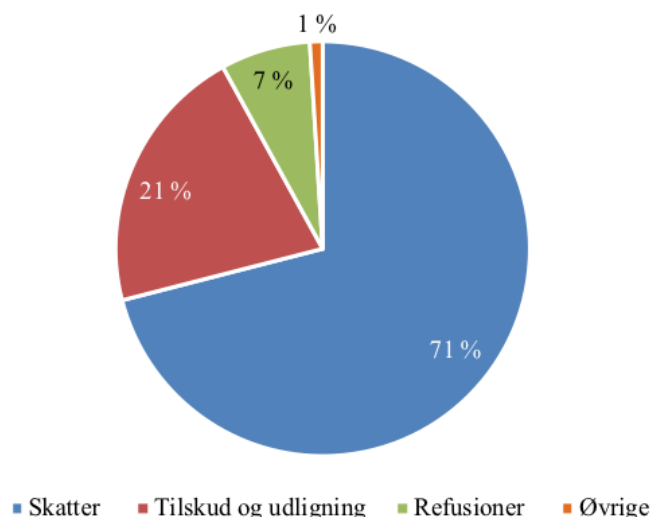
På den anden side kan markedet influere interessen i nye samarbejdsformer. Ved højkonjunktur vil der således ikke være samme interesse fra de bydende parter, da de har nok at lave, hvorved de nemmere kan diktere priserne og derved ikke har behov for at fastlåse sig til priser fastlagt i et strategisk partnerskab. Dette er herved en større udfordring for bygherren, der er nødt til at finde incitamenter for de andre parter til at indgå i det strategiske partnerskab.

5.2.2 Kommunal økonomi

Den kommunale økonomi er, som beskrevet i afsnit 5.1.1 på side 60, overordnet dikteret af finansloven. Finansloven beskriver, hvordan forskellige områder som kongehuset, politiet, velfærd og lignende skal prioriteres økonomisk [Finansministeriet, 2018a]. Det er regeringen, der bestemmer hvor mange midler, der kan bruges til bl.a. byggeopgaver som drift og vedligehold samt nybyg af de offentlige bygninger.

Peter Munk, bygningschef ved AaK Bygninger, udtrykker den politiske beslutningstagen som: *"...hvert år kommer der en ny forhandling, der siger, hvor mange penge kommunerne får i bloktilskud fra regeringen. I den aftale kommer regeringen også til at sige til kommunerne, hvor meget anlæg de må have lov at lave..."* De kommunale bygherrer er således direkte afhængige af, hvor store offentlige investeringer regeringen beslutter at anvende i kommunalt regi hvert år.

Den kommunale finansiering er dels dækket af skatteindkomst, men også af statlige tilskud og udligningsprincipper, som vist på figur 5.3 på den følgende side.



Figur 5.3: Kommunernes finansiering 2017. [Kommunernes Landsforening, 2017c]

Den største indtægt for kommunen er som vist kommuneskatten. Kommunalpolitikkerne bestemmer selv sammenhængen mellem serviceniveau og skattetrykket i kommunen. Omkring 20% af kommunens indtægt er bestemt af statstilskud og et udligningsprincip. Udligningsprincippet har til formål at omfordele alle 98 kommuners samlede finansiering for at imødegå den demografiske forskel kommunerne imellem. De tre overordnede udligningskategorier er landsudligning, hovedstadsudligning og tilskud til kommuner med højt strukturelt underskud. [Kommunernes Landsforening, 2017c]

Idet udligningssystemet forhandles hvert år i sammenhæng med finansloven, er det svært for de kommunale bygherrer at forudse de økonomiske rammer. Som beskrevet i *Skiftende nationalpolitik*, afsnit 5.1.1 på side 60, er det en kompliceret opgave at fordele de økonomiske midler ligeligt mellem kommunerne, hvilket skaber konflikter i forhandlingsprocessen.

Under forsøget på at reformere udligningssystemet i 2018 blev de partipolitiske hensyn meget tydelige. Som beskrevet i afsnit 5.1.1, medførte de politiske holdninger en konflikt, der endnu ikke er løst. Konflikten omhandlende udligningstilskuddet er et udtryk for, at kommunernes udgifter generelt er større end deres indtægter grundet især større krav til udviklingen af bygningsmassen. Det faldende tilskud og den lave finansiering tvinger kommunerne til at effektivisere deres processer med henblik på som minimum at opretholde det nuværende serviceniveau for stadig færre midler. Dette gør det risikabelt for den enkelte kommunale bygherre at indgå i strategiske partnerskaber, der bygger på rammeaftaler af fire års varighed.

Udgiftsloftet

Udover udligningssystemet er kommunerne yderligere reguleret gennem budgetloven ved fastsættelse af udgiftslofter. Udgiftsloftet er et udtryk for den øvre grænse for offentlige udgifter inden for bestemte områder. Der fastsættes én gang om året fem dellofter, som angivet i tabel 5.1 på modstående side. Heraf fastsættes to statslige dellofter for hhv. driftsudgifter og indkomstoverførsler, samt to regionale dellofter for hhv. sundhedsområdet og udviklingsopgaver. Det kommunale delloft fastsætter den øvre grænse for nettodriftsudgifterne, der kan bruges på service. [Finansministeriet, 2018e]

I tabel 5.1 er de offentlige udgiftslofter for perioden 2015-2018 vist. Som det fremgår af tabellen, har udgiftsloftet været konstant siden 2015 på det kommunale og regionale plan, mens statens udgifter er steget med knap ni milliarder siden 2015. De stigende statslige udgifter skyldes, at den samlede offentlige forbrugsvækst er samlet under det statslige delloft for driftsudgifter. Der vil således ved forhandling af bloktilskud være mulighed for at omfordele midler til regioner og kommuner.

Samlet udgiftsloft i mia. DKK (2015-priser)	2015	2016	2017	2018
Statsligt delloft for driftsudgifter	191,0	192,5	196,4	199,9
Kommunalt udgiftsloft	234,7	234,7	234,7	234,7
Regionalt delloft for sundhedsudgifter	104,7	104,7	104,7	104,7
Regionalt delloft for udviklingsopgaver	3,0	3,0	3,0	3,0
Loftsbelagte driftsudgifter i alt	533,4	534,9	538,8	542,3

Tabel 5.1: Udviklingen af udgiftsloftet fra 2015-2018. [Finansministeriet, 2018c]

Som en tilføjelse til det kommunale udgiftsloft for driftsopgaver er der fastlagt et anlægsloft, som forhandles årligt mellem Kommunernes Landsforening og regeringen [Finansministeriet, 2018f]. I tabel 5.2 er anlægsloftet for perioden 2015-2018 vist.

	2015	2016	2017	2018
Anlægsloft i mia. DKK	17,5	16,6	16,3	17,0

Tabel 5.2: Udviklingen i anlægsloftet fra 2015-2018. [Finansministeriet, 2018f]

De stagnerende udgifts- og anlægslofter, betragtet i sammenhæng med de kommunale udfordringer med højkonjunktur (deraf stagnerende offentlige investeringer) og urbanisering, understreger behovet for at udnytte ressourcerne bedre. Der er derfor et bredt funderet incitament til at effektivisere processer i kommunalt regi, hvilket strategiske partnerskaber kan være et værktøj til.

5.2.3 Ressourcekrævende beslutninger

Som beskrevet af afdelingschef i Aarhus Vand, Claus Møller Pedersen er de kommunale bygherrer i dag i overvejende grad vant til at udbyde projekter i de traditionelle udbudsformer, som den gamle udbudslov lagde op til (se *Juridiske faktorer*, afsnit 5.3.2 på side 69). Grundet den administrative organisering af de kommunale bygherrer deles mange udbud op i de forskellige forvaltningers behov, hvilket giver anledning til mange små transaktionsomkostninger, der jf. bygningschef ved AaK Bygninger, Peter Munk samlet set dækker en overvejende del af de kommunale bygherrers omkostninger.

Ifølge Rambøll Management Consulting, der har udarbejdet en analyse mhp. *Reduktion af transaktionsomkostninger ved udbud i bygge- og anlægsbranchen* for Trafik og Byggestyrelsen, er den største omkostningsdriver en manglende ensartethed og gennemsigtighed i udbudsmaterialet [Trafik- og Byggestyrelsen, 2016]. Ifølge Trafik- og Byggestyrelsen [2016] er den værste udfordring for ordregiver, de *"øgede omkostninger i forbindelse med tilbudsevaluering, da tilbuddene kan være usammenlignelige, hvilket derfor også øger risikoen for aflysning af udbuddet - især ved tvetydige krav"*. Det er således en udfordring, at bl.a. den kommunale bygherre ikke udfører udbudsmaterialet ordentligt, hvilket kan skyldes et for stort antal udbud.

Løsningen kan herved være at udbyde sine udbud i en samlet portefølje, der giver god mulighed for anvendelsen af strategiske partnerskaber som udbudsform. En samling af disse udbud kræver dog en administrativ omorganisering, hvilket ligeledes kræver større strategiske beslutninger og ligeledes er en ressourcekrævende proces, som beskrevet i *Politiske faktorer*, afsnit 5.1.2 på side 61. Det kræver således finansielt svære beslutninger fra den kommunale bygherre at omdanne sin organisation til denne samarbejdsform.

5.3 Juridiske faktorer

I det følgende betragtes de juridiske faktorer, som danner rammerne for strategiske partnerskaber udbudt af kommunale bygherrer i dag. Der tages højde for forskellige juridisk gældende love og regelsæt, der anvendes i forbindelse med regulering af det offentlige byggeri og som vurderes at have betydelig effekt på udbredelsen af den nye samarbejdsform. I det følgende tages således udgangspunkt i Udbudsloven bestemmelser af rammeaftaler, Konkurrenceloven samt AB-reglerne, hvorefter kompleksiteten af de juridiske rammer valideres.

5.3.1 Rammeaftaler

Når en kommunal bygherre skal udbyde en projektportefølje i et strategisk partnerskab, indgår parterne en kontrakt omhandlende en eller flere rammeaftaler, der jf. Udbudsloven har en løbetid på højst fire år med mulighed for ekstraordinær forlængelse [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016]. Opgaver i det strategiske partnerskabs projektportefølje kan have mange forskellige tidsmæssige niveauer, men ved større bygge- og anlægsopgaver (eks. opførelse af skolebyggeri) er denne tidsperiode, ifølge ph.d.-studerende, Jakob Brinkø Berg og formand for REBUS, Hans Blinkilde, for kort til at opnå de gentagelseseffekter, der findes nødvendige for udnyttelse af samarbejdsformens potentiale.

Det er dog muligt at indgå kontrakter på grundlag af en rammeaftale, som rækker ud over rammeaftalens løbetid, hvis kontrakten indgås inden for løbetiden. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016] Hvis tiden begrænses, så den, jf. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen [2016], ikke drager *"usaglige hensyn, sådan at konkurrencen hindres, begrænses eller fordrejes"*, kan dette være en mulighed for udbud af længevarende opgavetyper i et strategisk partnerskab. Hvis den kommunale bygherre får dispensation til forlængelse af rammeaftale, bør vedkommende dog ligeledes overveje, hvor længe en sådan rammeaftales løbetid bør være. En for lang løbetid kan, ifølge afdelingschef i Aarhus Vand, Claus Møller Pedersen, give anledning til, at partnerne føler sig for sikre på tildelingen af opgaver, hvorved det innovative niveau vil falde.

Ved indgåelse af en rammeaftale kan kontrakten omfatte flere ordregivere, der går sammen om et konkret udbud af varer og ydelser, som alle ordregivere har behov for at indkøbe [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016]. Der vil således potentielt være incitament for samarbejde på tværs af kommunerne.

I 2017 udarbejdede regeringen en analyse af det tværkommunale samarbejde, der jf. Horten [2018] konkluderede, at særligt kravet om godkendelse af Kommunestyrelseslovens §60-fællesskaber er en barriere for videre udvikling. Ifølge Horten [2016] er §60-fællesskaber en organisationsform kendt under mange navne, eksempelvis *Kommunale fællesskaber* eller

Kommunale samarbejder. Ifølge Horten [2016] giver bestemmelsen: *"to eller flere kommuner mulighed for at overdrage kompetence til en ny retslig enhed, som herefter udfører disse opgaver"*. I kommunerne er der dog forvirring omkring, hvordan disse regler skal tolkes, hvorfor Social- og Indenrigsministeriet i 2016 udgav en ny vejledning til dette [Horten, 2016]. §60-fællesskaber vurderes at være et incitament for at tværkommunalt samarbejde, men er samtidig til grund for flere tvivlsspørgsmål, hvilket dog ikke undersøges yderligere i dette kandidatspeciale.

Det skal desuden nævnes, at en rammeaftale ikke som udgangspunkt forpligter ordregiveren til at benytte rammeaftalen, hvorfor vedkommende ligeledes kan vælge at anskaffe den pågældende vare eller ydelse gennem en ny udbudsproces. Modsat vil leverandøren være forpligtet til at levere de pågældende varer eller ydelser, som de har indgået aftale om i kontrakten. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016] Dette giver større incitament for den kommunale bygherre til at udbyde i strategiske partnerskaber.

5.3.2 AB-aftalesystemet

Det nuværende aftalesystem for byggeriet er udviklet mellem 1989 og 1993 og består af dokumenterne ABR89 (Almindelige betingelser for rådgivning), AB92 (Almindelige betingelser for leverancer af bygge- og anlægsarbejder) og ABT93 (Almindelige betingelser for totalentreprise). Flere af byggeriets parter har beskyldt systemet for at være en stor del af grunden til den fragmenterede og ineffektive byggebranche. Dette synspunkt bakkes op af AB-udvalget [2014], der i 2013 tog initiativ til at revidere det nuværende system. Desuden satte regeringen i Byggepolitisk Strategi 2014 fokus på en revision af AB-systemet [Regeringen, 2014].

AB-udvalget [2014] begrundet revisionen med, at bygge- og anlægsbranchen har udviklet sig markant siden det nuværende system blev udviklet. De fleste kontrakter i dag har derfor afvigelser fra AB-systemet indskrevet, hvilket skaber uklarhed om indholdet af aftalerne. [AB-udvalget, 2014]

Da det nuværende AB-system blev udviklet, var der ikke fokus på strategiske partnerskaber, hvorfor denne samarbejdsform i lighed med andre samarbejdsformer med fokus på integreret samarbejde ikke understøttes af det nuværende aftalegrundlag. [Industriens Hus, 2018] Det er således en udfordring for branchen, at det eksisterende aftalegrundlag ikke understøtter det moderne byggeri og derved er kompliceret at anvende.

5.3.3 Konkurrenceloven

Konkurrenceloven har til formål at forhindre virksomheder i at begrænse den effektive konkurrence. Ifølge Hans Blinkilde, formand for REBUS, er strategiske partnerskaber på linje med resten af branchen stærkt påvirket af konkurrencelovgivningen. Under interviewet med REBUS, gengivet i appendiks B på side 141, udtaler Hans Blinkilde: *"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... ...at sidde og dele forretningsmæssige oplysninger..."* I det følgende analyseres denne udtalelse i relation til strategiske partnerskabers rammevilkår i kommunalt regi.

Loven består af to primære forbud, der vurderes at have indflydelse for strategiske partnerskaber [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2013]:

§6 - Forbud mod konkurrencebegrænsende aftaler mellem virksomheder

§11 - Forbud mod at virksomheder misbruger deres dominerende stilling

Strategiske partnerskaber kan opfattes som en konkurrencebegrænsende aftale mellem de involverede virksomheder, idet samarbejdet typisk vil give parterne en konkurrencemæssig fordel sammenlignet med resten af markedet. Konkurrenceloven tilbyder dog enkelte undtagelser, der åbner op for, at de konkurrencemæssige fordele ikke er et problem. I konkurrencelovens §8 er det beskrevet, at en konkurrencebegrænsende aftale er tilladt, hvis den opfylder samtlige af nedenstående punkter [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2013]:

- Styrker effektiviteten eller den tekniske/økonomiske udvikling
- Sikrer forbrugerne en rimelig andel af fordelene
- Ikke begrænser virksomhederne unødigt
- Ikke udelukker en væsentlig del af konkurrencen

Princippet bag undtagelserne er, at aftaler, der er til gavn for branchen eller samfundet generelt, er tilladt, selvom de medfører en form for skævvridning i konkurrencen. Som beskrevet i afsnit 4.1 på side 35 og afsnit 4.4 på side 48, efterlever de strategiske partnerskaber, hhv. Vandpartner og TRUST, de første punkter omhandlende effektivitet, teknisk- og økonomisk udvikling samt princippet om, at fordelene skal komme forbrugerne til gode. Især partnerskabet Vandpartner har hverken begrænset eller udelukket virksomheder i aftalen, idet det er udbudt gennem mindre parallelle rammeaftaler, hvor alle virksomheder har mulighed for at udarbejde tilbud. Det kan diskuteres, hvorvidt det store partnerskab TRUST udelukker mindre virksomheder og dermed kan virke unødigt konkurrenceforvridende. Det vurderes ikke at være tilfældet, idet de bydende parter bestod af mindre virksomheder i branchen samlet i forskellige konsortier, som beskrevet i det følgende afsnit. De positive intentioner og konsekvenser bag strategiske partnerskaber er dermed en af hovedårsagerne, til at den konkurrenceforvridende effekt sandsynligvis ikke er et juridisk problem.

Konsortier

Selvom konsortier netop giver anledning til, at en sammenslutning af mindre virksomheder kan få den nødvendige kapacitet til at byde på interessante udbud som større projektporteføljer udbudt gennem strategiske partnerskaber, findes også en række konkurrencemæssige restriktioner for, hvornår virksomhederne må indgå i samarbejde med hinanden [Dansk Byggeri, 2013]. Da der i REBUS' udbudsdokumenter for rammeaftaler indgår anvendelsen af begrebet *konsortium*, er det vigtigt at tage højde for disse begrænsninger, hvis et strategisk partnerskab udbudt gennem denne model skal kunne anvendes. Et konsortium er jf. Dansk Byggeri [2013] defineret ved følgende:

”Ved et konsortium forstås et samarbejde mellem to eller flere virksomheder med henblik på at afgive tilbud på en offentlig kontrakt, som virksomhederne ville have været for små til at byde på enkeltvis”.

Som udgangspunkt er der forbud mod konsortier iht. Konkurrencelovens §6, da et konsortium netop er en aftale mellem virksomhederne forud for tilbudsgivningen [Dansk Byggeri, 2013]. Dog står der i loven, at: *"Det anses ikke for konkurrencebegrænsende, at flere virksomheder i samme omsætningsled inden for en branche afgiver fælles bud på en bestemt opgave, hvis ingen af de pågældende virksomheder alene ville have kunnet klare opgaven (fx på grund af kravene til knowhow, kapacitet eller økonomiske ressourcer)"* [Dansk Byggeri, 2013]. Herved er det, jf. Konkurrencestyrelsen, lovligt at indgå i et konsortium, når følgende to betingelser er opfyldt:

- Ingen af virksomhederne vil kunne klare opgaven alene og
- Ingen overflødige deltagere i konsortiet

Det er herved lovligt at indgå i et konsortium med en underentreprenør, hvis ikke virksomheden har de fornødne ressourcer selv men bliver nødt til at øge kapaciteten vha. underentreprenører. [Dansk Byggeri, 2013] Konkurrencestyrelsen har udgivet en vejledning til forståelse af konsortie-dannelse, men punkterne rejser alligevel spørgsmål ift. fortolkning.

Eksempelvis findes der, ifølge Dansk Byggeri [2013], en gråzone ved, at virksomheden måske har ressourcerne samlet set til at udføre projektet, men bruger en andel af dem på andre projekter. En anden gråzone findes ved, at virksomheden måske vælger ikke at bruge hele sin kapacitet til opgaven grundet en lav grad af risikovillighed. I disse tilfælde er det op til fortolkning, om det er lovligt at indgå i konsortium med en underentreprenør. Hvis konsortie-konstruktionen medfører, at virksomheden indgår i disse gråzoner, skal virksomheden enten anlægge et forsigtighedsprincip, hvormed et sådant konsortie fravælges som samarbejdsform, eller bede Konkurrencestyrelsen tage stilling til konstruktionen af konsortiet inden det dannes. [Dansk Byggeri, 2013]

Dette kan både være en begrænsning og mulighed for forskellige modeller af strategiske partnerskaber. TRUST-modellen er opbygget som et konsortium med flere ens omsætningsled, hvorfor dette konsortium falder ind under ovenstående problemstilling. Da udbudet, der blev udbudt af Byggeri København, svarede til en samlet kontraktsum på 2,3 mia. kr., ville hver enkelt virksomhed ikke have den fornødne kapacitet til at klare opgaven alene, hvorfor konsortiet iht. denne problemstilling er lovligt. Dog vil strategiske partnerskaber af mindre kontraktsummer være sværere at byde på, da virksomhederne i de enkelte konsortier nemmere vil have den fornødne kapacitet til opgaven. I dette tilfælde vil det måske være mere fordelagtigt for den kommunale bygherre at udbyde projektporteføljen som parallelle rammeaftaler med inspiration fra Vandpartner-modellen.

Det andet punkt kan ligeledes give anledning til begrænsninger i det strategiske partnerskab, da der ifølge Dansk Byggeri [2013] ikke må være nogle *"blinde passagerer i konsortiet"*. Konsortiet må ikke indeholde flere virksomheder end de, der lige netop har de fornødne økonomiske ressourcer, kapacitet og knowhow til at løfte den pågældende opgave [Dansk Byggeri, 2013]. Strategiske partnerskaber er opbygget på baggrund af rammeaftaler, hvor ordregiver køber de forskellige ydelser løbende gennem rammeaftalens løbetid, som beskrevet i gennemgangen af Udbudsloven, afsnit 5.3.1 på side 68. Da løbetiden normalt løber op i fire år, er det svært for leverandørerne/virksomhederne i konsortiet at vide præcist hvilke kompetencer, der er nødvendige at have med på lang sigt. På den måde kan konsortiet komme til at mangle de nødvendige partnere til udførelse af en opgave og må købe dyrere ydelser udefra, hvilket i et strategisk partnerskab ikke er i nogen af partnernes interesse.

I et strategisk partnerskab er åben økonomi en af de elementer, der er helt essentiel for det tillidsbaserede samarbejde. Ved konstruktionen af et konsortie findes dog en række udfordringer ved udveksling af virksomhedernes økonomi. Parterne i konsortiet må ikke udveksle priser mv. med hinanden, når de skal give tilbud på en konkret opgave. Ifølge Dansk Byggeri [2013] må *"udvekslingen ikke... have til formål eller til følge at begrænse konkurrencen"*. Desuden vil en adfærd til udveksling af økonomiske oplysninger være ulovlig, hvorfor der ikke nødvendigvis skal være en direkte aftale om prisfastsættelse til grund for den givne handling. [Dansk Byggeri, 2013] På den måde indsnævrer det mulighederne for konsortiet at give tilbud på en rammeaftale som et strategisk partnerskab, hvorfor de enkelte kommunale bygherrer bør være opmærksomme på kravene til økonomi i rammeaftalens formuleringer, inden rammeaftalen sendes i udbud.

5.4 Sociokulturelle faktorer

I det følgende betragtes de sociokulturelle faktorer, der definerer strategiske partnerskaber udbudt af kommunale bygherrer. Der tages udgangspunkt i de elementer, præsenteret på figur 5.1 på side 60, der påvirker kulturen og de sociale relationer på tværs af både medarbejdere og virksomheder. Analysen beskriver dermed sammenhængen mellem den manglende forandringsvillighed og skepsis mod nye tiltag, hvilket er skabt af en grundlæggende mistillid og den konfliktprægede kultur, der er identificeret til at definere den traditionelle byggebranche. Disse faktorer har tilsammen skabt en fragmenteret branche, hvor samarbejde nedprioriteres til fordel for fortjeneste. Desuden vurderes det, i hvor høj grad manglende modenhed og agilitet hos de kommunale bygherrer er en barriere for udviklingen af strategiske partnerskaber.

5.4.1 Kulturen i branchen

I kapitel 4 på side 35 tegnede de interviewede parter et billede af en byggebranche præget af mistillid og konflikter mellem parterne. AB-aftalesystemet er en medvirkende faktor til, at parterne bruger energi på at finde huller i kontrakterne, hvor de kan tjene flere penge på ekstraarbejder. Mistilliden mellem parterne kommer til udtryk ved manglende forandringsvillighed. Der er tradition for, at fejltagelser straffes i den traditionelle byggebranche, hvorfor man forholder sig skeptisk til nye tiltag, når man ikke kender konsekvenserne. I det følgende undersøges disse aspekter i sammenhæng for at verificere, hvorvidt kulturen i den traditionelle byggebranche er en dominerende barriere for strategiske partnerskaber i kommunalt regi.

Den dominerende mistillid

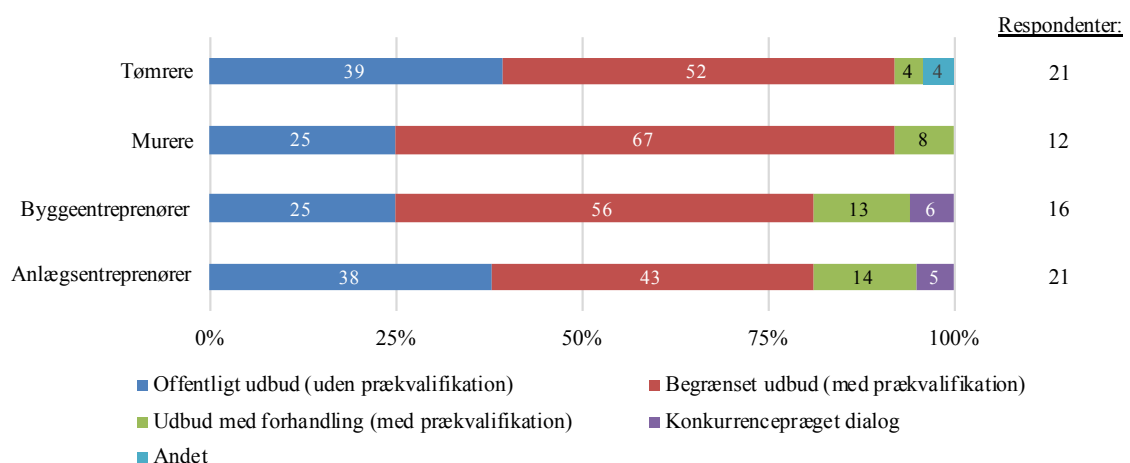
Det er alment kendt, at bygge- og anlægsbranchen er præget af mistillid og konflikter Biilmann [2015], hvilket også er illustreret på figur 1.3 på side 7. Under finanskrisen steg antallet af sager i syn og skøn, hvilket er et udtryk for, at mistilliden og dermed konflikterne blusser yderligere op, når parterne er pressede. Udviklingen tyder desuden på, at parterne i byggeriet foretrækker syn og skøn samt voldgiftsager som konfliktløsningsmodel fremfor dialog og mægling.

En undersøgelse fra Mediationsinstituttet [2017a] understøtter dette billede og anslår, at bygge- og anlægsbranchen årligt bruger 2,2 milliarder på juridiske konflikter og retssager. I gennemsnit koster en voldgiftssag 314.000 kroner og løber over 19 måneder. Til sammenligning viser tallene fra Mediationsinstituttet [2017a], at konflikter løst ved hjælp af mæglere tager 2-3 måneder at afklare og i gennemsnit koster 50.000 kroner.

Ifølge Mediationsinstituttet er det desuden ikke de komplekse projekter og juridiske rammer, der er den primære årsag til konflikter. Derimod peger flere parter i branchen på dårlig kommunikation, mistillid og modstridende interesser som de primære årsager til konflikter. I undersøgelsen understreges det, at især mistilliden mellem parterne er en eskalerende faktor i konflikter. Når parterne forstår, at modparten ikke blot fokuserer på egen vinding men har en reel udfordring, vurderes det nemmere at løse konflikter. [Mediationsinstituttet, 2017b]

Det traditionelle samarbejde

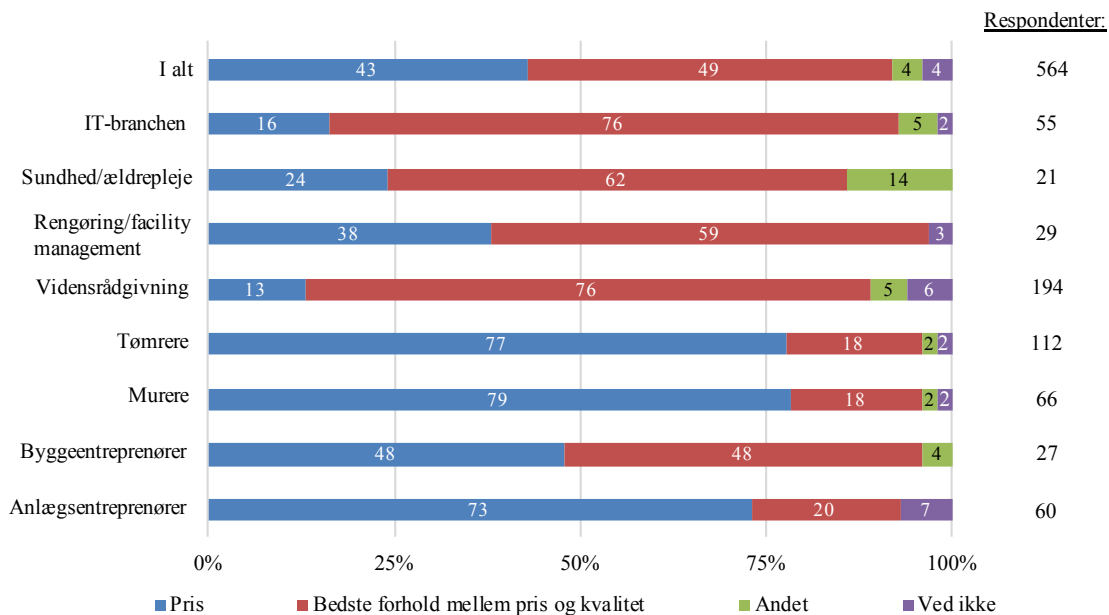
Et andet element, der definerer kulturen i branchen, er den traditionelle tilgang til samarbejde. På trods af den stigende interesse for OPP-Projekter og strategiske partnerskaber er de traditionelle udbudsformer fortsat dominerende, som vist på figur 5.4.



Figur 5.4: EU-udbuds fordeling indenfor udbudsform og brancher [Hansen et al., 2017] (red.) Talrækken til højre viser antallet af respondenter.

Som vist var mellem 81 og 92% af respondenternes sidste projekt udført som almindeligt udbud - med eller uden prækvalifikation. Til sammenligning udgør udbud med forhandling kun mellem 4 og 14%, mens konkurrencepræget dialog udgør 6-8% af respondenternes besvarelse. Disse tal tyder på, at især de kommunale bygherrer er præget af en traditionel tankegang, hvilket ikke giver plads til, at de udførende parter kan udnytte det fulde potentiale af deres viden.

Et andet element ved offentlige udbud er de tildelingskriterier, der definerer, hvad der fokuseres på i udbuddet. Figur 5.5 på næste side viser hvilke udbud, der primært er anvendt indenfor forskellige brancher.



Figur 5.5: Foretrukne tildelingskriterier fordelt på brancher [Hansen et al., 2017] (red.) Talrækken til højre viser antallet af respondenter.

I bygge- og anlægsbranchen (anlægsentrepenører, byggeentrepenører, murere og tømrere) svarer mellem 48 og 79% af respondenterne, at det sidste udbud, de gav et tilbud på, havde pris som det primære tildelingskriterie. Kun mellem 18 og 20% af udbudene anvendte tildelingskriteriet "Bedste forhold mellem pris og kvalitet" som dominerende tildelingskriterie. Hvis byggeentrepenører betragtes separat, anvendes "Pris" og "Bedste forhold mellem pris og kvalitet" ligeligt.

Når respondenterne, der ikke er tilknyttet byggeri og anlæg, betragtes, er svarene ganske anderledes. Her udgør "Pris" kun mellem 13 og 38% af besvarelsen. Sammenholdt med produktivitetsudviklingen, præsenteret på figur 1.2 på side 5, understreges det dermed, at den manglende udvikling i bygge- og anlægsbranchen kan have en sammenhæng med den traditionelle håndtering af udbud, der ikke fordrer de udførende parter til at bidrage til udviklingen.

De primære udfordringer, angående kulturen i bygge- og anlægsbranchen, konkluderes dermed at være mistilliden mellem parterne og den traditionelle tankegang, der ligger til grund for udbudsmaterialet.

5.4.2 Manglende forståelse af faggrænser

Det fremgår af parterne i kapitel 4 på side 35, at mistilliden mellem parterne har skabt en fragmenteret branche, hvor fordomme definerer virkeligheden. Den traditionelle struktur i byggeriet modarbejder samarbejde på tværs af delbrancher og fag, hvilket understøttes yderligere af den manglende forståelse mellem parternes arbejde. Disse emner analyseres i det følgende.

Bygge- og anlægsbranchen er ifølge Ussing og Wandahl [2012] præget af suboptimering og ineffektivt samarbejde grundet den fragmenterede forsyningskæde. Som beskrevet i *Problembaggrund*, afsnit 1.3.1 på side 9, er den traditionelle byggebranche opdelt i siloer, hvor snitfladerne mellem de enkelte fag er skarpt opdelt. De fastlåst definerede fagområder koordinerer således ikke nødvendigvis med hinanden i samme grad, som det burde være tilfældet. Jævnfør de juridiske faktorer, afsnit 6.2.1 på side 84 kan det skyldes, at det nuværende (snart gamle) AB-aftalesystem ikke indeholder de nødvendige rammer for tidlig samprojektering og integreret samarbejde, der er essentielle for samarbejdet imellem fagområder.

Det understreges af Boligfonden Kuben [2009], at det traditionelle byggeri i højere grad har fokus på, at hver part har ansvar for én af byggeprocessens faser, hvorefter den tilegnede viden og ansvaret pålægges en ny part i næste fase. Desuden fastlægger McKinsey Global Institute [2017], at man til stadighed ser, at større projekter er silo-opdelte i de forskellige fagområder, således at beslutningerne er svære at ændre, når først de er truffet.

Det er således en stor udfordring for den kommunale bygherre, at alle parter (inkl. bygherren selv) virker til at mangle forståelse af hinandens fagområder, hvilket bidrager til manglende tillid parterne imellem. I en undersøgelse af den sociale kapital i otte virksomheder i bygge- og anlægsbranchen, foretaget af Dansk Byggeri, pointeres det, at den interne splittelse af fagområder i de undersøgte virksomheder er høj, da fokus ligger på forholdet mellem leder og medarbejder i stedet for de enkelte grupper i virksomheden. [Dansk Byggeri, 2011] Dette viser, at det ikke kun er den uhensigtsmæssige branchestruktur, der er en udfordring, men også kulturen internt i virksomhederne, som beskrevet yderligere i 5.4.3 på den følgende side.

Ifølge en rapport udarbejdet til Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen i 2013 er en af årsagerne til den uhensigtsmæssige branchestruktur arbejdsmarkedet, der understøtter den silo-opdelte forsyningskæde i byggeriet [Damvad Analytics, 2013]. Bygge- og anlægssektoren dækkedes i 2013 af 16 forskellige overenskomster og flere forskellige uddannelser, der bidrog til en fragmentering af branchens rigide faggrænseopdeling. Disse eksterne faktorer er til dels dækket af eksterne rammevilkår, heraf politiske beslutninger af uddannelsesstrukturen på det danske marked. [Damvad Analytics, 2013]

I regeringens Vision 2020-plan er der ligeledes fokus på forståelsen af andre fagområder inden for uddannelser. Der tages til stadighed udgangspunkt i de specialistfremmende byggeuddannelser, der giver en konkurrencemæssig fordel på det internationale marked, men fokus lægges også på de tværfaglige, bredere aspekter. Eksempelvis har håndværkeruddannelserne lavet en grunduddannelse, der fokuserer på det integrerede samarbejde mellem tømrere, murere, VVS'ere og elektrikere. [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2010] Senest er der ligeledes blevet etableret en EUX-uddannelse, som kombinerer en gymnasial uddannelse med et specifikt håndværksfag [Undervisningsministeriet, 2018]. Da det er nye initiativer, er det svært at vurdere effekten af disse. Det er dog udelukkende små skridt på vejen til at ændre branchens fragmenterede struktur og fagforståelse.

For at strategiske partnerskaber skal udbredes mere i kommunalt regi, skal der dog findes flere løsninger til, at imødegå den fragmenterede branchestruktur samt interne virksomhedskultur, der bidrager til at udbedre den manglende tillid i højere grad end, det er tilfældet i dag.

5.4.3 Strategisk tunge beslutninger

I kapitel 4 på side 35 blev det konstateret, at det på trods af velvilje hos de interviewede parter er ressourcetungt at omstille sin organisation til at håndtere strategiske partnerskaber. Det antydes af de interviewede parter, at der mangler en bred forandringsvillighed i branchen, hvor ingen tør gå forrest af frygt for de juridiske konsekvenser. Desuden mener de interviewede parter, at de kommunale bygherreorganisationer endnu ikke er gearet til at håndtere det udvidede samarbejde med private virksomheder. Af udfordringer pointerer de, at de kommunale organisationer ikke er agile og ikke har modet til at tage beslutninger. I det følgende analyseres branchen således med henblik på at verificere disse udfordringer for det manglende initiativ hos de kommunale bygherrer.

Manglende lederskab

Af interviewet med Peter Munk, bygningschef i AaK Bygninger, præsenteret i afsnit 4.3.2 på side 46, fremgår det, at der mangler både lokalt og politisk lederskab for at udbrede strategiske partnerskaber. På trods af gode intentioner fra embedsmændene, kræver det politiske prioriteringer at indgå i strategiske partnerskaber, hvilket ligeledes blev beskrevet i afsnit 5.1.3 på side 62.

De interviewede parter understreger desuden de manglende erfaringer med strategiske partnerskaber som en barriere. Det fremgår af interviewet, at man i 6-by-samarbejdet afventer erfaringerne fra det strategiske partnerskab TRUST, inden man vil afprøve strategiske partnerskaber som samarbejdsform i egne kommuner. Heraf er det således stadig udelukkende Byggeri København og Aarhus Vand, der har udbudt i strategiske partnerskaber, hvorfor det virker til at være en udfordring, at alle venter på erfaringsopsamling af det strategiske partnerskab TRUST.

I en analyse omhandlende tværkommunalt samarbejde i sundhedsektoren, understreges klart lederskab som et succeskriterie for at indgå i nye samarbejdsrelationer. [Kommunernes Landsforening, 2017a] Selvom sundhedssektoren og bygge- og anlægssektoren på det operationelle niveau ikke ligner hinanden, vil elementer fra det strategiske niveau til stadighed kunne anvendes. Det er dermed en udfordring, hvis ledelsen i bygherreorganisationen ikke kommunikerer klart, hvilke indsatser der bør prioriteres og derved viser den retning virksomhederne eller det strategiske partnerskab skal bevæge sig i.

Som beskrevet i 5.1.3 på side 62, er det kortsigtede perspektiv, som politikerne i stor udstrækning har i dag, en begrænsende faktor for strategiske partnerskaber. Som nævnt i præsentationen af TRUST, afsnit 4.4.2 på side 50, påpeger projektchef i Byggeri København, Nina Skjøl-Pedersen, at det kommunalpolitiske system er præget af en hierarkisk struktur, der gør det besværligt og tidskrævende at udføre ændringer.

Den interne kultur

Ifølge Kristiansen [2006] viser forskellige undersøgelser, at omkring 70 % af alle strategiske partnerskaber slår fejl, hvilket primært skyldes manglende organisationskultur og evnen til at skabe tillid mellem de involverede parter. Det er dermed en udfordring at indgå i strategiske partnerskaber med virksomheder uden kulturelle ligheder. Kristiansen [2006] pointerer dog samtidigt, at det er et problem, hvis man forsøger at håndtere forskellighed mellem virksomheder ved at tvinge parterne til at indgå i et fælles mindset.

Desuden understreges det, at virksomheder, der udelukkende indgår i partnerskaber med virksomheder, som har en kultur som deres egen, kan gå glip af de fordele, som ligger i den dynamik forskelligheden medfører.

Idet bygge- og anlægsbranchen bl.a. består af aktører som arkitekter, rådgivende ingeniørvirksomheder, entreprenører osv. til at udføre de forskellige delopgaver (se f.eks. de traditionelle arbejdsprocesser på figur 1.4 på side 8), findes der mange forskellige virksomhedstyper. Dette betyder, at der potentielt vil være minimum én organisationskultur for hver virksomhed, således at uundgåelige kulturforskelle vil opstå, som yderligere vil besværliggøre de kommunale bygherrer at opstarte strategiske partnerskaber.

Det er således en udfordring, hvis man ukritisk vil ensrette de mange, forskelligartede parter og interesser i bygge- og anlægsbranchen på én gang uden at respektere den mange-årige kultur, der har defineret samarbejdsformen i byggeriet.

Ressourcetunge ændringer

Som beskrevet i *Lokalpolitisk styring*, afsnit 5.1.3 på side 62 kræver omstillingen til strategiske partnerskaber typisk tunge, organisatoriske ændringer for den kommunale bygherre. Dette understøttes af Kommunernes Landsforening [2017a], der især fokuserer på det tværkommunale samarbejde og vigtigheden af at skabe en fælles organisering. I de enkelte kommuner, lægger Kommunernes Landsforening [2017a] vægt på, at borgerne stadig har flere sammensatte problemstillinger, hvilket er problematisk i en decentraliseret organisationsstruktur.

Koordineringen af arbejdsopgaver mellem flere forvaltninger, der ikke nødvendigvis arbejder efter samme processer, er ressourcetung og kan virke unødigt bureaukratisk for bygherren. I mindre kommuner er det nemmere for de eksisterende forvaltninger at arbejde sammen, mens denne opgave i større kommuner vil være mindre naturlig. Kommunernes Landsforening [2017a] Dette kommer særligt til udtryk, når de kommunale bygherrer skal arbejde sammen med private virksomheder. De private virksomheder vurderes i højere grad at være vant til, at tingene går stærkt og beslutninger kan tages direkte fremfor den kommunale "virkelighed", hvor det virker til, at de politiske hensyn vejer tungere end hurtige beslutninger. Denne manglende agilitet i det kommunale system kan være en del af grunden til, at strategiske partnerskaber kun langsomt vinder frem i det kommunale, mens den traditionelle måde at udføre projekter på fortsat er den dominerende.

Dette bakkes yderligere op af Kuben Management, som i 2016 lavede en analyserapport, der afslutningsvis slår følgende fast: *"Dansk byggeri bør slå ind på en anden vej (i forhold til den nuværende situation red.) med højere ambitioner. Det vil kræve modige beslutninger, som umiddelbart kan være upopulære hos nogle parter, fordi de rører ved traditionelle strukturer og privilegier"* [Kuben Management, 2016].

5.5 Delkonklusion

Udfordringerne præsenteret i PESTEL-modellen på figur 5.1 på side 60 er blevet analyseret med henblik på at revidere hvilke udfordringer, der er relevante i et samfundsmæssigt perspektiv. Sammenhængen mellem udfordringerne identificeret i PESTEL-modellen og de reviderede udfordringer er vist i tabel 5.3 på næste side.

	Udfordringer i PESTEL-model	Verificerede udfordringer
P	Ressourcekrævende beslutninger	Skiftende nationalpolitik
	Finansiell usikkerhed	Organisatoriske begrænsninger
	Store porteføljer	Lokalpolitisk styring
	Strategiske tunge ændringer	Lokalpolitisk erhvervsfremme
E	Manglende politisk støtte	Begrænsende markedsvilkår
	Finansiell usikkerhed	Kommunal økonomi
	Store porteføljer	Ressourcekrævende beslutninger
	Manglende tillid	Kulturen i branchen
S	Skepsis mod nye tiltag	Manglende forståelse for faggrænser
	Fragmenteret byggebranche	Strategisk tunge beslutninger
	Konfliktpræget kultur	
	Manglende forandringsvillighed	
	Manglende modenhed i branchen	
	Manglende agilitet	
L	Komplekst juridisk grundlag	Rammeaftaler
	Ineffektivitet ved traditionelt udbud	AB-aftalesystemet
	Konkurrenceloven	Konkurrenceloven

Tabel 5.3: Sammenhæng mellem udfordringerne præsenteret i PESTEL-modellen og de verificerede udfordringer.

Analysen afslørede, at de identificerede udfordringer omhandlende politik og økonomi i dette perspektiv er sammenhængende, idet de påvirker hinanden indbyrdes. Det er således svært at håndtere de politiske faktorer uden at flere økonomiske vil blive ændret. Heraf konkluderes det, at udfordringerne vist i tabel 5.3 overordnet set kan samles til en politisk manglende vilje til finansiering, ressourcekrævende og svære organisatoriske ændringer og et politisk konservativt mind-set af potentialet i nye samarbejdsformer.

Ved at analysere de sociokulturelle faktorer yderligere blev det understreget, at en række af udfordringerne grundlæggende omhandlede det samme tema, hvilket blev indsnævret til de tre sammensatte udfordringer vist i tabel 5.3. Det konkluderes, at branchen har en ødelæggende fragmenteret kultur, der i høj grad er faggrænseopdelt. Desuden konkluderes det, at for at ændre den fastgroede, traditionelle organisering kræver det i høj grad større strategisk ændringer for den kommunale bygherre.

I det juridiske aspekt er de forskellige rammegivende forhold undersøgt. Herved kan det konkluderes, at AB-systemet er forældet ift. den nuværende måde at arbejde på, da de ikke lægger op til tillid og integreret samarbejde. Rammeaftalerne indeholder desuden en række udfordringer, bl.a. en begrænset løbetid, hvilket ligeledes giver anledning til udbredelsens begrænsning. Til sidst er der flere fortolkningsmæssige beskrivelser i Konkurrenceloven, der med de andre udfordringer lægger op til et komplekst system, der kræver større ressourcer fra de involverede kommunale bygherrer.

I det følgende kapitel bliver der således taget udgangspunkt i de reviderede udfordringer med henblik på at identificere mulige tiltag, der vil forbedre situationen ift. udbredelse af strategiske partnerskaber i kommunalt regi.

6

Vurdering af muligheder

Dette kapitel tager udgangspunkt i udfordringerne, der blev verificeret i *Analyse af udfordringer*, kapitel 5 på side 59, med henblik på at vurdere, hvorvidt der er mulighed for at finde løsninger til disse udfordringer. Hvis dette er tilfældet vurderes det ligeledes, hvilke potentielle løsninger der ville have størst effekt på udbredelsen af strategiske partnerskaber i de danske kommuner.

6.1 Modige politiske beslutninger

Grundet de årlige forhandlinger af finansloven, anlægsloftet, tilskud- og udligningssystemet samt de årlige budgetforhandlinger lokalt i kommunerne er der en større finansiel usikkerhed for de kommunale bygherrer, hvorfor der endnu ikke virker til at være det nødvendige incitament til at tage risikoen ved at indgå i strategiske partnerskaber. Som beskrevet i afsnit 5.2.2 på side 65, suppleres den finansielle usikkerhed af kommunernes brud på anlægsloftet. Med de højkonjunktuelle forhold, der ses i bygge- og anlægsbranchen i dag, er det således nødvendigt at finde løsninger, som ikke bidrager til overophedning af markedet, men i stedet giver mulighed for at levere mere for mindre.

Det vurderes, at det kræver langsigtede politiske beslutninger at skabe den nødvendige grobund for strategiske partnerskaber. Det kræver modenhed og risikovillighed i kommunernes skiftende politiske miljø ikke at træffe beslutninger til kun at indfri kortsigtede resultater. Dette konstateres ligeledes af afdelingschef i Aarhus Vand, Claus Møller Pedersen, og projektchef i Byggeri København, Nina Skjød-Pedersen, der begge henviser til, at organisationerne har brugt ressourcer på at overbevise politikerne om det strategiske partnerskabs fordele i systemet.

Disse politiske udfordringer medfører således en barriere for videre udvikling og udbredelse af strategiske partnerskaber for de kommunale bygherrer, hvorfor disse bør imødegås, såfremt man vil opnå det fulde potentiale af samarbejdsformen. I det følgende vurderes udviklingspotentialet først inden for kommunernes organisatoriske rammer, hvorefter mulighederne ved langsigtede politiske beslutninger vurderes.

6.1.1 Intern kommunal organisering

Det er en svær proces at vurdere, hvordan de organisatoriske strukturer i landets kommuner kan optimeres, så de passer overens med de kommunale bygherrers valg af strategiske partnerskaber. Dels har de finansielle midler i kommunen betydning for, hvad der reelt er muligt (se afsnit 6.1.3 på side 82); mens størrelsen af kommunerne ligeledes har betydning. Rapporten Kommunernes Landsforening [2017a] dækker organiseringen af opgaver i kommunerne:

”Mindre kommuner vil ofte have mulighed for at indføre mere smidige koordinerende strukturer på tværs af eksisterende forvaltninger, mens denne koordinationsopgave kan blive for tung i større kommuner. Større kommuner har ofte mulighed for at have en større grad af specialisering, som kan være en fordel for den faglige dybde og kvalitet af indsatsen, men som også kan være en barriere i den tværgående indsats. På den måde påvirker kommunestørrelse på flere måder valget af organisering”. [Kommunernes Landsforening, 2017a]

Ud fra kandidatspecialets analyse af en række større kommunale bygherrer, ligner udviklingen i den administrative organisering af bygge- og anlægsopgaver tilnærmelsesvis hinanden. Det lader til, at de største kommuner har set potentialet ved at centralisere forskellige dele af kommunens bygge- og anlægsopgaver, eksempelvis i bygherreenheder eller forsyningsselskaber, som redegørelsen af de forskellige interviews, kapitel 4 på side 35. Ideen om at centralisere bygge- og anlægsopgaver i kommunerne er understøttet af Kommunernes Landsforening [2017b], der har undersøgt flere kommuners (heriblandt Odenses) ejendomsforvaltningsstrategier. Af undersøgelsen fremgår det, at ansvaret for drift, ejerskab og økonomi for alle kommunens ejendomme er centraliseret [Kommunernes Landsforening, 2017b]. Det vurderes således, at mange større kommuner på landsplan har valgt at centralisere sine ejendomsforvaltningsopgaver, hvorved potentialet for implementering af strategiske partnerskaber forøges i dette regi.

Det er dog af flere parter påpeget, at decentraliseringen af den offentlige sektor, der blev implementeret ved Kommunalreformen (se afsnit 5.1.3 på side 62), er en forudsætning for den borgernære service, som er tilpasset borgernes behov [Regeringen og KL, 2017]. Derfor er det vigtigt at sørge for, at kun områder af bygge- og anlægsopgaver, der har et stort og ensartet volumen og deraf forbedringspotentiale, bliver centraliseret.

6.1.2 Tværkommunalt samarbejde

Som led i centraliseringen af bygge- og anlægsopgaver, vurderes det ligeledes at være en mulighed at udarbejde et tættere samarbejde mellem de enkelte kommuner. Som beskrevet i afsnit 5.1.1 på side 60, har det siden 2014 været regeringens byggepolitiske strategi at forøge det tværkommunale samarbejde mellem kommunerne.

Kommunernes Landsforening har kortlagt kommunernes samarbejder i bred forstand gennem rapporten: *De samarbejdende kommuner*, hvor det påpeges, at samarbejdet mellem kommunerne aldrig har været højere prioriteret, end det er i dag [Kommunernes Landsforening, 2018a]. Kommunerne har i mange tilfælde opgaver, der går på tværs af kommunegrænser, heraf eksempelvis infrastruktur eller driftsopgaver, som kan samles og udgøre større porteføljer.

Ved at øge volumen kan der dannes specialisthold med nok ressourcer til at samle de nødvendige kompetencer, hvilket er et optimalt scenarie for udnyttelsen af strategiske partnerskaber [Kommunernes Landsforening, 2018a]. Selvom rapportens konklusioner er givet ved det generelle tværfaglige samarbejde, kan inspiration fra andre brancher dog stadig anvendes.

Kommunernes Landsforening har desuden fået udarbejdet rapporten Kommunernes Landsforening [2013], der omhandler *Effektivisering i øget samarbejde mellem kommuner*, hvori fordele og ulemper ved tværkommunalt samarbejde fremhæves. Heraf har de ved forskellige områder, såsom vej- og parkområdet, belyst, at der findes markante stordriftsfordele i kommunal samdrift, da der potentielt gennem skalaeffekter kan leveres mere kvalitet til borgerne for færre ressourcer [Cordsen, 2018] [Kommunernes Landsforening, 2013].

Dog lægger Kommunernes Landsforening [2013] vægt på, at det er en generel udfordring for det kommunale samarbejde, at der skal udføres en strategi for de givne områder mellem de involverede parter, inden samarbejdet fuldkomment bør implementeres. Hvis ikke der skabes et fælles fundament for tekniske og lovgivningsmæssige forhold, transaktionsomkostninger samt blødere faktorer såsom kultur og samarbejde, bliver det svært at indgå i et sådant samarbejde. [Kommunernes Landsforening, 2013] Dette behov for at ensrette processer mellem forskellige parter minder om de forhold, som de strategiske partnerskaber bygger på, og er yderligere beskrevet i *Vigtigheden af fælles forståelse*, afsnit 6.3.2 på side 88.

Det tværkommunale samarbejde i dag er primært opbygget gennem innovationspartnerskaber mellem kommunen og teknologi-virksomheder samt indkøbsfællesskaber kommunerne imellem [Kommunernes Landsforening, 2018a]. Sidstnævnte kan være en model til inspiration ved udbredelsen af strategiske partnerskaber i kommunalt regi. Dette skyldes, at de ligeledes bygger på større volumen-indkøb forvaltet gennem centraliserede kommunale enheder eller fællesskaber, hvilket kan medføre effektivisering og stort besparelspotentiale. Ved at finde inspiration i indkøbsfællesskaber kan udbud ved strategiske partnerskaber nemmere komme på den politiske dagsorden, da der allerede i kommunerne findes en positiv forståelse for disse. [Rambøll, 2009]

Indkøbsfællesskaber står dog overfor nogle af de samme udfordringer som strategiske partnerskaber. Her er det i højere grad en udfordring, at den ledelsesmæssige opbakning og opmærksomhed ikke er til stede. Det påpeges heraf af Rambøll [2009], at løsningen kan findes ved udarbejdelse af en fælles anerkendt strategi; ligeledes beskrevet af Kommunernes Landsforening [2013] i det ovenstående.

Som beskrevet i *Juridiske faktorer*, afsnit 5.3.1 på side 68, findes i Kommunestyrelsesloven en juridisk barriere ved samarbejde på tværs af kommunerne; nemlig rammerne gældende for §60-fællesskaber. I 2018 har regeringen dertil fremført et lovforslag om lempelse af kravene til "små" kommunale fællesskaber, der er defineret ved to år i træk at være under mindst to af følgende grænser [Horten, 2018]:

- Balancesum på 44 mio. kr.
- Nettoomsætning/bruttodrifts- og anlægsudgifter på 89 mio. kr.
- 50 fuldtidsbeskæftigede

Det vurderes, at disse lempelser og øvrige juridiske rammer ikke nødvendigvis giver et incitament for at indgå i strategiske partnerskaber, da bygge- og anlægsopgaver i større porteføljer nemt vil overstige ovenstående grænser. Dog er det et skridt i den rigtige retning for at centralisere opgaver og drage fordele af stordrift imellem kommunerne.

På den anden side er der stadig mulighed for at indgå i uformelle samarbejder på tværs af kommunerne. Kommunerne kan med fordel søge inspiration i Vandpartner-modellen; det strategiske partnerskab udviklet af Aarhus Vand, beskrevet i afsnit 4.1.2 på side 36. Her er det tværkommunale samarbejde opbygget mere uformelt, hvor de konkrete aftaler med de enkelte samarbejdspartnere indgås som individuelle rammeaftaler med hver af de tre bygherrer, mens alle samarbejdspartnere og bygherrer er omfattet af en fælles partnering aftale. Modellen er hermed mere forpligtende for de kommunale bygherrer end et enkelt samarbejde fra sag til sag, men på den anden side mindre forpligtende end et egentligt §60-fællesskab, der jf. Horten [2018] har givet anledning til mange tvivlsspørgsmål. Selvom samarbejdet muligvis kan effektiviseres ved et mere formelt samarbejde, som beskrevet i ovenstående, er denne model en mulighed for at udnytte potentialet ved det tværkommunale samarbejde på trods af ovenstående juridiske rammer. Før regeringen kan indfri sit strategiske 2014-mål om et mere tværkommunalt samarbejde for de kommunale bygherrer, vurderes det således, at regeringen bør være mere fremsynet ift. løsningsmuligheder til effektivisering af det kommunale bygherrearbejde.

6.1.3 Politisk initiativ

Både Kommunernes Landsforening [2017b], Rambøll [2009] og Kommunernes Landsforening [2013] (se afsnit 6.1.2 på side 80) fremhæver, at der bør lægges en strategi for, hvordan de kommunale bygherrer vil forvalte udbud af bygge- og anlægsopgaver som strategiske partnerskaber, hvis man ønsker at anvende samarbejdsformen. Som Kommunernes Landsforening [2017b] pointerer, skabes den nødvendige politiske opbakning kun ved *"at opbygge et systematisk og validt datagrundlag, som kan lægges til grund for strategien"*.

Som beskrevet i afsnit 5.1.3 på side 62, skal de kommunale bygherrer agere i et magtpolitisk råderum, hvor det er nødvendigt at have politikernes fulde accept af diverse tiltag inden disse begynder udført eller implementeret. Det tydeliggøres herved, at det kræver større ressourcer og investeringer at udarbejde en sådan strategi, hvis den skal lette den politiske opbakning [Kommunernes Landsforening, 2017b].

Ifølge bygningschef ved AaK Bygninger, Peter Munk, er bygherreenheden klar til at anvende de fornødne ressourcer, hvis erfaringerne dannet ved det strategiske partnerskab TRUST viser et stort potentiale for effektivisering i kommunalt regi. Samtidig pointerer Peter Munk, at de fire andre kommunale bygherrer i 6-by-samarbejdet ligeledes følger udviklingen tæt. Herudover vurderes det, at de kommunale bygherrer og lokalpolitikere bør udvide deres perspektiver til andre former for strategiske partnerskaber, heraf Vandpartner, da dette både ved mindre og større kommuner vurderes at have et stort potentiale.

Udbredelsen af de strategiske partnerskaber kan således ske gennem initiativer udarbejdet af kommunerne. Det vurderes, at det kræver stærke og modne organisationer samt frontfigurer, enten bygningschefer eller lokalpolitikere, der proaktivt vælger at tage langsigtede beslutninger, stå ved dem og udbyde i strategiske partnerskaber. Dette er beskrevet yderligere i *Kulturen i fokus*, afsnit 6.3.3 på side 90.

6.1.4 Nytænkning under højkonjunktur

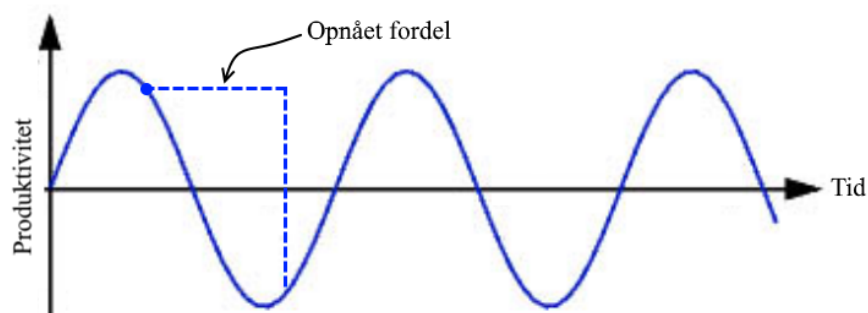
Et strategisk partnerskab er økonomisk og ressourcetungt at starte op, hvorfor der er større finansiel usikkerhed ved udbud af den nye samarbejdsform. Desuden bryder kommunerne i år anlægsloftet (se afsnit 5.2.2 på side 65), samtidig med at der jf. Finansministeriet [2018d] er enighed om at korrigere det høje niveau af offentlige investeringer, hvorfor det finansielle råderum allerede vurderes at være presset.

Bygningschef ved AaK Bygninger, Peter Munk mener, at politikerne vil gøre det mere attraktivt for de kommunale bygherrer at forsøge sig med strategiske partnerskaber, hvis samarbejdsformen prioriteres i den næste finanslov. Han påpeger således, at en sådan prioritering netop vil kunne imødegå de kortsigtede budgetteringer, der udarbejdes gennem finansloven. En anden mulighed ville ifølge Peter Munk være, at indføre lånepuljer til strategiske partnerskaber i stil med dem prioriteret til OPP, hvis samarbejdsformen skal udbredes yderligere.

Ifølge formand for REBUS, Hans Blinkilde, skaber det pressede marked omvendt et incitament for den kommunale bygherre til at tænke kreativt, når der skal findes entreprenører til et projekt: *"Det var måske i sådan en situation, at få nogen til at interessere sig for at bygge hans fucking byggeri. Vi sidder for øjeblikket, det gør hele branchen, og siger nej, nej, nej til bygherre"*.

Derfor er strategiske partnerskaber en spændende mulighed for den kommunale bygherre at udfolde under en højkonjunktur. Desuden mener Hans Blinkilde, at det langsigtede perspektiv er interessant for entreprenøren: *"Hvis... ...verdensøkonomien begynder at knække, så har vi pludseligt et mere langsigtet incitament. ... 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."*

Som vist på figur 6.1, skaber strategiske partnerskaber dermed en mulighed for entreprenørerne for at bibeholde arbejde i perioder med lavere aktivitet. Incitamentet for at indgå i strategiske partnerskaber er derfor økonomisk stabilitet og en højere grad af sikkerhed for, at medarbejderne kan fastholdes i virksomheden under en økonomisk krise.



Figur 6.1: Den potentielle fordel ved at indgå i et længerevarende strategisk partnerskab.

Projektgruppen vurderer at Hans Blinkildes kommentarer i diskussionen af markedets udvikling er et udtryk for NCC's rolle som bydende entreprenør på bygherrens opgaver, hvorfor det ikke i sig selv er en mulighed for den kommunale bygherre. Dog vurderes det, at det strategiske partnerskab stadig vil medføre en leveringssikkerhed og en kvalitetssikring for bygherren, idet det samme team er bibeholdt på opgaven.

6.2 Forbedringspotentialer ved juridiske rammevilkår

Som beskrevet i kapitel 4, påpeger hovedparten af de adspurgte interviewpersoner, at lovgivningen omhandlende strategiske partnerskaber er kompleks, mens udviklingen af disse partnerskaber iht. gældende regler ligeledes er ressourcekrævende. Dette synspunkt er alment anerkendt i den danske byggebranche, hvorfor flere regler og love er revideret i de sidste par år. I dette afsnit vurderes det, hvorvidt disse initiativer har medført den nødvendige udvikling i forhold til disse udfordringer.

6.2.1 Nyt AB18 aftalesystem

Revisionen af AB-systemet træder i kraft i 2019 og offentliggøres d. 21. juni 2018 efter en udskydelse grundet en større høringsrunde. Revisionen indeholder en række tiltag til forbedring af samarbejdet i byggeriet i dag; bl.a. en bedre tilgang til tvisteløsninger, som ligeledes er en vigtig faktor at have implementeret i partnering-aftaler. Der er desuden tilføjet en række appendiks, der henleder til, at entreprenøren deltager tidligere i projektudviklingen og optimeringen af det enkelte projekt. Det nye system kan således føre til udvikling af nye samarbejdsformer med fokus på samprojektering, fælles udvikling og planlægning tidligere i forløbet, hvorved grundlaget for at vælge strategiske partnerskaber som samarbejdsform virker til at være forbedret. [Industriens Hus, 2018]

Den måde, som man skruer kontrakter sammen med parterne på, er derved ændret, hvorfor den kommunale bygherres udfordringer ift. det komplekse juridiske arbejde virker til at være forholdsvis udbedret. Det påpeges dog af Bygherreforeningen [2017], at det kræver en del ressourcer at ændre sine kompetencer og handlemønstre som bygherreorganisation til det nye system. Dette anbefales dog, da der er gevinster at hente for bygherrerne i form af eksempelvis færre transaktionsomkostninger. Det er fortsat usikkert at konkludere noget bestemt, da høringsrunden netop kan give anledning til visse ændringer, men overordnet set virker det til at være et skridt i den rigtige retning. Derfor vurderes det, at det ser lovende ud for udbredelsen af strategiske partnerskaber i kommunalt regi, men at det kræver tid før den reelle effekt kan vurderes.

6.2.2 Ny Udbudslov 2016

Revisionen af udbudsloven fra 2016 har gjort valg af procedureform mere fleksibel, da man nu som ordregiver kan anvende udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog, hvilket øger de kommunale bygherres incitament for at udbyde totalentrepriser fremfor fagentrepriser. Dette har medført en betydelig forbedring af muligheden for at anvende strategiske partnerskaber, da rammeaftalerne kræver dialog og samarbejde for at finde de bedst mulige løsninger. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016]

Som beskrevet i interviewene, kapitel 4 på side 35, ser afdelingsleder i Aarhus Vand, Claus Møller Pedersen, projektchef i Byggeri København, Nina Skjøl-Pedersen samt kommunikationsansvarlig i TRUST, Søren Houen Schmidt, et stort potentiale i at udbyde med forhandling. I forlængelse heraf er rammeaftalernes juridiske forhold blevet præciseret, således at tidligere tvivl er forsøgt udbedret [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016].

En anden væsentlig konsekvens af de ændrede vilkår i Udbudsloven er et tiltag med fokus på ordregivers mulighed for at tildele opgaverne på baggrund af totaløkonomiske betragtninger, som omfatter alle stadier af den købte ydelse/vare. Dette giver et større grundlag for at samle alle parter tidligt i processen og herved indgå i eksempelvis et strategisk partnerskab, da erfaring og viden tidligt i forløbet har vist sig at medføre større besparelspotentialer. [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016]

Det er dog nødvendigt, at de kommunale bygherrer får viden om og erfaring med den nye udbudslov, så de kan udnytte potentialet fuldt ud. Det virker til stadighed sådan, at det i dag primært er Aarhus Vand og Byggeri København inden for det kommunale, der internt har igangsat udviklingen af udbud i strategiske partnerskaber. Det vurderes således nødvendigt at teste og tilpasse de aftalebeskrivelser, der er blevet udarbejdet, inden der kan drages valide konklusioner.

Nyt udbudskoncept

For at imødekomme og støtte udbredelsen af strategiske partnerskaber i Danmark har samfundspartnerskabet REBUS i samarbejde med advokatvirksomheden DLA Piper udviklet et udbudskoncept, der består af udbudsbetingelser, en standardiseret rammeaftale samt en vejledning, som gælder inden for rammerne af Udbudsloven. Skabelonen til rammeaftalen beskriver i generelle vendinger målsætning, samarbejdsform, projektstruktur, økonomi og misligholdelsesbeføjelser. Samtidig adskiller den sig fra andre kendte juridiske dokumenter ved at beskrive, hvordan parterne skal arbejde sammen, hvordan de involverede organisationer skal supplere hinanden, og hvordan de enkelte projekter kan optimeres.

I udbudsbetingelserne beskrives en række retningslinjer for, hvordan prækvalificering skal udføres samt hvilke tildelingskriterier, der bør anvendes i strategiske partnerskaber. [DLA Piper, 2017a] Der er således tale om et komplet sæt, der direkte kan anvendes ved udbud af strategiske partnerskaber. Det fremhæves i vejledningen til udbudsbetingelserne, at *"standard-dokumenterne vil være en hensigtsmæssig ramme for langt de fleste strategiske partnerskaber, som indgås i offentligt finansieret byggeri"* [DLA Piper, 2017b].

Ved at publicere et sæt skabeloner til anvendelse af de offentlige bygherrer, vurderes det, at REBUS gør det nemmere for de kommunale bygherrer at udbyde porteføljer af enslydende udbud i strategiske partnerskaber. Herved vurderes det, at de kommunale bygherrer ikke i samme grad skal ansætte en stab af jurister til at tage vare på den juridiske kompleksitet, hvorfor det vurderes mindre ressourcekrævende at udbyde strategiske partnerskaber.

REBUS er ligeledes af den overbevisning, at man ved at skabe et fælles kendskab til ét aftalesæt i branchen vil opnå en mere effektiv udførelsesproces, idet alle parter opnår de samme erfaringer. Det anbefales derfor fortsat at følge med i branchens udvikling og samle de erfaringer, der udvikles gennem bl.a. det strategiske partnerskab TRUST.

6.2.3 Mulighederne i konkurrenceloven

Konkurrenceloven er ligeledes en del af de juridiske rammer for strategiske partnerskaber, da samarbejdsformen kan opfattes som konkurrenceforvridende. Dette skyldes, at partnerskabet kan skabe en fordel for de involverede parter mht. sikring af arbejde flere år ud i fremtiden. Som beskrevet i afsnit 5.3.3 på side 69, afslører en fortolkning af Konkurrenceloven dog en undtagelse i lovgivningen baseret på, at konkurrenceforvridende

virksomhed er tilladt i de tilfælde, hvor det kommer forbrugerne og samfundet til gode. Et strategisk partnerskab som TRUST er ydermere begrænset af, at det indgår i vedtægterne om konsortier, der jf. afsnit 5.3.3 på side 69 indeholder flere fortolkningsmæssige gråzoner. Det vurderes således, at den kommunale bygherre til stadighed skal bruge mange ressourcer på redegørelse af kompleksiteten bag de gældende bestemmelser.

6.3 Vigtigheden af fælles forståelse

Som beskrevet i delkonklusionen til kapitel 5, afsnit 5.5 på side 77, virker det til, at der er brug for en ny retning og organisering i den danske byggebranche. Det blev herved konkluderet, at de strategiske partnerskaber kan udbredes yderligere, hvis der findes løsninger til de identificerede udfordringer omhandlende en splittet kultur, manglende forståelse mellem faggrænser og manglende gå-på-mod ift. udarbejdelse af strategiske tiltag. I det følgende vurderes det, hvilke muligheder der findes for at løse de nævnte problemstillinger.

6.3.1 Samling af branchen

Det vurderes, at den fragmenterede branche og problemerne med at indgå i strategiske partnerskaber i nogen grad kan skyldes den store uddannelseskluft mellem byggeriets parter. Der er grundlæggende en manglende forståelse for de færdigheder, der findes på tværs af faggrænser, hvilket skaber et uhensigtsmæssigt grundlag for mistillid.

Som det er beskrevet i *Sociokulturelle faktorer*, afsnit 5.4.2 på side 74, er uddannelsesinstitutioner som Teknisk Skole og det nye EUX begyndt at udbyde bredt funderede uddannelser, der skaber forståelse for de forskellige fagligheder og fokuserer på snitfladerne mellem parterne. Tiltagene for mere tværfaglige uddannelser vurderes at være et skridt i den rigtige retning ift. at samle parterne i et mere integreret samarbejde, der er et af hovedelementerne i et strategisk partnerskab.

Dog vurderes det, at der til stadighed mangler at blive fokuseret på højere akademisk tværfaglige uddannelser, der ligeledes kan have tendens til at kategorisere "de andre" parter. En prioritering af tværfaglige kurser på tværs af de akademiske uddannelser vurderes herved at kunne bidrage yderligere til opløsning af faggrænseopdelingen, der kendetegner bygge- og anlægsbranchen i dag.

Selvom ambitionerne er store, er den reelle effekt af de tværfaglige uddannelser på den fragmenterede branche svær at vurdere på nuværende tidspunkt. Hvis bygge- og anlægsbranchen skal udvikle sig og få det størst mulige udbytte ud af de nye uddannelser og den viden, som de nyuddannede lærlinge kan bidrage med, skal der være fokus på at involvere de nyansatte i virksomhederne.

Der kan være en tendens til, at de erfarne håndværkere i branchen ikke vil lære af de nyuddannede og ikke respekterer den faglighed, som de kan bidrage med. De nye kompetencer skal betragtes som et aktiv i virksomheden, der skal sættes i spil for, at man ikke bliver overhalet af den konstante udvikling i branchen.

Grundet de konservative holdninger og stolte traditioner, der synes fastgroet i branchen, skal der muligvis et generationsskifte til at løse udfordringen. Tal fra Dansk Byggeri, der har foretaget en analyse af det danske arbejdsmarked inden for byggeri og anlæg, viser, at

der vil mangle omkring 10.500 faglærte og knap 6000 med en videregående uddannelse i branchen i 2025. Manglen på medarbejdere skyldes primært, at en stor del af de ansatte i branchen går på pension. [Dansk Byggeri, 2015]

Hvis regeringen formår at få flere unge ind på de nødvendige uddannelser og bibeholder fokus på tværfaglighed, vurderes det som en unik mulighed for at skabe et generationsskifte og derved bidrage til at samle branchen. Det vurderes dog ligeledes vigtigt, at bibeholde et fokus på både specialiserede og tværfaglige kompetencer.

Det er generelt en udfordring i branchen, at bygherren ikke nødvendigvis har de faglige kompetencer til at 'matche' og understøtte parternes arbejde. I strategiske partnerskaber, hvor der stilles yderligere krav til, at bygherren såvel som andre parter involverer sig i projektet, kræver det i højere grad et bredt spektrum af færdigheder i bygherreorganisationen. Disse færdigheder kan bl.a. opnås gennem løbende erfaringsopsamling fra udførte projekter samt uddannelse henvendt til de enkelte bygherrer.

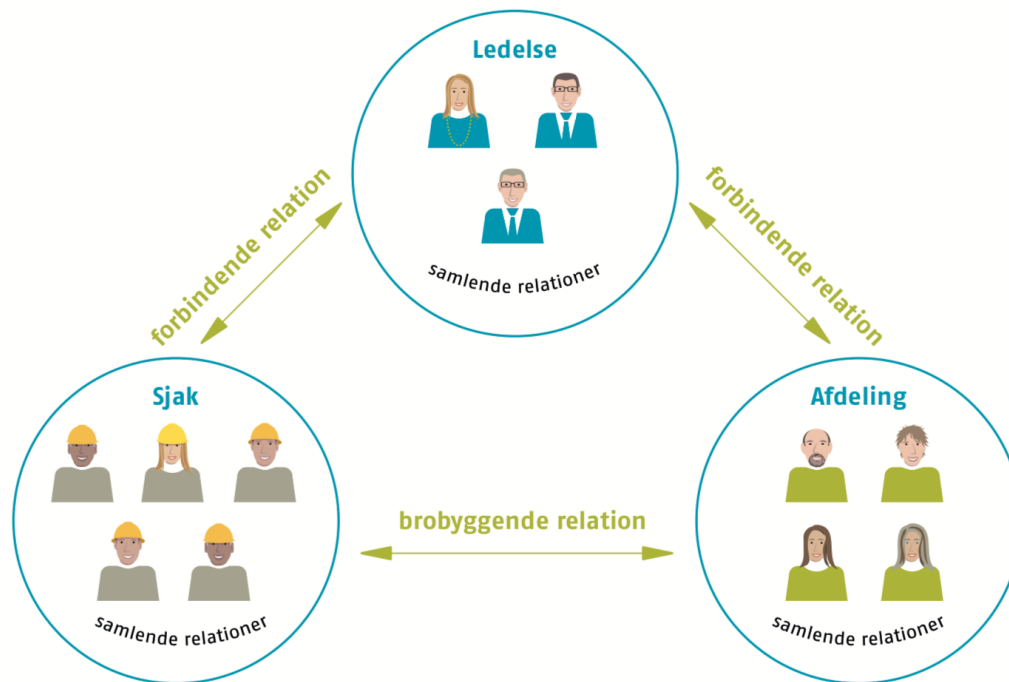
Det er derfor afgørende, at de kommunale bygherrer fokuserer på efteruddannelse af de medarbejdere, der allerede er en del af branchen. Der findes i dag et væld af forskellige efteruddannelser, hvorfor der er rig mulighed for at prioritere det. Det er dog en dyr proces, som de mindre kommuner har svært ved at prioritere.

Samtidig med at efteruddannelse er vigtigt i kommunalt regi, er det ligeledes vigtigt for virksomheder, hvis det integrerede samarbejde og tillid på tværs af fagområder skal blive en realitet i det strategiske partnerskab. Selvom det før blev vurderet, at der er mulighed i et generationsskifte, skal de nyuddannede stadig oplæres af de nuværende medarbejdere. Medarbejdernes engagement er herved helt afgørende i den forandringsproces, det kræver i byggeriet at omstille sig til at fokusere på tillid og samarbejde fremfor mistro og opportunisme.

De kommunale bygherrer har herved mulighed for at påvirke udviklingen af branchens uddannelsesniveau gennem bl.a. tildelingskriterier i de offentlige udbud. Ved i højere grad at stille krav til virksomhederne og deres kompetencer, får de bydende virksomheder et incitament til at fokusere på udvikling af deres medarbejdere. Dette vurderes at kræve en moden bygherre, som beskrevet i *Lederen skal bane vejen*, afsnit 6.3.3 på side 90.

Social kapital

I forlængelse af efteruddannelse og deraf forståelse af andre fagområder, er begrebet *Social Kapital* relevant at belyse. Social kapital handler om at få virksomheder til at arbejde systematisk med arbejdsmiljømæssige faktorer, der influerer på trivsel og produktivitet - nemlig tillid, samarbejde og retfærdighed. [Dansk Byggeri, 2011] Ifølge Byggeriets Samarbejdsråd, som er et samarbejde mellem Dansk Byggeri og BAT (Bygge- Anlægs- og Trækartellet), kan social kapital få en særlig betydning for byggeriet herhjemme, idet mange processer kræver samarbejde gennem planlægning, logistik osv. - både internt og på tværs af virksomheder. For at kunne måle den sociale kapital bruges de erfaringer (ift. tillid, samarbejde og retfærdighed), som medarbejderne får i relationerne med deres nærmeste kollegaer eller andre relationer i virksomheden. Disse relationer kaldes samlende (internt i gruppen), brobyggende (mellem grupper) og forbindende (mellem ledelse og medarbejdere), som illustreret på figur 6.2 på den følgende side. Hvis det lykkes at opbygge tillid og respekt mellem hinanden internt i virksomhederne, kan det hjælpe branchen med at fjerne mistilliden og konflikterne. [Byggeriets Samarbejdsråd] [Dansk Byggeri, 2011]



Figur 6.2: Eksempel på forskellige relationerne internt i en virksomhed, der bliver målt ud fra tillid, samarbejde og retfærdighed. [Dansk Byggeri, 2011]

6.3.2 Kulturen i fokus

Når virksomheder skal arbejde sammen på tværs af faggrænser i strategiske partnerskaber, er det ikke kun de ansattes kompetencer, der er vigtige at fokusere på. Kulturen i den enkelte virksomhed og især den kultur, der opstår på tværs af virksomheder i det strategiske partnerskab, er afgørende for medarbejdernes trivsel og dermed virksomhedens effektivitet. Flere af de interviewede parter nævner, at nøglen til et effektivt strategisk partnerskab er at samle virksomheder, der i forvejen har kulturelle fællestræk.

Det er ikke fordelagtigt at indgå i et strategisk partnerskab med en virksomhed, der arbejder med autoritær ledelse og ikke tror på forandringsprocesser, når det er dét, man gerne vil opnå med et strategisk partnerskab. En vigtig pointe er dog, at virksomhedskulturer kan ændres og formes over tid, hvorfor man i opstartsfasen af et strategisk partnerskab bør strømline de involverede parter processer og kulturforståelse. Det vurderes således fordelagtigt at skabe en stærk fælles kultur, hvor de kommunale bygherrer bør gå forrest, da det er dem, der udbyder projekterne og deraf rammesætter organisationskulturens vilkår.

I forbindelse med betragtningen af organisationskulturer i bygge- og anlægsbranchen, er det vigtigt at få defineret begrebet *Organisationskultur*. Dertil har den amerikanske professor Edgar H. Schein, som er en af foregangsmændene i arbejdet med organisationskulturer, defineret det således:

"A pattern of shared basic assumptions that a group has learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems". [Schein, 2004]

En organisationskultur består derfor af en række grundlæggende antagelser, som er udviklet af en bestemt gruppe (heraf organisation), der lærer at løse problemer ift. eksterne tilpasninger og intern integration. Kulturen skal være velfungerende, således at nye medlemmer, i relation til disse problemer, opfatter og føler kulturen på samme måde. Dertil er de grundlæggende antagelser ubevidste og fører til et fælles værdisæt og en måde at agere på. [Schein, 2004] Beskrivelsen af den reelle kultur er ifølge Kousholt [2014] svær at kortlægge, hvorfor kulturforskelle nemt kan komme til udtryk, f.eks. når mennesker fra forskellige organisationer skal samarbejde.

For at skabe den rette kultur, både i bygherreorganisationen og i det strategiske partnerskab, er det fordelagtigt at tage udgangspunkt i udarbejdelsen af organisationens mission og værdier. Disse er styret af ejerne eller lederne og er som et led i strategien med til at definere retningen for organisationen. Missionen er organisationens eksistensgrundlag, mens værdierne beskriver, hvad organisationen som helhed står for. [Kousholt, 2014] Det er vigtigt at bruge organisationens værdier som et styringsværktøj til at sikre målet om en ensartethed i de grundlæggende værdier, der ligger til grund for medarbejdernes adfærd i organisationen, og ikke et magtinstrument, der tvinger de ansatte til bestemte holdninger og meninger, som de personligt ikke kan identificere sig med. [Kristensen, 2011]

I den forbindelse vurderes det at være ideelt for de kommunale bygherreorganisationer at formulere nogle værdigrundlag, som fordrer en højere grad af tillid og optimisme blandt organisationernes leverandører og samarbejdspartnere. På den måde opbygges en fælles kultur, der minimerer mistilliden og skepsis for nye tiltag i branchen, hvorved branchen kan blive mere samarbejdsvillig og åben over for strategiske partnerskaber.

Det er fordelagtigt at formulere værdierne i alle strategiske partnerskaber. Dog vurderes det at være nemmere at strømline mission, vision og værdier i et konsortium som det strategiske partnerskab TRUST, sammenlignet med Vandpartner der er mere opdelt. Dette skyldes, at partnerne i TRUST har låst en bestemt del af sit mandskab fysisk i det strategiske partnerskab, som beskrevet i afsnit 4.4.2 på side 50. Herved mødes parterne ikke bare engang imellem, ligesom i Vandpartner, men er fysisk tilstede i et fælles kontor. Herved skal partnerne i TRUST ikke i samme grad som Vandpartner forholde sig til to forskellige værdisæt (partnerskabets og deres egen virksomheds), hvilket skaber den nødvendige fælles kultur.

Det vurderes heraf fordelagtigt at skabe en fælles forståelse af identitet, hvilket kan være en styrke især i opstartsfasen, hvor medarbejderne skal lære hinanden at kende. Kommunikationsansvarlig i TRUST, Søren Houen Schmidt, udtaler: *"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".*

For at imødegå denne stereotype opfattelse af parterne i branchen, har det været vigtigt for TRUST dels at samle alle medarbejdere på et fælles kontor, men også at give virksomheden et fælles navn, TRUST. Navnet TRUST har for det første til formål at skabe en fælles identitet, men skaber også associationer til fællesskab og tillid, hvilket er elementer der er essentielle at opnå i et strategisk partnerskab.

6.3.3 Lederen skal bane vejen

For at understøtte denne forandringsfase i byggeriet vurderes det, at lederne i alle lag af branchen skal turde gå forrest og skabe retning. Som beskrevet i *Lokalpolitisk styring*, afsnit 5.1.3 på side 62, kræver det modige politiske beslutninger i alle lag af branchen - fra politikere til entreprenørerne - at ændre retning. Når der er meget lidt erfaring med konsekvenserne af at ændre udbudsprocessen, organisationsstrukturen og tildelingskriterierne, kræver det et forandringsvilligt politisk system, der ikke ubetinget straffer fejl, som opstår på baggrund af nye ideer. Desuden kræver det en moden bygherreorganisation at udføre projekter på en anden måde, end man har været vant til hidtil.

Som beskrevet i afsnit 4.2 på side 41, bakker formand i REBUS, Hans Blinkilde op om påstanden, at det kræver en moden og forandringsvillig organisation at ændre de kendte processer. De kommunale bygherrer skal have en meget større viden om byggeriet som helhed for at kunne ændre organisationsstrukturen og generelt tage de beslutninger, det kræver at navigere inden for ukendte rammer.

I forlængelse af den nødvendige modenhed, forandringsvillighed og krav om modige beslutninger til at ændre traditionelle tilgange og mind-set i branchen, er det oplagt at tale om forskellige ledelsesstile, idet ændringer vurderes at skulle træffes af politikerne, ejerne eller lederne. Forskellige ledelsesstile er anvendelige alt efter, hvilken situation lederen optræder i. [Kousholt, 2014] I det følgende tages udgangspunkt i Lewin's tre ledelsesstile: *Autoritær*, *Demokratisk* og *Laissez-faire*.

Som beskrevet i *Sociokulturelle faktorer*, afsnit 5.4.3 på side 76, er det nødvendigt, at bygherren eller lederne i virksomhederne er modne og tør tage beslutningen om at udbyde i et strategisk partnerskab på trods af de juridiske konsekvenser. Dette bakkes op af kommunikationsansvarlig i TRUST, Søren Houen Schmidt: "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 (Enemærke og Petersen red.) også havde det". Det vurderes heraf, at det kræver en autoritær ledelsesstil at opnå succes i branchen og i det politiske miljø - en leder der tager teten og har evnen til at få folk til at gå i samme retning.

Formand i REBUS, Hans Blinkilde, nævner ligeledes den autoritære ledelsesstil som vejen frem: "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, og den måde, jeg gør det på, er meget bedre". Og så er der alle dem i midten - de lurepasser og ser, hvor udviklingen går hen". Udover den autoritære ledelsesstil, nævner han også, at resten af branchen indtager en Laissez-faire ledelsesstil og "lurepasser", hvilket både kan være en fordel og en ulempe.

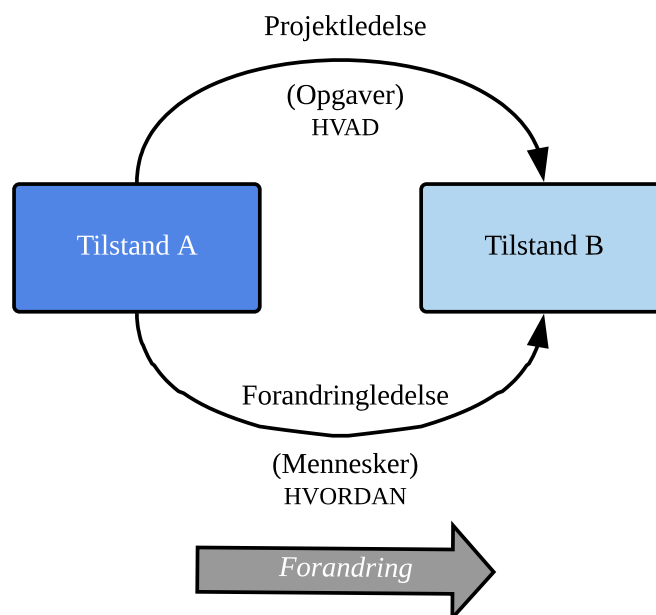
Da strategiske partnerskaber kræver større, ressourcetunge og administrative ændringer for mange kommuner (beskrevet i afsnit 5.4.3), er det for mange en god idé at vente til erfaringsopsamlingen er færdig. Dog er den finansielle usikkerhed med anlægsloftet en begrænsning, hvorfor mange kommunale bygherrer ikke har råd til at vente, men faktisk er nødt til at tage en beslutning nu.

Det vurderes ikke at være en god idé at indtage den autoritære ledelsesstil, når det handler om arbejdet internt i det strategiske partnerskab. For at skabe tillid og deraf samle parterne om en integreret byggeproces, bør den operationelle ledelse i organisationen indtage en demokratisk ledelsesstil. Her involveres parterne i processen med at tage beslutninger, hvor der er plads til, at alle parter i byggeriet kan bruge deres erfaringer og udvikle kreative løsninger, der kommer forbrugerne til gode.

Ifølge Kousholt [2014] er der dog en tendens til, at organisationer under demokratisk ledelse bliver mindre produktive, idet beslutningsprocessen involverer flere parter. Dog bliver det endelige resultat typisk bedre sammenlignet med beslutninger taget under autoritær ledelse. Den lavere produktivitet kan opvejes af den gentagelseeffekt, der kan opnås gennem strategiske partnerskaber. Når parterne kender hinandens handlemønstre og holdninger, vil fælles beslutninger lettere kunne tages.

Det vurderes, at forskellige ledelsesstile er nyttige i forskellige situationer, og at der er brug for både den autoritære leder til at bane vejen for strategiske partnerskaber i branchen, mens der ligeledes er brug for den demokratiske til at bane vejen internt i det strategiske partnerskab. For at samle branchen og danne en fælles, ny kultur, vurderes det, at lederen skal have viljen til forandring.

Omfattende forandringer tager typisk tid og kræver et stort engagement fra især lederne i organisationen. En teoretisk funderet tilgang til at håndtere forandringer er forandringsledelse, der, som illustreret på figur 6.3, omhandler ledelse af mennesker under en forandring.



Figur 6.3: Forskellen på projektledelse og forandringsledelse. [Kousholt, 2014]

Forandringsledelse handler således ikke om *hvad* der skal ændres, men i stedet *hvordan* man kommer fra en situation til en anden. Herunder er det vigtigt at fokusere på den enkelte medarbejder, personens kompetencer og implementeringen af ny viden i virksomheden.

6.4 Delkonklusion

I ovenstående blev udfordringerne, verificeret i kapitel 5, "*Analyse af udfordringer*", vurderet med henblik på at identificere mulige løsninger eller tiltag, der kan forbedre de kommunale bygherrers mulighed for at indgå i strategiske partnerskaber. Sammenhængen mellem udfordringerne identificeret under interviews med de udvalgte parter i kapitel 4 på side 35, de reviderede udfordringer i kapitel 5 på side 59 og mulighederne identificeret i dette kapitel er vist i tabel 6.1.

	Udfordringer i PESTEL-model	Verificerede udfordringer	Muligheder
P	Ressourcekrævende beslutninger	Skiftende nationalpolitik	Intern kommunal organisering
	Finansiell usikkerhed	Organisatoriske begrænsninger	Tværkommunalt samarbejde
	Store porteføljer	Lokalpolitisk styring	Politisk initiativ
	Strategiske tunge ændringer	Lokalpolitisk erhvervsfremme	Nytænkning under højkonjunktur
E	Manglende politisk støtte	Begrænsende markedsvilkår	
	Finansiell usikkerhed	Kommunal økonomi	
	Store porteføljer	Ressourcekrævende beslutninger	
	Manglende tillid	Kulturen i branchen	Samling af branchen
S	Skepsis mod nye tiltag	Manglende forståelse for faggrænser	Kulturen i fokus
	Fragmenteret byggebranche	Strategisk tunge beslutninger	Lederen skal bane vejen
	Konfliktpræget kultur		
	Manglende forandringsvillighed		
L	Manglende modenhed i branchen		
	Manglende agilitet		
	Komplekst juridisk grundlag	Rammeaftaler	Nyt AB18 aftalesystem
	Ineffektivitet ved traditionelt udbud	AB-aftalesystemet	Ny udbudslov 2016
	Konkurrenceloven	Konkurrenceloven	Mulighederne i konkurrenceloven
			Fremtidens juridiske rammer

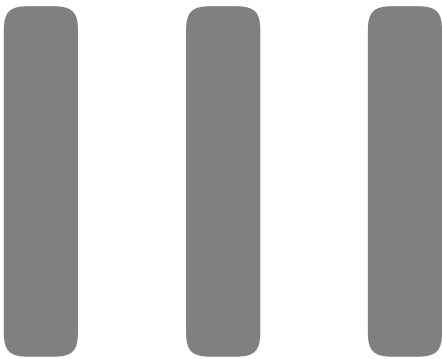
Tabel 6.1: Sammenhængen mellem de identificerede udfordringer og mulige løsninger.

Analysen af de udvalgte udfordringer har bekræftet, at politiske beslutninger og økonomiske konsekvenser er internt afhængige. Yderligere viser gennemgangen, at der er en række initiativer i gang omhandlende tværkommunalt samarbejde, med strømlinede processer som fokusområde. Således begynder de kommunale forvaltninger samtidigt at se fordelene ved at omdanne de interne strukturer til at kunne håndtere tværgående samarbejdsformer, som strategiske partnerskaber.

Analysen har vist flere eksempler på, at de skiftende finansielle og politiske forhold dels er en udfordring for de kommunale bygherrer, men også kan tjene som incitament for at ændre de traditionelle arbejdsgange og dermed gå nye veje. Det understreges, at der er behov for politisk initiativ - både lokalt og nationalt - for at forbedre rammevilkåerne for udvidet samarbejde på kommunalt niveau. Dog vurderes det svært at ændre på de politiske og økonomiske rammer, idet mange eksterne forhold og hensyn er medbestemmende for de finansielle prioriteringer.

I de senere år er både Udbudsloven og senest AB-aftalesystemet blevet revideret, hvilket bl.a. har skabt bedre forhold for at indgå i samarbejder på tværs af forsyningskæderne. Udfordringerne i Konkurrenceloven vurderes at være komplekse at håndtere, men er ikke den primære årsag til den langsomme udbredelse af strategiske partnerskaber. Det vurderes dermed, at de juridiske rammer som helhed ikke er en reel udfordring for udbredelsen af strategiske partnerskaber, men blot kræver en dybere forståelse og dermed bredere praktisk erfaring, hvilket vurderes at kunne tilegnes ved enten at vente eller at prøve sig frem.

De sociokulturelle faktorer er gennem analysen blevet indsnævret til at omhandle et behov for at samle branchen, både på person- og virksomhedsniveau, et større fokus på både branchens kultur og den interne kultur i de enkelte virksomheder. Desuden findes der et stort behov for stærke ledere, der tør gå forrest og vise vejen. Det vurderes, at det er indenfor de sociokulturelle faktorer, at branchen har oplevet den mindste udvikling, men at det største potentiale for forandring findes her. Samtidigt kræver udviklingen indenfor dette emne praktisk erfaring med den nye måde at samarbejde på, et mentalt generationsskifte i branchen samt en vilje både fra politikerne og fra byggeriets parter til at turde gå forrest.



Opsamling

7	Konklusion	97
8	Perspektivering	99
	Litteraturliste	101

I problembaggrunden konkluderes det, at den danske byggebranche, på trods af et stigende fokus på produktionsfilosofier som LEAN Construction og Supply Chain Management, fortsat er præget af lav produktivitet og dårlig kvalitet. Modreaktionen på dette er udviklingen af strategiske partnerskaber som samarbejdsform.

Den videre analyse viser, at strategiske partnerskaber især er et fokusområde inden for det offentlige byggeri grundet det samfundsøkonomiske incitament i at effektivisere. Desuden konkluderes det, at flere kommuner har svært ved at overholde deres budgetter, hvilket yderligere understreger behovet for at fokusere på strategiske partnerskaber som et værktøj til effektivisering af det offentlige byggeri.

Disse indledende overvejelser leder frem til nedenstående problemformulering:

Hvilke nuværende udfordringer oplever de største kommunale bygherrer ved strategiske partnerskaber i den danske bygge- og anlægsbranche, og hvilke muligheder er der for at udbrede samarbejdsformen yderligere i kommunalt regi?

Problemformuleringen besvares således ved en analyse af den nuværende byggebranche, samt en vurdering af hvilke fremtidige tiltag det kræver at udbrede strategiske partnerskaber yderligere. Dette er beskrevet i nedenstående afsnit.

De primære udfordringer

Det konkluderes, at de primære udfordringer, som skaber en barriere for udbredelsen af strategiske partnerskaber i kommunalt regi, er den manglende forståelse på tværs af brancher samt de mistillidsprægede relationer, som opstår både mellem medarbejdere og virksomheder i byggeriet. Mistilliden konkluderes desuden at være den primære årsag til konflikterne i branchen. Endelig konkluderes det, at de ressourcetunge processer mellem de offentlige bygherrer og de private aktører forsinket udviklingen.

Fremtidige muligheder

For at imødegå disse udfordringer konkluderes det, at de primære muligheder findes internt i branchen. Udbredelsen af strategiske partnerskaber kræver en kulturforandring i branchen, hvor mistillid vendes til tillid, og opportunistisk adfærd vendes til fælles ansvar. Denne kulturforandring kræver modige ledere, der tør tage chancer og vise branchen, at succesfulde projekter kan baseres på samarbejde og tillidsfulde relationer parterne imellem.

For at accelerere denne forandring bør der indsamles erfaringer fra de eksisterende partnerskaber med henblik på at udnytte disse og undgå begynderfejl. Slutteligt konkluderes det, at der er behov for at skabe politisk råderum for at tage de chancer og håndtere de fejl, som uundgåeligt vil opstå under udviklingen af en moderne byggebranche.

Større og bredere samarbejde med byggeriets parter

I forbindelse med projektgruppens problemformulering (se afsnit 2.1 på side 21) om at fokusere på strategiske partnerskaber i kommunalt regi har det været ideelt at kontakte de største kommuner i Danmark, da det primært er dem, der i sig selv har mængden af udbud til at anvende denne samarbejdsform. Derfor har projektgruppen haft kontakt til bygherreenhederne for hhv. Københavns og Aalborg Kommune samt forsyningsselskabet Aarhus Vand A/S, der er ejet af Aarhus Kommune.

I forlængelse af dette kunne det ligeledes være relevant at interviewe de resterende af Danmark største kommuner (Odense, Esbjerg og Randers), som er en del af 6-by-samarbejdet, for at skabe et mere validt datagrundlag for kandidatspecialets resultater. Dette gælder således både bygherreenhederne samt forsyningsselskaberne, ligesom det ville have været fordelagtigt at inddrage flere eksperter på området.

Projektgruppen kunne desuden have kontakttet de mindre kommuner for at be- eller afkræfte de forskellige udfordringer og muligheder, der er identificeret i deres regi. Desuden ville de mindre kommuner muligvis kunne belyse andre problemstillinger i forbindelse med strategiske partnerskabers udbredelse i det kommunale Danmark.

Ydermere kunne projektgruppen have valgt at kontakte andre parter i byggeriet for at få deres syn på udfordringerne ved de kommunale bygherrers arbejde med strategiske partnerskaber. Dette kunne eksempelvis være entreprenører, arkitekter eller rådgivende ingeniørvirksomheder, som ofte har et tæt samarbejde med de kommunale bygherrer.

Spørgeskemaundersøgelse

En mulighed for at skabe et mere validt datagrundlag for rapporten kunne være at udarbejde en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, der gør det lettere at indsamle bred viden fra mange interessenter.

For at understøtte de kvalitative interviews af de største kommunale bygherrer i branchen, kunne det være fordelagtigt at udarbejde et spørgeskema målrettet alle 98 kommuner. De identificerede udfordringer ville således kunne valideres i et mere nuanceret og bredt perspektiv, hvilket ville gøre datagrundlaget for kandidatspecialets resultater mere troværdige. Spørgeskemaundersøgelsen ville desuden kunne udbygges til også at indeholde parter fra hele forsyningskæden, hvilket ville tegne et mere nuanceret billede af branchen. Ved at indsamle perspektiver fra bygherrer, entreprenører, rådgivende ingeniører og andre parter fra byggeriet ville det være muligt at identificere mere valide, konkrete udfordringer.

Dog har en kvantitativ undersøgelse stadig en vis begrænsning ved, at den ikke giver et forklarende perspektiv til de konkrete udfordringer. Herved vil respondenternes aspekter bag de potentielt identificerede udfordringer begrænses af dette element.

Mere fokus på de to resterende faktorer i PESTEL-modellen

I den udarbejdede PESTEL-model (se figur 5.1 på side 60) er der identificeret udfordringer ved de politiske, økonomiske, juridiske og sociokulturelle faktorer. Der er således ikke identificeret udfordringer inden for teknologiske og miljømæssige faktorer, hvorved PESTEL-analysen vurderes ikke at tegne det fulde billede.

Det vurderes, at de manglende udfordringer inden for de teknologiske og miljømæssige faktorer skyldes, at den ensartede dagsorden, der dannede baggrund for de afholdte interviews, primært fokuserede på de organisatoriske og strategiske aspekter af strategiske partnerskaber. Såfremt projektgruppen havde haft en bredere baggrundsviden, kunne de anvendte spørgsmål have fokuseret mere på miljømæssige og tekniske udfordringer, hvor især det digitale byggeri forventes at spille en stor rolle.

Analyse af enkeltstående faktorer i PESTEL-modellen

Yderligere kunne projektgruppen have fokuseret på én enkelt af de fire identificerede faktorer i PESTEL-modellen, og derved udføre en mere dybdegående undersøgelse. Ved at fokusere på en enkelt faktor er det muligt at identificere konkrete udfordringer, hvorved løsninger vil kunne testes og implementeres i branchen. Dette kandidatspeciale har dog fokuseret på at danne et bredt overblik over branchens udfordringer og muligheder, hvorfor en dybdegående analyse af en enkelt faktor henvises til fremtidige studier.

Litteraturliste

- Aalborg Kommune, 2014.** Aalborg Kommune. *Forvaltningsstruktur pr. 01.01.2014* - Aalborg Kommune, 2014. URL <https://www.aalborg.dk/media/1941594/organisationsdiagram-aalborg-kommune.pdf>.
Denne kilde benyttes ved præsentationen af Aalborg Kommune og AaK Bygninger, som vurderes at være troværdig ift. dens formål.
- Aalborg Kommune, 2018a.** Aalborg Kommune. *Velkommen til Aalborg*, 2018a. URL <http://www.e-pages.dk/aalborgkommune/1375/html5/>.
Se [Aalborg Kommune, 2014] for kildekritik.
- Aalborg Kommune, 2018b.** Aalborg Kommune. *Borgmesterens Forvaltning - Aalborg Kommune*, 2018. URL <https://www.aalborg.dk/om-kommunen/organisation/borgmesterens-forvaltning>.
Se [Aalborg Kommune, 2014] for kildekritik.
- Aarhus Vand, 2018.** Aarhus Vand. *Virksomhedsplan 2018*, Aarhus Vand A/S, 2018. URL <https://www.aarhusvand.dk/globalassets/filer/om-os/publikationer/virksomhedsplan-2018-aarhus-vand-dansk.pdf>.
Denne kilde benyttes ved præsentationen af Aarhus Vand og Vandpartner, som vurderes at være troværdig ift. dens formål.
- Aarhus Vand et al., 2015.** Aarhus Vand, Favrskov Forsyning og Odder Spildevand. *02. Koncept - fælles udbud af partnering- og rammeaftaler på vand- og spildevandsområdet*. 2015.
Se [Aarhus Vand, 2018] for kildekritik.
- AB-udvalget, 2014.** AB-udvalget. *Kommisorium for revision af AB-systemet - fremtidens konkurrencedygtige byggeri via kvalificerede aftaler*. 2014. URL [https://www.trafikstyrelsen.dk/DA/Byggeri/\\$\sim\\$/media/3FAB8605E7494468B732CB01737719BB.ashx](https://www.trafikstyrelsen.dk/DA/Byggeri/$\sim$/media/3FAB8605E7494468B732CB01737719BB.ashx).
Kilden er anvendt kort i kapitel 5 til redegørelse af AB-reglerne. Kilden vurderes troværdig, da den er udarbejdet af en statslig institution.
- Andersen, 2003.** Ib Andersen. *Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Samfundslitteratur, 2. udgave, 2003. ISBN 87-593-0915-6.
Kilden er anvendt i flere afsnit ift. forskellige metodiske valg. Kilden anses som troværdig, idet at forfatteren har en stor erfaringsbaggrund inden for samfundvidenskabelig vidensproduktion.
- Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2011.** Anlægsteknikforeningen i Danmark. *Anlægsteknik 2 - styring af byggeprocessen*. Polyteknisk Forlag, 3. udgave, 2011. ISBN 978-87-502-1024-5.
Bogen benyttes i flere kapitler i kandidatspecialet og vurderes troværdig, idet at bogen er anerkendt på uddannelsen.

Anna Rhodin, 2012. Anna Rhodin. *Rapport - Strategisk Partnering - en sammanfattning av arbetssätt och status*, 2012. URL https://www.lerum.se/globalassets/documents/forvaltningssidorna/bygga-bo-och-miljo/byggprojekt/fyra-forskolor/rapport_strategisk_partnering.pdf.

Denne kilde anvendes kort i problemstillingen, hvor den understøttes af andre kilder. Derfor vurderes den tilstrækkelig troværdig.

Arbnor og Bjerke, 2008. Ingemann Arbnor og Björn Bjerke. *Methodology for Creating Business Knowledge*. SAGE Publications Inc, 3. udgave, 2008. ISBN 978-1-84787-058-2.

Kilden er anvendt kort i metode-afsnittet. Kilden er troværdig, da forfatterne er eksperter på området.

Beach et al., 2005. Roger Beach, Margaret Webster og K. M. Campbell. *An evaluation of partnership development in the construction industry*. side 611–621, 2005.

Denne kilde vurderes troværdig, da kilden fundet gennem flere databaser.

Bennett og Jayes, 1998. John Bennett og Sarah Jayes. *The seven pillars of partnering: A guide to second generation partnering*. Thomas Telford, 1998. ISBN 0-7277-2690-0.

Denne bog vurderes troværdig, da det er anerkendt litteratur inden for samarbejde i byggeriet.

Biilmann, 2015. Torben Biilmann. *Det er nu vi bygger fremtiden - en vision for ny produktivitet*. Libris Digital, 1. udgave, 2015. ISBN 978-87-7853-725-6.

Bogen er lavet af adm. direktør for MT Højgaard, som har 25 års erfaring inden for byggebranchen. Selvom bogen afspejler hans holdninger, vurderes kilden med rimelig objektivitet og relevans for dens formål i dette kandidatspeciale.

Boligfonden Kuben, 2009. Boligfonden Kuben. *Projektlederrollen i bygherrevirksomheder - Kompetencebehov og udviklingsmuligheder*, Bygherreforeningen, 2009. URL

<http://www.bygherreforeningen.dk/vaerktojer/filarkiv/publikationer/949-projektlederrollen-i-bygherrevirksomheder-kompetencebehov-og-udviklingsmuligheder/file>.

Kilden vurderes troværdig ift. dens brug. Rapporten er bestilt af Bygherreforeningen, som varetager mange professionelle bygherrers interesser.

Brandt Lassen, 2017. Rasmus Brandt Lassen. *Byggeri København*, 2017. URL http://www.rebus.nu/media/1204/rbl__rebus-19-09-2017-ilovepdf-compressed.pdf.

Kilden er benyttet til at illustrere forskellen for projektporteføljer mellem projekt-partnering og strategiske partnerskaber. Rasmus Brandt Lassen anses troværdig, da han været direktør for det største partnerskab i Danmark..

Bryman, 2004. Alan Bryman. *Social Research Methods*. Oxford University Press, 2. udgave, 2004. ISBN 978-0-19-926446-9.

Kilden er brugt til at definere begreberne validitet og reliabilitet. Kilden er brugt til samme formål i tidligere undervisning, hvorfor den vurderes troværdig.

Bygballe et al., 2010. Lena E. Bygballe, Marianne Jahre og Anna Swärd. *Partnering relationships in construction: A literature review*. Journal of Purchasing and Supply Management, 16(4), 239–253, 2010. doi: 10.1016/j.pursup.2010.08.002.

Se [Beach et al., 2005] for kildekritik.

Byggepolitisk Task Force et al., 2000. Byggepolitisk Task Force, By- og Boligministeriet og Erhvervsministeriet. *Byggeriets Fremtid - Fra Tradition til Innovation*, 2000. URL <http://docplayer.dk/23711163-Byggeriets-fremtid-fra-tradition-til-innovation-redegoerelse-fra-byggepolit.html>.

Kilden anses som troværdig, da den er fra det tidligere By- og Boligministerie og benyttes kun til en kort beskrivelse af udviklingen i partnering.

Byggeri København, 2018a. Byggeri København. *Arbejdsprogram 2018*, 2018. URL https://byk.kk.dk/sites/byk.kk.dk/files/uploaded-files/arbejdsprogram_2018_-_byggeri_koebenhavn_0.pdf.

Denne kilde anvendes ved præsentationen af Københavns Kommune, Byggeri København, som vurderes at være troværdig ift. dens formål.

Byggeri København, 2018b. Byggeri København. *Om os - Sådan bygger vi*, 2018. URL <https://byk.kk.dk/artikel/saadan-bygger-vi>.

Se [Byggeri København, 2018a] for yderligere kildekritik.

Byggeri København, 2018c. Byggeri København. *Organisationen*, 2018. URL <https://byk.kk.dk/artikel/organisationen>.

Se [Byggeri København, 2018a] for yderligere kildekritik.

Byggeri København, 2018d. Byggeri København. *Om os - Hvem er vi?*, 2018. URL <https://byk.kk.dk/artikel/hvem-er-vi>.

Se [Byggeri København, 2018a] for yderligere kildekritik.

Byggeriets Samarbejdsråd. Byggeriets Samarbejdsråd. *Social kapital – et middel til at udvikle samarbejdet i bygge og anlæg*. URL <https://www.danskbyggeri.dk/media/2960/social-kapital.pdf>.

Kilden er besøgt d. 22/5-18, hvortil den benyttes kort til redegørelse af af social kapital. Kilden vurderes kun troværdig, da den er udgivet af Dansk Byggeri og overensstemmende med andre kilder.

Bygherreforeningen, 2017. Bygherreforeningen. *Høst gevinsterne af det nye aftalesystem ved bygherreforeningens AB-pakke*, 2017. URL <http://www.bygherreforeningen.dk/nyheder/1730-host-gevinsterne-af-det-ny-aftalesystem-med-bygherreforeningens-ab-pakke>.

Se [Kilden anvendes kort i kapitel 5. Den vurderes troværdig ift. dens formål] for kildekritik.

Bygningsstyrelsen, 2018a. Bygningsstyrelsen. *Offentligt-Privat Partnerskab*, 2018. URL <https://www.bygst.dk/viden-om/samarbejds-og-organisationsformer/offentligt-privat-partnerskab/>.

Denne kilde er anvendt i kandidatspecialet problemstilling. Kilden er vurderet til at være troværdig, da Bygningsstyrelsen er en statsinstitution.

Bygningsstyrelsen, 2018b. Bygningsstyrelsen. *Om os*, 2018. URL <https://www.bygst.dk/om-os/>.

[Se \[Bygningsstyrelsen, 2018a\] for kildekritik.](#)

Christensen, 2016. Thomas Q. Christensen. *Urbanisering i Danmark*. (3), 2016. URL <http://di.dk/SiteCollectionDocuments/Opinion/Konjunktur/Overliggerpapiropdateret-enderligjuli2016.pdf>.

[Denne kilde bruges til de økonomiske aspekter. Kilden vurderes troværdig ift. den formål.](#)

Cordsen, 2018. Ole Smedegaard R. Cordsen. *Bedre rammer for tværkommunalt samarbejde*, 2018. URL <http://www.kl.dk/Okonomi-og-dokumentation/Bedre-rammer-for-tvarkommunalt-samarbejde-id236340/>.

[Se \[Kommunernes Landsforening, 2013\] for kildekritik.](#)

Damvad Analytics, 2013. Damvad Analytics. *Konkurrencesituationen i dansk byggeri*, 2013. URL [https://www.trafikstyrelsen.dk/\\$\sim\\$/media/Dokumenter/09Byggeri/konkurrencesituationen_i_byggeriet_endelig_december_2013.pdf](https://www.trafikstyrelsen.dk/$\sim$/media/Dokumenter/09Byggeri/konkurrencesituationen_i_byggeriet_endelig_december_2013.pdf).

[Kilden er anvendt kort i kapitel 5. Kilden vurderes troværdig, da den er udarbejdet i samarbejde med en statslig institution.](#)

Danmarks Statistik, 2015. Danmarks Statistik. *Forbedret statistikgrundlag for nationalregnskabets opgørelser for bygge og anlæg*, 2015. URL www.dst.dk/~media/Kontorer/16-Formidlingscenter/barapport_samlet_bilag.pdf?la...%0A.

[Kilden bruges som statistikgrundlag, som anses for troværdig og objektiv grundet at Danmark Statistik er en statsligt institution .](#)

Danmarks Statistik, 2018a. Danmarks Statistik. *Arbejdsproduktiviteten efter branche og prisenhed*, 2018. URL <http://statistikbanken.dk/np23>.

[Se \[Danmarks Statistik, 2015\] for kildekritik.](#)

Danmarks Statistik, 2018b. Danmarks Statistik. *Beskæftigede ved bygge og anlæg efter branche (DB07), art og sæsonkorrigering*, 2018. URL <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/selectvarval/define.asp?PLanguage=0&subword=tabsel&MainTable=BYG1&PXSID=159720&tablestyle=&ST=SD&buttons=0>.

[Se \[Danmarks Statistik, 2015\] for kildekritik.](#)

Dansk Byggeri, 2011. Dansk Byggeri. *Social kapital i dansk byggeri*, 2011. URL <https://www.danskbyggeri.dk/media/3000/157697social-kapital.pdf>.

[Se \[Dansk Byggeri, 2014\] for kildekritik.](#)

Dansk Byggeri, 2013. Dansk Byggeri. *Konkurrenceret i Byggeriet*, 2013. URL https://www.danskbyggeri.dk/media/3405/konkurrencebogi-2013_netversion.pdf.

[Se \[Dansk Byggeri, 2014\] for kildekritik.](#)

Dansk Byggeri, 2015. Dansk Byggeri. *Arbejdsmarkedsanalyse 2015 - Er vi klar til fremtiden?* 2015. ISBN 978-87-92008-16-9. URL https://www.danskbyggeri.dk/media/3172/2193652arbejdsmarkedsanalyse_net.pdf.

[Se \[Dansk Byggeri, 2014\] for kildekritik.](#)

- Dansk Byggeri, 2016. Dansk Byggeri. *Samarbejde og kommunikation giver øget produktivitet*, 2016. URL <https://www.danskbyggeri.dk/for-medlemmer/aktuelt-for-medlemmer/2016/samarbejde-og-kommunikation-giver-oeget-produktivitet/>.
Se [Dansk Byggeri, 2014] for kildekritik.
- Dansk Byggeri, 2018. Dansk Byggeri. *Konjunkturanalyse marts 2018*, 2018. URL https://www.danskbyggeri.dk/media/32004/konjunkturanalyse_2018_net.pdf.
Se [Dansk Byggeri, 2014] for kildekritik.
- Danske Regioner, 2018. Danske Regioner. *OPP – Offentlige-Private Partnerskaber*, 2018. URL <http://www.regioner.dk/regional-udvikling/offentligt-privat-samarbejde/opp-offentlige-private-partnerskaber>.
Denne kilde anvendes kort i problemstillingen. Kilden vurderes troværdig nok ift. dens brug, selvom det er en arbejdsgiverorganisation, der primært varetager deres interesse.
- DLA Piper, 2017a. DLA Piper. *Vejledning - Om udbud af strategiske partnerskaber*, 2017a. URL <http://www.rebus.nu/viden-og-vaerktoejer/udbudskoncept/>.
DLA Piper bruges primært i det juridiske afsnit i kapitel 5. Kilden vurderes troværdig, idet DLA Piper er de førende inden for juridisk materiale til strategiske partnerskaber.
- DLA Piper, 2017b. DLA Piper. *Vejledning - Om udbud af strategiske partnerskaber*, 2017b. URL <http://www.rebus.nu/viden-og-vaerktoejer/udbudskoncept/>.
Se [DLA Piper, 2017a] for mere kildekritik.
- Egan, 1998. John Egan. *Rethinking Construction*. 1998. URL http://constructingexcellence.org.uk/wp-content/uploads/2014/10/rethinking_construction_report.pdf.
John Egan er en højprofileret forfatter, som fremkommer på flere databaser med denne rapport. Kilden vurderes derfor troværdig.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2010. Erhvervs- og Byggestyrelsen. *Vision 2020 - byggeri med mening*, 2010.
Dette er en ud af flere rapport, som anvendes i kandidatspecialet. Kilden er troværdig, da den er udgivet af det tidligere Økonomi- og Erhvervsministeriet.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2004. Erhvervs- og Byggestyrelsen. *Svigt i byggeriet - økonomiske konsekvenser og muligheder for en reduktion*, 2004.
Se [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2010] for kildekritik.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2005. Erhvervs- og Byggestyrelsen. *Byggeriets handlingsplan mod fejl og mangler*, 2005.
Se [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2010] for kildekritik.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008. Erhvervs- og Byggestyrelsen. *Bygherrevejledning 2008*, 2008.
Se [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2010] for kildekritik.

Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2006. Erhvervs- og Byggestyrelsen. *Vejledning i partnering*. 2. udgave, 2006. ISBN 87-91340-19-5.

Se [Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2010] for kildekritik.

Erhvervsstyrelsen, 2018. Erhvervsstyrelsen. *Væksthusene*, 2018. URL <https://erhvervsstyrelsen.dk/væksthusene>.

Denne kilden benyttes kort i det politiske afsnit i kapitel 5. Kilden vurderes objektiv ift. at Erhvervsstyrelsen tilhører Erhvervsministeriet.

Ernst og Young, 2008. Ernst og Young. *Kommuners og regioners gennemførelse af anlægsprojekter – Samarbejdsprojektet for den decentrale offentlige sektor*, 2008. URL http://kl.dk/ImageVaultFiles/id_36196/cf_202/Kommuners_og_regioners_gennemf-relse_af_anl-gsproj.PDF.

Denne rapport er anvendt i politiske faktorer. Den vurderes troværdig, idet rapporten er udarbejdet i et samarbejde mellem Finansministeriet, Velfærdsministeriet, Danske Regioner og KL.

Finansministeriet, 2018a. Finansministeriet. *Finanslov mv*, 2018. URL <https://www.fm.dk/oekonomi-og-tal/finanslov-mv>.

Denne kilde bruges til redegørelse af økonomiske aspekter. Kilden vurderes troværdig, da forfatteren er Finansministeriet.

Finansministeriet, 2018b. Finansministeriet. *Økonomisk Analyse : Udviklingen i de offentlige udgifter fra 2000 til 2017*, 2018b.

Se [Finansministeriet2018a] for nærmere kildekritik.

Finansministeriet, 2018c. Finansministeriet. *Opdateret 2020-forløb: Grundlag for udgiftslofter 2018*, 2018c.

Se [Finansministeriet2018a] for nærmere kildekritik.

Finansministeriet, 2018d. Finansministeriet. *Aftaler om den kommunale og regionale økonomi for 2018*, 2018d. URL http://www.fm.dk/publikationer/2007/aftaler-om-den-kommunale-og-regionale-oekonomi-for-2008/download/~media/Files/Publikationer/2008/Download/Aftale_om_den_kommunale_og_regionale_ekonomi_2008_endelig_version.ashx.

Se [Finansministeriet2018a] for nærmere kildekritik.

Finansministeriet, 2018e. Finansministeriet. *Budgetlov og udgiftslofter*, 2018. URL <https://www.fm.dk/oekonomi-og-tal/budgetlov-og-udgiftslofter>.

Se [Finansministeriet2018a] for nærmere kildekritik.

Finansministeriet, 2018f. Finansministeriet. *Økonomiaftaler*, 2018. URL <https://www.fm.dk/oekonomi-og-tal/publikationer/oekonomiaftaler-med-kommuner-og-regioner>.

Se [Finansministeriet2018a] for nærmere kildekritik.

Finansministeriet, 2018g. Finansministeriet. *Massiv budgetoverskridelse i kommunerne*, 2018. URL <https://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2018/04/massiv-budgetoverskridelse-i-kommunerne>.

Se [Finansministeriet2018a] for nærmere kildekritik.

Forlaget Columbus, 2018. Forlaget Columbus. *De taksonomiske niveauer*, 2018. URL <http://forlagetcolumbus.dk/boeger/kulturfagfag-paa-tvaers/kultur-og-samfundsfagsbogen/kultur-og-samfundsfagsbogen-2-udgave/metode/de-taksonomiske-niveauer/>.

Denne kilde bruges kort til redegørelse af de taksonomiske niveauer, hvilket den vurderes med en rimelig troværdighed.

Gyldendal - Den Store Danske, 2018. Gyldendal - Den Store Danske. *Finanspolitik*, 2018. URL http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/T1\Oekonomi/Finanspolitik/finanspolitik.

Denne kilde bruges som et opslagsværk, som vurderes troværdigt.

Hansen et al., 2017. Jesper Rosenberg Hansen, Ole Helby Petersen, Anders Ryom Villadsen og Kurt Houllberg. *Private virksomheders transaktionsomkostninger ved offentlige udbud - en survey-undersøgelse på tværs af brancher*. 2017. URL <https://www.kfst.dk/media/47250/cops-private-virksomheders-transaktionsomkostninger.pdf>.

Denne kilde er benyttet i dele af kapitel 5. Den vurderes troværdig og objektiv, da den er skrevet af en gruppe bestående af en lektor og tre professorer fra hhv. Aarhus og Roskilde Univesitet.

Hartung, 2008. Peter Hartung. *Byggeriet sætter rekord i konflikter og voldgiftssager*, 2008. URL <https://www.business.dk/ejendomme/byggeriet-saetter-rekord-i-konflikter-og-voldgiftssager>.

Se [Holm, 2017] for kildekritik.

HFB, 2017. HFB. *NEW PARTNERING - ny udbuds- og samarbejdsform i entrepriseudbud*, 2017. URL <https://www.hfb.dk/nyheder/generelle-nyheder/nyhed/article/new-partnering-ny-udbuds-og-samarbejdsform-i-entrepriseudbud>.

Denne kilde bruges kort i kapitel 1. Den vurderes troværdig ift. dens formål.

Holm, 2017. Rasmus Holm. *Byggeboom fører til flere fejl: Højeste klageniveau i otte år*, 2017. URL <http://nyheder.tv2.dk/erhverv/2017-01-10-byggeboom-foerer-til-flere-fejl-hoejeste-klageniveau-i-otte-aar>.

Kilden er skrevet af en journalist, som ikke vurderes særlig troværdig. Dog sammenholdes kilden med andre kilder.

Horten, 2016. Horten. *Styringen af § 60-fællesskabet*, 2016. URL <http://www.horten.dk/{~}/media/Artikler/Ny-vejledning-om-60-faellesskaber.pdf>.

Horten bruges i kapitel 6. Kilden vurderes troværdig, idet Horten er de førende inden for juridisk materiale til strategiske partnerskaber.

Horten, 2018. Horten. *Tværkommunale samarbejder*, 2018. URL <http://www.horten.dk/Viden/Artikler2017/Tvaerkommunale-samarbejder>.

Se [Horten, 2016] for kildekritik.

IDA, 2014. IDA. *Produktivitet i byggeriet*, 2014. URL http://ida.dk/sites/prod.ida.dk/files/produktivitet_i_byggeriet_ida_analyse.pdf.

Se [Produktivitetskommissionen, 2012] for kildekritik.

Industriens Hus, 2018. Industriens Hus. *Ændringerne i AB-systemet*, 2018. URL https://www.trafikstyrelsen.dk/~media/Dokumenter/09Byggeri/ABkonference/Oplaeg_AB_hoeringskonference/1_10_Alle_oplaeg_samlet_AB_Hoeringskonference.pdf.

Denne kilde bruges kort i kapitel 6. Den vurderes troværdig ift. dens formål.

Jensen et al., 2011. Torben Jul Jensen, Jørgen Larsen, Jørgen N. Møller, Valter Loll, Finn Nørgaard Svendsen, Per Steen Kristensen, Jan Nielsen, Hans Henrik Ploug, N. C. Jensen, Carl Aage Dahl Winther og Jørgen Møltøft. *Grundbog i kvalitetsstyring og måleteknik*. Erhvervsskolernes Forlag, 1. udgave, 2011. ISBN 978-87-7082-296-1.

Bogen vurderes troværdig, idet at bogen er anerkendt på uddannelsen.

Jones og O'Brien, 2003. Martyn Jones og Vic O'Brien. *Best practice partnering in social housing development*. Thomas Telford, 2003. ISBN 0-7277-3219-6.

Se [Bennett og Jayes, 1998] for samme kildekritik.

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.

Se [Bennett og Jayes, 1998] for samme kildekritik.

KL og EBST, 2010. KL og EBST. *Fremtidens lokale erhvervs- politik og erhvervsservice erhvervsservice*, Kommunernes Landsforening, 2010. URL <https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/Fremtidens-lokale-erhvervspolitik-og-erhvervsservice-2010.pdf>.

Se [Kommunernes Landsforening, 2013] for kildekritik.

Københavns Kommune, 2018a. Københavns Kommune. *Økonomiforvaltningen - Koncernen*, 2018. URL https://www.kk.dk/sites/default/files/oekf_koncern_1.pdf.

Se [Byggeri København, 2018a] for yderligere kildekritik.

Københavns Kommune, 2018b. Københavns Kommune. *Borgerrepræsentationen - Sådan styres København*, 2018. URL <https://www.kk.dk/artikel/sådan-styres-k\T1\benhavn>.

Se [Byggeri København, 2018a] for yderligere kildekritik.

Københavns Kommune, 2018c. Københavns Kommune. *Organisationsdiagram for borgmestrene og deres udvalg*, 2018. URL <https://www.kk.dk/sites/default/files/migrated/sc/Borgmestrene-og-deres-udvalg-samt-resortomraader.pdf>.

Se [Byggeri København, 2018a] for yderligere kildekritik.

Københavns Universitetsbibliotek, 2015. Københavns Universitetsbibliotek. *Kildekritik*, 2015. URL <http://kub.ku.dk/frederiksberg/vejledninger/kildekritik/>.

Denne kilde anses for at være troværdig ift. dens formål, og at stammer fra et andet universitet.

Kommunernes Landsforening, 2013. Kommunernes Landsforening. *Effektivisering i øget samarbejde mellem kommuner*, BDO, 2013. URL

http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_65079/cf_202/Effektivisering_i_-get_samarbejde_mellem_kommuner_.PDF.

Dette er en ud af flere artikler/rapporter, som benyttes i kandidatspecialet. Kilden er troværdig, da den er udgivet af Kommunernes Landsforening, som varetager de danske kommuners fælles interesser.

Kommunernes Landsforening, 2017a. Kommunernes Landsforening. *Bedre tværgående samarbejde om ydelser og indsats*, 2017a. URL http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_83448/cf_202/Bedre_tv-rg-ende_samarbejde.PDF.

Se [Kommunernes Landsforening, 2013] for kildekritik.

Kommunernes Landsforening, 2017b. Kommunernes Landsforening. *Kommunale erfaringer med strategiarbejde på ejendomsområdet*, 2017b. URL http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_85720/cf_202/Erfaringer_med_kommunalt_strategiarbejde.PDF.

Se [Kommunernes Landsforening, 2013] for kildekritik.

Kommunernes Landsforening, 2018a. Kommunernes Landsforening. *De samarbejdende kommuner*, 2018a. URL http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_85175/cf_202/De_samarbejdende_kommuner.PDF.

Se [Kommunernes Landsforening, 2013] for kildekritik.

Kommunernes Landsforening, 2018b. Kommunernes Landsforening. *Anlægsloft bremser kommunal renovering og nybyggeri*, 2018. URL <http://www.kl.dk/Momentum/Anlagsloft-bremser-kommunal-renovering-og-nybyggeri-id236971/>.

Se [Kommunernes Landsforening, 2013] for kildekritik.

Kommunernes Landsforening, 2017c. Kommunernes Landsforening. *Kommunernes finansiering*. 2017. URL http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_82312/cf_202/Pjece_om_kommunernes_finansiering.PDF.

Se [Kommunernes Landsforening, 2013] for kildekritik.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. *Udbudsloven - Vejledning om udbudsreglerne*, 2016. URL <https://www.kfst.dk/media/47065/udbudsloven-vejledning-om-udbudsreglerne.pdf>.

Denne kilde benyttes i juridiske afsnit. Kilden anses som værende troværdig og objektiv, da den er fra Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, som er en del af Erhvervsministeriet.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2013. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. *Vejledning om konkurrenceloven*. 2013. URL <https://www.kfst.dk/media/49764/vejledning-om-konkurrenceloven-2.pdf>.

Se [Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016] for kildekritik.

Kousholt, 2014. Bjarne Kousholt. *Organisation og mennesker*. Praxis - Nyt Teknisk Forlag, 1. udgave, 2014. ISBN 978-87-571-2830-7.

Se [Jensen et al.,2011] for nærmere kildekritik.

Kristensen, 2011. Mette Lund Kristensen. *Er jeres værdier også uden værdi?*, 2011. URL <https://www.lederweb.dk/strategi/vardibaseret-ledelse/artikel/84944/er-jeres-vaerdier-ogsa-uden-vaerdi>.

Artiklen udtrykker forfatterens egen viden og holdninger. Den anses kun som troværdig ift. formål, samt at forfatteren er ansat på et andet universitet.

Kristensen, 2017. Sten Thorup Kristensen. *DI: Byggeriets produktivitet rækker sig ikke ud af stedet*, 2017. URL <https://www.business.dk/ejendomme/di-byggeriets-produktivitet-rokker-sig-ikke-ud-af-stedet>.
Se [Holm, 2017] for kildekritik.

Kristiansen, 2006. Kristian Kristiansen. *Strategiske Partnerskaber i Byggeriet Modul 1: Viden om strategiske partnerskaber - generelt og i byggeriet*. BYG • DTU, 2006. ISBN 87-7877-212-5.
Rapporten anvendes i flere dele af kandidatspecialet. Den vurderes troværdig, da den er støttet af en statslig institution.

Kuben Management, 2015. Kuben Management. *Ti år med OPP i byggeriet - erfaringer og muligheder*. 2015. URL <https://kubenman.dk/media/3041007/Udviklingsanalyse-OPP-Kuben-Management.pdf>.
Kilden benyttes en del i dette kandidatspeciale. Kilden anses som relevant, da Kuben Management er en større rådgivningsvirksomhed for bygherrer. Derudover vurderes den troværdig, da den støttes op med andre kilder.

Kuben Management, 2016. Kuben Management. *Værdiskabelse og effektivitet i dansk byggeri*, 2016.
Se [Kuben Management, 2015] for kildekritik.

Kuben Management, 2018. Kuben Management. *Entrepriseformer og værdiskabelse i det offentlige byggeri*, 2018.
Se [Kuben Management, 2015] for kildekritik.

Lindrup, 2007. Peter Lindrup. *Projekthåndbog. Metoder og redskaber til gennemførelse af projekter i kommunerne*, Fællesvirksomheden KL/COK, 2007. URL http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_38269/cf_202/Projekth-ndbog.PDF.
Dette er en håndbog, der anvendes kort i kapitel 5. Kilden vurderes troværdig og objektiv ift. dens formål .

Lund, 2018. Henrik Herløv Lund. *Udligningsreform skaber ikke mere velfærd*. 2018. URL http://www.kritiskdebat.dk/print_2.php?item_id=1944.
Artiklen er skrevet af en journalist. Den vurderes kun troværdig ift. formål.

McKinsey Global Institute, 2017. McKinsey Global Institute. *Reinventing Construction: A Route To Higher Productivity*, 2017.
Kilden anvendes ganske kort, hvortil den vurderes troværdig nok ift. dens formål.

Mediationsinstituttet, 2017a. Mediationsinstituttet. *Mediation kan spare byggebranchen for et milliardbeløb*. 2017. URL <http://mediationsinstituttet.dk/nyheder/nyheder-2/mediation-kan-spare-byggebranchen-for-et-milliardbeloeb/>.
Se [McKinsey Global Institute, 2017] for kildekritik.

- Mediationsinstituttet, 2017b.** Mediationsinstituttet. *Forklaringen på konflikter i byggeriet*, 2017. URL <http://mediationsinstituttet.dk/nyheder/nyheder-2/byggesektoren-en-boksering-for-dyre-konflikter/>.
Se [Se [McKinsey Global Institute, 2017] for kildekritik] for kildekritik.
- Nyström, 2005.** Johan Nyström. *The definition of partnering as a Wittgenstein family-resemblance concept*. Construction Management and Economics, side 473–481, 2005. doi: 10.1080/01446190500040026.
Se [Beach et al., 2005] for kildekritik.
- Pedersen, 2008.** Maria Berg Badstue Pedersen. *Flere og flere voldgiftstviser i byggeriet*, 2008. URL https://www.building-supply.dk/article/view/24151/flere_og_flere_voldgiftstviser_i_byggeriet.
Se [Holm, 2017] for kildekritik.
- Produktivitetskommissionen, 2012.** Produktivitetskommissionen. *Om produktivitetskommissionen*, 2012. URL <http://produktivitetskommissionen.dk/om-kommissionen>.
Kilden anvendes kort til beskrivelse af produktiviteten i byggeriet. Den anses som troværdig ift. dens formål.
- Produktivitetskommissionen, 2013.** Produktivitetskommissionen. *Danmarks produktivitet – hvor er problemerne?* 2013. ISBN 978-87-995669-1-4.
Se [Produktivitetskommissionen, 2012] for kildekritik.
- Rambøll, 2009.** Rambøll. *Udviklingsmuligheder for de kommunale indkøbsfællesskaber*, 2009. URL http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_40680/cf_202/Udviklingsmuligheder_for_de_kommunale_indk-bsf-lle.PDF.
Denne rapport er udarbejdet til KL af Rambøll. Den anses som troværdig ift. den formål.
- REBUS, 2018a.** REBUS. *Om REBUS*, 2018. URL <http://www.rebus.nu/om-rebus/>.
Kilden bruges til redegørelse af REBUS og dets arbejde, som vurderes at være troværdig ift. dens formål.
- REBUS, 2017.** REBUS. *Vidensdeling og samarbejde på tværs af byggebranchen - En guide til strategiske partnerskaber*. 2017. URL <http://www.rebus.nu/media/1211/rebus-guide-til-strategiske-partnerskaber.pdf>.
Se [REBUS, 2018a] for kildekritik.
- REBUS, 2018b.** REBUS. *Viden og værktøjer*, 2018. URL <http://www.rebus.nu/viden-og-vaerktoejer/>.
Se [REBUS, 2018a] for kildekritik.
- Regeringen, 2014.** Regeringen. *Vejen til et styrket byggeri i Danmark - regeringens byggepolitiske strategi*, 2014. URL https://www.trafikstyrelsen.dk/{~}/media/Dokumenter/09Byggeri/Byggepolitik/byggepolitisk_strategi.pdf.
Se [Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2018a] for mere kildekritik .
- Regeringen og KL, 2017.** Regeringen og KL. *Aftale om kommunernes økonomi for 2010*, 2017. URL https://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_78473/cf_202/Aftale_

om_kommunernes_-konomi_for_2017.PDF.

Se [Se [Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2018a] for kildekritik] for kildekritik.

Rienecker og Jørgensen, 2012. Lotte Rienecker og Peter Stray Jørgensen. *Den gode opgave - håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser*. Samfundslitteratur, 4. udgave, 2012. ISBN 978-87-593-1521-7.

Se [Arbnor og Bjerke, 2008] for kildekritik.

Schein, 2004. Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, Inc., 3. udgave, 2004. ISBN 978-0-787-98505-9.

Kilden vurderes troværdig, da det er en højprofileret forfatter.

Spekman et al., 1998. Robert E. Spekman, John W. Kamauff og Niklas Myhr. *An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships*. Supply Chain Management: An International Journal, side 53–57, 1998.

Se [Beach et al., 2005] for kildekritik.

Storgaard, 2006. Kresten Storgaard. *Strategiske partnerskaber i byggeriet - Fleksible strategiske samarbejder i byggeriet*. Statens Byggeforskningsinstitut, 2006. ISBN 87-563-1284-9.

Denne kilde bruges i de indledende kapitler. Den anses med en relevans og troværdig, da den er overensstemmende med andre kilder.

Storgaard og Gottlieb, 2018. Kresten Storgaard og Stefan Christoffer Gottlieb. *Besparelsespotentialer for det offentlige ved længerevarende samarbejder i byggeriet*, 2018.

Se [Storgaard, 2006] for kildekritik.

Thomassen, 2004. Mikkel Andreas Thomassen. *Fornuft og ufornuft i byggeriet*. By og Byg - Statens Byggeforskningsinstitut, 1. udgave, 2004. ISBN 87-563-1201-6.

Kilden anvendes kort i indledningen af kapitel 1, hvortil den vurderes relevant og objektiv ift. dens formål.

Thurén, 2008. Torsten Thurén. *Videnskabsteori for begyndere*. Rosinante, 2. udgave, 2008. ISBN 978-87-638-0837-8.

Se [Arbnor og Bjerke, 2008] for mere kildekritik.

Trafik- og Byggestyrelsen, 2016. Trafik- og Byggestyrelsen. *Analyse - Reduktion af transaktionsomkostninger ved udbud i byggebranchen*, Rambøll Management Consulting, 2016. URL [https://www.trafikstyrelsen.dk/\\$\sim\\$/media/Dokumenter/09Byggeri/Byggepolitik/TBST_Reduktionaftransaktionsomkostningervedudbudibyggebranchen.pdf](https://www.trafikstyrelsen.dk/$\sim$/media/Dokumenter/09Byggeri/Byggepolitik/TBST_Reduktionaftransaktionsomkostningervedudbudibyggebranchen.pdf).

Kilden er anvendt kort i kapitel 5. Kilden vurderes troværdig, da den er udarbejdet i samarbejde med en statslig institution.

Kilden er anvendt kort i kapitel 5. Kilden vurderes troværdig, da den er udarbejdet i samarbejde med en statslig institution.

TRUST, 2018. TRUST. *ByK med TRUST - organisationsdiagram*, 2018. URL [http://bykmedtrust.dk/trust/web.nsf/\(MenuItemByDocId\)/IDDC4FA8449933B9B9C12581590049F83B/{\protect\T1\textdollar}FILE/Stort_diagram_low-2.pdf](http://bykmedtrust.dk/trust/web.nsf/(MenuItemByDocId)/IDDC4FA8449933B9B9C12581590049F83B/{\protect\T1\textdollar}FILE/Stort_diagram_low-2.pdf).

Denne kilde anvendes ved præsentationen af TRUST, som vurderes at være troværdig ift. dens formål.

Undervisningsministeriet, 2018. Undervisningsministeriet. *Om eux-uddannelsen*, 2018. URL <https://uvm.dk/erhvervsuddannelser/uddannelser/eux/om-eux>.

Denne kilde anvendes i sociokulturelle faktorer, hvor den vurderes troværdig og objektiv, da den er en fra statslig institution.

Ussing og Wandahl, 2012. Lene Faber Ussing og Søren Wandahl. *Tender rules and trust influence on cooperation in the building industry*. RICS COBRA 2012, side 1486–1493, 2012.

Se [Beach et al., 2005] for kildekritik.

Værdibyg, 2008. Værdibyg. *Om værdibyg*, 2008. URL http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=144.

Kilden anvendes kort til redegørelse af initiativer til kvalitetsforbedringer i kapitel 1. Kilden anses som relevant og troværdig ift. dens formål.

Værdibyg, 2014. Værdibyg. *Vejledninger*, 2014. URL http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com_content&view=article&catid=296&child=296&id=219&Itemid=171.

Se [Værdibyg, 2008] for mere kildekritik.

Voldgiftsnævnet Byggeri og Anlæg, 2016. Voldgiftsnævnet Byggeri og Anlæg. *Oversigt over indgåede og afsluttede sager 2000-2016*, 2016. URL <https://voldgift.dk/wordpress/wp-content/uploads/2014/08/Indgaede-og-afsluttede-sager-2000-2016.pdf>.

Kilden er brugt til en opgørelse over retssager, som kilden selv har behandlet. Kilden anses derfor som troværdig.

Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2018a. Økonomi- og Indenrigsministeriet. *Kommunalreformen i 2007*, 2018. URL <https://oim.dk/arbejdsomraader/kommunal-og-regionaloekonomi/kommunale-opgaver-og-struktur/kommunalreformen-i-2007.aspx>.

Denne kilde anvendes i politiske faktorer, hvor den vurderes troværdig og objektiv, da den er en fra statslig institution.

Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2018b. Økonomi- og Indenrigsministeriet. *Kommunale opgaver og struktur*, 2018. URL <https://oim.dk/arbejdsomraader/kommunal-og-regionaloekonomi/kommunale-opgaver-og-struktur/>.

Se [Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2018a] for kildekritik.



Appendiks

A	Interview med Aarhus Vand	117
A.1	Dagsorden	
A.2	Referat	
B	Interview med REBUS	141
B.1	Dagsorden	
B.2	Referat	
C	Interview med AaK Bygninger	165
C.1	Dagsorden	
C.2	Referat	

A

Interview med Aarhus Vand

Mødet blev afholdt d. 3. april 2018 hos Aarhus Vand. Tilstede var projektgruppen samt Claus Møller Pedersen, afdelingschef for Plan og Projekt.

A.1 Dagsorden

Nedenstående viser den tiltænkte dagsorden for mødet:

Vores idé med specialet:

Vi vil gerne undersøge jeres virksomheds arbejde med længerevarende strategisk partnering fx gennem samarbejdet: Vandpartner. Vi tænker her at lave erfaringsopsamling fra tidligere/nuværende projekter, som vi kan bruge til udarbejdelse af en række anbefalinger til optimering af jeres nuværende/fremtidige arbejde. Dette for at gøre det nemmere og mere overskueligt for jer som virksomhed at udnytte potentialet.

Vores spørgsmål/interesseområder:

Overordnet omkring partnering:

- I hvilket omfang udføres jeres opgaver som partnerskaber, og i hvilket omfang er der tale om almen opgaver udelukkende udført af jer selv?
- Hvordan har I gennem tiden skelnet mellem 1., 2. og 3. generations partnering?
- Hvor mange strategiske partnerskaber har I været en del af? Er Vandpartner det første?
- Hvilket potentiale ser I i internationale samarbejder?
- Hvad har været udfordringerne ved at indgå i strategiske partnerskaber? Hvilke problemstillinger har I mødt?
- Hvilke fordele oplever I ved at have disse partnerskaber?

Vandpartner (og evt. andre strategiske partnerskaber):

- Hvordan er jeres aftaler med strategiske partnerskaber juridisk opbygget? (*Vi kan underskrive en fortrolighedserklæring, hvis I finder dette nødvendigt*)
 - Hvem er med? Hvordan har I lavet aftaler?
- Hvorfor har I forlænget til 6-årige rammeaftale?
 - Hvordan tænker I fremtidige aftaler vil se ud?
- Hvordan fandt I frem til parterne, som I har opbygget det strategiske samarbejde med?
- Hvor mange projekter har I lavet?
 - Hvor mange er I i gang med? Og hvilke er i pipeline?
- Hvordan innoverer I effektivt i samarbejdet?
 - Hvordan udvælger I de gode ideer? Hvordan deler I de gode ideer og får dem

- implementeret?
- Hvordan udnytter I erfaringerne fra projekterne?
- Hvordan sikres det, at alle får et positivt udbytte af partnerskabet?
 - Hvordan bidrager incitament-modellen til dette? Hvordan er den opbygget?
 - *Hvad var det for en problemstilling, som I refererede til i tlf.opkaldet?*
- *Vi kan være med til at optimere jeres samarbejde med de andre parter. Er der nogle problemstillinger her, som I kunne se os være en del af?*

Fremtiden:

- Hvor ser I jer selv om 5-10 år? Har i nogle fremtidige partnerskaber i pipelinen?

A.2 Referat

Nedenstående er et detaljeret referat af mødet. Tekst skrevet med *kursiv* er projektgruppens udtalelser, mens alt andet er udtalelser fra Claus Møller Pedersen.

Start interview

Vi starter tilbage i år 2000 eller sådan noget, hvor vi var en del af kommunen - vand og spildevandsselskabet, men forankret i to manestraktsafdelinger. På det tidspunkt var der et ønske om at lave mere effektivitet, mere miljø for pengene. Dybest set handlede det om, hvordan man kunne få noget mere for de penge, man havde til rådighed. Internt blev der snakket om, hvordan vi kunne se tingene på en anden måde. Fordi dengang udbød de traditionelt set på den måde, at hver gang, der var et stykke arbejde, så udbød de det stykke arbejde, og så var det den dags billigste pris, der fik arbejdet.

Nogle gange er virksomheder sultne efter sådanne opgaver, og så går de ned i pris, og når de går ned i pris, så får de opgaverne, og når de har fået opgaven, så går deres gymnastik som entreprenører ud på at finde hullerne, og hvordan kan jeg så hente godt med penge hjem igen... Og så kører spillet - altså abe-spillet - og det er jo ikke på nogen måde produktivt.

Også selvom entreprenøren har ideer til hvordan det her kunne laves smartere, så har man alligevel som bygherre eller som rådgiver mistro til ham, så selvom det giver god mening, ville bygherre og rådgiver ikke gå udenfor den juridiske aftale, så entreprenøren stadig blot skulle gøre som beskrevet. Dybest set en træls måde at arbejde på.

Dengang snakkede vi således om, at den måde at samarbejde på; den ville vi gerne ud af, for at se om vi kunne lave et mere frugtbart samarbejde.

Så at gå fra en konfliktkultur, fordi AB-kontrakterne dybest set jo er konflikt-modeller - når ikke vi er enige, hvad gør vi så... i stedet kunne vi godt tænke os at gå over i samarbejdskoncepter, virkede til for ÅV at være vejen frem.

Og det var så i 2000?

Ja, det var i 2000 vi begyndte at snakke om det. Vi hørte fra England, at de brugte partnering-konceptet, så vi kiggede lidt på det. Og så kunne vi forme det, der synes at passe til vores egen virkelighed. Derefter præsenterede vi det for den daværende rådmand, Poul Bris Schou, og han sagde at det virkede til at være en god idé med partnerskaber/partnering, men om vi var sikre på, at der var nogen, der ville være i partnerskaber med os... Derfor gik de ud og spurgte en lang række af dem, som vi traditionelt arbejdede sammen med, og

sagde hvad tænker I om det? - Vi vil gerne skabe en anden måde at arbejde på, så det er sjovere at løse de her opgaver og arbejde med det her, og vi vil skabe en større effektivitet så vi får mere for penge. Og ud fra det, så fik vi tilbagemeldingerne fra virksomhederne, der efterfølgende gjorde at vi udviklede to koncepter for partnerskaber, som vi faktisk i vores grundtænkning stadigvæk kører ud fra.

Det ene koncept siger, at istedet for at udbyde hver eneste gang på alle de her opgaver, der minder om hinanden - godt nok, når vi graver en kloakledning op, er det lidt forskelligt, om vi gør det dér eller vi gør det dér, men der er også bare rigtig mange operationer og arbejds gange, som er de samme og dem skal vi igennem hver gang. Og nu vandt du (første mand) så den opgave - nu arbejder vi så sammen - vi fandt egentlig nogle gode ting at gøre. For sådan var det jo også på den traditionelle vis - der finder man jo også nogle gode at arbejde sammen med, og hvor det ikke handler om abe-spillet, men hvor det også handler om, at vi skal lave et godt produkt. Og med dem bygger vi et eller andet op, så næste gang vi udbød, så var det dig (anden mand), der vandt. Og alt det som vi (første mand) havde fået bygget op, det kunne vi (anden mand) ikke rigtig bygge videre på, for nu var det os to (anden mand)... og det var ikke sikkert, at vi skulle helt ned og begynde i bunden, men så måske halvvejs, eller... og med dig (tredje mand) skulle vi måske helt ned i bunden og begynde, og det oplevede vi jo. Så vi kom sgu aldrig sådan rigtig for alvor længere op (i effektivitet red.), hvor de siger, hvis man laver volumen og langvarige aftaler, så kan vi få det der spil til at køre... .

Var det englænderne, der sagde det?

Nej. Det var vores danske samarbejdspartnere.

Så derfor har vi lavet det ene koncept, som det her (lægger hånden på Koncept 2 - Vandpartner), som jeg vil komme ind på lidt senere. Det er baseret på gentagne opgaver med langvarige relationer.

Så det er projekter med et stort volumen, eller hvad?

Ja. Og så henter vi gevinsten og effektiviteten.

Så I startede faktisk med stort volumen? Det var ikke sådan 1. generations partnering, hvor I bare tager et projekt af gangen?

Jo... Vi startede sådan lidt forskelligt. Fordi det andet de sagde til os var, at "når I laver enkeltstående større projekter - altså der hvor der ikke kommer en helt masse efter hinanden, men mere I laver nogle få af eller enkelte af - så er der sådan en tendens til... - og det er der måske stadigvæk - "at man meget detaljeret beskriver, hvad der skal laves. Og det fratager entreprenøren for nogle muligheder for at se gode løsninger. Så i stedet for at beskrive, på den type opgaver... I stedet for at beskrive nøje, hvad I vil have, så lav det til funktionsudbud - beskriv hvad det er for nogle ting, der er vigtige for jer, der bliver opfyldt, men lad måderne I løser det på være åbne og konkurrer på det. For så vil I også opleve, at I kan lave bedre løsninger til jer til en billigere penge."

Det er egentlig sådan vi har beskrevet vores to koncepter for partnerskaber. Vi har så udviklet på dem sidenhen, men basic så er det stadigvæk dét. Men grundtanken det er, at det handler om... Vi har sådan en illustration (procentuelle prisudvikling 2006-2016), hvor vi kigger på, hvordan var det vi arbejdede... og det var meget.... (han henter sin pc).

Det er ikke sådan, at det er den kopi, vi har printet og taget med? Det er et engelsk slideshow vedrørende Vandpartner...

Jo jo... Det er det. Det der med at gå fra den gamle form, hvor vi hver især plejer vores egne interesser, til at sætte projektet i centrum... og hvis vi lykkes med at få sat projektet i centrum og får lavet et godt projekt, så viser det sig også, at økonomien er sund... og vi har sådan en økonomisk incitamentsmodel i begge vores partnering-koncepter, der handler om, at på det tidspunkt hvor der var en konkurrencesituation - hvor I var i konkurrence med andre, dér var det på det her hvor det var gentagne opgaver...

Altså større volumen projekter?

Ja. Der er det rammeaftaler, det er baseret på, og der har de konkurreret på en lang række enhedspriser. Når vi så skal udføre arbejdet... Der ved vi jo ikke hvad der kommer. Hvis det er 6-års aftaler - der ved vi jo ikke hvad der kommer i de 6-års aftaler... Men der stykker vi så sammen og siger; jamen det er så en kilometer af dem... og det var 8 af dem, osv. Og det giver så i alt så meget. Og det danner target-budgettet som en risikopulje, fordi der er en risiko ved alle... så det har de også budt ind med hvor stor risiko-procent skal der på de her projekter. Så parkerer vi i princippet det target-budget, og så laver vi arbejderne - entreprenøren laver arbejdet. Imens han laver arbejdet, der afregner vi ham efter, hvor mange enheder han har brugt af hver enhedspris, og der oveni lægger vi et dækningsbidrag på, som de konkurrerer med. Derudfra kan vi så se, hvad det i realiteten kommer til at koste. Når vi så er færdige, så ser vi hvad det rent faktisk koster og holder det op mod vores target-budget... Hvis vi er under target-budgettet, så har vi jo et overskud - hvis vi er over, så har vi et underskud, og så deler vi både overskud og underskud. Det vil sige, at der er økonomisk incitament til, at vi i fællesskab sætter fokus på at bringe omkostninger ned, og dermed sikre at vi kan få et overskud i projektet.

Hvem bestemmer dækningsbidragets størrelse?

Det konkurrerer de på i udbudsfasen. Partnering-samarbejdet begynder jo først, når vi er færdige med udbudsprocessen.

Når det er fastlagt hvilke parter, der er påsat...

Ja... Hvem har haft det økonomisk mest fordelagtige tilbud? Når du er blevet tildelt en kontrakt og skrevet under, så begynder partnerskabet først der.

Når vi er i udbudsfasen, der er I jo i konkurrence, for det skal vi jo afholde.

Ja, fordi I er offentligt byggeri, men... hvad er forskellen så på det og så normalt, hvis partnering først starter efterfølgende?

Prøv lige igen, jeg tror ikke jeg fangede den...

Altså i udbudsfasen, der fungerer det ligesom det plejer at gøre... Men så er det først efterfølgende...

Ja... bortset fra at vi vælger et andet udbuds- og forhandlingsforløb, end man traditionelt gør, tror jeg... Men partnerskabet begynder først i det øjeblik, at der er skrevet kontrakt. Fordi vi er jo forpligtet til at afholde konkurrence-situationen.

Men fordi det er det økonomisk mest fordelagtige, tager I så ikke også de faktorer ift. hvem

har egentlig siddet og lavet partnering før, tager I ikke også det med i økonomisk mest fordelagtige tilbud?

Jo... de står ikke lige her, men dem kan vi måske finde; de kriterier vi bedømmer ud fra. Vi holder først en prækvalifikation med ét sæt kriterier, og så finder vi det økonomisk mest fordelagtige tilbud, hvor vi tildeler kontrakten ud fra det. Og det er jo nogle andre kriterier end dem en prækvalifikation fra...

Men I har altid en prækvalifikation lige meget hvor stort projektet er?

Ja, det har vi, fordi der er mange flere, der er interesseret i det her, end vi synes, det er rimeligt, fordi det er en omkostningsfuld tilbudsproces for tilbudsgivende.

Er det kun i koncept 2 (Vandpartner)? Eller er det også i 1'eren?

Det er begge veje...

Det er samme processer hver gang...

Ja.

Du tabte mig (Steffen) lidt ift. Det der med at man byder ind med en pris, men I kører stadigvæk ud fra nogle enhedspriser....

Ja... Det her koncept, hvor det er de gentagne arbejdsopgaver og vi laver en kontrakt over lang tid, der ved vi jo ikke præcist hvilke opgavetyper, der skal laves. Vi ved ikke præcist over 6 år ude i fremtiden, så er det dét ledningsanlæg dérude, dérude og dérude, der skal fornyes. Det ved vi måske et år eller to forude, men...

Så der byder man bare ind kun og alene med bløde værdier ift. og regne med...

Nej, der byder man ind med priser, men på en lang række enhedspriser, altså delt op i en Ø200 i forskellige dybder, en Ø150 i forskellige dybder, osv. En brønd, en stor brønd, en kæmpe brønd og sådan som princip, og det giver de priser på alt det der. Det vi så gør i tilbudsfasen er, at vi følger prisudviklingen ift. hvor meget vi får per.... Den kan jeg lige hente (forlader rummet)...

Det koncept her med de gentagne gange og de langvarige aftaler, sådan har vi arbejdet med dét siden 2006. Der gjorde vi det, da vi startede, at vi tog alle de licitationer vi har afholdt i 2004 og 2005 på... jeg tror det var de to billigste tilbud... der tog vi alle de priser og kikkede ind i sådan en matrix, hvor fx en Ø200 i 2,5m dybde... hvor mange har vi haft af dem og hvad har priserne været? Og så dannede vi en lang række gennemsnitspriser og så kunne vi jo begynde at sammenligne, når vi gik ind og arbejdede på den nye måde, hvad betød det så for omkostningerne. Det er så omregnet til index.

Nu lavede vi så det nye udbud - det vil jeg fortælle jer om om lidt - det går fra '16 frem til '21, så der får vi sat dét til index100. Men det man kan se er, at vi siden 2006 har effektiviseret... altså vi får nu for 45% mere end vi gjorde, da vi bød på traditionel vis.

Jeg skal lige høre... Du snakker om det her koncept, og så det andet på mindre opgaver...

Nej, det er faktisk mere større opgaver, som det andet koncept bygger på... Fx er vi i gang med at bygge et nyt vandværk nede i Beder for nogle og 80 mio. kr. Det kører efter

det andet koncept.

Og det er et funktionsudbud...

Ja... for det er den ene opgave, der er udbudt i det partnerskab. Der er hverken konkurrence omkring det, hvor vi efter det udbudsforløb har fundet - hvad har økonomisk mest fordelagtige tilbud, og i dét koncept, der siger vi så... OK - det var jer der vandt... Det var jer, der havde økonomisk mest fordelagtige tilbud, men det er ikke det samme, som at det præcist er det, vi vil, men vi vil gerne have rettet det til på de og de punkter - noget falder ud, noget kommer til. Og så laver vi tilkøb på det der kommer til, og vi laver frakøb på det der går ud, fordi de jo er forpligtet til her i partnerskabet at have åbne bøger. Vi kan se, hvad de har kalkuleret tingene til. Så det, der skal gå ud, kan vi jo se direkte, hvad priser de har haft det inde til. Og når der kommer nyt til, så er der så mange priser inde i det tilbud, de har givet, at vi kan tage bestik af, hvad de andre ting har kostet, og hvad det her så skal koste. Så kan vi forhandle det på plads.

Men dét er en anden måde, at det her koncept (funktionsudbud) kører på, end det her (Vandpartner konceptet).

Hvad så med de traditionelle udbud? Har I sådan nogle udbud længere?

Det eneste er om vores byggemodningsaktiviteter, hvor vi skal følge med byens udvikling. Der skal vi jo lægge vandledninger, kloakledninger, pumpeledninger, pumpestationer og hvad der nu skal til. Der er det dem, der byggemodner, der står for at lave tingene. Så lige præcis de aktiviteter er ikke i partnering. Men alt vi selv har fulgt hånd i hanke med; dét er partnering. Også vores mindre reparationsopgaver, der kører i vores produktionsafdeling; det er også partnering.

Har I været aktive til at skelne mellem 1., 2. og 3. generations partnering?

Ja, vi er bevidste om det... Lige så meget fordi, ligesom vi fortæller jer om vores partnerskab, så gør vi det også til andre forsyninger, entreprenører osv. - hvem der nu kunne være interesseret i det. Noget af det vi kunne mærke, efter vi havde kørt nogle år, er, at der har været stor skepsis - også blandt andre af vores forsyningskollegaer... De siger: "At du tør Claus... du bliver da snydt så vandet driver af dig...", og så trækker jeg den her frem (procentuel prisudvikling-graf), og så siger de: "Sådan en kurve kan jeg også tegne", og så siger jeg: "Jamen har du gjort det?".

Men det er også lidt en trossag, om man tror på at det virker, om man tør kaste sig ud i det eller ej. Så der er stadig skepsis mod det i branchen - branchen kan godt være lidt konservativ ift. At gøre nye ting.

Kan I også mærke det når I nu sender ting i udbud, altså at der ikke er ligeså stor interesse, som der måske ville være, hvis ikke det var partnering?

Jeg tror forskellen er - ikke blandt de store, men mere blandt de mindre virksomheder - de synes måske: "arh, det er vist ikke lige vores område". Men vi har også haft aftaler med Brødrene Møller - de fik så ikke den nye aftale - men de har haft aftale igennem Odor med os. Brødrene Møller omsætter for 70-80 mio. om året eller lignende. Lige nu har vi på 3. omgang aftale med Vam, som er en ny maskinforretning, der ligger ude i Vester-Alling ude ved Djursland. Da de startede ved os, der omsatte de for 50-60 mio. om året, mens de nu omsætter for 100-150 mio. - jeg er ikke helt sikker på, hvor de ligger. I den ene ende af

skalaen. . . Og så er der jo Aarsleff og Arkil i den anden ende af skalaen.

Men sådan de helt mindre maskin-stationer, som godt kunne løfte når vi udbød en opgave til 3-5 mio., så kunne de jo godt byde ind på den. Men dem ser vi ikke rigtig længere. Denne gang var der dog nogle små, der forsøgte at gå sammen med nogle af de andre, men som så ikke kunne underbyde dem, der fik en aftale.

Er det fordi dækningsbidraget skal dækkes i flere led?

Ja, men det var så en samlet vurdering ift. de samlede kriterier vi satte op, som gjorde, at det så ikke blev dem. Jeg kan ikke lige huske, hvad det var, de udskilte sig på.

Det er stadig interessant at se, at selvom de er små og lidt skeptiske, så er der stadig en tendens til at gå sammen fordi man ved også godt, at det er måske sådan fremtiden ser ud, så man er lidt tvungen til at fokusere på sådan nogle ting - det er da meget interessant.

Dengang vi lavede partner - det er nok væsentligt for jer at få med, fordi den møder også stadig ved nogle af mine forsyningskollegaer - den der med, at når man byder mange små opgaver ud, så kan man holde gang i mange mindre entreprenør-virksomheder. Og dengang vi så fik lavet vores koncept, så gik vi tilbage til Teknisk Udvalg og sagde: "Vi kan godt se en vej igennem og lave større effektivitet - det er igennem partnerskaber, men det har den konsekvens, at det bliver færre samarbejdspartnere og det bliver over en længere periode. Men hvis I vil have, at vi skal skabe nogle nye resultater, så er I også nødt til at acceptere, at vi skal gøre tingene på en anden måde". Den købte de.

Men den der med, at man ligesom sorterer nogle fra - det er jo politisk vigtigt i nogle kommuner, så der er helt sikkert nogen, der får modstand ved at gå den her vej, i stedet for at udbyde til små lokale entreprenør-virksomheder. Men man kan også sige: "Er vi sat i verden for at holde dem i live?" - det er vi vel ikke; vi er sat i verden for at gøre det bedst og billigst for vores kunder.

Ja, så kan de jo gå sammen om at skabe større virksomheder og derved alligevel være med i konkurrencen. Det er bare nytænkning. Men det her Vandpartner. . . var det det første strategiske samarbejde I har lavet?

Nej, de første strategiske samarbejder startede i 2006. Det der koncept med enkeltstående projekter, hvor et nyt vandværk i Beder er et eksempel. . . Vi har også lavet energiproducerende renseanlæg i Egå, vi har lavet Troelsberg-værket, vi har lavet spildevandsbassiner - de er alle sammen kørt efter det projekt for de enkeltstående. Det var faktisk sådan et vi startede med i 2001 - et spildevandsbassin, som vi lavede på den måde.

Så det var et enkeltstående projekt, så det er det man kalder 1. generations partnering. . . Jaaaaaaa. . . Det er fordi vi har to koncepter, så dem jeg nævnte lige før er konceptet for enkeltstående projekter, mens Vandpartner er konceptet med de gentagne og langvarige aftaler. Så kan vi høste gevinsten og det vi lærte på sidste projekt; det tager vi med videre til det næste. Det kan man gøre, når man har mange projekter, der minder om hinanden. Det kan man gøre ved at tænke noget industrialisering ind i byggeriet.

Jeg ved ikke om du har sagt det, men jeg spørger lige alligevel for at være sikker. Hvad mener du har været de største udfordringer eller ændringer fra dengang i startede med strategisk partnering i 2006 og så frem til Vandpartner, som startede i 2016. Er der sket nogle væsentlige ændringer her?

Der skete noget fra da vi arbejdede på traditionel vis og til vi begyndte at arbejde på den her måde. Da vi arbejdede på traditionel vis, der havde vores 10 projektledere (ca.) hvert deres geografiske område, og inden for det geografiske område var der en planlægningsproces for at finde ud af, hvilke ledninger og bygværker der skulle fornyes i området. Når de så havde fundet ud af det og at det skulle ske ved opgravning, så bød de det ud inden for det lille område. Sådan kørte det for hver især.

Dvs. Peter her, han bød sine opgaver ud, og det var så dig (første mand), der vandt den, mens Lise bød sin opgave ud og det kunne også være det var dig (første mand), der vandt den. Men Hans Jørgen bød én ud her, og det var så dig (anden mand), der vandt den. Det vil sige, at selvom Lise havde to opgaver, så var det med to forskellige entreprenører, så det gode samspil hun havde med dig (første mand), det havde hun ikke derovre (anden mand). Så det hun syntes kørte ved det første, kørte ikke ved det andet, fordi det andet måske var lidt koncentreret og ikke til at arbejde med - kommer måske hele tiden og vil have tillæg, stoler ikke på hinanden, osv. Det var alt det man kørte.

Men for at kunne gøre det her og få det til at være effektivt, så var man nødt til at lave om på vores organisation og sige: "vi kan ikke køre alle processer alle sammen - det er ikke effektivt, og hvis vi har rådgivere og vi har 10 projektledere med hvert deres område, så skal hver rådgiver have fat i alle 10. Det dur ikke. I stedet kører nogen planlægning inde ved os, og det gør de sammen med rådgiverne, og så bliver de hammer-dygtige til det. Nogen kører opgravningsprocesserne igennem med entreprenørerne og bliver hammer-dygtige til det. Nogen kører foringsprocesserne igennem sammen med entreprenørerne, osv. Og det var der da noget modstand imod, for det er da også fedt nok at kunne være generalist i stedet for at være specialist. Så der havde vi nogle snakke om, hvordan projektlederne kunne skifte lidt imellem områderne, så de stadig prøver noget forskelligt.

Hvornår lavede I den organisationsændring?

Det gjorde vi i 2006 for at være gearet til at gå ind i det første partnerskab.

Men er der ikke sket noget fra 2006 til 2016?

Jo det er der! Og det kunne jeg måske vise med en af de figurer her (s. 18 i brochure) i Vand-partner. Den fortæller mig, hvordan det her koncept er udviklet. . . Fordi i de første partnerskaber vi kørte, der havde vi fokus på projektøkonomi med overskud-/underskudsfordeling. På hvert enkelt projekt, der gjorde vi op: "har vi over- eller underskud?" og så klumpede vi projekterne for et år og så på, om vi i løbet af det her år havde haft et samlet overskud eller underskud. Hvis vi havde haft overskud, udbetalte vi halvdelen eller typisk halvdelen til entreprenøren og rådgiveren, mens vi beholdt den anden halvdel selv. Så da vi udbød næste gang, så sagde vi: "arh, det var nu også fint nok at få formuleret, hvad vi skal arbejde med af fælles mål. . .". Jeg bliver faktisk lige lidt i tvivl om det med de fælles mål ikke også var med i det første partnerskab. Men at få sat en kurs op for hvor vi skal hen i fællesskab. Så kom vi hen til at sige: "Nu har vi høstet det frugt. . .".

Jeg tror faktisk de to ting (over-/underskudsfordeling og fælles mål red.) var med i det første udbud.

Det næste partnerskab, der sagde vi: "Arh, de der løsthængende frugter, dem havde vi nok høstet. Men vi skulle måske begynde at strukturere lidt, hvordan vi når de næste gevinster". Så der arbejdede vi med "Løbende forbedringer" - arbejdede med LEAN osv., tegnede alle vores processer op for at se, om den måde vi arbejdede på ikke kunne gøres

smartere. Var der nogle ting, vi kunne springe over? Var der nogle ting, der egentlig burde ligge lidt tidligere? Fordi det måske var de ting, der altid var en stopklods for os... for at give et eksempel...

Gjorde i det i fællesskab med de andre parter?

Ja, det gjorde vi med vores rådgivere og entreprenører. *Så det var en slags gruppe, som I etablerede på den måde?*

Ja, jeg kan vise, hvordan det er struktureret senere.

Det vi så gjorde med det sidste partnerskab, der gik hen til 2016, det var, at vi kunne se, at det der med at blive ved med løbende forbedringer - lidt småtterier - hvis der er nok af det, så dækker det jo godt ind. Men måske var vi måske også ved at nærme os der: "arh, det er svært at blive ved med at få øje på det". Derfor arbejdede vi videre med det og kom frem til, at løbende forbedringer også var en del af innovation. Men kunne vi blive endnu bedre til at brede paletten og arbejde endnu mere innovativt, kunne vi få nogle halvhøje hop i stedet for de små løbende forbedringer, kunne vi få nogle større hop som kunne være med til at få den kurve der (procentuel prisudvikling-graf red.) til at blive ved med at gå nedad.

Den er jo ret tydelig at se, fordi der jo netop er nedsat en innovationsgruppe i Vandpartner. Har den også være oppe førhen?

I det partnerskab vi havde sidst, der havde vi et i Århus Vand et partnerskab for hhv. at forny vores vandledninger og kloakledninger samt et lille et for opmålingsentreprenør: Geopartner. I kloak-partnerskabet prøvede vi af, at prøve at arbejde med innovation, og det var de erfaringer vi fik fra det partnerskab, der gjorde, at i det nye Vandpartner, hvor vi har slået det hele sammen i Århus Vand, og derudover også at gå sammen med Favrskov og Odder - Odder er så fusioneret ind sammen med Horsens, så de er blevet tilsammen. Men for Odder spildevands andel; de er stadig med i partnerskabet. Så det blev lige pludselig et noget større partnerskab (Vandpartner red.). Og i det her store partnerskab, der går vi sammen med alle vores samarbejdspartnere og arbejder med innovation.

Så kan det være jeg skal gå tilbage (i brochuren red.) og løbe konceptet for Vandpartner igennem.

Jeg (Kristoffer) har lige et hurtigt spørgsmål til det tidligere...

De der fire bokse (s. 18 i brochuren), var det noget som I i jeres udbud beskrev som noget, der skulle følges?

Det har det været rigtigt meget i Vandpartner her. I tidligere forløb - altså det med at begynde at arbejde med LEAN - var det noget vi aftalte i partnerskaberne efter de var fundet, fordi vores samarbejdspartnere var ligeså interesseret som os i at finde gevinsterne, så der kunne skabes overskud, fordi det har de jo også gavn af.

Så det var ikke noget, som I sådan stoppede ned over hovedet på dem til at starte med, men noget I blev enige om løbende, at det var en god idé?

Ja... Men den her gang (Vandpartner red.), der er det en del af konceptet, og det som vi gerne vil arbejde med.

Ja, fordi I fandt ud af, at det var en god idé.

Ja. Så som I kan se har vi udviklet det undervejs. Jeg kan sende den her til jer, hvis det er.

Det må du meget gerne.

Vi opstillede nogle fælles vision, mission og mål for partnerskabet, vi har sat en model op for at sige vi er sat i verden for det, vi vil arbejde derhen, vi mener vi er der, når vi har nået de her mål. Vejen til at nå målene er, at vi år for år arbejder med indsatsplaner, som gør, at vi indenfor hvert af målene kan opfylde dem.

Er det her kun for vandpartner eller er det også for de samarbejdsaftaler - vi har eksempelvis læst lidt om det i har i USA og fransk. Er det på samme måde?

Det her er den måde vi arbejder med Vandpartner på. Man kan sige, det er jo en måde at sammen med det private erhvervsliv at tage dem i hånden og i fællesskab skabe effektivitet og udvikling. Det er et koncept for det.

Mens det partnerskab vi har i USA - det er skruet sammen på en anden måde, der er jo ikke en opgave der skal løses. Her er jo anlægsopgaver der skal løses som de får penge for. I USA er tankegangen en anden, der handler det om, at vi har en række danske virksomheder som gerne vil eksportere, men det er rigtig svært for dem somme tider at komme til kunderne derovre i USA og andre steder. Der er tanken den, at det er nemmere sommetider, hvis jeg kommer som forsyning til forsyning, så er vi kollegaer. Hvis jeg så kan fortælle dig, Kristoffer, at i Danmark der har vi energiproducerende et vandtab på vores vandledning på 5% og vi har sparet 70% på vores vand gennem de sidste 30 år. Altså de historier... når det er en forsyning, der selv har gjort det, kommer og fortæller, det er de dagsordner der også kører i USA. Så begynder Kristoffer sådan lige - "Måske skulle jeg liiige lytte til dem - det er jo også ufarligt, han er jo ikke sælger, han er jo min kollega. Så begynder man at snakke sammen. På et tidspunkt er Kristoffer forhåbentlig blevet så interesseret... vi har haft en lang række amerikanere med i Danmark for at se, hvad vi kan. Og enten før eller også imens de er i Danmark, parrer vi dem med de danske virksomheder. Det er dét her vi har lavet, og vi har gjort det sammen med dem her.

Det er ikke sådan I leverer noget? Det er mest viden?

Vi leverer viden, og så leverer vi "connections". Det skal vores forbrugere i Aarhus ikke betale for. Så vi får betaling for vores roller. Vi har to medarbejdere siddende i USA, men de bliver betalt på lidt forskellig vis - den ene med en donation fra Industriens Fond; den anden af en donation fra Miljøstyrelsen suppleret op med, at de virksomheder, der er med i alliancen, også har spyttet i kassen. Så det er et helt andet koncept. Men også et partnerskab, så paletten er ret bred. Hvis der sådan er en overlægges på, så er det jo OPP vi søger. Hvordan kan vi få gavn af hinanden?

Det her er kun... Det er konceptet for Vandpartner. Vi har et koncept, hvor nogle af elementerne er de samme mens nogle er anderledes. Så har vi WTA, som er det tredje.

Det her (henviser til geografisk inddeling af bygherre i koncept-beskrivelsen af Vandpartner) er en illustration af, at det var tre kommuners vandselskaber der gik sammen. Så hvordan er det så vi er sammen... Der er lavet sådan nogle illustrationer med områdeinddelinger, som har noget at gøre med, hvordan opgaverne bliver udbudt. Noget bliver udbudt i et område andet i det hele, og det kan man se i de efterfølgende beskrivelser af udbud som

efterfølgende er gennemført.

Så der er stadig en geografisk opdeling?

Ja, det er der, fordi vi har gjort os de overvejelser i Aarhus Vand om, at f.eks. på opgravning skal vi have lavet for så mange penge, og også på rådgiversiden, at vi ikke synes vi kun vil have én ind. Det vil ødelægge konkurrencesituationen. Derfor har vi valgt, at vi gerne vil have tre opgravningsentreprenører ind, og vi vil gerne have tre rådgivere, to boring-, to TV-, én pumpeleverandør og én opmåler.

Favrskov og Odder har tilsvarende lavet deres overvejelser. Det er derfor den fordeling er opstået. Man kan se længere omme hvilke af tilbudsgiverne... hvor kunne de byde ind henne.

Så det er ikke alle tre entreprenører, der har de samme regler?

Vi endte med at på opgravning af område 1C i Aarhus Kommune og Favrskov og Odder er det den samme opgravningsentreprenør. I Aarhus er det sådan, at både i (område red.) 2 og 3, der har vi både vandforsyning og spildevandsforsyning. I (område red.) 1C har vi kun spildevand. Vandforsyning varetages af mindre private vandværker. Her kan man se foring (sætter fingeren i koncept-beskrivelsen). Her kan man læse, hvad det er for nogle udbud man kan gå efter. Der er to, vi skulle vælge ud. Det endte med at blive Aarsleff og NCC. NCC har sidenhen trukket sig fra området. Nu har Aarsleff det hele. Det er fordi, det her var ikke en geografisk opdeling. Lige præcis på foring, der var NCC's opgave på 20, som sagtens kan dækkes af den her entreprenør også.

Hvordan kan det være NCC trak sig?

De tjente ikke penge nok i Danmark på de områder, så de valgte at trække sig.

Det var foring. Så var der opgravning. Der var tre entreprenører. Man kan se her (peger igen på koncept-beskrivelsen) hvilke tre det var. Den ene, det er inde i Aarhus, som der kun er spildevand. 2'eren... der har vi både vand og spildevand og drift på både vand og spildevand, reparation af brud og sådan noget. Den aftale på at lave alle vores brud ligger også i den her. Så er der hernede i område 3 både vand og spildevand. Det var Arkil, der vandt den sammen med Aarsleff.

Det passer med at det hele er udbudt.

Det her er jo lavet til dem der var inviteret til at give et tilbud. Den konceptbeskrivelse lavede vi dengang, så de kunne se, hvilket koncept de skulle byde ind i. Det er en del af udbudsmaterialet.

TV-inspektion... der har vi valgt to entreprenører. Fyns kloakservice (FKS) og så Nordre..

Nu når der bliver udbudt noget, er I så også en del af Odder og Favrskov, eller sørger de selv for det, så blander de sig heller ikke i Aarhus?

Det kommer an på hvilke ting vi snakker om - det kommer jeg til om lidt. Så er der rådgivning, der har vi planlægning inde for at se, hvad skal der laves. Det jeg mangler at sige er, at hvis foringsentreprenøren har brug for rådgivning, så skal han selv have det med, så enten internt eller lave en aftale med en rådgiver. Det samme gælder de andre entreprenører ift. detailprojektering af anlæg.

Hvis entreprenøren ikke selv kan, må han teame op med nogen der kan, så entreprenørerne

har alle tre en ekstern rådgiver med. Det er lidt forskelligt, hvor meget de bruger dem. Nogen laver det selv og andre køber en rådgiver.

Planlæggerne her er rådgiverfirmaer, det endte med at Envidan vandt to af aftalerne og Niras vandt én. Så er der pumpestationer, der er Schultz. Vi har konceptiveret vores pumpestationer, så de bliver lavet på en fabrik, bliver løftet ud og sat ned, og vi arbejder rigtig meget med at konceptudvikle det over en længere årrække. Så det er nemt at montere og udføre drift og vedligehold efterfølgende.

Er det jer eller Schultz, der har konceptudviklet?

Det har vi gjort i fællesskab. Vi har haft en aftale med Flugt igennem 10 år. Der vandt Schultz sidste gang. Så er de kommet ind med nye ideer og så fortsætter udviklingen.

Det er ikke sådan, at den anden virksomhed har patenteret det?

Nej det har de ikke. Det ville de også have svært ved, fordi det er lavet i fællesskab. Hvis andre kender til det, er det svært at lave et patent.

Opmåling; det blev en ny partner, LE34, der vandt den. Så det valg omkring samarbejdspartnere aftaleforhold... Vi kunne godt se dengang vi skulle lave det her udbud fra Aarhus Vand's side, at nu samlede vi tre partnerskaber til ét. Samtidigt inviterede vi Favrskov og Odder til at være med. Så vi kunne godt se, at det blev komplekst og noget større. Så vi snakkede noget om, hvordan skal vi bygge det op, hvordan kan vi sikre at det er agilt og operationelt. Hvad er de allervigtigste partnere for at vi lykkes med at få produceret den avance vi skal? Det er dem der er inde her. Det er rådgiverne og opgravningsentreprenørerne og den store foringsentreprenør.

Vi kaldte det på det tidspunkt sekundære samarbejdspartnere; TV, opmåling, pumpe og den lille foringsentreprenør. Selvfølgelig er de vigtige, men for at vi får omsat den samme produktion, er det de andre der er vigtigst. Det skal bare køre. Det andet skal også køre men, verden falder ikke sammen, hvis der er noget her, der ikke fungerer.

Så I har risikoindelt det?

Ja, det kan du godt sige. Derudover kan vi få brug for yderligere samarbejdspartnere, der ikke var en del af udbuddet. De to kasser her (peger på primære og sekundære samarbejdspartnere red.) var det vi udbød, og som vi kan trække ind for et beløb i en periode, uden at byde ud. Hvis det er i større omfang, vi har brug for ekstra kompetencer. kan vi lave et udbud til det.

Så det er mere når der opstår nogle huller?

Hvis ikke der er penge nok blandt dem vi fandt, så fortalte vi dem, at vi måske bød ud for at finde flere for at de skulle være klar over, at de ikke bare sad på alt flæsket. Vi kunne sagtens finde på at trække andre kompetencer ind. Så det var en måde at forventningsafstemme på.

Er det så en del af budgettet til at starte med?

Vi har et årligt budget i Aarhus Vand. Det har Favrskov og Odder også. Det kører lidt op og ned.

Er det transparent?

Det står i det de bydende får oplyst. De vidste hvilke beløb, der var i spil om året indenfor hvert udbud. Det er givet med lidt elastik - det kan godt være, vi får brug for lidt mere eller mindre i perioder.

Omvendt skal de selvfølgelig vide nogenlunde hvad de kan forvente.

Den her ovre (peger på juridisk ansvarsfordeling, figur 2 i koncept-beskrivelse) fortæller om aftalekomplekset, I spurgte ind til. Der er det sådan, at vi har en partneringaftale som gælder alle. Det gælder de tre bygherre, det gælder de to planlægningsrådgivere, osv. Alle skriver partneringaftalen under, og partneringaftalen fortæller, at i den her aftale arbejder vi på en anden måde end vi traditionelt gør. Vi arbejder med at sætte projektet i centrum, vi arbejder med åben økonomi, vi arbejder med vores værdier og det er det, I vil blive målt på.

Kendte de til det? Hele den beskrivelse inden de bød?

Det er en del af udbudsmaterialet.

Det er først, når udbudsmaterialet er skrevet under, at processerne går i gang?

Ja. De processer der er i partnering. De kender, hvad vi gerne vil have til at ske. Det er beskrevet i konceptet og udbudsdokumenterne. Der lå udkast til en partneringaftale og en rammeaftale.

Men de kontrakter, der er lavet i den her boks, er de fuldstændig ens?

De tre rådgivningsaftaler er juridisk bygget op på samme vis. De er baseret på ABR, og de andre er baseret på ABT, AB92 og lignende.

De der traditionelle aftaler er 'overruled' af partneringaftalen, som siger, at her handler det ikke om at spille abespil. Her handler det om, at vi sætter os til bordet, får sat projektet i centrum og får lavet den gode løsning. Hjælper hinanden. Det er ikke sådan at man som bygherre lader entreprenøren sejle i sin egen sø. Hvis du har udfordringer, hjælper vi dig - det er vi forpligtede til. De er forpligtede til at sætte fokus på projektet og få projektet til at glide bedst muligt. Det er det partneringaftalen beskriver.

Så ligger der her en aftale på planlægning, mellem Aarhus Vand og rådgiver 1. Det blev Envidan. Og så ligger der en på rådgivning 2, der også er Envidan. Niras vandt rådgivning 3. Niras har en aftale med Favrskov, Odder og Aarhus Vand. Der står det samme i aftalerne bortset fra, at parterne er forskellige.

Hvad er forskellen mellem partnering og rammeaftalerne?

Partneringaftalen fortæller, hvordan vi arbejder sammen. Den skriver vi under. Der er en aftale med en masse underskrifter. Mens rammeaftalen mellem Envidan og Aarhus vand; det er kun Aarhus Vand og Envidan, der skriver den under.

Så står der i den her rammeaftale; denne aftale gælder sammen med partneringaftalen, og omvendt.

Det er nærmest to juridiske dokumenter.

Det er juraen i det. Dem har vi liggende, og vi satser på vi aldrig skal kigge i dem. Men hvis vi bliver uvenner, så er der beskrevet, hvordan konflikter håndteres. I værste fald, hvis

ikke vi kan fortsætte samarbejdet, så kan aftalen opsiges.

Det er lidt ligesom de nye AB-regler... Der er også indlagt konfliktmodeller. Der var I på forkant.

Det vi så har gjort er, at vi siger - i konceptet - der havde vi de primære partnere, som har den største omsætning og som er de mest vitale for, at vi kan lykkes med vores vision og vores mål. I forpligter jer til hele molevitten. Det er det der er vist her (Peger i 02 koncept på partnering-elementerne for primære partnere red.).

Der har vi projektøkonomien og de andre mål. Hen af har vi parterne, og der, hvor der er en prik, er de forpligtet til at levere. De blå var de primære partnere og de gule var de sekundære. De er ikke forpligtet til helt så meget.

Hvad betyder de grønne stiplede linjer? (Kasser der sammenholde flere parter red.)

Det betyder, at vi har en slags samarbejde. De tre rådgivere eller de tre opgravningsentreprenører. Ikke nok med at de er forpligtet til at arbejde sammen som beskrevet, så er de også forpligtet til at arbejde tæt sammen med de to andre, som er deres konkurrenter. Det der sker ved os er, at de tre entreprenører eller de to rådgivere sidder og deler hjerteblod, mens de sidder her. Når Envidan får en god idé, deler de den med Niras. Når Aarsleff får lavet en god gravekasse eller lignende, så deler de denne viden med de andre.

Det var også det, du startede med at snakke om. Opsamling og hele tiden have en stigende kurve.

Ja vi skal lære og lære og blive dygtigere og dygtigere. Hvorfor gør de det? Ja - "det er jo en betingelse for at være med" kunne være det nemme svar. Når vi snakker med dem handler det også om, at det kan godt være de giver én til dig, men hvis jeg får 2 igen... Så kan det godt være vi tre er på nogenlunde samme niveau, men verden udenfor kan vi distancere os fra. Måske er det det, der trækker.

Vi kan bare konstatere, at det vi ikke rigtig troede var muligt, det er det nu. Nu sidder de og hjælper hinanden. Det er rigtig dejligt at se.

Ja de to, der arbejder sammen, bliver rigtig dygtige, så selvom de konkurrerer er de langt foran de andre.

Der sker også det, at de begynder at lave samarbejde på kryds og tværs. Vi har i den danske vandbranche... den er meget fragmenteret. Vi har selvfølgelig Grundfoss og Danfoss og AVK og nogle andre store... Men de sælger komponenter. De sælger ikke løsninger. Så det at gå sammen og levere systemløsninger - fordi verden vil gerne have systemløsninger - der er vi ikke så godt kørende i Danmark.

Også i en dansk kontekst er det rigtig vigtigt, at vi begynder at kunne arbejde bedre sammen. Vi ser også vores forskellige partneringkoncepter som et middel til at understøtte forskellige samarbejdskonstruktioner.

Systemleverancer er det nye?

Det kunne forhåbentlig blive nemmere for virksomhederne at komme afsted med det. Nu kender de hinanden fra partnerskabet. Personlige relationer gør, at fjendebilledet bliver lidt mindre. Hvis jeg kan lide dig, Kristoffer, så er det måske mere okay, vi ikke arbejder det samme sted. Jeg ved, jeg får noget godt ud af at arbejde sammen. Jeg har brug for de

kompetencer I har, så skulle vi ikke arbejde sammen? Det er nemmere at arbejde sammen når man kender hinanden.

Det får mig til at tænke på... Vi har et af samarbejdsmaalene. Der er flere af vores samarbejdspartnere, der siger, de vil simpelthen ikke arbejde på traditionel vis. Når de kommer fra partnering og alligevel skal arbejde på traditionel vis i et andet projekt, så bliver de tørret, fordi de er vant til det er tillid. Her snyder vi ikke hinanden; her hjælper vi hinanden. Men de spilleregler gælder ikke nødvendigvis for almindelige kontrakter. Der er det måske snarere det modsatte der er gældende.

Man skal være omstillingsparat, hvis man skal. . .

Ja, det kan man så sige er ulempen ved de forskellige koncepter. Medarbejderne søger mod vores partneringkoncepter. De vil meget hellere arbejde i det end de vil arbejde i de andre rammer.

Kort afklaring af bagkant klokken 15.

Det her med udviklings- og handlingsplaner, der arbejder vi med at sige: "hvad skal vi arbejde med det kommende år?". Hvert år udvikles der en handlingsplan, der ender ud i delpartnerskaber, som er de grønne pletter på figuren (se 02. koncept). Opgraverne har et delpartnerskab, hvor de laver handlingsplaner sammen og udvikler det, der skal udvikles. De resterende parter laver handlingsplaner sammen på samme måde. Der finder man ud af, hvad man skal lave det kommende år, så vi kan bevæge os i retning af mål og visionsopfyldelse. Det her beskriver bare konceptet for det. (henviser til 02. koncept)

Så I laver udviklingsplaner hvert år? Finder ud af hvor langt de er kommet og sådan?

Så omkring projektøkonomi - omkring overskud og underskudsdeling... Det der med vi gav nogle priser, da vi fik tildelt kontrakten, alle jeres enhedspriser i tilbudslisten. Ud fra det danner vi et 'target', hvor vi regner ud fra. Vi afregner ikke ud fra de priser, I gav dér (i tilbudslisten red.). Vi afregner ud fra, hvad I faktisk koster, hvad koster jeres håndværkere, hvad har I købt ind for af materialer osv. Så kigger vi på, hvad det egentlig kommer til at koste og hvad var jeres 'target'-pris, og er der så overskud eller underskud - det gør vi for hvert projekt. Så lægger vi projekterne sammen over et år og kigger på - "er der så totalt set overskud eller underskud?".

Det gør vel også transaktionerne lidt nemmere og lidt færre?

Der er selvfølgelig et stykke arbejde i at holde det ajour, men der er jo økonomiopfølgning alligevel.

Ja, der er vel et resultat for et projekt, så kan man bare tage det med videre.

Så var der heromme fra starten vi havde vores vision, omkring den havde vi 5 mål, så lavede vi handlingsplaner for at kunne leve op til vores mål og vores vision. De 5 mål vi har defineret, det er 1) omkring økonomi. I den forløbne periode skal vi reducere prisen yderligere med 10%. Alle de enhedspriser de kan skal reduceres 10%. Teknikken i det er at det første år, der er de uændret, men så skærer vi 2% hvert år efterfølgende. Det vil sige target-budgettet over den her periode for det samme arbejde i år 1 henholdsvis år 6, er target-budgettet blevet 10% mindre. Det vil sige, vi skal have effektiviseret med 10%.

Det vil sige de enhedspriser vi går ind med i 2016, der hvor vi byder på opgaven, må være forholdsvis høje.

Det er det vi som bygherre frygter, at vi kan ryge ind i. Hver gang vi har udbudt har vi kigget på den her kurve (se effektivitetskurven). Det gjorde vi også der, hvor vi bød ud igen. Da vi havde udbud med forhandling kiggede vi på de forskellige bydende, så havde vi lavet vores egne for at se "hvor er I henne ift. de priser vi kender?". Vi er ikke interesserede i, at kurven hopper op her; så er det nemt nok at hente 10%. Vi vil jo have de hægter sig på dernede, hvor vi var kommet til. Så det brugte vi rigtig meget tid til i forhandlingerne - snakke priser og give dem hints om, hvor vi syntes de var for dyre. Så var de hjemme at kigge på det og kom tilbage med et revideret tilbud. Vi lykkedes hver gang i at ramme nogenlunde det niveau vi var kommet til og så fortsætte derfra. Det var en forhandlingsstrategi vi havde. Det var selvfølgelig nemmere for entreprenørerne at kunne hæve kurven.

Der skal jo også være incitament for dem til at fortsætte selvom I har presset dem helt i bund.

Ja ja, det er også det de siger. Claus du kan godt se, den kan du ikke blive ved med, den flader lidt ud. Toyota har jo kørt sådan her i 50 eller 70 år, og de er slet ikke halvvejs endnu, så vi kan nok også finde på meget endnu. Økonomi var det ene mål, dernæst kunder.

Vi skal gøre det mere effektivt, men forsyningsselskaberne har nogle kunder - dem der betaler hele gildet - de kunder skal gerne synes, vi har taget hensyn til dem, når vi laver anlægsarbejde. Så vi laver spørgeskemaundersøgelser, når vi er færdige med et stykke arbejde. Så måler vi på hvor tilfredse de egentlig har været.

Så havde vi defineret, at der ved kunderne skal være mindst 90% tilfredshed. Så har vi udviklet en målemetode sammen.

Målet omkring innovation, der havde vi bare skrevet "en øget innovationsevne med minimum XX%". Der havde vi ikke defineret målet. Det er gjort efterfølgende med samarbejdspartnerne.

Hvordan definerer I innovationsevnen?

Der er sådan en målemetode, som man kan anvende til det. Der kommer lidt subjektivitet ind fordi "hvordan vurderer du dig på en skala fra...".

Der henvises til beskrivelsen i "02 Koncept"

Så den med samarbejdsglæde. Det er rigtig vigtigt, at for at kunne skabe de resultater vi gerne vil have skabt, skal man nyde at arbejde i Vandpartner. Derfor har vi fokus på, at alle medarbejdere trives i partnerskabet. Målet er at følge op, har de dialogmøder. Hvis man ikke leverer til møderne og lignende, så man kan snakke om problemerne løbende og få talt ud om tingene.

Det sidste er kvalitet, fordi vi skal være mere effektive, men vi skal også levere en ordentlig kvalitet. Vi har prøvet at definere kvalitet på nogle områder og så følger vi op på det: "holder vi kvalitetsmålene vi har defineret?".

Det her XX. Det har vi ikke fået. ...?

Det var hvad vi bød ud på, det er endt lidt anderledes i dag. Det er lidt forskelligt, hvordan de forskellige parter gør det.

De har selvfølgelig hver deres måde at gøre det på?

Der er forskelligt fokus.

I har X antal dage på hver?

Den er vi gået lidt væk fra. Den ser lidt anderledes ud i dag, som jeg husker det.

Er Vandpartner det første samarbejde med 6 år?

Nej, det er... første gang kørte vi 4 år. Det vi fandt ud af der var, at vi fik ikke rigtig... Det vi fandt ud af i den første episode var, at de første par år går med at finde ud af konceptet, finde hinanden. De sidste år der kører det, så stopper det. Vi snakkede med Bech og Bruun som udbudsjursiter mht. om der var mulighed for at lave en længere aftale. Der er jo også eksempler på, at man har lavet 15 års aftaler ifb. asfaltsudlægning. Der er samlet både drift og vedligehold af vejene i OPP samarbejde.

Hvornår kan man komme ud over de 4 år? Tina Bøje lavede en juridisk vurdering på at lige præcis hele ideen i det her udbud er de gentagende effekter og langvarige aftaler. Først derefter høster vi, så hun lavede et juridisk notat om, at vi kunne godt gå op til 8-10 år. Vi valgte 6 år.

Der er også noget med, at det er fint at ryste posen en gang i mellem. Det er også godt for dem der har en aftale med os og vide, at den ikke er uendelig. Man skal blive ved med at præstere. Derfor har vi valgt 6 år, så høster vi fordelene og får rystet posen.

Bliver det også sådan i fremtiden eller kunne det blive 8 år eller 4 år?

Jeg tror næste udbud også er 6 år.

Hvad er ulempen ved 6 år ift. 8 år?

Det er jo det der med, at på den ene side vil vi gerne høste gevinsten, på den anden side vil vi også gerne have, at vores samarbejdspartnere er skarpe hele tiden. Hvis vi får for lang en aftale, så kan man måske blive lidt for magelig. Det handler om at finde balancen i det ift. forarbejdet de første år. Og samarbejdspartnerne ved man hele tiden skal være på dupperne. Man skal bedømmes igen om ikke så mange år.

Det juridiske notat - blev det accepteret eller hvad? Så kunne I jo godt sige 10 år?

Dengang var vi stadig en del af Aarhus Kommune, så det juridiske notat; det er godkendt af borgmesteren. De var også usikre på om man kunne gøre det.

Ja, det jo det, kunne forestille mig at samfundet, borgerne, de tænkte monopolistiske tilstande.

Da de så notatet accepterede de det. Så snakkede vi ikke mere om det.

Så er der Incitamentspuljen. Der er forskellige incitamenter. Der er det med, at på det enkelte projekt har vi underskud eller overskud - det deler vi 50/50. Hvis vi har underskud er det træls, men det er kun halvdelen. Overskud er lækkert selvom jeg kun får halvdelen. Man har jo fået det normale dækningsbidrag undervejs, hvorfor det er ekstra penge.

Så har vi sagt - udover det, så sætter vi en ekstra lagkage på bordet. Den er ikke så stor, men den er der. De kan få 50.000 max hver.

50.000 uafhængig af projektets størrelse?

Ja, den kører ikke på størrelsen af projektet. Det er en bonus, der knytter sig til de 5 mål. Har vi nået de 5 mål?

Alle får en procentmæssig..?

Der står så her man skal have en score på 8 ud af 20, før der overhovedet kommer en bonus. Vi skal helt op og have 20 point. Der er lavet sådan en model (henviser til 02. Koncept). Inden for "planlægger" og de andre områder er det defineret, hvad de bliver målt på, hvad skal der til for at få 1 point og hvad skal der til for at få 5 point.

Er det en evaluering I laver af dem?

Vi har sådan en målstyringsgruppe, der er sammensat af repræsentanter fra alle parterne. Det er dem, der laver det en gang om året og følger op på det.

Så det er en demokratisk proces - er der lige mange i den gruppe fra alle parter?

De har selv kunnet melde ind, hvor de gerne vil være med. Vi arbejder på, at det er så faktuel og objektivt som muligt. Så på den måde er det bare et stykke arbejde at se, om man nåede det eller ikke nåede det.

Hvor kommer de pengene fra?

Det er nogen bygherren har til rådighed.

De skal herhen (peger på de 20 point på incitament-grafen fra 02. koncept). I forhold til at vi i alt omsætter for 200 millioner om året, er det ikke de store penge, men der går konkurrence i det. Parterne vil nødig være dem, der kommer til den årlige workshop og er skyld i, at projektet ikke scorer højt.

Der er en slags samarbejdsincitament.

Ja, og så er der lidt vi skal score højt her!

Det giver super god mening, alle er vidt forskellige størrelser.

De store kontrakter har mulighed for at hente ekstra overskud/underskud. Aarsleff på deres opgravningsentreprise omsætter for 60-70 millioner om året, mens TV-firmaerne er 1,5-2 millioner eller sådan noget.

Foring omsætter for 17-20 millioner, opgraverne her er måske omkring 70 millioner, men af den her lagkage får de det samme uanset. Når de skal lave overskud/underskud på projekterne er der selvfølgelig større mulighed for at hente flere penge på en stor omsætning.

Jeg forestillede mig et samlet 'target', men de er fordelt.

De 200 millioner er fordelt her, også til de sekundære.

Så har vi prøvet at skitsere en model for, hvordan vi kan arbejde med løbende forbedringer og større innovationsmæssigt perspektiv. Vi har skitseret modeller for det i udbuddet. Vi har

nedsat en innovationsgruppe, som referer til Vandpartners styregruppe. Innovationsgruppen arbejder på tværs af partnerskaberne. Deres opgave er at understøtte, at vi på tværs af de mange virksomheder og bygherrer får lavet fælles innovation og udvikling.

Er der repræsentanter fra alle?

Alle de primære er forpligtet til det, nogle af de sekundære der ikke er forpligtet til det, vil også være med i både denne og brandinggruppen. Vi har en brandinggruppe der har til formål at brande samarbejdsformen omkring - det er derfor vi gerne tager imod jer. De har til formål at brande partnering. Entreprenørerne og de private parter vil gerne have det til at brede sig. De vil gerne arbejde sådan her og vil gerne have, at der er flere bygherrer, der udbyder på den her måde. Vi som bygherre vil også rigtig gerne have, at der er så mange som muligt, der kender til samarbejdsformen. Når vi skal udbyde næste gang, er vi interesserede i, at der er flere parter at vælge mellem, der er kvalificeret til at arbejde på den her måde. Derfor har vi lavet en brandinggruppe, der har til formål at brande partnering. Målgruppen er andre forsyningsselskaber og de studerende. Vi tænker næste generation skal præges så tidligt som muligt inden alle mulige andre får jer præget i den traditionelle arbejdsform. Det er også derfor Vandpartner har været på universitetet.

Under styregruppen findes der tværgående aktiviteter. De er organiseret sådan, at der er en repræsentant fra hver af de eksterne partnere og bygherrerne. Under det er der tre tværgående grupper, der arbejder på tværs af partnerskabet - innovationsgruppen, brandinggruppen samt målstyringsgruppen. Målstyringsgruppen der følger op på om vi når de årlige mål.

Innovationsgruppen har til opgave at sørge for, at konceptet kommer til at virke i virkeligheden, at vi får samlet ideer op, modnet ideer, udviklet på ideerne, får dem prøvet af, skaleret op og i bedste fald at nogen kan sende det videre enten som en integreret del af produktionen eller som produkter, der kan sælges.

Det kan også være processerne vi innoverer omkring. Når vi gør det på den måde med en innovationsgruppe, er det fordi... da vi prøvede det af i kloakpartnerskabet, kunne vi se, at når det blev lidt mere end dagligdagsting, så døde det. Det er fordi det er de folk, der havde rigeligt at gøre med at passe projekterne. I kampens hede tabte innovationsprojekterne til driftsarbejdet.

Derfor har vi valgt at sige, at det (innovationsgruppen red.) skal bo tæt på de steder man arbejder, blandt de udførende parter. Når de får en god ide og de bare kan udføre den, så skal de gøre det, uden at skulle spørge en masse. Men hvis det bliver lidt større ting, kører det gennem innovationsgruppen. Så er der en organisering, der hjælper projektet afsted.

Sidder de fast hele tiden?

Det er som udgangspunkt en fast gruppe; de bruger en stor del af tiden i innovationsgruppen. Da vi udbød det, bad vi de bydende om at melde ind, hvor meget tid de ville placere i innovationsarbejdet. Det viser sig, at alle har valgt at satse på innovation, idet vi kan se værdien af det.

Så de ligger måske mere tid i det end kravet?

Vi har ikke sat et krav, men bedt dem fortælle i tilbudsfasen hvor meget de ville levere. Det vi kan se er, at de allesammen byder ind med mere end det de gjorde i tilbuddet. Det

viser også en stor interesse for konceptet.

Anlæg og byggeri er jo kendt for, at der ikke er sket innovation de sidste 30 år. Der er ikke sket en udvikling i produktivitet. Vi har den samme produktivitet i anlægsbranchen som for 30 år siden.

For at sætte fokus på innovation har vi også innovationspriser, der uddeles til den årlige workshop, for at belønne de folk med gode ideer.

Er det lidt sådan en case-competition?

Det kan man godt sige. Der er forskellige kategorier og Hollywood-stemning med uddeling af pokaler.

Hvad tænker du de største udfordringer er med strategiske samarbejder og Vandpartner?

Det kræver en mindset ændring, det der sker her er jo, at dengang vi havde den periode, hvor vi arbejdede med Lean og hvad vi ellers kunne forbedre... arbejdsmiljø, fordi arbejdsmiljø er en udfordring i bygge- og anlægsbranchen. Der er for mange arbejdsulykker, så "hvordan kunne vi nedbringe det?".

De virksomheder som er med der, som har fået genvalg, hele den proces hvor vi arbejdede med arbejdsmiljøcertificering, og har været det gennem mange år. De krav vi har med at være arbejdsmiljøcertificeret; dem førte vi videre til vores leverandører. Det at arbejde med drikkevandssikkerhed, som vi er certificeret i også som drikkevandsvirksomhed, det er en certificering, som er målrettet fødevarevirksomheder. Den har vi også ført videre som forpligtigelse til partnerne. Vi er miljøcertificeret, energicertificeret, CSR certificeret, samfundsansvar. De forpligtigelser vi har, dem fører vi videre til vores samarbejdspartnere. Det gør at vores samarbejdspartnere har taget det til sig, og selv er blevet arbejdsmiljøcertificeret, arbejder bevidst med miljø, samfundsansvar. Fordi de ved, at de en gang om året skal lave forskellige afrapporteringer til os indenfor de forskellige områder.

På den måde har partnerskabet været med til at løfte en række virksomheder inden for bygge- og anlægsbranchen. Den måde at arbejde med strategi på, hvor vi har en vision, mål og handlingsplaner, er en del af de virksomheder må arbejde strategisk på mange andre måder også. Men den måde her at arbejde på har virksomhederne taget med hjem og arbejder med i dag. Hele innovationskonceptet har Envidan f.eks. taget til sig. Hvis du kunne kigge på Envidan i dag, så er det samme måde de laver innovation på, som beskrevet i Vandpartner.

Det at få taget det skridt og komme frem til at vi faktisk på den måde kan lære af hinanden, og at vi ikke er hinandens konkurrenter, men er hinandens samarbejdspartnere - det tror jeg er den største udfordring.

Vores største udfordring er måske, at vi glemmer, at vi også har været der, hvor de andre er i dag - dem der arbejder på traditionel vis. Så når de andre undrer sig over, hvordan vi tør arbejde i et partnerskab, så er min første tanke den anden vej - hvordan tør du blive ved med at arbejde på traditionel vis? Istedet for at udnytte alle de muligheder for at udvikle din virksomhed, som du kan gøre med det her koncept. Sommetider glemmer vi, at vi også har været der. At vi også er startet engang og også syntes det var svært engang.

Så det du siger er også at få nye, andre virksomheder, med på bølgen. Jeg kom til at tænke på... det er jo egentlig bygherren, der står med pengepungen og sender udbuddet ud.

Entreprenøren kan jo ikke komme og sige “skal vi ikke lave noget partnering?”

Det kan de jo gøre før der kommer et udbud, men hvis bygherren siger “nej”, så bliver det traditionelt samarbejde.

Ja, så det er jo bygherren, der står for initiativet - det er jo en udfordring i sig selv. Hvis de ikke er bevidste om det.

Det er dét. Hvis ikke de er overbevist om det og har en frygt for det og alt det der.

Så er der en ting på papiret - I har snakket i telefon om den her incitament model. Der var en problemstilling omkring den. Hvad var det det var?

Det handler om den der overskuds-/underskudsdelings-del. Da vi udbød det, troede vi, at den største del af arbejderne ville være traditionel seperering af kloakledning. Hvor man lægger både en ny kloakledning og en ny spildevandsledning. Sådan har man gjort gennem en årrække. Men vi bliver mødt med krav om, at vi også skal håndtere skybrudshændelser. Ikke kun op til 5-10 års hændelser. Vores økonomiske regulering gør, at vi har de penge vi har, så hvis vi skal levere et højere serviceniveau for de samme penge, er vi nødt til at prøve at arbejde med andre løsninger end dem, vi har gjort historisk.

Derfor er vi i en proces henimod overfladeløsninger. Det er billigere at lave overfladeløsninger til store vandmængder, end det er at grave dem ned i en brønd. Men vores entreprenørers måde at give pris på, som er baseret på to rør... den nuværende model gør, at de er rigtig klemte på at holde priserne. Samtidigt vil vi rigtig gerne have, at de i stedet for fokuserer på at kunne lægge to ledninger rigtigt godt. Så vil vi hellere arbejde med at lave overfladeløsninger for de samme penge, der kan håndtere mere vand. Så vi kunne godt tænke os at få lavet et skifte på den måde vi har skruet vores incitamentsmodel sammen på. Som kunne tage afsæt i den kurve vi kender her (henviser til effektivitetskurven), men hvor vi for de samme penge som vi har i dag, får lavet et højere serviceniveau. Der har vi haft lidt dialog med entreprenører og rådgivere, men mangler at få gjort modellen konkret, hvordan den kunne se ud. Det var det jeg tænkte... Det er i hvert fald et behov vi har i Vandpartner. Så må vi se om vi når at bruge den i denne aftale, men om ikke andet kan den være klar til næste udbud.

Er det noget der også kan bruges i andre sammenhænge?

Jamen hvis andre bygherre vil blive inspireret af den, så kan de jo bare tage den.

Men det er primært indenfor forsyningsanlæg?

Det er det der paradigmeskifte vi gerne vil have et incitament til vores entreprenører, hvor vi nu arbejder på overfladen. Nu skal de blive dygtige til at lave overfladeløsninger. Vi har stadig kun de samme penge at gøre med, så de skal laves for samme pris, men kunne håndtere mere vand. Så hvordan er det lige man kan måle på det? Vi har selv nogle ideer, men det er bare løse ideer indtil videre.

Hvad er det for nogle ideer? (Gennemgang af en skitse for separatkloakering og den nye ide med overfladevand. Forskellige vandtekniske parametre og en bestemt metodik i Aarhus Kommunes 5 års hændelser - 30-40 års hændelser)

Vi afviser ideen og går videre med “Er der andre problemstillinger i sådan kan pege på?”

Jamen så er der den der med, hvordan får vi det bredt ud? Altså den bekymring, der er andre steder, mod, at vi bliver snydt, hvis vi arbejder på den her måde. Så er det brandinggruppens arbejde ift. at udbrede viden om og lysten til at arbejde i partnering.

Ja, for I har et udvalg til det arbejde?

Det er super interessant, at I har et produkt, der er rimelig stabilt ift. hvad der skal kommunikeres. Konkrete resultater viser, at partnering er super godt. Det er jo et kæmpe plus.

Vi kan også bruge jer som erfaringsopsamling, hvis der er konkrete projekter andre steder. Vi ved ikke helt hvad vi vil, hvordan skal vi samarbejde her - jamen hvis nu vi prøver at kigge på Aarhus vand eller lignende.

Både det... man kunne måske også gå ind i jeres koncept og se på - er der noget vi kan gøre anderledes eller bedre, så det kommer til jeres fordel at være med også. Det ville selvfølgelig også have en branding værdi. Måske også mere inde i vandpartner-projektet, det ved jeg ikke om du har nogle ideer der?

Jamen hvis partneringtanken skal breddes ud, hvem skal man så have fat i?

Vi har et møde med REBUS (kort forklaring af konceptet og TRUST og deres brandingværdi.) Helt generelt starter det hele jo hos bygherre. Det er noget bygherre skal skabe initiativet til. Det er der vi skal starte.

Ja, hvordan kunne man strategisk arbejde på det? Det er jo også en vinkel at kigge på.

For Aarhus Vands side ser I det som super interessant også at skulle innovere, men også smide det som et produkt til andre bygherre?

Ja, det kunne vi sagtens se os i. Det ville også være fint, at de private virksomheder gør det. Vi er jo underlagt en lovgivning, der gør det lidt vanskeligt for os. Der er mulighed for, at vi kan gøre det i et vist omfang og på nogle bestemte måder. Dem er vi sådan set åbne overfor at afprøve, men det er ikke et must vi skal være med.

I er ikke rådgivere for andre bygherrer?

Vi har jo f.eks. i Odsherred er vi ved at lave et partneringudbud nu. De trækker på Peter Hjortdal, der er min kollega i Aarhus Vand ift. at skrue et partneringsamarbejde sammen. Peter har flere dialoger med dem. På den måde indtager vi lidt en rådgiverrolle ift. hvordan man kan arbejde med konceptet.

Favrskov har vel også henvendt sig til jer?

Det er lidt det samme som I gør i USA, lidt - I deler viden om hvordan i gør tingene og hvordan det er bedre at gøre tingene på den måde. Er det noget I ville være interesseret i, at vi kigger mere på.

Det kunne det bestemt være. Jeg tænker I skal vel hjem nu og blive skarpe på, hvad I kunne tænke jer ift. Aarhus Vand og Vandpartner, og så må I vende tilbage. Så kan vi tage en snak om det.

Det der brandingteam I har sat op lyder rigtig interessant. Fordi det netop også er noget I ser en fordel i. Det ville være fedt, hvis I også har en fordel i det vi laver - så I også ser en fordel i at snakke med os.

Det synes jeg kunne være fedt. Det passer godt ind i det vi forestillede os til at starte med. Det vi har arbejdet med indtil nu på det semester her.

Det rigtigste er, at I vender tilbage til mig, så baner jeg vejen til brandinggruppen.

Men du tænker de ville være rimelig åbne overfor os?

Det er ikke sikkert hele gruppen kan komme, men repræsentanter. Der står også i kommissoriet for brandinggruppen hvad de skal arbejde med, så det kan de fortælle om.

Sidder der folk fra alle virksomheder i brandinggruppen eller er det udvalgte?

De er repræsenteret alle sammen. De har ihvertfald fået muligheden alle sammen. Der sidder måske én i hver virksomhed, der har kompetencer inden for branding. Så føler måske ikke de har et fagligt miljø til daglig. Det får de her.

Det lyder super interessant. Vi er vist igennem de fleste af spørgsmålene. Vi vil meget gerne have konceptet tilsendt samt effektivitetsgrafen. Hvis der er noget, der ligger bag grafen ville det også være interessant.

Det er Peter der har lavet den. Han er lige i USA i øjeblikket. Der er en Fact finding tour, hvor Peter sammen med én fra udenrigsministeriet er rundt og interviewe en række forsyninger for at identificere deres behov, og hvor det kan åbne op for danske virksomheder. Jeg skal se om jeg kan finde Peters graf. Hvis I skal bruge detaljerne kan I bare tage fat i Peter Hjortdal. Ellers må I lige sende en mail hvis I finder ud af mere I vil vide.

B

Interview med REBUS

Mødet blev afholdt d. 6. april 2018 hos NCC i Søborg, København. Tilstede var projektgruppen samt Hans Blinkilde, formand for brancheorganisationen REBUS og Jakob Brinkø Berg, Ph.D. studerende.

B.1 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?

B.2 Referat

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 innovationspenge, 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 SINDSYGT meget energi på at træne sig op igen.

Prøv at tænke 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 teamsene 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 bottom 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 Byggestyrrelsen.

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 mennesker 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 halvanden 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 portefølje 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 partnerskabskonstellation. 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 teamsene 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 flere boliger, få flere energiaspekter ind, gøre dem mere økonomisk eller lignende. Der kan være en overligende, 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 markeds-mæssig 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 liige ideel (peger på midten), så er vi enten ovre 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 verdensstoldsatser 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 markeds kontekst.

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... Nogen 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 få 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 konceptudbud. 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 million beløb.

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 bygherreafdeling 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 projektforsløb 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 udbudssituationen, 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 projekttere 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 Århus 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 loyalitetsbetragtning 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 kartellovgivning, 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 leverancepartnere, 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 minudubud? hvor lang tid tager det at holde minudbud?

Min erfaring når vi møder minudubud 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 gentagelseeffekt på menneskeniveau, 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 skrike... 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 sandsynligt 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 alt sammen om incitamentstyring 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 provenue, fra starten.
Nu fokuserer vi på byggeri.

Hvilke andre incitamenter ville passe ind i sådan en incitamentmodel?

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 piskeriet 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 enkeltdele, 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 fordelene ved at udvikle ting sammen i industriel sammenhæng. I Danmark har vi meget mere en købmandstilgang.

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 åndsvagt" - 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 materialeleverandørspecifikt 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 verdensførende leverandører. Vi kunne tage Velux, Rockwool. Saint-Gbain 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 partnerskabskerne 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 Århus 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 arkitektskolen... 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 nogen 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, og den måde, jeg gør det på, er meget bedre.

Så er der alle dem i midten - de lurepasser og ser, hvor udviklingen 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 istedet 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 sindsygt 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 partnerning 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 "miniudbud-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 masser, 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 nogen 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, at 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 én 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, at 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 er 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 ærger jeg mig stadig over. Men det kan jeg jo ikke bruge til noget.

Men defacto 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 intiterer 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 grundånden er stadig at den kompetence de besidder uanset om de er med i nøglegruppen, den skal trækkes tidligere ind. Du skal som bydende i tilbudsituationen... Vi skal være meget bedre til at beskrive, hvad er det for en inkøbsstrategi, 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? Så kan vi tage de andre spørgsmål...



Interview med AaK Bygninger

Mødet blev afholdt d. 20. april 2018 ved Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune. Tilstede var projektgruppen samt Peter Munk, bygningschef for AaK Bygninger.

C.1 Dagsorden

Nedenstående viser den tiltænkte dagsorden for mødet:

Vores idé med specialet:

Vi vil gerne finde ud af, hvorfor 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. Evt. gennem erfaringsopsamling fra tidligere/nuværende projekter, som kan danne grundlag for anbefalinger til opstart/udvikling af nye strategiske partnerskaber. Dette for at gøre det nemmere og mere overskueligt for virksomhederne at få startet på dette koncept.

Derfor vil vi gerne høre nærmere om, hvordan I som bygherre samarbejder med de forskellige parter i jeres byggeprojekter. Har I lavet strategiske samarbejdsaftaler med nogle af jeres parter eller hvordan udbydes jeres projekter.

Vores spørgsmål/interesseområder:

- Hvordan er afdelingen AaK Byggeri opbygget?
 - Hvor stor er jeres afdeling og hvem består den af?
 - I hvor høj grad tager afdelingen selv beslutninger, og i hvor høj grad tages der beslutninger på højere niveau?
- I hvor høj grad arbejder I sammen med andre kommuner?
 - Hvis I samarbejder - Inden for hvilke områder samarbejder I?
 - Hvis I ikke samarbejder - Hvorfor ikke?
- Hvad er jeres foretrukne samarbejdsform og hvorfor?
 - I hvilket omfang udføres jeres opgaver som partnerskaber, og i hvilket omfang er der tale traditionelt udbud?
 - Hvordan kan det være, at fordelingen er som den er?
 - Hvordan håndteres kommunale udbud?
 - * Samler I flere udbud i porteføljer eller udbydes de enkeltvis? Bruger I rammeaftaler?
 - * Hvilke fordele/ulemper er der ved jeres måde at gøre det på?
 - Evt. økonomiske betragtninger
- Har I hørt om strategiske partnerskaber?
 - Hvis ja...
 - * Hvor har I hørt om dem?

- * Hvad mener I er svaghederne ved at deltage i sådanne partnerskaber?
 - Hvilke problemstillinger findes der?
- * Hvad er styrkerne ved det?
- Hvad er jeres strategi for byggeri i Aalborg?
 - Hvor ser du udviklingen gå hen imod?
 - Tænker I at lave strategiske partnerskaber i fremtiden? Hvorfor/Hvorfor ikke?
 - * Eller er der andre samarbejdsformer I finder mere attraktive? Hvorfor/Hvorfor ikke?

C.2 Referat

Nedenstående er et detaljeret referat af mødet. Tekst skrevet med *kursiv* er projektgruppens udtalelser, mens alt andet er udtalelser fra Peter Munk.

Mødet starter op med en kort præsentation af vores baggrund og formålet med mødet. Dertil har vi snakket med Aarhus Vand, som slår sig meget op på de strategiske partnerskaber, og hørt lidt om hvorfor de gør, som de gør. Og så har vi snakket med REBUS i København, som er en brancheorganisation, der også arbejder med strategiske partnerskaber - jeg (Niels) ved ikke om du kender dem?

Jov...

Dem I jo skulle snakke med, hvis I for alvor skulle snakke med nogen - så er det jo Københavns Kommune og deres samarbejde med det her strategiske partnerskab, som hedder TRUST.

Det er sjovt, du siger det, fordi vi er to studiegrupper på universitetet, som skriver om lidt det samme emne, men går i to forskellige retninger. Og de har været i København, faktisk i går, og snakke med TRUST og Byggeri København. Og så har vi lavet en intern aftale, at vi deler information på tværs, så vi ligesom har et større datagrundlag, hvis man kan sige det. Det er også derfor, at det virkelig er interessant at snakke med dig, fordi du jo repræsenterer Aalborg Kommune. Hm, og så har vi jo ligesom haft fat i alle kommuner ud over Odense og de mindre kommuner selvfølgelig.

Men øhhh, det er super. Det skal jeg nok lige komme lidt nærmere ind på.

Men så selve emnet - det er jo strategiske partnerskaber, men det er også, hvad vi undersøger lige pt... Det er også hvilke muligheder, der er, og hvilke udfordringer, der er med det. Hm, og hvad de her forskellige personer inden for branchen, de tænker om det her nye koncept, og om det overhovedet er noget, som vil gavne deres måde at arbejde på. Men også for sådan at se om det er et koncept, der har potentiale for at blive udbredt, eller hvilke udfordringer er der, som lige skal løses, inden at vi begynder at sprede det alt for meget.

Øhh, hvordan definerer I et strategisk partnerskab?

Vi definerer det ved, at det skal være et fast team, hvor at de udfører projekter inden for en portefølje, som har - det er måske unikke projekter, men igen altså processerne i projekterne, der er nogenlunde ens. Så derfor kan du ligesom have den her gentagelseeffekt ift. større portefølje af projekter.

Jamen så er vi på fælles forståelsesniveau ift. strategiske partnerskaber. Og grunden, til

at jeg spørger, er fordi, at der faktisk godt kan være lidt forskellige opfattelser af det. Og i branchen her kan der godt være nogen, som tænker på partnering, OPP eller ESCO-projekter, og der kan der også være relation til strategiske partnerskaber, men det er ikke helt det, der tænkes på i forbindelse med strategisk partnerskab.

Nej, præcis. Og det har vi også været inde på, hvor forskellige folk definerer det på forskellige måder, så det vigtigste er lige at få det defineret til start, som man snakker om det samme.

Hm ja, er det noget (strategiske partnerskaber red.) i så fald, som man arbejder med i Aalborg Kommune?

Jamen skal vi ikke følge jeres spørgeguide, fordi der kommer vi igennem det.

Jov. Jamen den første er ligesom at tage det et skridt tilbage, men vi kunne egentlig godt tænke os at vide, hvordan I - altså inden for jeres afdeling - er bygget op?

Ja, fordi jeg tænker, at det er vigtig for jer, at I forstår baggrunden for, hvorfor at vi gør, som vi gør, og hvad strategien er fremadrettet. Og der er rigtig meget, der relaterer til sig til organisation, politik og forskellige ting, som kan give nogle forskellige strategiske retninger på, hvordan man gør i de forskellige kommuner. Så der er også en bette smule samfundsforståelse, som er rammesættende for, hvad kan man, og hvad gør man.

Hm, men øhh. Jeg kan lige runde mig selv først. Jeg hedder Peter Munk og er bygningschef for AaK Bygninger. Og jeg har en erfaring med offentlig byggeri på ca. 20 år, hvor jeg har arbejdet inden for den kommunale bygherre- og driftsherreorganisation. Og oprindeligt tekniker, arbejdet med energi og tekniske installationer og optimering på det, hvorefter jeg har bevæget mig mere over i en ledelsesmæssig retning. Og i forbindelse med kommunesammenlægningen blev jeg strategisk ejendomschef i Frederikshavn Kommune for etableringen af et samlet ejendomscenter, hvor man samlede både bygherre- og driftsherreorganisationen i sådan et facility management center, som havde ansvaret for alle kommunens bygninger, som før lå ude i de forskellige forvaltninger. Øhh og har arbejdet med det, og har arbejdet med strategisk udvikling af ejendomsporteføljen og strategier og udvikling inden for skoler og daginstitutioner. Og Frederikshavn Kommune - modsat Aalborg - var i en negativ demografiudvikling. Det vil sige, at man oplevede fraflytning, så det var en anden strategi, hvor jeg var med til at lukke fem skoler og så til gengæld bygge én ny. Og så renovere de andre for at overtage kapaciteten på det. Aalborg Kommune er modsat udfordret ved, at der er en tilflytning på ca. 1.800 til 2.000 nye indbyggere om året. Og det betyder en anden strategi, for hvordan vi udvikler vores ejendomsportefølje. Og hvis vi skalerer det lidt, så er der - lad os sige 2.000 i Aalborg, lige knap 5.000 tilflyttere om året i Aarhus og i København omkring 10.000-11.000. Og udfordringen her er jo - hvilken type borgere er det? I Aalborg er det en stor del studerende. Det er det egentlig også lidt i Aarhus, men fordelingen er dog lidt forskelligt. Og derfor også forskelligt, hvad det er for nogle udfordringer man står med. De udfordringer blev for små i Frederikshavn Kommune, hvorfor at jeg skiftede til Aalborg Kommune, da chancen bød sig. Her startede jeg som bygningschef for 2,5 år siden og blev chef for den her afdeling, som hedder AaK Bygninger. Og AaK Bygninger er en relativ ny organisation i Aalborg Kommune. Hm, tilbage i 2010 og senest 2014 lavede man store omorganiseringer i organisationen i Aalborg Kommune, og ændrede på den her forvaltningsstruktur, som i Aalborg Kommune hedder magistrater. Forskellen på det og andre kommuner er, at ved en magistratskommune sidder der en politisk valgt rådmand

for hver forvaltnings-/magistratsområde. Det har man ikke i en anden kommune, som har et traditionelt forvaltningsstyre. Men "magistrat-kommunerne" har et magistratsstyre, og det vil sige, at man har så et økonomiudvalg, som man kalder magistraten. De består af de her rådmænd fra de her syv forskellige forvaltningers magistratsområder, som man har i Aalborg Kommune. Og for bordenden i magistraten sidder borgmesteren selvfølgelig. Så med de syv forskellige fuldtid rådmænd, som man kan kalde "borgmester" for hver deres forvaltning, betyder det, at der langt mere politisk fokus i sådan et magistratsstyre end kommuner såsom Hjørring eller Frederikshavn. De har også en opdeling i forvaltninger, men her er det kun borgmesteren, der er politisk fuldtidsansat. Det er typisk kun de største kommuner, som har sådan et magistratsstyre.

I 2010 og 2014 - med de her organisationsændringer - var det sådan, at der havde hver af de her syv magistratsområder selv ansvaret for deres bygninger. Hm, det vil sige - ansvaret for selv at bygge og drifte deres bygninger. I 2010, og så fuldt ud i 2014, samlede man så ansvaret for alle bygninger centralt i Borgmesterens Forvaltning og etablerede AaK Bygninger, som den er nu. Før det var man sådan lidt et rådgivende arkitektkontor - intern rådgivende arkitektkontor - hvilket vil sige, at man førhen rådgav de her forskellige forvaltninger, men man ikke havde noget ansvar. Det lå ude i de forskellige magistratsområder. Så det er egentlig magistraten med borgmesteren ved bordenden, der ejer bygninger, som jeg så med min afdeling har ansvaret for at administrere og forvalte i Borgmesterens Forvaltning. Så flyttede man så de bygningsfolk, der sad ude i de forskellige forvaltningsområder, og samlede dem centralt herinde, så jeg i dag har en afdeling på ca. 25 mand, som varetager bygherre-ansvaret for alle kommunens bygninger. Så der har jeg fået alle tværfagligheder med ind i det her, hvilket har været en udfordring fra min start af, da man ikke formåede at ændre på den kultur og den måde, som man gjorde tingene på godt nok. Så man fortsatte egentlig med at arbejde i de siloer, som man kom fra. Så min største opgave, da jeg startede her, var jo at få lagt en ny strategi i AaK Bygninger, som går på, at vi er tværfaglige og skal arbejde på tværs, og vi skal sætte det rigtige hold til opgaven og ikke arbejde i de her siloer. Der sad folk her, som arbejdede i den en forvaltning og anede ikke noget som helst, om hvad andre lavede. Og det betød også, at man sad og arbejdede efter de gamle standarder osv., som man havde i de forskellige forvaltningsområder. Man udnyttede ingen synergier i form af ensartede paradigmer, for hvordan man gjorde det ensartede udbudsmateriale eller ensartede kontraktgrundlag. Så det har været min strategi at få os effektiviseret og professionaliseret os som bygherre, som er en fortløbende strategi. Og samtidig udfordret af et generationsskifte - der var rigtig mange, der valgte at gå på pension - så jeg har måtte rekruttere en hel del nye folk, som det jo på ene vis har været godt, da de ikke har hæmmet af fortidens måder at gøre det på. Til gengæld har de heller ingen erfaring inden for en kommunal organisation. Så vi har egentlig skulle rekonstruere vores berettigelse i det her. Men den måde, det så fungerer på, er formelt set, at jeg varetager grundejerforpligtelserne af bygninger, og jeg lejer dem ud til de syv forskellige forvaltninger på sådan en intern huslejemodel. I den model er der beskrevet, at det er mig, der har ansvaret på vedligeholdelse af bygningernes klimaskærm og primært tekniske installationer. Og så har man selv ansvaret for den indvendige vedligeholdelse ude i de forskellige forvaltninger. Og de har også selv driftsansvaret - altså den daglige drift (rengøring, pedel og regulering af varme). Det er så en anden strategi, som jo - qua min erfaring fra Frederikshavn Kommune - havde gode effekter med at samle den her driftsorganisation også. Den er vidt forskellig fra den ene forvaltning til den anden, ift. hvor dygtige de er til at drifte deres bygninger. Skolerne har tilknyttet pedeller og tekniske servicemedarbejder, mens daginstitutioner er for lille til

at have egen pedel, så de har institutionsledere med pædagogisk baggrund til at varetage ansvaret til at drifte bygninger, og det er ikke optimalt. Så en fremadrettet strategi går lidt i retning af også at professionalisere sig som driftsherre ved hjælp af geografisk opdeling i stedet for opdelingen i forvaltningerne, således at overgangen fra bygherre til driftsherre bliver bedre.

Så det er lidt om organiseringen. Hvordan virker det så i praksis? Så virker det på den måde, at hver forvaltning har så ansvaret for at få afdækket deres portefølje-behov. Det vil sige, hvad har vi brug for af nye kvadratmeter - f.eks. ældre og handicap. Hvad skal vi have af nye plejehjem for at følge med i de her flere ældre, som vi har her i kommunen.

Okay, så det er for hver forvaltning.. Det har ikke noget med Jer at gøre?

Jov, det kommer jeg til.

Hm, det sidder man jo så og forholder sig til politisk i de forskellige fagudvalg, der ligger ude i de her magistratsområder, og der mødes vi så. Jeg har nogle kontaktpersoner, der ligesom har en rolle i de forskellige forvaltninger, hvor jeg så forsøger at mødes med forvaltningen og nogle af mine folk og drøfter deres strategi på deres område. Hm, og være med til at kvalificere deres behov til det, de skal aflevere ind i budgetprocessen. Så afleverer hvert forvaltningsområde deres budgetønsker til anlæg - nu snakker vi anlæg - så ældre og handicap afleverer f.eks. deres ønsker til, hvad de har brug for af plejehjem i 2019. Det gør de så, for det der hedder budget-år og så overslagsårene, som man kigger hele tiden fire år frem, men man budget-vedtager kun et år af gangen. Og der er også lidt samfundsøkonomi i det - og det er fordi, at finanslovsaftalen med kommunerne og regeringen også er 1-årig. Så hvert år kommer der en ny forhandling, der siger, hvor mange penge får kommunerne i bloktilskud fra regeringen. Og i den aftale kommer regeringen også og sige til kommunerne, hvor meget anlæg de må have love at lave - hvad er anlægsloftet for jer ude i kommunerne? Som i de seneste år har været omkring de her 18 milliarder. Det er det beløb, som kommunerne samlet set må have lov til at bygge anlæg for - og de senere i år har kommunerne sagt, at det beløb er for lille. Og mange kommuner - ikke alle - men nogle få kommuner har penge i kommunekassen. Og vil gerne bruge de her penge til at følge med den her udvikling - heriblandt Aalborg, Aarhus og København, som netop har et kæmpe behov for at følge med. Dette er med anlægsinvesteringer til mange af dem, der flytter til, og med at bygge nye skoler, plejehjem, daginstitutioner, nye servicetilbud, nye kultur- og fritidstilbud osv. Så i de seneste år har både København og Aarhus bygget mere, for hvad de egentlig måtte. Men det har de fået accept til, fordi der er nogle andre kommuner, som ikke har haft råd til at lave de anlæg, som de egentlig godt måtte. Hm, så samlet set er der nogle kommuner, der har brugt mindre end de måtte, mens nogle andre har brugt mere. Samlet set passer den overordnet ramme med anlægsloftet.

Så det afhænger også af de kommuner, der f.eks. ligger rundt om Aalborg Kommune, om hvor meget de bygger?

Præcis, og hvor meget de bruger. Men det (andre kommuners anlægsudgifter red.) ved man jo ikke på forhånd. Så derfor er det svært at lave en strategi, og politisk tør man jo heller ikke at gå ud og melde en strategi ud, der siger, at vi bevidst bruger mere end vi må, ift. hvad der er aftalt med regeringen. Men så har kommunerne også fået lidt tilgivelse for at bruge for meget på anlæg, fordi de er lykkedes med at bruge færre penge til drift end først beregnet. Men regeringen sidder jo og kigger samfundsøkonomisk på hele landet,

hvor de også kan se, at der er en positiv vækst i den private sektor. Og byggebranchen buldrer derudaf, priserne stiger, tidsplaner skrider, at der er eskalering, der er mangler på arbejdskraft osv. Så hvad gør regeringen for at bringe balance i den her samfundsmæssige udfordring? De skruer ned for de offentlige investeringer. Og det vil sige, at de går ud og siger, at de bliver nødt til at "lægge lidt låg på" ift. nye veje, bygninger og alt muligt andet, fordi de er med til at overophede branchen. Så regeringen kan meget vel i de kommende budgetter komme og sige, at de gerne vil skrue lidt ned for "bluset". Når de så gør det, så udfordrer det jo kommunerne lokalt politisk, da de større kommuner modtager så mange nye indbyggere. Hvad gør vi så med de nye indbyggere, der kommer til? Så er vi bagud ift. at tilbyde dem pladser til daginstitutioner, plejehjem, ungdomsboliger osv. Og så er det lokalt politisk og samfundspolitisk lidt ud af "sync". Hm, og når vi så kobler det til jeres kontekst med strategiske partnerskaber, så har I her fået en af de udfordringer, som der ligger i at lave strategiske partnerskaber. Det er, at vi har ikke budgetsikkerhed andet end for det kommende år. Og hvis jeg skal lave strategiske partnerskaber, så skal de være på den lange bane. Og lige nu er vi også udfordret på udbudsregler og udbudsdirektiver osv. ift. det. Så hvis jeg skal lave et strategisk partnerskab, så er jeg nødt til at udbyde det i et partnerskab med rammeaftale, som er gældende i en fireårig periode - og så er der lidt forlængelsesmuligheder, som der bruges lidt penge på. Derudover vil nogle af projekterne - f.eks. nye skoler, som tager 5-6 år - ikke nå at blive færdigrealiseret inden et nyt udbud. Så der er en udfordring ved de her strategiske partnerskaber, idet at man ikke kender sin portefølje og mængde for andet end et år af gangen. I København, hvor man har udbudt TRUST, der har man så gået ind til sine politikere og sagt, jf. vores befolkningsprognose og tendenser, at vi med sikkerhed kan sige, at vi har det her behov på den længere bane. Vil I som politikere "stå til mål", for at I er med på at dedikere og prioritere nogle midler til det her partnerskab? Og det har de fået accept til. Hvis vi skulle gøre det i Aalborg, Aarhus eller nogle andre steder, så skulle vi jo også først ud og få den accept. Og det er en svær øvelse at få det gjort.

Nu ved jeg (Kristoffer red.) jo f.eks. nede i Aarhus Kommune - altså Aarhus Vand - som jo kun er forsyningen. Vil man ikke kunne opdele byggeri i forskellige retninger? Nu ved vi f.eks. at der også er et forsyningsselskab i Aalborg. Vil man ikke kunne opdele det sådan og sige at på det her, der ved vi hvert fald, at der er så store konsistente projekter - altså det er de samme projekter hver gang - hvorfor at det nogenlunde vides, hvad det er vi skal udføre? Vil man ikke kunne gøre det i nogle tilfælde og i andres ikke?

Jov, præcis. Det, der ligger lidt i det, er også, at der skal være en kritisk volume i den her portefølje. Der skal være en vis mængde, og det er svært at definere, om det er antal årlige projekter, antal milliarder kroner eller hvad er det, der definere det. For mig at se og også lidt erfaring fra TRUST i København - er det egentligt mængden og kompleksiteten, der er udfordrende del. Hm, den erkendelse/foranalyse, som de nåede frem til, var, at de ikke fik realiseret deres projekter til tiden, overholder ikke budgetterne, og de har stort set konflikter i alle deres projekter med rådgivere og udførende. Og vi når ikke i mål med vores projekter, så hvad fanden skulle de gøre. Det var sådan set lidt den udfordring, som København stod med. Og de kunne bare se, at befolkningsprognosen gik bare sådan her (opad red.), og deres anlægsinvesteringer skulle gå sådan her (opad red.), og hvis de fortsatte med den traditionelle måde, som gik på at udbyde nogle enkeltprojekter (vha. rådgiveraftaler red.) i nogle rammeaftaler. Så deres traditionelle måde var at kigge på det per projekt, hvor rådgiverne stod for det med Københavns ejendomme, som intern

bygherre-ansvarlig for det.

Sådan foregår det også her i Aalborg, og vi er også udfordret på at kunne følge med. Og vi har ikke ressourcer og kompetencer nok til, at vi selv kan håndtere alle projekter. Så vi er afhængige af at gå ud og finde rådgivere. I Aalborg har vi så ikke, for nuværende, valgt at udgive vores rådgivningsydelser i rammeaftaler. Der har man hidtil praktiseret, at man har haft rigtig mange små projekter, som har været under tærskelværdien for udbud. Og det har været billigste pris, og der har man haft en tendens til, at man bare har været ude og så få underhåndsbud på et par rådgivere på den type projekter. Derudover har man så også haft en politisk strategi i Aalborg, som er, at vi har mange små og mellemstore rådgivningsvirksomheder i Aalborg. Dertil har politikerne så opdraget AaK Bygninger til at prøve at gå ud og spørge dem ligeligt, så alle egentlig får mulighed for at give bud. Det har været den traditionelle måde at gøre det på. De lidt større projekter går vi ud og laver et decideret rådgiverudbud med en forudgående prækvalifikation, som et begrænset udbud, hvor vi stiller nogle udvælgelseskriterier op i prækvalifikationen samt nogle tildelingskriterier i tilbudsfasen - og så hyrer vi nogle rådgivere på det. Sådan har man også gjort det i København. Det er jo udfordret ved at det tager sindssygt lang tid i de enkelte projekter. Derfor kan det være bedre og have udbudt, dem der er udbudspligtige, i nogle rammeaftaler. Så kan vi trække på de rammeaftaler de næste fire år, hvorfor vi ikke skal bruge tid på det per projekt. Hm, det er ikke et strategisk partnerskab - det er en traditionel rådgiver-rammeaftale, når man gør det. Og det er heller ikke et strategisk partnerskab i det udførende, fordi når rådgiverne har hjulpet os med at lave byggeprogrammer og køre brugerprocesser osv. på det, kommer de udførende først "på banen" efterfølgende. Og det - som vi er udfordret på nu - er, når de udførende kommer "på banen", er de tilbud, som de giver, langt over det estimeret budget. Og hvorfor fanden er det lige det sker, og hvorfor er det, at det bliver mere og mere, selvom man forsøger med rådgiveren at regne sig frem til det her.

Det kan jo være noget med højkonjunktur at gøre?

Det er højkonjunktur, og priserne er presset osv. på det. Det var det, man oplevede i København. Der havde de så en masse tanker omkring, om der kunne gøres noget andet på deres rammeaftaler. De kiggede på partnering, OPP og forskellige andre ting, men de kom så frem til, at "partnering-tanken" - med at få rådgivere og udførende osv. med tidligst ind i dialogen - kunne man godt tænke sig. Hm, men med den traditionelle partnering kigger man jo kun et projekt af gangen, hvorfor det blev lidt det samme, som det traditionelle udbud (organiseringen er bare lidt anderledes). Så tænkte de, hvordan de kunne udvikle det, hvorefter de kiggede på andre dele af Danmark. Der var ikke rigtig andre, som havde de store erfaringer i den her skala, hvorfor man kiggede til udlandet (Sverige og England), som havde en anden tradition med strategiske partnerskaber. Der fandt man ud af, at der faktisk var rigtig god evidens for at have gode erfaringer med at "bundle" projekter, og udbyder dem i "klumper" (længerevarende samarbejde). Og så få rådgivere og de udførende tidligt med ind og lægge strategien for den "pulje" af projekter, som man skulle have realiseret. Og fordelene ved det var jo, at man kunne opbygge nogle mere tillidsskabende strategiske samarbejdsmodeller, hvor man havde langt større incitament til at lykkes, idet man skulle arbejde sammen om en portefølje af projekter. Alle de der elementer kiggede man så på og samlede op ift., hvordan man så kunne gøre det i Danmark. Det var så "outsettet", for hvordan København udbød det her strategiske partnerskab, som er det største og eneste på det område indtil videre i Danmark.

Det vi gør - det er, at vi sidder og følger med og spejler os lidt i, hvad de gør og hvilke erfaringer de gør. Hm, Realdania har valgt at putte penge i et projekt, som skal evaluere på det her TRUST, hvor vi er flere kommuner som også snakker sammen omkring dette. Jeg sidder med i noget, der hedder 6-by-samarbejde, som er de seks største kommuner (København, Aarhus, Odense, Aalborg, Randers og Esbjerg) i Danmark. Der har man politisk besluttet, at de seks største kommuner skal etablere et samarbejde på alle forvaltningsområder. Og der sidder jeg med i et samarbejde med bygningschefer i de andre kommuner.

Er det alting, som I skal samarbejde om, eller er det kun byggeri?

Det er alting. Det er inden for det sociale, arbejdsmarkedsområde, økonomi osv. Så der sidder et hav af netværk på alle de her områder på kryds og tværs af de her forvaltninger. Der sidder jeg så med i et netværk for bygherrer (bygningschefer). Og der sidder vi og har fået præsentation af hele Københavns setup, og vi sidder så i det 6-by ift., hvordan vi kan skalere deres erfaringer og modeller til eksempelvis en Aalborg-model.

Okay, så der er også sådan politisk fra højere instans stor interesse i, hvordan det her kan blive bredt ud?

Præcis.

Hm, så der foregår initiativer lige pt.?

Der foregår nogle initiativer på de her områder. Der er selvfølgelig nogle konjunkturmæssige forskelle - som jeg var inde på, og demografiske forskelle. Hm, Aarhus og København er meget "storbys-fortætning-agtigt", hvor Aalborg stadigvæk har et stort geografisk opland. I Aalborg har vi faktisk både udkants- og storbys udfordringer i samme kommune. Så der er nogle forskellige demografi udfordringer, og der er også nogle udligningsmodeller og alt muligt andet, der spiller ind i det her. Så det er lidt forskelligt, hvordan man kan gøre det de forskellige steder, og hvad det er for en politik, man har lagt i de enkelte kommuner. Hvis jeg så trækker det her ned til lidt en lokal kontekst her i Aalborg. Så udbyder vi det i dag lidt på den traditionelle måde, som jeg beskrev før. Hm, lige nu sidder vi og kigger lidt på nogle af de her erfaringer, og jeg kan se nogle helt klare tendenser og nogle fordele ved, at vi fremadrettet kigger mere i retningen af de her erfaringer. Og det skal jeg ligesom bringer ind i en strategi og få den løftet til, at det også er det, man politisk i Aalborg Kommune tænker kan være en god ide. Der skal jeg overbevise politikerne om, at hvis jeg gør det her, så går det imod det, at alle kan byde på opgaven. Hm, Aalborg har en lidt større interesse i at støtte og "nurse" det lokale erhvervsliv, end hvad København og Aarhus har. Fordi i Aarhus og København er de faktisk presset så meget, at de kan se, at der ikke er nok lokale til at løse de opgaver. De er nødt til at hente udefra, hvor man f.eks. i København er nødt til at gå udenfor Danmarks grænser og rekruttere rådgivere og virksomheder til at komme og hjælpe dem med at løse opgaver. Den konjunktur-udfordring er man ikke nået til i Aalborg, og man vil gerne støtte og udvikle det lokale erhvervsliv, og derved vil man gerne sikre sig, at de lokale får så stor en del af de opgaver, der er i Aalborg. Det er udfordrende, fordi det er ikke det, som EU-direktiver giver den store mulighed for. Den siger jo sådan set, at de her opgaver - dem skal alle i hele EU have lige muligheder for at byde på - og vi må ikke forhåndsfordele i det her. Ved at udbyde det lidt mere traditionelt, så har vi faktisk bedre muligheder for at styre det, i stedet for at vi

"puljede" vores opgaver, hvortil man også helst vil undgå f.eks. større italienske konsortier. Den anden udfordring er, at jeg skal komme til politikerne, og spørge dem om de er med på at kigge på anlægsinvesteringer på den lange bane? Der vil de sige - som det er lige nu - at det har de svært ved. Hm, det - der sker lige nu - er, at til den kommende budgetproces kommer "ældre/handicap" med alle deres budgetønsker, skoleforvaltningen kommer med deres budgetønsker (hvor vi har identificeret et renoveringsbehov på 2,5 milliarder, og derudover skal vi bygge en til to skoler i løbet af de næste ti år) og så kommer "by & landskab" og "miljø/energi" med investeringer på veje, broer, infrastruktur og alt muligt andet. Og samlet set, så er der anlægsønsker for mere, end vi har penge til, og mere end vi må have lov at bygge. Og derfor er det svært for politikerne at give sikkerhed til at man kan bygge for f.eks. 3 milliarder de næste par år. Hvis jeg kunne få den sikkerhed, så kunne jeg bedre udbyde et strategisk partnerskab - og der er vi ikke nu. Og det er også det, som man politisk skal bearbejde og lære af nogle af de andre kommuner. Indtil videre er man lykket med den strategi i København, og dels spejler politikerne (i Aalborg), vores direktører og kommunaldirektører, som mødes med de andre osv. (i de andre kommuner).

Ja ja, og den beslutning er også nemmere at tage, når der er noget positiv evidens, for at det fungerer.

Ja, og for lige at vende tilbage til København, og at det blev for dyrt, og det ikke lykkedes, og der var konflikter og alt det her. Det er jo så også det, som de forventer at få bedre styr på i de her projekter - bedre budgetsikkerhed for tid, økonomi og kvalitet. Og det skal jo opnås ved, at dem - der er i det strategiske partnerskab - kan udnytte de her synergier, de er med i planlægningen, de kan sæson-udjævne deres projekter, og de kan bygge den her gentagelseeffekt ind i det. Så alle de der gevinster ved det strategiske partnerskab, det er jo det, som vi følger tæt om det lykkes. Seneste evaluering er, at det ser det ud til.

Vil du sige - nu ved jeg (Kristoffer) godt, at det hele er bestemt foroven med de 18 milliarder i finansloven f.eks.) - men vil du sige, at man egentlig skulle helt op på regeringsniveau - og inde i finansloven - være mere konkret i, at sige at inden for byggeri-området - jamen der er der måske dispensation for at gøre tingene anderledes. Er det det der skal til for, at Aalborg Kommune også begynder at være foregang til andre kommuner f.eks.?

Det tror jeg. Og jeg tror også, at det lidt er vejen frem. Men omvendt så er det også noget af det, man egentlig har prøvet. Det gjorde man rent faktisk, da man satte nogle øremærkede penge i finansloven til side til OPP-projekter, for at kommunerne så kunne få dispensation fra "rammen" (anlægsloftet), hvis de lavede det som OPP-projekter. På det tidspunkt var regeringens (regeringen før den foregående) politik og strategi at lave bedre og billige offentligt byggeri. Og der havde de kigget især på England, som havde gode erfaringer med OPP-projekter, ligesom at der også er gode evalueringer fra de seneste OPP-projekter. Men man har ikke længere de her "puljer", så incitamentet for kommunerne til at lave flere af dem er sådan set fjernet. Men i det statslige byggeri laver man stadig OPP, men det er på de her nye sygehusbyggerier, hvor de sidst OPP-tilskud er "puttet" i. Og fordelene ved den strategi var at koble anlæg og drift sammen, som skulle være med til at give bedre byggeri, således at dem der skulle drifte over en 25-30 årig periode havde incitamentet til at bygge det ordentligt var starten af (fordi de jo så også skulle stå til ansvar for det efterfølgende). Det videreføres jo også over i den bekendtgørelse som sagde, at man skulle lave mere totaløkonomiske betragtninger på de store projekter, hvilket er

dyrere til at starte med, men tjenes hjem i driften. Problemet lige nu er jo, at hvis vi ikke har penge nok, så kan jeg ikke lave nogle højere anlægsinvesteringer, selvom at det totaløkonomisk giver god mening. I regeringens strategier for finansloven - omkring det her - giver det ikke kommunerne incitament til at bygge totaløkonomisk. Og set ud fra vores byggefaglige perspektiv er det jo "dybt godnat". Ved OPP-modellen kunne man få nogle private parter til at "skyde" finansiering ind i projekterne mod at kommunerne så deponerede, men det var jo rente og afdrag, som kommunerne så skulle betale. Og som rentemarkedet er lige nu, så kan kommunerne finansiere det billigere selv end den private part. Så det er lidt en udfordring i, hvordan det ser ud fremadrettet.

Det, som vi også sidder og venter lidt på, er, at vores måde at lave kontrakter, udbud og aftalegrundlag på i Danmark er forældet (hvilket er blevet sagt af flere parter i byggeriet). Så man fik jo for små 3-4 år siden medvind fra ministeren til at komme med et bud på, hvordan laver vi et nyt aftalegrundlag. Og det er så det, man har brugt tre år på at revidere, som nu kommer i den nye AB18 (som "tager over" for AB92, ABR89 og ABT93), hvilket er i høring.

Der findes stadigvæk tre modeller, ikke?

Jov, der findes stadigvæk tre modeller i AB18. Men forskellen i den nye AB18 er, at de tre modeller hænger sammen og er lavet på samme model. Førhen var der ikke denne sammenhæng mellem dem, hvilket har været en af Københavns udfordringer i deres strategiske partnerskab. Så de har haft en "hær" af jurister, og de har faktisk en afdeling - tror jeg nok - med fem jurister, der ikke sidder og laver andet end de her aftaler i det her strategiske partnerskab. I min afdelingen har jeg ikke en eneste jurist - så det er juridisk "tungt" at arbejde med det. København har jo brugt 2,5 års forberedelse til, at de kunne indgå de her aftaler.

Så det vil sige, at man forventer, at med AB18 vil det være nemmere at indgå strategiske partnerskaber i?

Præcis. Det bliver en del af det nye AB18, som langt mere skal understøtte de nye måder at samarbejde på - herunder strategiske partnerskaber. Derudover understøtter det også de nye måder at lave udbud på. Vi bruger udbud med forhandling, som er ny udbudsform, som giver os mulighed for at have en dialog med tilbudsgiver, inden de afleverer deres tilbud. Hm, således at vi kan undgå at få nogle tilbud, der f.eks. ligger 50 % over vores budget. Så der kan vi være i dialog med dem, og så kan vi spørge dem om, hvad de - som rådgivere/tilbudsgivere - kan forestille sig ift. til at komme i mål med det her. Ligesom at vi kan snakke med dem om, hvorvidt de overhovedet forstår, hvad vi udbyder.

Det minder også lidt om funktionsudbud..

Det minder lidt om funktionsudbud, og det minder også lidt om det, man havde med konkurrencepræget dialog i de tidligere udbudsdirektiver, men som kun blev brugt på meget store projekter. Hm, udbud med forhandling kan bruges på langt mindre projekter, hvilket vi også har haft gode erfaringer med (hvor dialogen er væsentlig succeskriterie). Så det nye AB18 bliver et helt nyt setup, som langt bedre understøtter den måde, man laver aftaler på i dag. Den har også en hel ny konflikthåndteringsmodel end tidligere. Det har også været en af udfordringerne - det at have en konflikt, hvor det tager sindssygt lang tid for at få en afklaring (igennem syn & skøn, voldgift osv.). En af fordelene ved de strategiske

partnerskaber er, at man allerede ved indgåelsen har aftalt den konflikthåndteringsmodel, som man vil bruge. Det er en del af samarbejdsmodellen, hvor man typisk laver en "konflikttrappe", som skal håndteres på lavest mulige niveau, og der defineret en opmand (mægler) fra start af projektet. Hvorimod i de traditionelle udbud bliver man først enige om en opmand efterfølgende for at få en hurtigere afgørelse/afslutning, og hvis man ikke kan blive enige om det, så må man bede voldgiftsnævnet om at udpege en syn & skønsmand (hvorfor sagen nemt kan trækkes i langdrag til ingens nytte). Det er en af fordelene i de strategiske partnerskaber, at man har mulighed for up-front at aftale, hvordan konflikter håndteres. Man kan også lave en incitamentsmodel, der siger, at hvis nu man præstere godt nok i det projekt (god kvalitet, overholdt tidsplan osv.), så eftergiver vi "x" antal, så der kan være en gulerod til bedre samarbejde.

Hvad for nogle incitamenter vil du tænke, der vil være de vigtigste i sådan en model/partnerskab?

Jeg vil sige, at der er flere, som på en eller anden måde vægter. Hm, jeg vil sige det største incitament ligger nok "bund og grund" i at overholde økonomi, tid og kvalitet. Og så har man en prioritering - økonomien er det vigtigste.

Men det er jo primært bygherren. Hvad er incitamentet for de andre parter?

Ja, men incitamentet for de andre er jo, at de bliver smidt ud af samarbejdet, hvis ikke de overholder aftalerne. Det er sådan, det er - der ligger jo et incitament til at overholde det. Og typisk har man jo også i de strategiske partnerskaber sagt fra starten af, at man er enige i at arbejde efter "åben bog" (hvilket betyder, at man skal ligge alle økonomi-tal frem). Så når man går ind i det, så er det jo, at man er enige om, at man skal holde tid og økonomi i de her projekter. Til gengæld får man medindflydelse på at definere tiden, og man får medindflydelse på at definere økonomien på et tidligt tidspunkt. Men det bliver gjort i et åbent forum. Hm, det er forskellen - kan man sige, og incitamenterne ligger jo så i, at man ikke bare skal være med til at løse et enkelt projekt - man har en portefølje af projekterne, der skal løses. Og hvis det går lidt skidt i et projekt, kan det hentes hjem igen. Det har man ingen sikkerhed med i det traditionelle. Og ift. forsinkelser og dagbøder osv. har man også et incitament for at nå i mål med.

Den anden store udfordring, udover at projekter bliver for dyre og ikke bliver afleveret til tiden, er, at man oplever sindssygt mange fejl og mangler. Og jo mere travlt i byggeriet, desto flere fejl og mangler. Og det er også, det vi oplever lige nu - vi sidder og arbejder med, hvordan fanden vi "tackler" den del af det. Her er der også et incitament i partnerskab, hvor man egentlig fra starten af, har aftalt, at der ikke udbetales penge, før at man er under et vis niveau af de her fejl og mangler. Og gentagelseseffekten ved det her partnerskab gør jo, at man kan få den her videns- og erfaringsopsamling ind i det strategiske partnerskab, som der ikke er i de traditionelle projekter. Der laver man jo den samme fejl hver gang, fordi at man ikke får samlet det op og bragt den erfaring/viden ind i den her gentagelse.

Lad os nu sige at jeg skulle bygge tre skoler i Aalborg Kommune - jamen så den erfaring som jeg har fra den første skole, skal jo trækkes med over i de næstkommende to skoleprojekter, så "gentagelses-erfaringen" kan bruges (til at gøre det hurtigere, billige og måske til en bedre kvalitet). Det gør vi ikke i Aalborg Kommune - nu skal vi f.eks. til at udbyde en ny skole, og så bygger vi den med et team, som vi får sammensat til det. Og så når vi er halvvejs i det projekt, så går vi måske i gang med at udbyde en skole mere, som så skal

komme med et helt andet "sæt" hold.

Så udbuddet bliver måske fra det projekt, der var før den skole, I er i gang med pt.?

Præcis.

Og så kommer den samme erfaringsopsamling Jer ikke helt til gode..?

Nemlig.

Altså det, vi kan gøre, er jo, at vi kan blive klogere. Og internt kan vi blive klogere på vores kravstillelse til skolen osv. Men vi får det ikke forankret i hele den værdikæde, der skal arbejde sammen om det. Hm, vi har kun en lille del af værdikæden hos os og hos skoleforvaltningen som eksempel. Derfor får vi kun noget viden og erfaring på, hvad det var, der gik godt og skidt (og som kan gøres bedre næste gang). Men det er nogle nye aktører, som vi skal gøre det med.

Men gør I ikke det, at I tager elementer fra partnering med ind i jeres udbudsmateriale, som et krav til samarbejde på en eller anden måde?

Joy, det gør vi. Vi gør jo rigtig meget ud af at skrive - og i nogle tilfælde i udbud er det sådan set også i et tildelingskriterium, hvad det er for nogle samarbejds- og procesmodeller, som man byder ind med.

Herefter stoppede optagelsen af interviewet af Peter Munk ved en teknisk fejl, hvorfor der kun kan gives et kort resumé af de sidste 15-20 minutter af interviewet. Se nedenstående:

Yderligere problemstillinger:

Grundet travlheden og det hastigt udviklede marked er der rigtig mange medarbejdere, som shuffer mellem projekter for at tjene flere penge i en ny ansættelse. Dette går hårdt ud over gentagelseeffekten, idet man bruger meget energi på at opbygge erfaringer og relationer med en ny medarbejder. Det er derfor vigtigt at skabe incitament for loyale medarbejdere frem for opportunistisk adfærd.

Fremtidige tiltag i AaK Bygninger:

Selvom der ikke er planer om at indgå i strategiske partnerskaber på linje med København, påregner AaK Bygninger at udbyde flere opgaver som rammeaftaler. Der er planer om at samle en mængde renoveringsopgaver, service- og driftsopgaver i geografiske områder. Mindre institutioner har ikke råd til at ansætte driftspersonale eller har ikke den nødvendige mængde af opgaver - hvorfor en centralisering af drift og vedligehold vil være fordelagtigt.

I sammenhæng med dette planlægger man at udbyde rammeaftaler for rådgiverne for på den måde at kunne anvende kommunens lokaler mere effektivt. Ved at samle rådgiverne vil man f.eks. kunne identificere tomme lokaler på en skole, der kan anvendes som daginstitution eller lignende i stedet for at bygge nyt.

Parallelt med disse initiativer har kommunen oprettet en strategisk ejendomsgruppe, hvor strategiske chefer fra alle fagforvaltninger i fællesskab vurderer behovet for renovering og nybyg af kommunale bygninger. Peter Munk har startet dette initiativ og sidder for bordenden med det overordnede ansvar.

Generelt afventer Aalborg Kommune erfaringerne fra det strategiske partnerskab TRUST.

Det kræver politisk vilje at gennemføre strategiske partnerskaber, hvilket er grunden til at erfaringerne fra København er vigtige.

Om Peter:

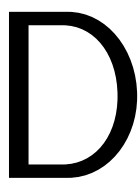
Peter laver en del bestyrelsesarbejde parallelt med sit arbejde i AaK. Blandt andet sidder han med i Kommunalteknisk chefforening (KTC), der er et fællesskab af topchefer indenfor det kommunaltekniske område i Danmark. KTC tager pulsen på kommunerne og på det der foregår i branchen og fungerer dermed som rådgiver for Kommunernes Landsforening (KL) inden for strategiske tiltag.

Desuden er Peter bestyrelsesmedlem i Bygherreforeningen, der typisk er med til politiske høringer inden for byggeområdet. Der er dermed mulighed for at forme det politiske miljø i retning af strategiske partnerskaber.



Bilag

D	Emailkorrespondance med Danmarks Statistik	181
E	Materiale fra Aarhus Vand	185
E.1	Emailkorrespondance med Claus Møller Pedersen	
E.2	Konceptet Vandpartner	
F	Emailkorrespondance med Jakob Brinkø Berg, DTU	229
G	Interview med Byggeri København	233
G.1	Referat	
H	Interview med TRUST	249
H.1	Referat	



Emailkorrespondance med Danmarks Statistik

Nedenstående er mailkorrespondancen mellem Danmarks Statistik og projektgruppen. Korrespondancen starter med den sidste mailbesvarelse.

From: **Christian Gysting** CGY@dst.dk
Subject: SV: Spørgsmål vedr. produktivitsudviklingen i byggeriet
Date: 5 March 2018 at 14.16
To: Steffen Christensen stevie_christensen@hotmail.com



Hej Steffen,

For perioden med tal opgjort efter gammel metode er resultaterne for aktiviteten (produktion og bruttoværditilvækst) i byggebranchen Danmarks Statistiks bedste bud på udviklingen. Og selvom svaghederne ved kildegrundlaget gør, at man ikke skal tolke på decimalerne på tallene for vækstraterne, så giver tallene trods alt et rimeligt billede af hvornår det op og ned.

De afledede produktivitetstal skal man dog tolke ved stor forsigtighed.

Med venlig hilsen

Christian Gysting
Specialkonsulent
Nationalregnskab
Tlf. 39 17 36 65
cgy@dst.dk

Danmarks Statistik
Sejrøgade 11, 2100 Kbh. Ø
www.dst.dk

Fra: Steffen Christensen [mailto:stevie_christensen@hotmail.com]
Sendt: 2. marts 2018 14:08
Til: Christian Gysting
Emne: Re: Spørgsmål vedr. produktivitsudviklingen i byggeriet

Hej Christian

Tak for dit hurtige svar.

Men kan man så bruge statistikkene fra den gamle metode til noget som helst så?
Produktivitetskommissionen konkluderede jo i 2013 (analyserapport 1), at man ikke ville få et retvisende billede ved at bruge denne metode? Kan den gamle metode vise nogle indikationer eller hvordan? Og kan disse indikationer så til stadighed retfærdiggøres?

På forhånd tak og god weekend

Med venlig hilsen
Steffen

On 2 Mar 2018, at 13.49, Christian Gysting <CGY@dst.dk> wrote:

Hej Steffen,

Nyt kildegrundlag dækker delvist B&A-beregningerne 2015 og frem. For anlægsbranchen mangler stadig nye prisindeks, så her benyttes gammel metode. Samlet betyder det, at man stadig skal være varsom med at fortolke produktivitetsudviklingen i bygge- og anlægsbranchen.

Med venlig hilsen

Christian Gysting

Specialkonsulent

Nationalregnskab

Tlf. 39 17 36 65

cgy@dst.dk

Danmarks Statistik

Sejrogade 11, 2100 Kbh. Ø

www.dst.dk

Fra: Magnus Børre Eriksen

Sendt: 1. marts 2018 10:51

Til: Christian Gysting

Emne: VS: Spørgsmål vedr. produktivitetsudviklingen i byggeriet

Hej Christian

Vil du svare på denne?

Du må gerne skrive mig på som Cc.

Hilsen Magnus

Fra: Steffen Christensen [mailto:stevie_christensen@hotmail.com]

Sendt: 1. marts 2018 08:51

Til: Magnus Børre Eriksen

Emne: Re: Spørgsmål vedr. produktivitetsudviklingen i byggeriet

Hej igen Magnus

Tak for dit svar.

Bare lige for at være sikker på dit svar på det sidste spørgsmål - betyder det så, at den nye beregningsmetode er implementeret? Eller er det datagrundlag, der bruges for byggebranchen, til stadighed for dårligt jf. rapporten *Forbedret statistisk grundlag for nationalregnskabets opgørelser for bygge og anlæg*?

Med venlig hilsen

Steffen

On 28 Feb 2018, at 15.14, Magnus Børre Eriksen <MBE@dst.dk> wrote:

Hej Steffen

Tabellen ligger på:

<http://statistikbanken.dk/np23>

Offentliggøres næste gang: 07-05-2018 08:00:00

Tabellen er senest opdateret: 17-05-2017 09:00:00

Jo, det er ret almindeligt at bruge indekstal til at belyse udviklingen i produktiviteten. I tabellen ligger indeks (2010=100), så hvis du vil have andre indeks, skal du selv beregne dem.

Tekst fra tabellen:

Med undtagelse af branchen ØKONOMIEN I ALT er beregningerne baseret på tal for den markedsmæssige økonomi, dvs. hele økonomien eksklusive sektorerne: Offentlig forvaltning og service (S.13) og NPISH (S.15). Vækstraterne for arbejdsproduktivitet er baseret på real bruttoværditilvækst (BVT) pr. time.

(Engang i fortiden brugte vi real bruttofaktoringdomst pr. time som produktivitetsmål.)

Med venlig hilsen

Magnus Eriksen
Fuldmægtig
Nationalregnskab
tlf. 39 17 36 68
<mailto:mbe@dst.dk>

Danmarks Statistik
Sejrøgade 11, 2100 Kbh. Ø
www.dst.dk

-----Oprindelig meddelelse-----

Fra: Steffen Christensen [mailto:stevie_christensen@hotmail.com]

Sendt: 28. februar 2018 09:29

Til: Magnus Børre Eriksen

Emne: Spørgsmål vedr. produktivitetsudviklingen i byggeriet

Hej Magnus

Jeg har et par spørgsmål..

Jeg søger en statistik/tabel over produktivitetsudviklingen for byggebranchen, hvor jeg også gerne vil inkludere andre brancher i tabellen. Er det ikke muligt at plote sådan en tabel med indeks (2000=100)? Og vil det ikke vise et retvisende billede over udvikling for de seneste 15 år eller misforstår jeg noget?

Derudover har jeg også godt læst at har I har været ved at udvikle en ny beregningsmetode for produktivitet. Er den blevet implementeret eller mangler der finansiering til dette?

På forhånd tak!

Med venlig hilsen
Steffen Christensen
Studerende på Aalborg Universitet

E

Materiale fra Aarhus Vand

E.1 Emailkorrespondance med Claus Møller Pedersen

Følgende mail-korrespondance indeholder projektgruppens spørgsmål til Claus Møller Pedersen samt efterfølgende kommentarer. Nederst i korrespondancen er en figur af prisudviklingen for de gennemsnitlige enhedspriser vist, som Aarhus Vand har brugt gennem deres strategiske partnerskaber.

From: Claus Møller Pedersen
To: [Katharina Almqvist, Sloth](#)
Cc: [Steffen Bregvad Christensen](#), [Nils-Jørgen Mathiesen](#), [Asta Thomsen](#)
Subject: SV: Hvor er mødet ved? Vandpartner med AAU-studerende, indlæg 5/4
2018-04-30 kl. 17:35:12
Attachments: [Image001.png](#)

Hej Kristoffer!

Jeg har forsøgt at svare på jeres spørgsmål nedenfor med blå skrift. Kontakt mig endelig hvis ikke i synes det er dækkende.

Vores videre plan med kandidatspecialt

Vi vil gerne forsøge at opnå en viden omkring, hvor vi er herne med strategiske partnerskaber i Danmark. Derfor har vi afholdt møder med forskellige eksperter på området - heriblandt jer fra Aarhus Vand (Claus Møller Pedersen). Dertil undersøger vi, hvilke muligheder i samt udfordringer som er tilknyttet strategiske partnerskaber. Udover det har vi allerede en viden om strategiske partnerskab fra England og Sverige, hvor det er noget mere udbredt. I den forbindelse kunne vi godt tænke os at tilegne en viden om udbredelsen af denne samarbejdsform i Danmark og de forbundne problematikker, der vil være ved det.

Vores spørgsmål

- Hvordan definerer I et strategisk partnerskab? **

Vi anser et partnerskab for at være strategisk når det er sat i verden for at understøtte vores strategiske udvikling. Vandpartner er således sat i verden med det formål at lade effektivitet/produktivet og udvikling gå hånd i hånd, så vi kan opnå de effektiviseringskrav vi er sat overfor i Aarhus Vand. Målet til at opnå denne effektivitets/produktivtetsforøgelse er at sætte på udvikling af metoder, processer og teknologi.

- Hvorfor tror I, at strategiske partnerskaber ikke er mere udbredt i Danmark?
 - Hvad er de største forhindringer, som I ser? Bygherrerne har enten ikke set ideen og mulighederne der ligger heri, eller også mangler de mod til at springe ud i det. Der har også været nogle dårlige medlems historier om partnering, f.eks. DR Byen.
 - Hvad skal der gøres for at komme disse forhindringer til livs? Vandpartner forsøger at give sit bidrag til at nedbryde barriererne ved at sætte strategisk på videncentering og deling af viden om partnering. Vi saser på andre forsyningselskaber og de studerende som målgruppe.
- Har I samarbejder med andre parter (udover jeres partnerskaber) ift. at udbrede strategiske partnerskaber? Ja, vi har flere udviklingspartnerskaber, WTA partnerskaberne i USA, vandaccelerator, som er et sted hvor vi samler aktører fra branchen, der kan hjælpe hinanden med at udveksle viden om partnerskaber samt videreudvikling heraf.
 - Kigger I på udviklingen af og erfaringerne fra TRUST partnerskaber? Nej, men jeg husker i nævnte det. Jeg vil undersøge hvad det er – tak for hintet.
- Hvordan ser fremtiden ud ift. at brænde og udbrede strategiske partnerskaber?
 - Hvilke problemstillinger står I overfor? Hvorfor? Andre forsyningselskaber har svært ved at tro at de resultater vi skaber er rigtige. Der er en mistro til at tilid og åbenhed virkelig kan være værdier man kan basere et samarbejde på. Man er bange for at blive snydt. Jeg vil foreslå, at i kommer Arne Thomsen fra Per Aarsleff ar@aarstef.dk). Arne har lavet en lille folder over barrierer ved partnering, som han sikkert gerne deler med jer.
 - Vil I fortsætte med de tiltag, som I har gang i, eller planlægger I nye tiltag i fremtiden? Vi vil fortsætte. Lige pt. planlægger vi et forløb over 1 år eller mere, hvor vi sammen med DANVA (vandselskabernes brancheforening) ved forskellige lejligheder sætter fokus på værdien af at arbejde i partnering.

**** Vores definition af et strategisk partnerskab:**

Adskillige bygge- eller anlægsprojekter med en langsiget tidsramme.

Ligestillet engagement mellem to eller flere klart adskilte virksomheder.

Deleing af ressourcer til opnåelse af et fælles mål.

Mvh Claus

Frå: Kristoffer Mølsen Sloth [mailto:kstloht3@student.aau.dk]

Sendt: 30. april 2018 11:56

Til: Claus Møller Pedersen <CMP@aarhusvand.dk>

Cc: Steffen Bisgaard Christensen <sbch12@student.aau.dk>; Niels Tolstrup Mathiasen <nmath13@student.aau.dk>

Emne: FW: Noter til mødet vedr. Vandpartner med AAU-studerende, tirsdag 3/4

Hej Claus

Vi kommer forbi AaV på onsdag fra kl. 10-12 til endnu et møde, nu med Jan Tølbner. Super at vi kunne få lov at komme i kontakt med ham.

Som nederstående mail henviser til, er der en række af vores spørgsmål, som Jan mener, at det er bedre, at du besvarer. Det ville vi være meget interesseret i, og håber derfor du kan finde tid til det!

Vi har vedhæftet spørgsmålene i et dokument, der giver bedre overblik. Hvis du mangler noget, så siger du bare til.

På forhånd tak for din tid.

Med venlig hilsen

Kristoffer Sloth, Steffen B. Christensen og Niels T. Mathiasen

Kandidatspeciale, Byggeteknik, AAU

From: Jan Tølbner [<mailto:jto@aarhusvand.dk>]

Sent: 30 April 2018 10:21

To: Kristoffer Mønsen Sloth <ksloth13@student.aau.dk>

Subject: SV: Noter til mødet vedr. Vandpartner med AAU-studerende, tirsdag 3/4

Hej Kristoffer

Fint med onsdag d. 2. maj kl. 10. Jeg skal ud af huset kl. 12, men tænker også, at vi kan nå langt på to timer. De spørgsmål, I skal have Claus til at svare på, er:

Hvordan definerer I et strategisk partnerskab?

Hvorfor tror I, at strategiske partnerskaber ikke er mere udbredt i Danmark?

- Hvad er de største forhindringer, som I ser?

- Hvad skal der gøres for at komme disse forhindringer til livs?

Har I samarbejder med andre parter (udover Jeres partnerskaber) ift. at udbrede strategiske partnerskaber?

- Kigger I på udviklingen af og erfaringerne fra TRUST partnerskabet?

Hvordan ser fremtiden ud ift. at brande og udbrede strategiske partnerskaber?

- Hvilke problemstillinger står I overfor? Hvorfor?

- Vil I fortsætte med de tiltag, som I har gang i, eller planlægger I nye tiltag i fremtiden?

Jeg vil godt kunne give bud på de fleste af ovenstående spørgsmål, men det vil være mest rigtigt at lade Claus svare på dem, da han som nævnt er den, der har tænkt tankerne om partnering inden for fornyelse af vand- og spildevandssystemer og har fået partnering til at virke med markante succeser til følge.

Med venlig hilsen / Kind regards

Jan Tølbner – Aarhus Vand

Pressechef, nøgler for kommunikation, Forretningsupport, Udvikling
D: +45 8947 1051 | M: +45 3920 9382

Frå: Kristoffer Mønsen Sloth [<mailto:ksloth13@student.aau.dk>]

Sende: 27. april 2018 11:10

Til: Jan Tølbner <jto@aarhusvand.dk>

Cc: Niels Tolstrup Mathiasen <nmath13@student.aau.dk>; Steffen Bisgaard Christensen <sbch12@student.aau.dk>

Emne: RE: Noter til mødet vedr. Vandpartner med AAU-studerende, tirsdag 3/4

Hej igen

Det lyder super! Hvad siger du til et møde onsdag d. 2. maj fra kl. 10?

Med hensyn til spørgsmålene... Er det muligt, at du viser Claus de spørgsmål, som du ikke mener, at du kan svare på? Evt. viser os dem? Det er jo foretrukket, at vi får svar på alle spørgsmål, men det afhænger selvfølgelig af Jeres tid.

Ville det være en mulighed at Claus deltager i mødet? Ellers ville det være nemmere for ham, hvis han blot besvarede spørgsmålene på en mail?

Hvederne blev traditionen tro nydt i går, men ferie er der desværre ikke meget af. :-)
Håber dog at du nyder Bededagsferien!

M.v.h.
Kristoffer og co.

From: Jan Tølbner [<mailto:jto@aarhusvand.dk>]
Sent: 27 April 2018 09:33
To: Kristoffer Mønsen Sloth <ksloth13@student.aau.dk>; Niels Tolstrup Mathiasen <nmath13@student.aau.dk>; Steffen Bisgaard Christensen <stsch12@student.aau.dk>
Subject: SV: Noter til mødet vedr. Vandpartner med AAU-studerende, tirsdag 3/4

Hej Kristoffer, Niels og Steffen

Det er rigtig gode spørgsmål – spørgsmålene vedr. det strategiske ifm. partner-skaberne skal I have Claus Møller Pedersen til at svare på. Det er ham, der har "født" konceptet inden for den danske vandbranche. Resten kan jeg svare på.

Ons. og tors. formiddag i næste uge har jeg rimelig plads i kalenderen til at mødes på Gunnar Clausens Vej – så vend gerne tilbage med forslag til dato og tidspunkt.

Håber, der trods studier er tid til, at I holder Bededagstere ☺

Med venlig hilsen / Kind regards

Jan Tølbner – Aarhus Vand
Pressechef, fagchef for kommunikation
D: +45 8947 1051. M: +45 2920 9382

Frå: Kristoffer Mønsen Sloth [<mailto:ksloth13@student.aau.dk>]
Sent: 26. april 2018 14:13
Til: Jan Tølbner <jto@aarhusvand.dk>
Cc: Niels Tolstrup Mathiasen <nmath13@student.aau.dk>; Steffen Bisgaard Christensen <stsch12@student.aau.dk>
Emne: RE: Noter til mødet vedr. Vandpartner med AAU-studerende, tirsdag 3/4

Hej Jan

Selv tak – Jeg har vendt situationen med gruppen og vi har udarbejdet en række spørgsmål, som vi håber at kunne få svar på til et fremtidigt møde.

Jeg har vedhæftet et dokument, hvori vores plan overordnet er beskrevet og dernæst de spørgsmål vi gerne vil snakke om.

Hvornår passer det jer bedst at lægge et møde?

Vi har mulighed hele næste uge og fremefter, men gerne så hurtigt som muligt, da deadline nærmer sig hastigt.

Vi ser frem til at høre fra dig!

Med venlig hilsen

Kristoffer Sloth, Niels T. Mathiasen og Steffen B. Christensen

From: Jan Tølbner [<mailto:jto@aarhusvand.dk>]
Sent: 24 April 2018 15:50
To: Kristoffer Mønsen Sloth <ksloth13@student.aau.dk>
Subject: VS: Noter til mødet vedr. Vandpartner med AAU-studerende, tirsdag 3/4

Hej Kristoffer

Tak for snakken – her er som aftalt mine kontaktoplysninger.

Med venlig hilsen / Kind regards

Jan Tølbner – Aarhus Vand
Pressechef, fagchef for kommunikation
D: +45 8947 1051. M: +45 2920 9382

Frå: Claus Møller Pedersen
Sent: 9 april 2018 18:27
Til: Jan Tølbner <jto@aarhusvand.dk>
Cc: ksloth13@student.aau.dk; stsch12@student.aau.dk; nmath13@student.aau.dk; Lisa Geddeø Askanus (LGD@cowi.com) <LGD@cowi.com>
Emne: VS: Noter til mødet vedr. Vandpartner med AAU-studerende, tirsdag 3/4

Hej Jan!

Det er denne henvendelse som jeg nævnte for dig.

Vil du tage den med til det kommende møde i brandinggruppen og drøfte om der er en eller to der vil støtte op om Kristoffer, Niels og Steffen og deres speciale?

Til Kristoffer, Niels og Steffen: I er selvfølgelig velkommen til at kontakte mig igen, men da brandinggruppen har møde i denne eller næste uge tænker jeg det er bedst i får kontakt direkte til dem. Jan Tølbner er Aarhus Vands repræsentant i gruppen.

Mvh Claus

Fra: Kristoffer Mønsen Sloth [mailto:kstloth13@student.aau.dk]

Sendt: 9. april 2018 11:20

Til: Claus Møller Pedersen <CMP@aarhusvand.dk>

Cc: Steffen Bisgaard Christensen <sbch12@student.aau.dk>; Niels Tolstrup Mathiasen <nmath13@student.aau.dk>

Emne: RE: Noter til mødet vedr. Vandpartner med AAU-studerende, tirsdag 3/4

Hej Claus

Nu har vi i gruppen fået snakket tingene igennem og fået konkretiseret, hvad vi gerne vil undersøge nærmere.

Vi er kommet frem til, at problemstillingen med udbredelse af strategisk partnering, fx Vandpartner-konceptet, er højaktuelt og yderst interessant, hvorfor vi gerne vil fordybe os med det. Herved ville det være virkelig spændende at komme i kontakt med jeres branding-gruppe, der står med udbredelsen af jeres koncept.

Vi kunne godt tænke os blandt andet at høre, hvordan de arbejder med denne problemstilling, hvilke muligheder de ser, og hvilke udfordringer de slås med.

Vi ser meget frem til at høre fra dig.

Med venlig hilsen

Kristoffer, Niels og Steffen

From: Claus Møller Pedersen [mailto:CMP@aarhusvand.dk]

Sent: 03. April 2018 14:52

To: Kristoffer Mønsen Sloth <kstloth13@student.aau.dk>

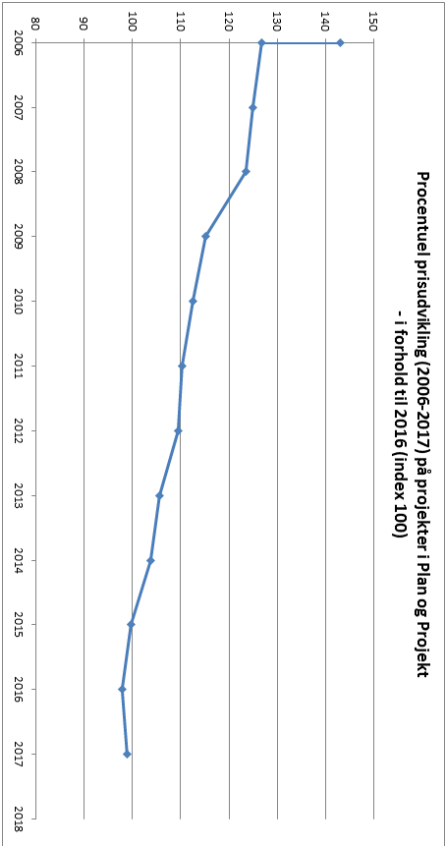
Cc: Steffen Bisgaard Christensen <sbch12@student.aau.dk>; Niels Tolstrup Mathiasen <nmath13@student.aau.dk>

Subject: SV: Noter til mødet vedr. Vandpartner med AAU-studerende, tirsdag 3/4

Hej Kristoffer, Steffen og Niels!

Tak for et spændende møde i dag.

Som aftalt vedlægger jeg konceptbeskrivelse for Vandpartner samt kunen der viser den produktivtetsforbedring der er sket, i den periode, som Aav har arbejdet i partnering med opgaver af gentagende karakter (fra 2006).



Slå til hvis i mangler noget.

Med venlig hilsen / Kind regards

Claus Møller Pedersen – Aarhus Vand

CFO, Plan og Projekt
D: +45 8947 1120 M: +45 2920 8693

Fra: Kristoffer Mønsen Sloth [mailto:ksloth13@student.aau.dk]

Sendt: 27. marts 2018 12:59

Til: Claus Møller Pedersen <CMP@aarhusvand.dk>

Cc: Steffen Bisgaard Christensen <sbch12@student.aau.dk>; Niels Tøstруп Mathiasen <nmath13@student.aau.dk>

Emne: Noter til mødet vedt. Vandpartner med AAU-studerende, tirsdag 3/4

Hej Claus

Vi har lavet en oversigt over vores ideer og spørgsmål til mødet; vedhæftet denne mail.
Dette er vores umiddelbare tanker – der kan være små ændringer til selve mødet.

Skil gerne spørgsmål, hvis der er noget, du er i tvivl om.

Vi ses tirsdag d. 3. april til frokost.

M.v.h.

Kristoffer Sloth (tlf.: 28301587), Steffen B. Christensen og Niels T. Mathiasen
10. semester, Byggeteori, AAU

E.2 Konceptet Vandpartner

Det følgende er en beskrivelse af konceptet bag det strategiske partnerskab *Vandpartner* etableret mellem Aarhus Vand A/S, Favrskov Spildevand A/S og Odder Spildevand A/S.

02. Koncept

Fælles udbud af partnering- og rammeaftaler på vand- og spildevandsområdet
Januar 2015



0.0 Definitioner

I dette koncept benyttes en række definitioner, som hermed præciseres for at sikre størst mulig forståelse hos læserne.

Ved *spildevand* og *spildevandsledninger* forstås både spildevand, regnvand og fællessystemer.

Ved *Bygherrerne* forstås Favrskov Spildevand, Odder Spildevand og Aarhus Vand.

Ved *Samarbejdspartnere* forstås alle de rådgivere, entreprenører og leverandører, som indgår rammeaftaler med bygherrerne i forbindelse med de udbud, som beskrives i dette koncept.

Ved *underleverandør* forstås både underrådgiver, underentreprenør eller underleverandør, som har fået overdraget dele af en projektaftale.

Ved *Parterne* forstås en forening af bygherrerne og samarbejdspartnere.

Ved *partnerskabet* forstås en sammenslutning af bygherrer og samarbejdspartnere, som underskriver partnerskabsaftalen.

Ved *partnering* forstås en samarbejdsform, hvor partnerskabet gennem vedtagelse af fælles målsætninger og etablering af rammer for en åben og ærlig kommunikation tilstræber at øge den gensidige respekt og tillid mellem parterne. Herved søges adfærden i højere grad reguleret af handlinger end af regler. Partnering sætter bygherrenes mål og succeskriterier i centrum af sit samarbejde med alle parter. Partnering hjælper til en professionel måde at organisere og strukturere samarbejdet på.

Ved *rammeaftale* forstås en aftale indgået mellem én bygherre og én samarbejdspartner. Rammeaftalen indeholder vilkår, der er gældende for de opgaver, som bygherren måtte rekvirere samarbejdspartnerens bistand til.

Ved *partneringaftale* forstås en tillægsaftale til rammeaftalen. Partneringaftalen formulerer rammer og betingelser for partnerskabsarbejdet. Det er en kontrakt om en samarbejdsform for projektet.

Ved *partneringelementer* forstås de aktiviteter, samarbejdspartnere forpligter sig til at indgå samarbejde omkring i henhold til den overordnede partnerskabsaftale.

Udarbejdet af:

Bascon
Aboulvarden 21
8000 Aarhus C

Tlf.: 87 31 44 00
bascon@bascon.dk
www.bascon.dk



Indholdsfortegnelse

1.0 Indledning

1.1	Introduktion	Side 4
1.2	Koncept	Side 4
1.3	Fælles udbud med partnering	Side 4
1.4	Vision, mission og mål	Side 4
1.5	Områdeinddeling	Side 6

2.0 De 6 udbud

2.1	Overordnet tidsplan for de 6 udbud	Side 8
2.2	Udbud 1 - Foring	Side 9
2.3	Udbud 2 - Opgravning	Side 10
2.4	Udbud 3 - TV-inspektion	Side 11
2.5	Udbud 4 - Planlægning	Side 12
2.6	Udbud 5 - Pumpestationer	Side 13
2.7	Udbud 6 - Opmåling	Side 14

3.0 Samarbejdspartnere og aftaleforhold

3.1	Samarbejdspartnere	Side 16
3.2	Aftalekompleks	Side 17

4.0 Partnering

4.1	Partneringsamarbejdet	Side 18
4.2	Partneringelementer i de enkelte udbud	Side 19
4.3	Organisering af samarbejde	Side 20
4.4	Projektkøkonomi med overskuds-/underskudsdeling	Side 25
4.5	Fælles mål	Side 26
4.6	Løbende forbedringer	Side 30
4.7	Innovation	Side 31
4.8	Incidentsmodeller i partnering	Side 35

1. Indledning

1.1 Introduktion

I løbet af 2015 gennemfører Favrskov Spildevand A/S, Odder Spildevand A/S og Aarhus Vand A/S følgende 5 fælles udbud af rammeaftaler inden for teknisk rådgivning og entreprenørbetjening:

Udbud 1: Foring

Udbud af entreprenøropgaver inden for foring (fagentreprise)

Udbud 2: Opgravning

Udbud af projekterings- og entreprenøropgaver inden for opgravning (totalentreprise)

Udbud 3: TV-inspektion

Udbud af TV-inspektion (fagentreprise)

Udbud 4: Planlægning

Udbud af planlægningsopgaver (rådgivning)

Udbud 5: Opmåling

Udbud af opmålingsopgaver, (rådgivning)

Derudover vil Aarhus Vand A/S i løbet af 2015 udbyde en rammeaftale vedr. pumpestationer og opgravning.

Udbud 6: Pumpestationer

Udbud af projekterings-, leverance- og montageopgaver inden for pumpestationer (leverandør)

For hvert af de ovennævnte udbud vil der blive indgået et varierende antal rammeaftaler baseret på geografiske områdeinddeling og/eller ydelser.

Alle rammeaftalerne vil aftalemæssigt blive knyttet sammen af en partneringaftale, som forpligter alle samarbejdspartnere til løbende at samarbejde og udveksle erfaring med henblik på at skabe effektivisering og forbedring, og derudover vil udvalgte samarbejdspartnere blive forpligtet til at deltage i innovation.

Udbuddet gennemføres som udbud med forhandling iht. Forsyningsvirksomhedsdirektivet, og tildelingskriteriet bliver det økonomisk mest fordelagtige tilbud.

1.2 Koncept

Nærværende koncept er et gennemgående dokument, som indgår i alle de 6 fornævnte udbud.

Formålet med konceptet er at introducere tilbudsgebyverne til bygherrenes overordnede tanker omkring de enkelte udbud af rammeaftaler, organisering og partneringsamarbejde.

Udover nærværende indledning indeholder konceptet følgende afsnit:

2. De 6 udbud

Afsnittet indeholder en overordnet tidsplan for de 6 udbud samt en kort beskrivelse af de enkelte udbud.

3. Samarbejdspartnere og aftaleforhold

Afsnittet indeholder en beskrivelse af, hvordan bygherren vil tilknytte de forskellige samarbejdspartnere og en oversigt over aftalekomplekset som indeholder én partneringaftale og minimum 24 særskilte rammeaftaler.

4. Partnering

Afsnittet indeholder en beskrivelse af partneringsamarbejdet, en oversigt over hvilke samarbejdspartnere der skal indgå i samarbejdet omkring de forskellige partneringelementer, en oversigt over organisering af aktiviteter i partneringsamarbejdet og endelig en detaljeret beskrivelse af partneringelementerne.

1.3 Fælles udbud med partnering

Når Aarhus Vand A/S, Favrskov Spildevand A/S og Odder Spildevand A/S har valgt at gennemføre udbuddene som fælles udbud med partnering, sker det bl.a. med udgangspunkt i økonomiske og kvalitetsmæssige hensyn samt samfunds-mæssige hensyn og interesser.

Økonomiske og kvalitetsmæssige hensyn

Det er en af målsætningerne i Vandsæktorloven og den planlagte revision heraf, at vand- og spildevandselskabene i Danmark skal effektivisere deres aktiviteter.

For at imødekomme disse ønsker, har Aarhus Vand A/S gennem mere end 10 år arbejdet på at udvikle en alternativ samarbejdsform baseret på partnering inden for bygge- og anlægsarbejder.

Aarhus Vand A/S, Favrskov Spildevand A/S og Odder Spildevand A/S ønsker at videreudvikle dette partneringsamarbejde bl.a. med henblik på at reducere omkostningerne på anlægsarbejde. Dette skal eksempelvis ske ved at arbejde målrettet med løbende forbedringer i fællesskab på tværs af bygherren, rådgivere, entreprenører og leverandører.

Derfor kommer, at bygherren forventer at udløse væsentlige økonomiske og kvalitetsmæssige potentialer ved at indgå rammeaftaler for et større geografisk område, end hvis selskaberne gennemførte udbuddene hver for sig.

Samfunds-mæssige hensyn og interesser

Ved at koordinere udførelsen af anlægsarbejder i et større geografisk område vurderes det, at der er mulighed for i endnu højere grad end hidtil at tilgodese de infrastrukturelle udfordringer i forbindelse med fornyelsessopgaver.

Partneringsamarbejdet på tværs af de 3 selskaber vil gennem innovation understøtte en bredere udvikling af nye metoder, produkter og systemløsninger. Denne udvikling vil ikke blot komme bygherren til gavn, men vil også komme samarbejdspartnere til gavn i forbindelse med salg til såvel danske som udenlandske kunder. Tiltaget er ligeledes en udmøntning af Regeringens og Folketingets beslutning om at udpege vand- og spildevandsområdet til et kommende vækstområde for Danmark.

1.4 Vision, mission og mål

Vision

Favrskov Spildevand A/S, Odder Spildevand A/S og Aarhus Vand A/S har sammen formuleret følgende vision for samarbejdet på tværs af de 3 bygherreorganisationer:

Vi udvikler fremtidens bæredygtige løsninger gennem grønseløse samarbejder.

Visionen udtrykker, hvilken attraktiv og ambitiøs, men dog realistisk position, bygherren til sammen ønsker at opnå.

Mission

I forlængelse af visionen har Favrskov Spildevand A/S, Odder Spildevand A/S og Aarhus Vand A/S formuleret følgende mission:

Partnerskabets mission er at sikre, at vand- og afløbs-systemerne nu og i fremtiden fungerer til borgernes sundhed og tilfredshed og gavner miljøet.

Missionen udtrykker det, som partnerskabet er sat på denne jord for at udføre, og missionen beskriver således partnerskabets eksistensberettigelse.

Visionen og mission er gældende for alle samarbejdspartnere og skal danne grundlag for alle beslutninger, som træffes, og alle løsninger, som vælges i rammeaftalernes løbeid.

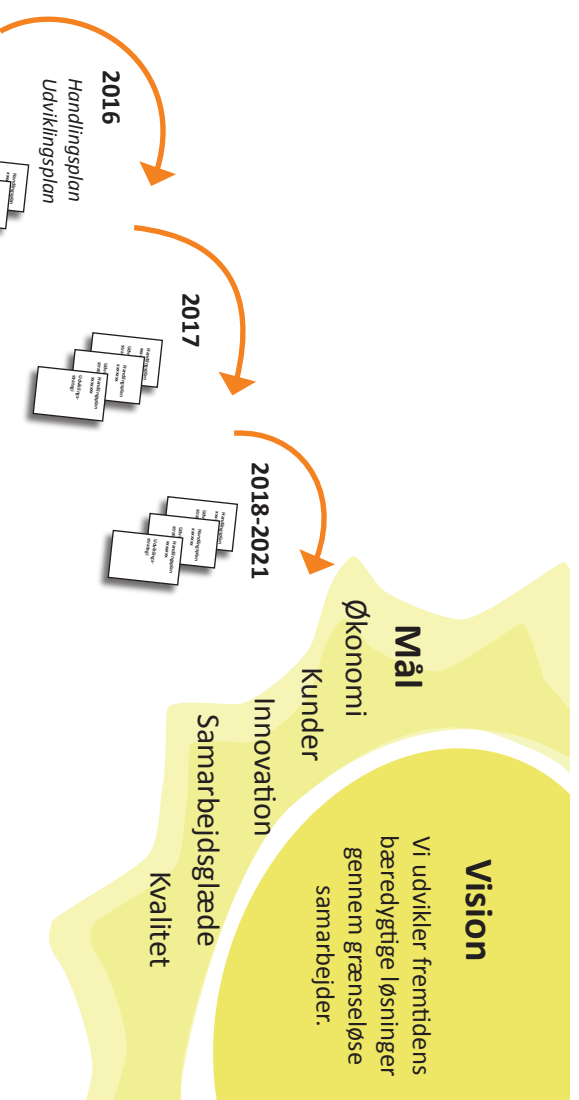
Visionen udfoldes i afsnit 4.5 "Fælles mål" i følgende målbare mål:

1. Økonomi
2. Kunder
3. Innovation
4. Samarbejdsglæde
5. Kvalitet

Alle samarbejdspartnere er forpligtet til at arbejde med fokus på ovennævnte mål, mens det kun er en del af samarbejdspartnere, som vil blive omfattet af den tilhørende incitamentsstruktur.

I afsnit 4.2 "Partneringelementer i de enkelte udbud" kan det ses, hvilke samarbejdspartnere der er omfattet af incitamentsstrukturen.

Illustrationen nedenfor illustrerer mission og vision. Den er yderligere beskrevet og uddybet mht. udviklings- og handleanplaner under afsnit 4.3.3 Udviklings- og handleanplaner.



Mission

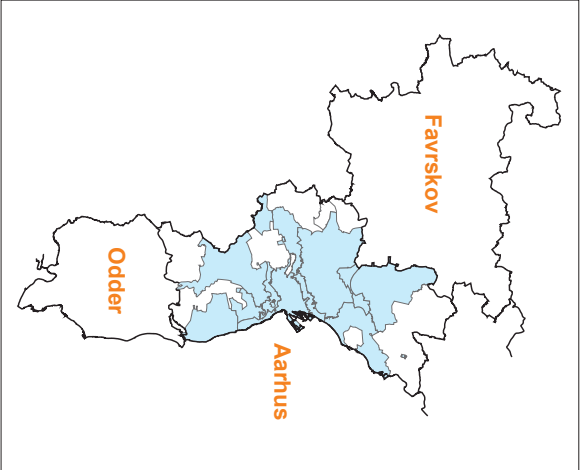
At sikre, at vand- og afløbssystemerne nu og i fremtiden fungerer til borgernes sundhed og tilfredshed og gavner miljøet.

Den fælles mission definerer partnerskabets eksistensberettigelse. Den fælles vision definerer, hvor partnerskabet gerne vil bevæge sig hen. De 5 mål sikrer retning for udvikling hen imod visionen.

1.5 Områdeinddeling



Favrskov Spildevand, Odder Spildevand og Aarhus Vand er geografisk placeret i tre nabokommuner i Østjylland.

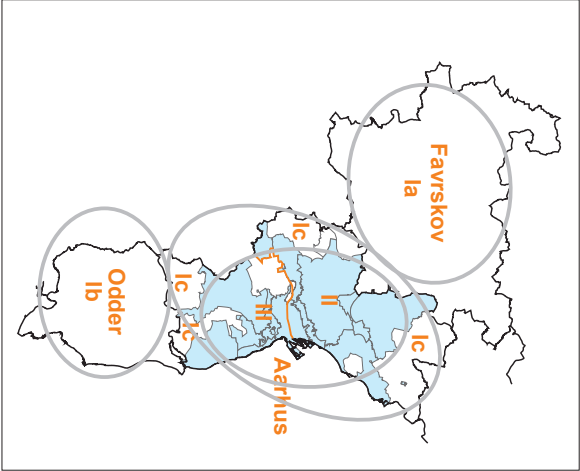


Favrskov Spildevand er ansvarlige for spildevandshåndtering i Favrskov.

Odder Spildevand er ansvarlig for spildevandshåndtering i Odder.

Aarhus Vand er ansvarlig for håndtering af spildevand i hele Aarhus.

Aarhus Vand er ligeledes ansvarlig for håndtering af drikkevand i den del af Aarhus, som er angivet med blåt (vandområdet) på kortet ovenfor.



Område Ia: Området omfatter hele Favrskov. Opgaver i området vedrører kun spildevand.

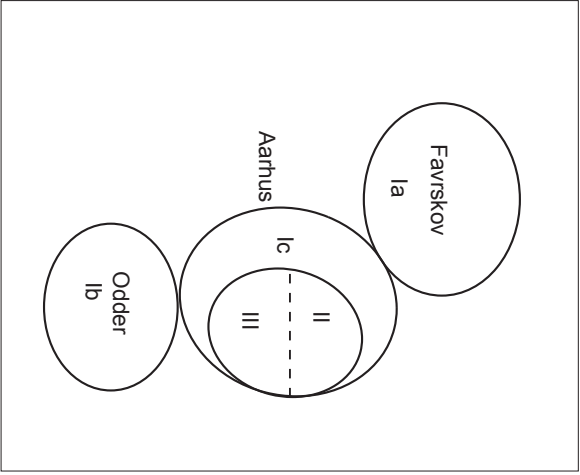
Område Ib: Området omfatter hele Odder. Opgaver i området vedrører kun spildevand.

Område Ic: Området omfatter yderområderne af Aarhus og forstøt som de områder, der ikke er omfattet af Aarhus Vands vandforsyning. Opgaver i området vedrører kun spildevand.

Område II: Området omfatter den nordlige del af Aarhus, inkl. Aarhus midtby, inden for det område, der er omfattet af Aarhus Vands vandforsyning. Opgaver i området kan både vedrøre vand og spildevand.

Område III: Området omfatter den sydlige del af Aarhus inden for det område, der er omfattet af Aarhus Vands vandforsyning. Opgaver i området kan både vedrøre vand og spildevand.

Adskillelsen mellem område II og III følger Aarhus A, Ahavevej og Marselis Boulevard.

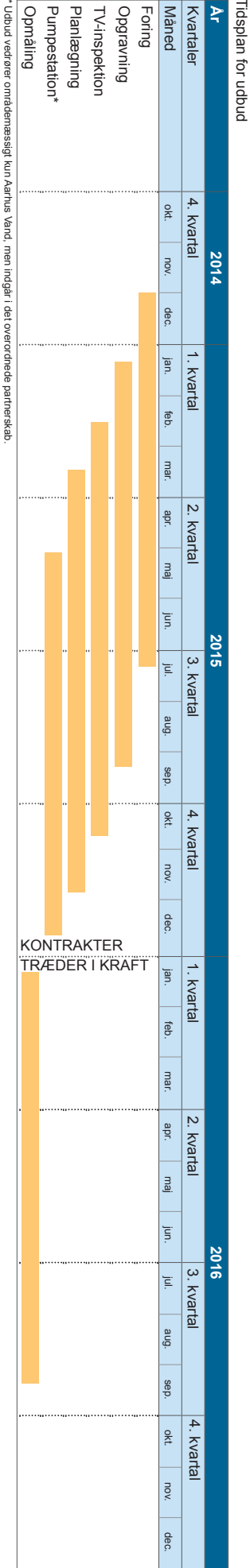


Områdeinddelingen er gennemgående for alle udbudene og vil i de følgende afsnit blive vist med den ovenfor viste signatur.



2. De 6 udbud

2.1 Overordnet tidsplan for de 6 udbud



Overordnet tidsplan

Rammeaftalerne udbjdes tidsmæssigt forskudt gennem 2015, og 5 ud af 6 rammeaftaler skal træde i kraft den 1. januar 2016.

Udbuddene gennemføres forskudt, idet de udbjdes i henhold til Forsyningsvirksomhedsdirektivet, som åbner mulighed for udbud med forhandling.

Dette medfører et ikke ubetydeligt arbejde med gennemførelse af forhandlingsmøder, hvorfor det af ressourcemæssige årsager er ønskværdigt, at fordele møderækken over en længere periode.

Den tidsmæssige forskydning betyder, at der udbjdes rammeaftaler løbende gennem 2015, men samtlige aftaler (ekskl. opmåling) træder i kraft den 1. januar 2016.

Partnering- og rammeaftalerne, som træder i kraft 1. januar 2016 vil blive med en løbetid på 6 år, mens rammeaftalen for opmåling, der først træder i kraft i 3. kvartal 2016, bliver med godt 5 års løbetid, idet alle rammeaftaler udløber samtidig 31. december 2021.

Forventet tidsplan for de enkelte udbud

Den detaljerede tidsplan for hvert enkelt udbud findes i det til udbuddet hørende tilbudsgrundlag.

Alle udbuddene gennemgår samme forløb, som starter med, at bygherrerne indrykker en EU-udbudsbekendtgørelse som opfordring til, at alle interesserede indsender anmodning om at blive prækvalificeret til at afgive tilbud.

På baggrund af ansøgningerne gennemføres en prækvalifikation, hvorefter udbudsmaterialet sendes ud til de prækvalificerede.

I tilbudsperioden afholder bygherrerne et orienteringsmøde for tilbudsgiverne for at informere om intentionerne med udbuddet. Efter tilbudsafgivelsen gennemføres en forhandlingsrunde med samtlige tilbudsgivere, hvorefter der er mulighed for at aflevere et revideret tilbud. På baggrund af de foreliggende tilbud træffer bygherrerne herefter beslutning om, hvorvidt det er muligt at udbyde det økonomisk mest fordelagtige tilbud, eller om det eventuelt er nødvendigt at gennemføre endnu en forhandlingsrunde. Når forhandlingerne er afsluttet, og der foreligger endeligt tilbud fra tilbudsgiver, udpeges det økonomisk mest fordelagtige tilbud. Uddybende beskrivelse af forhandlingsproceduren findes i tilbudsgrundlaget for det enkelte tilbud.

Udbud som gennemføres i 2015

Følgende 5 udbud gennemføres i løbet af 2015:

- Foring
- Opgravning
- TV-inspektion
- Planlægning
- Pumpestationer

Partnering- og rammeaftaler udbudt i forbindelse med ovennævnte udbud træder i kraft pr. 1. januar 2016.

Udbud som gennemføres i 2016

Følgende udbud gennemføres i løbet af 2016:

- Opmåling
- Opmålingsrådgiverne tiltræder partneringaftalen på et senere tidspunkt.

Beskrivelse af de enkelte udbud

Efterfølgende er de 6 udbud beskrevet i overordnede vendinger for at give en indsigt i indholdet og variatone mellem udbuddene.

Alle udbud er kort beskrevet ud fra følgende disposition:

- Antal udbudte rammeaftaler
- Opdeling i områder/ogaver
- Tidsplan
- Arbejdets omfang
- Optioner
- Partneringelementer/incidentalsmodel

I udbuddene skal arbejdet udføres efter følgende:

	Den fælles fagbeskrivelse	Forskellige fagbeskrivelser	Ydelsesbeskrivelsen
Foring	●		
Opgravning		●	
TV-inspektion	●		
Planlægning		●	
Pumpestationer			●
Opmåling	●		

Den fælles fagbeskrivelse er gældende for alle 3 bygherrer. Forskellige fagbeskrivelser er gældende for Aarhus Vard eller for en sammenslutning af Favrskov, Sollevang og Odder. Spildevang. Ydelsesbeskrivelsen er gældende for Aarhus Vard.

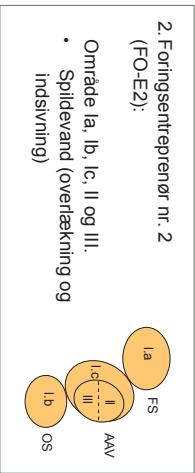
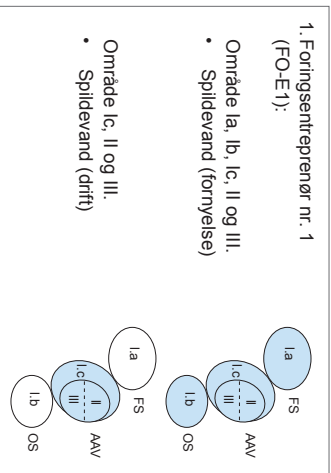
2.2 Udbud 1 - Foring

Antal udbudte rammeaftaler

Der skal i dette udbud findes 2 samarbejdspartnere (foringsentreprenører) til udførelse af fornyelsesopgaver med foring af eksisterende rammeaftale under nærværende udbud. Hver foringsentreprenør indgår en individuel rammeaftale med hver af de 3 bygherrer samt en fælles partneringaftale.

Opdeling i områder/opgaver

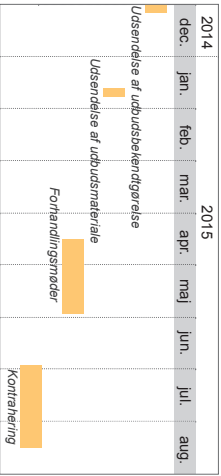
Arbejdet fordeles mellem de to foringsentreprenører således:



Fast tilknyttet samarbejdspartner (beskrives yderligere under afsnit 3.1 Samarbejdspartnere)

Løst tilknyttet samarbejdspartner (beskrives yderligere under afsnit 3.1 Samarbejdspartnere)

Tidsplan



Udbuddet igangsættes med indrykning af udbudsbeholdningen i december 2014 og forventes afsluttet i løbet af august 2015.

Rammeaftalen træder i kraft pr. 1. januar 2016.

Arbejdets omfang

Foringsentreprenøren skal udføre arbejdet som beskrevet i den fælles fagbeskrivelse.

Arbejdet omfatter udførelse af fornyelsesprojekter i form af foring af eksisterende kloakledninger, såvel foring af hovedledninger og stikledninger som etablering af punktrepARATIONER og overgangsprofiler.

Det samlede arbejde indeholdt i de 2 rammeaftaler omfatter 3 opgavetyper som følger:

- Foringsopgaver i forbindelse med fornyelsesprojekter
- Foringsopgaver i forbindelse med driftsopgaver
- Foringsopgaver i forbindelse med indsvivnings- og overlækningsprojekter

Under alle 3 opgavetyper skal stik føres fra hovedledning og helt ind på den private del af stikledningen. Endvidere kan der forekomme arbejder på øvrige ledninger på privat grund.

Forløbet af arbejdet er angivet i fagbeskrivelsen og omfatter bl. a.:

- Projektopstart
- Udarbejdelse af fornyelsesforslag
- Feltundersøgelser
- Myndighedsforhold
- Beboerinformation og lodsejerforhold
- Gennemførelse af foringsprojekt
- Tilsynsaktiviteter
- Aflevering

Partneringelementer / Incitementsmodel

Med udgangspunkt i en incitementsmodel indgås en incitementsaftale mellem bygherre og samarbejdspartner i forbindelse med partneringaftalen.

Incitementsaftalen i foringsudbuddet består for foringsentreprenør nr. 1 af fire elementer og for foringsentreprenør nr. 2 af to elementer.

	FO-E1	FO-E2
Projekt-økonomi	●	●
Løbende forbedringer	●	●
Fælles mål	●	
Innovation	●	

For nærmere beskrivelse af incitementsmodellen henvises til afsnit 4.



2.3 Udbud 2 - Opgravning

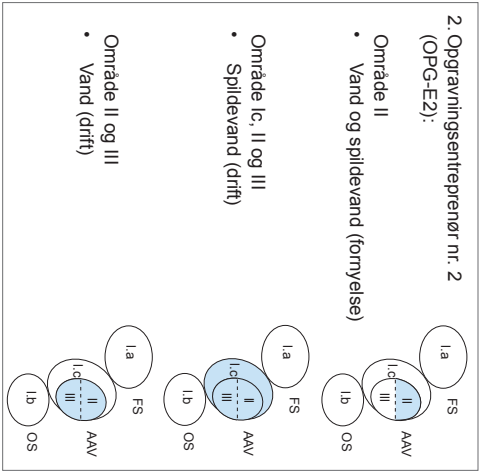
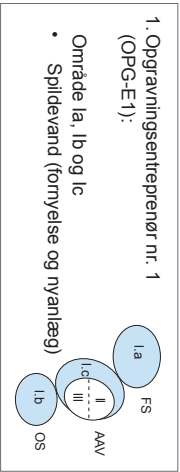
Antal udbudte rammeaftaler

Der skal i dette udbud findes 3 samarbejdspartnere (opgravningssentreprentører) til etablering af nye vand- og spildevandsledninger ved opgravning. I opgravningsudbuddet indgår såvel projektering som udførelse ved opgravning (totalentreprise).

En tilbudsgiver kan kun få tildelt én rammeaftale under nærværende tilbud. Den ene opgravningssentreprentører indgår en individuel rammeaftale med hver af de 3 bygherrer (Favrskov Spildevand, Odder Spildevand og Aarhus Vand), mens de 2 andre opgravningssentreprentører alene indgår en rammeaftale med Aarhus Vand. Alle 3 opgravningssentreprentører indgår den fælles partneringftale med de 3 bygherrer.

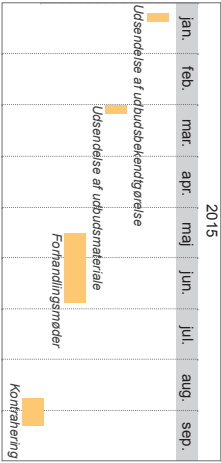
Opdeling i områder/opgaver

Arbejdet fordeles mellem de 3 opgravningssentreprentører således:



Fast tilknyttet samarbejdspartner (beskrives yderligere under afsnit 3.1 Samarbejdspartnere)

Tidsplan



Udbuddet påregnes igangsat med indrykning af udbudsbekendtgørelse medio januar 2015 og forventes afsluttet i løbet af september 2015.

Arbejdets omfang

Opgravningssentreprentørerne skal udføre arbejdet som beskrevet i de forskellige fagbeskrivelser for de 3 bygherrer.

Forløbet af arbejdet er angivet i fagbeskrivelserne og omfatter bl.a.:

- Projektstart
- Udarbejdelse af fornyelsesforslag
- Feltundersøgelser
- Udarbejdelse af tegningsmateriale (projektering)
- Myndighedsforhold
- Beboerinformation og lodsejerforhold
- Gennemførelse af anlægsprojekt
- Tilsynsaktiviteter
- Aflevering

Partneringelementer / incitamentsmodel

Med udgangspunkt i en incitamentsmodel indgås en incitamentsaftale mellem bygherre og samarbejdspartner i forbindelse med partneringaftalen.

Incitamentsaftalen i opgravningsudbuddet består for opgravningssentreprentørerne af fire elementer.

- Projektkøkonomi
- Løbende forbedringer
- Fælles mål
- Fælles innovation

Da opgravningssentreprentørerne i genskab af totalentreprenører selv teamer op med rådgiverne, anses deres rådgiver ikke som selvstændig samarbejdspartner i denne forbindelse. Eventuel afregning af målopfølgningsincitament mellem opgravningssentreprentører og rådgiver/leverandør/underentreprenør er således bygherrene uvedkommende.

	OPG-E1	OPG-E2	OPG-E3
Projektøkonomi	●	●	●
Løbende forbedringer	●	●	●
Fælles mål	●	●	●
Innovation	●	●	●

For nærmere beskrivelse af incitamentsmodellen henvises til afsnit 4.

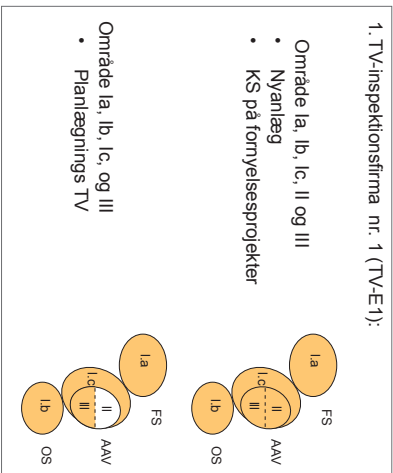
2.4 Udbud 3 - TV-inspektion

Antal udbudte rammeaftaler

Der skal i dette udbud findes 2 samarbejds-partnere (TV-inspektionsfirmaer) til udførelse af TV-inspektionsopgaver og spuling i forbindelse med spillevandsprojekter.

En tilbudsgiver kan kun få tildelt én rammeaftale under nærværende tilbud. Det ene TV-inspektionsfirma indgår en individuel rammeaftale med hver af de 3 bygherrer (Favrskov Spillevand, Odder Spillevand og Aarhus Vand), mens det andet TV-inspektionsfirma alene indgår en rammeaftale med Aarhus Vand. Begge TV-inspektionsfirmaer indgår i den fælles partneraftale med de 3 bygherrer.

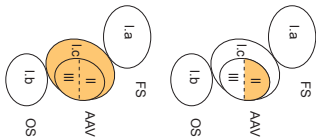
Opdeling i områder/opgaver



Løst tilknyttet samarbejdspartner (beskrives yderligere under afsnit 3.1 Samarbejdspartnere)

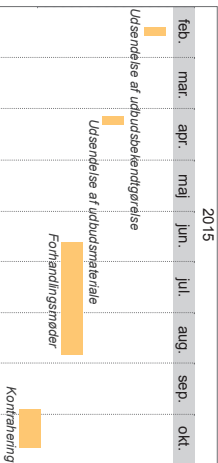
2. TV-inspektionsfirma nr. 2 (TV-E2):

- Område II
- Planlægnings TV



- Område Ic, II og III
- Drift

Tidsplan



Udbuddet forventes igangsat med indrykning af udbudsbekendtgørelse i løbet af februar 2015 og afsluttet i løbet af oktober 2015.

Arbejdets omfang

TV-inspektionsfirmaet skal udføre arbejdet som beskrevet i den fælles fagbeskrivelse.

Arbejdet omfatter udførelse af TV-inspektion af kloakledninger med tilhørende forudgående rengøring samt eventuel tillægsydelse i form af brøndinspektion.

De 7 opgavetype er:

- Spuling og TV-inspektion i forbindelse med fornyelsesopgaver
- Spuling og TV-inspektion i fælleskloakerede områder
- Spuling og TV-inspektion i eksisterende separatkloakerede områder
- TV-inspektion ved nyanlæg i byggemodninger med spuling

- Spuling og TV-inspektion ved driftsopgaver
- Brøndrapporter
- Eventuelt TV på privat grund

Foruden arbejde på det offentlige ledningssystem kan der forekomme arbejder på privat grund.

Forløbet af arbejdet er angivet i fagbeskrivelsen i følgende overskrifter:

- Projektopstart
- Feltundersøgelser
- Udarbejdelse af tegningsmateriale
- Myndighedsforhold
- Beboerinformation og lodejerforhold
- Gennemførelse af anlægsprojekt
- Tilsynsaktiviteter
- Aflevering

Partneringelementer / incitamentsmodel

Med udgangspunkt i en incitamentsmodel indgås en incitamentsaftale mellem bygherre og samarbejdspartner i forbindelse med partneringaftalen.

Incitamentsaftalen i TV-inspektionsudbudet består af to elementer.

	TV-E1	TV-E2
Projekt-økonomi		
Løbende forbedringer		
Fælles mål		
Innovation		

For nærmere beskrivelse af incitamentsmodellen henvises til afsnit 4.

2.5 Udbud 4 - Planlægning

Antal udbudte rammeaftaler

Der skal i dette udbud findes 2-3 samarbejdspartnere (rådgivere) til udførelse af planlægningsopgaver i forbindelse med vurdering af vand- og spildevandssystemets hydrauliske og driftsmæssige funktion samt udarbejdelse af fornyelsesplaner for vand og spildevand.

Rådgiver nr. 1 indgår rammeaftale med Aarhus Vand.

Rådgiver nr. 1 vil også kunne få tildelt rammeaftalen for rådgiver nr. 2 eller rådgiver nr. 3.

Rådgiver nr. 2 indgår rammeaftale med Aarhus Vand.

Rådgiver nr. 2 kan ikke få tildelt tildelt rammeaftalen for rådgiver 3.

Rådgiver nr. 3 indgår en individuel rammeaftale med hver af de tre bygherrer (Favrskov Spildevand, Odder Spildevand og Aarhus Vand). Rådgiver nr. 3 kan ikke få tildelt rammeaftalen for rådgiver nr. 2.

Rådgiverne, som har fået tildelt rammeaftaler indgår i den fælles partnertingaftale med alle 3 bygherrer.

Opdeling i områder/opgaver

Rådgiverne skal udføre forskellige opgaver, idet der anvendes følgende opdeling:

1. Planlægningsrådgiver nr. 1
(PL-R1):

Område Ic, II og III

- Overordnet fornyelsesplanlægning
- Driftsbelignet fornyelsesplanlægning
- Dataindsamling og vedligeholdelsesopgaver

2. Planlægningsrådgiver nr. 2
(PL-R2):

Område II

- Adskillelse
- Klimaprojekt
- Områdefornyelsesplaner
- Nyanlæg (projektering)

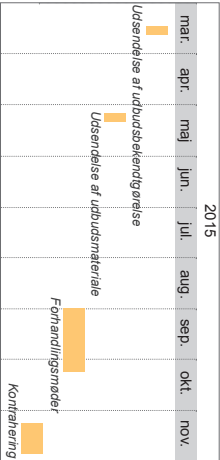
3. Planlægningsrådgiver nr. 3
(PL-R3):

Område Ia, Ib, Ic og III

- Adskillelse
- Klimaprojekt
- Områdefornyelsesplaner
- Nyanlæg (projektering)

Fast tilknyttet samarbejdspartner (beskrives yderligere under afsnit 3.1 Samarbejdspartnere)

Tidsplan



Udbuddet forventes igangsat med indrykning af udbuds-bekendtgørelse i løbet af marts 2015 og afsluttet i løbet af november 2015.

Arbejdets omfang

Rådgiverne skal udføre deres del af arbejdet som beskrevet i de forskellige fagbeskrivelser.

Rådgiver 1 skal udføre vandopgaver samt overordnet planlægning på både vand- og spildevandssystemet.

Rådgiver 2 og 3 skal udføre detalianalyser på spildevandssystemet.

Optioner

I forbindelse med rådgivningsudbuddet ønsker bygherren tilbud på følgende optioner:

- Hydrauliske beregninger på vandssystemet (kun PL-R1)

Partneringelementer / incitamentsmodel

Med udgangspunkt i en incitamentsmodel indgås en incitamentsaftale mellem bygherre og samarbejdspartner i forbindelse med partnertingaftalen.

Incitamentsaftalen i planlægningsudbuddet består for rådgiverne af fire elementer.

	PL-R1	PL-R2	PL-R3
Projekt-økonomi	●	●	●
Løbende forbedringer	●	●	●
Fælles mål	●	●	●
Innovation	●	●	●

For nærmere beskrivelse af incitamentsmodellen henvises til afsnit 4.

2.6 Udbud 5 - Pumpestationer

Antal udbudte rammeaftaler

Der skal findes 1 samarbejdspartner (pumpeleverandør) til etablering af nye og fornyelse af eksisterende pumpestationer for Aarhus Vand.

Pumpeleverandøren indgår rammeaftale med Aarhus Vand, og pumpeleverandøren indgår ligeledes i den fælles partneringftale.

Opdeling i områder/opgaver

Pumpeleverandøren skal levere pumper, pumpestationer, pumpepumpe, el og styring samt udføre el- og rørarbejder i tilknytning hertil til alle pumpestationsopgaver i område Ic, II og III, der tilsammen dækker hele Aarhus-området.

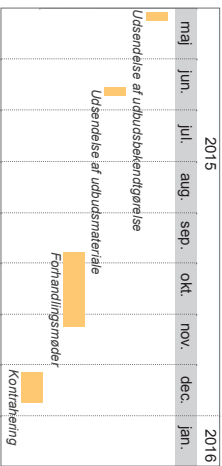
1. Pumpeleverandør (PST-LEV1)

- Område Ic, II og III
- Fornyelse
- Nyanlæg



■ Løst tilknyttet samarbejdspartner (beskrives yderligere under afsnit 3.1 Samarbejdspartnere)

Tidsplan



Udbuddet påregnes igangsat med indrykning af udbudsbeholdningsoplysninger i maj 2015 og forventes afsluttet i løbet af december 2015.

Arbejdets omfang

Pumpeleverandøren skal udføre arbejdet som beskrevet i ydelsesbeskrivelsen.

Forløbet af arbejdet er angivet i ydelsesbeskrivelsen og omfatter bl.a.:

- Deltage i kapacitetsbestemmelser og udarbejdelse af standarddata for eksisterende pumpestationer.
- Udarbejdelse af projektforslag for både nye pumpestationer i byggerområdene og for sanering af eksisterende pumpestationer.
- Projekterne for pumpestationer omfatter: maskinen, treprise og el-entreprise, smedearbejder og dækning og brønd leverance.
- Gennemførelse af anlægsprojekter, selve jord- og anlægsarbejdet udføres af anlægsentreprisen, men det er pumpeentreprisen der skal stå for koordineringen.
- Udarbejdelse af D og V manual
- Test og drift af ny pumpestation indtil denne overdrages til Aarhus Vand, Produktion.

Det bemærkes at bygherren påregner at benytte sig af eksterne bygherrerådgivere til KS af projektforslag og til mængdebestemmelse.

Partneringelementer / Incitementsmodel

Med udgangspunkt i en incitementsmodel indgår en incitementsaftale mellem bygherren og samarbejdspartner i forbindelse med partneringftalen.

Da pumpeleverandøren selv teamer op med el-entreprisen og evt. rådgiver, anses elentreprisen og rådgiveren ikke som selvstændig samarbejdspartner i denne forbindelse. Eventuel afregning af maloplygningsincitements mellem pumpeleverandør og elentreprisen samt rådgiver er bygherren uvedkommende.

Incitementsaftalen i pumpeleverandørudbuddet består af to elementer.

	PST-LEV 1
Projekt-økonomi	●
Løbende forbedringer	●
Fælles mål	
Innovation	

For nærmere beskrivelse af incitementsmodellen henvises til afsnit 4.



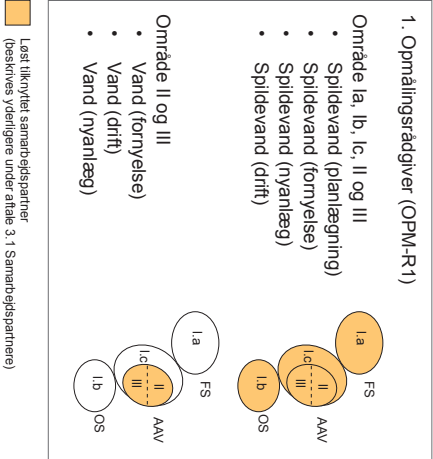
2.7 Udbud 6 - Opmåling

Antal udbudte rammeaftaler

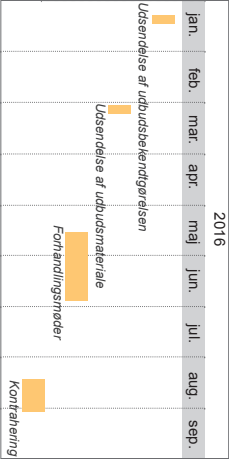
Der skal i dette udbud findes 1 samarbejdspartner (opmålingsfirma) til udførelse af opmålingsopgaver i forbindelse vand- og spildevandsopgaver.

Opmålingsfirmaet indgår en individuel rammeaftale med hver af de 3 bygherrer samt en fælles partneringaftale med alle 3 bygherrer.

Opdeling i områder/opgaver



Tidsplan



Udbuddet forventes igangsat med indrykning af udbuds-bekendtgørelsen i løbet af januar 2016 og afsluttet i løbet af september 2016.

Arbejdets omfang

Opmålingsfirmaet skal udføre arbejdet som beskrevet i den fælles fagbeskrivelse.

Udbuddet omhandler rammeaftaler vedrørende op-måling, tinglysning og rådgivning om GIS. Udbuddet gennemføres som et rådgiverudbud, jf. ABR 89. Der udbydes 1 selvstændig rammeaftale inden for dette udbud: Rammeaftale I: OPM-R1 Opmåling, tinglysning og rådgivning om GIS.

Rammeaftalen omfatter følgende opgavetyper:

- Fornyelsesplanlægning af spildevandsanlæg. Opmåling af spildevandsanlæg generelt. Det drejer sig om opmåling af eksisterende brønde, bygværker og bassiner samt andre opmålingsopgaver relateret til spildevandsom-rådet. Spildevandsanlæg opmåles primært på over terræn/indvendige mål i brønde, men i visse tilfælde opmåles ligeledes anlæg under terræn eller i åben grav.
- Fornyelsesprojekter ved opgravning og ny anlæg. På fornyelsesprojekter skal der både udføres opmåling på spildevandsanlæggene og vandforsy-ningsanlæggene. Opmåling af spildevandsanlæg svarer til opgaverne beskrevet under fornyelses-planlægning. Opmåling af vandforsyningsanlæg inkl. komponenter udføres i åben grav i forbindel-se med anlægsarbejdet.

- Tinglysningsopgaver. Udfærdigelse og tinglysning af deklarationer, herunder eventuelt lodsejerkontakt. Sparring og rådgivning ved tingbogsopslag og øvrige tinglysningssagligheder.
- Øvrige GIS-, data- og ledningsregistreringsopgaver. Teknisk bistand i forbindelse med GIS-, data- og ledningsregistreringsopgaver.
- Drift i form af opmåling af stik- og brudopgaver.

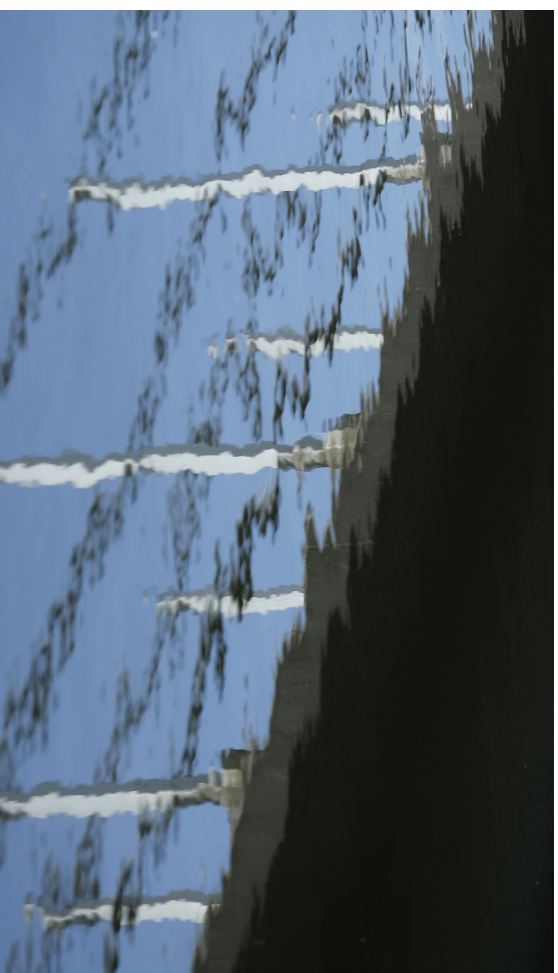
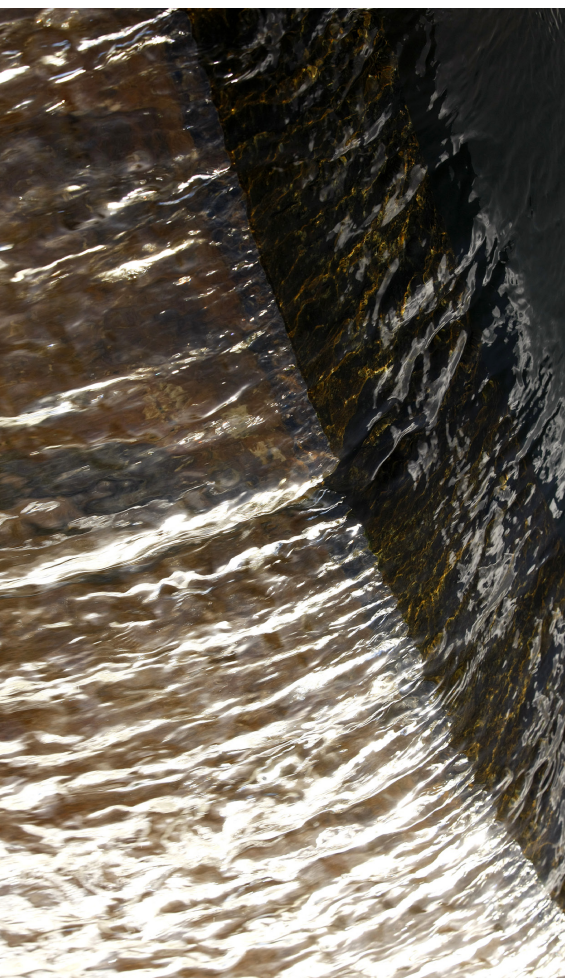
Partneringelementer

Opmålingsfirmaet forpligtiges i partneringaftalen til at arbejde med følgende partneringelement:

OPM-R1
Projekt- økonomi
Løbende forbedringer
Fælles mål
Innovation

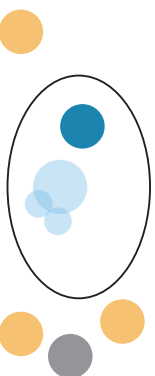
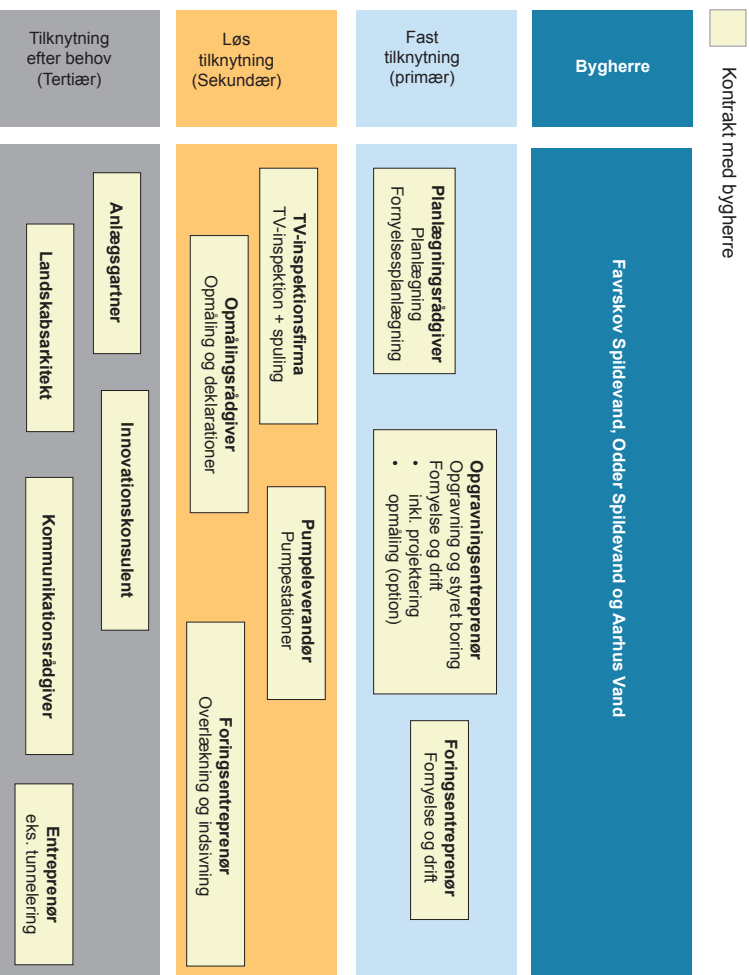
For nærmere beskrivelse af partneringelementet henvises til afsnit 4.





3. Samarbejdspartnere og aftaleforhold

3.1 Samarbejdspartnere



Figuren illustrerer princippet for organisering af samarbejdet mellem bygherrene og samarbejdspartnere på de forskellige niveauer.

Inden for cirklen: Bygherre + primære samarbejdspartnere
- har ansvaret for at gennemføre projektet.
Uden for cirklen: Sekundære + tertiære samarbejdspartnere,
- "trækkes" ind i cirklen/opgaven efter behov

Samarbejdspartnere i det samlede kompleks af rammeaftaler vil blive organiseret i 3 niveauer:

- Fast tilknytning (primær)
- Løs tilknytning (sekundær)
- Tilknytning efter behov (tertiær)

Fast tilknytning (primær)

I dette niveau har alle samarbejdspartnere 6-årige rammeaftaler med bygherrene, og samarbejdspartnere i dette niveau vil blive bygherrenes primære samarbejdspartnere i rammeaftalernes løbetid.

Med fast tilknytning menes, at samarbejdspartnere i dette niveau vil få en til én relation til bygherrene, hvorfra de får deres opgaver.

De kommende projekter vil blive udviklet i et tæt samspil mellem de primære samarbejdspartnere og bygherrene, og som en del af denne proces planlægges det, i hvilket omfang der vil skulle inddrages sekundære eller tertiære samarbejdspartnere på det enkelte projekter.

Når primære samarbejdspartnere efter aftale med bygherrene inddrager samarbejdspartnere fra andre niveauer, vil det altid være de primære samarbejdspartnere, som er ansvarlige for styringen og koordineringen af de sekundære eller tertiære samarbejdspartnere.

Hvis to primære samarbejdspartnere arbejder på samme projekt, vil det altid være opgravningsentreprenøren, som har koordineringsansvaret.

De primære samarbejdspartnere vil i fuldt omfang skulle deltage i partneringsamarbejdet, som er beskrevet i afsnit "4.2 Partneringelementer i de enkelte udbud".

Løs tilknytning (sekundær)

I dette niveau har alle samarbejdspartnere 6-årige rammeaftaler med bygherrene, og samarbejdspartnere i dette niveau vil blive bygherrenes sekundære samarbejdspartnere i rammeaftalernes løbetid.

De sekundære samarbejdspartnere inddrages på udvalgte projekter af de primære samarbejdspartnere.

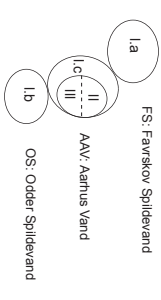
Med løs tilknytning menes, at samarbejdspartnere vil få mange relationer både til bygherrene og til de fast tilknyttede samarbejdspartnere. Idet samarbejdspartnere i dette niveau vil kunne få opgaver fra både bygherrene og fra de fast tilknyttede samarbejdspartnere.

De sekundære samarbejdspartnere vil skulle deltage i dele af partneringsamarbejdet, hvilket er beskrevet nærmere i afsnit "4.2 Partneringelementer i de enkelte udbud".

Tilknytning efter behov (tertiær)

I dette niveau indkøber bygherrene efter behov løbende ydelser fra de tertiære samarbejdspartnere.

Da disse samarbejdspartnere kun er tilknyttet enkelte projekter i kortere perioder, indgår de tertiære samarbejdspartnere ikke direkte i partneringsamarbejdet.

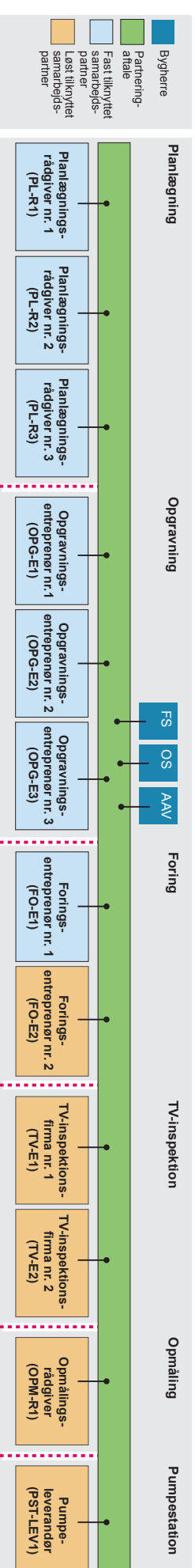


3.2 Aftalekompleks

Aftalekomplekset består af én overordnet partningaftale, som er gældende for alle udbuddene, og minimum 24 rammeaftaler fordelt på de 6 udbud og 12 samarbejdspartnere.

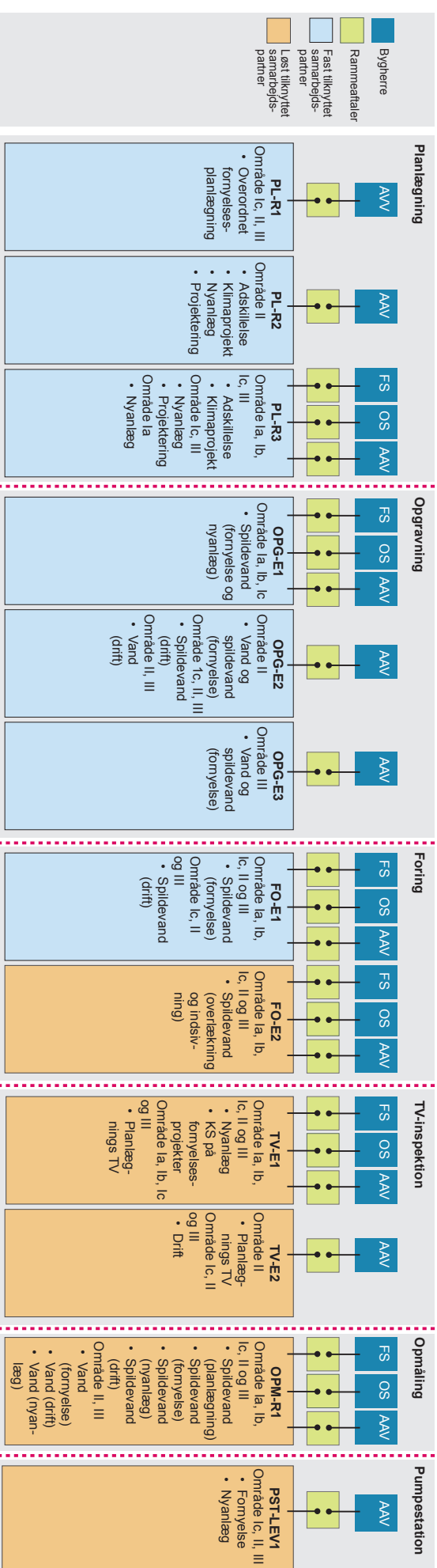
Af nedestående figur ses det, at de 3 bygherrer samt alle de 7 primære og de 5 sekundære samarbejdspartnere underskriver den samme partneringaftale.

Aftaleforhold for partneringaftale



Af nedestående figur ses det, hvordan de primære og sekundære samarbejdspartnere under de enkelte udbud enten indgår én rammeaftale med én bygherre eller flere separate rammeaftaler med hver af de tre bygherrer.

Aftaleforhold for rammeaftaler



4. Partnering

4.1 Partnersamarbejde

Partnering

Ved *Partnering* forstås en samarbejdsform, der er baseret på dialog, tillid, åbenhed, og hvor projekter gennemføres med fælles målsætninger baseret på fælles økonomiske interesser.

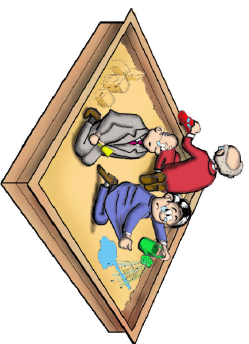
Overordnet formål med udbud i partnering

Det overordnede formål med at udbyde rammeaftalerne i partnering, hvor alle bygherrer og samarbejdspartnere bliver en del af et samlet partnersamarbejde, der går på tværs af de enkelte rammeaftaler, er, at samarbejdspartnere sammen med bygherrene skal udvikle metoder til fornyelse af vand- og spildevandsledninger.

Udviklingen skal ske med henblik på at opnå bedst mulig kvalitet og effektivitet på en miljømæssig optimal måde samtidig med, at der opnås størst mulig borger- og kundetilfredshed.

Partnersamarbejdet

Bygherrene ønsker med partnersamarbejdet at ændre adfærden, så den enkelte ikke kun plejer egne interesser og har fokus på egen økonomi, hvilket i værste fald resulterer i fejl, kvalitetssvigt, ineffektivitet, tvister og ulykker.



De enkelte parter plejer deres egne interesser.

Det er hensigten med partnersamarbejdet, at alle samarbejdspartnere vil vedkende sig den gensidige afhængighed, og at samarbejdspartnere vil prioritere selve samarbejdet så højt, at man respektfuldt kalder hinanden for "partnere" – og taler åbent om problemer og fælles interesser.



Samarbejde og fællesskab.

Bygherrenes forventninger til partnersamarbejdet er, at alle parter kan høste fordele af at hjælpe hinanden til at yde mere, og at der på den baggrund vil opstå eget værdiskabelse til gavn for alle parter i samarbejdet – både samarbejdspartnere og bygherrene.

Tanken med partnering er at dyrke en samarbejdsform, som gennem åben og ærlig kommunikation øger den gensidige respekt og tillid mellem samarbejdspartnere. I denne dialog kan man lettere beslutte en række fælles målsætninger - og støtte hinanden i at opnå dem. Mulighederne for konflikter formindskes.

Forventninger til partnersamarbejdet

Med partnersamarbejdet ønsker bygherrene at opnå:

- fællesskab omkring visionen om at udvikle fremtidens bæredygtige løsninger gennem grænseløst samarbejde
- projektet kommer i centrum
- reduktion af omkostninger, dvs. mere for pengene
- kontinuerlig høj kvalitet
- samarbejdsrelationer med et langsigtet fokus, der giver mulighed for fælles udvikling, optimering og strukturering
- et socialt og fagligt udviklende samarbejde
- en sund forretnings- og incitamentsmodel for alle parter
- kundefinformation og god kundeservice.

Forventninger til samarbejdspartnere

I partneraftalen forpligtes samarbejdspartnere på rammeaftalerne til at samarbejde om nogle eller alle af følgende fælles, overordnede mål for partnersamarbejdet, også kaldet partneringelementerne:

- Projektøkonomi med overskuds-/underskudsdeling
- Fælles mål
- Løbende forbedringer
- Innovation

Projektøkonomi m. over-/underskudsdeling	Fælles mål	Løbende forbedringer	Innovation
--	------------	----------------------	------------

Omfanget af forpligtelser i relation til partnersamarbejdet fremgår af afsnit 4.2 "Partneringelementer i de enkelte udbud".

Partnering afhænger i høj grad af samarbejdet mellem mennesker, og for at opnå et vellykket samspil skal samarbejdspartnere stille erfaring, samarbejdsvillige, konstruktive og engagerede medarbejdere, som har lyst til at arbejde med både anlægs- og udviklingsprojekter, til rådighed for projekterne.

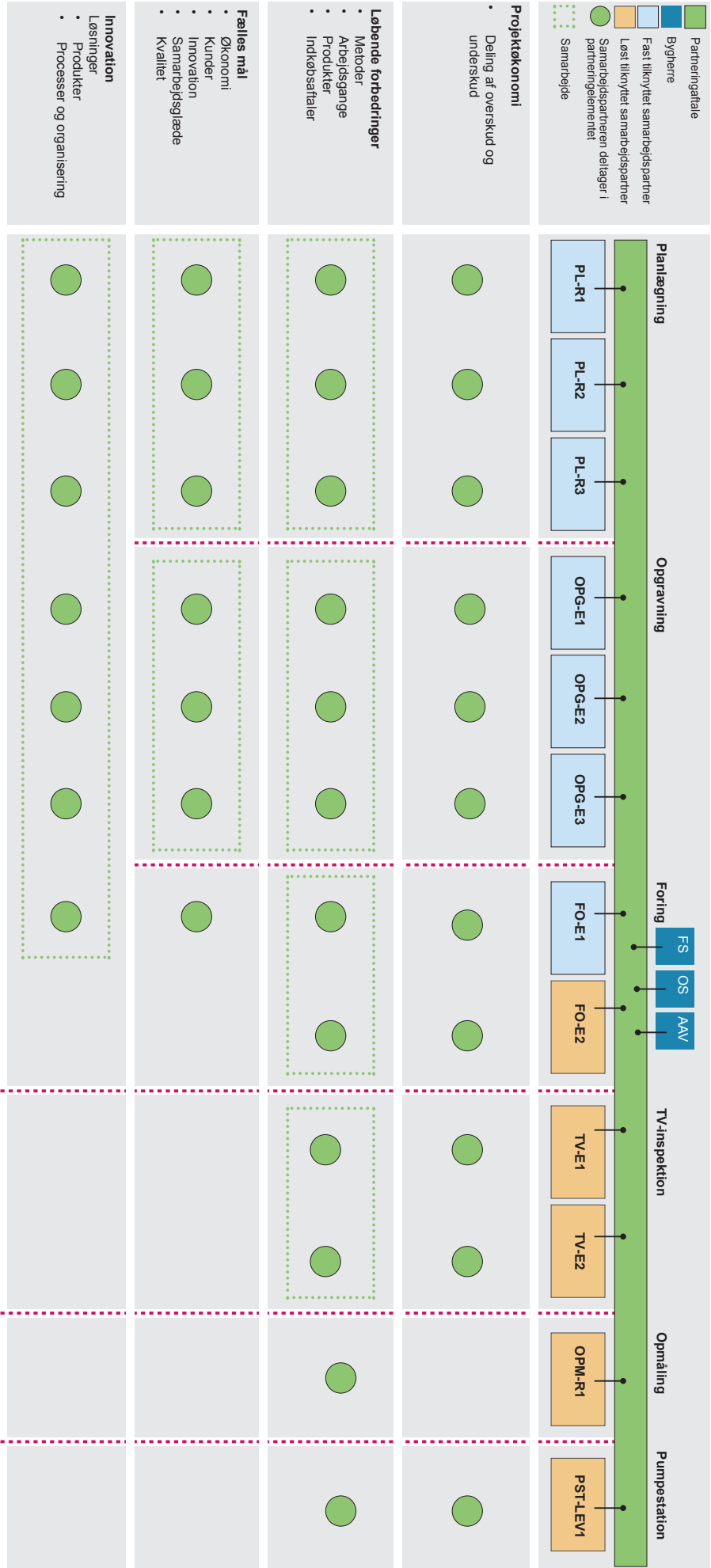
4.2 Partneringelementer i de enkelte udbud

Af nedstående figur ses det, hvilke partneringelementer som de enkelte samarbejdspartnere, der underskriver den overordnede partneringaftale, forpligter sig til at indgå samarbejde omkring.

På figuren ses, at de primære samarbejdspartnere skal deltage i samarbejde omkring alle partneringelementer, mens de sekundære samarbejdspartnere kun skal indgå i samarbejde omkring en del af partneringelementerne.

På figuren ses, hvor fast tilknyttede og løst tilknyttede samarbejdspartnere er forpligtiget til at samarbejde på tværs af rammeaftaler.

Aftaleforhold for partneringaftale



4.3 Organisering af samarbejde

Samarbejdet mellem bygherrer og samarbejdspartnere organiseres i 2 delorganisationer:

- organisering af kontrakter og anlægsprojekter (herunder også rådgivning)
- organisering af partneringsamarbejdet (udviklingsprojekter)

4.3.1 Organisering af kontrakter og anlægsprojekter

Organisering for kontrakter og anlægsprojekter opdeles på 2 niveauer:

- **Kontraktstyregrupper**
- **Projektgrupper (anlæg)**

Kontraktstyregruppe

Der etableres én kontraktstyregruppe for hver rammeaftale med følgende repræsentanter i hver gruppe:

- én bygherrerepræsentant
- én repræsentant fra primær eller sekundær samarbejdspartner

Ovenstående repræsentanter vil skulle være fra virksomhedens ledelsesniveau og have den fornødne beslutningskompetence.

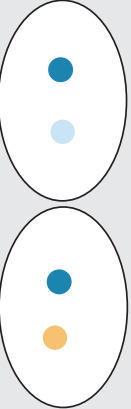
Kontraktstyregruppernes arbejde består af en løbende overordnet koordinering og evaluering af samarbejdet og projektets udvikling, og kontraktstyregrupperne har beføjelser til at foretage udførelsesnæssige samt økonomiske korrektioner og beslutninger.

Endvidere er kontraktstyregrupperne første instans til løsning og afklaring af opståede tvister og uenigheder i relation til både partneraftalen og rammeaftalen i og imellem partnerne i de enkelte projektgrupper og på tværs af projektgrupperne.

Kontraktstyregruppernes beslutninger har kun gyldighed, når der er opnået enstemmighed i kontraktstyregruppen, og hvis enstemmighed ikke kan opnås, skal der indkaldes til et nyt møde senest en uge efter, hvor problemet skal søges endeligt løst.

Kontraktstyregruppen mødes efter behov, forventeligt 2 gange årligt.

Kontraktgruppe



Kontraktstyregruppe med repræsentanter fra én bygherre og én primær eller sekundær samarbejdspartner.

Projektgrupper (anlæg)

Der etableres én projektgruppe (anlæg) for hver rammeaftale med følgende repræsentanter i hver gruppe:

- 1-3 bygherrerepræsentanter
- 1-3 repræsentanter fra primær eller sekundær samarbejdspartner (antallet aftales nærmere med bygherre)

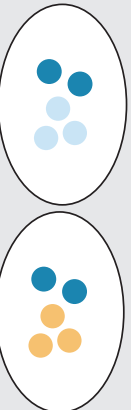
Ovenstående repræsentanter vil skulle være på projektniveau.

Projektgruppernes opgave er at sikre fremdrift i det daglige arbejde gennem tilstrækkelig volumen og kontinuitet i opgavetilgang og -afvikling. Desuden har projektgrupperne til opgave at udvikle og gennemføre projektet i et optimalt samarbejde mellem partnerne. Dette sikres gennem løbende koordinering af bygherrens krav og specifikationer med samarbejdspartnernes idéer og erfaringer omkring pris og udvikling.

Projektgrupperne udfører deres opfølgning på projekterne gennem faste projektgruppemøder, time-outs, ekskursioner samt egne workshops/temadage.

Projektgrupperne opfordres til at trække relevante projektmedarbejdere med ind til møderne, når der afholdes time-outs, ekskursioner og temadage.

Projektgruppe



Projektgruppe (anlæg) med 1-3 repræsentanter fra én bygherre og 1-3 repræsentanter fra én primær eller sekundær samarbejdspartner.

4.3.2 Organisering af partneringsamarbejdet (udviklingsprojekter)

Organisering af partneringsamarbejdet opdeles på 4 niveauer:

- **Styregruppe (primære samarbejdspartnere)**
- **Overordnet partnerskab**
- **Delpartnerskab**
- **Projektgrupper (udvikling)**

Styregruppe (primære samarbejdspartnere)

Der etableres én styregruppe for primære samarbejdspartnere med følgende repræsentanter:

- bygherrerepræsentanter fra alle 3 bygherrer
- én repræsentant fra hver af de primære samarbejdspartner

Repræsentanterne skal være fra virksomhedernes ledelsesniveau og have den fornødne beslutningskompetence. Repræsentanterne i styregruppe (primære samarbejdspartnere) skal være identiske med repræsentanterne i kontraktstyregrupperne for de 7 primære samarbejdspartnere

Det er styregruppens overordnede ansvar, at partneringsaftalens mål efterleves af alle primære samarbejdspartnere i partneringsarbejdet.

Styregruppens opgave er overordnet styring af mål, innovation og strategi, og det er endvidere stygruppens opgave at planlægge den årlige workshop for det overordnede partnerskab.

Styregruppen udarbejder den overordnede udviklingsplan med de tilhørende handlingsplaner for det overordnede partnerskab.

Styregruppens beslutninger har kun gyldighed, når der er opnået enstemmighed, og hvis enstemmighed ikke kan opnås, skal der indkaldes til et nyt møde senest en uge efter, hvor problemet skal søges endeligt løst.

Styregruppen mødes som udgangspunkt 4 gange årligt fordelt på 2 hele dage og 2 halve dage, og derudover såfremt der skulle opstå behov for det.

Styregruppe



Styregruppe (primære samarbejdspartnere) med repræsentanter fra tre bygherrer og 7 primære samarbejdspartnere.

Det overordnede partnerskab

Det overordnede partnerskab omfatter bygherre samt alle primære og sekundære samarbejdspartnere.

Det overordnede partnerskab skal bestå af:

- styregruppe (primære samarbejdspartnere)
- kontraktstyregrupper (sekundære samarbejdspartnere)
- projektygrupper for primære samarbejdspartnere
- nøglemedarbejdere efter nærmere aftale

Det overordnede partnerskab mødes 1 gang om året til en workshop af 2 dages varighed. Formålet med hver workshop er, at:

- sikre, at alle er fortrolige med og bakker op omkring vision, mission og mål for samarbejdet
- indsamle og prioritere ideer til udvikling
- træffe beslutning om, hvilke ideer til udvikling der kan blive til løbende forbedringer, og hvilke ideer der vil egne sig til "Innovation"
- præsenteres for den overordnede udviklingsplan for det overordnede partnerskab samt delpartnerskabets udviklingsplan
- fastlægge møder i partneringsarbejdet 1 år frem.

Ideer, som vil egne sig til udvikling igennem en innovationsproces, skal efter workshoppen håndteres i de til lejligheden af styregruppen nedsatte projektygrupper.

Styregruppen kan vælge at invitere eksterne parter med til workshops i de tilfælde, det måtte give mening for arbejdet i det overordnede partnerskab.

Det overordnede partnerskab



Det overordnede partnerskab består af styregruppe, kontraktstyregruppe (primære samarbejdspartnere, projektygrupper (anlæg)) for primære samarbejdspartnere samt nøglemedarbejdere.

Delpartnerskab

Der etableres et delpartnerskab for hver af de 6 udbud:

- planlægning
- opgravning
- foring
- TV-inspektion
- opmåling
- pumpestationer

Hver delpartnerskab skal bestå af følgende repræsentanter:

- repræsentanter fra alle bygherremer
- repræsentanter fra alle rammeaftaler i udbuddet

Ovenstående repræsentanter vil skulle være på projektniveau.

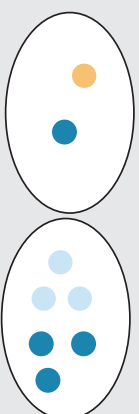
Formålet med delpartnerskaberne er at skabe et forum, hvor bygherrer og samarbejdspartnere i et udbud kan mødes omkring erfaringsopsamling på tværs af projekter og på tværs af samarbejdspartnere, hvor dette måtte være relevant.

Delpartnerskaberne skal med udgangspunkt i udviklingsplanen for det overordnede fællesskab samt "Fælles mål" udarbejde udviklingsplan for hvert delpartnerskab. De skal yderligere udvikle og udføre handlingsplaner for delpartnerskabet.

I delpartnerskabet er der et vekslende antal af bygherrer og samarbejdspartnere.

Delpartnerskaberne skal mødes 4 gange årligt.

Delpartnerskab



Delpartnerskab har et vekslende antal bygherre og samarbejdspartnere. Der kan være alt fra 1 bygherre og 1 samarbejdspartner til 3 bygherre og 3 samarbejdspartnere.

Projektygrupper (udvikling)

Der etableres én projektygruppe (udvikling) for hver rammeaftale med følgende repræsentanter i hver gruppe:

- 1-3 bygherrerepræsentanter(er)
- 1-3 repræsentant(er) fra samarbejdspartner (antallet aftales nærmere med bygherre)

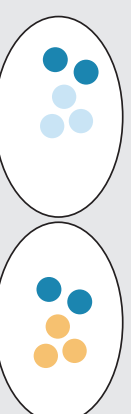
Projektygruppernes opgave er at arbejde med økonomistyring og "overskuds-/underskudsdeling" (dette gælder dog ikke for opmålingsrådgiveren OPM-R1).

Derudover skal projektygrupperne arbejde med gennemførelse af løbende forbedringer og afprøvnings/implementering af nye løsninger/produkter (innovation).

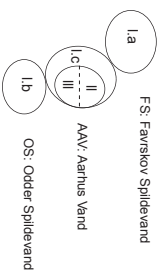
Projektygruppe (udvikling) er principielt identisk med projektygruppe (anlæg), men kan suppleres efter behov. Projektygrupperne planlægger selv, hvordan de vil organisere arbejdet med anlægs- og udviklingsprojekter.

Ovenstående repræsentanter vil skulle være på projektniveau.

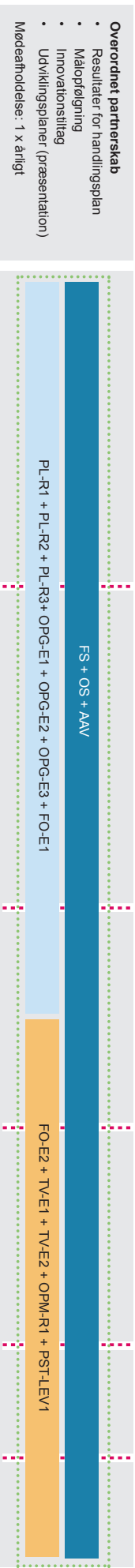
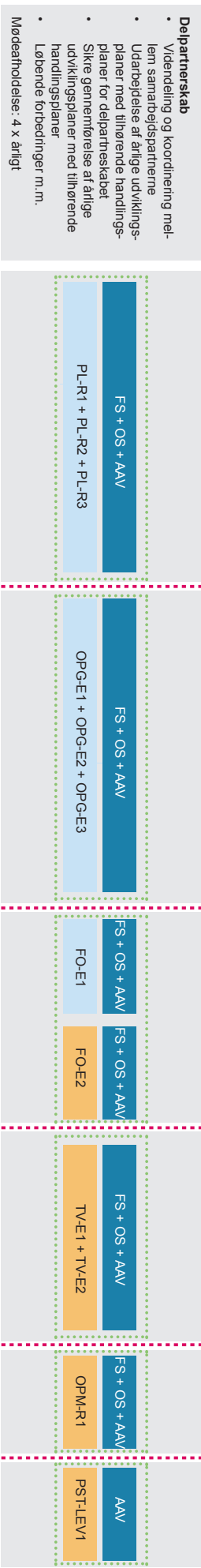
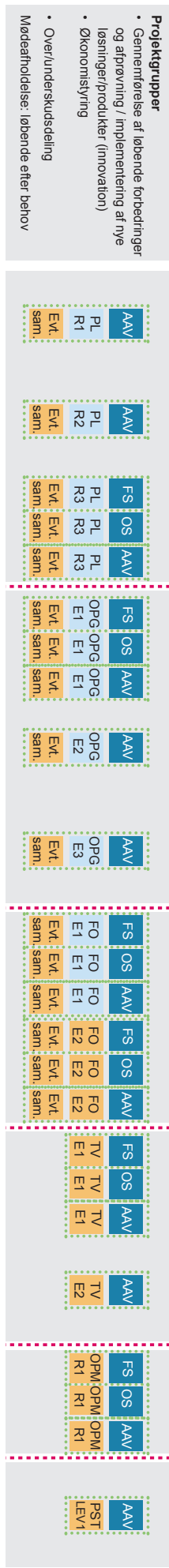
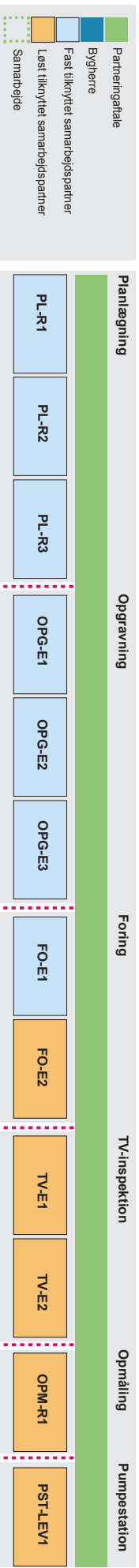
Projektygrupper (udvikling)

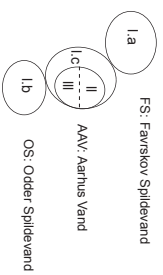


Projektygruppe (udvikling) med 1-3 repræsentanter fra én bygherre og 1-3 repræsentanter fra én samarbejdspartner.



Af nedenslående figur ses det, hvem der samarbejder omkring hvilke aktiviteter i partnersamarbejdet.





At nedenstående figur ses organisering af partneringsarbejdet på kontraktstyrgruppe- og projektgruppeniveau. Hvor der er flere samarbejdspartnere i et udbud, skal hver samarbejdspartner deltage med kontraktstyrgruppe og/eller projektgrupper.

	Løst tilknyttet samarbejdspartner Fast tilknyttet samarbejdspartner Projektgruppe (anlæg og udvikling) Kontraktstyrgruppe	Planlægning	Opgravning	Foring Foring	TV-inspektion	Opmåling	Pumpestation
Projektgrupper - Gennemførelse af løbende forbedringer og afprøvning / implementering af nye løsninger/produkter (innovation) - Økonomistyring - Overunderskudsdeling Mødeafholdelse: løbende efter behov		O OX	O OX	O OX O OX	O OX	O OX	O OX
Delpartnerskab - Videndeing og koordinering mellem samarbejdspartnere - Udarbejdelse af årlige udviklingsplaner med tilhørende handlingsplaner for delpartnerskabet - Sikre gennemførelse af årlige udviklingsplaner med tilhørende handlingsplaner - Løbende forbedringer m.m. Mødeafholdelse: 4 x årligt		O	O	O O	O	O	O
Overordnet partnerskab - Resultater for handlingsplan - Målopfølgning - Innovationsinitiativ - Udviklingsplaner (præsentation) Mødeafholdelse: 1 x årligt		OX	OX	OX X	X	X	X
Styregruppe (primær samarbejdspartner) - Overordnet styring af mål, innovation og strategi - Overordnet udviklingsplan for det overordnede partnerskab - Handlingsplaner for det overordnede partnerskab Mødeafholdelse: 4 x årligt		X	X	X			

4.3.3 Udviklings- og handlingsplaner

Hvert år udarbejdes den overordnede udviklingsplan samt udviklingsplaner for delpartnerskabet med de dertilhørende handlingsplaner. Udviklings- og handlingsplanerne har til formål at sikre, at partnerskabet i fællesskab udvikler arbejdsmetoder, arbejds gange og processer.

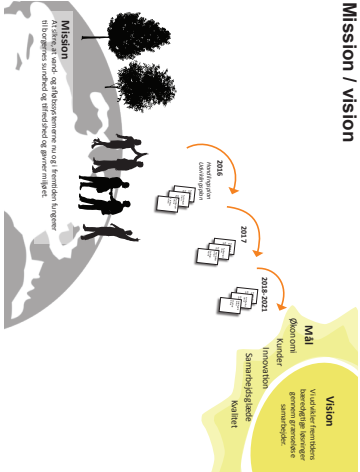
Udviklingsplanerne tager udgangspunkt i den fælles mission, der definerer partnerskabets eksistensberettigelse og den fælles vision, der definerer, hvor partnerskabet gerne vil bevæge sig hen.

Udviklingsplanerne er rammen for det årlige arbejde med handlingsplanerne. Handlingsplanerne består af strategier (aktiviteter), der skal sikre, at partnerskabet arbejder målrettet mod mål og vision.

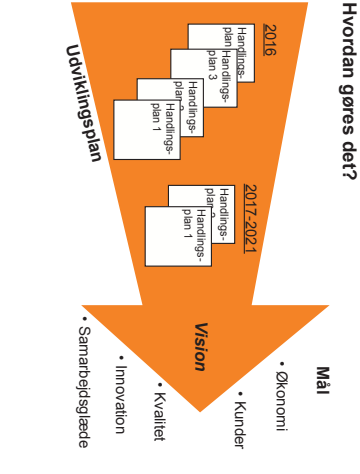
Styregruppen udarbejder den overordnede udviklingsplan og de dertilhørende handlingsplaner for det overordnede partnerskab.

Delpartnerskabet udarbejder, på baggrund af den overordnede udviklingsplan, udviklingsplaner med de dertilhørende handlingsplaner for delpartnerskabet. De sikrer yderligere gennemførelsen af handlingsplanerne. Der udarbejdes handlingsplaner for alle delpartnerskaber.

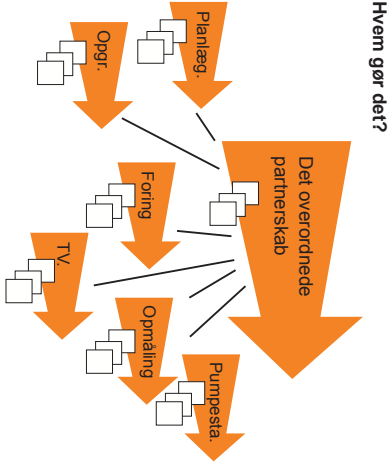
Et årshjul for delpartnerskabet kan se ud som på den viste illustration. I starten af året udarbejdes udviklings- og handlingsplaner for delpartnerskabet. Workshopen afholdes én gang årligt, og her ses tilbage i forhold til hvad der er nået det seneste år, og der ses frem, hvor udviklingsplaner og handlingsplaner præsenteres. Hvert kvartal er der timeout, hvor handlingsplanerne evalueres.



Mission / vision



Hvordan gøres det?



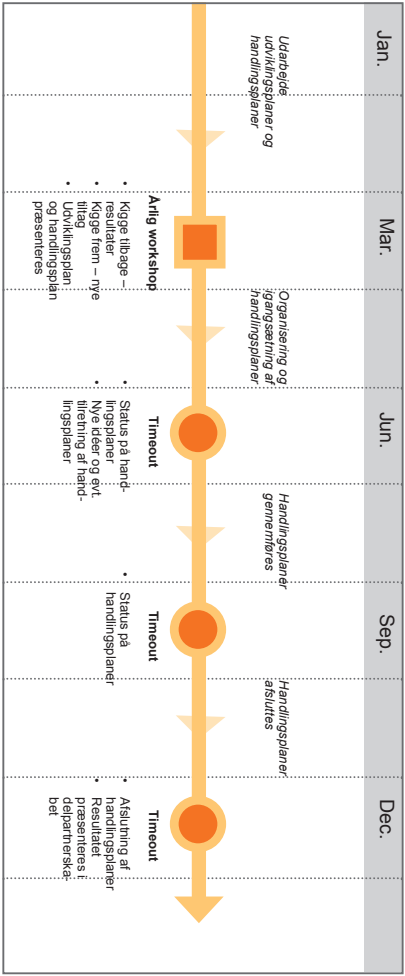
Hvem gør det?

Den fælles mission definerer partnerskabets eksistensberettigelse. Den fælles vision definerer, hvor partnerskabet gerne vil bevæge sig hen.

De 5 fælles mål sikrer retning for udvikling hen imod visionen.

I udviklingsplanen samles partnerskabets vision og de årlige handlingsplaner.

Handlingsplanerne skal sikre, at der arbejdes målrettet mod partnerskabets vision og mål. De 5 mål nås gennem handling i form af strategier (aktiviteter), som alle beskrives detaljeret i handlingsplanerne.



Årshjul for delpartnerskabet

Eksempel på, hvordan et årshjul kan se ud med bl.a. udarbejdelse af udviklings- og handlingsplaner, workshop og timeout.

4.4 Projektøkonomi med overskuds-/underskudsdeling

Projektøkonomi med overskuds-/underskudsdeling indgår som et økonomisk element i alle aftaler på nær aftalen vedr. opmåling.

Variationer

Der vil kunne forekomme variationer af den endelige model for overskuds-/underskudsdeling mellem de enkelte rammeaftaler.

Projektoekonomi med overskuds-/underskudsdeling

Modellen for overskuds-/underskudsdeling fastlægges endeligt i rammeaftalen, jf. udkast til rammeaftale vedlagt udbudsmaterialet.

Modellen tager afsæt i, at den økonomiske effektivitet beregnes ved en gang årligt (efter 31. december) at sammenholde de samlede, faktiske udgifter (nettoomkostninger tillagt dækningsbidrag) på udført arbejde med et opstillet targetbudget. Eventuelt overskud/underskud deles som angivet i efterfølgende "Model for overskuds-/underskudsdeling til honorering af økonomisk effektivitet".

Targetbudgetet opstilles forud for arbejdets udførelse, når der foreligger et godkendt detalprojekt. Targetbudgetet beskrives særskilt i det konkrete udbud.

Targetbudgetet på det enkelte projekt skal således være godkendt inden projektets opstart i marken. Andre ydelser (uforudseelige udgifter) afholdes af en risikopulje, som beskrives mere detaljeret i rammeaftalen.

Risikopuljen dækker udgifter til både bygherrens og samarbejdspartnerens risiko i forbindelse med gennemførelse af projekterne. Det vil sige, udgifter, der normalt omfattes som uforudseelige, og som ofte afstedkommer diskussioner om, hvorvidt de er bygherrens ansvar eller ej.

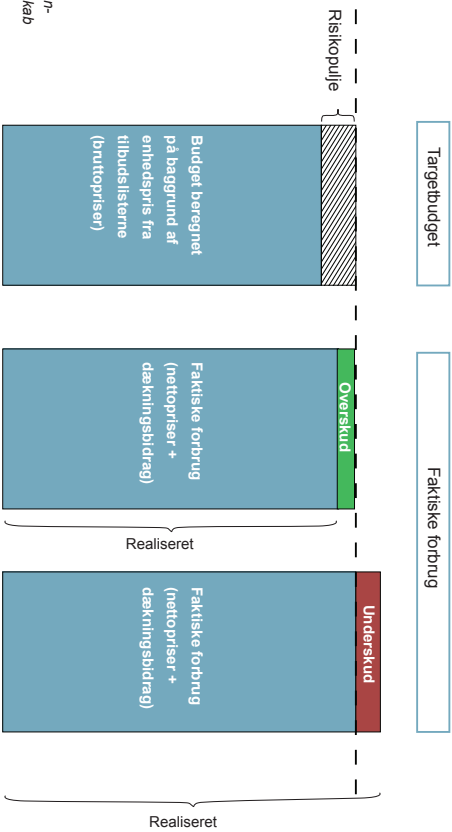
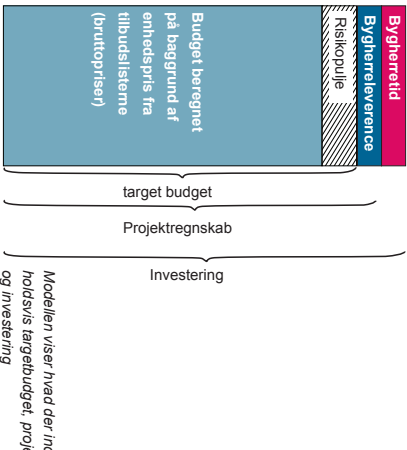
Åben økonomi

Der er fuld åbenhed om økonomien, og bygherren er til enhver tid berettiget til at kræve de nødvendige oplysninger til kontrol af samarbejdspartnerens prisfastsættelse.

Alle parter er medansvarlige for at sikre, at økonomien holdes inden for budgetrammen og er forpligtet til at medvirke til at optimere økonomien med henblik på at opnå en øget indtjening/besparelse for alle parter.

Afregning for samarbejdspartneren foretages månedsvis a conto på baggrund af de medgædte nettoomkostninger tillagt dækningsbidrag for egne arbejder.

For viderefakturering af eventuelle underleverandørers arbejde tillægges administrationsbidrag.



Model for overskuds-/underskudsdeling til honorering af økonomisk effektivitet

Overskuds-/underskudsdeling er som følger:

- Såfremt projektet gennemføres, således at targetbudgetet netop overholdes, honoreres samarbejdspartneren i henhold til dette budget.
- Såfremt projektet gennemføres til en lavere pris end targetbudgetet, deles den opnåede besparelse (risikopuljen plus en evt. forskel mellem enhedspriser og faktiske udgifter) ved årets afslutning (projektøkonomi) efter følgende fordelingsmodel:

Bygherre	50 %
Samarbejdspartner	50 %
- Såfremt projektet gennemføres til en højere pris end targetbudgetet, deles merudgiften som følger:

Bygherre	50 %
Samarbejdspartner	50 %

Der er i dette tilfælde ingen overskud til fordeling, da risikopuljen er anvendt fuldt ud i forbindelse med projektets afvikling.

Ovenstående model er gældende for hele partnering- og rammeaftalernes løbetid.

Overskuds-/underskudsfordelingen opgøres årligt i forbindelse med afholdelse af styregruppemøde.

Eksempel på forskellen mellem budget og faktisk forbrug kan resultere i enten overskud eller underskud.



4.5 Fælles mål

I dette udbud af rammeaftaler i partnering er der opstillet fælles mål, som gør det muligt at vurdere, om partnerskabet løbende er en succes.

For at alle kan forholde sig til, om partnerskabet løbende bevæger sig i den rigtige retning, og om visionen er udlevet, når aftalerne ophører med udgangen af 2021, skal der opstilles nogle målbare mål for samarbejds succes. Disse mål nås gennem handling i form af strategier (aktiviteter), som alle beskrives i detaljer i handlingsplaner. Der følges løbende op på stadi på disse handlingsplaner, og en gang årligt revideres udviklingsplanerne. På den årlige workshop evalueres det netop afsluttede års resultater, udviklingsplanerne og de dertilhørende handlingsplaner præsenteres og det kommende års aktiviteter og indsatser fastsættes.

De 5 fælles mål er defineret i nærværende materiale, mens målnetoder vil blive endelig fastlagt i det overordnede partnerskab

Beskrivelsen indeholder efterfølgende en gennemgang af de principper, der tænkes anvendt til den årlige målopfølgning. Målopfølgningen tildeles et økonomisk incitament, som byghererne stiller til rådighed, hvis målene nås.

Mission

Missionen udtrykker det, som partnerskabet er sat på denne jord for at udføre. Missionen beskriver således partnerskabets eksistensberettigelse.

At sikre, at vand- og afløbssystemerne nu og i fremtiden fungerer til borgernes sundhed og tilfredshed og gavner miljøet.

Vision

Visionen udtrykker, hvilken attraktiv og ambitiøs, men dog realistisk position vi ønsker at opnå.

Vi udvikler fremtidens bæredygtige løsninger gennem grønne samarbejder.

De 5 fælles mål er udtryk for de vigtigste, målbare mål, som partnerskabet skal have nået senest i 2021, og som skal sikre, at partnerskabet bevarer overblikket og når visionen. De 5 fælles mål er:

- 1. Økonomi
- 2. Kunder
- 3. Innovation
- 4. Samarbejdsglæde
- 5. Kvalitet

De 5 fælles mål er ikke opstillet i en prioriteret rækkefølge. Det er hensigten, at partnerskabet i fællesskab deltager i at gøre målene mere specifikke og målbare samtidig med, at det sikres, at de er realistiske og kan accepteres af alle parter. Samarbejdspartnerne deltager ligeledes i uddybningen af forklaringen til hvert af målene.

Mål nr. 1: ØKONOMI
"Minimum 10 % reduktion af enhedspriserne over perioden."

Gennem udvikling i partnerskabet og det langvarige samarbejde skal der opnås en effektivisering, som blandt andet kommer til udtryk i en reduktion af enhedspriserne.

Mål nr. 2: KUNDER
"Mindst 90 % tilfredshed med partnerskabets indsats."

Bygherernes kunder skal især være tilfredse med service, hensyntagen og kommunikation. Procentsatsen er ambitiøs og medfører, at gener i borgernes og kunders hverdag minimeres.

Mål nr. 3: INNOVATION
"Øget innovationsevne med minimum XX %."

Det er et ønske at få skabt en innovationskultur, der understøtter udvikling af fremtidens løsninger. Der ønskes i fællesskab at arbejde med et måleværktøj eller metode til måling af innovationsevne.

Mål nr. 4: SAMARBEJDSGLÆDE
"Mindst 92 % tilfredshed parterne imellem"

Der skal især fokuseres på medarbejderne, åbenhed, tillid, troværdighed, ansvarlighed, koordinering, den enkelte samarbejdspartners rolle og samspillet mellem de samarbejdspartnerne. Målet er sat til 92 % tilfredshed. Det er et realistisk mål, idet det anerkendes at 100 % tilfredshed ikke er muligt.

Mål nr. 5: KVALITET
"Måksimalt 10 % kvalitetsafvigelse på projekter ved første aflævering, og 0 % kvalitetsafvigelse på projekter ved slutaflevering senest XX dage senere."

Det er målet at få skabt og sikret en høj kvalitet i alle partnerskabets ydelser. Dette ønskes opnået gennem åbenhed og fælles indsats, hvorfor det anerkendes, at der kan opstå fejl. Målet er derfor ikke at opnå en nulfejlskultur, men at sikre, at fejl bliver opdaget og udbedret.

4.5.1 Årlig opfølgning på de fælles mål

For de primære samarbejdspartnere i delpartner-skaberne, som i højere grad end de øvrige samarbejdspartnere skal arbejde med de 5 fælles mål, afsætter byggerne årligt et fast øremærket beløb til udbetaling, såfremt målene nås.

Målopfølgning udføres i en BSC model, hvor målene årligt nedbrydes og score fra 1-5 point/knækpunkter. Se BSC modellen i det konkrete udbudsmateriale.

De 5 fælles mål

For hvert af de 5 mål er der i det følgende opstillet forslag til delmål for det konkrete kalenderår, metode til årlig opfølgning på det aktuelle delmål samt beskrivelse af knækpunkter for årlig udregning af, hvor stor en del af målopfølgningspuljen, der kommer til udbetaling.

Det bemærkes, at nedenstående beskrivelser kun er principielle for at synliggøre den foreslåede metodik. Nogle mål er mere relevante for nogle samarbejdspartnere end andre. Hvordan de enkelte mål skal håndteres, samt hvilke delmål der konkret skal anvendes, vil være et spørgsmål til besvarelse i det overordnede partnerskab, f.eks. på den førstkomende workshop i 2016.

Det bemærkes også, at de 5 fælles mål vil kunne suppleres i delpartnerskaberne med delmål, som delpartnerskaberne selv vil være ansvarlige for at udføre handlingsplaner for, således at de respektive mål og delmål nås. Dette forhold vil blive diskuteret i åbenhed med parterne i såvel forhandlingerne som i forbindelse med konkret indarbejdelse og fælles godkendelse på den første workshop.

Mål nr. 1: ØKONOMI	<i>"Minimum 10 % reduktion af enhedspriserne over perioden."</i>
	Metode Måling kan foretages ved at sammenligne faktiske udgifter (slutforbrug) med targetbudget, summeret for samtlige projekter, der udføres det konkrete år.
Mål nr. 2: KUNDER	<i>"Mindst 90 % tilfredshed med partnerskabets indsats."</i>
	Metode Måling kan f.eks. foretages ved at uddеле et spørgeskema blandt de kunder, som påvirkes af de største og mest langvarige projekter. Der er tidligere med god succes anvendt et spørgeskema, som lægger vægt på de påvirkninger, som kan virke generende på kunderne, herunder mangelfuld orientering, støj, støv og trafikale gener. Spørgeskemaerne samles sammen, og der beregnes gennemsnitskarakterer for hver kategori af spørgsmål samlet for det konkrete års anlægsgaver.
Delmål	Der kan til målopfølgelsen anvendes et gennemsnit for samtlige kontrollerede udsagn af antal besvarelser med karakter "tilfreds" og "meget tilfreds" i forhold til de samlede antal besvarelser som baggrund for det konkrete års tilfredshedsmåling. Gennemsnittet angives i %.
	Metode Måling kan f.eks. foretages ved at spørge skema blandt de kunder, som påvirkes af de største og mest langvarige projekter. Der er tidligere med god succes anvendt et spørgeskema, som lægger vægt på de påvirkninger, som kan virke generende på kunderne, herunder mangelfuld orientering, støj, støv og trafikale gener. Spørgeskemaerne samles sammen, og der beregnes gennemsnitskarakterer for hver kategori af spørgsmål samlet for det konkrete års anlægsgaver.
Mål nr. 3: INNOVATION	<i>"Øget innovationsevne med minimum XX %."</i>
	Metode Måling kan f.eks. foretages ved at måle innovationsevnen for de primære samarbejdspartnere i delpartnerskaberne ved samarbejds start og løbende frem til afslutningen i 2021. Ligeledes kunne man forestille sig, at mængden af ideer og omfanget af innovative løsninger, der genereres i delpartnerskaber (primære samarbejdspartnere), gøres til genstand for en måling. Målepunkter og metoder er ikke nærmere beskrevet på nuværende tidspunkt, men fastlægges på første workshop.
Delmål	Der er p.t. ikke udarbejdet forslag hertil.
	Krækpunkter Der er p.t. ikke udarbejdet forslag hertil.
Mål nr. 4: SAMARBEJDSGLEDE	<i>"Mindst 92 % tilfredshed parterne imellem."</i>
	Metode Måling kan f.eks. foretages ved spørgeskemaundersøgelser, hvor der bruges en skala til at teste en række udsagn om de øvrige primære samarbejdspartners samarbejdsevne. Karaktererne samles for samtlige samarbejdspartnere i de primære delpartnerskaber, og gennemsnit beregnes.
Delmål	Der måles for hver af de tilknyttede primære samarbejdspartnere særskilt såvel internt som i forhold til de andre primære samarbejdspartnere i delpartnerskaberne.
	Krækpunkter Der er p.t. ikke udarbejdet forslag hertil.

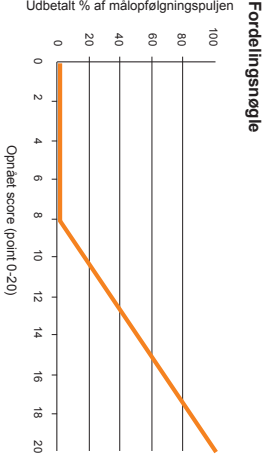
Mål nr. 5: KVALITET	<i>"Maksimalt 10 % kvalitetsafvigelse på projekter ved første aflevering, og 0 % kvalitetsafvigelse på projekter ved slutaflevering senest XX dage senere."</i>
	Metode Måling kan foretages ved indirekte vurdering af et antal parametre, som alle er udpeget af parterne som værende kritiske med henblik på at sikre et robust og holdbart ledningssystem med lang levetid og et tæt, upåvirket og svært nedslideligt ledningssystem med høj forsyningsikkerhed. For de udvalgte samarbejdspartnerskaber kunne dette måske vurderes gennem krav til observationerne i en TV-inspektion.
Delmål	Der er p.t. ikke udarbejdet forslag hertil.
	Krækpunkter Der er p.t. ikke udarbejdet forslag hertil.

4.5.2 Incitamentspulje for målopfølgning

Det foreslås, at målemetoden anvendes, så der udrægnes point separat for hver primær samarbejdspartner inden for de 5 fælles mål, og at det er det summerede resultat, der indgår i incitamentsmodellen.

Der kan maksimalt opnås 5 point for økonomi, 5 point for kunder, 5 point for innovation og 5 point for kvalitet, dvs. maksimalt et summeret resultat på i alt 20 point i det konkrete kalenderår.

For at få udbetalt del af incitamentspuljen, skal der opnås et summeret resultat på mindst 8 point. Det foreslås, at der i fordelingsøglen for udbetaling af incitamentspuljen anvendes en lineær beregning mellem 8 point og 20 point. 20 point udløser hele incitamentspuljen til deling. Nedenstående fordelingsøgle kan således anvendes (tilrettes og godkendes på tørstkom-mende workshop).



Fordelingsøglen kan anvendes ved udbetaling af incitamentspuljen i forhold til opnået resultat.

4.5.3 Incitamentspuljens størrelse

Bygherrene har valgt hvert år at afsætte et beløb til udbetaling til deling mellem alle primære samarbejdspartnere, såfremt målene opfyldes. Opnåelse af maksimalt resultat udløser den højeste udbetaling fra puljen til samarbejdspartnerne i de primære del-partnerskaber. Udbetalingen baseres på de primære delpartnerskabers samlede præstation og er således afhængig af, i hvor høj grad de primære delpartnerska-ber i fællesskab har præsteret målopfyldelse.

Beløbet, der kommer til udbetaling fra incitamentspuljen, udbetales ligelegt mellem alle primære samarbejds-partnere. Det er ønskeligt, at udbetalingen sker på en måde, der kommer alle medarbejdere, der er involveret i samarbejdet, til gode.

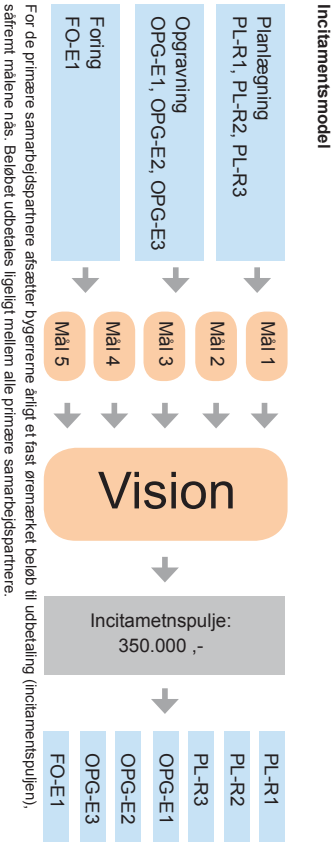
Den samlede incitamentspulje til præmiering af opfyldelse af de fælles mål udgør kr. 50.000 pr. år. Der er følgende primære samarbejdspartnere:

- Foringsentreprenør (formyelse og drift), 1 stk.
- Opgravningseentreprenør, 3 stk.
- Planlægningsrådgiver, 3 stk.

Det vil sige, at der i alt er 7 samarbejdspartnere, hvorfor puljen maksimalt kan udgøre kr. 350.000 årligt ekskl. moms. Bygherrerne nusillier puljen hvert år.

4.5.4 Model til kvalitetsforbedringer

Samarbejdspartnerne skal i samarbejde med bygherrene løbende arbejde for at optimere arbejdsprocesserne samt forbedre kvaliteten af arbejdet og materialerne. Samarbejdspartnerne beskriver indsatsområderne for det kommende år på den årlige workshop og/eller drøfter disse i projekgrupperne og evt. konstruktiv styrkegrupperne, når ideerne opstår. På baggrund af foreslåede kvalitetsforbedringer vurderer bygherrerne, om den forbedrede kvalitet kan udløse en tillægspris til enhedspriserne. Evt. tillægspris betales fra det opstillede mål for den nye kvalitetsforbedrede produkt leveres.



For de primære samarbejdspartnere afsætter bygherrerne årligt et fast, øremærket beløb til udbetaling (incitamentspuljen), såfremt målene nås. Beløbet udbetales ligelegt mellem alle primære samarbejdspartnere.



4.6 Løbende forbedringer

Løbende forbedringer er der, hvor vi gør det eksisterende bedre

Samarbejdspartnerne forpligter sig til i fællesskab at arbejde på at understøtte og medvirke til at finde løbende forbedringer og projektløsninger i samarbejdet. Forbedringer kan blandt andet omfatte metoder, arbejds gange, produkter og indkøbsaftaler. Forbedringerne kan for eksempel have karakter af økonomisk optimeringer, men der kan også være tale om forbedringer, der hæver kvaliteten af det udførte arbejde, reducerer miljøbelastningen, m.v. Det afgørende er, at samarbejdspartnerne går aktivt ind i processen.

Løbende forbedringer sker på flere måde, f.eks. i dagligdagen, hvor de gode idéer opstår spontant på konkrete projekter og mere kontrolleret gennem planlagte refleksioner over arbejds gange og rutiner.

De løbende forbedringer kan antage mange former og omhandle eksempelvis udvikling af nye arbejds gange, ændrede måder at inddrage kunderne på eller nye måder at organisere sig og samarbejde på tværs af samarbejdspartnerne.

I partnerskabet skabes det plads og vilje til at arbejde med løbende forbedringer og en fælles bevidsthed om vigtigheden heraf. Handlingsplanerne understøtter målene herfor, men det er gennem en fælles indsats fra alle medarbejdere hos samtlige samarbejdspartnerne, at resultaterne skabes. Det er derfor afgørende, at samarbejdspartnerne støtter 100 procent op omkring arbejdet med de løbende forbedringer og sikrer, at der skabes bevidsthed og engagement til at arbejde med løbende forbedringer helt ud til yderste led i organisationerne.

Innovationsmodellen (beskrevet på de næste sider), kan anvendes til at sikre forbedringer af eksisterende fremgangsmåder (løbende forbedringer). Ved løbende forbedringer består modellen af 3 trin: trawl, udvikling og implementering.



Projekt- økonomi m. over-/under- skudsdeling	Fælles mål	Løbende forbedringer	Innovation
---	---------------	-------------------------	------------

4.7 Innovation

Innovation er der, hvor vi gør noget nyt

Baggrund for innovationsmodellen

Bygherrerne ønsker med dette partnersamarbejde at skabe de bedst tænkelige rammer for fælles udvikling af løsninger og metoder. Målet er både at sikre bygherrerne mest mulig kvalitet for pengene og at styrke samarbejdspartneres konkurrenceevne nationalt og internationalt.

For at indfri den ambitiøse målsætning om både at gøre det eksisterende bedre (udvikling/løbende forbedringer) og gøre noget helt nyt (innovation), vil der blive benyttet en fasemodel, der understøtter hele forløbet fra idé til færdig, kommercieliseret løsning. Innovationsmodellen – som bygger på et tæt samspil mellem bygherre og samarbejdspartnerne – består af 6 trin: trawl, idé-modning, udvikling, afprøvning, implementering og opskalering.

Modellen er tilrettelagt for at skabe grobund for "kvan-tespring" i form af helt nye løsninger og metoder (innovation). Modellen kan ligeledes anvendes til at

sikre forbedringer af eksisterende fremgangsmåder (løbende udvikling). Her består modellen kun af 3 trin: trawl, udvikling og implementering.

Bygherrerne ønsker at konkretisere modellen i samarbejde med samarbejdspartnerne for at sikre størst mulig sammenhæng og ejerskab med samarbejdspartneres nuværende innovationspraksis og -strategi.

Den beskrevne model for samarbejdet omkring innovation vil blive gjort til genstand for en fælles drøftelse på den første workshop i partnerskabet.

Styregruppen (primær samarbejdspartner) er øverste instans for innovationsarbejdet. Styregruppen er aktiv ved alle faseovergange i innovationsmodellen.

Samtidig er ledelsesopbakning vigtig for at sikre, at innovationen tildes de nødvendige ressourcer og matcher overordnede strategiske målsætninger. For at sikre denne balance vil der blive etableret en model, der veksler mellem åbenhed og afgrænsning: alle kan komme med idéer. Styregruppen vælger, hvilke idéer

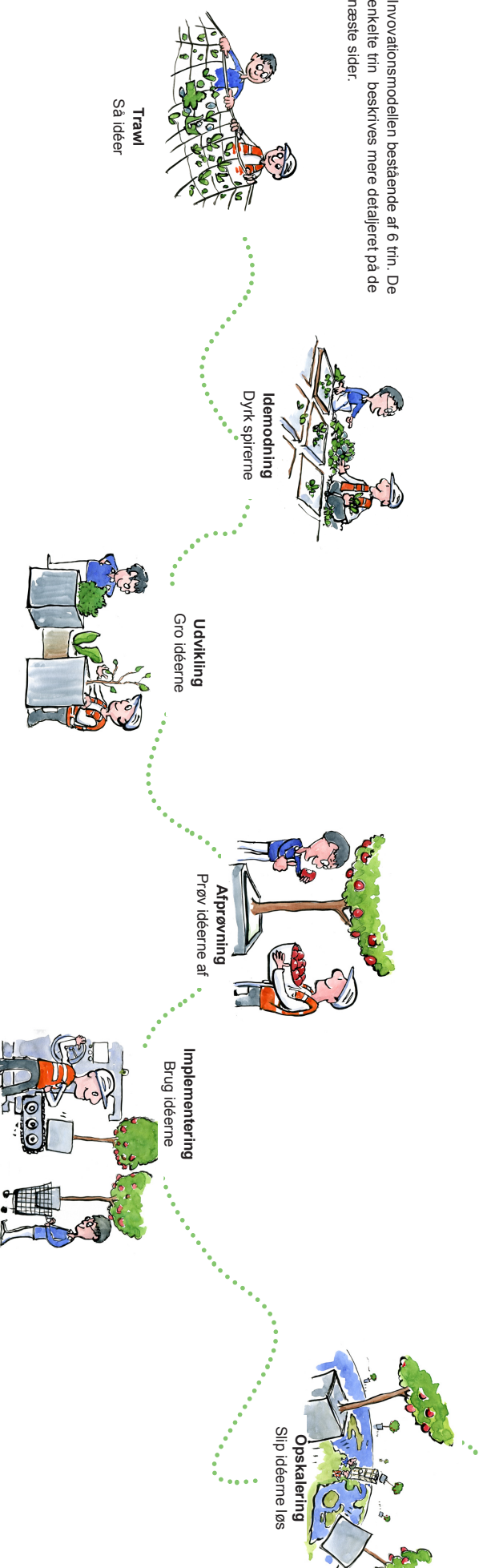
der skal arbejdes videre med. Alle relevante samarbejdspartnere medvirker til at udvikle og afprøve idéen. Styregruppen vurderer, om løsningen fungerer, og om den skal overgå til implementering.

Finansieringsmodel aftales for hvert enkelt innovationsprojekt. Deltagelse i trawl og idémodning skal for opgravnings- og foringsentreprenøren være indeholdt i tilbuddet.

Incitament

Med henblik på at fremme og understøtte de gode idéer, foretages hvert år en præmiering af den bedste idé. Præmieringen kan være i form af kursusaktivitet, tilskud til fundraising eller lignende tiltag, der understøtter videreudvikling af den gode idé. De tre bygherrer afsætter beløb til præmiering og videreudvikling af idéer.

Innovationsmodellen bestående af 6 trin. De enkelte trin beskrives mere detaljeret på de næste sider.



Innovationsmodellen

Innovationsmodellen afspejler at **ingen enkeltaktører** har de vises sten, men at innovation kræver en **fælles indsats** fra alle, både bygherrer og samarbejdspartnere. Modellen skal derfor ses som en **invitation til fælles udvikling**.

Modellen tager højde for, at innovation til en start ikke kan styre efter målet, men i stedet må styre gennem processerne og de tilgængelige ressourcer. Den afspejler, at innovation er resultatet af en **langvarig proces**, hvor det handler om mere end bare at **få idéen**.

Med innovationsmodellen ønskes at skabe **sammenhæng** mellem model for **"løbende forbedringer"** og **"innovation"**, fordi det til en start ikke er muligt at afgøre, om en idé er det ene eller det andet.

Elementer i innovationsmodellen

Trawl

Så idéer



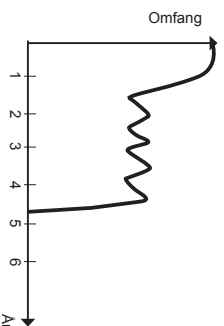
Trawl handler om at opsøge og indsamle idéer. Idéer kan komme mange steder fra. De kan udspringe af praksis (at man gør noget) eller af inspiration og viden udefra. Men uanset kilden kræver det tid og opmærksomhed, hvis idéerne skal have lov at bundfælde og blive delt med de andre, som også skal være med på en idé, før den bliver til noget. Opgaven her er derfor at få etableret en kultur og en struktur, der gør det let og relevant for alle at opsøge og bidrage med idéer.

Forslag til aktiviteter i denne fase er:

- en åben idébank, hvor medarbejdere fra alle involverede samarbejdspartnere - uanset funktion og rang - kan komme med forslag til forbedringer
- to årlige videns- og inspirationsseminarer, hvor deltagere deler egen viden og får adgang til ny viden gennem eksterne oplæg, ekskursjoner og lignende
- løbende kortlægning af "best practice" og "next practice" i ind- og udland.

Samarbejdspartnernes timeforbrug på denne aktivitet forventes årligt at udgøre 75 til 100 timer pr. virksomhed samlet for både ledere og medarbejdere.

Processen for aktivitetssomfang i partnering- og rammeaftalernes levetid



Trawl sker i starten af partnerskabet. Idéerne kommer som første del af processen.

Idémøding

Dyrk spirene

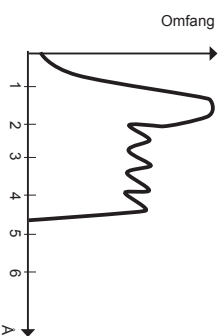


Idémøding handler om at kvalificere feltet af idéer fra trawl-fasen og nå frem til en beskrivelse af, hvilke (kombinationer af) idéer der er mest lovende at arbejde med. Det er generelt en udfordring, at det er de sikre idéer (dem man kender) snarere end de gode idéer (dem der har et stort potentiale), der vælges. Hvis målet er at åbne op for "store spring" og dermed mere usikre/ukendte idéer, kræver det, at disse idéer modnes, inden der træffes beslutning om igangsættelse af et eventuelt udviklingsprojekt.

Forslag til aktiviteter i denne fase er selvstændige idé-modningsforløb, hvor den bærende idé og de centrale parter (interne og eksterne) identificeres og "tryktestes". Inspirationen kunne være en kondenseret udgave af de såkaldte "prejektforløb", der er velegnet til tidligt i forløbet at vurdere og præcisere radikale idéer.

Hver samarbejdspartner forventes at deltage i 1-3 af disse idémødingsforløb, som arrangeres og faciliteres af bygherre. Hvert idémødingsforløb består af 3 dagsworkshops. Sårerent virksomheden deltager med 2 personer i idémødingsforløbet, udgør arbejdsomfang den inklusiv forberedelse og opfølgning ca. 70 timer per forløb.

Processen for aktivitetssomfang i partnering- og rammeaftalernes levetid



Processen for idémøding ligger lige efter de mange idéer er fundet (trawl).

Udvikling

Gro idéerne

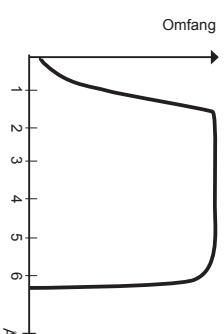


I denne fase sker selve udviklingen af løsningen, hvor konceptet omsættes til egentlige løsninger. Der vil blive fokuseret på en samtidig og sammenhængende innovation af produkt, proces, organisering og forretning. Foruden den tekniske udvikling vil der således blive lagt vægt på, at drifts-, kunde- og salgssyns er indtænkt fra starten.

Aktiviteten i denne fase forventes at være en række veldefinerede udviklingsprojekter – muligvis med deltagelse af eksterne parter og støttet gennem eksterne finansiering, såfremt det vurderes at løfte niveauet.

Alle har mulighed for at blive inddraget i udviklingen.

Processen for aktivitetssomfang i partnering- og rammeaftalernes levetid



Udviklingen af idéerne sker over en lang periode. Idéerne udvikles, implementeres og udvikles igen.

Afprøvning

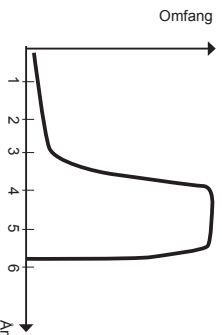
Prøv ideerne af



Det er set fra bygherrens side afgørende, at løsninger er driftssikre - omkostningerne ved installerede løsninger, der ikke fungerer, er høje og fører ofte til unacceptable forringelser i den ydede service. For at give bygherren eller samarbejdspartnerne model til at gå nye veje er det derfor nødvendigt med en afprøvningsperiode, hvor de udviklede løsninger afprøves i lille skala og med mulighed for let at gribe ind, hvis de ikke virker. Denne afprøvning har samtidig til mål at give samarbejdspartnerne dokumentation og referenceprojekter, som er vigtige i forhold til salg til andre kunder.

Aktiviteterne i denne fase vil være afprøvningsaktiviteter tilrettelagt både efter, hvad der er lovpligtigt, og hvad der er ønskeligt i forhold til at overbevise kommende kunder og kan eksempelvis ske gennem beregninger, prototyper, test hos GTS-institutter, certificering, 1:1 afprøvninger m.m.

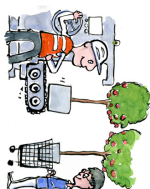
Alle har mulighed for at blive inddraget i afprøvningen.



Afprøvning af ideerne sker, når idégenereringen er på det sidste, og udviklingen af ideen er i fuld gang.

Implementering

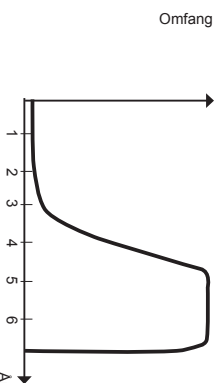
Brug ideerne



Denne fase omhandler ibrugtagning af de udviklede og afprøvede løsninger. Når bygherre og samarbejdspartnerne har sikkerhed for, at løsningen fungerer, skal løsningen udbredes alle de steder, hvor det giver mening i bygherrens projekter.

Aktiviteterne i denne fase vil foruden ibrugtagning omhandle dokumentation og optimering af installationsprocessen samt indhentning af driftserfaringer – både som grundlag for fortsatte forbedringer og som led i at understøtte samarbejdspartneres mulighed for salg til andre kunder.

Alle har mulighed for at blive inddraget i afprøvningen.



Implementeringen af løsninger begynder, når løsningerne stadig er under udvikling og afprøvning, men afsluttes først, når både udvikling og afprøvning er færdiggjort.

Opskalering

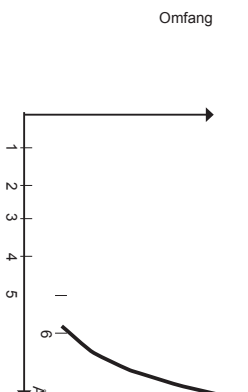
Slip ideerne løs



Denne fase omhandler, hvordan samarbejdspartnerne kan opskalere de løsninger, de har udviklet i partneringsamarbejdet til en bredere kreds af kunder. Fasen er medtaget som en del af den fælles innovationsproces, da samarbejdspartneres investering i udvikling af nye løsninger beror på en vurdering af det samlede markedspotentiale, herunder også salg efter og ved siden af samarbejdet med bygherrene.

Aktiviteterne forventes hovedsageligt gennemført af samarbejdspartnerne og vil typisk omfatte opbygning af salgsgorganisation, markedspositionering, opbygning af logistikkæder og lignende.

Deltagere fra udviklingsprojektet og moderorganisationerne inddrages i opskaleringen.



Opskalering af løsningerne sker, når disse er blevet afprøvet.

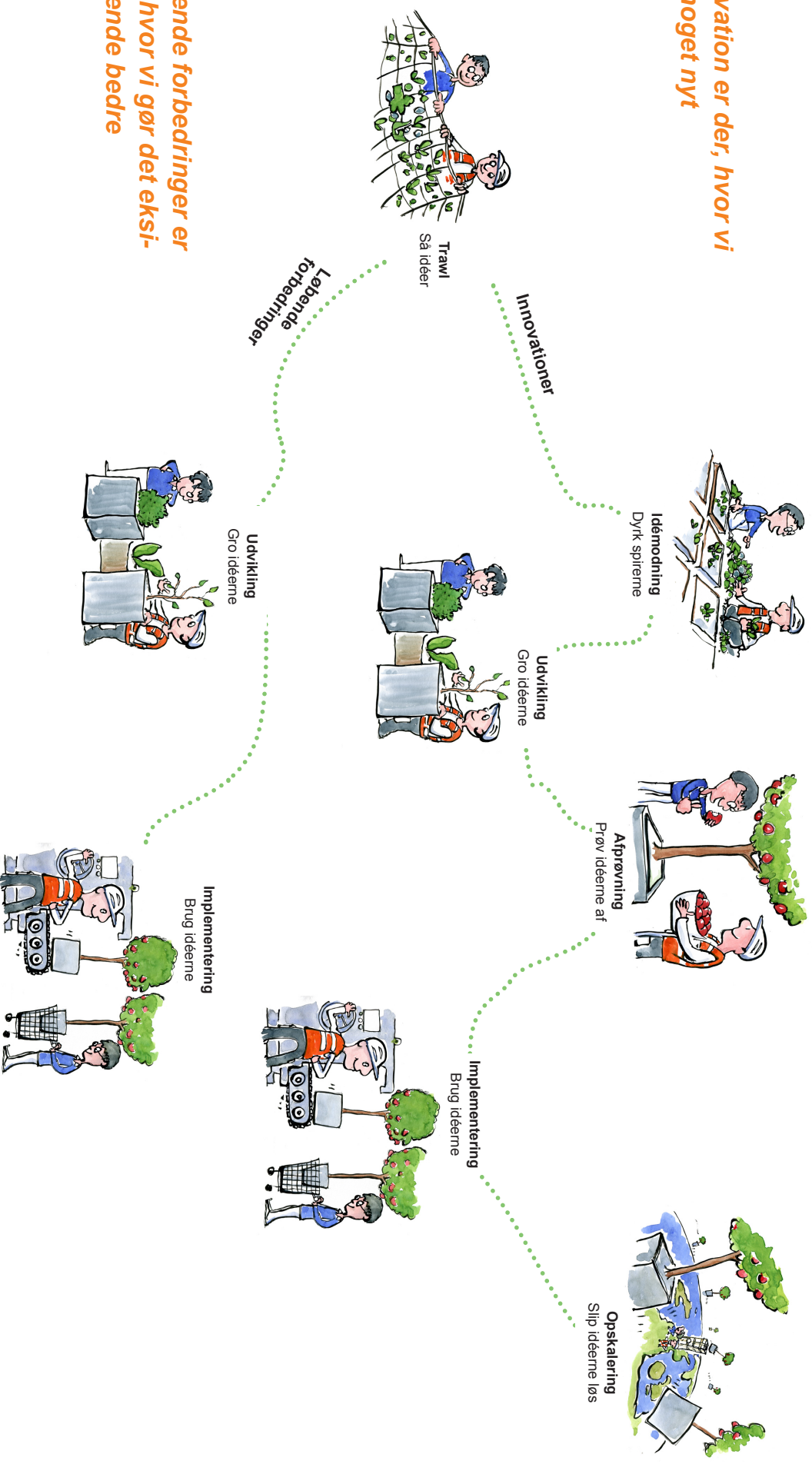
Organisering og rytme

Det præcise aktivitetsniveau for at sikre udvikling og innovation vil som nævnt blive aftalt i tæt dialog med samarbejdspartnerne. Generelt må det forventes, at de øgede ambitioner om at give plads til nyænkning kræver flere ressourcer end normalt for både bygherre og samarbejdspartnere. Samtidigt bliver det organisations- og økonomisk vigtigt at sikre et selvstændigt fokus på innovationselementerne, så de ikke "drukner" i en travl hverdag.

Innovation er en vedvarende proces. Det er vigtigt at opleve succeser forholdsvis hurtigt. Samtidig kommer nye ideer og viden til i takt med, at innovationsaktiviteterne gennemføres. Det er derfor tanken, at der er flere gennemløb (trawl, idéudvikling, afprøvning etc.) gennem partneringsamarbejdets levetid. Samtidig er det oplagt, at der vil være en forskydning, således at de indledende dele af innovationsforløbet relativt set flyder mest i starten og vice versa.

Ressourceforbruget ved den her beskrevne model konkretiseres i takt med at omfanget og karakteren af innovationerne fastlægges. På nuværende tidspunkt giver det kun mening at skønne det årlige ressourceforbrug for de indledende faser trawl og idémodning (se ovenfor).

Innovation er der, hvor vi gør noget nyt



Løbende forbedringer er der, hvor vi gør det eksisterende bedre

4.8 Incitamentsmodeller i partnering

Partneringaftalen indeholder forskellige incitamentsmodeller.

Modelerne anvendes til at belønne samarbejdspartnerne og samtidig til at skabe incitament for, at samarbejdspartnerne løser opgaven bedst muligt.

Følgende 3 incitamentsmodeller er beskrevet tidligere i dette koncept, og her beskrives disse yderligere.

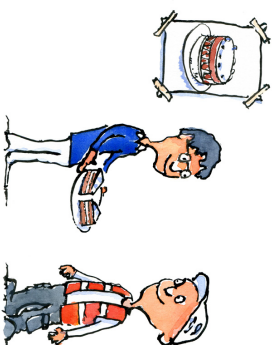
Projektkøkonomi

Projektkøkonomi indgår som et økonomisk element i alle aftaler på nær aftalen vedr. opmåling.

Modelen tager afsæt i, at den økonomiske effektivitet beregnes ved en gang årligt at sammenholde de samlede, faktiske udgifter på udført arbejde med et opstillet targetbudget. Eventuelt overskud/underskud deles 50/50 mellem bygherre og samarbejdspartner.

Se yderligere beskrivelse under 4.4

Projektkøkonomi med overskuds-/underskudsdeling.



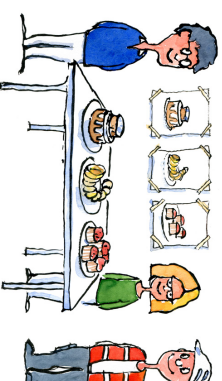
Projektkøkonomi

Over-/underskudsdeling på en årsproduktion

Vision og mål

Opfyldelse af vision og mål vurderes gennem de 5 fælles mål. Bygherrene afsætter en incitamentspulje, som samarbejdspartnerne kan få udbetalt alt efter, i hvilket omfang de 5 fælles mål er opfyldt.

Incitamentsmodellen og fordelingsnøglen til at måle, i hvilket omfang de 5 mål er opfyldt, er yderligere beskrevet under 4.5 Fælles mål.



Vision og mål

Målopfyldeelse, årlig oppgørelse

Innovation

Bygherrene lægger stor vægt på innovation, og med henblik på at fremme og understøtte de gode idéer foretages der hvert år en præmiering af den bedste idé.

Se yderligere beskrivelse under 4.7 Innovation.



Innovation

Præmiering af årets idé, årlig kåring



F

Emailkorrespondance med Jakob Brinkø Berg, DTU

Nedenstående er mailkorrespondancen mellem Jakob Brinkø Berg, Ph.D.-studerende ved DTU, og projektgruppen. Jakob er i samarbejde med REBUS (se afsnit 4.2 på side 41) i gang med studiet: "Radical improvements in sustainable building renovation based on new forms of collaboration and business models" i perioden 2016-2019, som netop omhandler samme emne som projektgruppens, hvorfor hans viden er vurderet at være højaktuel. Korrespondancen starter med den sidste mailbesvarelse.

From: Jakob Brinkø Berg
To: [Kristoffer Momsen Sloth](#)
Subject: RE: Opfølgning på møde vedr. Strategiske Partnerskaber
Date: 09 April 2018 12:30:37

Hej Kristoffer

Tak og I lige måde.

Her er mit bud på et svar til jeres spørgsmål:

- a) Jeg bruger følgende definition på strategisk partnerskab:
- Several construction projects with a long timeframe
 - Equal commitment between two or more distinctly separate entities
 - Sharing of resources to reach a common goal

Dette er en forsknings definition som man kan bruge til af filtrere mange andre typer af samarbejde. Hvordan strategisk partnering og strategisk samarbejde er defineret afhænger af kilden. De er ikke mig bekendt færdige med at tage form som begreber i en bygge kontekst.

- b) DSP Plus som også er et strategisk partnerskab i en rammeaftale sammen med Københavns kommunes bygherreenhed Byg København. De har Jakon som entreprenør i spidsen:

<http://jakon.dk/dsp-plus/>

- c) Det er mig sammen med de andre parter i REBUS der har formuleret spørgeskemaet og det er mig sammen med en speciale studerende Alisha Patnaik som analysere data. I denne måned vil vi begynde at komme med uddrag fra de første analyser vi laver.

Det der er formålet med undersøgelsen er at undersøge den holdning som branchen har før strategiske partnerskaber bliver almindelige. Vi vil gerne finde ud af hvad der er generelt usikkerhed omkring og hvilke muligheder som branchen ser.

Det kan vi så sammenholde med de erfaringer man har fra Sverige og England hvor denne arbejdsform er almindelig. Det gør det også muligt for REBUS at understøtte branchen på den bedst mulige måde, når vi ved hvad branchens holdninger er.

Mvh. Jakob

From: Kristoffer Momsen Sloth <ksloth13@student.aau.dk>
Sent: 9. april 2018 11:46
To: Jakob Brinkø Berg <jajoh@dtu.dk>
Cc: Niels Tolstrup Mathiasen <nmathi13@student.aau.dk>; Steffen Bisgaard Christensen <sbch12@student.aau.dk>
Subject: Opfølgning på møde vedr. Strategiske Partnerskaber

Hej Jakob

Tak for et spændende møde i fredags – det var yderst brugbart!

Vi har gået vores spørgsmål igennem og har lige nogle småting, som vi godt kunne tænke os at få besvaret, hvis du har tid og overskud.

Det er blot korte formuleringer, vi søger, så du skal ikke bruge for meget tid på det...

- A) Hvad er den korte, præcise definition på et "Strategisk Partnerskab"? Hvordan adskiller det sig fra "Strategisk Samarbejde" og "Strategisk Partnering"?
- B) Hvem i den danske byggebranche (udover TRUST) arbejder med strategiske partnerskaber i dag eller er på vej til at gøre det?
- C) Vi har fundet en spørgeskemaundersøgelse vedr. holdninger til Strategiske Partnerskaber i byggebranchen udarbejdet af REBUS, hvilket lyder virkelig interessant! Fordi det er REBUS og fordi du netop arbejder tæt sammen med dem ift. strategiske partnerskaber, antager vi, at du også er inde over samme undersøgelse... Er det muligt at få kendskab til undersøgelsens formål og foreløbige resultater? Det er super interessant at undersøge, hvad der ligger til grund for holdningen i branchen – det passer rigtig godt overens med vores speciales problemstilling.

Vi håber, at du kan finde tid til at besvare ovenstående og glæder os til at høre fra dig.

Med venlig hilsen

Kristoffer Sloth (tlf.: 28301587), Steffen B. Christensen og Niels T. Mathiasen
10. semester, Byggeledelse, Aalborg Universitet

G

Interview med Byggeri København

Mødet blev afholdt d. 19. april 2018 hos Byggeri Københavns kontor, Regnbuepladsen 7 i København. Interviewet blev gennemført af projektgruppens samarbejdsgruppe bestående af medlemmerne Jens Dahlstrøm Poulsen og Lisa Bonnichsen, der tog til København og interviewede Nina Skjød-Pedersen, Projektchef i ByK. Spørgsmålene til interviewet blev udarbejdet først separat i hver gruppe, hvorefter grupperne i fællesskab udarbejdede en række endelige spørgsmål.

G.1 Referat

Nedenstående er et detaljeret referat af mødet. Ved skift mellem udtalelser af samarbejdsgruppen og Nina Skjød-Pedersen, angives det til venstre, hvem der taler.

Start interview

Projektgruppe: Rasmus Brandt Lassen har skiftet job ikke?

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

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

Nina Skjød-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 dagsinstitutioner, skoler og fritidsinstitutioner, og så har vi PLUS samarbejdet, som dækker alt det andet såsom kulturinstitutioner, biblioteker og alt muligt.

Projektgruppe: 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 Skjød-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.

Projektgruppe: 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 Skjød-Pedersen: Jeg har den her time sat af.

Projektgruppe: 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 Skjøl-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, dagsinstitutioner, 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 kontrakt partnere, 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 andet 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.

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

Nina Skjøl-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.

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

Nina Skjøl-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.

Projektgruppe: Ja det er noget risikofyldt.

Nina Skjøl-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.

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

Nina Skjøl-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.

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

Projektgruppe: Okay, så det er den vej rundt?

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

Projektgruppe: 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 Skjøl-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.

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

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

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

Nina Skjøl-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 engang 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 fradrag. Men det er vores prissætningsmekanisme, og den var vi jo nødt til at opfinde, fordi den er ikke set før.

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

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

11:11

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

Nina Skjøl-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.

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

Nina Skjøl-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 vi 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 politikker og på det ene og det andet fra træer, legepladser,

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.

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

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

Projektgruppe: Altså inden I udbød opgaven ikke?

Nina Skjøl-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.

Projektgruppe: 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 Skjøl-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.

Projektgruppe: Så det er ikke sådan, at der er nogen, der sidder derinde fuld tid?

Nina Skjøl-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

Projektgruppe: 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 Skjøl-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 ad 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 samarbejdsvanskeligheder. 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.

Projektgruppe: Har I haft behov for det indtil nu?

Nina Skjød-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.

Projektgruppe: Det er jo helt anderledes ja.

Nina Skjød-Pedersen: Det er nemlig faktisk helt anderledes. Og det tager altså lige et stykke tid, inden man forstår, hvor anderledes det egentlig er.

Projektgruppe: 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 Skjød-Pedersen: Det gør der ikke. Der deles ikke overskud og underskud.

Projektgruppe: 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 Skjød-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.

Projektgruppe: Nej okay det er så noget politisk, kunne jeg forestille mig?

Nina Skjød-Pedersen: Ja.

Projektgruppe: Okay men så lad os lige hoppe tilbage til hvilke erfaringer, i har gjort jer med de her åbne regnskaber?

Nina Skjød-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 dyrt, og altså så vi hele tiden er sammenstemt omkring det.

Projektgruppe: Ja.

Nina Skjød-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 tryk 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.

Projektgruppe: 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 Skjøl-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.

Projektgruppe: Nej okay.

Nina Skjøl-Pedersen: Så det tror jeg er for tidligt at sige noget om.

Projektgruppe: 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 Skjøl-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 skruer 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 enterprisesum, 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.

Projektgruppe: 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 Skjøl-Pedersen: Ja.

Projektgruppe: Det bruger I ikke?

Nina Skjøl-Pedersen: Nej.

Projektgruppe: Har I overvejet, at bruge det?

Nina Skjøl-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.

Projektgruppe: Ja, så der er noget at lave?

Nina Skjøl-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.

Projektgruppe: 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 lyder egentlig, hvilken betydning det har haft?

Nina Skjøl-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.

Projektgruppe: Nej okay. Har der været andre udskiftninger end ham?

Nina Skjøl-Pedersen: Ikke på det niveau, det har der ikke.

Projektgruppe: 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 Skjøl-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.

Projektgruppe: 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 Skjøl-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 herovre, så var det jo fuldstændig hamrende 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.

Projektgruppe: 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 Skjød-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.

Projektgruppe: Ja okay.

Nina Skjød-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

Projektgruppe: 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 Skjød-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.

Projektgruppe: 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 gentagelseeffekt?

Nina Skjød-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.

Projektgruppe: 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 Skjød-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.

Projektgruppe: Okay, men er det så fordi, at der er nogen, der ikke er indstillet på det, eller hvad mener du helt konkret?

Nina Skjøl-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.

Projektgruppe: Hvad er deres funktion?

Nina Skjøl-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 dagsinstitution 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 dagsinstitutioner 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.

Projektgruppe: 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 Skjøl-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 sætte nogle af firmaets ressourcer på det her. Så det har været totalt nødvendigt, at de var committed 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.

Projektgruppe: Ingen ulemper, kun fordele?

Nina Skjøl-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.

Projektgruppe: Ja, men man må også sige, at dem der byder på en strategisk partner-

skabsopgave, hver for sig, de må jo også være committed. 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 Skjøl-Pedersen: Ja, men der er 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.

Projektgruppe: Så det er du fortæller for; altså den måde at gribe det an på?

Nina Skjøl-Pedersen: Ja helt sikkert. Der er ting man ikke skal blande sig i som bygherre.

Projektgruppe: Så har vi et spørgsmål om, hvilke ambitioner Københavns Kommune har for fremtiden indenfor strategiske samarbejder?

Nina Skjøl-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.

Projektgruppe: Men har I mod på mere?

Nina Skjøl-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.

Projektgruppe: 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 Skjøl-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. Nårh 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.

Projektgruppe: 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 Skjøl-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 styringsmæssigt, 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.

Projektgruppe: 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 Skjøl-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.

Projektgruppe: Ja okay. Så du føler mere, man er på samme hold nu, end man var før?

Nina Skjøl-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 interesse modsætning naturligvis. Vi har bare flere fællesinteresser, end vi har modsatrettede interesser.

Projektgruppe: Det er vildt nok, at der ikke skal mere til for at skabe den her fællesskabsfølelse.

Nina Skjøl-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 2-dages 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.

Projektgruppe: For ellers er byggebranchen jo meget den anden grøft, kan man sige.

Nina Skjøl-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.

Projektgruppe: Ja og alle skal være indforstået med det.

Nina Skjød-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.

Projektgruppe: Så her til sidst, hvis vi måske lige kan finde det her store organisationsdiagram frem (Projektgruppe: 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 Skjød-Pedersen: Det må man da næsten kunne. Der (Projektgruppe: der peges på projektet Damhusengens skole).

Projektgruppe: 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 Skjød-Pedersen: En projekteringsleder, ja.

Projektgruppe: Det var ham og en byggeleder.

Nina Skjød-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 inde over de to projekter her.

Projektgruppe: Så der er et overhoved for hver af de tre bobler i den udførende boble (Projektgruppe: kapacitetsudvidelse, helhedsrenovering og helhedsrenovering + kapacitetsudvidelse).

Nina Skjød-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.

Projektgruppe: 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 Skjød-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.

Projektgruppe: Så Rune Bech er en del af Trust.

Nina Skjød-Pedersen: Ja han er chef for kapacitetsudvidelsesområdet og en del af Trust. Og så har vi vores projektlederrolle her, som er ByK's projektlederrolle.

Projektgruppe: Og er I på lige fod?

Nina Skjød-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, erfaringer og alt muligt ud af dem, som vi skal have. Og her er der et bagland... altså i Damhusengens skole er der jo både dagsinstitution, 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.

Projektgruppe: Bliver de egentlig mere inddraget på sådan en type projekt som det her?

Nina Skjøl-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.

Projektgruppe: Så det er ligesom strukturen på projektniveau.

Nina Skjøl-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 multi-fagligheder. 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.

Projektgruppe: Hvor tit mødes I og snakker om det her?

Nina Skjøl-Pedersen: Altså, jeg er projektleder for en lille projektgruppe, 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 mødtes 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.

Projektgruppe: Så er det her, konflikttrappen bliver brugt?

Nina Skjøl-Pedersen: Ja præcis. Og så har vi faktisk et konfliktforum, som vi aldrig har haft brug for. Men det er udefrastaende 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.

Projektgruppe: 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 Skjøl-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 økonomichef, der hedder Anders Bager Jensen, stand-in for den anden halvdel af Rasmus Brandt 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.

Projektgruppe: 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 Skjøl-Pedersen: Ja. Altså ligesom vi jo også har vores sekretariat med økonomi og alt sådan noget, som hjælper os herhjemme.

Projektgruppe: Ja det var vidst det. Vi siger mange tak, fordi vi måtte interviewe dig.

H

Interview med TRUST

Interviewet er foretaget af projektgruppens samarbejdsgruppe på AAU, bestående af Lisa Bonnichsen og Jens Dahlstrøm Poulsen under udarbejdelsen af deres afgangsprojekt. Interviewet er afholdt med Søren Houen Schmidt, der arbejder som kommunikationsansvarlig for det strategiske partnerskab: TRUST.

H.1 Referat

Projektgruppe: 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 teame 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?

Projektgruppe: 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 (Projektgruppe: Prækvalifikation), jamen så kan man sige, så var teamet med Enemærke & Petersen, Kant, Nøhr & Sigsgaard, Dominia, Norconsult, og GHB landskabsarkitekter, det var dannet.

Projektgruppe: 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 (Projektgruppe: Dato for offentliggørelse af udbudsbekendtgørelse), jamen så havde alle relevante fundet sammen.

Projektgruppe: 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 (Projektgruppe: 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 fortalere for at man 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.

Projektgruppe: 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 man 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 et 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.

Projektgruppe: 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 tilknyttet 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 én 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, 'døt døt døt døt'. Vi skulle ligesom modne hinanden på, at det her var noget andet, det var et andet setup.

Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: 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 proppe 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 (Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: 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 enige 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.

Projektgruppe: 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 - der afleverede vi, lige der omkring. Den kan Nina hjælpe med. Men den gik fra at have de to forhandlingsrunder til bare at have én 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 yderligere. Da de havde fået den første, hvad hed den første interviewrunde?

Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: Nu har vi efterhånden taget nogle stykker faktisk (Projektgruppe: 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 af 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 (Projektgruppe: 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, at det var en bekymring eller betænkelighed, men der var en masse usikkerheder eller uafklarede elementer i det.

Projektgruppe: 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 dér, 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 m², 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 resourcechef, 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 købte 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 idé

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 tilbuddet og havde været med i forhandlingsrunderne og snakket med Byggeri København. Og så lagde vi det faktisk ind til at sige: "Prøv lige at hør 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 vi 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 køre videre. Det havde været en mulighed.

Projektgruppe: 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 måttet 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 reparere, 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 køre, det er ikke sådan man etablerer et strategisk partnerskab, og hvis man skal kigge frem, så er det noget af det, vi er rejsende med, når andre bygherrer spørger nu, det er at sige: "I skal vide at I 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 i papirtier og så gøre det i praksis.

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

Søren Houen Schmidt: Præcis

Projektgruppe: Så det du i hvertfald 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.

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

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

Projektgruppe: Så der blev brugt rigtig mange ressourcer.

Søren Houen Schmidt: Men man kan sige, én 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 imellem husene. Her der taler vi om livet mellem projekterne. Det har fyldt mere

end hvad vi havde regnet med.

Projektgruppe: 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?

Projektgruppe: 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 (Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: Så det er primært arkitekterne eller sådan?

Søren Houen Schmidt: Ja, jeg tror ikke der var så meget råb udefra 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.

Projektgruppe: 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 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 såvel som der er en cigarkasse for timer og økonomi og alt det der, kontrakter, så er der en cigarkasse for ressourcer.

Projektgruppe: 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 rådgiverressourcerne - 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 én 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 sværds slag 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 dér, hvor det har givet rigtig meget mening.

Projektgruppe: 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 skruer det sammen på.

Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: 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 (Projektgruppe: 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'.

Projektgruppe: 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 én enhed, fordi hvis vi hele tiden bliver ved 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, 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.

Projektgruppe: 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 opsplætning, der har været mellem fag - altså det har vi skruet ned for - arkitekterne er sådan, ingeniørerne er sådan, entreprenørerne er sådan her...

Projektgruppe: 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 akustiker 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 (Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: 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? (Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: 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 ligeså godt kunne ligge her. Lige såvel som at man kunne sidde og kigge i, hvad skal rådgiver lave i ydelsesbeskrivelsen, og sige det dér 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.

Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: 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 on-board'et underentreprenør og underleverandør indenfor det her, sådan så de har det samme mindset og er med på den samme idé osv. osv.

Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: 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 on-board'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...

Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: Så ryger man ud?

Søren Houen Schmidt: Jaa... eller, så har vi ikke gjort on-boardningen 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.

Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: Vi tager 4 først. Først og fremmest, hvilke erfaringer har I 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 gentagelseeffekten, 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, hvor 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 1. 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 tidsudsættelse, vi skal have alt muligt. Her sagde vi okay, sådan er virkeligheden, så må vi navigere i forhold til det.

Projektgruppe: 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... Én 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.

Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: 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 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....

Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: 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?

Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: 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.

Projektgruppe: 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 overveje "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 taskforce - 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 taskforce 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 taskforce, 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.

Projektgruppe: 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...

Projektgruppe: Men den der taskforce, 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 6 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 taskforce, 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.

Projektgruppe: 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 åbne 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 projekt, 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 utyget 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 videre 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 autismeklasse 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 autismeklasse 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 incitament: 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 sværds slag, 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.

Projektgruppe: 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.

