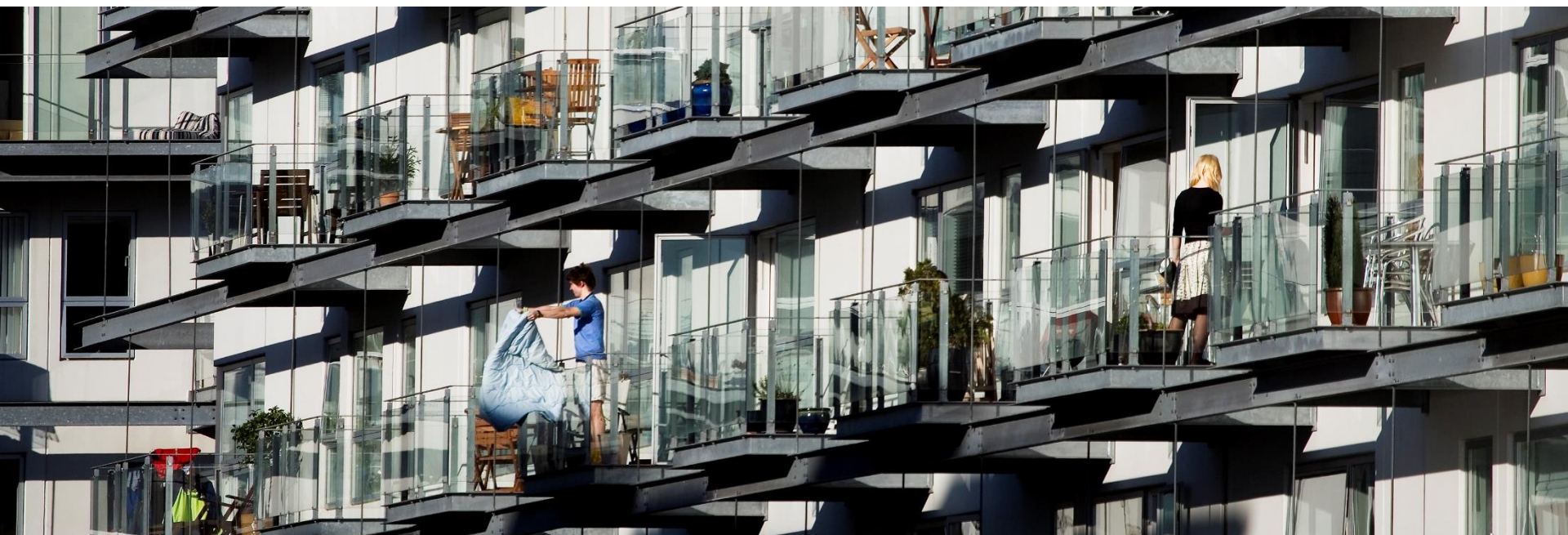


# Hvordan arbejder bygherrerne med at reducere transaktionsomkostninger ved udbud?

Hanne Ullum  
Vicedirektør i Bygherreforeningen





# Transaktionsomkostninger barrierer og årsager

- Unødvendige transaktionsomkostninger belaster hele byggeriets værdikæde – de bidrager ikke til værdiskabelse
- Detaljeret udbudslovgivning og mange andre regler sætter omfattende rammer for offentlige bygherrer
- Svingende kvalitet og tvister har øget bygherrenes ønske om at specificere kvalitet og ydelser
- 'Claims' er en voksende tendens – bygherrerne dækker sig ind for at sikre sig mod dette.
- Bygherrerne vælger kendte udbuds- og kontraktmodeller for at undgå uklare snitflader og ukendte faktorer





# Læringer fra det private marked og internationalt

Er byggesager i det private marked mindre omkostningstunge?

- Private bygherrer agerer mere smidigt
  - Forhandler direkte
  - Håndplukker samarbejdspartnere
  - Gentagne samarbejder

Udbudsprocesser i udlandet er mere smidige

- Mindre fokus på EU-regler som en hæmsko
- Fx UK har tradition for at arbejde med 'two stage competition'
- UK har færre klagesager (intet klagenævn)
- Andre traditioner for kontrakter og samarbejdsmodeller

Nødvendigt med regelforenkling i Danmark - udbud med forhandling et skridt på vejen



# Erfaringer i Danmark

## ▪ Projektkonkurrencer

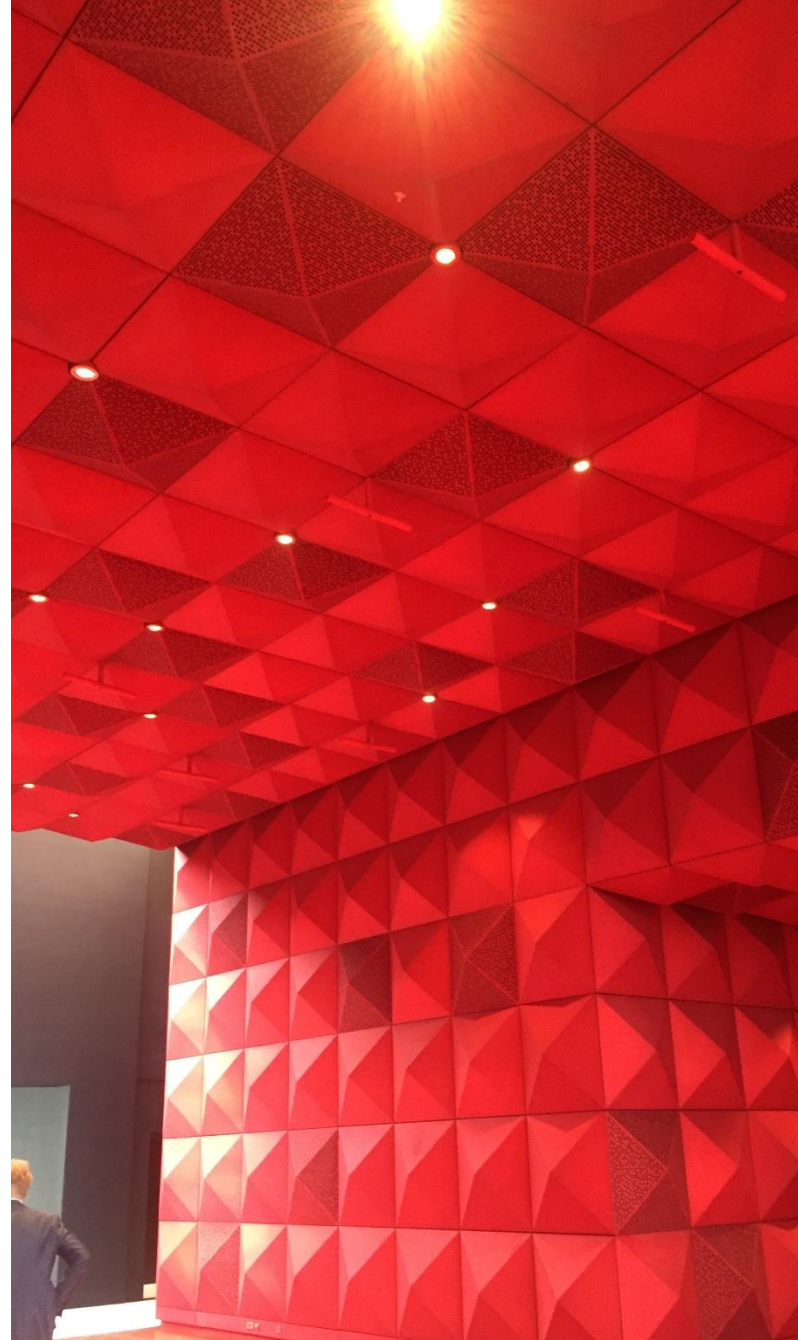
- To-fasede modeller giver mulighed for læring og dialog
- Men kræver en åben og veltilrettelagt proces
- Nye forhandlingssituationer for bygherrer og tilbudsgivere
- Kompetencerne skal være til stede

*Inspirationskatalog på vej*

## ▪ Udbud med forhandling

- Øget mulighed for forventningsafstemning
- Analyse af projekt og marked på forhånd
- Mere vægt på grundlæggende ligebehandlingsprincipper end på juridiske detaljer – 'læg juraen på hylden'

*Drejebog for bygherrer – Udbud med forhandling*





# Risiko

***Den som kan påtage sig risiko kan tjene penge!***

- Eller – hvis leverandørleddet ikke har mulighed for at forudse eller varetage et risikoområde, kommer bygherren til at betale unødigt
- Erkende, at risikoen ikke altid ligger bedst hos leverandørleddet
- Bedre værktøjer og kompetencer til at forudse, indregne og håndtere risici samt placere dem fornuftigt i værdikæden – eventuelt i bygherreorganisationen
- Stærkere styringskompetencer i hele værdikæden



# Hvordan arbejder vi med dette?

## Projekter

- Konkurrencer i byggeriet
  - Dialogprocesser og faseopdeling
- Fremtidens rådgiverydelser
  - Nye ydelses- og samarbejdsmodeller
  - Kompetenceløft hos parterne
- Kompetencer hos den professionelle bygherre
  - Strategi, styring og ledelse

## AB-revisionen – bygherrernes input

- Forpligtende projektgennemgang
  - Sanktioner for projektmangler
  - Hurtig håndtering af tvister undervejs
- 
- **Rammevilkår**
    - Gennemsigtighed og ensartethed i lovgivning og myndighedsbehandling

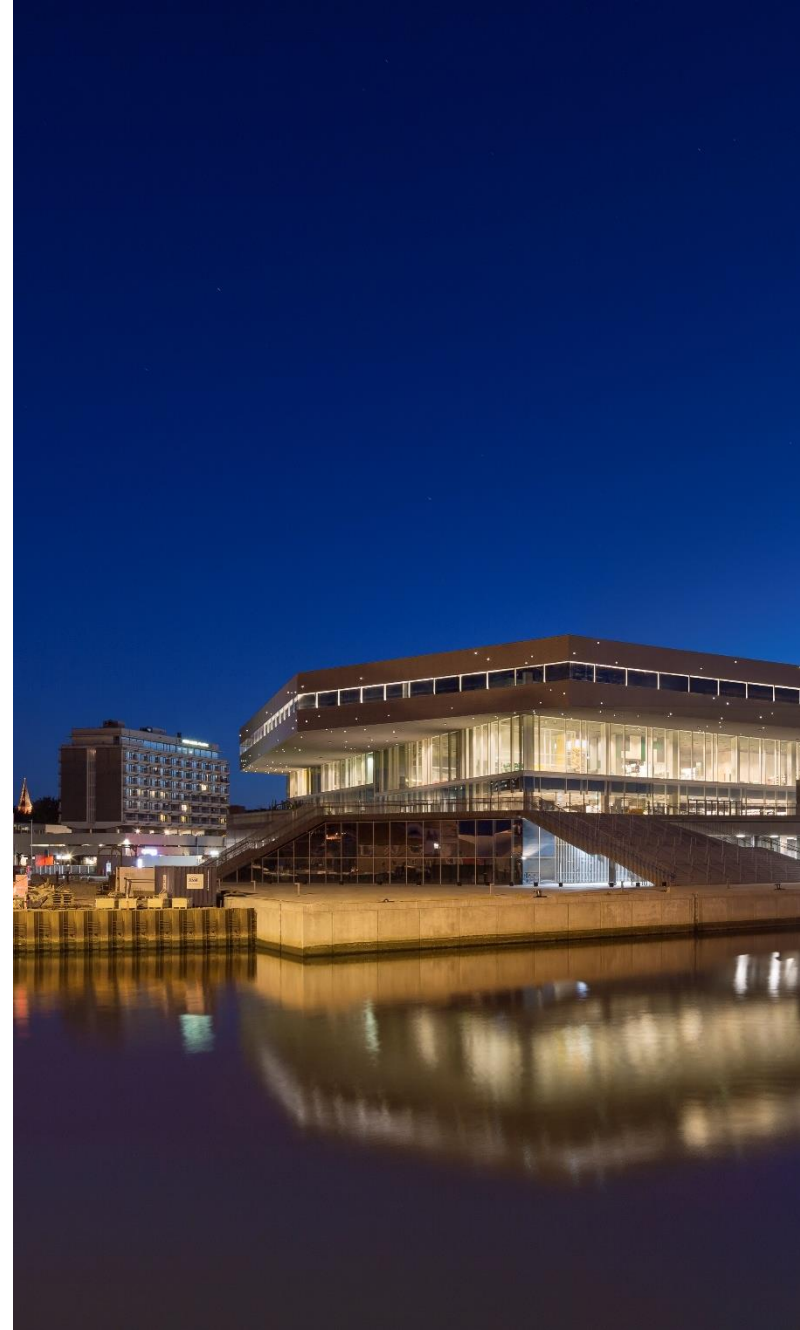




# CASE: Urban Media Space – DOKK1 i Aarhus

*Aarhus Kommune – Rambøll bygherrerådgivning*

- Analyser af projektegenskaber og marked
- Dynamisk udbudsstrategi – mange forskellige typer aftaler
- To-fasede konkurrencer med udvikling af projektet
- Beslutninger efter ‘Last responsible moment’ princip
- Risikoanalyser og -håndtering – nogle risici hos bygherren
- Stærke styringsprincipper og løbende opfølgning
- Partneringprincipper: Åbenhed, tillid, ansvarlighed for fælles målsætninger



# Vejen frem – hvad er de næste skridt for branchen?

*Det ligger i menneskets natur at pleje egne interesser*

- Det er nødvendigt, at branchen går i retning af mere tillid og samarbejde
- Alle parter erkender, at den traditionelle juridiske tilgang er udfordret – brug for nye processer

## Pejlemærker - parterne og beslutningstagere

- Byggeprojekter som dynamisk proces
  - Beslutnings- og budgetprocesser
- Risikoen skal ligge hos den, som bedst varetager den
  - Strategi og styring
- Mere tillid og samarbejde
  - Ledelse og kontraktmodeller

