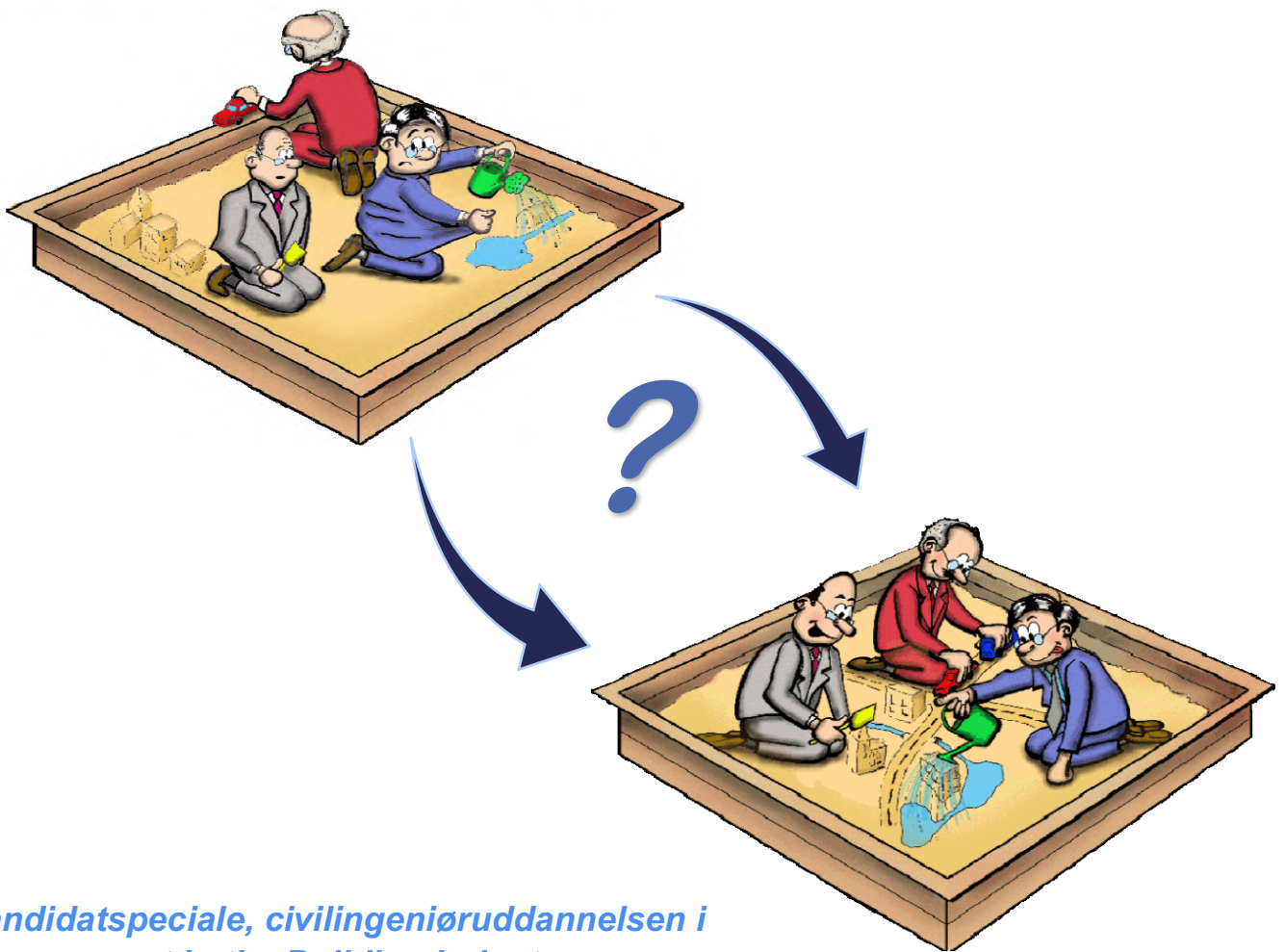


Samarbejde i byggeriet

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 et samfundspartnerskab 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 Skjøt-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 P. Rasmussen, 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 blå. 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	Manglende modenhed	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	113
	A.1 Dagsorden	113
	A.2 Referat	114
B	Interview med REBUS	137
	B.1 Dagsorden	137
	B.2 Referat	138
C	Interview med AaK Bygninger	161
	C.1 Dagsorden	161
	C.2 Referat	162

V	Bilag
----------	--------------

D	Emailkorrespondance med Danmarks Statistik	177
E	Materiale fra Aarhus Vand	181
	E.1 Emailkorrespondance med Claus Møller Pedersen	181
	E.2 Konceptet Vandpartner	187
F	Emailkorrespondance med Jakob Brinkø Berg, DTU	225
G	Interview med Byggeri København	229
	G.1 Referat	229
H	Interview med TRUST	245
	H.1 Referat	245



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 bygge- og anlægsbranche 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]

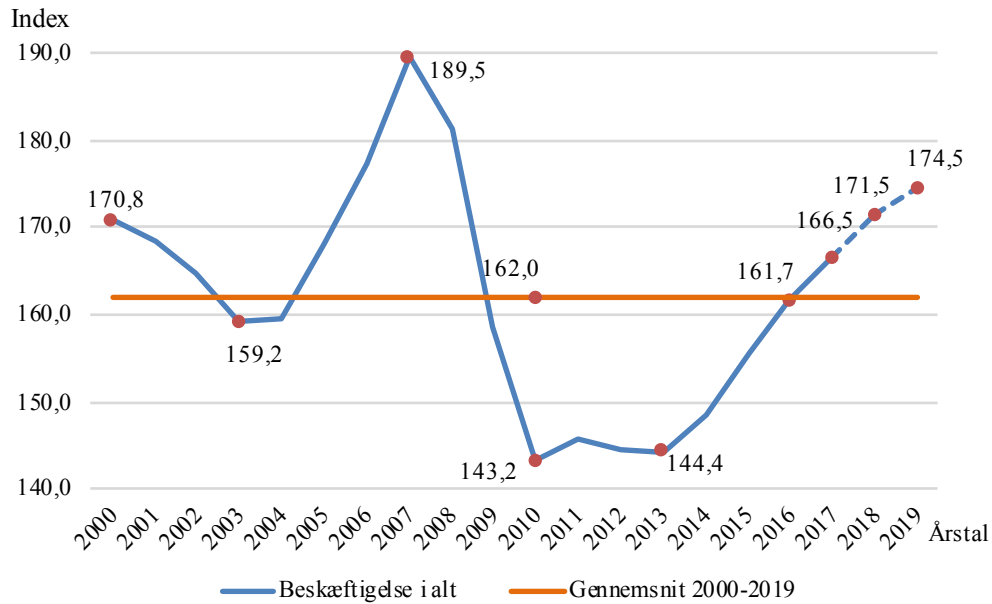
Begrebet *Produktivitet* handler grundlæggende om, hvor meget der produceres ud fra givne ressourcer. Dette kan beregnes ved forskellige metoder afhængig af målet, hvor definitionen på *Arbejdsproduktivitet* fra Danmarks Statistik [2018b] betragtes i dette kandidatspeciale ifm. figur 1.2 på side 5. Arbejdsproduktivitet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

og anlægsbranchen, 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. Produktivetspotentialet 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.

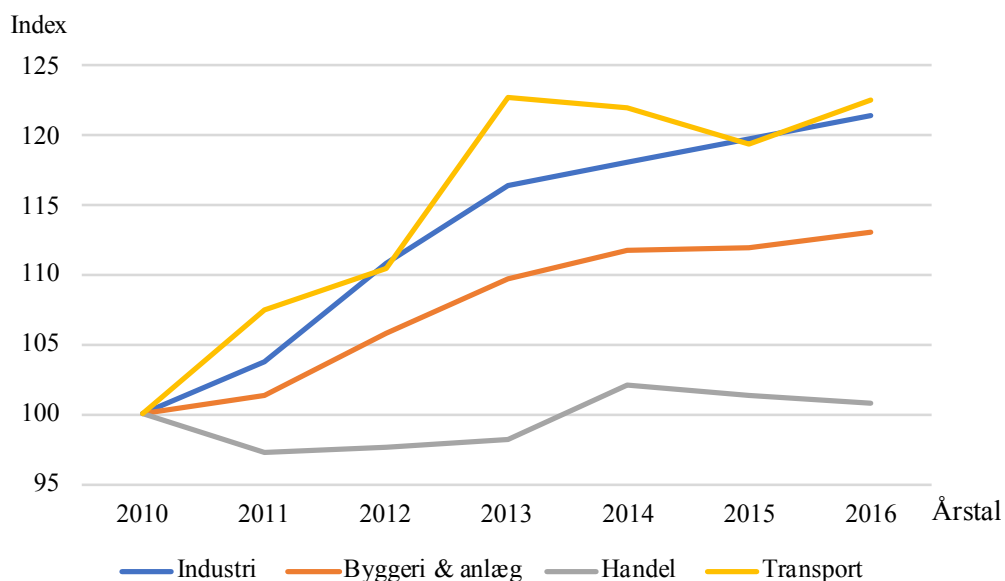
Medlemmerne fandt ydermere, at industrielt byggeri ikke er mere udbredt, idet branchen til stadighed blev vurderet at være meget traditionsbundet. Arkitekterne så industrielt byggeri som noget umoderne, mens det var en overbevisning om, at udbudsformerne ligeledes passede bedre til traditionelt byggeri. 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 forsvarer 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 177), 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

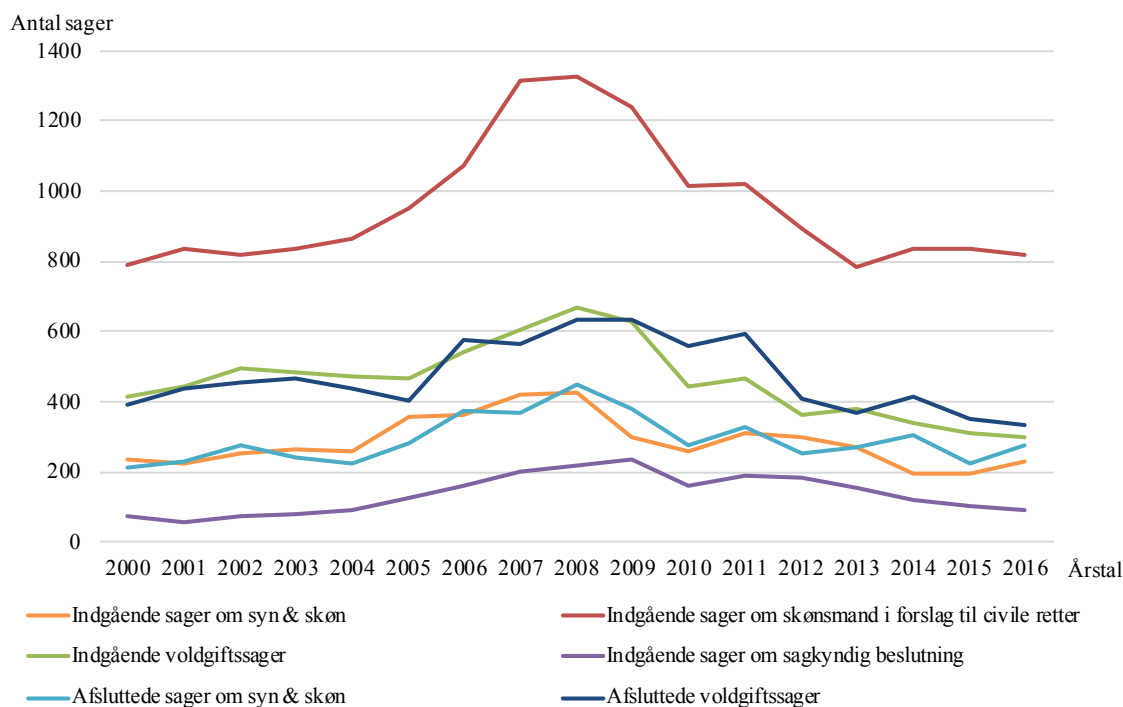
Manglende kvalitet har i mange år været et markant problem i byggeriet, hvilket i 2004 blev omtalt i en rapport fra Erhvervs- og Byggestyrelsen [2004]. I rapporten skønnede man, at svigt i byggeriet (byggefejl) udgjorde ekstraomkostninger på omtrent 12 milliarder. Disse omkostninger blev opdelt gennem 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.

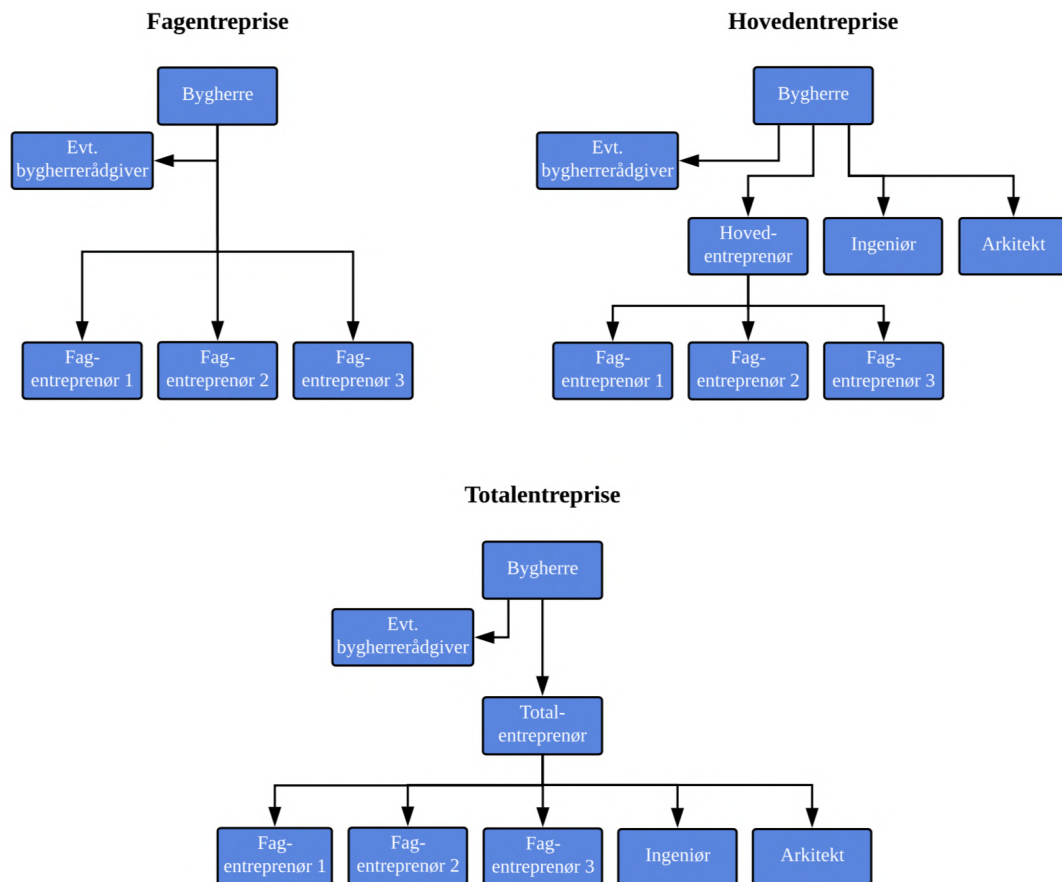
Som afslutning på programmeringsfasen bliver der lavet et byggeprogram, hvilket beskriver beslutningerne i detaljer og definerer rammen for byggeriet. Desuden udvælges de aktører, der skal indgå i de fremtidige processer, herunder udførelse af byggeriet.

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 eftersat 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 entreprisformer. [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 siloopdelte 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 opdelt 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 markeds kræfterne 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 barrikader 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 u hensigtsmæssigheder "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.

<p>1. generations partnering</p> <p><i>"Partneringsamarbejdet etableres alene med det formål at realisere et konkret byggeprojekt, og afsluttes når projektet er færdigbygget."</i></p> <p>Citat fra Anlægsteknikforeningen i Danmark [2011].</p> <p>I rapporten beskrevet som: "<i>Projekt-partnering</i>".</p> <p>Eksempel på dansk initiativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - New Partnering, Bygningsstyrelsen
<p>2. generations partnering</p> <p><i>"Bygherren gennemfører sammen med et fast leveranceteam flere projekter i partnersamarbejde og kan således udnytte indhøstede erfaringer fra projekt til projekt."</i></p> <p>Citat fra Anlægsteknikforeningen i Danmark [2011] med inspiration fra Bennett og Jayes [1998].</p> <p>International betegnelse: "<i>Strategisk partnering</i>".</p> <p>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 225) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Eksempel på dansk initiativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vandpartner, Aarhus Vand A/S
<p>3. generations partnering</p> <p><i>"Leveranceteamet har udviklet et langsigtet samarbejde men uden afhængighed til bestemte bygherrer."</i></p> <p>Citat fra Anlægsteknikforeningen i Danmark [2011] med inspiration fra Bennett og Jayes [1998].</p> <p>Ligeledes betegnet international som "<i>Strategisk partnering</i>".</p> <p>I rapporten defineres et: "<i>Strategisk partnerskab</i>" med samme definition, som beskrevet i 2. generations partnering.</p> <p>Eksempler på initiativer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - TRUST, Byggeri København - DSP PLUS, Byggeri København

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

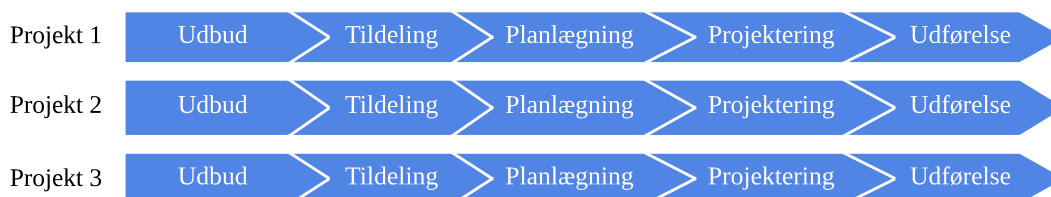
I 2. og 3. generations partnering har konceptet udvidet sig med en mere dybdegående forståelse for de nøgleelementer, der danner fundamentet for et effektivt samarbejde. Her arbejdes i stedet med langsigtede løsninger, der fokuserer på strategiske beslutninger, hvorfor disse generationer er kendt under 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 på næste side. 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. Desuden er udbuds- og tilbudsfaserne til hvert projekt ikke

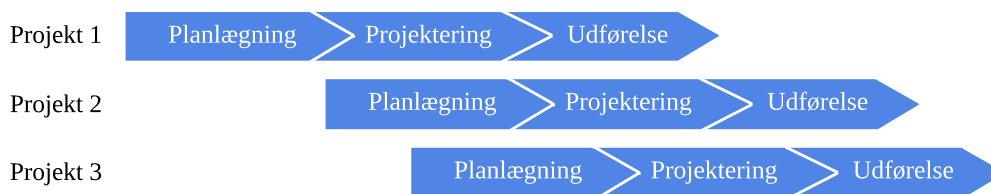
nødvendigt i strategiske partnerskaber i samme grad, hvorfor der ligeledes spares ressourcer. Figuren forsøger at illustrere, hvordan effekten af gentagne processer giver en rullende og fleksibel arbejdstilrettelæggelse samt hurtigere færdiggørelse, hvorved der bl.a. følger en besparelse i projektledelse 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].

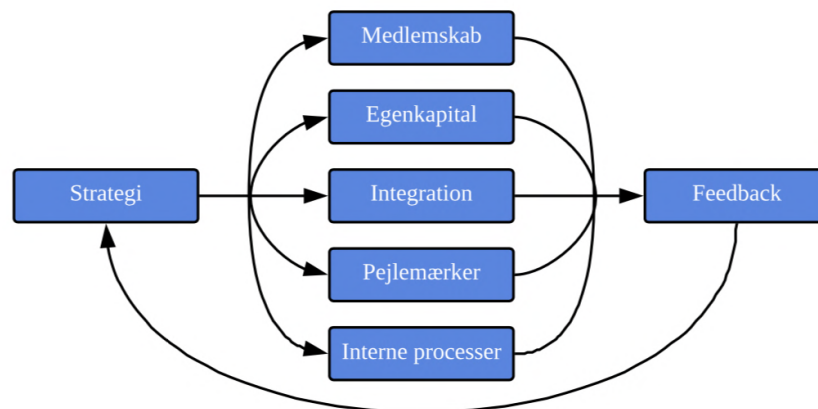
Definition af et strategisk partnerskab

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 forrige side, 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 [Anlægsteknik-

foreningen 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 *Medlemskab* 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 midterste del af figur 1.7, "De syv søjler", som er 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 infrastrukturektoren, 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

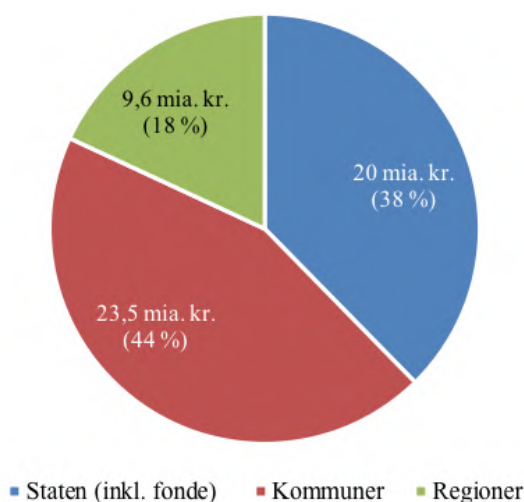
regler gør det relevant at undersøge mulighederne for i højere grad at anvende strategiske partnerskaber i den danske offentlige byggebranche.

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 omlægelse til strategiske partnerskaber kan være 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, 2018a].



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

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 økono-

miske ramme for kommunerne. Ifølge tal fra Finansministeriet [d] 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].

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 bygherreenhed 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, informationsøgningen 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

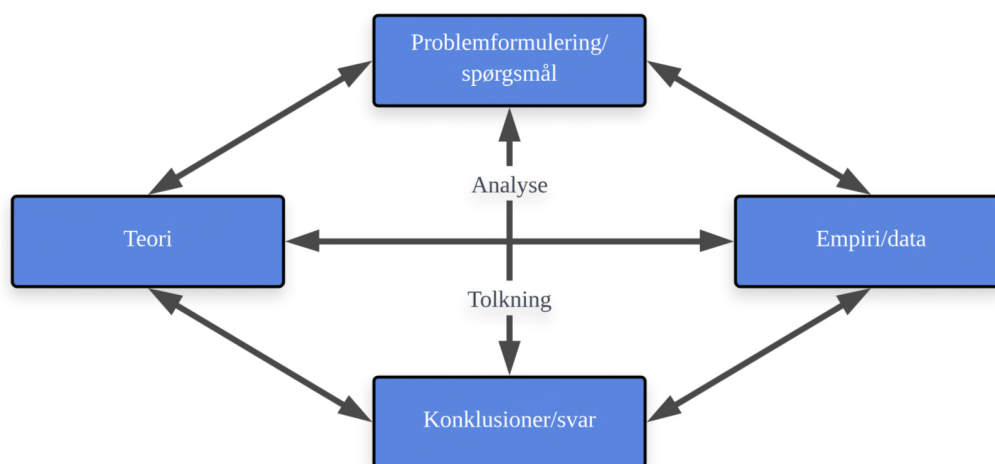
Et paradigme er således en måde at opfatte virkeligheden på, hvor der hyppigt tales om to hovedretninger. Den første er positivismen, som stammer fra naturvidenskaben, men har også metoder og synspunkter, der bevæger sig over i andre videnskabsområder. Den bygger på sikker viden, som ofte opnås gennem 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 empiri og teori 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 søgestrengte 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 søgestrengte	Engelske søgestrengte
"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 søgestrengte 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 samfundspartnerskabet, REBUS, kan betragtes som eksperter på hver deres område, men at projektgruppen samtidig er klar over, at personerne er ansat af en given virksomhed/partnerskab, hvorfor 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 et samfundspartnerskab, 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 problematikker 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 Skjøt-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 ligestilling 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. I det 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 113, B.1 på side 137 og C.1 på side 161.

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 114, B.2 på side 138 og C.2 på side 162. Referater af de to interviews, som samarbejdsgruppen har foretaget, fremgår hhv. af bilag G.1 på side 229 og H.1 på side 245.

3.5 Kandidatspecialets struktur

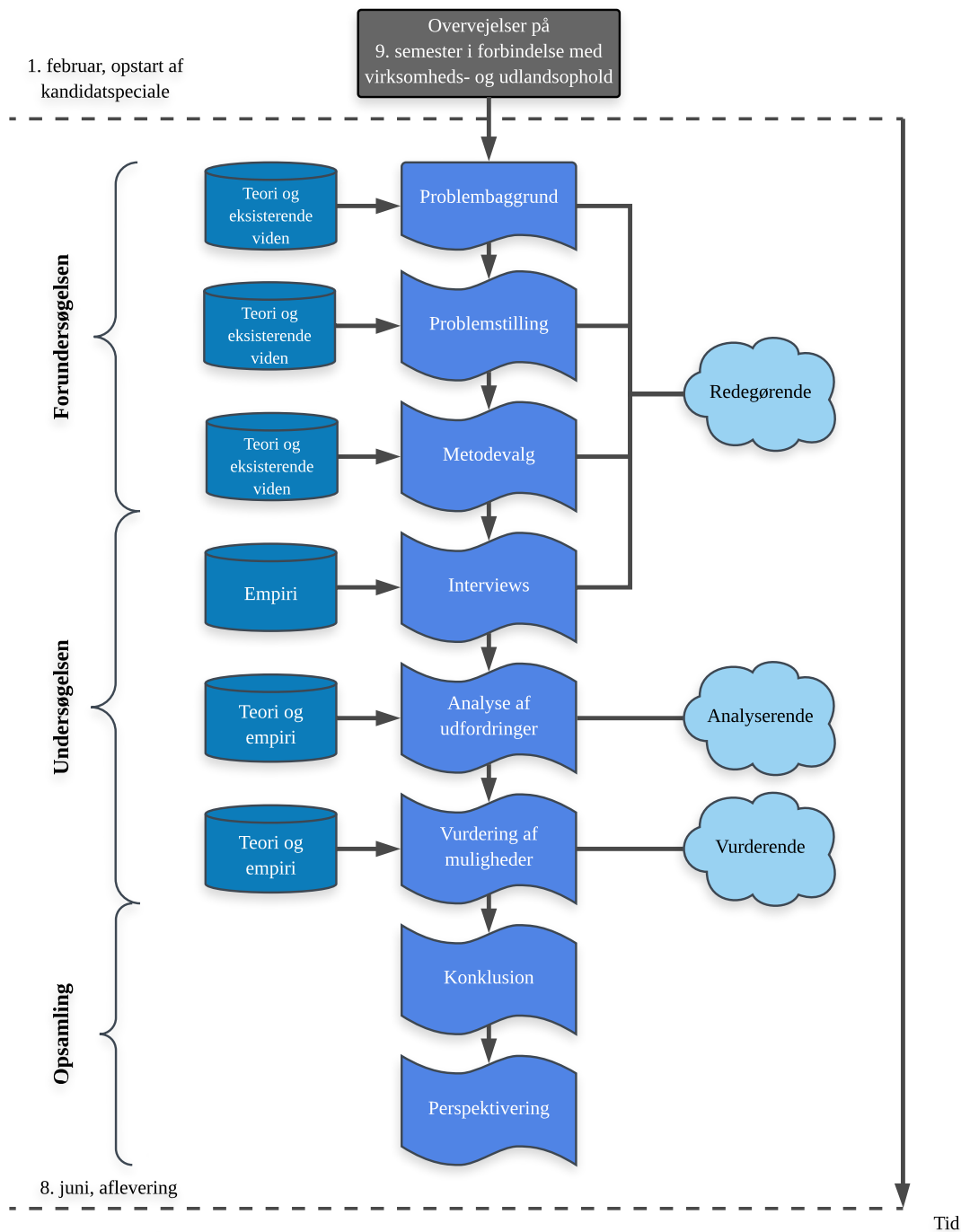
Dette kandidatspeciale er opdelt i tre større dele; *Forundersøgelsen*, *Undersøgelsen* og *Opsamling*. Derudover er Benjamin Blooms tre klassiske taksonomiske niveauer (redegørelse, analyse og vurdering) anvendt, da det understøtter den hermeneutiske cirkel og derved det hermeneutiske perspektiv, jf. 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 kandidatspecialet med en konklusion og perspektivering.

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

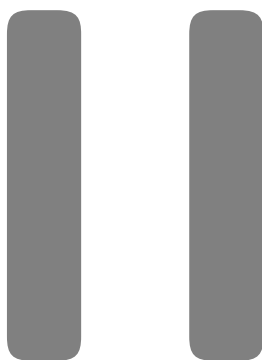
Strukturen på kandidatspecialet er endvidere illustreret på figur 3.2, hvor elementer fra vidensproduktionen indgår, ligesom de tre taksonomiske niveauer er angivet i højre side af figuren.



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

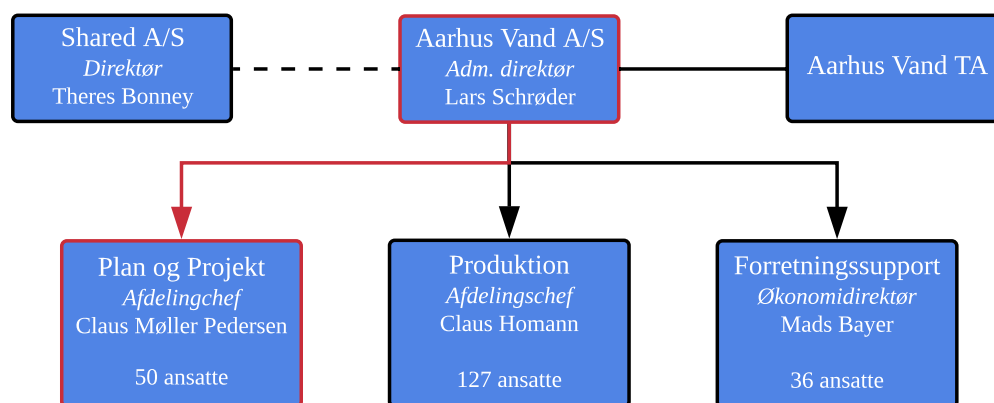
I det følgende præsenteres Aarhus Vand kort gennem en generel beskrivelse af virksomheden og afdelingen *Plan og Projekt* samt dennes arbejde med strategiske partnerskaber gennem konceptet *Vandpartner*. Dernæst præsenteres afdelingsleder, Claus Møller Pedersens synspunkter fra interviewet, der anvendes til besvarelse af problemformuleringen givet i afsnit 2.1 på side 21. For yderligere informationer refereres læseren til appendiks A på side 113, 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 næste 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 stiplede 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]

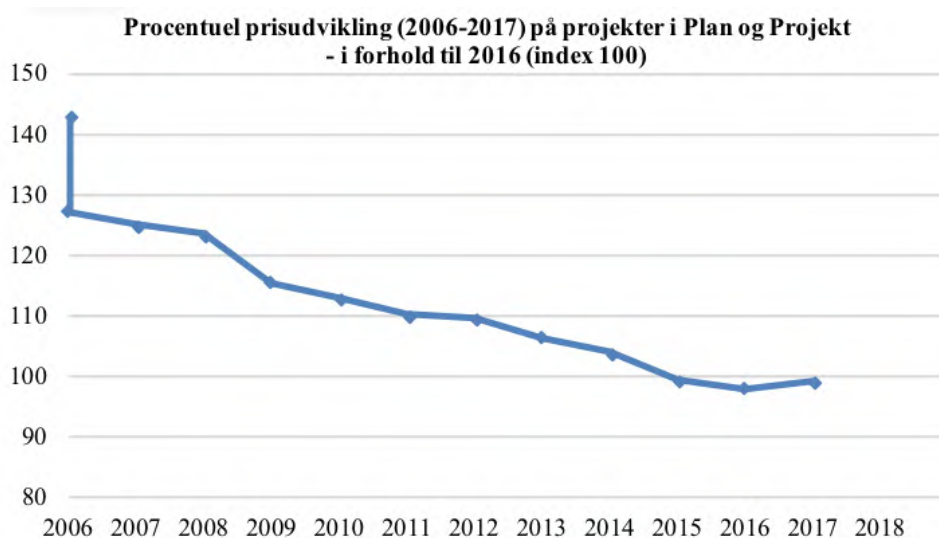
Allerede i 2000 begyndte Aarhus Vand at overveje, hvordan de kunne få mere ud af de midler, som de havde til rådighed. Da virksomheden oplevede en for lav tilbudsgivning på projekterne, som resulterede i mistro og konflikter, stillede Aarhus Kommune et krav om, at produktiviteten skulle øges drastisk. 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 187.

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 181)

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.

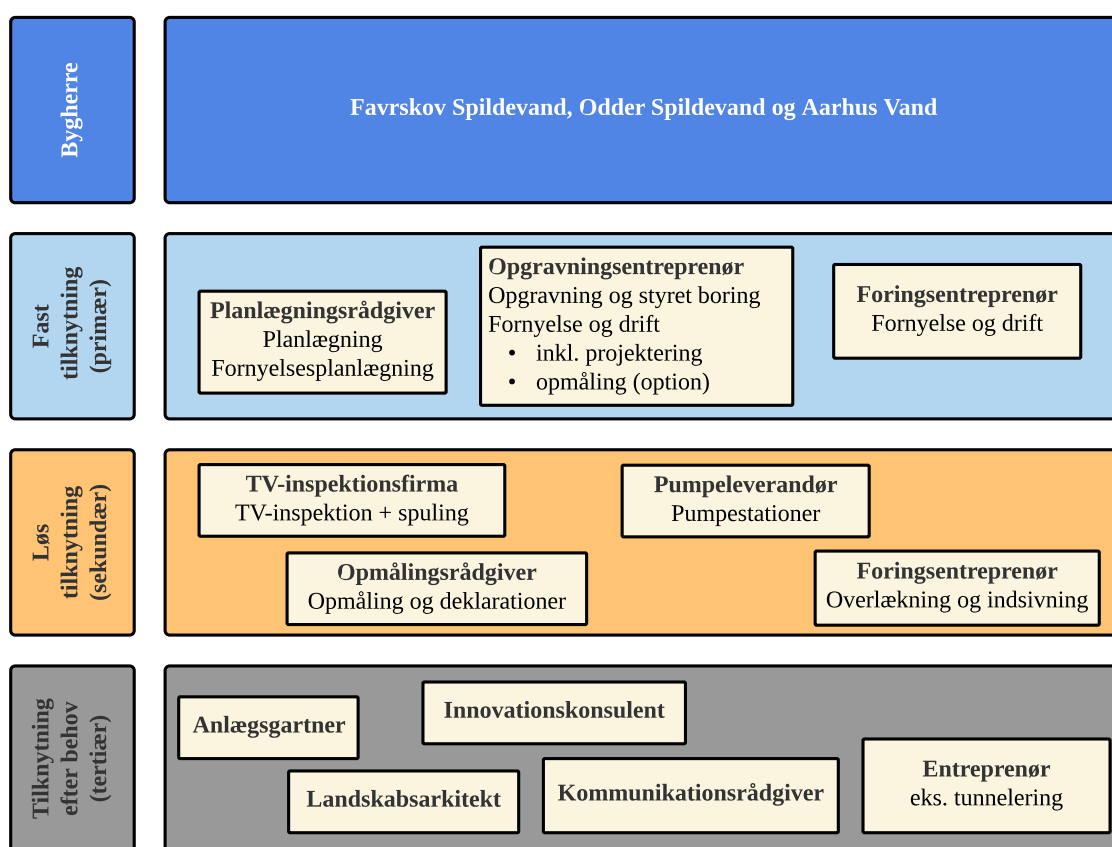
Det nyeste strategiske partnerskab, Vandpartner, blev i 2016 etableret af Aarhus Vand i fællesskab med Favrskov Spildevand A/S og Odder Spildevand A/S. Bygherrerne udbød fem fælles rammeaftaler inden for teknisk rådgivning og entreprenørarbejde, mens Aarhus Vand alene udbød én rammeaftale inden for pumpestationer 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 187, 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 187. [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 187 [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 modstående 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 137. 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, som Jakob Brinkø Berg studser over: *"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.

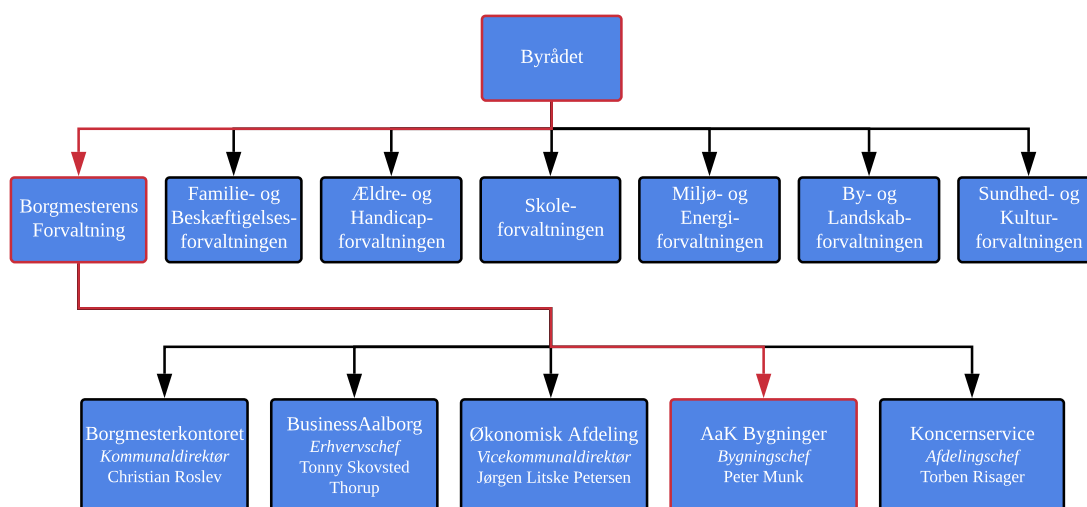
I den sammenhæng mener Hans, at det er vigtigt at overveje: *"Hvordan kan vi gå fra en strategisk partnerskabskerne til et dybere samarbejde i værdikæden"*, idet det dybe samarbejde også skaber personlige relationer, der kan lede til bedre byggeri.

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 161.

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 bundet 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 foregående 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.

Igennem 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.

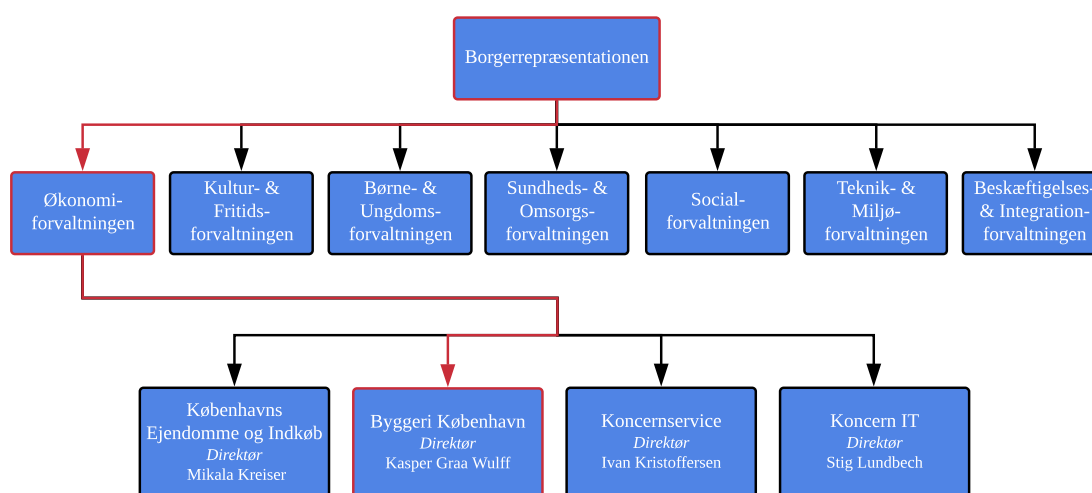
4.4 Interview af nøglepersoner i TRUST

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 Skjøt-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 Skjøt-Pedersen og Søren Houen Schmidt er gengivet i hhv. bilag G på side 229 og bilag H på side 245.

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]

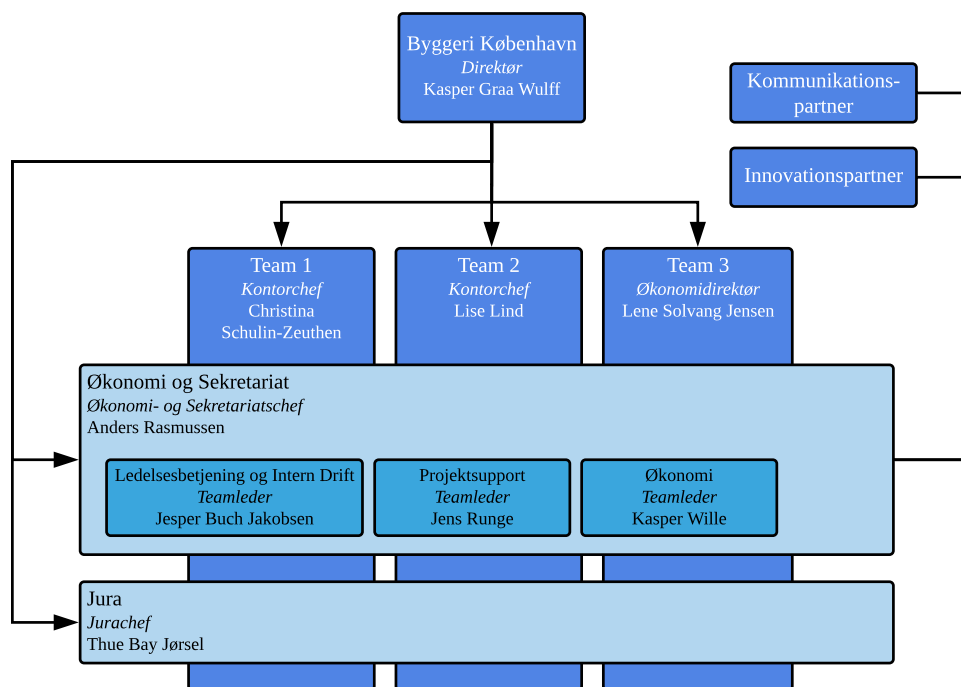


Figur 4.5: Forvaltningsstrukturen i Københavns Kommune, hvor afdelingerne i Økonomiforvaltningen er vist - heriblandt Byggeri København. [Københavns Kommune, 2018c], [Københavns Kommune, 2018a], (red.)

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.



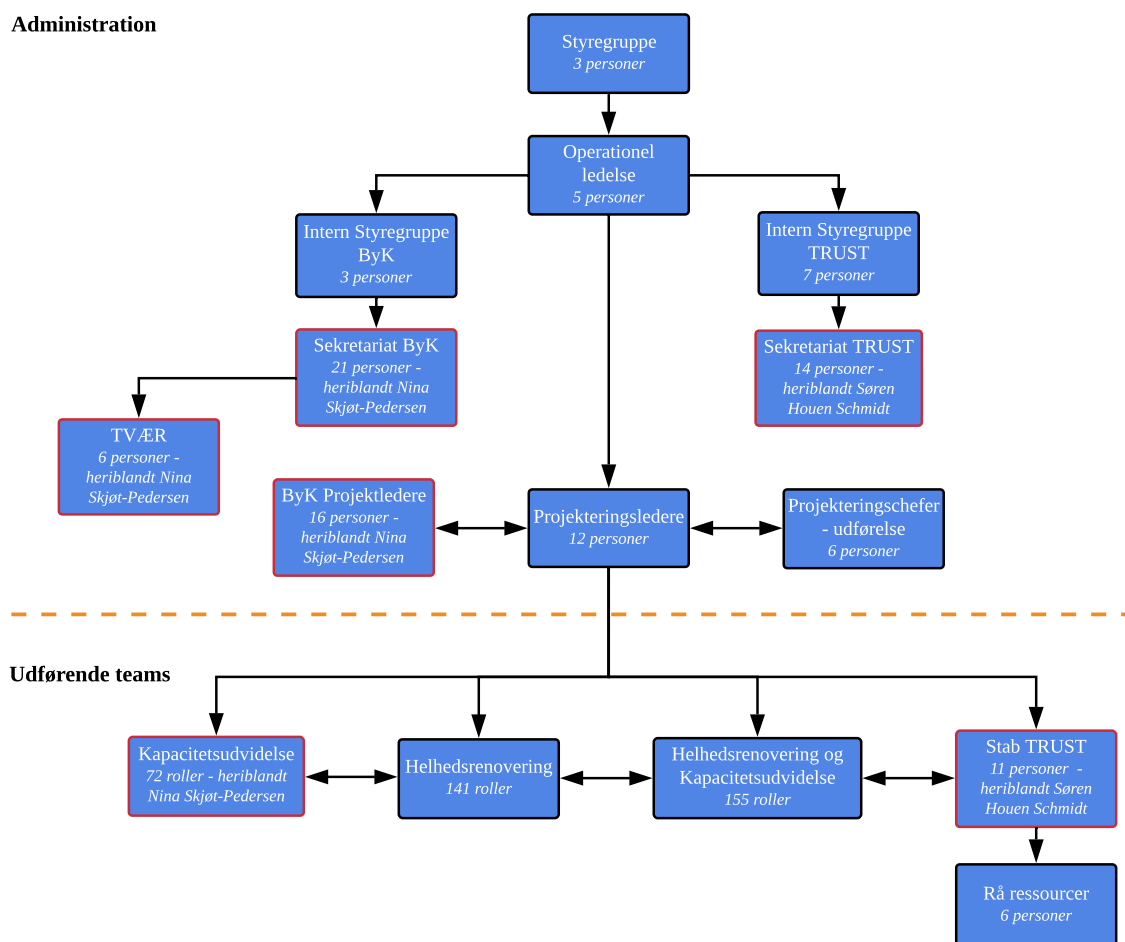
Figur 4.6: Organisationsstrukturen over Byggeri København. [Byggeri København, 2018c]

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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-Pedersen, en stor udfordring for byggevirksohederne 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 Skjøt-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.

Finansiel usikkerhed

Nina Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 Skjøt-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 vægтет 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 beskriver de begge, at der har siddet et stort hold jurister på opgaven, hvilket antyder, at det stadig har været et ressourcekrævende forløb. Desuden 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 også har stor 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.

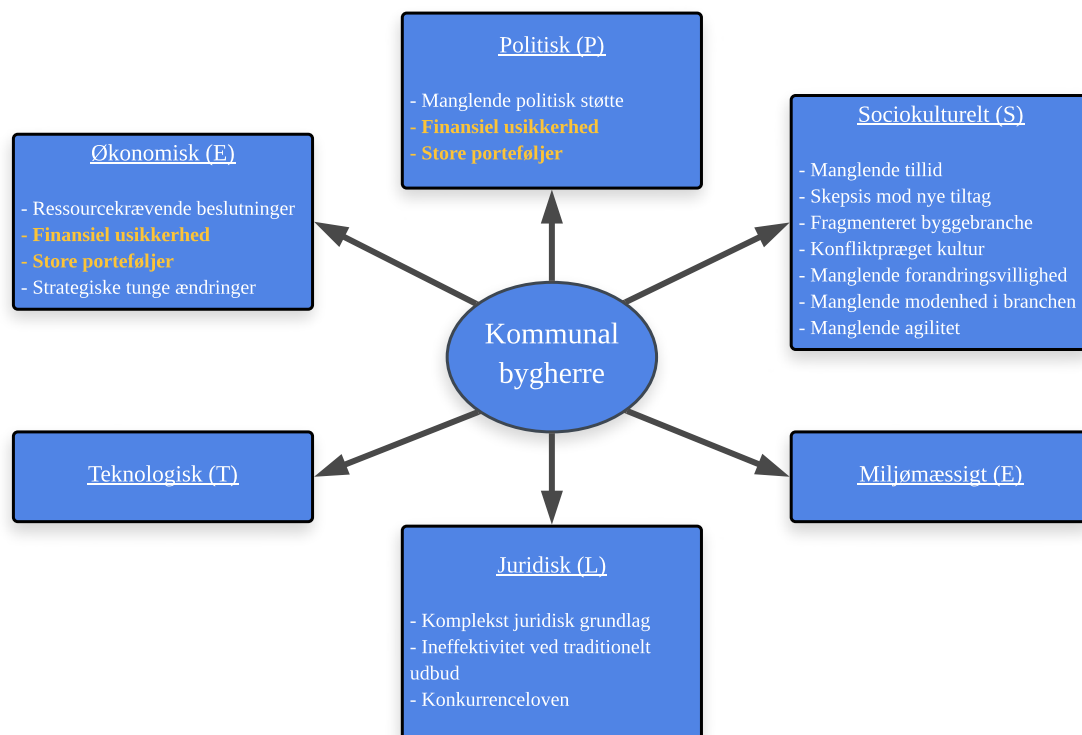
For at analysere udfordringerne angivet i tabel 4.1 på side 56 tages der udgangspunkt i en PESTEL-analyse, da denne på et makromæssigt plan er et behjælpeligt værktøj til analyse af bygge- og anlægsbranchens rammesættende faktorer. PESTEL-analysen deler markedet op i *Politiske, Økonomiske, Sociokulturelle, 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 interne og 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 den følgende 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 foretrukket 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. [OIM, 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. [OIM, 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 modstående 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 reformer, 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 overdraget fra staten til kommunerne. Kommunerne har således 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. [Christensen, 2016]

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 entreprisformer 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 fagentriser 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.

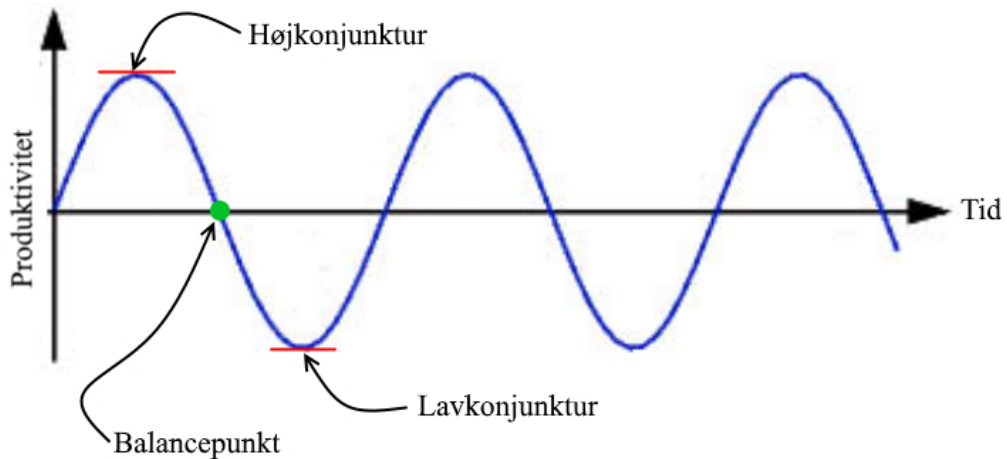
5.2.1 Begrænsende markedsvilkår

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]

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 næste 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 ifølge Hans Blinkilde 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.

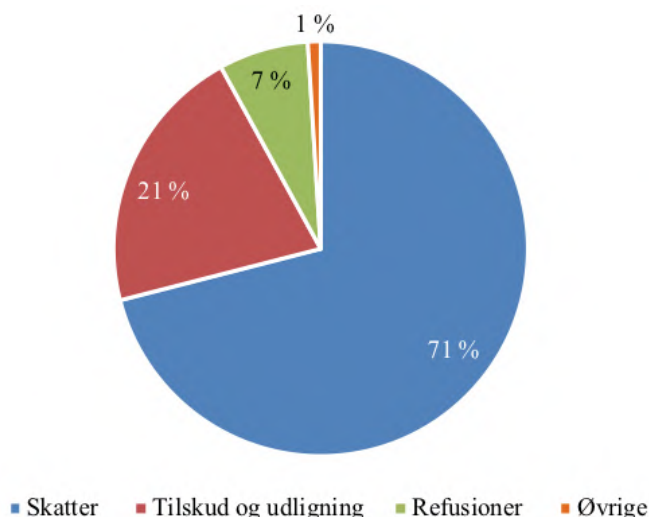
På den anden side kan markedet influere interessen i nye samarbejdsformer. Ved højkonjunktur vil der således ikke være samme interesse fra de bydende parter, da de har nok at lave, hvorved de nemmere kan diktere priserne og derved ikke har behov for at fastlåse sig til priser fastlagt i et strategisk 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, a]. 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 næste side.



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

Den største indtægt for kommunen er som vist kommuneskatten. Kommunalpolitikere 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. 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 de større kommuners 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, hvor fire af dem er angivet i tabel 5.1 på næste side (Indeholder ikke loftet over indkomstoverførsler). 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, b]

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, 2018b]

Som en andel af det kommunale udgiftsloft for driftsopgaver er der fastlagt et anlægsloft, som forhandles årligt mellem Kommunernes Landsforening og regeringen [Finansministeriet, c]. 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, c]

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. På den anden side er det et svært sats at opstarte, da der ikke gives finansiel støtte til strategiske partnerskaber.

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 afløsning 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 gentagelseeffekter, 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 tværkommunalt samarbejde, men ligger 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 137, 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. Idet de bydende parter bestod af mindre og mellemstore virksomheder samlet i forskellige konsortier, som beskrevet i det følgende afsnit, vurderes det ikke at have været tilfældet. De positive intentioner og konsekvenser bag strategiske partnerskaber er dermed en af hovedårsagerne, til at den konkurrenceforvridende effekt ikke er et juridisk problem. Det kan dog diskuteres, hvorvidt det er et politisk problem, som beskrevet i *Lokalpolitisk erhvervsfremme*, afsnit 5.1.4 på side 63.

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 projektportefølger 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

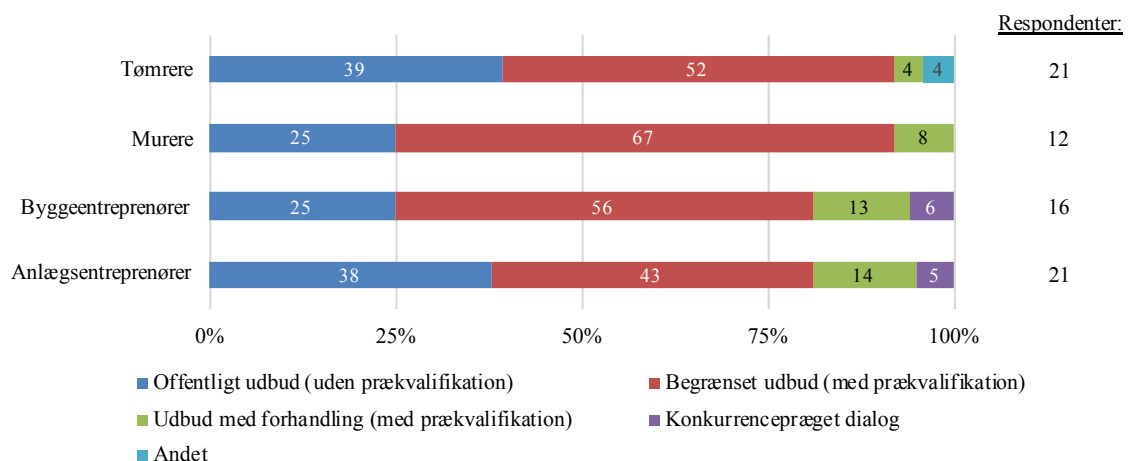
Det er alment kendt, at bygge- og anlægsbranchen er præget af mistillid og konflikter Biilmann [2015], hvilket også er illustreret på figur 1.3 på side 7. Under finanskrisen steg antallet af sager i syn og skøn, hvilket er et udtryk for, at mistilliden og dermed konflikterne blusser yderligere op, når 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

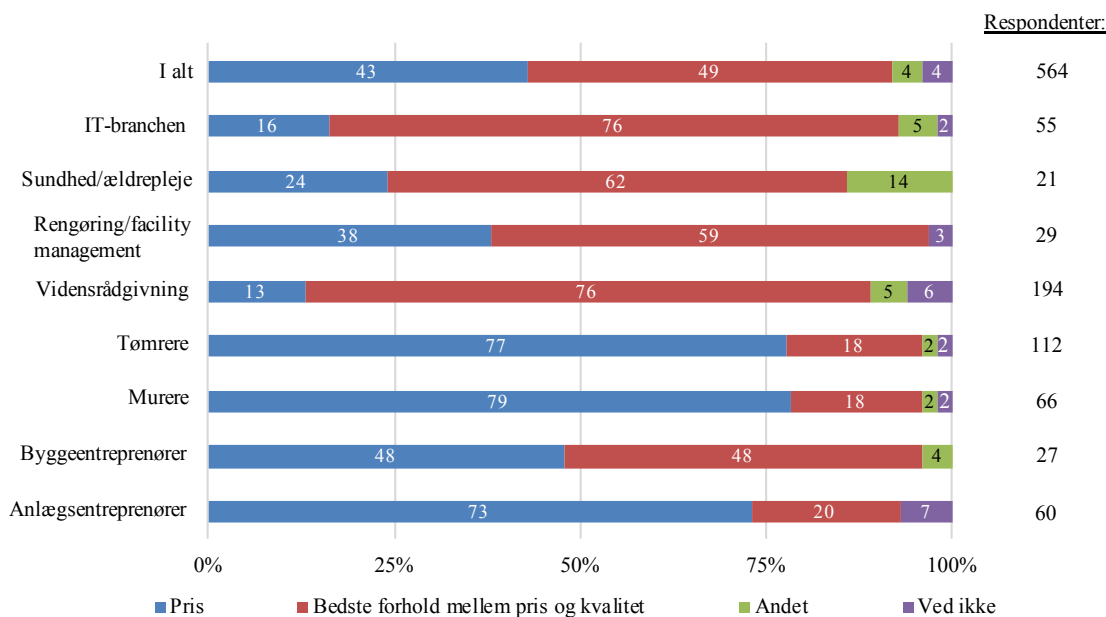
Et andet element, der definerer kulturen i branchen, er den traditionelle tilgang til samarbejde. På trods af den stigende interesse for OPP-Projekter og strategiske partnerskaber er de traditionelle udbudsformer fortsat dominerende, som vist på figur 5.4.



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 5-6% 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 tildelingskriterier, 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 Manglende modenhed

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 sundhedssektoren, 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 Skjøt-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	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	Manglende modenhed	Lederen skal bane vejen
	Konfliktpræget kultur		
	Manglende forandringsvillighed		
	Manglende modenhed i branchen		
	Manglende agilitet		
L	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 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 højre side af 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 en moden kommunal bygherre i sammenspil med modne politikere.

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 Skjøt-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 kandidatspecialiets 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 tænkes 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, 2018]. 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, 2018]. 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, 2018]. 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 partneringaftale. 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

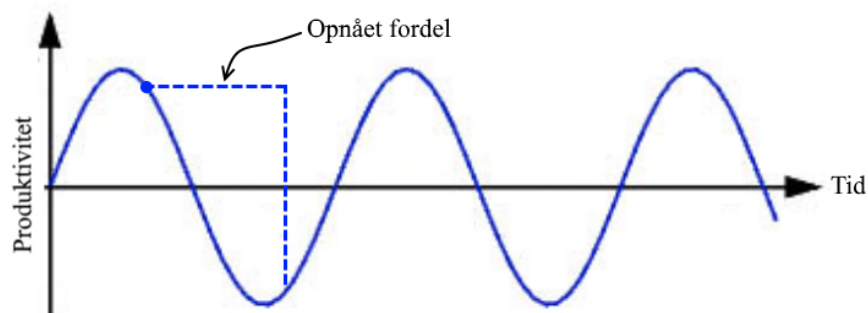
Et strategisk partnerskab er økonomisk og ressourcetungt at starte op, hvorfor der er større finansiel usikkerhed ved udbud af den nye samarbejdsform. Desuden bryder kommunerne i år anlægsloftet (se afsnit 5.2.2 på side 65), samtidig med at der jf. Finansministeriet [2018c] er enighed om at korrigere 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 iht. det komplekse juridiske arbejde virker til at være forholdsvist 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 Skjøt-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.

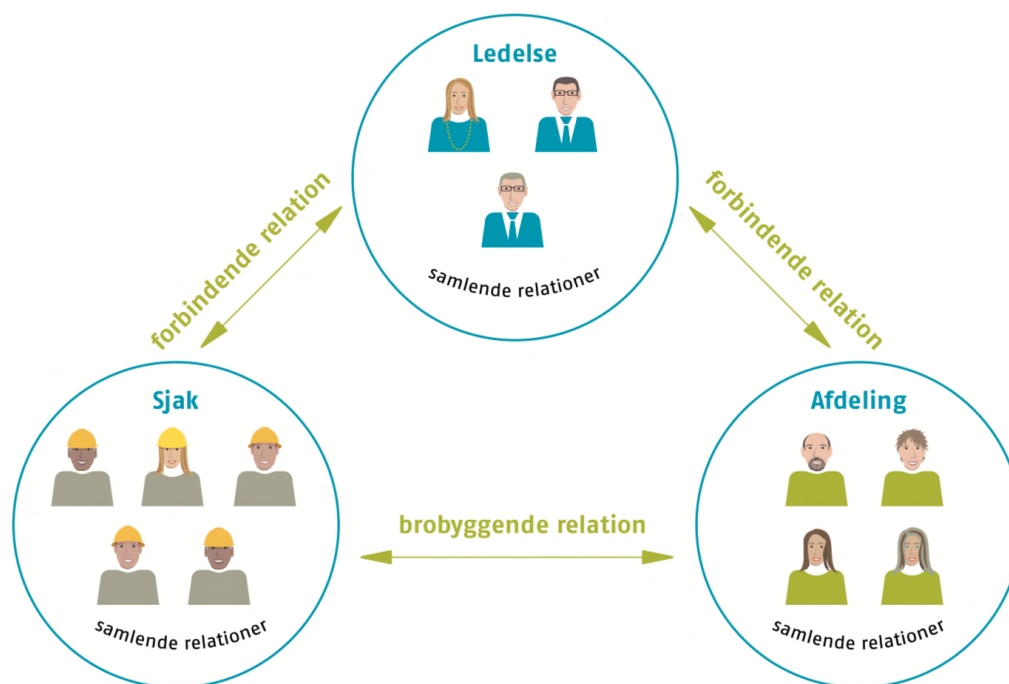
Det er derfor afgørende, at de kommunale bygherrer fokuserer på efteruddannelse af de medarbejdere, der allerede er en del af branchen. Der findes i dag et væld af forskellige efteruddannelser, hvorfor der er rig mulighed for at prioritere det. Det er dog en dyr proces, som de mindre kommuner har svært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

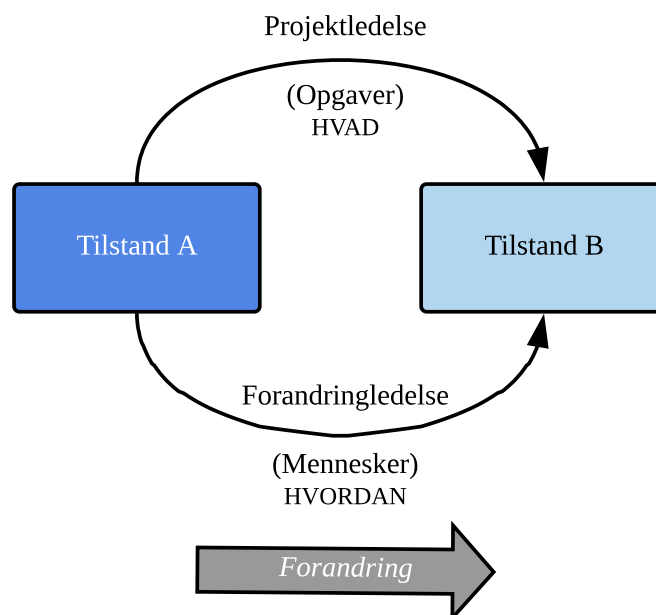
Da strategiske partnerskaber kræver større, ressourcetunge og administrative ændringer for mange kommuner (beskrevet i afsnit 5.4.3), er det for mange en god idé at vente til erfaringsopsamlingen er færdig. Dog er den finansielle usikkerhed med anlægsloftet en begrænsning, hvorfor mange kommunale bygherrer 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	Manglende modenhed	Lederen skal bane vejen
	Konfliktpræget kultur		
	Manglende forandringsvillighed		
	Manglende modenhed i branchen		
	Manglende agilitet		
L	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

7

Konklusion

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 samt det juridisk komplekse grundlag 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.

8

Perspektivering

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 kontaktet 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>.
- Aalborg Kommune, 2018a.** Aalborg Kommune. *Velkommen til Aalborg*, 2018a. URL <http://www.e-pages.dk/aalborgkommune/1375/html5/>.
- Aalborg Kommune, 2018b.** Aalborg Kommune. *Borgmesterens Forvaltning - Aalborg Kommune*, 2018. URL <https://www.aalborg.dk/om-kommunen/organisation/borgmesterens-forvaltning>.
- 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>.
- 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.
- 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).
- Andersen, 2003.** Ib Andersen. *Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Samfundslitteratur, 2. udgave, 2003. ISBN 87-593-0915-6.
- Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2011.** Anlægsteknikforeningen i Danmark. *Anlægsteknik 2 - styring af byggeprocessen*. Polyteknisk Forlag, 3. udgave, 2011. ISBN 978-87-502-1024-5.
- 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.
- 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.
- Beach et al., 2005.** Roger Beach, Margaret Webster og K. M. Campbell. *An evaluation of partnership development in the construction industry*. 23, 611–621, 2005.
- 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.
- 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.

- 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>.
- Brandt Lassen, 2017.** Rasmus Brandt Lassen. *Byggeri København*, 2017. URL http://www.rebus.nu/media/1204/rbl_rebus-19-09-2017-ilovepdf-compressed.pdf.
- Bryman, 2004.** Alan Bryman. *Social Research Methods*. Oxford University Press, 2. udgave, 2004. ISBN 978-0-19-926446-9.
- 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.
- Byggepolitisk Task Force et al., 2000.** Byggepolitisk Task Force, By- og Boligministeriet og Erhvervsministeriet. *Byggeriets Fremtid - Fra Tradition til Innovation*, 2000. URL <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/202863/202863.pdf>.
- 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.
- Byggeri København, 2018b.** Byggeri København. *Om os - Sådan bygger vi*, 2018. URL <https://byk.kk.dk/artikel/s{å}dan-bygger-vi>.
- Byggeri København, 2018c.** Byggeri København. *Organisationen*, 2018. URL <https://byk.kk.dk/artikel/organisationen>.
- Byggeri København, 2018d.** Byggeri København. *Om os - Hvem er vi?*, 2018. URL <https://byk.kk.dk/artikel/hvem-er-vi>.
- Byggeriets Samarbejdsråd.** Byggeriets Samarbejdsråd. *Social kapital – et middel til at udvikle samarbejdet i bygge og anlæg*. URL <https://www.danskyggeri.dk/media/2960/social-kapital.pdf>.
- 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>.
- Bygningsstyrelsen, 2018a.** Bygningsstyrelsen. *Offentligt-Privat Partnerskab*, 2018. URL <https://www.bygst.dk/viden-om/samarbejds-og-organisationsformer/offentligt-privat-partnerskab/>.
- Bygningsstyrelsen, 2018b.** Bygningsstyrelsen. *Om os*, 2018. URL <https://www.bygst.dk/om-os/>.

- Christensen, 2016.** Thomas Q. Christensen. *Urbanisering i Danmark*. (3), 2016. URL <http://di.dk/SiteCollectionDocuments/Opinion/Konjunktur/Overliggerpapir opdateret-endelig juli 2016.pdf>.
- Cordsen, 2018.** Ole Smedegaard R. Cordsen. *Bedre rammer for tværkommunalt samarbejde*, 2018. URL <http://www.kl.dk/0konomi-og-dokumentation/Bedre-rammer-for-tvarkommunalt-samarbejde-id236340/>.
- 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).
- Danmarks Statistik, 2015.** Danmarks Statistik. *Forbedret statistikgrundlag for nationalregnskabs opgørelser for bygge og anlæg*, 2015. URL [www.dst.dk/\\$\sim\\$/media/Kontorer/16-Formidlingscenter/barapport_samlet_bilag.pdf?la...%0A](http://www.dst.dk/\sim/media/Kontorer/16-Formidlingscenter/barapport_samlet_bilag.pdf?la...%0A).
- Danmarks Statistik, 2018a.** Danmarks Statistik. *Arbejdsproduktiviteten efter branche og prisenhed*, 2018. URL <http://statistikbanken.dk/np23>.
- 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=tabel&MainTable=BYG1&PXSID=159720&tablestyle=&ST=SD&buttons=0>.
- Dansk Byggeri, 2011.** Dansk Byggeri. *Social kapital i dansk byggeri*, 2011. URL <https://www.danskbyggeri.dk/media/3000/157697social-kapital.pdf>.
- Dansk Byggeri, 2013.** Dansk Byggeri. *Konkurrenceret i Byggeriet*, 2013. URL https://www.danskbyggeri.dk/media/3405/konkurrencebogi-2013_netversion.pdf.
- 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.
- 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/>.
- Dansk Byggeri, 2018.** Dansk Byggeri. *Konjunkturanalyse marts 2018*, 2018. URL https://www.danskbyggeri.dk/media/32004/konjunkturanalyse_2018_net.pdf.
- Danske Regioner, 2018.** Danske Regioner. *OPP – Offentlige-Private Partnerskaber*, 2018. URL <http://www.regioner.dk/regional-udvikling/offentligt-privat-samarbejde/opp-offentlige-private-partnerskaber>.
- DLA Piper, 2017a.** DLA Piper. *Vejledning Om udbud af strategiske partnerskaber*, 2017a. URL <http://www.rebus.nu/viden-og-vaerktoejer/udbudskoncept/>.
- DLA Piper, 2017b.** DLA Piper. *Vejledning - Om udbud af strategiske partnerskaber*, 2017b. URL <http://www.rebus.nu/viden-og-vaerktoejer/udbudskoncept/>.

- Egan, 1998.** John Egan. *Rethinking Construction*. 1998. URL http://constructingexcellence.org.uk/wp-content/uploads/2014/10/rethinking_construction_report.pdf.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2010.** Erhvervs- og Byggestyrelsen. *Vision 2020 - byggeri med mening*, 2010.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2004.** Erhvervs- og Byggestyrelsen. *Svigt i byggeriet - økonomiske konsekvenser og muligheder for en reduktion*, 2004.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2005.** Erhvervs- og Byggestyrelsen. *Byggeriets handlingsplan mod fejl og mangler*, 2005.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008.** Erhvervs- og Byggestyrelsen. *Bygherrevejledning 2008*, 2008.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2006.** Erhvervs- og Byggestyrelsen. *Vejledning i partnering*. 2. udgave, 2006. ISBN 87-91340-19-5.
- Erhvervsstyrelsen, 2018.** Erhvervsstyrelsen. *Væksthusene*, 2018. URL <https://erhvervsstyrelsen.dk/væksthusene>.
- 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_gennemfoerelse_af_anl-gsproj.PDF.
- Finansministeriet, a.** Finansministeriet. *Finanslov mv.* URL <https://www.fm.dk/oekonomi-og-tal/finanslov-mv>.
- Finansministeriet, 2018a.** Finansministeriet. *Økonomisk Analyse : Udviklingen i de offentlige udgifter fra 2000 til 2017*, 2018a.
- Finansministeriet, 2018b.** Finansministeriet. *Opdateret 2020-forløb: Grundlag for udgiftslofter 2018*, 2018b.
- Finansministeriet, 2018c.** Finansministeriet. *Aftaler om den kommunale og regionale økonomi for 2018*, 2018c. URL [http://www.fm.dk/publikationer/2007/aftaler-om-den-kommunale-og-regionale-oekonomi-for-2008/download/\\$\sim\\$/media/Files/Publikationer/2008/Download/Aftale_om_den_kommunale_og-regionale_ekonomi_2008_endelig_version.ashx](http://www.fm.dk/publikationer/2007/aftaler-om-den-kommunale-og-regionale-oekonomi-for-2008/download/\sim/media/Files/Publikationer/2008/Download/Aftale_om_den_kommunale_og-regionale_ekonomi_2008_endelig_version.ashx).
- Finansministeriet, b.** Finansministeriet. *Budgetlov og udgiftslofter*. URL <https://www.fm.dk/oekonomi-og-tal/budgetlov-og-udgiftslofter>.
- Finansministeriet, c.** Finansministeriet. *Økonomiaftaler*. URL <https://www.fm.dk/oekonomi-og-tal/publikationer/oekonomiaftaler-med-kommuner-og-regioner>.
- Finansministeriet, d.** Finansministeriet. *Massiv budgetoverskridelse i kommunerne*. URL <https://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2018/04/massiv-budgetoverskridelse-i-kommunerne>.

- 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/>.
- Gyldendal - Den Store Danske.** Gyldendal - Den Store Danske. *Finanspolitik*. URL http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/{\T1\0}konomi/Finanspolitik/finanspolitik.
- Hansen et al., 2017.** Jesper Rosenberg Hansen, Ole Helby Petersen, Anders Ryom Villadsen og Kurt Houlberg. *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>.
- 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>.
- 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>.
- 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>.
- Horten, 2016.** Horten. *Styringen af § 60-fællesskabet*, 2016. URL [http://www.horten.dk/\\$\sim\\$/media/Artikler/Ny-vejledning-om-60-faellesskaber.pdf](http://www.horten.dk/\sim/media/Artikler/Ny-vejledning-om-60-faellesskaber.pdf).
- Horten, 2018.** Horten. *Tværkommunale samarbejder*, 2018. URL <http://www.horten.dk/Viden/Artikler2017/Tvaerkommunale-samarbejder>.
- IDA, 2014.** IDA. *Produktivitet i byggeriet*, 2014. URL http://ida.dk/sites/prod.ida.dk/files/produktivitet_i_byggeriet_ida_analyse.pdf.
- Industriens Hus, 2018.* Industriens Hus. *Ændringerne i AB-systemet*. In *AB-Høringskonference*, 2018. URL [https://www.trafikstyrelsen.dk/\\$\sim\\$/media/Dokumenter/09Byggeri/ABkonference/Oplaeg_AB_hoeringskonference/1_10_Alle_oplaeg_samlet_AB_Hoeringskonference.pdf](https://www.trafikstyrelsen.dk/\sim/media/Dokumenter/09Byggeri/ABkonference/Oplaeg_AB_hoeringskonference/1_10_Alle_oplaeg_samlet_AB_Hoeringskonference.pdf).
- 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 Møltoft. *Grundbog i kvalitetsstyring og måleteknik*. Erhvervsskolernes Forlag, 1. udgave, 2011. ISBN 978-87-7082-296-1.
- 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.
- Kadefors et al., 2013.** Anna Kadefors, Mikkel Andreas Thomassen og Minna Nordahl Jørgensen. *Long term strategic collaboration in the construction industry*. 2013. ISBN 978-87-995885-5-8.

- KL og EBST, 2010.** KL og EBST. *Fremtidens lokale erhvervs- politik og erhvervs-service erhvervs-service*, Kommunernes Landsforening, 2010. URL <https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/Fremtidens-lokale-erhvervs-politik-og-erhvervs-service-2010.pdf>.
- Københavns Kommune, 2018a.** Københavns Kommune. *Økonomiforvaltningen - Koncernen*, 2018. URL https://www.kk.dk/sites/default/files/oekf_koncern_1.pdf.
- Københavns Kommune, 2018b.** Københavns Kommune. *Borgerrepræsentationen - Sådan styres København*, 2018. URL https://www.kk.dk/artikel/s{å}dan-Organisationsdiagramforborgmestreneogderesudvalgstyres-k{T1\o}benhavn?_np_c=et%2CCBL.
- 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>.
- Københavns Universitetsbibliotek, 2015.** Københavns Universitetsbibliotek. *Kildekritik*, 2015. URL <http://kub.ku.dk/frederiksberg/vejledninger/kildekritik/>.
- 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.
- 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.
- 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.
- Kommunernes Landsforening, 2018.** Kommunernes Landsforening. *De samarbejdende kommuner*, 2018. URL http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_85175/cf_202/De_samarbejdende_kommuner.PDF.
- Kommunernes Landsforening.** Kommunernes Landsforening. *Anlægsloft bremser kommunal renovering og nybyggeri*. URL <http://www.kl.dk/Momentum/Anlagsloft-bremser-kommunal-renovering-og-nybyggeri-id236971/>.
- Kommunernes Landsforening, 2017c.** Kommunernes Landsforening. *Kommunernes finansiering*. 2017. URL http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_82312/cf_202/Pjece_om_kommunernes_finansiering.PDF.
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016.** Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. *Udbudsloven - Vejledning om udbudsreglerne*, 2016. URL <https://www.kfst.dk/media/47065/udbudsloven-vejledning-om-udbudsreglerne.pdf>.

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

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

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

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

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.

Kuben Management, 2015. Kuben Management. *Ti år med OPP i byggeriet - erfaringer og muligheder*. (September), 1–5, 2015. URL <https://kubenman.dk/media/3041007/Udviklingsanalyse-OPP-Kuben-Management.pdf>.

Kuben Management, 2016. Kuben Management. *Værdiskabelse og effektivitet i dansk byggeri*, 2016. URL <https://kubenman.dk/media/3387776/vaerdiskabelse-og-effektivitet-i-byggeriet-udviklingsanalyse-kuben-management-august.pdf>.

Kuben Management, 2018. Kuben Management. *Entrepriseformer og værdiskabelse i det offentlige byggeri*, 2018. URL <https://kubenman.dk/media/3389765/entrepriseformer-og-vaerdiskabelse-i-offentligt-byggeri-udviklingsanalyse-kuben-man.pdf>.

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.

Henrik Herløv Lund. Udligningsreform skaber ikke mere velfærd. URL http://www.kritiskdebat.dk/print_2.php?item_id=1944. 2018.

McKinsey Global Institute, 2017. McKinsey Global Institute. *Reinventing Construction: A Route To Higher Productivity*, 2017.

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/>.

Mediationsinstituttet, 2017b. Mediationsinstituttet. *Forklaringen på konflikter i byggeriet*, 2017. URL <http://mediationsinstituttet.dk/nyheder/nyheder-2/byggesektoren-en-boksering-for-dyre-konflikter/>.

- Nyström, 2005.** Johan Nyström. *The definition of partnering as a Wittgenstein family-resemblance concept*. Construction Management and Economics, 23(5), 473–481, 2005. doi: 10.1080/01446190500040026.
- OIM, 2018a.** OIM. *Kommunalreformen i 2007*, 2018. URL <https://oim.dk/arbejdsomraader/kommunal-og-regionaloekonomi/kommunale-opgaver-og-struktur/kommunalreformen-i-2007.aspx>.
- OIM, 2018b.** OIM. *Kommunale opgaver og struktur*, 2018. URL <https://oim.dk/arbejdsomraader/kommunal-og-regionaloekonomi/kommunale-opgaver-og-struktur/>.
- Pedersen, 2008.** Maria Berg Badstue Pedersen. *Flere og flere voldgiftstvister i byggeriet*, 2008. URL https://www.building-supply.dk/article/view/24151/flere_og_flere_voldgiftstvister_i_byggeriet.
- Produktivitetskommissionen, 2012.** Produktivitetskommissionen. *Om produktivitetskommissionen*, 2012. URL <http://produktivitetskommissionen.dk/om-kommissionen>.
- Produktivitetskommissionen, 2013.** Produktivitetskommissionen. *Danmarks produktivitet – hvor er problemerne?* 2013. ISBN 978-87-995669-1-4.
- 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.
- REBUS, 2018a.** REBUS. *Om REBUS*, 2018. URL <http://www.rebus.nu/om-rebus/>.
- 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>.
- REBUS, 2018b.** REBUS. *Viden og værktøjer*, 2018. URL <http://www.rebus.nu/viden-og-vaerktoejer/>.
- Regeringen, 2014.** Regeringen. *Vejen til et styrket byggeri i Danmark - regeringens byggepolitiske strategi*, 2014. URL [https://www.trafikstyrelsen.dk/\\$\sim\\$/media/Dokumenter/09Byggeri/Byggepolitik/byggepolitisk_strategi.pdf](https://www.trafikstyrelsen.dk/\sim/media/Dokumenter/09Byggeri/Byggepolitik/byggepolitisk_strategi.pdf).
- 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.
- 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.
- Schein, 2004.** Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, Inc., 3. udgave, 2004. ISBN 978-0-787-98505-9.
- 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, 3(2), 53–57, 1998.

- Storgaard, 2006.** Kresten Storgaard. *Strategiske partnerskaber i byggeriet - Fleksible strategiske samarbejder i byggeriet*. Statens Byggeforskningsinstitut, 2006. ISBN 87-563-1284-9.
- Storgaard og Gottlieb, 2018.** Kresten Storgaard og Stefan Christoffer Gottlieb. *Besparelsespotentialer for det offentlige ved længerevarende samarbejder i byggeriet*, 2018.
- Thomassen, 2004.** Mikkel Andreas Thomassen. *Fornuft og ufornuft i byggeriet*. By og Byg - Statens Byggeforskningsinstitut, 1. udgave, 2004. ISBN 87-563-1201-6.
- Thurén, 2008.** Torsten Thurén. *Videnskabsteori for begyndere*. Rosinante, 2. udgave, 2008. ISBN 978-87-638-0837-8.
- 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).
- TRUST, 2018.** TRUST. *ByK med TRUST - organisationsdiagram*, 2018. URL [http://bykmedtrust.dk/trust/web.nsf/\(MenuItemByDocId\)/IDDC4FA8449933B9B9C12581590049F83B/\\$FILE/Stort_diagram_low-2.pdf](http://bykmedtrust.dk/trust/web.nsf/(MenuItemByDocId)/IDDC4FA8449933B9B9C12581590049F83B/$FILE/Stort_diagram_low-2.pdf).
- Undervisningsministeriet, 2018.** Undervisningsministeriet. *Om eux-uddannelsen*, 2018. URL <https://uvm.dk/erhvervsuddannelser/uddannelser/eux/om-eux>.
- Ussing og Wandahl, 2012.** Lene Faber Ussing og Søren Wandahl. *Tender rules and trust influence on cooperation in the building industry*. RICS COBRA 2012, (September), 1486–1493, 2012.
- Værdibyg, 2008.** Værdibyg. *Om værdibyg*, 2008. URL http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=144.
- 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.
- 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/Indgaaede-og-afsluttede-sager-2000-2016.pdf>.

