

The background of the entire page is a faded, blue-tinted photograph of several large tower cranes at a construction site. The cranes are tall, lattice-structured machines with long jibs extending upwards and outwards. They are positioned in a way that their jibs cross each other, creating a complex geometric pattern against the sky. The overall tone is professional and industrial.

Offentlig-private partnerskaber på bygge- og anlægsområdet:

Et projekt om begrebsforståelse og partnerskabskommunikation

Christiane Schulze

Vejleder: Carsten Greve

Cand.soc.PKL

Antal anslag: 181.977

CBS, november 2009

Executive Summary

Public Private Partnerships (PPP) have attracted a lot of attention during the last ten to fifteen years. These partnerships are often praised as the third way – alternative to both privatisation and traditional public provision. Governments all over the world have introduced PPP as an instrument to leverage private investment to resolve traditionally publicly provided services. The concepts of cooperation, which PPP refers to, are manifold and I have chosen to focus on the British Public Private Initiative (PFI) – a concept that has been spread to a lot of countries.

Using a system theoretical approach inspired by Niklas Luhmann, my ambition was not to define what the PFI/ PPP concept should be, but rather to consider the meaning of the term empirically. This ambition represents my first cognitive interest. As PFI/PPP is an internationally known phenomenon, I decided to base my analyses on Danish as well as German Examples. I conclude, that in both countries the term is being used quite alike and refers to contractual cross-sector cooperation that encompass the entire life cycle of building projects. As the private party is responsible for the delivery of the entire project, it also bears the corresponding risks. Hence, the PFI/PPP term refers to mostly same meaning. Yet there are differences between the analysed observations depending on the chosen perspective which forms the observation. Hence, variations in-between PFI/PPP observations depend less on national borders than on the observer's perspective – or as Luhmann would say: the function system that communication is coupled to.

As stated above PFI/PPP are based on contracts. A wide range of literature claims that contractual PPP are not real partnerships in the meaning of the term. Out of this observation, I developed my second cognitive interest, to analyse whether PFI/PPP represents a partnership or a contract. Based on system theory, I observe partnerships as autonomous systems that both unfold their own organisation and at the same time function as contracts, which have to be translated into the internal communication of each respective member-organisation. I conclude that the contract of PFI/PPP does not constitute a partnership. However the complexity of the project and need for mutual agreements and consultations evokes partnership-type communication in contractual PPPs. While they might not be intended to be a partnership, they develop a common organisation in order to cope with unforeseeable and unsettled questions.

Indholdsfortegnelse

EXECUTIVE SUMMARY	0
INDHOLDSFORTEGNELSE.....	2
1. INDLEDNING	4
1.1. ERKENDELSESINTERESSER	6
1.2. LÆSEVEJLEDNING	6
2. ANALYSESTRATEGI	8
2.1. ANALYSESTRATEGI VERSUS VIDENSKABSTEORI	8
2.2. LUHMANN OG SYSTEMTEORIENS OVERORDNENDE METODOLOGI.....	10
2.2.1. <i>Kommunikation, autopoietiske systemer og iagttagelse af anden orden</i>	12
2.2.2. <i>Iagttagelsesbegrebet</i>	15
2.3. ET SYSTEMTEORETISK BLIK PÅ DET MODERNE SAMFUND	16
2.3.1. <i>Kommunikationsmedier og den funktionelle differentiering</i>	16
2.3.2. <i>Organisationer, strukturelle koblinger og netværk</i>	20
2.4. ANALYSEDESIGN	23
2.4.1. <i>Analysedel 1: Semantik og formning</i>	23
2.4.2. <i>Analysedel 2: Formanalyse af bygge- og anlægs OPP'er</i>	25
2.5. METODE	26
2.5.1. <i>Casevalg</i>	26
2.5.2. <i>Interview</i>	27
2.5.3. <i>Dokumenter</i>	28
2.6. SAMMENFATNING.....	29
3. OPP I KONTEKST	30
3.1. STATEN OG DEN OFFENTLIGE SEKTOR.....	30
3.2. OFFENTLIG-PRIVAT SAMARBEJDE	33
4. ANALYSE.....	36
4.1. SEMANTIK OG FORMNING I BYGGE- OG ANLÆGS OPP'ER	36
4.1.1. <i>Begrebets meningskondenseringer i artikler</i>	37

4.1.2. Staten som iagttager af bygge- og anlægs OPP'er	46
4.1.3. PFI/OPP begrebet i deltagernes kommunikation	56
4.1.4. Delkonklusion	62
4.2. FORMANALYSE AF BYGGE- OG ANLÆGS OPP'ER	64
4.2.1. Partnerskabets Form	64
4.2.2. Kontraktens form i bygge- og anlægs OPP'er	66
4.2.3 Beslutningskommunikation – partnerskab eller kontrakt?	71
5. KONKLUSION	78
6. PERSPEKTIVERING	80
7. LITTERATURLISTE	82
BILAG	88

FIGURLISTE:

Figur 1: Den bipolare forskel	12
Figur 2: Luhmanns systemer	14
Figur 3: Sociale systemer som udgangspunkt for analysen af OPP	22
Figur 4: Analysedesign	36
Figur 5: Bygge- og anlægs OPP i artiklerne	41
Figur 6: PFI/OPP begrebet i staten	55
Figur 7: Bygge- og anlægs OPP i deltagernes kommunikation	61
Figur 8: Sags-, social- og tidsdimensionen i PFI/OPP begrebet	63
Figur 9: Partnerskabets form	66

1. Indledning

Igennem det sidste årti har Offentlig-private partnerskaber (OPP) fået en stadigt stigende opmærksomhed blandt såvel nationale regeringer, internationale organisationer, kommunale politikere og private aktører. OPP fremstilles som et instrument til at forbedre infrastruktur, løse sociale og økonomiske problemer, udvikle byer og arealer, optimere kvalitet og bekæmpe fattigdom¹. De mange forskelligartede forventninger nærer en formodning om, at begrebet OPP ikke blot henviser til én model. En søgning på det engelske begreb Public Private Partnerships på Google resulterer i mere end 20 millioner resultater, og et hurtigt overblik viser begrebets forskelligartede brug. Dette konstateres også af Guri Weihe i hendes Ph.d., hvor hun har undersøgt anvendelser af OPP begrebet verden over². OPP'ers mangfoldige definitioner og tilknyttede forventninger har vakt min interesse. Der eksisterer imidlertid kun få danske videnskabelige publikationer om OPP, hvilket har motiveret mig til at gøre OPP til undersøgelsesgenstand i mit speciale.

For ikke at sammenblande de mange forskellige OPP-forståelser og -erfaringer har jeg valgt at begrænse mig til OPP-projekter på bygge- og anlægsområdet – et område hvor der eksisterer en del vejledninger og erfaringsrapporter. Med udgangspunkt i OPP internationale udbredelse har jeg desuden valgt at inddrage to forskellige lande i mit speciale for også at muliggøre en sammenligning af i hvor høj grad, der eksisterer en fælles forståelse af OPP. Udover Danmark har jeg inkluderet Tyskland i min analyse. Begge lande har introduceret OPP som et nyt koncept i starten af det nye årtusinde.

En afgrænsning til OPP på bygge og anlægsområdet vil altid være problematisk, da enhver kategorisering og identificering af OPP-tilgange i sig selv er en konstruktion, der vil forme empirien i et bestemt blik. Det er dog umuligt at undslippe dette dilemma, da jeg for det første bliver nødt til at starte et sted, og for det andet er bundet til mig selv som iagttagere. Når jeg i mit speciale vælger at undersøge bygge- og anlægs OPP'er, der har sit udgangspunkt i den britiske Public Private Initiative (PFI), vil jeg stadig gøre det til et empirisk spørgsmål, hvilken meningskonstruktion, der knyttes til begrebet og hvordan den afgrænses fra andre begrebsinterne

¹ Weihe 2009: 89-95

² ibid.

og -eksterne meninger. Den engelske regering lancerede PFI i 1992 som et nyt redskab til at inddrage privat finansiering i offentlige bygge- og anlægsopgaver³. Både i Tyskland og Danmark henviser størstedelen af vejledninger og publikationer til denne model, når der er tale om OPP⁴. Hvad der præcis italesættes som PFI/OPP i tysk og dansk kommunikation skal være min første erkendelsesinteresse. Jeg vil således yde et empirisk bidrag til, hvilken mening, der knyttes til begrebet, og om der kan være tale om en fælles forståelse.

Ved at vælge OPP på bygge- og anlægsområdet, vender jeg mig samtidig mod et område, der er meget omdiskuteret. Begrebet partnerskab i modelbetegnelsen Offentlig-privat partnerskab implicerer, at samarbejdsmodellen baserer sig på tillid, samarbejde og et gensidigt forhold mellem de deltagende parter⁵. Der tilknyttes desuden ofte en forventning om fælles udvikling og synergi⁶. Disse forventninger anses dog ikke som opfyldt i PFI/OPP-modellen, der *"ikke kan kaldes et partnerskab i begrebets betydning"*⁷. Bygge- og anlæg OPP'er betegnes derimod ofte som en almindelig udvekslingsrelation, eller også *"the latest chapter in the privatisation of government services"*⁸. Denne iagttagelse diskuteres meget kritisk i den politiske debat i Tyskland, hvor det venstreorienterede parti »Die Linke« fremhæver, at *"det, der lyder som partnerskab på øjenhøjde og prises som vidundermiddel imod den stigende statsgæld, viser sig i nærmere betragtning at være en særlig fatal (ud-)salgsvariant af statslig ejendom."*⁹.

Mens alle disse iagttagelser fremhæver det manglende partnerskabselement i bygge- og anlægs-OPP'er, konkluderer Guri Weihe i hendes Ph.d., at der på trods af relativ hårde kontrakter kan opstå bløde kontraktrelationer¹⁰. De modstridende iagttagelser har ført mig til min anden erkendelsesinteresse; at undersøge hvorledes PFI/OPP kan iagttages som partnerskab eller kontrakt. Med udgangspunkt i systemteorien fokuseres der ikke på tillid og synergi, derimod iagttages partnerskabet som et særligt arrangement. Partnerskaber er kendetegnede ved deres

³ Weihe 2009: 90

⁴ Jeg vil derfor fra nu af også benytte betegnelsen PFI/OPP som synonym for bygge- og anlægs OPP

⁵ Weihe 2009, Strünck & Heinze: 2005

⁶ Klijn & Teisman 2005

⁷ *ibid.*: 103

⁸ Hodge 2004: 46

⁹ Die Linke 2008: 5

¹⁰ Weihe 2009: 91, 146-149

specifikke paradoksale logik - samtidig at skulle være en fælles organisering og en fastlagt udviklingsrelation. Specialet tager således udgangspunkt i følgende to erkendelsesinteresser:

1.1. Erkendelsesinteresser

- (1) Hvordan konstrueres begrebet OPP på bygge- og anlægsområdet?*
- (2) Hvad adskiller partnerskaber operationelt fra kontrakter, og udfoldes partnerskabets grundlæggende form i bygge- og anlægs OPP'ers formelle og uformelle strukturer?*

1.2. Læsevejledning

For at gøre projektet overskueligt vil dette afsnit kort introducere og specificere projektets kapitler.

I **kapitel 2** præsenteres valget af analysestrategi. Dette afsnit vil starte med kort at begrunde, hvorfor jeg vælger at arbejde med et analysestrategisk blik på min genstand i stedet for et videnskabsteoretisk blik. Bagefter vil jeg præsentere min specifikke analysestrategi der tager udgangspunkt i Niklas Luhmanns systemteori og Günther Teubners videreudvikling af denne. Der foretages en introduktion af de vigtigste begreber og samfundets form. Derefter vil jeg beskrive, hvordan jeg vælger at se på genstanden i mine to delanalyser.

Kapitel 3 introducerer OPP's empiriske kontekst i et poststrukturalistisk blik. Jeg vil starte med at beskrive staten i et systemteoretisk blik og bagefter belyse konsekvenserne af forvaltningsreformer i Tyskland og Danmark. Efterfølgende vil jeg præsentere, hvordan offentlig-private samarbejdsformer blev introduceret i de to lande.

Analysen foretages i **kapitel 4**. Der indledes med en undersøgelse af begrebets semantik og formning i både litteraturen, statslige publikationer samt deltagende organisationer i et bygge- og anlægs OPP. Den anden analysedel undersøger, hvorledes der kan være tale om et partnerskab med fokus på PFI/OPP-kontrakten og den reelle beslutningskommunikation.

Kapitel 5 er en konklusion på de resultater, som jeg når frem til i analysen. Det afsluttende **kapitel 6** indeholder min perspektivering.

2. Analysestrategi

Dette kapitel fremstiller den metodologiske og metodiske ramme, indenfor hvilken jeg vil foretage min analyse af bygge- og anlægs OPP. Der skal redegøres for de forskellige perspektiver, som jeg vil bruge i analysen, for at kunne iagttage fænomenet i forhold til mine erkendelsesinteresser. Indledende vil jeg redegøre for min overordnede tilgang, før jeg specificerer mit systemteoretiske blik, begrebsapparatet og iagttagelsesledende begreber for analysen.

2.1. *Analysestrategi versus videnskabsteori*

Med udgangspunkt i det, jeg vil kalde for en empirisk tilgang til poststrukturalisme¹¹, tager jeg i mit speciale ikke udgangspunkt i begrebet videnskabsteori, da det modstrider den poststrukturalistiske grundtanke, som siger, at verden kun eksisterer i kraft af vores evne til at iagttage den. Verden eksisterer ikke i sig selv – det vil sige, at den ingen ontologisk status har. Der eksisterer derfor heller ikke kun én sandhed, som vi skal prøve at tilnærme os. Tværtimod kan der være tale om en mangfoldighed af ”sandheder”, der bliver produceret igennem tid og som også er med til at skabe verden, som den ser ud i dag. Brugen af begrebet *analysestrategi* skal derfor markere et opgør med videnskabsteoriens traditionelle rolle og dets logisk-empiriske opfattelse og forholdet mellem empiri og teori. I stedet for at se teori som et forsøg på at afdække en virkelighed, der eksisterer uafhængigt af vores iagttagelser, skal analysestrategi forstås grundlæggende som en redegørelse for, ”*hvordan man vil forme og konditionere et blik på den sociale verden fra en position i denne verden*”¹². Der er tale om den sociale virkelighed, da iagttagelsesgenstanden ikke er naturvidenskabelige fænomener, men samfundet – dets objekter og relationer.

Relationerne bliver i et videnskabsteoretisk perspektiv generelt forstået som årsager og effekter¹³. Der søges efter en forklaring på bestemte sociale fænomener og eksistensen af en logisk sammenhæng mellem årsager og effekter antages. Denne opfattelse forkastes i en analysestrategi.

¹¹ Med empirisk mener jeg, at der ikke diskuteres teoriopbygning, men det handler om hvordan empirien gøres tilgængelig i poststrukturalismen.

¹² Esmark 2005: 10

¹³ *ibid.*

Ligesom der ikke kun eksisterer én sandhed, er der heller ikke entydige årsager og effekter – men det skal ikke misforstås som om der ikke eksisterer tendenser i samfundet, der betinger og muliggør bestemte udfald. Disse tendenser eller strukturer¹⁴ har ikke en ontologisk karakter, men de er tilfældige, kontingente og foranderlige – samtidig med at de er eksisterende og kan iagttages ud fra forskellige perspektiver. De kan midlertidigt kun iagttages, hvis iagttagelser ikke iagttages som ”sandheder”, men faktisk blot som det de er: iagttagelser. Således kan begrebet ”Offentlig-privat partnerskab” iagttages på mange forskellige måder, og mit formål er ikke at finde den rigtige definition og afprøve den i virkeligheden. Snarere drejer det sig om at iagttage de forskellige iagttagelser som iagttagelser for at vise, hvordan genstanden konstrueres. Min analysestrategi vil altså forme mit blik til, hvordan jeg iagttager iagttagelser¹⁵.

Det er derved ikke kun den sociale virkelighed, der skaber og konstruerer sig selv, men også forskeren skaber sit iagttagelsespunkt og derved sin omverden på en bestemt måde. Valget af en analysestrategi indebærer derved også et opgør med forestillingen om den neutrale forsker. Foran enhver analyse ligger der et valg, der udelukker et hav af alternativer, og en analyse kan derved heller aldrig være neutral eller absolut objektiv. Der ligger en normativitet i enhver analyse – selv om det netop er kontingensen af de sociale normer og regler, der forsøges blotlagt i analyserne. Forskerens egen kontingente rolle fremhæves i poststrukturalismen der generelt i høj grad fokuserer på marginer, kontingens, flertydighed, paradokser m.fl.¹⁶.

I forhold til min analyse er det derfor et poststrukturalistisk blik, jeg benytter mig af – og jeg er klar over, at alt kunne være anderledes og at mit iagttagelsesblik begrænser og kun muliggør én bestemt iagttagelse, som jeg vælger i forhold til min erkendelsesinteresse. Analysens validitet afhænger derved af evnen til tydeligt at fremstille og argumentere for mine valg og fravalg, så analysestrategien fremstår gennemskuelig og analysen sammenhængende i forhold til min erkendelsesinteresse¹⁷.

¹⁴ Begrebet struktur skal ikke misforstås i en strukturalistisk forstand. Der er ikke tale om en universalistisk struktur, som ligger uforanderligt bagved vores samfund og styrer i det skjulte. Struktur skal forstås som en dynamisk størrelse ligesom i den poststrukturalistiske tradition.

¹⁵ Andersen 1999: 13

¹⁶ Esmark 2005:11

¹⁷ Andersen 1999: 11-15

Brugen af begrebet analysestrategi indebærer også en anden tilgang til metode, altså dens omgang med empirien. Videnskabsteoretikere benytter sig af metoder for at validere eller falsificere en teori. Afhængigt af videnskabsteorien, der vælges til, kan det eksempelvis være kvantitative metoder såsom et større antal af spørgeskemaer og følgende statistikker eller kvalitative metoder såsom fortolkning af udsagn i et interview. Da der ikke eksisterer en hypotese eller tese i en analysestrategi, kan der heller ikke identificeres bestemte metoder, der knyttes til de forskellige strategier. Der eksisterer ingen præferencer samtidig med, der også eksisterer stor uenighed i forhold til, hvad der burde kaldes en metode. Men grundlæggende skal metoden forstås som en måde at indsamle, formatere og behandle data på. En analysestrategi sammenknytter de metodologiske overvejelser med forskellige metoder, da disse hverken skal fremkalde forståelse eller forklaring – metoderne bruges blot til at producere data for at kunne iagttage, hvordan verden fremstilles og konstrueres i det valgte analysestrategiske blik. I en analysestrategi er metoder kontingente og skal vise, hvordan verden konstrueres forskelligt. Metodologien og metoden er blot to forskellige niveauer indenfor den samme analysestrategi, eller med andre ord smelter metodologien og metoden sammen i den analysestrategiske konditionering af iagttagelsen¹⁸.

Ved at vælge begrebet analysestrategi i modsætning til videnskabsteori vil jeg understrege min poststrukturalistiske og empiriske tilgang, men jeg er også bevidst om, at det er et valg, og at jeg kunne have valgt anderledes. Poststrukturalistiske analyser eksisterer også i lande, hvor begrebet analysestrategi ikke eksisterer – men hvor der stadig bruges samme empiriske tilgang. Fordelen ved at bruge et relativt nyt begreb er, at det gør det nødvendigt at forklare dets betydning, synliggøre dets afgræsning og samtidig introducere mit overordnede metodologiske perspektiv. I det følgende afsnit vil jeg specificere min poststrukturalistiske tilgang og redegøre for et systemteoretisk blik, jeg vil basere min analyse af PFI/OPP på.

2.2. Luhmann og systemteoriens overordnende metodologi

Jeg har valgt at bruge Niklas Luhmanns (1945-1997) systemteoretiske tilgang, da den gør det muligt at være følsom overfor mange aspekter af ens undersøgelsesgenstand – samtidig med at det hele tiden synliggøres, at enhver iagttagelse sætter grænser, som der må henvises til. Udover

¹⁸ Esmark 2005: 11

det er det selvfølgelig også den mere metodologiske tilgang, der er inspirerende og et vigtigt bidrag til at analysere fænomener, som de fremstår i vores samfund, i stedet for at producere et normativt forslag, der prøver at definere, forbedre og ontologisere. Det betyder til gengæld ikke, at jeg efter min analyse ikke vil tillade mig at være normativ i forhold til det, jeg har iagttaget.

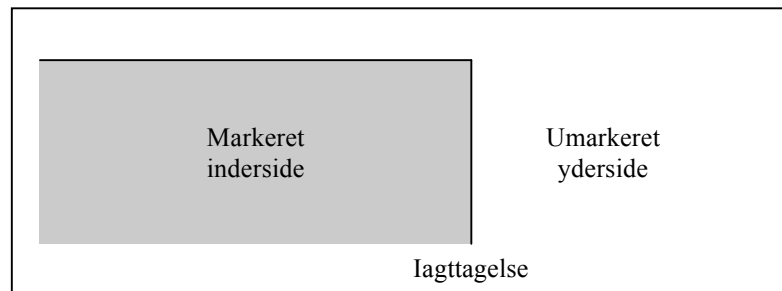
Når jeg siger, at jeg vil bruge Luhmanns systemteoretiske tilgang, sker det ikke uden indskrænkninger og fortolkninger. Der eksisterer forskellige skoler, der beskæftiger sig forskelligt med Luhmann. Mit forhold til Luhmanns systemteori skal først og fremmest forstås empirisk dvs. at hans iagttagelsesbegreb står i centrum for min analyse. Jeg vælger derved den samme tilgang som Niels Åkerstrøm Andersen og vil inddrage hans iagttagelser af Luhmann i den følgende beskrivelse af min specifikke analysestrategiske tilgang. Selvom mit arbejde ikke skal forstås som et teoretisk bidrag, vil jeg dog udvide Luhmanns systemteori for netop at kunne iagttage empiriske fænomener såsom netværk, langvarige samarbejdsformer eller partnerskaber. Luhmanns egne iagttagelse åbner ikke op for at kunne rumme interorganisatoriske systemer, og jeg vil derfor inddrage Günther Teubners systemteoretiske videreudvikling af begrebsapparatet, hvori han har undersøgt netværkets særegne logik.

Luhmann er meget opmærksom på, hvilket perspektiv han bruger i analyser, og at der altid vil være en ”blind plet” – altså noget der ikke kan ses i det valgte perspektiv. Han er endvidere klar over, at enhver analyse kan dekonstrueres, da det kun er én mulig iagttagelse ud af mange. Selvom Luhmanns begrebsapparat er meget abstrakt, så er det lige præcis det høje niveau af abstraktion i Luhmanns teori, der gør det muligt at være følsom overfor den empiriske undersøgelsesgenstand. Det handler nemlig ikke om at stille normative spørgsmål i form af idealforestillinger til samfundet, men det skal netop være omvendt: Metoder skal bruges for at undersøge samfundet og muligvis overraske forskeren, idet der opstår en skelnen mellem kendskab og realiteten¹⁹.

Et andet afgørende aspekt er det ”ikke-sagte” i Luhmanns teori. Ethvert udsagn medkommunikerer også altid det, der ikke bliver sagt – det der ikke bliver valgt. Det gælder for enhver operation – alt kunne altid være anderledes og kontingensen bliver altid en del af det, der

¹⁹ Luhmann 1998: 37

vælges til²⁰. Mere grundlæggende sagt markerer enhver operation noget, der konditioneres af alt det, der ikke markeres. Enhver tanke, kommunikation, beslutning mv. kan altså beskrives som en forskelsdragelse mellem en markeret og en umarkeret side. Uden en yderside ville indersiden ikke kunne markeres og verden må derfor iagttages *binært*, hvor den positive side af forskellen markeres og konditioneres af den negative umarkerede yderside af forskellen²¹. Ordene positiv og negativ benyttes kun deskriptivt og udtrykker ikke, at den positive side skal foretrækkes, da det netop er eksistensen af begge sider, der muliggør operationer. I min analyse vil jeg illustrere forskellen som i figur 1:



Figur 1: Den bipolare forskel

For min analyse betyder Luhmanns metodologiske tilgang til verden, at jeg tager udgangspunkt i en erkendelsesinteresse eller analyseundren og ikke en hypotese eller problemformulering: Hvis jeg betragtede problemer, så ville jeg allerede i forvejen tilslutte mig en bestemt måde at iagttage genstanden på. Jeg vil derimod vise genstandens tilfældighed og kontingens ved hjælp af forskellige perspektiver og derved deontologisere OPP. Med udgangspunkt i verdens binære opdeling bliver det her centralt at iagttage begge sider af forskellen: det der markeres og det der konstrueres som den umarkerede side.

2.2.1. Kommunikation, autopoietiske systemer og iagttagelse af anden orden

Den operation, der grundlægger sociale systemer er kommunikation. Samfundet bliver således kun til et socialt system ved siden af interaktions- og organisationssystemer, der hver for sig produceres og reproducere igennem kommunikation²². Det skal ikke misforstås i forhold til den klassiske kommunikationsmodel, der beskriver kommunikation som en enhed af afsender,

²⁰ Luhmann 1998: 37/38

²¹ At kalde indersiden for den markerede side ("marked space") og ydersiden for den umarkerede ("unmarked space") er lånt af Spencer-Brown (se også Spencer-Brown's *Laws of form* 1969).

²² Luhmann 2001: 70

meddelelseskanal og modtager²³. I disse modeller iagttages kommunikation som en handling med bagvedliggende intentioner og forståelsesprocesser. Luhmann fremhæver derimod, at kommunikation altid vil forblive en operation, der har sit eget liv, og at handlinger kun konstrueres i kommunikationen. Bagvedliggende intentioner og individuelle behov kan ikke kommunikeres uden selv at blive til kommunikation. Det er derfor kun kommunikation og ikke individer, der kommunikerer²⁴. Samtidig er det vigtigt at fremhæve, at enhver kommunikation skal forstås rekursivt, dvs. at der først kan være tale om kommunikation, når der bliver knyttet an til den og derved også givet udtryk for en bestemt forståelse af den foranliggende kommunikation²⁵.

Når kommunikation adskilles fra tanker, så betyder det midlertidigt ikke, at tanker og hjerner ikke er en forudsætning for kommunikationsprocessen, men de skal forstås som en uomgængelig del af de sociale systemers omverden²⁶. Til tanker kan der kun knyttes an i kraft af andre tanker og kun indenfor et bevidsthedssystem. Det ville ikke være muligt, at en person knytter sine tanker an til andres tanker – og når tanker kommunikeres, så er de ikke tanker længere, men derimod kommunikation.

Det fører til en anden meget vigtig forudsætning for samfundsanalyser, nemlig at systemer er empirisk lukkede omkring specifikke operationer. Sociale systemers grundlæggende operation er altså kommunikation, der fastlægger dets grænse, og det samme gælder for tanker som grundlæggende operation i bevidsthedssystemer. Hvis ikke der var en operationel lukkethed, ville det være umuligt at adskille ord, tanker og ting – altså selv- og fremmedreference²⁷.

Forholdet, at ethvert system er lukket omkring sig selv og kun kan reproducere igennem systemspecifikke operationer, kaldes også for *autopoiesis*. Det betyder, at systemer ikke kun producerer deres egne strukturer, men også elementerne ud af hvilke de består. Det er vigtigt, at de elementer ikke har en væren af sig selv, men de bliver først til elementer, idet de bruges

²³ Modellen findes i mange forskellige former og med flere variabler, men grundmodellen bruges her også kun for illustrationen af Luhmanns alternative tilgang.

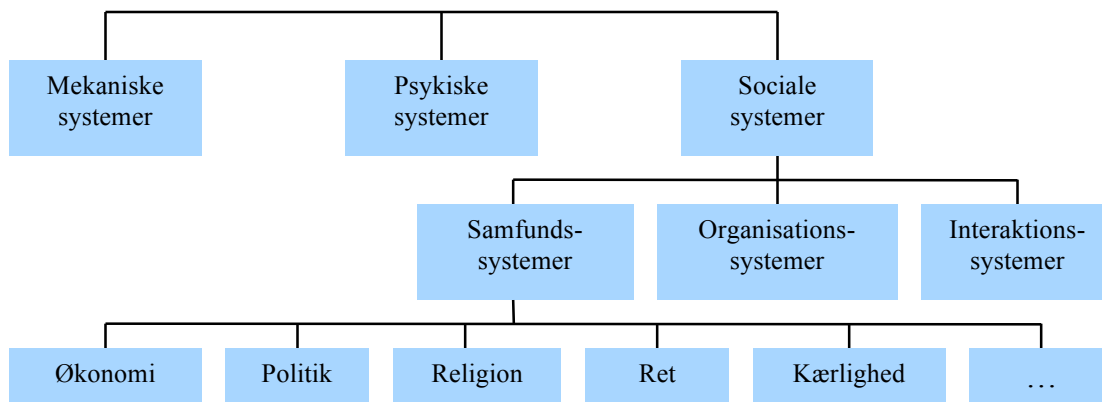
²⁴ Luhmann 2001: 281/ Andersen 2006: 27-32

²⁵ *ibid.*: 72/73

²⁶ *ibid.*: 281/ Luhmann 1997: 104/105

²⁷ *ibid.*: 281

systeminternt som noget, der gør en forskel²⁸. Systemer, der er autopoietiske, er derved afkoblet deres omverden – de eksisterer uafhængigt samtidig med at de stadig forudsætter en omverden og derved er afhængig af omverdenens eksistens. Afhængigheden er der, men den er ikke determinerende: Hvordan omverdenen påvirker et system afgøres systeminternt²⁹. Systemerne eksisterer altså ikke uafhængigt af hinanden, men derimod forudsætter de hinanden som hinandens omverden. Luhmann iagttager flere autopoietiske systemer i verden, som jeg fremstiller i figur 2. Figuren er meget skematisk og tjener det formål at illustrere systemernes operative lukkethed.



Figur 2: Luhmanns systemer

I forhold til specialet og Luhmanns egen teori er det de sociale systemer, der bliver betydningsfulde for analysen. En nærmere forklaring af de for analysen nødvendige sociale systemer, såsom organisationer og samfundssystemer, følger senere i kapitlet. Til at starte med vil jeg kun fremhæve den autopoietiske lukkethed og afsondringen mellem de psykiske og de sociale systemer for at tydeliggøre, hvad der menes med kommunikation. Analysestrategisk betyder det, at intentioner og motiver bag kommunikationen ikke undersøges, men netop blot kommunikation som operationer. Iagttagelsesoperationer skal kun iagttages som netop iagttagelser³⁰. Det er akkurat denne måde at iagttage på, jeg allerede beskrev i afsnit 2.1. Derrida kalder denne fremgangsmåde for dekonstruktion, der viser verdens tilfældighed og kontingens. Luhmann selv bruger begrebet *iagttagelse af anden orden*, som tillader en løs kobling mellem iagttageren og realiteten, så det bliver muligt at iagttage identiteter som det de er:

²⁸ Luhmann 1998: 65/66

²⁹ ibid.: 67/68

³⁰ Andersen 2006: 32

konstruktioner³¹. I det følgende afsnit vil jeg konkretisere iagttagelsesbegrebet og beskrive den operation, der ligger til grund for enhver iagttagelse, og hvad der konkret iagttages, når der tales om anden ordens iagttagelser.

2.2.2. Iagttagelsesbegrebet

Enhver iagttagelse opererer ved hjælp af en forskel. Som jeg allerede har været inde på før, markerer enhver kommunikation også det ”ikke-sagte” – de alternativer der ikke blev valgt. Luhmann selv ”definerer iagttagelse som en indikation inden for rammen af en forskel”³². Hvis der ikke eksisterede en sondring, ville det ikke være nødvendigt at markere eller iagttage. Forskellen, der drages ved en iagttagelse, er ikke synlig for iagttageren selv. Den ene side indikeres, så den anden side efterlades umarkeret, men den er stadig styrende for kommunikationen. Enhver iagttagelse skaber mange alternativer for videre iagttagelser, og dog er der knyttet nogle forventninger til dette udsagn, der gør nogle alternativer mere sandsynlige end andre. Enhver iagttagelse er derved en asymmetrisk operation, som markerer en side og derved altid udelukker noget andet. At iagttage ved at markere en side indenfor rammen af en binær forskel kalder Luhmann for *iagttagelse af første orden*³³.

Alle iagttagelser er iagttagelser af første orden, men de kan samtidig også være på anden orden, og det er netop det, der kræves i analysen. Anden ordens iagttagelser er mulige, når iagttagelser iagttages som iagttagelser dvs. når forskellens enhed iagttages. Det, der så iagttages, er et paradoks, da man ser den markerede og den umarkerede side som noget identisk samtidig med, at de er forskellige³⁴. At der eksisterer en enhed af enhver iagttagelse forbliver usynligt for selve iagttagelsen, det er dens *blinde plet*. Når andres iagttagelsers blinde pletter iagttages, er det derved på anden orden. Samtidig er der også en blind plet på anden orden, da det altid er nødvendigt at markere én side og efterlade den anden side umarkeret. Det er derfor, at enhver iagttagelse af anden orden også er en første ordens iagttagelse som har sin egen blinde plet, en enhed der kun kan iagttages af en ny iagttagelse³⁵.

³¹ Luhmann 2001: 263/264

³² Andersen 2006: 23

³³ Luhmann 2001: 272/273

³⁴ *ibid.*: 273

³⁵ Andersen 2006: 25/ Luhmann 2001: 274

For min egen analyse betyder det - selvom jeg analyserer min genstand på anden orden – at jeg altid også vil være på første orden. Mine iagttagelser vil efterlade en markeret og en umarkeret side, der har en enhed, som iagttagelserne ikke kan se. Forskellen, der konditionerer ens iagttagelse, kalder Åkerstrøm for *ledeforskel*³⁶. Når en genstand iagttages ud fra et bestemt begreb, drages der altid en forskel, og det handler om at synliggøre ledeforskellen for at vise, hvordan genstanden konditioneres i det valgte perspektiv. Det er derfor vigtigt, at jeg specificerer og redegør for mit valg i forhold til mine erkendelsesinteresser. Samtidig vil jeg markere sider af forskellige forskelle og derved analysere genstanden i flere perspektiver.

Før jeg vil specificere mine ledeforskelle, vil jeg i de følgende to afsnit fremlægge nogle af Luhmanns anden ordens iagttagelser af samfundet. Som jeg var inde på før, har Luhmanns analyse af samfundet ført ham til at identificere flere autopoietiske systemer. Jeg vil bruge hans analyse af det moderne samfund som udgangspunkt – samtidig med at jeg vil udvide hans samfundsteori ved hjælp af Günther Teubner (1944-) i forhold til at muliggøre iagttagelsen af interorganisatoriske fænomener.

2.3. Et systemteoretisk blik på det moderne samfund

Eftersom jeg i afsnit 2.2. har forklaret, hvordan Luhmanns overordnede tilgang til verden og videnskab danner rammen for min analyse, vil jeg i dette afsnit beskrive nogle af Luhmanns egne analyseresultater, som jeg antager som kontekst for min analyse af OPP. Hans beskrivelse af det moderne samfund forbliver midlertidigt lidt uskarp i forhold til interorganisatoriske samarbejdsformer, der hverken fremstår som interaktioner eller organisationer. Derfor vil jeg inddrage en videreførende systemteoretisk tilgang af Günther Teubner, der åbner op for en mere empirisk følsom analyse af fænomenet. Jeg vil indlede afsnittet med en beskrivelse af det moderne samfunds differentiering i et systemteoretisk blik.

2.3.1. Kommunikationsmedier og den funktionelle differentiering

I Luhmanns store værk ”Die Gesellschaft der Gesellschaft” beskriver han blandt andet samfundets udvikling og uddifferentiering over tid. Begrebet differentiering er et meget

³⁶ Andersen 2006: 33

diskuteret begreb indenfor sociologien, og forskere har beskæftiget sig med samfundets differentieringsformer siden sociologiens opkomst³⁷. Luhmann kritiserer den brede anvendelse af begrebet på alle mulige fænomener i samfundet og begrænser derfor begrebet til systemdifferentiering³⁸. Det gør han ved at henvise til, at andre differentieringsformer må kunne ses som følge af systemdifferentiering. Der er kun tale om systemdifferentiering, når et system uddifferentieres, hvor enhver operativ kobling af operationer producerer en forskel mellem system og omverden indenfor samfundssystemet³⁹. De udviklede systemer kalder Luhmann for delsystemer, der er autopoietiske – altså operationelt lukkede. Set ud fra delsystemet er resten af systemet omverden – ved systemdifferentiering genereres derved systeminterne omverdener⁴⁰. En forskels genindtræden i sig selv kalder Luhmann for *re-entry*⁴¹ og det er lige præcis det, der sker, når et delsystem uddifferentieres indenfor systemet. Systemet deles ikke op, men derimod rekonstruerer ethvert delsystem sit omfattende system. Anvendt på samfundssystemet rekonstruerer ethvert delsystem samfundet afhængig af sin specifikke system/omverden forskel⁴². Konkret betyder det, at der ikke eksisterer delsystemer, der opdeler samfundet – men snarere flere forskellige samfundssystemer, der forudsætter hinanden som omverden og forstår sig selv som helhed. Luhmann selv skriver: ”Gennem systemdifferentiering multiplicerer systemet sig så at sige i sig selv gennem flere og flere nye differentieringer af systemer og omverdener i systemet”⁴³.

Luhmann identificerer i hans analyse forskellige former for differentiering af samfundssystemet over tid. I Luhmanns analyse udkrystalliseres tre forskellige differentieringsformer. For det første det segmentære samfund, der var opdelt i klaner, familier eller stammer. Det blev afløst af det stratifikatoriske samfund, der var præget af hierarkiske strukturer såsom adelen, riddere eller købmænd. Det moderne samfund derimod uddifferentieres i *funktionssystemer* såsom det

³⁷ Luhmann 1998: 596

³⁸ *ibid.*

³⁹ Specificering foretages for at understrege, at der ikke er tale om uddifferentiering mellem mekaniske og psykiske systemer – men en uddifferentiering indenfor det ”meningsfulde” område. For en nøjagtig forklaring af *mening* se også Luhmann 1998: 44-59 og afsnit 2.4.1.

⁴⁰ Luhmann 1998: 597

⁴¹ Begrebet er lånt af George Spencer-Brown

⁴² Luhmann 1998: 597

⁴³ *ibid.*: 598; Egen oversættelse

økonomiske, politiske eller religiøse delsystem,⁴⁴ der skal ses i lyset af en mere og mere kompleks verden⁴⁵.

Funktionssystemerne er operativt lukkede omkring hver sin funktion, medie og kode. Således kan man eksempelvis iagttage udfoldelsen af et økonomisk system, der lukker sig funktionelt omkring betalinger, og som iagttages igennem koden betale/ ikke betale. Uafhængigt af om det er et kunstværk, love eller religiøse riter, så kan det i retssystemet kun iagttages gennem koden betale/ ikke betale. Det ville ikke være økonomisk kommunikation, hvis en forretningsmand afsluttede en handel med en retsafgørelse. Iagttagelsen skal markere betalingens eller ikke betalingens side. Kommunikationsmediet er i så fald penge. Indenfor det retslige delsystem derimod ville det ikke være muligt at iagttage, om det var rentabelt eller ikke rentabelt, men det er derimod gennem koden ret/ uret, der kommunikeres. Den samme begivenhed iagttages altså forskelligt afhængig af, om den iagttages indenfor det retslige eller det økonomiske system.

Der eksisterer mange forskellige kommunikationsmedier i de sociale systemer, som kommunikationen benytter sig af. Medier er løst koblede elementer, der først bliver iagttagelige, når de præges i en form⁴⁶. Således bliver den gældende ret først synlig, når den benyttes i afgørelser eller anden sproglig kommunikation. Luhmann selv identificerer tre slags medier: sprog, udbredelsesmedier (bøger, tv) og til sidst de symbolsk generaliserede medier. Med symbolsk generaliserede medier menes medier, der knyttes til de forskellige funktionssystemer såsom penge (økonomisk), magt (politisk) eller ret (retslig)⁴⁷. Når der er tale om, at samfundet består af kommunikation, så er det altså ikke begrænset til den sproglige kommunikation, men det kan netop også være retsafgørelser, beslutninger eller betalinger – som dog ofte vil udtrykkes ved hjælp af sprog.

I figur 2 (afsnit 2.2.1) er der kun skitseret nogle funktionssystemer, der danner hinandens omverden og reproducerer samfundet forskelligt afhængig af deres specifikke differens mellem system og omverden. Det er her vigtigt at fastholde, at uddifferentieringer sker spontant som

⁴⁴ For en nøjere beskæftigelse med Luhmanns analyse af systemdifferentiering over tid se også Kneer & Nassehi 2004: 126-146/ Luhmann 1998: 609-776

⁴⁵ Luhmann 1998: 611/ Kneer & Nassehi 2004: 135-138

⁴⁶ Andersen 2006: 40

⁴⁷ ibid.: 41

resultat af evolutionen – uden specifikt udgangspunkt. Uddifferentiering er derved aldrig afsluttet, og det betyder ikke kun, at der kan opstå mange flere delsystemer, men udviklingen kan også vise en ny differentieringsform af vores samfund i fremtiden. Endvidere betyder et systemskifte til nye differentieringsformer ikke, at de gamle ophæves. Det skal snarere forstås som den dominerende form, der ikke udelukker eksistensen af hierarkiske eller segmentære former i vores samfund og heller aldrig vil kunne erstatte dem. Uddifferentiering af funktionssystemer forstærker derimod segmentering og dannelsen af sociale lag, da funktionssystemerne netop bruger ligheder eller uligheder som element for deres egne operationer. Disse operationer baseres dog i vores moderne samfund på funktionelle forskelle såsom ret/uret eller tro/ikke-tro og det er kun igennem disse specifikke operationer, at der iagttages ligheder og uligheder⁴⁸.

Samtidig må det nævnes, at den dominerende differentieringsform varierer i forskellige regioner af verden, og det er i den vestlige verden, den funktionelle uddifferentiering tager sit udgangspunkt. Selvom der findes regionale forskelle i verden, så tenderer funktionssystemer til globalisering – de kender ingen landegrænser, kun universelle koder og funktioner⁴⁹. Det betyder også, at den funktionelle differentiering kun ville finde sin afslutning i etableringen af et verdenssamfund⁵⁰.

Da min analyse begrænser sig til den vestlige verden, er det samfundets funktionelle differentieringsform, jeg bruger som kontekst for min analyse af OPP. Analysestrategisk betyder det for det første, at OPP skal iagttages på baggrund af mange forskellige funktionssystemer, der stiller deres forskellige koder til rådighed. For det andet er den offentlige og den private sektor ikke operativt lukkede systemer – de har ingen primær funktion, kode eller kommunikationsmedie. Tværtimod strækker de sig over mange forskellige funktionssystemer, og deres grænser er konstrueret forskelligt og er hverken tvingende eller naturlige. Det bliver derved nødvendigt at præsentere den moderne offentlige sektor på baggrund af et funktionelt differentieret samfund i kapitel 3. Men forud vil jeg i det næste afsnit beskrive, hvordan organisationer og interorganisatorisk samarbejde kan iagttages i et systemteoretisk perspektiv.

⁴⁸ Luhmann 1998: 776

⁴⁹ *ibid.*: 809

⁵⁰ *ibid.*

2.3.2. Organisationer, strukturelle koblinger og netværk

Ved siden af samfundssystemerne identificerer Luhmann også organisations- og interaktionssystemer. Som jeg har været inde på før, lukker samfundssystemerne sig operativt omkring sin funktion, kode og medie. Interaktioner reproduceres derimod igennem forskellen nærvær/fravær. Der kan kun være tale om interaktion, så længe deltagerne er til stede⁵¹. Det skal her betones, at der sagtens kan være tale om en telefonsamtale, internetchat eller brevudveksling – men interaktionen er der kun, så længe deltagerne er med. Lige så snart der ikke svares på brevene eller chatindlæggene længere, er interaktionen opløst.

Organisationer er derimod lukket omkring deres medlemskab. De eksisterer også efter medarbejderne eller medlemmerne er gået hjem – og forudsætter altså ikke nærvær. Medlemskab i organisationer er knyttet til nogle særlige betingelser, og der kommunikeres igennem beslutninger. Det betyder, at organisationer reproducerer sig selv igennem beslutninger, hvor enhver beslutning åbner op for videre beslutninger. Beslutningskommunikationen skal ligesom alle andre kommunikationer forstås rekursivt, da beslutninger først bliver til beslutninger, når der knyttes an til dem. En organisation eksisterer derved heller ikke forud, men den skabes først gennem dens beslutninger⁵². I modsætning til funktionssystemerne har organisationer ikke deres eget symbolsk generaliserede medie. Beslutningerne skal derfor benytte sig af funktionssystemernes medie⁵³. Det tydeliggør igen systemernes gensidige afhængighed uden, at det skal opfattes determinerende.

Når en beslutning kodes er der tale om en *strukturel kobling* mellem organisationen og det funktionssystem, hvis medie bruges. At der ikke kan være tale om determination bliver synligt, da et system kun kan reagere på begivenheder systeminternt. Når en organisation har økonomiske problemer, så bliver den måske presset til at gøre noget, men det sker kun igennem beslutningskommunikation. Et system kan derved ikke direkte påvirkes, men systemet kan kun selv vælge at lade sig irritere. Irritationer eksisterer kun indenfor systemet, aldrig i dets omverden⁵⁴. I eksemplet er det derfor ikke det økonomiske system, der irriterer organisationen.

⁵¹ Kneer & Nassehi: 47/ Luhmann 1998: 814-815

⁵² Andersen 2006: 77

⁵³ ibid.: 79

⁵⁴ Luhmann 1998: 118

Derimod er beslutningen om at lade sig irritere en organisationsintern konstruktion – dog som reaktion på påvirkninger fra det økonomiske system⁵⁵. ”Strukturelle koblinger bundter og forøger bestemte kausaliteter, der påvirker og irriterer det koblede system, og som derved kan stimulere til selvdetermination”⁵⁶. Et andet eksempel på en strukturel kobling kan være en kontrakt mellem to parter – altså en aftale, der skal omsættes på hver sin side igennem beslutninger i de respektive organisationer.

Organisationer er ikke kun koblet til funktionssystemerne, de kan også vælge at koble sig til andre organisationer gennem eksempelvis kontrakter – en aftale der skal omsættes systeminternt i de respektive organisationer. Men hvad hvis der eksisterer mere end én kontrakt – et langvarigt samarbejde eller netværk mellem organisationer, der udvikler sine egne programmer og strategier, således at organisationer selv bliver medlemmer af en organisation? De kan hverken udelukkende iagttages som organisation eller strukturel kobling. Hvis man blot iagttager disse fænomener som kontraktuelt koblet, bliver det umuligt at iagttage, hvordan netværk danner en egen historie, en egen social identitet gennem selvbeskrivelse, og hvordan en netværksintern omverden konstrueres. Hvis man iagttager netværk som en egen organisation – så ville der ikke være plads til dets særlige kommunikation, der såvel begrænses som muliggøres af autopoietiske systemer – organisationerne er elementerne i netværk og samtidig dets omverden.

Det er med grundlag i denne iagttagelse, at den tyske forsker Günther Teubner udvider Luhmanns tredeling sociale systemer. Teubner er jurist og har udviklet en række systemteoretiske værker med fokus på retssystemet. Det er også med udgangspunkt i retssystemets kommunikation, at Teubner iagttager manglende følsomhed og begreber i forhold til at kunne iagttage interorganisatoriske fænomener, deres særlige muligheder og operationer. Teubner skriver, at ”networks constitute themselves as a genuine emergent phenomenon, not between but beyond contract and organization.”⁵⁷. For det første bygger netværk ikke blot på formelle kontrakter, men der eksisterer typisk også systeminterne forventninger, der baserer sig på en fælles uformel organisering⁵⁸. For det andet er netværk ikke en organisation i traditionel forstand, da det netop

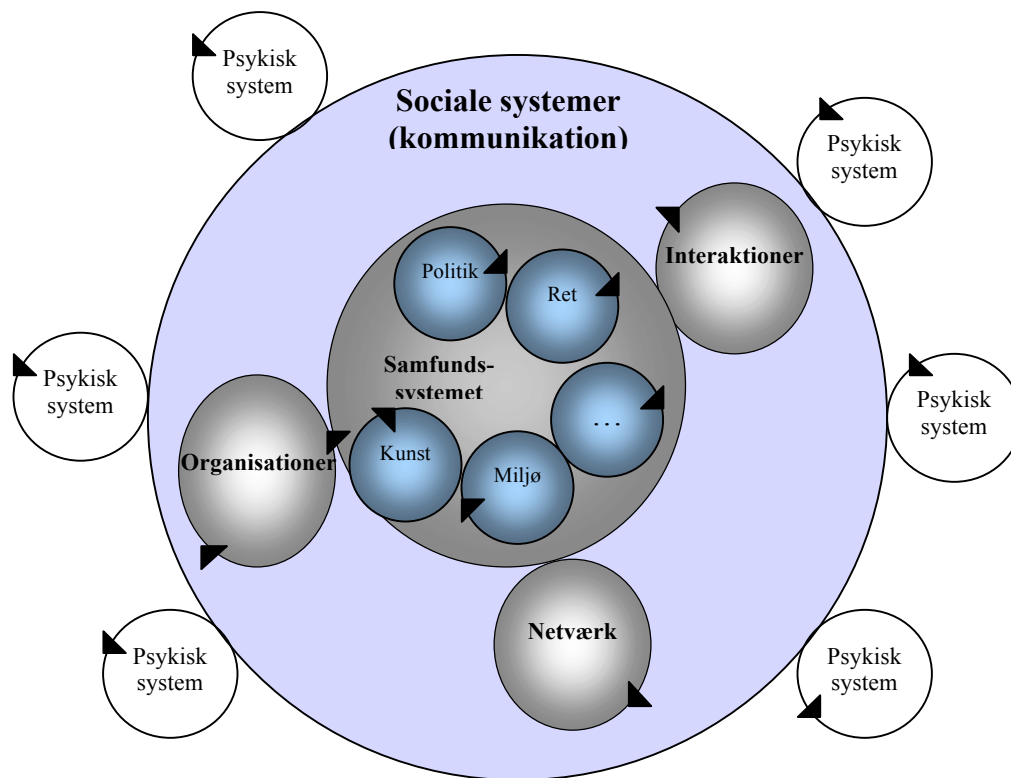
⁵⁵ Luhmann 1998: 118

⁵⁶ ibid.: 118; Egen oversættelse

⁵⁷ Teubner 1993: 42

⁵⁸ Teubner 2002: 321

kun kan eksistere på grund af de deltagende organisationer: Forholdet kan siges at være parasitært, dvs. at netværk kun eksisterer, fordi de kan udnytte organisationer⁵⁹. Eller som Teubner skriver: *"They function as parasites, living on institutions and growing with them, but at the same time resisting any attempt of control through them."*⁶⁰. Netværk eksisterer derved hinsides samfundssystemerne, organisationer og kontrakter, men forudsætter dem samtidig. Netværksbegrebet dækker over en del fænomener såsom partnerskaber, strategiske alliancer, protestbevægelser osv.⁶¹. I specialet anvendes begrebet partnerskab, da det er Offentlig-private *partnerskaber*, der skal undersøges. En nærmere analyse af den specifikke operation, der produceres og reproduceres i netværk/partnerskaber følger i analysen. I figur 3 illustrerer jeg afslutningsvis de sociale systemer i et systemteoretisk perspektiv.



Figur 3: Sociale systemer som udgangspunkt for analysen af bygge- og anlægs OPP

Pilene skal vise, at de forskellige systemer er autopoietiske. Samtidig forudsætter systemerne hinanden som sine omverdener, og de kan kobles strukturelt sammen. I figuren vises strukturelle

⁵⁹ Teubner 2002: 321

⁶⁰ ibid.

⁶¹ Teubner 1992: 204

koblinger som berøringer mellem systemerne, og disse er kun eksemplariske: Der eksisterer mange flere, end der kan vises i grafikken. Figuren skal blot fungere som generel oversigt – de forskellige systeminterne særegenheder er ikke illustreret. At samfundssystemet indtager mere plads end de andre sociale systemer har ingen betydning andet end, at de forskellige samfundssystemer skulle involveres i grafikken. Udover de sociale systemer har jeg endvidere inkluderet de psykiske systemer. De skal illustrere det specielle forhold, der eksisterer mellem de psykiske og de sociale systemer, der forudsætter hinandens eksistens, men blot som en del af omverdenen. Grafikken illustrerer det moderne samfund som funktionelt differentieret, og det er dette samfundsbillede, som jeg vil bruge som baggrund for min analyse. I det følgende afsnit vil jeg redegøre for de forskellige perspektiver, jeg vil anvende i min analyse i forhold til at få svar på mine erkendelsesinteresser.

2.4. Analysedesign

Dette afsnit vil beskrive, hvordan jeg former mit analysestrategiske blik i de forskellige delanalyser af bygge- og anlægs OPP'er, altså hvilke ledeforskelle, der vil konditionere mit blik⁶². I de følgende to afsnit vil jeg præsentere analysens ledeforskelle, som jeg har valgt i forhold til få svar på mine erkendelsesinteresser.

2.4.1. Analysedel 1: Semantik og formning

Med udgangspunkt i min første erkendelsesinteresse (*Hvordan konstrueres begrebet OPP på bygge- og anlægsområdet?*) vil jeg i denne analysedel undersøge, hvordan begrebet kondenserer en bestemt mening, samt hvordan begrebet formes afhængig af iagttageren. Både de psykiske og de sociale systemer skaber sig selv igennem mening, da såvel tanker og kommunikation skaber mening ved brug af bestemte begreber. Samfundet kan ikke operere uden at bruge mening – der er ingen kommunikation, teori eller kunstværk, der ikke skaber mening og derved begrænses af menings grænser⁶³. Når der gives udtryk for, at noget ikke giver mening, sker det indenfor menings grænse – på den anden side er der kun tomhed og kaos⁶⁴. Det betyder, at enhver kommunikation aktualiserer mening og udelukker samtidig andre mulige meninger. Den binære kodning er her aktualitet/ potentialitet, og der kan iagttages en re-entry, som jeg i min analyse

⁶² For flere mulige ledeforskelle se Andersen 2006: 33-46

⁶³ Luhmann 1998: 44

⁶⁴ *ibid.*: 49

tager som udgangspunkt: Nemlig at også den aktualiserede mening kun er og forbliver en mulig mening⁶⁵. Den samlede mængde af brugbare, altså potentielle, muligheder for meningsdannelse kaldes for semantik.

I den semantiske analyse undersøges de meninger, der aktualiseres i kommunikationen, samt dem der italesættes som mulige. Der fokuseres på begreber, da det er disse, der opsamler bestemte forventninger i form af mening⁶⁶. Et begreb kondenserer mening og efterlader potentielle meninger i form af modbegreber. Modbegreber aktualiserer mening, der ikke markeres af begrebet. Potentielle meninger vil således kun være tilgængelige, når de aktualiseres i modbegreber. Den semantiske analyse benytter sig derved af ledeforskellen begreb/ mening. Som beskrevet ovenfor er en aktualiseret mening stadig også en potentiel mening. I forhold til begrebet betyder det, at de altid forbliver generelle, da de ikke er identiske med deres partikulære brug, men netop bruges forskelligt afhængig af den specifikke kommunikation⁶⁷. Analysen skelner mellem tre meningsdimensioner, der konstitueres gennem hver sin forskel. Den første dimension kalder Luhmann for sagsdimensionen, hvori der markeres en ”inden”, mens ”uden” forbliver umarkeret⁶⁸. Dette kan iagttages i mange kategoriseringer, der specificerer, hvordan grænsen for begreber og ting skal drages. Udover sagsdimensionen kan der også iagttages en tidsdimension og en socialdimension. I den førstnævnte sondres der mellem før og efter, altså fortid og fremtid, hvorimod sidstnævnte skelner mellem alter og ego. Ved socialdimensionen iagttages derved, hvem der konstrueres som ”mig” eller ”os” i forhold til ”dem”, og dermed hvem der ikke kan forventes at være en del af fænomenet. Det er i betragtning af disse tre meningsdimensioner, at jeg vil foretage min semantiske analyse af PFI/OPP.

Med udgangspunkt i den analyserede meningskondensering i begrebet skal analysen suppleres af en undersøgelse af de iagttagerafhængige forskelsdragelser i kommunikationen om PFI/OPP. Indenfor begrebets meningsgrænse kan der stadig være forskellige iagttagelser afhængigt af den form, der markeres i kommunikationen. Ved form menes markeringen af en forskelsdragelse såsom penge/ ikke penge, kunst/ ikke kunst, tro/ ikke tro og derved koder, der knyttes til

⁶⁵ Luhmann 1998: 50

⁶⁶ Andersen 2006: 36

⁶⁷ ibid.

⁶⁸ Luhmann 1998: 1136

forskellige funktionssystemer. Det er således med udgangspunkt i forskellige symbolsk generaliserede medier i samfundet, at jeg vil undersøge, hvorledes iagttagelserne af PFI/OPP præges. Ledeforskellen skifter således fra begreb/mening til form/medie. Jeg vil fokusere på den økonomiske og den politiske kommunikation. Skiftet af iagttagelsesblik har til formål at vise, hvorledes meningen kan kommunikeres forskelligt afhængig af iagttageren. Jeg undersøger, hvordan den økonomiske og politiske kommunikation præger meninger i PFI/OPP forskelligt, og om der kan iagttages kommunikationssammenstød. Analysedelen iagttager således både begrebets meningskondensering og dets afhængighed af iagttagelsesblikket.

2.4.2. Analysedel 2: Formanalyse af bygge- og anlægs OPP'er

Denne analysedel vil tage udgangspunkt i min anden erkendelsesinteresse (*Hvad adskiller partnerskaber operationelt fra kontrakter, og udfoldes partnerskabets grundlæggende form i bygge- og anlægs OPP's formelle og uformelle strukturer*). Analysen undersøger altså partnerskabskommunikation i PFI/OPP. Som præsenteret i afsnit 2.3.2. er partnerskab grundlæggende forskelligt fra organisationers og kontrakters form – samtidig med at partnerskaber forudsætter begge dele, i hvert fald når man taler om partnerskaber imellem virksomheder/organisationer. Der indledes derfor med en præsentation af partnerskabets form med afgrænsning fra kontrakter og organisationer. Ledeforskellen af den første del er derved enhed/ forskel, og den synliggør de paradokser i kommunikationen, der først muliggør kommunikationen – med andre ord undersøges kommunikationens ”*umulighedsbetingelser som kommunikationen er tvunget til at skabe muligheder ud af*.”⁶⁹. Denne analyse står hos Luhmann ofte i starten af hans analyser, men jeg har valgt at sætte en undersøgelse af semantikken forud, da det giver en grundforståelse af den specifikke OPP-model, der danner genstanden i min analyse.

På baggrund af præsentationen af partnerskabets form vil jeg bagefter undersøge, hvorledes kontrakter af PFI/OPP muliggør partnerskabskommunikation, og om der således kan være tale om en partnerskabsaftale eller en almindelig kontrakt. Analysen vil følge af en undersøgelse af den reelle beslutningskommunikation, som der gives udtryk for i de gennemførte interviews. Der fokuseres således på, hvorledes en fælles organisering emergerer, uafhængigt af kontrakten. Det

⁶⁹ Andersen 2006: 40

er så at sige ikke tillid eller det partnerskabelige forhold, der stilles som kriterium for partnerskabskommunikation. Det betyder ikke, at tillid ikke er involveret – men det vil i et systemteoretisk blik ikke afgøre, om der kan være PFI/OPP organiseret som et partnerskab eller en kontrakt.

2.5. Metode

Med udgangspunkt i sociale systemers grundlæggende operation, nemlig kommunikation, er det selvfølgelig også kommunikation, jeg vil lægge til grund for mine analyser. Den valgte metodologi sætter rammen for metoden, og begrebet metode skal her blot forstås som ”måden at indsamle data på”. Hvordan jeg vil iagttage det indsamlede data, har jeg allerede udførligt beskrevet i kapitel 2 – det er nu også klart, hvordan det skal forstås, at metodologi og metode blot er to niveauer i den samme analysestrategi.

Når det er sagt, så er det trods alt også nødvendigt at præsentere, hvilket materiale, der blev udvalgt, og hvordan jeg har gjort det. Det ville ikke være muligt at indsamle så meget empirisk materiale, at det kan afdække hele kommunikationen omkring OPP. Jeg måtte derfor begrænse mig – samtidig med at jeg har prøvet at afdække et bredt spektrum ved både at undersøge videnskabelig litteratur, vejledninger, evalueringer og partnerskabsdokumenter såvel som jeg gennemførte 4 interviews i forskellige organisationer. I de følgende to afsnit vil jeg kort beskrive udvalgskriterierne og den anvendte interviewmetode.

2.5.1. Casevalg

Jeg har valgt at bruge cases i både Danmark og Tyskland for at muliggøre en landsovergribende iagttagelse af fænomenet. De to cases befinder sig begge to i byggefasen, og står til at blive indviet i slutningen af 2009. Den danske case er et partnerskab mellem et statsligt agentur og et privat konsortium, mens den tyske case er kommunal. Casene blev udvalgt eksemplarisk for at afdække forskellige former for OPP.

Den tyske case er et OPP dannet omkring udførelsen af en svømmehal i Flensborg. Det er Flensborg kommune, der har besluttet, at kommunen trænger til en ny svømmehal og sammenligning af forskellige realiseringsmodeller har ført til et udbud som OPP i 2007. Den private part, der fik tildelt projektet, koordineres af Commerzreal og består yderligere af et

byggefirma, en driftsvirksomhed og en tegnestue. Svømmehallen opføres på kommunal jord og overgår til kommunal ejendom ved kontraktens udløb efter 25 år. Driftsfasen betales både gennem brugerbetaling og offentligt tilskud.

Den danske case er et skatteceter i Haderslev. I en strukturaftale fra 2004 blev det besluttet at samle SKAT i 30 skattecetre landet over. Valget af placering af en af disse faldt på Haderslev. Det er Slots- og Ejendomsstyrelsen (SES), der er ansvarlig for at løse det offentlige lokalitetsbehov. SES udbød opgaven som OPP i 2007, og det var et privat konsortium, der koordineres af KPC BYG A/S, som fik opgaven. I Haderslev er det den private part, der køber grunden af kommunen. Efter opførelsen af kontoret sælges kontrakten videre til en investor, således at driftsfasen ikke er inkluderet i projektet. Lejefasen er begrænset til 10 år, og efter kontraktens løbetid vil ejendommen forblive i hænderne på den private investor.

Det er vigtigt at understrege, at de to cases ikke kan betragtes som repræsentative for alle projektspecifikke OPP'er. Mine konklusioner, der tager udgangspunkt i mine cases, er dermed ikke umiddelbart generaliserbare. Formålet med min analyse er dermed snarere at levere et indspark til den generelle diskussion og åbne op for flere empiriske undersøgelser af OPP⁷⁰.

2.5.2. Interview

I forlængelse af min analysestrategi iagttages de transskriberede interviews som kommunikation og ikke som personer, kontekster eller underliggende betydninger. For at kunne producere et overskueligt datamateriale blev interviewene foretaget med udgangspunkt i semistrukturerede interviewguides⁷¹. Med fokus på mine erkendelsesinteresser udarbejdede jeg nogle overordnede og åbne spørgsmål, der skulle virke vejledende gennem interviewene og samtidig give plads til individuelle udviklinger. Interviewguiden blev således heller ikke fulgt slavisk, men blev tilpasset samtals udvikling. Jeg har udarbejdet to interviewguides, en til den offentlige og en til den private part i de to OPP'er (se bilag 1 & 2).

Det første interview, der blev gennemført, var med Detlef Parthie, EU-ansvarlig i Flensborg forvaltningen. Svømmehallen var det første OPP i Flensborg, og han fik tildelt opgaven at finde

⁷⁰ Kvale 1997: 227-229

⁷¹ *ibid.*: 134/135

tilskud til projektet. Selvom det ikke var muligt, så forblev han ansvarlig for projektets forløb. Han havde en del viden omkring hele processen og interviewet varede i lidt over en time. Med hjælp fra Detlef Parthie fik jeg kontaktoplysninger til Timo Garbisch, den ansvarlige person på den private side af partnerskabet.

Timo Garbisch mødte jeg i hans kontor i CommerzReal A/G i Hamborg. CommerzReal er et datterselskab af Commerzbank og beskæftiger sig med real estate, assets og leasing. Hamborg afdelingen beskæftiger sig med en del OPP'er, og Timo Garbisch bidrog således også med hans andre erfaringer på området. Han har selv været med i hele forløbet.

Den tredje person, som jeg interviewede, var Njal Olsen, projektleder i Slots- og Ejendomsstyrelsen. Han fik tilsendt spørgsmålene i forvejen, da han ikke selv havde været med i hele forløbet, så han kunne afklare nogle ting med hans chef i forvejen. Interviewet foregik på Slots- og Ejendomsstyrelsens kontor i København og varede ca. 45 minutter.

Det sidste interview foretog jeg med Rasmus Holbech, jurist i KPC Byg A/S, en traditionel entreprenørvirksomhed. I modsætning til den tyske case er der her ikke et finansinstitut, der står for koordinering af den private side. Det er derimod selve byggefirmaet, der koordinerer processen.

Ved hjælp af disse interviews blev det muligt at iagttage, hvordan OPP italesættes af de forskellige deltagende partnere, og hvordan der blev knyttet an til statens kommunikation. Alle interviewene er foretaget på de respektive arbejdspladser i perioden 13.8.2009 – 8.9.2009, og jeg har personligt transskriberet interviewene. Der er ingen passager, der er udeladt. Spørgeguiderne (Bilag 1-2) og transskriberingerne (Bilag 4-7) er vedlagt. I analysen er de benyttede citater blevet korrigeret fra talesprog til tekstsprog i et omfang, der ikke forstyrrer meningen.

2.5.3. Dokumenter

En stor del af min empiri omfatter dokumenter såsom artikler og statslige publikationer. Det er ikke en kvantitativ analyse, men det var trods alt formålet at indsamle et rimeligt omfang af dokumenter, der muliggør en valid analyse.

Artiklerne har jeg valgt ved at søge både på biblioteket og på Internettet. Søgningen resulterede i en del videnskabelige artikler, avisartikler, bøger samt nogle positionspapirer fra interessegrupper. For at afdække et bredt spektrum brugte jeg yderligere en del henvisninger til at finde flere tekster, der kunne supplere min analyse. Mens der er en del danske artikler på biblioteket, er udvalget af de tyske artikler begrænset til Internetkilder.

De fleste statslige publikationer var tilgængelige på Internettet, og jeg har igen fulgt henvisningerne for at finde iagttagelser af fænomenet i de respektive regerings forskellige offentliggørelser. Antallet af danske publikationer er stadig relativt få, og der er således mange flere tyske dokumenter, der danner grundlag for analysen. Det er dog ikke en kvantitativ analyse, og det udgør derfor ikke en begrænsning for validiteten af konklusionen.

2.6. Sammenfatning

Kapitlet har tjent det formål at redegøre for det blik, jeg bruger på verden og i forlængelse deraf, hvordan jeg vil iagttage OPP i samfundet. Mit valg af begrebet ”analysestrategi” i stedet for videnskabsteori har tydeliggjort, at jeg ser verden som konstrueret og derved også er klar over, at jeg, som forsker, er med til at konstruere verden på en bestemt måde.

Jeg har endvidere præsenteret en luhmanniansk systemteoretisk tilgang til verden, hvor jeg argumenterer for systemernes autopoiesis, altså at de er operativt lukkede overfor omverdenen – samtidig med at den systeminterne konstruktion af omverdenen er en forudsætning for, at der kan iagttages en afgrænsning. Systemer er dermed altid afhængige og samtidig uafhængige af deres omverdener. Det der lukker sociale systemer omkring sig selv er kommunikation (og ikke handling), og det er derved også kommunikation, jeg undersøger i min analyse.

I kapitlet præsenterede yderligere de ledeforskelle, der vil konditionere mine to analysedele i forhold til at kunne besvare mine erkendelsesinteresser. For at kunne iagttage partnerskaber har jeg yderligere valgt at udvide Luhmanns tredeling af sociale systemer ved hjælp af Günther Teubner. Til sidst i kapitlet har jeg beskrevet, hvilke metoder jeg har brugt for at indsamle data, og hvilke dokumentdata jeg har valgt. En præsentation og afgrænsning af OPP’ers kontekst i et systemteoretisk blik vil følge i det næste kapitel.

3. OPP i kontekst

Lanceringen af OPP skal ses i lyset af de forvaltningsreformer, der har præget verden siden 1980'erne og er kendt under betegnelsen New Public Management (NPM). Fælles for NPM reformer er deres bestræbelse på at introducere ledelses- og markedsmekanismer, der forandrer den offentlige sektor⁷². Den følgende introduktion til staten og den offentlige sektor i et systemteoretisk perspektiv fokuserer derfor også på forvaltningsreformer og deres konsekvenser for interne såvel som eksterne forhold i den offentlige sektor. Kapitlet er introducerende, og jeg vil derfor kun påpege væsentlige karakteristika og forandringer af den offentlige sektor i Tyskland og Danmark.

Jeg vil indledende præsentere staten og den offentlige sektor i et systemteoretisk perspektiv. Jeg vil her også iagttage, hvordan forvaltningsreformer påvirker de overordnede kommunikationsmuligheder i staten. I den anden del af kapitlet fokuserer jeg på introduktionen af tværsektorielt samarbejde. Kapitlet fokuserer således på OPP'ers offentlige kontekst, men jeg vil også kort belyse den offentlige organisation.

3.1. Staten og den offentlige sektor

Når der i dette speciale tales om den offentlige sektor, menes der generelt alle de institutioner, der føres eller betales af staten. Det er derfor vigtigt at præcisere, hvad der menes med staten i et systemteoretisk blik. Hvad er det, begrebet staten står for? Er det samfundet, er det en aktør udenfor samfundet, der styrer samfundet, eller er det et territorielt fællesskab, der bindes sammen igennem en bestemt orden? Som præsenteret i analysestrategikapitlet er de sociale systemer afgrænset operationelt fra deres omverden, idet de kommunikerer og ikke tænker. Staten kan således heller ikke iagttages udenfor samfundet, da den produceres og reproduceres igennem kommunikation – dvs. beslutninger. Staten kan således iagttages som en organisation, da den rent operationelt ikke adskiller sig fra andre organisationer. Ligesom en almindelig virksomhed knyttes også medlemskab i staten til særlige betingelser. Statens semantik er dog baseret på en forskelsdragelse mellem staten og samfundet, hvori staten beskrives som en legal aktør, der

⁷² Greve 2003: 70

eksisterer udenfor samfundsborgernes private interesser⁷³. Det er netop denne forståelse af staten, der gør det muligt for det politiske system at formindske dets kompleksitet ved at henvise til staten som det politiske system, der tager politiske beslutninger⁷⁴. Set på anden orden er staten dermed den organisation, der fungerer som det politiske systems selvbeskrivelse. Luhmann selv beskriver staten som en kæmpeorganisation indenfor det politiske funktionssystem⁷⁵. Det der adskiller staten fra andre organisationer er, at den træffer beslutninger, der er bindende for hele samfundet i et territorielt afgrænset område⁷⁶. Eller for at sige det systemteoretisk: At al kommunikation i det pågældende område knytter an til de fra staten trufne beslutninger.

Staten er således en kæmpeorganisation, der fungerer som det politiske systems selvbeskrivelse. Det gør også magtadskillelse mellem lovgivende, udøvende og dømmende magt til en organisationsintern (og derved systemintern) forskel. Det er især afgrænsningen mellem administration og politik, der beskæftiger Luhmann i hans analyser. Selvom de begge to tilknyttes staten, iagttager forvaltningen og politikken hinanden som omverden. Demokrati og dertil knyttede regeringsskift gøres faktisk først mulig, idet der konstrueres en neutral administration, der blot varetager de politisk besluttede opgaver. Mens parlamentet står for politikken, bliver administrationen til et ikke-politisk udøvelsesorgan, der blot skal omsætte de politiske beslutninger⁷⁷. Forvaltningen vil dog altid selv forblive politisk, da det er forvaltningen, der oftest træffer beslutninger og producerer lovforslag til parlamenterne. Samtidig er det også administrationen, der først gør parlamentets trufne beslutninger til beslutninger ved at knytte an til dem. Den politiske magt er således altid på begge sider. Forskelsdragelsens kontingens kan iagttages, når forvaltningen hele tiden skal forholde sig til spørgsmålet om, hvad der er en administrativ beslutning, og hvad der er en politisk beslutning, og dermed hvorvidt der eksisterer udformningsfrihed indenfor de i parlamentet fastlagte rammer⁷⁸. Selve forskelsdragelsen mellem administration og politik udfordres også i lyset af NMP reformerne. Introduktionen af nye ledelsesmekanismer tildeler forvaltningen et eget ledelsesansvar, og tidligere politiske beslutninger bliver nu til forvaltningsopgaver og derved omdøbt til administrative beslutninger.

⁷³ Luhmann 1990: 165

⁷⁴ *ibid.*: 166

⁷⁵ Luhmann 1997: 841

⁷⁶ Luhmann 1986: 85/86

⁷⁷ Andersen 2000: 10

⁷⁸ *ibid.*: 11

Udvikling af NPM reformer viser sig, at have betydelige forskelle mellem Danmark og Tyskland. I Danmark er moderniseringen af den offentlige sektor en meget homogen udvikling, og det er centralregeringen (og derved forvaltningen), der udarbejder en del moderniseringsprogrammer. Den danske regering gik i gang med store reforminitiativer i 1983, og der er lanceret mange flere reformer siden da⁷⁹. Den offentlige sektor har gennemgået en del forandringer, og de mange offentlige institutioner råder i dag over en stor selvstændighed og strategisk kapacitet⁸⁰. Offentlige organisationer skal i dag være omstillingsparate ved at tage ansvar for deres egen udvikling og målsætning⁸¹. Der er blevet indført en række styringsværktøjer, såsom kontraktstyring, målstyring, kvalitetsstyring, værdibaseret ledelse m.fl.⁸², der skal gøre styring mulig i en hurtigt omskiftende verden. Der er dog efterhånden blevet publiceret en række systemteoretiske artikler, som understreger, at styringsværktøjerne begrænser ledernes blik til en bestemt måde at se organisationen på. Således begrænser de mange styringsredskaber ledelsens rolle til eksempelvis at iagttage organisationen som frihed, fremtid, standarder eller moral. Et andet vigtigt aspekt er, at det øgede antal af styringsværktøjer også øger beslutningskonteksten for de enkelte institutioner⁸³. De offentlige institutioner tager således ikke kun politiske beslutninger, men bliver også nødt at beslutte om sig selv som betalende eller værdibærende organisation. Der kan derved være tale om en multikoblet offentlige sektor, der skal træffe beslutninger, der også præges af medier udover magt.

Den tyske moderniseringsproces er langt fra så homogen som i Danmark. Tyskland er som forbundsstat ikke ligeså centralt organiseret, og mange kompetencer ligger i regionerne og kommunerne. Det tyske forbund for forvaltningsforenkling (KGSt) introducerer i 1993 "Den nye styringsmodel" (NSM) som et frivilligt tiltag til kommunerne. Nye ledelsesværktøjer såsom kontraktstyring, målstyring, kvalitetsstyring og budgettrammestyling er en vigtig del af reformprogrammet⁸⁴. Det er dog meget individuelt, hvorledes kommunerne har indført NSM, og særligt mange østtyske kommuner har valgt at bibeholde de ældre hierarkiske og regelbaserede

⁷⁹ 1983 "Moderniseringsprogrammet", 1993 "Nyt syn på den offentlige sektor" og 2002 "Med borgerne ved roret" og "velfærd og valgfrihed" samt omstruktureringsreformen fra 2004 (www.dkk.dk)

⁸⁰ Andersen & Thygesen 2004: 31

⁸¹ *ibid.*

⁸² *ibid.*:33-34

⁸³ Højlund & Knudsen 2007; Andersen & Thygesen 2004; Andersen 2002

⁸⁴ KGSt 1993: 15-17

styringsmodeller⁸⁵. På forbundsniveau lanceres programmet ”Moderne stat – moderne forvaltning” i 1999. Nye ledelsesredskaber såsom målstyring er midlertidigt stadig begrænset til halvdelen af de offentlige institutioner eller afprøves i pilotprojekter⁸⁶.

På trods af den mere heterogene moderniseringsproces i Tyskland er forvaltningen i forandring, og en del nye styringsværktøjer står til rådighed. Både i Danmark og Tyskland udfordres rollefordelingen mellem politik og administration, og reformerne har resulteret i en mere og mere selvstændig offentlig sektor, der er koblet til flere og flere funktionssystemer. NPM har dog ikke kun ført organisationsinterne forandringer med sig – lancering af offentlig-privat samarbejde kan også iagttages. Det følgende afsnit har til formål at præsentere, hvorledes tværsektorielle samarbejdsformer blev introduceret i den tyske og danske offentlige sektor.

3.2. Offentlig-privat samarbejde

Inddragelse af private virksomheder i løsningen af offentlige opgaver er ikke lige så nyt, som det nogle gange fremstilles i NPM diskursen. Allerede i antikken er det almindeligt at bygge offentlige steder såsom havne, offentlige markeder eller bade med hjælp fra private leverandører⁸⁷. Efter anden verdenskrig bliver privat finansiering af offentlige bygge- og anlægsopgaver i stigende grad populært og særligt i 60erne og 70erne får praksissen stor optur⁸⁸. Dengang var der ikke tale om en specifik model, og samarbejdet foregår på mange forskellige måder, men er ofte begrænset til byggefasen. Praksissen får flere og flere tilhængere i 80erne og 90erne i forbindelse med NPM reformerne.

I Danmark starter debatten om udliciteringer allerede i begyndelsen af 1980erne, men den er alt for ideologiseret, og der eksisterer stor frygt for, at socialt ansvar vil flyttes fra staten over til de private virksomheder⁸⁹. Det er først i 1989 under en konservativ regering, at udliciteringer introduceres i moderniseringsredegørelsen. I 1992 nedsættes statens udliciteringsråd i Finansministeriet for at vejlede og rådgive om udliciteringer og udbud af offentlige opgaver⁹⁰.

⁸⁵ Efter murens fald var disse modeller nye for de østtyske kommuner, der skulle genoprettes i en demokratisk stat.

⁸⁶ Döhler 2007: 13

⁸⁷ UN/ ECE 2000: 5

⁸⁸ Ghobadian 2004: 1

⁸⁹ Andersen 1997: 95/96

⁹⁰ Finansministeriet 1992: 30

Endvidere udstedes der et *cirkulære* om udlicitering, der forpligter de offentlige organer til jævnligt at undersøge de bedste og billigste måder at løse de forskellige opgaver på⁹¹. Med regeringsskiftet til en socialdemokratisk regering i 1993 indtræder et fokusskift fra traditionelle udliciteringsmodeller til strategisk udlicitering. Udliciteringerne fremmes ikke længere kun som den bedste og billigste måde, men samarbejdet mellem sektorerne sættes i forhold til at sikre det danske arbejdsmarked i en globaliseret verden⁹². Der udvikles en række forskellige samarbejdsformer og vejledninger. Frem til 2001 er der fire forskellige kontraktformer, der dominerer det tværsektorielle samarbejde: (a) udliciteringer (b) strategiske udliciteringer (c) udviklingskontrakter og (d) offentlig-private aktieselskaber⁹³. Samarbejdet udvides fra rengøring og kantinedrift til børne- og ældrepleje såvel som anden velfærdsservice i kommunerne. Offentlig-privat samarbejde er således heller ikke længere begrænset til bygge- og anlægsprojekter, men blev med NPM udvidet til drifts- og tjenesteydelser.

I Tyskland kan der iagttages en del kommunale samarbejdsprojekter i 1980erne, der er inspireret af det amerikanske tværsektorielle samarbejde omkring byudvikling. Der kan ikke være tale om en standardiseret model, men projekterne bliver kendt under den fælles betegnelse OPP langt før den britiske regering italesatte PFI-modellen som OPP. Kommunerne afprøver også en del andre finansieringsmuligheder uden, at der eksisterer en fælles politik omkring udliciteringer og offentlig-privat samarbejde. I lyset af genforeningsudfordringer får debatten om privat finansiering dog en del opmærksomhed og resulterer i lancering af de nye finansieringsmodeller i 1991. Udlicitering er her blot en af mange modeller sidestillet med OPP og andre leasing modeller⁹⁴. Reformprogrammet NSM, der blev lanceret to år senere, fremhæver også muligheden for at inddrage den private sektor i opgaveløsning⁹⁵. NSM kræver, at forvaltningsafdelinger ikke længere skal tvinges til at vælge den sektorinterne løsning som det stadig er tilfældet ved mange opgaver⁹⁶. Denne formulering stammer næsten fra samme år, da Danmark introducerer *cirkulæret*, der forpligter de offentlige institutioner til jævnligt at undersøge og vælge de bedste og billigste måder at løse offentlige opgaver på. Mens Danmark altså introducerer *pligten* til at

⁹¹ Finansministeriet 1992: 30

⁹² Andersen 1997: 106/ Greve 2000: 56-57

⁹³ Greve 2000: 55-58

⁹⁴ Schneider & Hugenberg 2005: 383

⁹⁵ KGSt 1993: 17

⁹⁶ *ibid.*

vurdere, får de tyske myndigheder *friheden* til at vurdere, om opgaven kan løses bedre og billigere i den private sektor. Det afspejles også i markedsandelen af privat delfinansierede projekter i kommunerne. Mens den samlede markedsandel af privat finansierede projekter i de tyske kommuner ligger tydeligt under de fra forbundsregeringen tilstræbte 10 %⁹⁷, er udliciteringsandelen i Danmarks kommuner omkring 12 %, og tallet ekskluderer OPP og Offentlig-private selskaber⁹⁸, som er medregnet i Tyskland.

I et systemteoretisk perspektiv indfører samarbejde mellem offentlige og private organisationer en ny beslutningskontekst hos begge parter. Den private part udsættes for politisk kommunikation, hvis eksempelvis opgaven ikke opfyldes som ønsket, og borgerne klager. Den offentlige part skal varetage sit politiske ansvar, men kobler sig samtidig til det økonomiske funktionssystem ved at skulle tage ”rentable” beslutninger. Politiske beslutninger vil begrænses af økonomiske præmisser og omvendt. Offentlig-privat samarbejde betyder således for den offentlige som for den private part en ny strukturel kobling, der formaliseres i kontrakter. Der blev efterhånden introduceret en del andre samarbejdsformer såsom Offentlig-private selskaber, partnering, driftspartnerskaber osv.⁹⁹ En af de nye samarbejdsformer er OPP, der orienterer sig efter den i England lancerede PFI model og introduceres i både Danmark og Tyskland i starten af det nye årtusinde som et nyt redskab til at realisere traditionelt offentlige opgaver.

Forvaltningsmoderniseringen, der har præget både Tyskland og Danmark de sidste tredive år, har således introduceret en øget beslutningskontekst ved både at skabe mere autonome forvaltningsorganisationer, nye styringsværktøjer og desuden muligheder for at samarbejde med private organisationer. OPP er en af de nyeste modeller og har i dag fået en lignende udbredelse som udliciteringer i 1980erne og 1990erne havde¹⁰⁰. Som allerede beskrevet i indledningen er OPP et mangetydigt og omdiskuteret koncept. I den følgende analyse vil jeg yde et systemteoretisk bidrag til debatten om bygge- og anlægs OPP’er.

⁹⁷ Schneider & Hugenberg 2005: 383

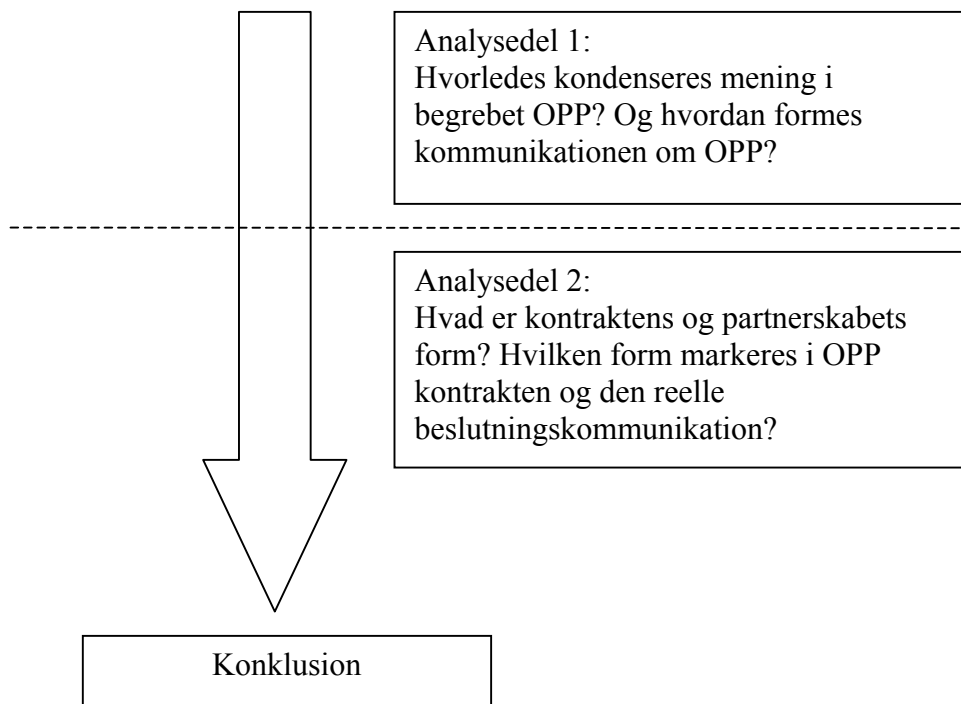
⁹⁸ Udliciteringsrådet 2006: 5

⁹⁹ Erhvervs- og Byggestyrelsen i Danmark har udarbejdet en oversigt over de forskellige samarbejdsformer i Danmark, se bilag 3

¹⁰⁰ Weihe 2009: 167

4. Analyse

Med udgangspunkt i mine to erkendelsesinteresser vil jeg foretage min analyse i to dele. I den første analyse undersøges bygge- og anlægs OPP'ets meningskondensering og formning. Den anden analysedel skal tjene formålet at iagttage, om PFI/OPP muliggør partnerskabelig kommunikation eller er begrænset til kontraktuelle relationer. Det undersøges således, hvilken forskel, der danner enheden af bygge- og anlægs OPP. I figur 4 illustreres analysens fremgangsmåde.



Figur 4: Analysedesign

4.1. Semantik og formning i bygge- og anlægs OPP'er

Denne delanalyse har til formål at undersøge den mening, der tildeles PFI/OPP-begrebet, samt hvordan brugen af forskellige medier præger iagttagelserne af OPP. Analysen foretages i tre delanalyser. For det første undersøges meningsdannelse i tyske og danske artikler, der iagttager OPP udefra. Analysen foretages synkront, og der fokuseres således ikke på, hvordan mening ændres over tid, men udelukkende på hvordan PFI/OPP adskilles (eller ikke adskilles) fra andre

mulige meningskondenseringer, og hvilke mere konkrete meninger, der aktualiseres i det valgte OPP-begreb. Afslutningsvis undersøges, hvorledes mening formes iagttagelsesblikafhængigt. Den anden del af analysen fokuserer på offentliggørelser, vejledninger og strategier, der er blevet produceret af staten. Denne delanalyse foretages historisk for at synliggøre mulige meningsændringer. Afsluttende præsenteres statens italesættelse af anlægs- og bygge OPP'er ved tidspunktet for udarbejdelsen af dette speciale (oktober 2009). I den sidste analysedel undersøges, hvorledes de deltagende parter i et PFI/OPP knytter an til de aktualiserede meninger.

4.1.1. Begrebets meningskondenseringer i artikler

OPP-begrebet bruges hverken i Danmark eller i Tyskland udelukkende på bygge- og anlægsområde. I forhold til at kunne afgrænse den mere specifikke meningskondensering vil jeg derfor indledningsvis undersøge, hvilke begrebsinterne og -eksterne grænser, der udfoldes i artiklernes kommunikation om OPP som generel betegnelse. Bagefter vil jeg konkretisere meningsaktualiseringer i PFI/OPP-begrebet. Afslutningsvis viser jeg, hvorledes aktualiseringer afhænger af det iagttagelsesblik, der anvendes i kommunikationen.

4.1.1.1. OPP – et samlebegreb

Det virker åbenlyst, at der i begrebet aktualiseres samarbejde mellem en offentlig og en privat part, men det er allerede her, at begrebsanvendelsen problematiseres. Uenigheder i forhold til hvad der kaldes for privat og/eller offentlig¹⁰¹ kan iagttages. Iagttagelserne er midlertidigt fælles omkring, at begrebet henviser til tværsektoriel og ikke sektorintern deltagelse. Det gælder også for OPP-begrebet i andre kontekster.

OPP-begrebets forskellige meningskondenseringer synliggøres særligt med fokus på OPP'ets samarbejdsform. Bygge- og anlægs OPP'er iagttages som et projektspecifikt og kontraktuelt fastlagt samarbejde¹⁰², og det er udelukkende denne form for OPP, der italesættes i Danmark. I Tyskland er det derimod også organisatoriske samarbejdsformer, der aktualiseres som OPP¹⁰³, mens de bliver til et modbegreb i Danmark¹⁰⁴. Fokus ligger til gengæld også i Tyskland på kontraktligt samarbejde på bygge- og anlægsområdet og dermed den samarbejdsform, som blev

¹⁰¹ BDI 2004

¹⁰² Greve 2007a, Petersen 2007, Brøgger & Christensen 2004a m.fl.

¹⁰³ Bundes SGK 2005; Goew 2004;

¹⁰⁴ Elkjær 2004; Tvarnø 2004

lanceret som PFI i Storbritannien¹⁰⁵. I nogle få videnskabelige artikler¹⁰⁶ aktualiseres også løst koblede samarbejdsformer som OPP, men de fleste artikler nævner denne form hverken på begrebets eller modbegrebets side. Som den eneste iagttagelse afgrænser det tyske industriforbund (BDI) de løst koblede samarbejdsformer udtrykkeligt fra OPP. En omvendt iagttagelse udtrykker Ralph Becker i hans undersøgelse af OPP¹⁰⁷. Under henvisning til en del andre videnskabsmænd iagttagelse han samarbejdsfænomener som PFI – ikke som et ægte partnerskab og derfor heller ikke som et OPP¹⁰⁸. Det er derimod lige præcis de organisatoriske og løst koblede uformelle samarbejdsformer, der aktualiseres i begrebet. Det er imidlertid PFI/OPP, der dominerer både tyske og danske artikler, og jeg vil i det følgende konkretisere, hvilke meninger, der kondenseres i dette begreb.

4.1.1.2. Bygge- og anlægs OPP'er

PFI/OPP forbindes med langvarig, dog begrænset, kontraktbaseret samarbejde omkring traditionelt offentlige byggeopgaver. Med fokus på kontrakten italesættes tilpasningsmuligheder som en vigtig karakteristik, der kvalificerer en kontrakt til at aktualisere OPP og ikke en anden form for tværsektorielle relationer. Det er først i kraft af kontraktens potentiale til at kunne rumme uformelt samarbejde, løbende forhandlinger og dialog, at den aktualiseres på OPP siden af forskellen¹⁰⁹. Derimod modstilles eksempelvis udliciteringskontrakter, da disse fastlægger ydelserne uden at give plads til tilpasningsmuligheder¹¹⁰. OPP-kontrakten iagttages således som en aldrig fuldstændig aftale, der danner en forpligtende men foranderlig ramme for samarbejde. Pligter fastlægges og det muliggøres samtidig løbende at efterspørge disse pligter. Der er til gengæld også nogle tekster, der sætter spørgsmålstejn ved OPP-kontraktens refleksive muligheder og derimod betegner samarbejde i OPP som formaliseret og fastlåst i kontrakten¹¹¹. I forlængelse heraf modstilles i en af artiklerne, ikke udliciteringskontrakten, men begrebet ”alliance” til anlægs- og bygge OPP'er. Først i en alliance muliggøres virkelig dialog, løbende tilpasninger og samarbejde¹¹². Den overvejende del af teksterne italesætter midlertidigt PFI/OPP-

¹⁰⁵ For sammenligning se: <http://www.parliament.uk/commons/lib/research/rp2001/rp01-117.pdf> DL 02.10.2009

¹⁰⁶ Becker 2003/ Weihe 2009

¹⁰⁷ Becker 2003

¹⁰⁸ Becker 2003 (om Budäus 2005)

¹⁰⁹ BDI 2004; Brøgger & Christensen 2004; Elkjær 2004; Goew 2004; Innovationsrådet 2009; Sloth 2004 og m.fl.

¹¹⁰ BDI 2004; Brøgger & Christensen 2004; Goew 2004; Innovationsrådet 2009; Nielsen og flere 2004; Sloth 2004

¹¹¹ Elkjær 2004; Markert og flere 2005; Werle 2007

¹¹² Elkjær 2004

kontrakten som en aftale, der rummer refleksivitet og ændringsmuligheder, således at sagsdimensionen løbende vil kunne forhandles og tilpasses.

Som jeg allerede har ladet forstå begrænses anvendelsesområdet for PFI/OPP af de fleste artikler til infrastrukturprojekter¹¹³. I Danmark er der dog også nogle, som iagttager servicepartnerskaber som OPP¹¹⁴. I PFI/OPP-begrebet omfatter projektets sagsdimension en hel livscyklus og dermed såvel bygge- og anlægsfasen, finansiering, design, drift og vedligeholdelse af et aktiv, der skal bruges i samfundet. Projektet udbydes af en offentlig myndighed, mens det er den private part, der står for alle de ovenfor nævnte faser. Servicepartnerskaber kendetegnes ved kun at omfatte drift og vedligeholdelse. For denne form bruger Christina Tvarnø begrebet partnerskab og modstiller dette OPP, da det mangler finansiering fra den private part samt den fastlagte langvarige løbetid¹¹⁵. Det er således ikke selve bygge- og anlægsfasen, der fremhæves i PFI/OPP-modellen, men udbudet af hele livscyklusen, der bliver afgørende for meningskondenseringen. Det gør det blandt andet muligt at beregne totaløkonomien for hele projektets livscyklus og iagttages dermed som økonomisk sikkerhed for den offentlige sektor¹¹⁶. En mere detaljeret analyse af denne argumentation følger i afsnit 4.1.1.2. Yderligere fremhæves den private finansiering, der muliggør løbende betalinger i stedet for store engangsbelastninger af det offentlige budget. Helhedstanken fremhæves endvidere som fordelagtig, da den private part danner et konsortium, der består af flere virksomheder. Den tilknyttede udveksling af spidskompetencer modstilles det enkelte udbud, der ofte kun bydes på af enkelte private virksomheder¹¹⁷. Der gives således udtryk for både en kompleks sags- og socialdimension af bygge- og anlægs OPP'er.

Udover helhedstanken italesættes risikodeling i næsten alle artikler som afgørende i PFI/OPP-modellen. De identificerede risici tildeles den part, der bedst kan bære dem. Det modstilles traditionelle udbud, der knyttes til overførelse af risiko uden, at det nødvendigvis er den mest

¹¹³ Brøgger & Christensen; Petersen 2007; Innovationsrådet 2009; Tvarnø 2004; Holmark & Tvarnø 2009; Klaus 2004; Sloth 2004; SPD 2005; W 2005; OPP-plattform 2009

¹¹⁴ BDI 2004; Nielsen og flere 2004¹¹⁴; Sloth 2004; Braad & Brøgger 2004; Åkerstrøm 2006

¹¹⁵ Tvarnø 2004

¹¹⁶ Funken 2004; BDI 2004; Goew 2004; Greve 2007a; Innovationsrådet 2009; Sloth 2009

¹¹⁷ Innovationsrådet 2009; Bandemer

hensigtsmæssige løsning¹¹⁸. Der kan derudover iagttages en italesættelse af særlige styringsformer. Mens traditionelle kontrakter forbindes med offentlig dominans, karakteriseres PFI/OPP ved ligestillet styring og fokus på samarbejde i stedet for offentligt regi¹¹⁹. Artiklerne fremhæver redskaber som incitaments- og outputstyring. Incitamentstyring siges at anspore virksomheder til en løbende kvalitetsforbedring og optimering ved udsigten til belønninger. Outputstyring begrænser det offentliges opgave til formulering af mål, hvorefter den private får mulighed for selv at finde ud af den bedste løsningsproces. Det modsættes inputorientering, hvor det offentlige står for konkretisering af både mål og midler.

¹¹⁸ Elkjær 2004; Gerstlberger & Schneider 2008; Sloth 2004

¹¹⁹ BDI 2004; Elkjær 2004

Figur 4 sammenfatter PFI/OPP-begrebet. På forskellens inderside placeres de aktualiserede meninger, mens ydersiden illustrerer de potentielle meninger, som artiklerne afgrænser sig fra.

Offentlig og private deltager i samarbejde	Sektorinterne samarbejdspartnere/ løsning uden samarbejde (Privatiseringer/ Statsbyggeri)
Traditionelt offentlige opgaver	Private opgaver
Specifikt projekt	Ikke projektspecifikt samarbejde (løst koblede netværk/ organisatorisk samarbejde)
Langvarig, dog begrænset	Ubegrænset
Kontraktilt samarbejde med mulighed for dialog, løbende forhandlinger og tilpasningsmuligheder	Klar ansvarsdeling såsom i udliciteringer
Helhedsansats/Livscyklus: bygge- og anlægsfasen, finansiering, design, drift og vedligeholdelse	Separering af opgaver
Risikodeling	Udelukkende offentlig eller privat risiko
Totaløkonomi	Løbende beregning af delomkostninger
Sidestillet styring	Offentlig dominans og regi
Outputorientering	Inputorientering
Privat finansiering og fastlagte løbende offentlige betalinger eller brugerbetaling	Kortsigtede udelukkende offentlige betalinger
Privat organisering som konsortium bestående af mange virksomheder	Enkelt privat kontraktpartner

OPP/PFI

Figur 5: Bygge- og anlægs OPP i artiklerne

Der kan iagttages en del forventninger, som aktualiseres i PFI/OPP-begrebet¹²⁰. Det er begreber såsom optimering/effektivisering¹²¹, tillid¹²², (fælles) gevinst¹²³, bedre udnyttelse og deling af kernekompetencer¹²⁴, kvalitetsløft¹²⁵, innovation¹²⁶ samt forbedret frist- og kontraktoverholdelse¹²⁷ der benyttes hyppigt i beskrivelsen af PFI/OPP. De mange positive forventninger modstilles mere negative aspekter af traditionelle udbudsformer, hvor der er tale om mistillid¹²⁸, omkostnings- og ressourceintensivhed¹²⁹, separering af delydelser¹³⁰, lavt niveau af Kooperation¹³¹, rationalisering¹³² samt partikulærhed¹³³.

I forbindelse med iagttagelser af PFI/OPP i praksis bruges til gengæld også en del mindre positive begreber. Den tidskrævende planlægningsproces¹³⁴ italesættes sammen med højere transaktionsomkostninger¹³⁵ og projekternes skræmmende kompleksitet¹³⁶. Desuden italesættes OPP'ets udsættelse for ændrede politiske ønsker¹³⁷, der skyldes flertalsændringer i byråd og parlamenter. Endvidere italesætter en del artikler en barrierefyldt udbudsproces¹³⁸, der knyttes til besværlige retslige procedurer og rammer. Der er også nogle tekster, der italesætter introduktionen af ”konkurrencepræget dialog”, en ny udbudsform der skal forenkle den besværlige udbudsproces. Udbudsformen blev lanceret af den Europæiske Kommission i 2004, der offentliggjorde en grønbog om PPP¹³⁹. Selvom ikke alle iagttagelserne henviser til udbudsformens EU oprindelse, så bliver den transnational kommunikationssammenhæng tydelig, når de samme begreber bruges.

¹²⁰ Det er ikke altid de samme begreber der bruges i artiklerne, men der henvises her også til artikler, hvor samme aspekter kom til udtryk ved brug af synonymer.

¹²¹ BDI 2004; Brøgger & Christensen 2004a; Bundes SGK 2005; Funken 2004; Tvarnø & Holmark 2009; W 2005

¹²² Nielsen m.fl. 2005;

¹²³ Bundes SGK 2005; Innovationsrådet 2009; SPD Bundestagsfraktion 2005; Tvarnø & Holmark 2009

¹²⁴ W 2005; Tvarnø & Holmark 2009;

¹²⁵ BDI 2004; Brøgger & Christensen 2004a; Innovationsrådet 2009; SPD Bundestagsfraktion 2005;

¹²⁶ BDI 2004; SPD Bundestagsfraktion 2005; Goew 2004; W 2005; Innovationsrådet 2009

¹²⁷ BDI 2004; Bundes SGK 2005; Sloth 2004; SPD Bundestagsfraktion 2005; Innovationsrådet 2009

¹²⁸ Elkjær 2004; Innovationsraadet 2009;

¹²⁹ Funken 2004; Greve 2007a; Innovationsraadet 2009; Nielsen og flere: 2004; Tvarnø & Holmark 2009;

¹³⁰ Elkjær 2004; Gerstlberger & Schneider 2008; Innovationsraadet 2009; Markert og flere 2005; Sloth 2004

¹³¹ Markert og flere 2005; Tvarnø 2005

¹³² Elkjær 2004; Innovationsraadet 2009; OPP platform 2009; Sloth 2004; OPP platform 2009

¹³³ Elkjær 2004; Andersen 2006; Innovationsraadet 2009; Goew 2004

¹³⁴ Markert og flere: 2005; Gerstlberger & Schneider 2008

¹³⁵ Brøgger & Christensen: 2004b; Gerstlberger & Schneider 2008

¹³⁶ Petersen 2007

¹³⁷ Sloth 2004

¹³⁸ Brøgger & Christensen 2004a; SPD Bundestagsfraktion 2005; Gerstlberger & Schneider 2008

¹³⁹ EU- KOM 2004

Det kan derved iagttages, at meningskondenseringer i bygge- og anlægs OPP'er er meget ens i artikler fra de to lande. Den semantiske analyse viser derved også, at kommunikationen ikke kender landegrænser. Det fremhæves også af Luhmann, som derimod understreger samfundets differentiering i funktionssystemer, der hver for sig lukker sig omkring sin egen kode og medie (se også afsnit 2.3.1.). I det følgende vil jeg derfor ikke fokusere på landegrænser, men kommunikationsbetingelser og -muligheder, der skabes afhængigt af medier, der markeres i kommunikationen. Formningsanalysen begrænses til den økonomiske og politiske italesættelse af bygge- og anlægs OPP'er, som ikke skal betyde, at kommunikationen ikke også kobles til andre funktionssystemer. Det er midlertidigt disse kommunikationer, der dominerer i artiklerne.

4.1.1.3. PFI/OPP og økonomisk optimering

En stor del af iagttagelserne fremhæver bygge- og anlægs OPP'er i et økonomisk perspektiv og dermed indenfor forskellen betale/ ikke betale. Projektets omfang af en hel livscyklus iagttages som mulighed for økonomisk optimering, når eksempelvis driftsomkostninger kan minimeres ved at inkorporere fasen allerede i planlægningen. Et samlet udbud muliggør samtidig kalkulationen af totalomkostninger og udgør således også en økonomisk sikkerhed for den offentlige part i hele projektets løbetid. Sammentænkning af alle faser stiller dog også høje krav til planlægningen og det at kunne forudsige fremtidige nutider. Den længerevarende planlægningsproces i PFI/OPP forbindes i en stor del af artiklerne med høje transaktionsomkostninger, og der anvendes således igen et økonomisk blik. Interessant er det, at helhedstanken således både italesættes som omkostningsminimerende og -forøgende. Det udtrykkes også i forhold til privat finansiering. Det siges både at anspore den private part til at løse opgaven så billigt som muligt, men forbindes samtidig også med en højere rentesats. De fleste henviser til gengæld til en samlet gevinst.

Udover den komplekse planlægning italesættes også en del politiske præmisser som omkostningsfulde: Der henvises til de langvarige politiske processer og mulige skiftende politiske sammensætninger i det demokratiske samfund. Begge aspekter kan være omkostningsfulde og/eller forhindre en OPP-løsning, som ellers ville sikre den økonomisk mest optimale løsning. Uformelle forhandlinger og dialog bliver i et økonomisk perspektiv et nødvendigt instrument til at kunne forholde nutiden til den planlagte fremtidige nutid og sikre

optimering. Samarbejde iagttages som et strategisk element til at opnå højst mulig gevinst og sikre den mest optimale løsning for begge parter.

Derudover italesættes også love og regler som hindringer for en økonomisk optimering. De vanskelige retslige rammer kritiseres især i de danske artikler. En del artikler nævner lånebekendtgørelsen, der forpligter offentlige udbydere til at deponere beløbet for hele projektets løbetid ved kontraktens indgåelse. Selvom denne regel både iagttages i Danmark og Tyskland, er det kun i Danmark den italesættes som en økonomisk barriere, der holder offentlige myndigheder (især kommunerne) tilbage fra at udbyde bygge- og anlægs OPP'er¹⁴⁰. Derimod italesættes ”konkurrencepræget dialog” som en regel der sikrer den økonomisk optimale løsning.

PFI/OPP’ets økonomiske fordel, i modsætning til andre udbudsformer, fremhæves hovedsageligt i de mange tyske tekster. Den offentlige budgetaflastning og besparelse bliver til et fremmede argument for OPP-løsninger på bygge- og anlægsområde. Det tyske industriforbund går endnu længere og fremhæver den private sektors generelle evne til at omsætte og løse opgaverne billigt. PFI/OPP italesættes her som vejen til endelig privatisering, så den tyske stat vil formindske omkostninger, og traditionelle offentlige opgaver vil være tilgængelige for fri konkurrence. De fleste artikler fremhæver midlertidigt netop det politiske ansvar som afgørende og vigtigt i PFI/OPP. Det næste delafsnit viser, hvorledes begrebet formes i politisk kommunikation

4.1.1.4. PFI/OPP i et politisk perspektiv

I et politisk perspektiv iagttages gennem forskellen styrer/styret, samt hvordan forholdet mellem den styrende og styrede formes. Mens den overvejende del af artiklerne fremhæver bygge- og anlægs OPP’ers rentabilitet, så understreges samtidig et kvalitativt behov, som skal sikres af den offentlige myndighed. Kvalitet italesættes som det aspekt, der sætter grænser for den økonomiske stræben, og økonomisk optimering iagttages kun legitimt og ønsket, så længe de kvalitative krav opfyldes. Den økonomiske og politiske kommunikation kobles således igennem kvalitet. Den offentlige myndighed iagttages som ansvarlig for identificering og fastlæggelse af den nødvendige kvalitet, mens den økonomiske optimering knyttes til den private part. Brugen af

¹⁴⁰ Der kommunikeres således også om retten, men betyder ikke at det er retslig kommunikation, siden lovene ikke italesættes som ret eller uret, men som rentabel eller snarere ikke rentabel.

begreber såsom instrument eller redskab implicerer, at det er den offentlige side, der styrer, mens den private part er styret. PFI/OPP bliver således en mulighed for den offentlige part til at opnå og styre hen imod optimering, effektivisering, finansiering osv. Mens den offentlige part italesættes som styrer og garant, fremhæves samtidig den private parts overtagelse af styring ved selv at kunne stå for løsningen af opgaven. Den private part bliver derved både styrer og styret.

Der er desuden nogle artikler, der understreger kommunernes frygt for kompetence- og kontroltab, når løsningen af så store og langvarige projekter lægges i private hænder. Særligt fastlåsning af budgetterne fremhæves som et politisk kontroltab, da det umuliggør løbende prioriteringer i kommunerne. Den politiske beslutning om at bygge som OPP er således en bindende beslutning, der rækker udover et parlaments eller byråds valgperioder.

Dialog indtager også en central rolle i det politiske perspektiv. Det politiske ansvar begrænses ikke kun til identificering af politiske behov og kvalitetsstandarder, men udvides også til løbende kooperationsmuligheder, der således rækker udover de regulære valgperioder. Løbende dialog bliver et vigtigt element, der sikrer løbende politiske muligheder for indflydelse. Selve beslutningen om at oprette et aktiv vil dog ikke kunne revurderes løbende.

Med udgangspunkt i et politisk styringsperspektiv iagttages bygge- og anlægs OPP'er således under andre præmisser end i det økonomiske funktionssystem. PFI/OPP italesættes dog som både at give plads til økonomisk optimering og politisk ansvar ved lige præcis at være et partnerskab, der giver plads til begge parter præmisser. Det skaber dog også nogle kommunikationssammenstød. Dette kan iagttages, når totaløkonomisk planlægning italesættes både som økonomisk sikkerhed og tab af styring. Det private projektansvar observeres ligeledes som både økonomisk optimerende og et politisk styringstab. Dialog og tilpasningsmuligheder iagttages i begge perspektiver som afgørende og centralt i bygge- og anlægs OPP'er.

4.1.1.5. Sammenfatning

Den semantiske analyse af PFI/OPP-begrebet i et udvalg af artikler har vist, at der eksisterer en del andre meningskondenseringer i OPP, som det valgte begreb afgrænses fra. Samtidig er det forskelligt landene imellem, hvorvidt et begreb som organisatorisk samarbejde eller driftspartnerskaber iagttages som et OPP internt eller eksternt modbegreb. Selve PFI/OPP

beskrives midlertidigt meget ens i både Tyskland og Danmark og der tilknyttes en kompleks sags- og socialdimension til OPP-projekter som desuden varer i en lang periode. Iagttagelser af PFI/OPP differentierer sig således ikke så meget landene imellem men derimod afhængigt af det iagttagende funktionssystem. Jeg har valgt at præsentere to af de dominerende iagttagelsesperspektiver, det politiske og det økonomiske system. Disse kobles igennem kvalitet, der standardiseres af det offentlige og opfyldes af den private part. Dialog og forhandlinger iagttages som afgørende både for økonomiske og politiske formål. Det er samarbejde, der skal sikre kontrol- og styringsmuligheder, og det er også Kooperation, der iagttages som afgørende for langvarig økonomisk optimering. Hvorledes artiklernes meningskondensering også kan iagttages i statens publikationer undersøges i den næste delanalyse.

4.1.2. Staten som iagttager af bygge- og anlægs OPP'er

I det følgende undersøges det, hvordan PFI/OPP's italesættes i både tyske og danske tekster, der er udgivet af staten¹⁴¹. Til dette formål undersøges det indledningsvis, om der kondenseres forskellige meninger i det generelle OPP-begreb indenfor de mange statslige delorganisationer. Bagefter undersøges, hvordan PFI modellen blev lanceret som OPP i Danmark og Tyskland, og hvorledes statens iagttagelser vægter og tilknytter bestemte meninger til begrebet.

4.1.2.1. OPP'ers flerkontekstuelle italesættelse

Som allerede vist i den indledende del af denne semantiske analyse, så er OPP et mangetydigt begreb, og det muliggør kondensering af flere forskellige meninger. Der blev udgivet en række vejledninger og handlingsplaner i forhold til at fremme OPP i Danmark og Tyskland. Hoveddelen henviser til PFI/OPP-modellen på bygge- og anlægsområdet såsom skoleprojekter, motorveje, skov anlæg m.fl.¹⁴² Det er også med udgangspunkt i denne iagttagelse, at jeg har valgt at fokusere på PFI/OPP. Det er til gengæld også muligt at finde iagttagelser af OPP i begge landes udenrigsministerier, der henviser til en lidt anderledes meningskondensering. OPP-begrebet bruges her til at fremme partnerskaber mellem de to sektorer i forhold til at styrke forhold i

¹⁴¹ Der henvises her til hele organisationen, og der kan dermed være tekster formuleret af kommuner, regioner eller central/forbundsregeringen.

¹⁴² Danmark: Erhvervs- og Byggestyrelsen, Skov- og Naturstyrelsen, Trafikministeriet, Slots- og Ejendomsstyrelsen; Finanzministeriet/ Tyskland: Bundesfinanzministerium, Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Innenministerium

udviklingslande¹⁴³. Begrebet forbliver mindre konkretiseret end det er tilfældet i den nationale kontekst. Det synes at muliggøre kortvarige, langvarige og ubegrænsede samarbejder mellem private og offentlige organisationer, der er fælles om at finansiere og gennemføre et projekt i udviklingslande – muligvis også ved at inddrage offentlige myndigheder i de pågældende lande i partnerskabet. Projektet skal bidrage til at forbedre forholdene i udviklingslande og kan således omfatte helbredsmæssige, økonomiske, politiske, økologiske osv. opgaver. Den offentlige part vil oftest indskyde finansielle midler og tilbyde rådgivning til at gennemføre de konkrete mål¹⁴⁴. Udover det offentligt-private samarbejdsaspekt, adskiller meningskondensering i begrebet sig betydeligt fra det, der aktualiseres i nationale sammenhæng. Anvendelse af et fælles begreb for forskellige meningstildelinger bliver uaktualiseret i de respektive handlingsplaner. Det tyske forbundsministerium for arbejde og økonomi har imidlertid udgivet vejledningen ”Public Private Partnership International”, som sætter virksomheden i centrum og iagttager muligheder for offentlig-privat samarbejde i både national, europæisk og international kontekst. PFI modellen iagttages som det typiske og mest udbredte OPP, og denne kan også bruges som udviklingspartnerskab¹⁴⁵.

OPP-begrebet bruges yderligere i det tyske forbundsministerium for uddannelse og forskning, hvor meningskondensering også kan iagttages som forskelligt fra bygge- og anlægs OPP’er. Centralt er samarbejde mellem universiteter og private forskningsinstitutter i forhold til at skabe innovation og udvikling¹⁴⁶. I Danmark betegnes en lignende meningskondensering for innovationsalliancer, og OPP aktualiseres som modbegreb under henvisning til, at disse omfatter drifts-, bygge- og anlægsopgaver¹⁴⁷.

Begrebet OPP bruges således flertydigt i statens delorganisationer, og der eksisterer heller ikke altid en klar afgrænsning imellem de forskellige meningskondenseringer. I det næste delafsnit vil jeg fokusere på PFI/OPP-begrebets meningskondensering over tid.

¹⁴³ <http://www.bmz.de> (tyske ministeriet for økonomisk samarbejde og udvikling) DL: 20.09.2009

<http://www.ambouagadougou.um.dk> (dansk udenrigsministeriet) DL: 20.09.2009

¹⁴⁴ <http://www.um.dk/en/menu/DevelopmentPolicy/BusinessCooperation/PublicPrivatePartnerships/>
og <http://www.bmz.de/de/service/infothek/fach/materialien/materialie200.pdf> DL 20.09.2009

¹⁴⁵ <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/ppp-international,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> DL: 10.10.2009

¹⁴⁶ http://www.bmbf.de/_media/press/pm_20061020-183.pdf DL: 10.10.2009

¹⁴⁷ <http://www.fi.dk/innovation/samspil-mellem-forskning-og-erhvervsliv/innovationsalliancer/?searchterm=OPP>
DL: 10.10.2009

4.1.2.2. Bygge- og anlægs OPP'ers lancering og etablering over tid

Analysen i dette afsnit foretages historisk, og begrebets udvikling over tid undersøges. Som jeg allerede har fremhævet knyttes mit valgte PFI/OPP til bygge- og anlægsprojekter, men det udelukker ikke, at der ikke er andre meningskondenseringer indenfor OPP, der også knyttes til infrastrukturelle projekter, men afgrænses fra PFI/OPP'er. Afsnittet skal således også undersøge, om forskellige samarbejdsformer i en infrastrukturel kontekst italesættes.

OPP som nyt begreb lanceres landsdækkende i Danmark med regeringsskiftet i 2002. I udgivelsen "Vækst med vilje" af Økonomi- og Erhvervsministeriet italesættes OPP som instrument til at skabe effektiv konkurrence i den offentlige sektor¹⁴⁸. Begrebet konkretiseres ikke yderligere, men der loves nedsættelse af et statslig-kommunalt udvalg til at undersøge privat inkorporering i løsningen af offentlige opgaver. Allerede et år efter udgiver regeringen "Vækst, viden og investeringer", hvori begrebet OPP konkretiseres¹⁴⁹. Her italesættes to dimensioner af begrebet, "OPP om finansiering" og "OPP om anlæg og drift", som begge henviser til en infrastrukturel kontekst. Selvom der bruges andre ord/begreber i forhold til at beskrive de to dimensioner, aktualiseres de samme meninger som i forskelsdragelsen mellem organisatoriske OPP'er og kontraktuelle PFI/OPP'er. "OPP om finansiering" italesættes som koncentreret på by- og arealudvikling. Begrebet specificeres i Investeringsplanen¹⁵⁰, hvor "OPP om finansiering" iagttages i form af offentlig-private interesseselskaber, der forfølger målet at øge værdier af områder og arealer. Således italesættes det privat-offentlige Ørestadsselskabet I/S, der blev grundlagt i 1999 som OPP¹⁵¹. Den anden dimension af OPP er partnerskaber om anlæg og drift. I disse aktualiseres stort set de samme meninger som i OPP begrebet, der bruges af den danske regering i dag og henviser til den britiske PFI model. Dimensionen om anlæg og drift omfatter ifølge Investeringsplanen projektspecifikt samarbejde mellem offentlige og private parter, hvor den offentlige påtager sig identificering af politiske ønsker, planlægning og de overordnede økonomiske rammer, mens *"den private sektor kan påtage sig at projektere, finansiere, bygge, drive og vedligeholde et givent anlæg."*¹⁵² Hvorledes ejendomsforholdene af anlægget fordeles italesættes ikke yderligere, og der er heller ikke tale om hverken en kontrakt eller et langvarigt

¹⁴⁸ ØEM 2002: 68

¹⁴⁹ Regeringen 2003a

¹⁵⁰ Finansministeriet 2003

¹⁵¹ *ibid.*: 30

¹⁵² *ibid.*: 28

samarbejde. De mange inkorporerede faser hentyder til gengæld til en lang periode, selvom ordet *kan* viser, at samarbejdsformen ikke er standardiseret endnu og muligvis omfatter mindre faser.

Meningskondensering af det, der betegnes som OPP om drift og anlæg i Investeringsplanen, kan allerede iagttages i Finansministeriets Budgetredegørelse fra 1999. Kooperationsformen lanceres her under begrebet Offentlig-privat samarbejde (OPS) og henviser til anlægsprojekter. Begrebet knyttes til en mere specifik mening, end det er tilfældet i Investeringsplanen, der først udkommer fire år efter. I OPS aktualiseres kontraktbaseret, langvarighed, risikodeling, offentlig forpligtelse til løbende betalinger samt anlæggets ejendomsforhold som afgørende elementer – og dermed de samme meninger, som tilknyttes til OPP i publikationen ”Staten som bygherre”¹⁵³ fra 2003. Teksten henviser til ”*PFI og/eller Public Private Partnerships*”, som italesættes som lignende projekter og i senere publikationer bruges som synonym for OPP. Det skal her fremhæves, at PFI kun er en model, der italesættes som OPP i Storbritannien. Der er således også andre arrangementer. De danske publikationer har imidlertid begrænset sig til PFI/OPP-modellen, mens ”OPP om finansiering” i dag betegnes som Offentlig-privat selskab.

Som allerede fremhævet i afsnit 3.2. eksisterer der i Tyskland en del samarbejdsformer med betegnelsen OPP allerede i 1980'erne og 1990'erne, men begrebet forblev temmelig ustandardiseret. En konkretisering af begrebet introduceres med forbundskanslerens beslutning om at lancere et OPP initiativ i 2002¹⁵⁴. Den form for meningskondensering orienterer sig ligesom i Danmark efter PFI modellen, der udvikles i England. Med indsættelsen af udvalget ”komité - PPP i offentligt byggeri” begynder udvikling og offentliggørelse af en del vejledninger, der iagttager OPP på bygge- og anlægsområdet. I 2003 offentliggøres ”PPP i offentlig byggeri”¹⁵⁵. Begrebet OPP anvendes i vejledningen til at aktualisere langvarige kontraktregulerede samarbejdsformer mellem offentlige og private parter til at løse offentlige opgaver, der baserer sig på en fælles organisationssammenhæng, hvori risikoen fordeles optimalt mellem parterne. I en byggesammenhæng stiller den private partner ”*oftest ejendom/aktivet komplet til rådighed og garanterer yderligere en gnidningsløs drift, delvis sågar med*

¹⁵³ Regeringen 2003b

¹⁵⁴ BMVBS 2007

¹⁵⁵ Beratergruppe 2003

videregående serviceydelser for den offentlige forbruger”¹⁵⁶. Den offentlige part forpligtes til løbende betalinger i kontraktperioden. Selvom håndbogens indledning italesætter OPP som kontraktreguleret samarbejde, så aktualiseres også offentlig-private selskaber senere hen som en form for OPP. Offentlig-private selskaber siges at være koncentreret i affaldsservice og forsyningsområdet. Selskabsmodellen tildeles meget mindre opmærksomhed end det kontraktligt regulerede samarbejde på bygge- og anlægsområdet. Det er dermed det kontraktlige OPP, der orienterer sig efter PFI modellen, der dominerer i statslige publikationer, ligesom det er tilfældet i artiklerne. I det næste afsnit vil jeg konkretisere, hvilken mening der kondenseres i PFI/OPP.

4.1.2.3. Statens meningskondensering i PFI/OPP

Med udgangspunkt i figur 5 analyseres det i det følgende, om de i artiklerne udkrystalliserede meninger også aktualiseres eller efterlades som potentielle i statens iagttagelser af OPP på bygge- og anlægsområdet. Det skal her samtidig undersøges, hvordan de aktualiserede meninger er udtryk for funktionssystemspecifikke iagttagelser. Hvilket blik/funktionsspecifikke koder anvendes i publikationerne, når en bestemt mening i begrebet aktualiseres? Jeg vil i det følgende også bruge forkortelsen OPP, da det er denne, der bruges i publikationerne. Afsnittet undersøger udelukkende meningskondensering i PFI/OPP’er.

I Tyskland fremmes OPP ofte som en selvstændig ”tredje vej”¹⁵⁷, mens de fleste danske publikationer kun italesætter OPP som en (ny) form for udlicitering¹⁵⁸. De tyske vejledninger fremhæver yderligere de forventede besparelser, som OPP bringer med sig og henviser til udenlandske erfaringer. Det økonomiske incitament ved at bygge som OPP fremstilles som afgørende for den offentlige sektor. Selvom mulige besparelser og økonomisk optimering også nævnes i de danske publikationer, så er der langt fra så meget fokus på OPP som finansieringsmiddel.

Uafhængigt af fokuset aktualiseres OPP i begge lande som en form for tværsektorielt samarbejde til at løse traditionelle offentlige opgaver på bygge- og anlægsområdet. Som modbegreber iagttages såvel privatisering samt selvrealisering. I centrum af OPP står

¹⁵⁶ Beratergruppe 2003: 3, egen oversættelse

¹⁵⁷ BMVBS 2007; BMVBS 2009

¹⁵⁸ Regeringen 2004; EBST 2005

helhedstanken, det private projektansvar/bygherreansvar¹⁵⁹ og en systematisk risikodeling. I Danmark fremhæves yderligere den substantielle del af privat finansiering¹⁶⁰, mens det i Tyskland forbliver implicit i helhedstanken.

Hvad der iagttages som en selvstændig fase i livscyklusen af et projekt varierer en del publikationerne imellem, men de fire overordnede faser er planlægning, byggeri, finansiering og drift¹⁶¹. I Tyskland integreres aktivets anvendelse efter kontraktens udløb som sidste fase¹⁶². Dette aspekt italesættes i Danmark i forhold til forskellige varianter af OPP, men udgør ikke en selvstændig fase¹⁶³. I forhold til livscyklusen skrives i Tyskland, at *”kun OPP-modeller, der omfatter mindst fire faser af livscyklussen inklusive driftsfasen, er ægte OPP’er.”*¹⁶⁴. Mens de danske publikationer fremhæver finansieringsaspektet, bliver driftsfasen afgørende i de tyske iagttagelser. Det er midlertidigt i begge lande inklusionen af projektets mange faser og derved den komplekse sagsdimension, der knyttes til et rigtigt OPP. Projekter, der ikke omfatter den respektive afgørende fase, samles i begreber såsom ”OPP-light” (Danmark) eller ”OPP i videre forstand” (Tyskland).

Iagttagelser af helhedstanken knytter sig hovedsageligt til den økonomiske kommunikation. Høje transaktionsomkostninger, samlet gevinst, besparelser og budgetsikkerhed italesættes som effekter af fasernes sammentækning. Uanset om positive eller negative aspekter aktualiseres, er det iagttagelser, der knyttes til forskellen ”betale/ikke-betale” og knyttes dermed til det økonomiske funktionssystem. Sammentækning af de mange faser iagttages yderligere som kvalitetsfremmende.

Kvalitet bliver også i statens kommunikation det, der kobler den offentlige parts politiske kommunikation til den private organisations økonomiske kommunikation. Det offentliges ansvar for præcise kravformuleringer fremhæves. Ligesom i artiklerne aktualiseres funktionsbaserede

¹⁵⁹ De danske publikationer bruger begrebet bygherreansvar, mens de tyske henviser til projektansvar. Det er de samme meninger, der aktualiseres, og jeg vil i det følgende bruge betegnelserne som synonyme.

¹⁶⁰ EBST 2004; EBST 2005; OEM 2004

¹⁶¹ I Danmark er planlægning nogle gange opdelt i projektering og design. Vedligeholdelse inkluderes i driften, men nævnes ofte også derudover.

¹⁶² Der er grundlæggende to muligheder: den offentlige eller den private kan overtage aktivet efter kontraktens udløb. Der er midlertidigt mange varianter (aftalt/ikke aftalt købspris, forpligtelse til videre leje osv.)

¹⁶³ EBS 2004

¹⁶⁴ BMVBS 2007: 5 (egen oversættelse)

krav og deres potentiale til at forpligte og samtidig give frihed til fordelagtige selvrealiseringer for den private part. Projektansvaret overdrages derved til den private part, der skal træffe de økonomiske beslutninger, mens det politiske behov og ansvar sikres i formuleringen af funktionsbaserede krav. Opgaven – at konkretisere målene – synliggør samtidig statens mange beslutningskontekster. Eksempelvis skal der ved bygningen af en ny skole også identificeres og overholdes nogle arkitektoniske, tekniske, pædagogiske, økonomiske m.m. krav¹⁶⁵. Kontrakten kræver således en detaljeret behovs- og ydelsesbeskrivelse for at sikre, at det politiske ansvar opfyldes. Det synliggøres ligesom i artiklerne, at det kræver kompetence at planlægge nutidige fremtider i forhold til hele den komplekse sagsdimension. Incitamentstyring iagttages som en mulighed for de offentlige myndigheder for at sikre og løbende forbedre kvaliteten af den overdragede opgave i fremtiden. Mulige belønninger indsættes som incitament for den private part til at forbedre kvalitet og skabe innovation udover den økonomisk optimale løsning.

Ved siden af helhedstanken, og den dertil knyttede komplekse socialdimension, iagttages overdragelse af bygherreansvar til den private som et yderligere centralt element i OPP. Sagsdimensionen aktualiseres hovedsagligt som privat ansvar således, at staten har mulighed for at koncentrere sig om kernekompetencerne og -opgaverne. De opgaver, der overdrages til private siges at være randopgaver¹⁶⁶. Således skrives i forbindelse med anlægget af et fængsel, at de *væsentligste fordele ved at bruge OPP (...) ligger i, at den offentlige myndighed kan koncentrere sig om de centrale opgaver*¹⁶⁷. Det understreges således, at staten ikke svigter sit ansvar, men derimod frigør ressourcer til lige præcis at opfylde de mere væsentlige politiske opgaver. Samtidig fremhæves stadig det offentliges kontrolansvar i hele projektets løbetid.

Når ansvar for opfyldelsen af de mange krav overdrages til den private part, er det også den private part, der udsætter sig selv for den komplekse sagsdimension der knyttes til OPP-projektet. Dette kan også iagttages i beskrivelser af den private part. Som forudsætning for at kunne tilbyde den påkrævede knowhow iagttages en sammenslutning af forskellige virksomheder i et privat konsortium. Den private part er således ikke kun en organisation, men en sammenslutning af flere

¹⁶⁵ Beratergruppe 2003; Regeringen 2003b

¹⁶⁶ EBS 2004: 8

¹⁶⁷ Regeringen 2004: 18

leverandører, der skal sørge for den nødvendige konkurrencedygtighed¹⁶⁸. Privat-privat samarbejde iagttages som forudsætning for et godt og billigt tilbud. Socialdimensionens kompleksitet og dens udfordringer for den private part italesættes kun sparsomt i de mange publikationer. Den private part i OPP aktualiseres mest som et fælles selskab, der sørger for den økonomisk bedste løsning. Begrebets socialdimension bliver således til et strategisk ”vi”, der er nødvendigt i forhold til at få den bedst mulige løsning for staten.

Ansvarsoverdragelse iagttages i nogle analyser og offentliggørelser også som problematisk. Det synliggøres, at OPP er en *”binding på et bestemt drifts-, vedligeholdelses- og serviceniveau, der i kontraktperioden derfor ikke er tilgængelig som politisk styringsredskab”*¹⁶⁹. Som allerede iagttaget i artiklerne, bliver kontraktens omfang og fastlåsning til faste løbende betalinger i et styringsperspektiv til tab af demokratiske beslutningsmuligheder. En del publikationer fremhæver i forlængelse heraf, at politisk støtte og stabilitet må være en forudsætning for enhver beslutning om OPP-realiseringer.

Systematisk risikodeling fremhæves yderligere som et centralt aspekt ved OPP: *”De forskellige risici [fordeles] systematisk mellem de to parter, til den, som bedst, og dermed billigst, kan håndtere en given risiko.”*¹⁷⁰. Det økonomiske aspekt italesættes som beslutningspræmis for risikodeling. En del tyske publikationer fremhæver også et styringsaspekt, da den risikobærende del vil prøve alt for at minimere risikoen og derved sikre formålets realisering¹⁷¹. Det mulige økonomiske tab iagttages således som præmis for at tage hensigtsmæssige beslutninger.

Mens begreber såsom dialog, fælles forhandlinger og løbende tilpasningsmuligheder er centrale i artiklernes iagttagelser af OPP, optræder de mere sjældent i de statslige publikationer. Det fremhæves til gengæld, at der *”som minimum skal (...) etableres en fælles organisation, hvor begge parter er repræsenteret, der har til opgave at følge projektselskabets arbejde og at*

¹⁶⁸ BMVBS 2009; EBS 2004

¹⁶⁹ EBST 2007: 16

¹⁷⁰ EBS 2004: 7

¹⁷¹ BMVBS 2007: 18; Finansministeriet NRW: 48/49

håndtere uenigheder og konflikter."¹⁷². Samarbejde og fælles beslutningstagen bliver således til et strategisk aspekt, der begrænses til situationer, som ikke er aftalt i kontrakten på forhånd.

I Danmark italesættes sågar mindre kontraktregulerede partneringsaftaler som modbegreb til de mere kontraktbaserede Offentlig-private partnerskabsaftaler. Ved partneringsaftaler forbliver staten bygherre og samarbejdet mellem den offentlige og den private part begrænses til anlægs- og byggefasen¹⁷³. Begrebet knyttes til gensidig respekt, tillid mellem parterne, åben kommunikation, dialog, fælles mål/værdier og fælles incitament¹⁷⁴. Således iagttages et modbegreb til OPP, der aktualiserer mere samarbejde mellem den offentlige og private part. Det er i partnerings socialdimension, at der er tale om en "vi" i stedet for et strategisk "vi" som det fremstilles ved OPP. Et lignende modbegreb italesættes ikke i de tyske publikationer, hvor OPP afgrænses mest fra samarbejdsformer, der siges at basere sig på mindre Kooperation og derved slet intet "vi".

¹⁷² EBS 2004: 8

¹⁷³ En oversigt over de forskellige samarbejdsformer blev udarbejdet af Erhvervs- og Byggestyrelsen og er vedhæftet i bilag 3

¹⁷⁴ Regeringen 2003b; EBST 2007

Figur 6 illustrerer de aktualiserede og potentielle meninger, der kan iagttages i statens publikationer om OPP på bygge- og anlægsområdet.

Traditionelt offentlige opgaver	Private opgaver/ stadig udelukkende offentlige opgaver
Langvarigt kontraktbaseret samarbejde	Kortvarigt samarbejde/ ubegrænset
Livscyklus/ Helhedstanken • muliggør bedre og billigere løsninger • DK: finansiering afgørende • D: mindst fire faser / drift afgørende	Separering af ydelserne • højere omkostninger & mindre kvalitet
Klar ansvarsfordeling i kontrakten: • private er projektansvarlig • offentlige beholder endelige ansvar & kan koncentrere på offentlige kernekompetencer	Udelukkende offentligt ansvar inklusive randopgaver
Målstyring i form af funktionsbaserede krav • sikrer funktionsovergribende politisk ansvar og økonomiske præmisser	Specifik fastlæggelse af mål og midler (inputorientering)
Incentivstyring • Kvalitetsoptimering & innovation	Fare for økonomisk dominans uden kvalitet
Optimal risikodeling • incitament til at minimere egen risiko og opfylde målene bedst muligt	Udelukkende offentlig eller privat risiko
Forum til dialog, fælles forhandlinger anbefales – men ikke forpligtende	Ingen form for samarbejds muligheder DK: dialog som grundlag (partnering)
Totaløkonomiomkostningsminimering og sikkerhed ⇔ fastlåsning af budget & tab af styring	Delberegninger og mindre optimeringspotentialer/ mindre sikkerhed ⇔ løbende budgetprioritering muligt

PFI/OPP

Figur 6: PFI/OPP-begrebet i staten

Som allerede iagttaget i litteraturen aktualiseres også i de statslige dokumenter stort set de samme meninger i PFI/OPP-begrebet i de to lande. Der er forskel på detaljerne, når eksempelvis forskellige faser i livscyklusen fremhæves. Det er dog stadig helhedstanken og den dertil knyttede ansvarsdeling samt optimale risikodeling, der iagttages som centralt i både Tyskland og Danmark. Begrebets sags- og socialdimension bliver også i statens kommunikation meget komplekse. Tidsdimensionen får mindre opmærksomhed, men projektet iagttages trods alt som langvarigt, og det indebærer dermed nødvendigheden af at planlægge mange fremtider. I den

sidste del af den semantiske analyse undersøges det, hvorledes deltagere i et bygge- og anlægs OPP iagttager samarbejdsmodellen.

4.1.3. PFI/OPP-begrebet i deltagernes kommunikation

Den sidste del af den semantiske analyse udarbejdes på grundlag af de fire gennemførte interviews i mine to cases. De er begge to OPP'er på bygge- og anlægsområde, og det er således også kun disse former for OPP, der italesættes i interviewene. Jeg vil derfor nøjes med den rene OPP-forkortelse. Der er ikke fokus på at afdække de interviewedes blik på enhver mening, der aktualiseres i OPP-begrebet af staten og i litteraturen. Derimod var formålet at give plads til, at de selv kunne vælge, hvordan de afgrænser OPP-begrebet. Fokusset ligger på at fremhæve mulige forskelle i vægtning og aktualisering af meninger i forhold til staten og litteraturen.

OPP'ers tværsektorielle sociale dimension fremhæves særligt af de to interviewede fra de private parter. Samarbejde med det offentlige italesættes som en udfordring. De fremhæver de nødvendige langvarige politiske processer og godkendelsesprocedurer, der tager tid og forhindrer løbende tilpasningsmuligheder, der går udover de fastlagte rammer¹⁷⁵. Rasmus Holbech, jurist i KPC Byg A/C¹⁷⁶, fremhæver desuden, at der ofte manglede nogen indenfor den offentlige part, der kunne tage beslutninger, når det var nødvendigt. I Flensborg insisterede den private part på, at der skulle indsættes en ansvarlig kontaktperson, og det fremhæves flere gange som afgørende for et godt samarbejde. Derimod italesættes det skiftende offentlige styringsbehov som problematisk af Timo Garbisch, vicedirektøren i CommerzReal AG¹⁷⁷. Efter et politisk skifte i Flensborg byråd ”stod det jo også ofte til diskussion ‘vil vi overhovedet det her svømmehal længere?’ ”¹⁷⁸. Denne problematik tages ikke op af de interviewede omkring skattecenteret i Haderslev. Timo Garbisch regner dog også den politiske ustabilitet som et kommunespecifikt fænomen, der ikke på samme måde er tilfældet i samarbejde på regionalt og forbundsniveau¹⁷⁹. Den offentlige parts særegenheder synliggøres således som udfordring for de to private parter og modstilles et mere konstant og hurtigt privat-privat samarbejde. Det synliggør det økonomiske og politiske

¹⁷⁵ Bilag 7: 67

¹⁷⁶ Entreprenørfirmaet omkring Haderslev skattecenter

¹⁷⁷ Financier og koordinatorvirksomhed i det private konsortium omkring Flensborg svømmehallen

¹⁷⁸ Bilag 5: 24; egen oversættelse

¹⁷⁹ *ibid.*

kommunikationssammenstød i et omvendt perspektiv, end de statslige publikationer giver udtryk for. Det bliver her de besværlige politiske processer, der forhindrer økonomiske beslutninger.

Livscyklustanken aktualiseres særligt af deltagerne i opførelsen af Flensborg svømmehallen, mens Haderslev skatteceter bygges som OPP-light og derved ikke indeholder driftsfasen¹⁸⁰. I Flensborg italesættes helhedstanken en del i forhold til omkostningsoptimering. Som i de tyske statslige offentliggørelser fremhæver Timo Garbisch driften som det afgørende element i livscyklusen. Selvom han også observerer optimeringspotentialer i OPP-light og dermed samarbejde mellem arkitekt, planlægger og investor, indebærer det faren, *”at man måske nogle gange sparer for meget i denne konstellation. At driftsomkostninger stiger til sidst, når jeg kun udbyder den begrænsede ydelsespakke [uden drift] (...).”*¹⁸¹. Den komplekse sagsdimension i OPP markeres således i forhold til langvarig gevinst og optimering, der ikke kun begrænses til bygge- og anlægsfasen. Selvom de danske interviewede ikke tildeler livscyklusen lige så meget betydning i deres udførelser, så er der enighed om, at et ”rigtigt” OPP inkluderer driftsfasen.

Et godt samarbejde mellem de private leverandører i det private konsortium fremhæves imidlertid som afgørende af de to private parter, Timo Garbisch og Rasmus Holbech, i forhold til at udnytte livscyklusens optimeringspotentialer¹⁸². Det fremhæves således, at den komplekse sagsdimension i OPP også kræver flere sociale enheder i forhold til at kunne løse opgaven bedst muligt. Det fremhæves yderligere, at godt samarbejde og forventningsafstemning leverandørerne imellem er centralt, da enhver ændring efter kontraktens indgåelse er privat risiko, og derfor vil koste den private part. Denne komplekse koordineringsproces iagttages dog ikke af det offentlige, der begrænser deres observationer til de respektive kontaktpersoner i det private konsortium.

OPP-projektets langvarighed fremhæves af Detlef Parthie, kontaktpersonen for svømmehallen i Flensborgs forvaltning. Han understreger langvarighed som det vigtigste præmis for et partnerskabeligt forhold, der præges af fornuftigt og resultatorienteret samarbejde¹⁸³.

¹⁸⁰ Vinduespudsning og udvendig vedligeholdelse inkuderes i kontrakten

¹⁸¹ Bilag 5: 29/39; egen oversættelse

¹⁸² *ibid.*: 29

¹⁸³ Bilag 4: 11

”Her [i et OPP] håndterer vi det [kontrol] lidt mere afslappet. Fordi vi siger, manden der bygger det her, han er der i 25 år. (...) Han skal nok sammen med byen passe på, at Wernigerode [byggefirmaet] ikke bygger noget, der er ham til ulempe.”¹⁸⁴.

Begrebets langvarige tidsdimension iagttages således som en selvkontrolmekanisme, der aflaster byen for bestandige inspektioner, som det er tilfældet ved almindelige udliciteringskontrakter.

OPP’ers tilknyttede overdragelse af bygherreansvar til den private part italesættes som en større udfordring i den danske case. Njal Olsen, projektleder i Slots- og Ejendomsstyrelsen (SES)¹⁸⁵ understreger, at det var en læringsproces for begge sider. Selv skulle de lære ikke at blande sig, mens KPC blev nødt til selv at tage en del beslutninger undervejs. Han iagttager det dog som fordelagtigt og giver udtryk for at funktionskravene sikrer den optimale løsning, der ikke nødvendigvis er den løsning, som staten forventer¹⁸⁶. Rasmus Holbech fra den private part fremhæver derimod, at funktionskravene ikke er tilstrækkelige i forhold til kvalitetssikringen: *”Risikoen ved det [er], at (...) hvis vi bygger her og det ikke er ordentlig kvalitet, det ville man jo ikke fange, fordi man ikke følger med i processen fra Slots- og Ejendomsstyrelsens side.”¹⁸⁷.* Forventningsafstemning iagttages som nødvendig for at sikre bygningens kvalitet – uden byggemøder risikerer man, at den private altid vælger den billigste løsning. Kontraktens formulering om funktionskrav iagttages derved ikke som tilstrækkelig i forhold til at kunne træffe optimale beslutninger. Således aktualiseres modstridende meninger imellem parterne i forhold til, hvorledes bygherreansvar også inkluderer løbende afstemning. Denne problematik kan ikke iagttages i Flensborg. Det skal dog her understreges, at det ikke er det første OPP, som den private part fra Flensborg er med i, og samtidig eksisterer der jævnlige byggemøder mellem leverandøren og forvaltningen.

Det offentliges ansvarsbegrænsning til formulering af mål og den deraf afledte totaløkonomi mødte en del kritik fra politikerne og brugerne i Flensborg. De måtte lære, at også medarbejderne har en økonomisk værdi, da de diskuterede åbningstider og brug af svømmehallen med

¹⁸⁴ Bilag 4: 12; egen oversættelse

¹⁸⁵ Den offentlige part omkring Haderslevs skattecenter.

¹⁸⁶ Bilag 6: 51

¹⁸⁷ Bilag 7: 64

investorerne¹⁸⁸. Også i Haderslev gives der udtryk for, at kommunerne og SKAT havde håbet på løbende at kunne få indflydelse på processen¹⁸⁹. Sammenstødet mellem økonomiske og politiske præmisser, som allerede blev iagttaget i de foregående analyser, er således også tilfældet i OPP-praksis. Alle interviewede betegner det dog som fordelagtigt, når ethvert ændringsønske skal underlægges en økonomisk præmis, og der således opnås mere transparens. Det modstilles statsbyggerier, hvor *"man jo bare kunne lægge denne ekstra udgift ind i et byggeri (...). Det kan ske i et statsligt eller offentligt byggeri, [at] budgetterne overskrides fordi der kommer masser efterpå lige pludselig."*¹⁹⁰.

Risikodeling aktualiseres implicit, når eksempelvis mangel på forventningsafstemning iagttages som en offentlig risiko af Rasmus Holbech. Timo Garbisch understreger den private driftsrisiko som prisoptimerende. Han betoner yderligere, at ordet "optimal" kan medføre en del diskussion, og at en ikke optimal risikodeling ligefrem kan udgøre OPP'ers fremtid. Han iagttager kritisk, at der er nogle OPP'er i Tyskland, hvor også jordrisikoen overdrages til den private part, selvom jorden er offentlig ejendom. *"PPP misbruges [således], for at transportere visse risici til den private side."*¹⁹¹. Han giver yderligere udtryk for, at det gav anledning til, at en del konkurrenter trak sig fra OPP-markedet, og hvis tendensen fortsætter vil CommerzReal gøre det samme. Ikke optimal risikodeling resulterer således i privat interessesvigt og mangel på konkurrence på OPP-markedet. I Haderslev er grunden privatejet, og jordrisikoen ligger således også i private hænder. Denne fordeling opfattes ikke som optimal af Rasmus Holbech, da de mulige meromkostninger bare lægges oveni de totaløkonomiske beregninger, selvom en jordudskiftning muligvis ikke bliver nødvendig. Meromkostninger er SES/SKAT dog villige til at betale, da fleksibilitet prioriteres højt, og privat ejerskab af kontorbygningen muliggør en fraflytning efter kontraktens løbetid. De interviewedes forskellige observationer synliggør ikke kun projektafhængige risici, men også aktualisering af modstridende meninger i begrebet "optimal".

Betydningen af forhandlinger og dialog iagttages også ret forskelligt af de interviewede personer. Som allerede nævnt, fremhæver Rasmus Holbech, at jævnlig Kooperation er nødvendigt og

¹⁸⁸ Bilag 4: 11

¹⁸⁹ Bilag 6: 44; 45

¹⁹⁰ *ibid.*: 46

¹⁹¹ Bilag 5: 23; egen oversættelse

afgørende for projektets optimering. Han kommenterer, at der faktisk er en del mere dialog i almindelige udliciteringer: *"Da vi byggede til dem [SKAT] i Middelfart, der sad vi i tre måneder, der mødtes vi to gange om ugen med ti mænd og SKAT. (...) [Efterfølgende] der mødtes vi hver 14. dag (...). Og der blev hele tiden fulgt op på tingene."*¹⁹². Jævnlig møder betød ganske vist ikke, at disse var præget af gensidig dialog, men der fremhæves i hvert fald en bedre koordination i udliciteringen. Timo Garbisch og Njal Olsen fremhæver, at OPP ikke betyder mere eller mindre dialog end i sektorinternt samarbejde. Timo Garbisch udtaler, at *"også (...) en leasingkontrakt eller lejekontrakt i erhvervslivet ikke er noget andet end et partnerskab."*¹⁹³. Njal Olsen understreger, at OPP kræver lige så mange forhandlinger som et almindeligt statsbyggeri. Derved iagttager ingen af de interviewede dialog som en særlig OPP karakteristik – men dialog fremhæves dog stadig som en nødvendighed.

Den private finansiering og incitamentstyring fremhæves ikke i interviewene. Som jeg har nævnt i indledningen af dette afsnit, har jeg ikke spurgt til de forskellige meninger, der knyttes til begrebet i artiklerne og publikationerne, men derimod givet plads til, at de interviewede selv har kunnet afgrænse og specificere OPP.

Analysen har vist, at de tre centrale meninger – livscyklus, ansvarsdeling og risikodeling – iagttages af stort set alle interviewede, men vægtes dog meget projekt- og organisationsafhængigt. Det er ligefrem modstridende meninger, der aktualiseres i OPP. Den politiske og økonomiske kommunikation dominerer også i denne analysedel, og der kan iagttages samme kommunikationssammenstød som i de forudgående analysedele: det politiske ansvar iagttages som indskrænket af de økonomisk dominerede processer i OPP. Det fremhæves dog også omvendt, at de langvarige politiske processer forhindrer økonomisk optimering. I figur 7 sammenfattes de forskellige italeættelser af aktualiserede meninger i OPP. Det er ikke med fokus på de iagttagende personer, men kommunikationens mangfoldighed. Meningstildelingen vises således personuafhængigt.

¹⁹² Bilag 7: 68

¹⁹³ Bilag 5: 36

Offentlig-privat samarbejdsform • besværlig og langvarige offentlige processer • klar ansvarsdeling i det offentlige fordelagtigt (fx i form af en formidlende person) • politisk ustabilitet i kommunerne	Privat-privat samarbejdsformer: • klar og konstant ansvarsdeling • hurtigere processer Udelukkende offentlig realisering: • mindre omkostningsbevidsthed
Langvarigt samarbejde • sikrer partnerskabeligt samvær og kvalitet	
Livscyklus • et rigtigt OPP omfatter finansiering, planlægning, anlægget og drift • Driftsfasen som afgørende	Separering af ydelserne • Mindre optimeringspotentiale
Dialog • nødvendig og afgørende i OPP	Dialog • mere dialog i udliciteringer
vis form af dialog i alle former for kontraktuelt samarbejde (uafhængig af sektoren)	
Klar ansvarsdeling igennem outputstyring • privat bygherreansvar, men dialog nødvendigt • offentligt ansvar for funktionskrav, ikke middelspecificering • kommunerne, brugere og politikere forventet mere løbende indflydelse	Fælles ansvar/ Eget ansvar • løbende fælles beslutninger ved uafklarede spørgsmål • udelukkende organisationsinterne beslutninger • løbende muligheder for at tage indflydelse på bygningen uden langvarige bevillingsprocesser
Totaløkonomi • sætter begrænsninger for ændringer • muliggør transparens • budgetsikkerhed i fremtiden	Løbende beregning af omkostninger • budgetovertrædelser • manglende transparens • løbende mulighed for prioritering af budgettet
Målstyring i form af funktionsbaserede krav • væsentlig i OPP • selvstændig kontrol af leverandøren/bygherren • kræver løbende dialog • muliggør optimale løsninger	Inputorienteret styring • planlægning ned i detaljeniveau • producerer forventede, ikke optimale løsninger • følges af løbende kontrol • Kræver også afstemning/dialog
Optimal risikodeling • ikke nødvendigvis økonomisk optimalt • afgørende for privat interesse	
Uoptimal risikodeling/ udelukkende privat risiko • skaber meromkostninger • tilbagetræk af private interessenter	
Private organiseret i privat konsortium • kompleks afstemningsproces, der kræver samarbejde	

PFI/OPP

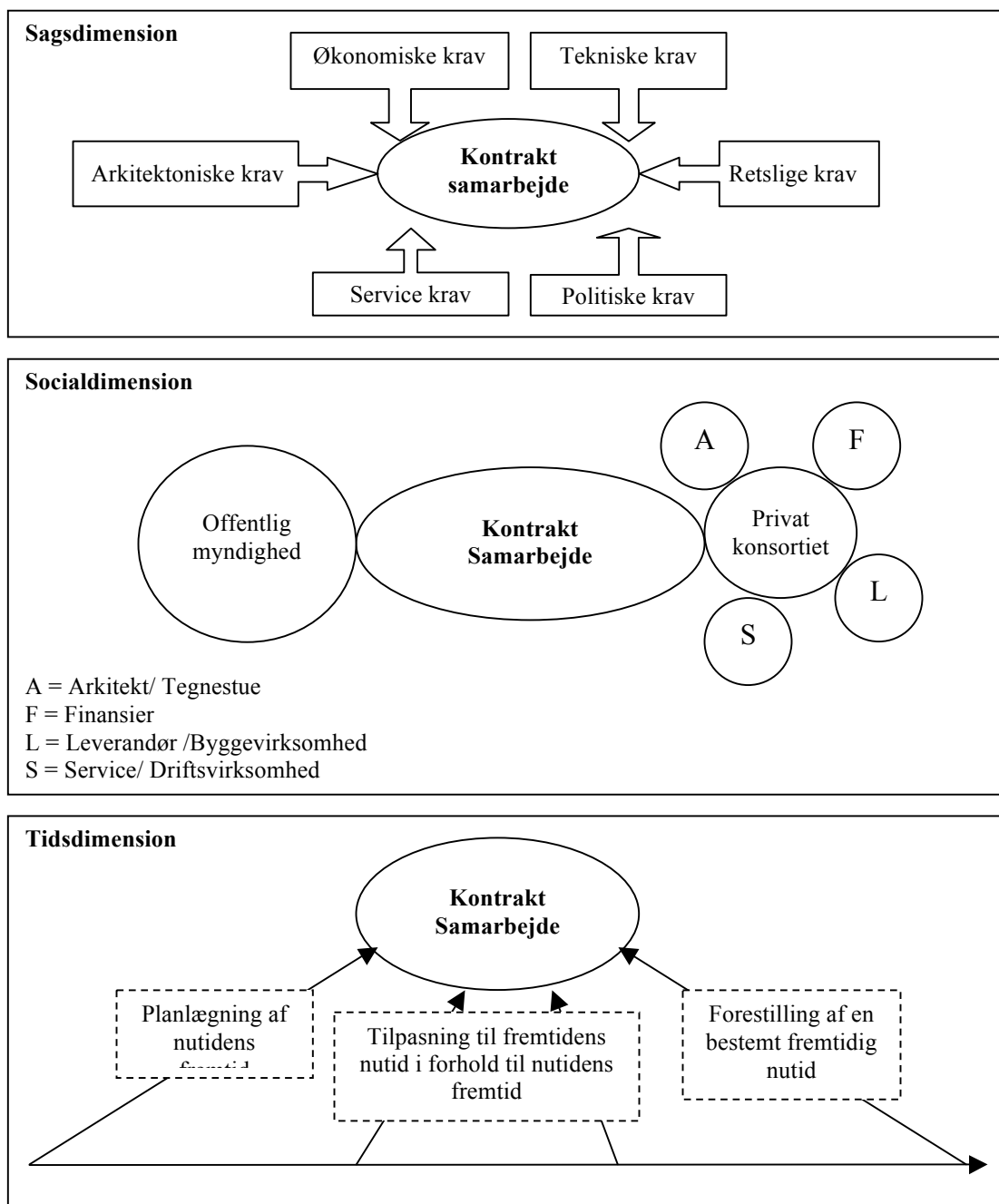
Figur 7: Bygge- og anlægs OPP i deltagernes kommunikation

4.1.4. Delkonklusion

Den semantiske analyse har vist, at bygge- og anlægs OPP kun er en ud af mange forskellige meningskondenseringer, der iagttages i de tyske og danske artikler og statslige publikationer. Ved siden af PFI/OPP fremhæves i tyske iagttagelser især organisatorisk samarbejde som OPP. Denne form blev også introduceret som OPP af regeringen i Danmark, men italesættes i dag udelukkende som Offentlig-privat selskab. Dominerende i begge lande er PFI/OPP, en iagttagelse der jo også førte mig til at undersøge denne form for OPP.

Analysen af PFI/OPP resulterer i, at overvejende de samme begreber og modbegreber aktualiseres uafhængigt af landet. Mens privatiseringer, udliciteringer og offentlige selvrealiseringer modstilles OPP, aktualiseres tværsektorielt samarbejde, der omfatter en hel livscyklus af et infrastrukturelt projekt og baserer sig på privat bygherreansvar og risikodeling. Det kan konkluderes, at begrebet har en meget kompleks sagsdimension, der også knyttes til en inklusion af mange private organisationer og dermed en omfattende socialdimension. Begrebet henviser yderligere til en langvarig periode, der muliggør inklusionen af de mange projektfaser. I figur 8 har jeg afslutningsvis illustreret begrebets komplekse sags-, social- og tidsdimension.

Min formningsanalyse har vist, at der kan observeres ret forskellige iagttagelsesafhængige formninger af de enkelte meningstildelinger. Med fokus på den økonomiske og politiske kommunikation, viser jeg, at meningene vægtes og præges grundlæggende forskelligt afhængigt af blikket. Samtidig virker de to kommunikationer for det meste gensidigt supplerende. Kommunikationssammenstød provokeres dog, når økonomiske beslutninger forhindrer politisk styring.



Figur 8: Sags-, social- og tidsdimensionen i PFI/OPP begrebet

På trods af en relativ klar meningsgrænse har jeg dog også udkrystalliseret nogle modstridende meningsaktualiseringer. Aktualisering af dialog og samarbejde synliggør her en særlig mangfoldig og modstridende kommunikation. Løbende tilpasningsmuligheder og dialog iagttages især i artiklerne som afgørende for PFI/OPP. Samarbejdets betydning dæmpes lidt i statens iagttagelser. Det anbefales stærkt, men fremhæves ikke som noget særligt for PFI/OPP. I

Danmark dukker dialog sågar op som modbegreb i form af partneringsaftaler. Endelig fremhæver de interviewede ganske vist nødvendigheden af samarbejde, men det siges også at være til stede i andre modeller, der ikke er OPP. Dialog og tilpasningsmuligheder iagttages således både som elementer, der afgrænser OPP fra mindre og mere samarbejdsprægede modeller. Samtidig bliver dialog forskelsopløsende, når OPP, udliciteringer og privat-privat samarbejdsmodeller iagttages samlet (se figur 7). Selvom begrebet partnerskab bruges, synes dialog, tillid, fælles organisering og løbende tilpasninger ikke at spille en meningsafgørende rolle i forhold til at kalde PFI modellen for OPP. Med udgangspunkt i min anden erkendelsesinteresse vil jeg derfor i den følgende analysedel undersøge, hvorledes faktisk partnerskabskommunikation muliggøres i et PFI/OPP.

4.2. Formanalyse af bygge- og anlægs OPP'er

I det følgende vil jeg nu skifte ledeforskel fra begreb/mening og form/medie til enhed/forskel. Jeg vil således undersøge, hvilken grundlæggende forskel, der danner enheden af PFI/OPP. Indledende vil jeg, som lovet i afsnit 2.3.2., specificere partnerskabets form i et systemteoretisk perspektiv. Formålet er at præsentere partnerskabets afgrænsning til kontraktens form, for bagefter at undersøge, hvilken form, der udfoldes i PFI/OPP. Jeg vil i det følgende også benytte den rene OPP forkortelse, da det kun er PFI formen jeg undersøger. Analysen vil være inspireret af Niklas Luhmanns formanalyse af kontrakt, Günther Teubners formanalyse af netværk/partnerskab samt Niels Åkerstrøm Andersens videreudvikling og anvendelse af disse.

4.2.1. Partnerskabets Form

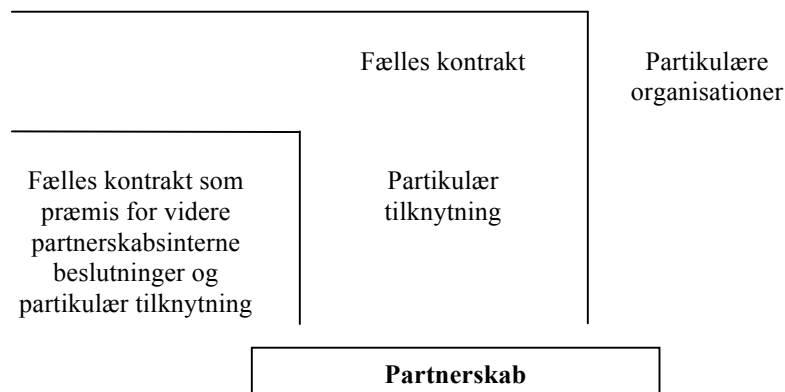
Som præsenteret i analysestrategikapitlet kan partnerskab hverken iagttages som en organisation eller en kontrakt, men den fremstiller et selvstændigt lukket system: En organisation af højere orden. Et partnerskab forudsætter, at flere autopoietisk lukkede systemer indgår en aftale, der danner grundlag for videre fælles aftaler. Aftalen fungerer ligesom en vision (anden ordens beslutning) indenfor virksomheder – dog med den forskel, at denne ikke kun skal fungere som præmis for videre partnerskabsinterne aftaler, men samtidig også løbende skal oversættes i de enkelte deltagende organisationer. Som allerede nævnt, er partnerskaber parasitære organisationer, da de kun kan eksistere i kraft af medlemsorganisationernes interne tilknytning. Først når disse tilslutter sig partnerskabsaftaler via deres interne beslutningskommunikation, bekræftes partnerskabets eksistens. Dobbelt tilskrivning er dermed partnerskabets

grundbegivenhed og betingelse for enhver kommunikation i partnerskabet. Dobbelt tilskrivning betyder, at enhver beslutning i partnerskabet skal være fælles og partikulær på en og samme tid. Medlemsorganisationerne må kunne iagttage beslutningerne på organisationspræmisser, og partnerskabet må kunne iagttage dem som fælles for ellers er det ikke partnerskabskommunikation. Partnerskabets grundbegivenhed er således paradoksal.

I en almindelig kontrakt udvikles i modsætning til partnerskaber ingen fælles organisering, men der aftales bestemte ydelser og pligter, der omsættes organisationsinternt. Kontraktens aftaler bliver således ikke til præmis for videre fælles kommunikationstilknytning. Kontrakter er formaliseringer af sociale udvekslingsrelationer, som i en retslig optik iagttages som gensidige løfter. De fælles fastlagte pligter opfyldes ved organisationsintern tilslutning og indeholder ingen forventning om videre organisationsovergribende beslutninger i form af samarbejde¹⁹⁴. Partnerskabets form er således grundlæggende forskellig fra kontraktens form, idet der dannes partnerskabsintern organisering. Partnerskabet er dog heller ikke en organisation, da disse er uafhængige af andre systemers partikulære tilknytninger. En organisation eksisterer i kraft af sin egen organisationsinterne beslutningskommunikation og kan således iagttages som en formalisering af sociale samarbejdsrelationer, der muliggør løbende fælles beslutninger.

I partnerskabet eksisterer ganske vist et fællesskab og social samarbejdsrelation, hvor de partikulære medlemmer konstrueres som omverden. Det er dog samtidig lige præcis deres partikulærhed, der forudsættes i partnerskabets fællesskab. Partnerskaber grundlægges dermed på en samtidighed af en formel organisation og en kontraktrelation uden at være det ene eller det andet. Partnerskabets form illustreres i figur 9.

¹⁹⁴ Teubner 1992: 195



Figur 9: Partnerskabets form

Partnerskaber behøver ikke nødvendigvis at basere sig på en kontrakt, men vil altid være baseret på en forventning om, at der eksisterer noget fælles¹⁹⁵. Partnerskaber i erhvervslivet vil dog normalt både have formelle og uformelle strukturer. De formelle strukturer vil her skulle fastlægge fælles forventninger til samarbejdets formål samt fælles forhandlingsmuligheder, der muliggør en fælles organisering og ikke kun organisationsinterne oversættelser af aftalen. De uformelle strukturer vil derimod kunne iagttages i deres dobbeltattribution. Formes der en fælles partnerskabsidentitet i kommunikationen og hvordan forsvares samtidig medlemsorganisationernes selvstændighed?

Hvorvidt PFI/OPP kan iagttages som et partnerskab, vil jeg undersøge i de næste to afsnit. Jeg starter med at iagttage kontrakten for bagefter at undersøge den reelle beslutningskommunikation, som udfoldes i de to cases.

4.2.2. Kontraktens form i bygge- og anlægs OPP'er

Analyseafsnittet har til formål at analysere, hvorledes de formelle strukturer og dermed kontrakten muliggør et partnerskab. Åbner de formelle strukturer op for at kunne rumme videre fælles beslutninger og derved en partnerskabsintern organisering? Eller med andre ord; bliver kontraktens indhold i sig selv en fælles beslutningspræmis, der rækker udover en udelukkende organisationsintern tilknytning? Analysen tager udgangspunkt i publicerede basiskontrakter og vejledninger fra den danske regering og tyske forbunds/regionalregeringer.

¹⁹⁵ Et partnerskab mellem to personer vil normalt ikke basere sig på kontrakter – men en forventning om en fælles horisont ud fra hvilken, der tages fælles og partikulære beslutninger.

De basiskontrakter, der blev offentliggjort i både Tyskland og Danmark, indeholder meget konkrete aftaler omkring, præcis hvad der skal ydes af den offentlige og den private part. Kontraktens pligter åbner ikke i sig selv op for videre konkretiserende eller videreførende aftaler undervejs. De i kontrakten fastlagte fælles fora italesættes heller ikke som beslutningstagende forsamlinger. I Danmark fastlægges styregruppens formål til

*“at sikre, at de overordnede målsætninger med aftalen, som er fastlagt i bilagene, implementeres på alle niveauer hos den Offentlige Part, hos den Private Part samt hos den Private Parts underentreprenører, samt at sikre, at disse målsætninger fastholdes i hele aftaleperioden.”*¹⁹⁶.

I Tyskland indsættes et lignende forum, der dog kun består af en enkel offentlig kontaktperson og det offentlige selskab¹⁹⁷. Der er således hverken i den danske eller tyske basiskontrakt en forventning om at indgå videre frivillige aftaler. Selv nogle mulige ændringer er allerede inkluderet i kontrakten. Det er på forhånd fastlagt, hvilke ændringer, der kan beslutes af den offentlige part, uden at forhandlinger er nødvendige¹⁹⁸.

Begge basiskontrakter forpligter dog også til et konflikthåndteringsorgan. I tilfælde af uenigheder skal disse helst løses i partnerskabet, uden at en tredje part involveres. I Tyskland indsættes en *Vertragsbeirat* (kontraktkomité). Begrebet *Beirat* henviser dog mere til en rådgivende end en beslutningstagende funktion. I den danske basiskontrakt forankres et foreløbigt tvisteløsningsorgan (FTO). Ved konflikter fungerer OPP-kontraktens indhold som beslutningspræmis til at afgøre uenigheden og træffe en bindende beslutning, som dog først er gyldig, når parterne indvilliger og tilknytter sig den via deres organisationsinterne beslutningskommunikation. Der kan således være tale om partnerskabskommunikation. Det er dog en meget begrænset del af kontrakten. Konflikt er heller ikke noget, der ønskes, men helst skal undgås. Denne form for konflikthåndtering vil også være tilfældet i de fleste almindelige kontrakter, der således inkluderer organisatoriske elementer i kontrakten. Kontraktens regulering af fælles konfliktløsninger gør ikke OPP-kontrakten mere partnerskabelig end andre kontrakter. Det må snarere siges, at fælles konflikthåndtering tilføjer et partnerskabeligt element i de fleste

¹⁹⁶ EBST 2004: 31

¹⁹⁷ Finanzministerium NRW 2005: 43, 46/47

¹⁹⁸ EBST 2004: 10/11; Finanzministerium NRW 2005: 63/64

almindelige kontrakter. En mangel på fælles vurderinger og aftaler undervejs iagttages også af den nyeste OPP-håndbog i Tyskland. Det anbefales kraftigt at danne et projekt- og kontraktmanagementteam, der ikke begrænses til opfølgningsopgaver. Begrebet *management* henviser til et nyt aktivt element, hvor teamet også skal overtage konkretiseringsopgaver og tage fælles beslutninger omkring, hvordan projektet omsættes¹⁹⁹. Det konkretiseres dog ikke i nogen basiskontrakter endnu og mangler tilknytning i statens kommunikation. OPP-kontraktens form kan således ikke siges at forpligte til og/eller åbne op for partnerskabskommunikation som illustreret i figur 9. De partnerskabelige elementer, der er indskrevet i kontrakten, har ikke til formål at skabe Kooperation, men derimod at sikre en problemløs udveksling af de fastlagte ydelser. OPP-kontraktens form er således ikke en fælles beslutning om videre at indgå fælles løfter, men må snarere siges at være en fastlæggelse af en udvekslingsrelation – uden samtidig udfoldelse af samarbejde. Den grundlæggende form er dermed en frivillig forpligtelse til at omsætte løfterne/ydelser organisationsinternt. Med udgangspunkt i organisationernes autopoietiske lukkethed åbner OPP-kontrakten op for gensidig irritation. Det vil sige, at kontrakten forpligter de tilknyttede organisationer til oversættelse af kontrakten, men det sker på organisationsinterne præmisser, og organisationerne vælger således selv at lade sig irritere. Det kalder Luhmann for strukturel kobling (se også afsnit 2.3.2.). I modsætning til partnerskaber produceres og reproduceres kontrakten kun organisationsinternt – mens partnerskabet også ville produceres og reproduceres igennem sin partnerskabsinterne og dermed organisationsovergribende beslutningskommunikation.

Mangel på samarbejde undervejs betyder, at de gensidige pligter skal præciseres inden kontraktens indgåelse. I betragtning af OPP-projekters kompleksitet stiller opgaven – at identificere de mange udvekslingsydelser – høje krav til OPP-partnere. Det synliggøres også i OPP-begrebets italesættelser, når langvarige planlægningsprocesser og høje transaktionsomkostninger aktualiseres. Mens partnerskabets form muliggør en forskydning af kompleksiteten til senere aftaler, er det ikke muligt i en almindelig kontrakt. Ved OPP-kontrakter kan der iagttages to andre måder at håndtere kompleksiteten på.

¹⁹⁹ BMVBS 2009: 338-342

For det første konkretiseres forpligtelser og formål sådan, at de private organisationer i eget regi kan forholde sig til kompleksiteten og løsning af opgaverne. Dette muliggøres ved fokusskiftet fra input til output. Kontrakten forpligter til mål og ikke til præcise bygge- og driftsprogrammer. OPP-kontrakten begrænser og muliggør på samme tid en stor handlingsfrihed for det private konsortium. Det private selskab forpligtes til selv at finde ud af, hvorledes opgaverne skal løses i forhold til at nå det fastlagte mål. Den fremtidige nutid beskrives som en samling af funktionelle og outputorienterede krav, hvorefter den private part i eget regi kan formindske forskellen mellem nutiden og den fremtidige nutid. Målregulerede kontrakter muliggør organisationsinterne tilpasninger til den foranderlige omverden og derved bindinger over lang tid, der ikke nødvendigvis kræver sociale relationer. Den formelle forskel mellem udliciteringer og kontraktuelregulerede OPP er således ikke en forskydning i kontraktens form, men en forskydning fra kontraktens fokus på input til kontraktens fokus på output. Åkerstrøm beskriver det at fastlægge saglige perspektiver i stedet for specifikke opgaver som en konsekvens af partnerskabet²⁰⁰. Jeg vil dog påstå, at outputspecifikationer ikke nødvendigvis er partnerskabelige, selvom de fungerer som anden ordens beslutning, når de bliver til organisationsinterne beslutningspræmisser. Så længe der ikke er en fælles organisering omkring, hvordan opgaven skal løses, kan der heller ikke være tale om partnerskabelig kommunikation. Outputspecifikationen må snarere iagttages som en forskydning af kompleksiteten fra den offentlige til den private part. Det åbner ikke op for fælles koordinering, men derimod privat handlingsfrihed. Den private part forpligtes dermed ikke til at bruge præcise midler, men får frihed til selv at fastlægge og vælge midlerne. Kontraktens pligter oversættes således til organisationsinterne beslutningspræmisser og ikke til direkte beslutninger.

Outputspecifikationen for hele projektets løbetid kan dog stadig iagttages som en kompleks opgave. For at imødekomme det vanskelige i, at den offentlige myndighed selv skal udvikle målsætninger og løsningsforslag for hele projektet, blev der på EU niveau introduceret tildelingsproceduren ”konkurrencepræget dialog”²⁰¹. Den kan anvendes ved ”særligt komplekse kontrakter og dermed visse former for OPP'er, [hvor] den ordregivende myndighed ikke er i stand til objektivt at fastsætte et projekts juridiske og/eller finansielle rammer”²⁰².

²⁰⁰ Åkerstrøm 2006: 137

²⁰¹ KOM 2004: 10

²⁰² ibid: 9/10

Proceduren afgrænses fra udbud efter forhandling, idet dialogfasen sættes i gang på grundlag af et fastlagt behov og ikke et udgivet udbudsmateriale²⁰³. Der gives således mulighed for fælles at udvikle løsningsmuligheder, der bedst kan møde det identificerede behov. Introduktionen af den konkurrenceprægede dialog blev overladt til medlemslandenes frivillighed, og både i Tyskland og Danmark benyttede man sig af muligheden. Denne tildelingsprocedure kan siges at have partnerskabelige elementer, idet der eksisterer forventninger omkring at lave flere og flere konkretiseringer undervejs. Forventninger om samarbejdet er ikke kontraktuelt baseret, og de private deltagere kan til enhver tid beslutte at forlade den konkurrenceprægede dialog. Det er således en meget løs samarbejds- og udvekslingsrelation, der udfoldes i den konkurrenceprægede dialog. Den er yderligere tidligt begrænset til udbudskonkretisering. Når projektets løsningsmulighed er specificeret, nedskrives denne i udbudet, og dialogfasen afsluttes. Ud fra de potentielle partnere vælges et konsortium, med hvilket den offentlige myndighed indgår i et OPP. På dette tidspunkt er udvekslingsydelserne fastlagt, og basiskontrakterne indeholder ikke forventning om videre fælles aftaler.

Det kan således konkluderes, at der udover konflikthåndtering ikke inkluderes forventninger om partnerskabelig beslutningskommunikation. Offentlig-private partnerskabskontrakter åbner ikke op for en egen partnerskabsintern beslutningskommunikation, men baserer sig derimod næsten udelukkende på parternes interne tilknytning til og oversættelse af kontrakten. Det, der adskiller OPP'ers form fra en almindelig udliciteringskontrakt, er ikke en forskydning af kontrakten, men pligtens omfang og formulering som mål. Når de danske vejledninger og handlingsplaner omtaler OPP som *form for udlicitering*²⁰⁴, er det således meget passende i forhold til kontraktens form.

Kontraktens form behøves dog ikke nødvendigvis at afspejles i den reelle beslutningskommunikation. Selvom der ikke forpligtes til videre aftaler, kan en fælles organisering emergere. Det må være et empirisk spørgsmål, om et OPP udelukkende baserer sig på udvekslingsrelationer, eller der også kan iagttages partnerskabsinternt samarbejde. Denne antagelse er samtidig en kritisk vurdering af Åkerstrøms analyse, der forudsætter kontraktens

²⁰³ EBS 2004: 21; BMVBS 2009: 260

²⁰⁴ Regeringen 2004: 10

partnerskabelige form ("anden ordens form") for at kunne rumme partnerskabelig beslutningskommunikation²⁰⁵. Jeg går derimod ud fra, at uformelle former for partnerskabskommunikation kan udfoldes uafhængigt af kontraktens form²⁰⁶.

4.2.3 Beslutningskommunikation – partnerskab eller kontrakt?

Denne analysedel vil udelukkende tage udgangspunkt i den beslutningskommunikation, der kommer til udtryk i interviewene. Jeg vil undersøge, hvorvidt beslutningerne baserer sig på fælles *partnerskabsinterne* samt partikulære *partnerinterne* præmisser og derved udfolder dobbeltattribution. Jeg vil undersøge de to cases hver for sig og afsluttende sammenfatte resultaterne.

4.2.3.1. Flensborg svømmehal

De to interviewede fra Flensborg svømmehal casen giver udtryk for, at der foregår jævnlige møder med forskellige deltagende parter. For det første er der løbende byggemøder. Yderligere er der møder mellem repræsentanter fra byen og det private konsortium. Til sidst blev der også indrettet en komité, der består af politiske repræsentanter, interessegruppe- og forbundsmedlemmer samt den private investorgruppe. Der eksisterer således en del fora, der muliggør dialog og fælles beslutningstagen.

De løbende byggemøder italesættes som problemløse og specificeres ikke videre. Derimod tales der en del om møderne mellem investorgruppen og forvaltningsrepræsentanterne. Den private part har insisteret på, at der vælges nogle faste personer i forvaltningen, der fungerer som formidler og kontaktperson i partnerskabet. På den private side er det tre til fire konstante personer, der er med til møderne. Begge interviewede fremhæver, at disse møder foregår i en kollegial og fornuftig atmosfære. Der er en del åbne spørgsmål, der er dukket op undervejs, men de er blevet løst i fællesskab. Møderne har indtil videre ført til fire tilføjelser til kontrakten og således fælles beslutninger, der går udover de i starten aftalte pligter. Det eksisterende samarbejde italesættes som afgørende for projektets hidtidigt smidige forløb.

²⁰⁵ Åkerstrøm 2006: 175

²⁰⁶ En lignende analyse blev også gennemført af Guri Weihe i hendes ph.d. artikel "Unravelling cooperation: Do infrastructure partnerships involve collaborative behaviour" (Weihe 2009: 130-166)

Et emne, der er dukket op undervejs, er jordudveksling. Dette eksempel viser både, hvordan beslutningen blev taget med udgangspunkt i det fælles partnerskab, og samtidig hvordan den kommunikeres som en organisationsintern partikulær beslutning. Jordrisikoen var oprindeligt pålagt kommunen, og i starten af byggefasen blev det konstateret, at jorden skulle byttes ud. Det førte til en del diskussioner på møderne mellem forvaltningen og investorgruppen. Detlef Parthie kommenterer, at det *"var sådan et punkt, hvor det godt nok tog tre gange, men man skiltes ikke som uvenner"*²⁰⁷. Begge parter gav udtryk for, at den regulering, de fandt frem til, var tilfredsstillende, og at forhandlingerne baserede sig på gensidig forståelse og hensyn. Den fælles beslutning skulle dog også omsættes og tilknyttes en organisationsintern kommunikation. Detlef Parthie forsvarer de interne meromkostninger ved at henvise til en deling af ekstraomkostningerne, og fremstiller jordudskiftning som en nødvendighed uden alternativer. De interne meromkostninger er uundgåelige og samtidig mindre, end hvis kommunen havde bygget i eget regi. Timo Garbisch understreger derimod, at de ikke betalte mere til jordudskiftning, end det oprindeligt var fastlagt i aftalen. Han forklarer: *"Hvis jeg har højere omkostninger i dette område [end de beregnede begrundelsesudgifter], som jeg ikke kan vurdere som privat, så må den offentlige hånd overtage disse udgifter."*²⁰⁸. Den endelige fælles beslutning fremstilles således som den optimale for virksomheden, og er samtidig lig den oprindelige aftale i kontrakten – samtidig fremhæver han partnerskabskommunikationen og bemærker, at spørgsmålet blev forhandlet, og det endte med et tilfredsstillende resultat. Begge parter kommunikation synliggør partnerskabets dobbelte attribution: Enhver beslutning, der træffes fælles, skal samtidig omsættes og knyttes til partikulære forhold og beslutningspræmisser.

Forholdet mellem de ansvarlige personer på den offentlige og den private side italesættes generelt som meget positivt og konstruktivt. Problemer og åbne spørgsmål siges at blive løst partnerskabeligt. Som afgørende og vigtigt italesættes også, at det er de samme personer, der repræsenterer parterne. Partnerskabets selvstændige organisering bliver synlig, når Detlef Parthie benytter ordet "vi" i forhold til partnerskabets sociale enhed. Denne enhed italesættes overvejende, når han iagttager kritik af svømmehallens opførelse – og således også forvaltningens opgave. Partnere i det OPP har et fælles mål i opførelsen af svømmehallen, og det

²⁰⁷ Bilag 4: 9; egen oversættelse

²⁰⁸ Bilag 5: 27; egen oversættelse

modstilles byrådets ønske om omprioritering og byggestop²⁰⁹. Samme argumentation kan også iagttages i forhold til den indsatte komité, der består af politikere, interessegrupper, forvaltningsrepræsentanter og investorgruppe. Møderne fremstilles som nødvendige for at få politikken med ombord, efter flertallet i byrådet havde ændret sig. Forhandlingerne, der foregår i de fælles forsamlinger, kan dog iagttages som ensidige. Det udtrykkes eksempelvis, når Timo Garbisch iagttager forvaltningsrepræsentanter som formidlere, der medierer partnerskabets beslutninger videre til politikken – uden at der forventes en reel dialog. Også den private part var delvist nødt til at forsvare og forklare beslutningerne om og om igen – uden at det resulterede i ændringer af selve beslutningen. Det udtrykkes også i Detlef Parthies iagttagelse:

*”Der prøves desperat at bevise os, hvad vi kunne have gjort anderledes eller bedre ud fra deres synspunkt. Men hidtil har jeg endnu ikke oplevet, at det lykkedes ved denne lejlighed. Lad os sige det sådan, der har altid været saglige, fornuftige og overbevisende argumenter fra forvaltningen og sådan set er det okay.”*²¹⁰

Beslutningskommunikationen kan således ikke siges at basere sig på fælles præmisser mellem den officielle beslutningstagende forsamling og den private part. Partnerskabskommunikationen foregår derimod mellem forvaltningsafdelinger og det private konsortium. Det bliver dog problematisk, når de fælles beslutninger skal forsvares organisationsinternt – og forvaltningen følger et andet mål end den demokratisk valgte forsamling, som dog i første omgang selv har besluttet opførelsen af svømmehallen. Den interne kommunesplittelse mellem forvaltning og byrådet resulterede i, at komiteens medlemmer var fraværende til rejsegildet.

Analysen af beslutningskommunikationen i det Offentlig-private partnerskab Flensborg har vist, at der foregår en del jævnlige møder, hvor fælles beslutninger tages løbende og partnerskabskommunikation muliggøres. Samarbejdet – og at dette var præget af de samme kontaktpersoner, fremhæves som betydningsfuldt for OPP's positive forløb. Det er dog et partnerskab mellem den private part og forvaltningsafdelinger – uden politisk deltagelse. Møder mellem alle parter viser sig at være kendetegnet af ensidig dialog, hvor forvaltningen står fælles med den private investorgruppe og forsvare de partnerskabsinterne beslutninger imod politiske ønsker. Den partikulære omsætning i kommunen bliver således udfordret af et politisk flertal, der

²⁰⁹ Bilag 4: 9

²¹⁰ *ibid.*: egen oversættelse

er imod partnerskabets formål – at bygge en ny svømmehal. Hidtil har det ikke hindret partnerskabet i at forfølge det fastlagte mål, og forvaltningsafdelinger bibeholder beslutningsansvaret for kommunen. Da politikerne åbenbart fravælger at øve indflydelse indenfor kontraktens rammer, fragiver de sig dog også styringsmuligheder. Nødvendige beslutninger tages derved mellem forvaltnings- og private repræsentanter.

4.2.3.2. Haderslev skatteceter

Til forskel fra Flensborg, så giver de interviewede i Haderslev kun udtryk for nogle få møder undervejs. Der eksisterer en styregruppe, som hidtil har mødtes tre gange, og der er planlagt et videre møde i november 2009. Udover styrgruppemøder italesættes nogle få ekstraordinære møder, men begge parter kommenterer, at der generelt ikke var særlig mange møder undervejs. En del kommunikation foregik også skriftligt. Den tilføjelse, der blev lavet til kontrakten, blev der eksempelvis anmodet om per brev.

Tilføjelsen indeholder et senere ibrugtagelsestidspunkt end oprindeligt fastlagt. Beslutningen om tilføjelsen blev som nævnt ikke taget på baggrund af et fælles møde, men derimod skriftlig Kooperation. Det betyder dog ikke, at der ikke alligevel kan være tale om en fælles beslutning, der knytter sig til de fælles fastlagte mål i den oprindelige kontrakt. Det er ikke kontrakten, der er beslutningspræmis, men det i kontrakten aftalte fælles mål – at bygge et skatteceter. Kontrakten tilpasses således OPP'ets formål. Njal Olsen tilføjer, at det også begrundes i, at SES *"selvfølgelig skal være i et samarbejde med dem i nogle år"*²¹¹. Den fælles beslutning omsættes også partikulært og knyttes til organisationsinterne beslutningspræmisser. Rasmus Holbech understreger, at forsinkelsen skyldtes en forsinket kommunalplan, som de skulle vente på, inden de kunne gå i gang med den endelige planlægning. Det er således en offentligt forårsaget forsinkelse, og KPC var nødt til at bede om udskydelse. Den fælles beslutning møder således det interne ønske. I Slots- og Ejendomsstyrelsen fremhæves det derimod, at det er KPC's egen skyld, men det er ikke et problem for dem, da bygningen alligevel først skal bruges i starten af næste år (2010). Det interne tidspræmis var således ikke i fare ved den fælles beslutningsændring. Beslutningen om aftaleændring blev taget i fællesskab og omsat partikulært i overensstemmelse med organisationsinterne beslutningspræmisser.

²¹¹ Bilag 6: 49

Selvom denne ændring kan siges at være en partnerskabelig beslutning, giver de interviewede ellers ikke udtryk for de samme koordineringsmuligheder, som det er tilfældet i Flensborg. Som allerede vist i afsnit 4.1.3., var ansvarsdelingen meget klar og uden forventninger om løbende drøftelser fra Slots- og Ejendomsstyrelses side. Rasmus Holbech understreger dog, at han ønskede en *”rådgiver eller i det mindste en person, der mødes med os løbende.(...) Bare at man kan drøfte ting som opstår i løbet af byggefasen.”*²¹². Dette ønske om fælles beslutninger og afklaringer viser sig også i hans kommunikation om beslutningspræmisser. Der var løbende en del åbne spørgsmål, som KPC sagtens selv kunne have besvaret, og det var også deres opgave ifølge kontrakten. Men Rasmus Holbech giver udtryk for, at det ikke altid virkede rimeligt at beslutte organisationsinternt. Selv om den offentlige part således ikke bad om at blive hørt, valgte KPC at inddrage dem i beslutningerne flere gange. Et eksempel er den kontraktligt fastlagte integration af kunst i bygningen. Rasmus Holbech kommenterer denne beslutning:

*Og det er jo sådan lidt, ja men så skal vi sidde og købe kunst til SKAT. (...). De siger, at de helst vil have, at man tager en liste med nogle kunstnere som er anerkendte (...) Men stadigvæk, at vi skal købe kunst til dem, det er jo ikke den mest hensigtsmæssige løsning. (...) Hvis vi laver noget, som vi bare vælger og så sætter op på alle deres vægge og de selv synes, det passer overhovedet ikke ind i deres dagligdag.*²¹³

Citatet giver udtryk for, at en intern løsning i KPC ikke er rimeligt i forhold til bygningens fremtidige brugere. Kontrakten lægger ikke op til en fælles beslutning, men KPC vælger alligevel at invitere SKAT til at træffe en fælles beslutning om kunsten.

Den private part inviterede også de offentlige repræsentanter til at se på et helt færdigt rum, inden de gik i gang med at lave de resterende 200 kontorer færdige. Desuden italesættes et tilfælde, hvor partnerskabskommunikation ligefrem sættes over KPC's interne beslutningspræmisser. Det var tilfældet, da edb kabler og Internet skulle leveres eksternt og således ikke var en del af kontrakten. Det ville dog koste Slots- og Ejendomsstyrelsen en del mere, hvis ikke konstruktionen til kablerne blev integreret i bygningen. Selvom KPC ikke kunne finde nogen beslutningstagere på den offentlige side, valgte de at integrere konstruktionen og risikere at blive

²¹² Bilag 7: 60

²¹³ ibid.: 70

siddende på deres meromkostninger. Der blev således foretaget en ændring i partnerskabets præmis, der kunne have haft ufordelagtige konsekvenser for KPC selv.

Muligheden for fælles ændringer blev også benyttet af SKAT en enkelt gang. Da budgetrammen allerede var truffet, var det ikke muligt at pålægge den ekstra ydelser uden at måtte spare andre steder. KPC viste sig villige til at finde en fælles løsning, som både SKAT og entreprenørfirmaet kunne blive enige om.

Selvom det i dette tilfælde var SKAT, der bad om dialog, er det for det meste et ensidigt arrangeret partnerskab. Njal Olsen i Slots- og Ejendomsstyrelsen fremhæver flere gange, at de bare vil have leveret et hus, mens den private part ønsker mere koordinering. Njal Olsen henviser i denne sammenhæng også til bygningens begrænsede kompleksitet: *"Det er jo dybest set bare et helt almindeligt kontorbyggeri. Der er ikke nogle specielle skattefunktioner i det. Det ser bare ud som en masse andre kontorbyggerier også."*²¹⁴. Løbende dialog og møder italesættes som unødvendigt, idet SES har tillid til KPC's byggekompetencer. Mens der i Flensborg kan iagttages en kritik af styringstabet hos politikerne og brugerne, så "kritiseres" styringsmulighederne i Haderslev. SES iagttager løbende styringsmuligheder som unødvendigt, mens KPC opfatter handlingsfriheden som delvist urimelig. Rasmus Holbech kritiserer dog ikke styringsmulighederne generelt, men udtrykker ønske om en samtidighed af handlingsfrihed og fælles organiseringsmuligheder. Den følte koordineringsnødvendighed hos KPC har ført til en del ensidigt arrangerede fælles beslutninger.

4.2.3.3. Sammenfattende diskussion

Analysen af beslutningskommunikation har vist, at der i begge cases kan iagttages, at OPP selv bliver præmis for videre fælles beslutninger, som samtidig også omsættes organisationsinternt hos den offentlige og den private part. Partnerskabskommunikationen er dog entydigt mere organiseret i Flensborg, hvor regelmæssige fælles møder på forskellige niveauer muliggør løbende fælles beslutninger i partnerskabet. Ved Haderslev skattecenter er fælles planlagte møder begrænsede, og en stor del af de i partnerskabet truffne beslutninger opstår som resultat af den private parts initiativ. Det fremgår således af begge cases, at der er en del åbne spørgsmål, der

²¹⁴ Bilag 6: 47

dukker op undervejs og kræver fælles beslutninger. Selvom outputorientering ikke i sig selv sikrer partnerskabskommunikation, synes denne form for anden ordens pligter at føre et større koordinationsbehov med sig. Det synliggøres særligt i Haderslev, hvor løbende fastlagte møder mangler, og KPC således selv tager initiativ til forventningsafstemning undervejs.

Mens Haderslev OPP kan siges at være præget af ensidigt arrangeret partnerskabelig kommunikation, så gives der udtryk for, at de trufne beslutninger er taget fælles med såvel SES som SKAT. Når der er tale om fælles beslutninger i Flensborg, er der udelukkende tale om beslutninger mellem forvaltningsafdelinger og den private part. Selvom der holdes regelmæssige møder i en indsat komité, inkluderes politikere og brugere af svømmehallen i meget begrænset omfang, og de interviewede italesætter ikke disse møder som beslutningsændrende. Der kan således iagttages en intern offentlig spaltning, hvor OPP ligefrem udvikler identificeringspotentiale og italesættes af Detlef Parthie som et "vi", der afgrænses fra de kritiske politikere i byrådet. Når de trufne beslutninger således iagttages som fælles, inkluderes ikke en fælles men derimod en opsplittet offentlig part. Forvaltningen påtager sig således ansvaret for at muliggøre og sikre en fælles beslutningskommunikation i OPP. På trods af forskelligt præget partnerskabelig kommunikation, kan det dog siges, at både i Haderslev og Flensborg træffes der løbende fælles beslutninger, der bruger OPP-aftalen som præmis.

Denne fælles koordinering formuleres dog ikke som formål i OPP, men den partnerskabelige kommunikation opstår mest af alt i forhold til at kunne sikre en gnidningsfri udvekslingsrelation. Selvom formålet i OPP iagttages som præmis for videre fælles beslutninger, italesættes videre fælles beslutninger ikke som tilstræbt i OPP. Der indgås således ikke et løfte om videre løfter, men snarere et løfte, som kun skal følges af videre løfter, hvis der opstår uklarheder eller konflikter. Outputstyring viser sig at frembringe en del uklarheder undervejs, men der vil også være en del andre uforudsigeligheder ved langvarige samarbejdskontrakter, som begunstiger partnerskabskommunikation. PFI/OPP'er er således ikke i udgangspunktet et partnerskab – men partnerskabskommunikation er mulig og udfoldes i praksissen. Det er dog projektafhængigt, og Flensborg svømmehallen har yderligere vist, at partnerskabskommunikation kan føre til et styretningsstab hos kommunalpolitikere, hvis disse ikke inkluderes i de løbende beslutninger og/eller er modstandere af selve partnerskabets formål.

5. Konklusion

Specialet startede med to forskellige erkendelsesinteresser:

- (1) *Hvordan konstrueres begrebet OPP på bygge- og anlægsområdet?*
- (2) *Hvad adskiller partnerskaber operationelt fra kontrakter, og udfoldes partnerskabets grundlæggende form i bygge- og anlægs OPP'ers formelle og uformelle strukturer?*

Med udgangspunkt i min første erkendelsesinteresse har jeg konkluderet, at meningsgrænsen for OPP på bygge- og anlægsområdet både i tysk og dansk kommunikation er stort set den samme. Begrebet knyttes til tværsektorielt langvarigt samarbejde, der reguleres igennem kontrakter og omfatter alle livsfaser af et infrastrukturelt projekt. Det aktualiseres endvidere, at det er den private part, der overtager projektansvaret og dertil knyttede risici. Den samlede risiko deles således imellem den offentlige og private part. Der kan generelt være tale om en meget kompleks sags-, tids- og socialdimension i begrebet.

Analysen har yderligere vist, at kommunikationen om PFI/OPP formes forskelligt afhængigt af blikket. Det kan derved konkluderes, at det ikke er landsgrænserne, men funktionssystemerne, der adskiller iagttagelserne fra hinanden. Med fokus på den økonomiske og politiske kommunikation har jeg synliggjort, at disse to kommunikationer former bygge- og anlægs OPP på hver deres præmisser og samtidig fungerer gensidigt supplerende. Der kan dog også iagttages kommunikationssammenstød, når målet om økonomisk optimering forhindrer politiske beslutninger. Denne problematik er gennemgående igennem alle iagttagelser.

Min anden erkendelsesinteresse udviklede jeg ud fra en observation af modsigende iagttagelser omkring partnerskabelige forhold i PFI/OPP. Mens begrebet partnerskab implicerer, at der også muliggøres partnerskabskommunikation, påpeger en del forskere, at bygge- og anlægs OPP'er har mere tilfælde med en kontrakt end et partnerskab.

Jeg har vist, at et partnerskab er en højre ordens organisation der fungerer som fælles organisering, men samtidig er afhængig af medlems-organisationernes tilslutning, og baserer sig således på dobbeltattribution som grundbegivenhed. En kontrakt er derimod en engangsaftale, der

kun baserer sig på organisationsinterne oversættelser. Min undersøgelse af OPP-kontrakter har kun identificeret konflikthåndteringsmekanismer som et aspekt, der lægger op til fælles beslutninger i OPP. Kontrakten indeholder således ingen forventning til videre aftaler og fælles organisering, undtagen i tilfælde af konflikter. De formelle strukturer i PFI/OPP'er tillader således ikke mere "partnerskab" end almindelige udliciteringer. Det er derimod formuleringen af funktions- i stedet for inputbaserede krav, der adskiller PFI/OPP-kontrakten fra almindelig udliciteringer og giver PFI/OPP evnen til at rumme stor kompleksitet.

Analysen af beslutningskommunikation viser imidlertid, at den relative stramme kontrakt ikke forhindrer de deltagende parter fra at træffe fælles beslutninger der afspejles i dobbelt kommunikation. Begge cases synliggør nødvendigheden af løbende møder, der ikke kun begrænses til problemløsning, men også til forventningsafstemning parterne imellem. Det kan således konkluderes, at dialog og løbende forhandlinger bliver afgørende for håndteringen af projekternes kompleksitet. Selvom bygge- og anlægs OPP derved ikke indgås med formålet om videre aftaler (et partnerskab), bliver partnerskabskommunikation nødvendigt i forhold til at garantere et gnidningsfrit forløb.

6. Perspektivering

Min undersøgelse af beslutningskommunikationen i Flensborg har resulteret i en observation, at der udvikles en relativ stabil partnerskabskommunikation imellem forvaltningen og den private part. Det var repræsentanten for Flensborg forvaltningen, Detlef Parthie, der som det eneste af de interviewede personer italesætter den sociale dimension i partnerskabet som et ”vi”. Det gør han i forbindelse med kritikken som oprettelsen af svømmehallen har mødt efter et politisk skifte i byrådet. Skeptikerne – som førhen var i opposition– blev nu valgt ind i regeringen og kan dog ikke længere skifte den politiske beslutning. De interviewede fremstiller de kritiske politikkerne dog stadig som en fare og det synes lige præcis at være forestillingen om en fjendtlig omverden der skaber et tilhørsforhold til OPP’et. Interessant er lige præcis at politikken bliver til den magtløse omverden, mens forvaltningen fremhæves som beslutningstagende og ansvarsbevidst. Der synliggøres ikke blot den i mit empiri kapitel beskrevne paradoks at administration ikke er ”ikke-politisk”, men forskellen vendes rundt og det er politikken der iagttages som ”ikke-politisk”. Det giver anledning til en bredere empirisk undersøgelse af kontraktuelle OPP’er og hvorledes mulig partnerskabskommunikation (det er trods alt projektafhængigt) imellem forvaltningsrepræsentanter og det private selskab danner et ”vi”, mens byrådet eller også parlamentet bliver til ”dem” og konstrueres som omverdenen.

I forlængelsen heraf kunne det være spændende at fokusere på i hvor høj grad partnerskabsidentifikationen afhænger af at OPP kritiseres fra den regerende koalition og selve beslutningen således løbende politiseres? I den danske case revurderes beslutningen ikke og der udvikles heller ikke samme partnerskabsidentifikation, men særlig i den offentlige part (SES) italesættes kontraktrelationen frem for fællesskab. Det kunne således være interessant at undersøge hvor vidt der kan iagttages en korrelation imellem kritik og partnerskabsidentifikation.

Desuden har min analyse af OPP-kontrakten vist, at der ikke rummes flere partnerskabselementer end i almindelige kontrakter. Det giver anledning til at undersøge nærmere, om der også udvikles en fælles organisering i mere almindelige udliciteringer som en del af de interviewede fremhæver. Det stilles således ikke så meget spørgsmålet om PFI/OPP er et partnerskab, men om det er mere partnerskab end i traditionelle kontrakter.

7. Litteraturliste

- Andersen, N. Åkerstrøm (2006). *Partnerskabelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, N. Åkerstrøm (2002). Polyfone organisationer i *Nordisk Organisasjonsstudier*. Nr. 2/2002. 27-53.
- Andersen, N. Åkerstrøm (2000). Political Administration. MPP Working Paper No. 5. Institut for ledelse, politik og filosofi. Copenhagen Business School.
- Andersen, N. Åkerstrøm (1999). *Diskursive Analysestrategier: Foucault, Koselleck, Laclau og Luhmann*. København. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Andersen, N. Åkerstrøm (1997). *Udlisering: Strategi og historie*. Nyt fra samfundsvidenskaberne.
- Andersen, N. Åkerstrøm & Tygesen, Niels Thyge (2004). Styrg af styringsværktøjer. I *Nordisk Administrativt Tidsskrift* nr. 1/2004. 28-37.
- BDI 2004. *Positionspapier Public Private Partnerships*. Berlin. Internetkilde: www.bdi-online.de. DL 11.09.2009
- Beratergruppe – „PPP im öffentlichen Hochbau“ (2003). *PPP im öffentlichen Hochbau. Band I: Leitfaden*. August 2003. Internetkilde: www.bmvbs.de. DL: 30.04.2009.
- Braad, Tina & Brøgger, Torben (2004). OPP en udbudsretlig udfordring. i Tidsskriftet: *Byggeindustrien Byggeforum*. Oktober 2004/ 55. årgang nr.6. TechMedia A/S. 18-19.
- Brøgger, Torben & Christensen, Per (2004a). OPP – er Danmark på rette spor? i Tidsskriftet: *Byggeindustrien Byggeforum*. August 2004/ 55. årgang nr.5. TechMedia A/S. 24-27.
- Brøgger, Torben & Christensen, Per (2004b). OPP og lånebekendtgørelsen. i Tidsskriftet: *Byggeindustrien Byggeforum*. Oktober 2004/ 55. årgang nr.7. TechMedia A/S. 18-20.
- BMVBS: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2009). *PPP Handbuch*. vvb Vereinigte Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Bad Homburg.
- BMVBS: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2007) *Erfahrungsbericht- Öffentlich-Private-Partnerschaften in Deutschland*. Internetkilde: www.bmvbs.de DL: 13.4.2009.
- Bundes SGK (2005). *Positionspapier „Chancen Öffentlich Privater Partnerschaften nutzen“*. Beschluss des Vorstandes der Bundes SGK vom 24./25. Juni 2005. Internetkilde: www.bundes-sgk.de. DL: 11.9.2009.

- Die Linke (2008): *Öffentlich Private Partnerschaften. Eine besonders intelligente Form der Privatisierung?* Internetkilde: <http://www.die-linke-hh.de>. DL: 20.10.2009
- Döhler Marian (2007). Vom Amt zur Agentur? Organisationsvielfalt, Anpassungsdruck und institutionelle Wandlungsprozesse im deutschen Verwaltungsmodell. i Jann Werner & Döhler Mairan (red.). *Agencies in Westeuropa*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- EBS: Erhvervs- og Boligstyrelsen (2004) *Vejledning om OPP til bekendtgørelse om OPP, partnering og nøgletal*.
- EBST: Erhvervs- og Byggestyrelsen (2007). *Fem modeller for Offentlig-privat samspil. En guide til kommunerne*. Internetkilde: www.ebst.dk. DL: 1.10.2009.
- EBST: Erhvervs- og Byggestyrelsen (2005). OPP-Markedet i Danmark 2005-2010. Internetkilde: www.ebst.dk. DL: 20.9.2009.
- EBST: Erhvervs- og Byggestyrelsen (2004). *Offentlig Privat Partnerskab Basiskontrakt*. Internetkilde: www.udbudsportalen.dk. DL: 3.10.2009.
- Elkjær, Jens Kr. (2004): Offentlig – Private Partnerskaber. I Tidsskriftet: *Revisions- og Regnskabsvæsen*. Maj, nr.5/2004. Forlaget Thomson. 6 – 17.
- Esmark Anders & Bagge Laustsen, Carsten & Andersen, N. Åkerstrøm (red.) (2005). Poststrukturalistiske analysestrategier i: *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. Roskilde Universitetsforlag. 7-15.
- Finansministeriet (2003). *Investeringsplanen*. Internetkilde: www.fm.dk. DL: 1.9.2009.
- Finansministeriet (1999). *Budgetredegørelse*. Internetkilde: www.fm.dk. DL: 1.9.2009.
- Finansministeriet (1993). *Nyt Syn på den offentlige sektor*. Sorgenfri Tryk A/S. København.
- Finansministeriet (1992). *Den offentlige sektor 1982-1992*. Sorgenfri Tryk A/S. København.
- Finanzministerium NRW (2005). *Public Private Partnership im Hochbau. Vertragsrechtliche Aspekte am Beispiel von PPP-Schulprojekten*. Public Private Partnership-Initiative. November 2005.
- Finanzministerium NRW (2004). *Public Private Partnership im Hochbau. Erste Schritte: Der PPP-Eignungstest*. Public Private Partnership-Initiative. Oktober 2004.
- Funken, Klaus (2004). *Öffentlich private Partnerschaften. Neue Chancen für öffentliche Leistungen*. (ed.: SPD Bundestagsfraktion). Cicero Werbeagentur. Berlin/Bonn.
- Greve, Carsten (2006) Public Management Reform in Denmark i: *Public Management Review*. Vol.8 Issue 1. Routledge. 161-169.

- Greve, Carsten (2003). Kapitel 3: New Public Management. i Greve, Carsten: Offentlig ledelse. Teorier og temaer i et politologisk perspektiv. Jurist og Økonomforbundets Forlag. 67-86.
- Greve, Carsten (2000) Governance by contract creating public-private partnerships in Denmark. i: Fortin, Yvonne & Van Hassel, Hugo (ed.). *Contracting in the new Public Management*. IOS Press. 49-65.
- Ghobadian, Abby m.fl. (2004). PPP: The Instrument for Transforming the Public Services. i: *Public-Private Partnerships*. Palgrave. 1-12.
- Goew (2004). *Public Private Partnership. Positionspapier des Wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft*. August 2004.
- Hodge Graeme (2004): The risky business of Private Public Partnerships. *Australian Journal of Public Administration*. Årgang 63/ Udgave 4. 37-29.
- Holmark, Eva & Tvarnø Christina D. (2009). OPP – fra tanke til handling. i Tidsskriftet: *Spektrum*. Januar/Februar 2009/21.årgang. TechMedia A/S. 32-33.
- Højlund, Holger & Knudsen Den mulikoblede sektor. i: Pedersen, Dorthe (red.). *Genopfindelsen af den offentlige Sektor. Ledelsesudfordringer i reformernes tegn*. Børsenforlag. sidetal
- Innovationsraadets Frontløbernetværk (2009). *OPP – et innovativt alternativ til traditionelle udbudsformer*. Internetadresse: <http://www.innovationsraadet.dk/pdf/opp.pdf>. DL: 11.9.2009.
- Kneer, Georg & Nassehi, Armin (2004). *Niklas Luhmann: Introduktion til teorien om sociale systemer*. København. Hans Reitzels Forlag.
- KOM (2004). *Grønbog om Offentlig-private partnerskaber og fællesskabslovgivningen om offentlige kontrakter og koncessioner*. Internetkilde: eur-lex.europa.eu DL: 12.9.2009.
- Kvale, Steinar (1997): Interview- En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels forlag.
- Luhmann, Niklas (2001). Dekonstruktion als Beobachtung zweiter Ordnung i *Aufsätze und Rede*. Reclam. 262-296.
- Luhmann, Niklas (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Suhrkamp Taschenbuch. Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas (1990). The 'state' of the political system. i: *Differentiation of society*. Columbia University Press. 165-173.
- Luhmann, Niklas (1986). Politics. i *Ecological Communication*. Cambridge. Politz Press. 84-93.

- Markert, Line & Groesmeyer, Lise & Christensen, Andreas (2005). *OPP i Danmark*. i Tidsskriftet: *Revisions- og Regnskabsvæsen*. November 2005/ nr.11. Forlaget Thomson. 40-47.
- Nielsen, Bent Michael & Fløe, Thomas & Munck, Karen (2005). OPP i praksis. i Tidsskriftet: *Byggeindustrien Byggeforum*. Marts 2005. 56.årgang nr.2. TechMedia A/S. 12-15.
- ØEM - Økonomi- og Erhvervsministeriet (2002). *Vækst med vilje*. Internetkilde: <http://www.oem.dk>. DL: 1.9.2009.
- Petersen, Ole H. (2007) Reguleringen af offentlig-private partnerskaber i DK i: *Tidsskrift Politik*. år10/nr.3/2007. 39-51.
- PPP Plattform (2007). PPP im Öffentlichen Hochbau. Internetkilde: www.ppp-platform.de DL: 16.4.2009
- Regeringen (2004). Handlingsplan for Offentlig-Private Partnerskaber (OPP). Internetkilde: www.fm.dk. DL: 14.4.2009.
- Regeringen (2003a). *Vækst, viden og investeringer*. Internetkilde: www.fm.dk DL: 1.9.2009.
- Regeringen (2003b). *Staten som byggherre*. Internetkilde: www.oem.dk. DL 15.04.2009
- Schneider Ulrich & Hugenberg, Olaf (2005). Neuer Finanzierungsformen für öffentliche Aufgaben. i: Blanke, Bernhard m.fl. (red.). *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Verlag für Sozialwissenschaften. 382-392.
- Sloth, Johannes (2004). Kan OPP slå igennem i Danmark? i Tidsskriftet: *Samfundsøkonomen*. 2004/nr.5. DJØF. 39-47.
- SPD Bundestagsfraktion (2005). *Öffentlich Private Partnerschaften Das ÖPP – Beschleunigungsgesetz*. >>>dokumente Nr. 03/05.
- Strünck, Christoph & Heinze, Rolf G. (2005). Public Private Partnerships. i: Blanke, Bernhard m.fl. (red.). *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Verlag für Sozialwissenschaften. 120-128.
- Teubner, Gunther (2003). Hybrid Laws. i: Robert Kagan and Kenneth Winston (eds.) *Legality and Community*. Berkeley Public Policy Press, Berkeley 2002, 311-331)
- Teubner, Günther (1993). The many headed hydra: Networks as Higher-Order Collective Actors. i: In: Joseph McCahery, Sol Picciotto und Colin Scott (ed.) *Corporate Control and Accountability: Changing Structures and the Dynamics of Regulation*. Oxford University Press, Oxford 1993, 41-60.
- Teubner, Günther (1992). Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive

Akteure höherer Ordnung. i Krohn, Wolfgang & Küppers, Günter (ed.): *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. Suhrkamp, Frankfurt am Main. 189-216.

Thygesen, Niels Thyge (2004). Hvordan styringsteknologi gør ledelse muligt. i Pedersen, Dorte (red.). *Offentlig ledelse i managementstaten*. Samfundslitteratur. København. 137-175.

Tvarnø, Christina D. (2005). PPP and Public Service Broadcasting. i: *Julebog 2005*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København. 181-201.

Tvarnø, Christina D. (2004). Offentlig-Private Partnerskaber. Tendenser i Danmark og EU. i: *Julebog 2004*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København. 297-316.

Udlisteringsrådet (2006). Hvorfor ikke udbyde? Internetkilde: www.udbudsportalen.dk

UN/ECE (2000). *Draft Guidelines for Private Public Partnerships for Infrastructure Development*. ECE/TRADE/NONE/2000/8.

Weihe, Grudrid (2009). *Public-Private Partnerships. Meaning and Practice*. PhD Series 2.2009. Copenhagen Business School.

Werle, Hermann (2007). *Vortrag beim Treffen des European Network for Public Services*. 6./7. Dezember. Brüssel.

Wissenschaftliche Dienste des deutschen Bundestags (2005). Der Aktuelle Begriff. Nr. 73/2005.

Bilag

Bilag 1. Interview guide til den offentlige part	1
Bilag 2. Interviewguide til den private part.....	2
Bilag 3. OPS illustration af Erhvervs- og byggestyrelsen.....	3
Bilag 4. Transskribering af interview med Dethlef Parthie	4
Bilag 5. Transskribering af interview med Timo Garbisch.....	18
Bilag 6. Transskribering af interview med Njal Olsen.....	40
Bilag 7. Transskribiering af interview med Rasmus Holbech	56

Bilag 1. Interview guide til den offentlige part

Kan du indledende fortælle lidt om dig selv og hvordan du er kommet til at arbejde med OPP i dag?

Kan du fortælle lidt om kommunens/ styrelsens generelle erfaringer med OPP?

Eksisterer der en generel policy i forhold til at hvornår at gennemføre et projekt som Offentlig-privat partnerskab?

Hvordan blev der besluttet at bygge projektet som OPP?

Eksisterede der nogen specifikke krav fra jeres side til leverandøren? Kan du fortælle lidt mere specifikt om udbudets indhold?

Hvordan kan samarbejde med leverandøren generelt beskrives?

Hvordan blev tredje parter (sportsforbund/ SKAT) inkluderet i projektets forløb?

Eksisterer der en styre- /koordineringsgruppe/ Hvor ofte mødt gruppen i så fald?

Kan du nævne nogle specifikke spørgsmål der blev behandlet af styre- / koordineringsgruppen undervejs?

Opstod der konflikter undervejs og i så fald, hvordan blev disse håndteret?

Blev der udarbejdet nogen tilføjelse til aftalen og i så fald, hvordan foregik forhandlingerne?

Har kommunen/ styrelsen oplevet kritik fra tredje parter i forhold til byggeriet? Hvordan håndterede kommunen/ styrelsen kritikken i så fald?

Bilag 2. Interviewguide til den private part

Kan du indledende fortælle lidt om dig selv og hvordan du kom til at arbejde med OPP?

Kan du fortælle lidt, om hvordan virksomheden blev en del af OPP i Flensborg/Haderslev?

Kan du fortælle lidt om KPC's erfaring i fasen frem til underskrivelsen af OPP kontrakten?

Hvordan var samarbejde mellem jer og kommunen/ styrelsen i udbudsfasen?

Havde i nogen specifikke krav i forhold til kontraktens indhold/ pligtdeling?

Kan du fortælle lidt om spørgsmål der dukket op undervejs mellem jer og kommunen/styrelsen og i så fald, hvordan blev disse håndteret?

Hvordan blev brugere (sportsforbund/ SKAT) involveret i processen og var det rimelig for jer som OPP selskabet?

Hvordan var samarbejde mellem leverandørerne (internt i projektselskabet)?

Hvordan var stemningen i ved møder i styringsgruppen/ koordineringsgruppen? Hvor tilfreds var du med samarbejde?

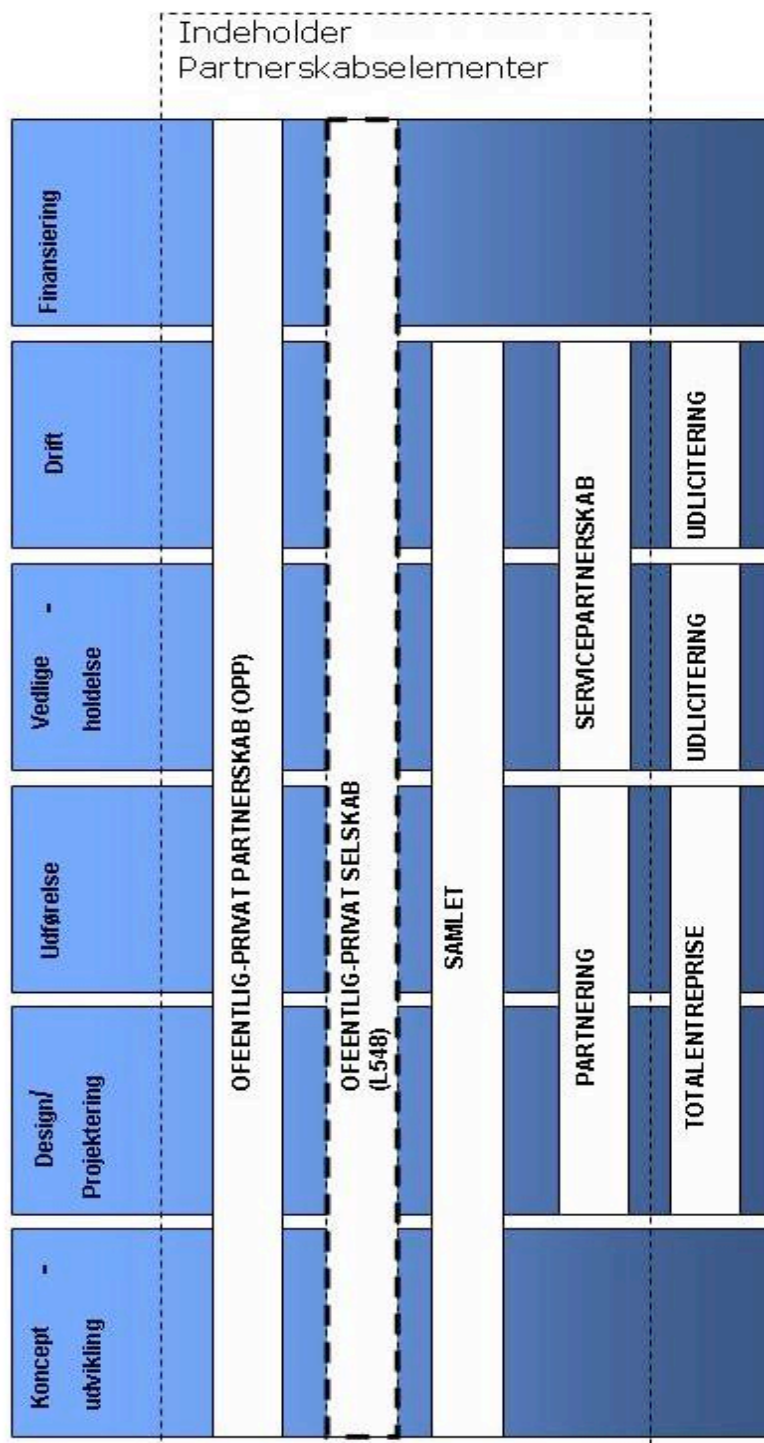
Var det jeres først OPP som i bygger? Hvis ikke, hvordan vil du vurdere jeres overordnede erfaring med OPP projekter?

Oplevet i kritik udefra (medierne, tredje parter)?

Var i med til andre statsbyggerier som leverandør? I så fald, hvordan er OPP modellen anderledes end almindeligt medarbejde i statsbyggeri?

Bilag 3. OPS illustration af Erhvervs- og byggestyrelsen

Offentlig-private samarbejdsformer



Bilag 4. Transskribering af interview med Detlef Parthie

Dato: 13.08.2009

Adresse: Stadtverwaltung, Rathaus Flensburg

C: Zunächst einmal vielleicht einführend, so wie sie überhaupt dazu gekommen sind jetzt hier sich mit ÖPP innerhalb des Rathauses zu beschäftigen... also wie sie an die Stelle gekommen sind und wie sich das entwickelt hat, ob sie es übernommen haben oder...

DP: Nein ich hab... ja es gab die Absicht ein neues Hallenbad zu bauen und von daher brauchte man jemanden, der das Verfahren durchführt. Und da ich von der Aufgabe her, sag ich mal, Fördermittelaquise betreiben soll und auch gucken muss, was in Europa an Fördermitteln zu holen ist hat man gesagt „Ok, dann machen wir das da an dieser Stelle fest“ und von daher bin ich dann hier vom ersten Tage... ja bis zum heutigen Tage. Das gehört... ja das verwaltungsmäßig abgewickelt hab und das Projekt so ein bisschen abgestochert habe. Aber wie gesagt, da wurde nicht gefragt ob man es wollte, sondern das war dann so.

C: Mmh. Und wie sind sie dann auf die Idee gekommen, das als Öffentlich-private Partnerschaft dann zu bauen?

DP: Die Stadt hat, äh die Ratsversammlung, also unser Kommunalparlament oder wie auch immer, hat gesagt wir wollen ein neues Hallenbad bauen und es soll geprüft werden in dem Zusammenhang, ob dieses Hallenbad auch im Wege des ÖPPs gebaut werden kann. Und daraufhin hat es dann Untersuchungen gegeben durch die I-Bank Schleswig Holstein, ob das sich wirtschaftlich rechnen würde, ob die Stadt ein Vorteil davon hätte und da hat man auf Grund der Indikatoren und der Ermittlungen der ganzen Zahlen haben wir festgestellt, dass die Stadt in Größenordnungen von 10-15% einen wirtschaftlichen Vorteil daraus haben wird. Und da hat die Stadt, nachdem das dann klar war, haben wir dann den Auftrag bekommen eine europaweite Ausschreibung zu machen. Und dann, ne, ist das Verfahren so verlaufen.

C: Ja. Und also, wenn ich das richtig gesehen habe, hat die Stadt Flensburg zwei ÖPPs, da ist also noch ein anderes was auch als PPP gebaut wird, aber das ist nicht hier... achso...

DP: Nein, also wäre mir nicht bekannt aus dem einfachen Grund, das muss man halt dann wissen, dass die Politik ihren Beschluss so gut nicht mehr findet. Weil sie merken, dass mit einem ÖPP praktisch ein äh, äh wesentlicher Einfluss verloren geht. Auf den Betrieb... ne, weil dann gibt es betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten, ne und nicht politische Notwendigkeiten und das mögen sie nicht so gerne.

C: Ok... und was sind ihre persönlichen Erfahrungen das jetzt als ÖPP, also PPP zu bauen?

DP: Also ich finde es im Interesse von uns allen, wenn wir ein dauerhaftes Bad haben wollen, gibt es für mich nur die Möglichkeit das so zu bauen und zu betreiben, wie wir das jetzt machen. Aus dem einfachen Grunde, weil Verwaltung wir nie betriebswirtschaftliche Punkt zur Kenntnis nehmen, sondern wird immer sagen, äh ja..., gibt es öffentlichen Druck fällt die Verwaltung um bzw. die Politik sagt dann „ok, das können wir alle machen“ und hier ist einfach so, dass man Leistung, die man von dem anderen abfordert mit Geld bewerten kann. Und dann muss man ganz knallhart Entscheidungen treffen, will ich das so oder will ich das nicht. Ist es mir das wert oder nicht. Und da, deswegen bin ich da für diesen Bereich, auch sehr dafür das das gemacht wird. Ich finde das ist eine Perspektive für solche betriebswirtschaftlichen Größen, die man auch haben muss. Und die kann man, äh die könnte eine Verwaltung nie durchhalten. Weil wir immer in politischen Entscheidungsgegenständen sind und Politik muss nicht folgerichtig entscheiden.

C: Nee... Und wir waren da jetzt schon ein bisschen drinnen. Aber gibt es eine offizielle ÖPP Politik der Stadt Flensburg, also gibt es dazu eine öffentliche Richtlinie, eine beschlossene Richtlinie?

DP: Nein, gibt es nicht. Die Politik... also das Hallenbad ist das, sag ich mal, Projekt, das jetzt einmal durchgezogen wird und geguckt wird wie geht es dann und in welcher Form ist es denn akzeptabel oder nicht. Und von daher, denk ich mir, wird es keine ÖPP Richtlinie im Augenblick geben und es wird noch, denk ich mir, vier bis fünf Jahr dauern bis man hier den Wert erkennen kann über den wir dann... über dieses ÖPP Modell. Ob das funktioniert oder nicht. Vorher nicht.

C: Nö... Und wissen sie, wie sich die Stadt Flensburg sich damals dafür entschieden hat, also an welchen Vorbildern die Stadt Flensburg sich orientiert hat?

DP: Also es ist ein Mainstream gewesen, das war ein Mainstream in der öffentlichen... ja in der Verwaltungsreform, das man gesagt hat „Ok... Verwaltung soll nicht mehr alles machen, sondern Verwaltung sollte auf ihre Kernbereiche zurückgeführt werden“ und da in dem Zuge sind auch die PPP Sachen, oder ÖPP Sachen entstanden und von daher ist das dann eben auch an der Stelle so, dass das mal hier probiert werden sollte, ne? Und von daher ist es dann hier an der Stelle hier so gemacht worden.

C: Und... ja das haben sie jetzt gerade auch schon so ein bisschen erläutert, aber gab es denn auch noch andere Kriterien außer die wirtschaftlichen Kriterien, die ausgelöst haben das es als ÖPP gebaut wurde?

DP: Man muss wissen, dass man in Deutschland und speziell auch die Stadt Flensburg den Kreditrahmen ausgeschöpft hat, ja? Und von daher hätten wir sicherlich das Problem, dass wir Kredite die wir für andere Zwecke unbedingt brauchen würden, die wir nicht kriegen würden. Und von daher ist es einfach so das an der Stelle das ein Grund war und der zweite Grund ist der: Flensburgs Hallenbad ist vierzig, über vierzig Jahre alt, aber hat den Nachteil, dass wir durch unseren Betrieb alleine jedes Jahr 700.000Euro aufwenden

müssen um Unterschüsse abzudecken. So und das, äh, und die Erwartung der Stadt ist, dass sie durch dieses PPP Modell oder ÖPP Modell in der Lage ist diesen Unterschuss, die Unterschussabdeckung erheblich zu reduzieren und das, äh... der jetzige Betreiber und der jetzige Investor haben der Stadt zugesagt, dass sie einen Zuschuss, Betriebskostenzuschuss von nur 115.000 Euro jährlich haben wollen. Also statt 700.000, 115.000 also von daher ist da irgendwo der Gewinn der Stadt, dass sie dauerhaft praktisch entlastet wird aus Unterschussabdeckung.

C: Und auf wie viele Jahre ist die Zusammenarbeit angelegt?

DP: Die gilt für 25 Jahre und die Bedingung war innerhalb dieser 25 Jahre muss das Grundstück und das Gebäude bezahlt sein, damit man also keine Restwertverhandlungen nachher hat. Wenn die 25 Jahre rum sind, soll dieses Bad in allen Funktionen her, in funktional einwandfreiem Zustand und auch bauliche einwandfreien Zustand an die Stadt übergeben werden. Und damit ist dann praktisch innerhalb der 25 Jahre das Gebäude bezahlt und äh wir haben erhebliche Kosten gespart im Bereich des Betriebes.

C: Und jetzt hab ich ja den Vertrag nicht gesehen, deswegen weiß ich nicht so diese Einzelheiten. Aber das Grundstück ist das nicht in der Stadt, also in Stadthänden oder ist ...

DP: Das ist in Stadthänden. Das bleibt in Stadthänden. Wir haben ein Modell gewählt, dass wir hier das Grundstück zur Verfügung stellen. Wir tun so, als wenn wir das Gebäude bauen würden und wir vermieten das Gebäude an den Betreiber oder an den Investor zurück. Das ist also, hängt damit zusammen, dass wir da erhebliche Notarkosten gespart haben und die Stadt Flensburg praktisch vom ersten Tage an Eigentümer ist und Eigentümer bleibt und damit also auch bestimmte Eigentümerrechte wahrnehmen kann, ne? Ne? Und von daher ist das schon ne Konstruktion, die geschickt ist.

C: Ja. Und welche... ja jetzt hab ich die Ausschreibung auch nicht gesehen. Aber was waren denn die Kriterien für den möglichen Auflieferer?

DP: Die Kriterien, die wir angeben mussten in der Ausschreibung sind, dass 50% - also von 100%- für die Wirtschaftlichkeit, ne also sprich, dass man nicht was Schönes baut und nachher wir äh, schön viel zahlen dürfen. 30% waren die Größe des Angebotes und für die Qualität, sprich also was bietet ich denen. Also bietet ich ne Sauna, wie auch immer dazu... hab ich also verschiedene auch so genannte Spa-Elemente da drin. Und das, äh 20% waren für die Frage der städtebaulichen Struktur. Ne? Also 20% das der Baukörper einigermaßen passt. So, das waren die Kriterien und wie gesagt 50% Wirtschaftlichkeit und 30% Qualität und Güte, das Angebot war zu 80%, das man gesagt hat „wir wollen einen reinen Zweckbau und wir wollen ne vernünftige Möglichkeit des Betriebes haben“ und dazu ist es gekommen dann.

C: Ja... und welche Kriterien/ Punkte waren es dann, die gemacht haben, dass sie sich für Industriebau Wernigerode mbH entschieden haben? Gab es viele?

DP: Na ja, wir haben... vielleicht erst einmal erklären. Wir haben... unser Vertrag ist geschlossen mit Commerz Real. Ne? Ich weiß nicht, das ist eine Tochter der Commerzbank. Ne? Und diese Commerz Real ist praktisch, hat mit drei... es gab so eine Bietegemeinschaft. Commerz Real hat Wernigerode als Generalunternehmer, ja? Und gleichzeitig Palm Springs & Co als Generalplaner und –betreiber. Und die haben also insgesamt als Konsortium dieses Angebot gemacht. Von daher war das für uns – erstens ist es bekannt das Wernigerode die ihnen... äh... erstens mal wurden die Kriterien am besten erfüllt und das Zweite war, das klar war dass die ja Wernigerode bekannt dafür ist dass sie die Fristen auch einhalten. Wir haben ja, als, um ihnen das zu erklären. Wir brauchen uns also auch nicht mehr darüber Gedanken machen, ob das 16,8 oder 16,9 oder 17 Millionen werden, sondern wir haben einen Vertrag mit 16,8. Und aus und vorbei. Und es kann nur, ne Veränderung kann es nur geben, wenn es erhebliche Abweichungen gibt zum Beispiel haben wir das erlebt, dass wir einen Bodenaustausch vornehmen mussten, den wir halt vorher nicht eingeplant haben, weil das unser Grundstück ist. Die Kosten müssen wir aufbringen. Aber alles andere, das mit dem Bau unmittelbar zu tun hat, ne, ist nicht unser Problem. Und deswegen sind die gedächert und damit gefixten Kosten und damit ist Ruhe im Schiff und von daher ist, haben wir schon auch drauf geachtet, dass wir ne Firma oder äh, dass wir ein Angebot kriegen, wo also nicht immer... wo bekannt ist, dass die Preise gehalten werden.

C: Ja. Und gab es denn viele andere Angebote?

DP: Es gab fünf insgesamt.

C: Es gab fünf insgesamt?

DP: Ja es gab fünf insgesamt und äh mit zweien wurde bis zum Schluss verhandelt. Und dann hat es eine Entscheidung gegeben. Da haben sie die beiden besten Bieter, also nach unserer Auffassung besten Bieter, vorgestellt und dann musste die Ratssitzung entscheiden

C: Ok, das war also die Ratssitzung, das war also die Stadt Flensburg die entschieden hat?

DP: Ja, genau. Die politisch Verantwortlichen.

C: Mmh. Und wir würden sie jetzt die Zusammenarbeit mit dem Auflieferer beschreiben?

DP: Also jetzt mit Wernigerode oder jetzt mit Commerzreal?

C: Mit beiden.

DP: Also ich kann nur sagen, mit beiden ist es unproblematisch. Es ist so, dass die das was sie zugesichert haben auch einhalten. Und dass wir bisher überhaupt gar keinen Grund haben in irgendeiner Weise auch nur zu sagen „die halten sich nicht dran oder da sind Fehler gemacht wurden“ oder wie auch immer. Wir werden dann sehen, wenn wir

das Gebäude abnehmen, ja? Aber auch das ist, sehen wir mal ganz entspannt aus dem einfachen Grunde, müssen sie wissen, dass die Stadt Flensburg erst Geld zahlen muss, wenn sie sagt „das Gebäude ist für mich in Ordnung“. Ja? Und wenn das nicht in Ordnung ist, dann wird das mit dem Geld ein bisschen länger dauern. Ja? Verstehen sie? Sondern hier ist das einfach so das wir sagen „Ja ok, die werden das schon ordentlich bauen müssen“ und wir haben da einige Sicherungselemente drin, dass das auch zukünftig ordentlich betrieben wird bzw. ordentlich in Stand gehalten wird.

C: Und wie sind denn die Abmachung bezüglich von einzelnen Treffen, also gibt es regelmäßig auch mal Treffen und wie läuft das so ab, also die Zusammenarbeit?

DP: Also wir haben regelmäßige Baubesprechungen. Wir haben daneben regelmäßige Treffen mit der Investorengruppe, insgesamt, weil das eine oder andere, ne, das muss mal ausgesprochen werden. Aber es findet immer, sag ich mal, in kollegialem vernünftigen Zustand statt und ist so eigentlich immer zielführend, ja? Wir haben einige Sachen, die eben aufgetaucht sind, die wir eben klären mussten und die haben wir vernünftig klären können, so ne? Das zeichnet so was aus, ne? Und das andere sind die Baubesprechungen sind so ohne Probleme. Dann gibt es noch ne, äh, die Stadt Flensburg hat einen Beirat gebildet, weil wir die Politik ins Boot holen müssen. Überlegen sie mal, wenn wir jetzt so wie der Geist aus der Flasche, ne, wir walten und plötzlich ist das Hallenbad da, für die Politik nicht durchhaltbar sein. Dann würden sie alle noch mal versuchen nach zutreten. Und von daher haben wir einen Beirat gebildet und da werden, ich sag mal so, haben wir im letzten Halbjahr sechs Sitzungen gehabt. Und jetzt gibt es also so eine Begleitung dieses Verfahrens und im Augenblick sind wir dabei, ja die zukünftige Nutzung des Hallenbades durch die Vereine und durch die Schulen abzuarbeiten.

C: Und woraus besteht der Beirat. Ist das ausschließlich mit der politische Vertretung? Oder auch Investoren?

DP: Nee, politische Vertretung, Schwerbehindertenbeauftragte und Sportvereinmitglied der sogenannten IG-Hallenbad, also ein Vertreter aus dem Sportverein und die Verwaltung und dann eben auch die Investoren Gruppe.

C: Die ist schon auch dabei.

DP: Ja die ist auch dabei, die muss ja auch den Politikern gegenüber Rede und Antwort stehen wir werden doch nicht uns die Klinke abholen, die andere kriegen sollen.

C: Und wie ist die Stimmung da so, also was ist jetzt der Ablauf? Also gibt es vielleicht mal ein konkretes Beispiel, was da so besprochen wird und wie ist das dann... oder wird das ausgespielt oder ist das dann immer jemanden, der die ganze Zeit über das Ruder in der Hand hält und redet oder ist das ausgeglichen?

DP: Nein, es gibt schon, äh... Sie müssen einfach das was wir vorhin über die Geschichte des Entstehens gesagt haben, sehr einfach zur Kenntnis nehmen, dass das genauso weitergeht. Ja, wir haben ja, ich weiß nicht ob sie das verfolgt haben, die Kommunalwahl

hier gehabt und haben ja eine Wählerinitiative, die es vorher nicht gab, die ist plötzlich stärkste Fraktion geworden und die hat ja ein Ziel eben ihrer politischen Tätigkeit sollte sein das zu verhindern, dass das Hallenbad kommt. Verstehen sie? Und von daher haben wir eben keine Chance irgendwas zu transportieren und wir haben auch schon gar nicht die Chance durchzudringen, sondern es gibt das Beißen geht weiter, ne? Und von daher wird das, was sie beschreiben „einer sagt und die anderen nicken und hören zu“ das existiert nicht. Sondern es wird immer krankhaft versucht uns nachzuweisen, was wir hätten anders machen können oder besser machen können aus deren Sicht. Bloß bisher haben wir das so noch nicht erlebt, dass an der Stelle es geschafft worden ist. Sagen wir mal so, es hat immer sachlich, vernünftige überzeugende Argumentation der Verwaltung gegeben und von daher ist das alles ok. Und deswegen kann Politik sich da letztendlich nur auf diesen Weg begeben und sich da einbringen. Und wie gesagt. Wenn sie sich vorstellen zum Richtfest kommen kaum politische Vertreter, vom Beirat keiner... ne? Dann wissen sie was hier gespielt wird. Da müssen wir auch durch. Hilft ja nichts.

C: Wenn sie von uns sprechen dann meinen sie die Verwaltung und auch...

DP: Ja... und die Investorengruppe. Ne? Das ist ja so, müssen sie ja so sehen, dass wir zwar Trennungslinien haben, dass wir genau jeder seine Rolle zu übernehmen hat, aber das natürlich ne Stadt, die einen Vertrag mit jemanden schließt auch verpflichtet ist diesen Vertrag einzuhalten, sonst dürfte sie ihn nicht schließen. Also von daher ist das schon mal, also kann das nicht angehen und deswegen sitzen wir da insgesamt im gleichen Boot und versuchen dieses Hallenbad vernünftig hinzukriegen.

C: Mmh. Und wie ist das jetzt bei Verhandlungen mit den Investoren, wenn ich jetzt darauf noch mal zurückkommen darf? Wie ist da die Stimmung?

DP: Die ist... Na ich habe ihnen doch das mit dem Bodenaustausch erzählt. Da geht es um ne Summe na, ursprünglich 900.000 Euro. Ist schon ne Summe die uns beiden ganz gut gefallen würde, wenn sie auf unserem Konto wäre. Ne? Und von daher ist es einfach an der Stelle so, dass diese 900.000 Euro natürlich von uns nicht gerne gezahlt werden und die anderen, die wollen es natürlich haben. Und von daher war das so ein Punkt, wo man, ja, man zwar dreimal brauchte, aber man ist nicht im Streit auseinander gegangen. Jeder hat dem anderen die Zeit gelassen, zu überlegen wie so was aussehen konnte und das haben wir dann letztendlich hingekriegt. So das wir eine vernünftige Regelung gefunden haben, wo, ich sag mal wie es so ist im Leben, der eine was bezahlt und der Andere was bezahlt. Das haben wir aber geklärt und zwar einvernehmlich und auch ohne dass es da größere Verwerfungen oder Streitereien gegeben hat.

C: Und andere Dinge aus der Bodenaustauschung? Gab es noch andere außervertragliche Dinge die im Verlauf aufgetaucht sind?

DP: Ja, also mmh. Ja es hat vieles gegeben, da haben wir plötzlich festgestellt... Also der Investor hat ausmessen lassen, das Grundstück so vermessen lassen und dann stellten wir fest, das ein anschließendes Kleingartengelände, praktisch in dieses Grundstück rein, Wege gebaut hatten. Und von daher sind das natürlich solche Sachen, wo man dann

immer staunt und wo es richtig Knatsch geben kann. Und da musste die Stadt bei und musste, weil wir haben es, auch wenn wir das nicht wollten, irgendwie haben wir das mit zugelassen, dass das so passiert ist also mussten wir auch dafür sorgen, dass es verschwindet. So und das hat uns natürlich Geld gekostet. Aber das ist ja die einzige Chance ordentlich damit umzugehen. So und da denke ich mir hat jeder, sowohl der Investor wie auch die Stadt darauf Rücksicht genommen, was der andere vertragen kann. Also es gibt nicht so, ne, dass man noch mal nachzieht, wenn man merkt der andere, der ist festgedreht.... Das man dann noch mal sagt ok, wollen wir mal gucken wie weit das noch geht, sondern da gibt es dann das man sagt ok, das ist jetzt die Konsequenz für uns. (23:00)

C: Ich denke hier vor allem daran, dass diese Projekt eine Öffentlich-private Partnerschaft ist. Im Vergleich zu eher traditionellen Verträgen, würden sie da das Vertrauensverhältnis zwischen Investoren und der Stadt als größer beschreiben, also diese Verhandlungsbasis die da besteht? Oder ist das... Ist das grundlegend anders?

DP: Das ist grundlegend anders. Gucken sie mal, wenn wir das als Stadt gebaut hätten, dann hätten wir praktisch, mit dem Bau hätte der andere sein Geld verdient und hätte vielleicht noch rechtzeitig Konkurs angemeldet, damit er keine Gewährleistung zahlen muss, ne? Ja? Solche Sachen, nee... und von daher, das geht alles nicht. Und deswegen sind alle Partner auf Gedau und Verderb darauf fixiert vernünftig miteinander umzugehen. Aus dem einfachen Grunde, wir sehen uns 25 Jahre lang und 25 Jahre lang mit einem Streit zu beginnen und das dann zu potenzieren und zu...äh verstärkt zu erleben hält keiner aus. Und von daher kann das nicht richtig sein. Und von daher ist es einfach ein Gebot der Stunde an so einer Sache, das vertrauensvoll laufen zu lassen. Und ich denk mir, das gehört einfach dazu sonst geht nicht. Und das ist dann ne andere Struktur. Völlig andere Struktur. Wir wollen ja nicht nur eine Lieferung, sondern wir wollen ja einen der uns 25 Jahre hier vor Ort eine Leistung bringt und die wollen wir natürlich möglichst auch noch beeinflussen können, wenn es uns oder den Bürger sich mal nicht zusagt, was da passiert. Und das können sie nicht, wenn sie nur streiten.

C: Und wie lang ist... Sie haben schon gesagt in dem Beirat sitzen z.B. auch Schwimmvereine oder Bürger vereine. Inwieweit wurden diese in die Planung mit einbezogen des Hallenbads. Inwieweit wurden die Bedürfnisse da berücksichtigt oder inwieweit haben die da sich vertreten können.

DP: Also ja, bei uns gibt es ja so einen verfassten Sport, also Sportverbänden. Und da ist es so, bevor die Ausschreibung losging. Bevor wir... im Rahmender Ausschreibung hat es einen so genannten Funktionalentwurf gegeben. Sprich, also die Stadt hat überlegt, was möchte ich haben, wenn ich ein Hallenbad neu baue, was muss da unbedingt eingebaut werden. Und mit diesem Funktionalentwurf, über diesen Funktionalentwurf haben wir mit den Vereinen geredet, haben denen den vorgestellt und haben gesagt, was wollt ihr ergänzend dazu haben. Und da an der Stelle sind sie dann beteiligt gewesen und haben ihre Wünsche vortragen können, aber ihre Wünsche haben nicht dazu geführt dass es wesentliche Veränderungen gegeben hat. Muss man auch sagen, Ne? Weil da war eine Deckungsgleichheit zwischen Verwaltung und Sportverein. Und jetzt kommt natürlich...

da waren sie beteiligt und jetzt sind sie beteiligt, z.B. über die zukünftige Nutzung machen wir so, also ich weiß nicht wie viele Sitzungen wir schon mit denen hatten, aber sieben oder acht, ja mit den Sportvereinen und versuchen mit denen alles zu eruieren und versuchen Vermittlungen zu den Vertreibern hin im Grunde genommen ist das an der Stelle so, das sie hier, ja heute auch beteiligt sind, aber eben nur begrenzt die Chance haben der Veränderung. Denn wenn der Betreiber nein sagt, dann ist das Thema durch. Und von daher können wir uns als Verwaltung ein bisschen zurücklegen. Können sagen, hör zu, wir ziehen nicht. Und wenn ihr euch nicht einigt, wir können es nicht durchsetzen. Das bedeutet dann, dass der Betreiber sagt als Beispiel. Ich nehme mal ein Beispiel: Ich soll hier jetzt für Frühschwimmer, statt um acht soll ich um sechs Uhr mein Bad aufmachen. Um achte sind nur Schulen da, da brauch ich keine Aufsichtspersonen stellen, ja als Betreiber. Also wenn ich die stellen muss, dann will ich die und die x Summe x im Jahr dafür haben, wenn ich das vorhalten muss das Angebot. Ich mache das gerne Stadt (pfeift) du zahlst. Und dann sagt die Stadt: Ist mir das 100.000 oder 150.000 Euro wert oder nicht? Und die Frage beantwortet sich bei der Haushaltslage die die öffentlichen Haushalte zurzeit haben sehr schnell. Ja? Und das ist die qualitative Veränderung. Das ich plötzlich... ja vorher hieß es so nach dem Motto: „Die Mitarbeiter machen das ja schon alles“ und plötzlich erlebt Politik und erleben alle, das Mitarbeiter auch einen Wert darstellen. Und das muss teuer bezahlt werden. Und wenn sie das und ja, das denk ich ist schon ein Erkenntnisstand, den Politik so nicht zu Anfang gesehen hat. Und auch die Sportvereine nicht, dass sie es nicht begriffen haben. Und trotzdem finde ich es gut, dass es so ist. Ne? Gut, aber da sind die Änderungen, die Veränderungen...

C: Ja. Mmh. Aber gibt es denn im Partnerschaftsvertrag. Also ein Partnerschaftsvertrag wurde ja zu Anfang geschlossen, ja?

DP: Ja.

C: Wurde der denn im Laufe der verändert? Also zum Beispiel jetzt gerade mit der Bodenaustauschung ...

DP: Vierten Nachtrag. Wir haben schon den vierten Nachtrag.

C: Vierten Nachtrag?

DP: Ja, also von daher... das ist... das gehört einfach dazu. Vertrag am Startpunkt weiß man was man will, aber wenn das denn losgeht. Es ist wie so in einer Beziehung. Zuerst sind alle sich einig, dass die Sonne scheint. Und dann (lacht) und dann kommen die Wolken. Das gehört dazu und da verändert sich was und dann muss man diese Veränderungen anpassen. Und das ist alles also ohne Probleme partnerschaftlich gemacht wurden.

C: Ich denke vor allem jetzt um noch mal auf das Thema von normalen Auslagerungen zu reden. Wenn jetzt die Stadt die Schwimmhalle gebaut hätte, hätte sie ja auch ein Vertrag mit der Baufirma abschließen müssen und es muss ja kein Partnerschaftsvertrag sein.

DP: Nee genau.

C: Sind sie daran auch beteiligt gewesen? Es gibt ja bestimmt noch traditionelle Auslagerungen

DP: Nicht weit davon haben wir so eine Campus Halle haben wir praktisch, ne? Das deutsche Haus hatten wir früher... und jetzt haben wir die Campus Halle und die haben wir praktisch nur bauen lassen. Da hat die Stadt einen Generalunternehmer beauftragt und der Generalunternehmer hat gebaut.

C: Und wie sind da die Veränderungen. Also sind da nicht auch Probleme aufgetreten? Und gibt es da einen qualitativen Unterschied bei den Verhandlungen, eben gerade weil man weiß es sind 25 Jahre?

DP: Die Qualität der... also für mich jedenfalls ist die Qualität da und ist daran zu sehen, derjenige der so was baut, der ist nach einem Jahr weg und der will auch möglichst nie wieder von ihnen was hören, weil sein Geld hat er verdient und alle Quarkerei die dann kommt, die kosten sein Geld. Die möchte er nicht... Die möchte er sicherstellen, dass er seinen Gewinn nicht geschmälert bekommt. Und Gewährleistungen mag er auch nicht so gerne. Und bei einem... Und daraufhin musste die Stadt dort ganz andere Kontrollmechanismen einbauen. Da war praktisch zusätzlich jemand total nur damit beschäftigt darauf aufzupassen, dass er auch das baut, was er zugesagt hat. Während hier... sagen wir mal so, gehen wir ein bisschen laxer damit um als Stadt. Weil wir sagen, der Mann der das baut, der ist 25 Jahre da... Der ist schon mal, ne? Der wird schon aufpassen gemeinsam mit der Stadt, dass Wernigerode nichts baut, was ihm zum Nachteil gereicht. Weil er muss 25 Jahre, davon soll er leben und der kann nicht jedes Jahr bei uns ankommen und sagen, ich möchte auch mal ein bisschen mehr Geld haben, weil wir dann... sind wir hier, ne? So...das funktioniert nicht und von daher ist das an der Stelle so, dass da der Unterschied wirklich ist. Das wir zugegebenermaßen vertrauen darauf, dass alles das was dort gemacht wird wirklich auch so gebaut wird, dass wir an der Stelle auch kein Problem haben. Wir haben... oder vielleicht einfach so... in dem Vertragswerk haben wir auch sichergestellt, dass für die Instandhaltung und für die Modernisierung des Bades bestimmt Beträge jährlich beiseite gelegt werden müssen, die nur mit unsere Zustimmung dafür genutzt werden können und benutzt werden können. Also von daher ist da an der Stelle, sag ich mal, sind da ein paar Bremsen eingezogen. Für einen der das kriminell macht verlieren wir, aber wenn das also partnerschaftlich zugeht, ne? Dann haben wir kein Problem. Aber wie gesagt. Die Partner mit denen wir da zu tun haben, können wir nur sagen, das sind schon die Richtigen. Die Sind auch nicht aus der Welt.

C: Und auch persönlich jetzt? Also ich denke es gibt ja auch immer persönliche Beziehungen. Die spielen ja auch eine Rolle. Sind das denn immer dieselben, die dann da mit dabei sind? Glauben sie, dass das auch dazu beiträgt, dass das jetzt...

DP: Ja ich denk mir klar, logo... dass man also, wenn man so wollen sind das drei, viere Leute auf der anderen Seite und hier im Rathaus sind das zwei Leute, das ist der Bürgermeister und das bin ich, die einem im Grunde genommen die Struktur in dieser

Kommunikation bestimmen. So und von daher haben wir das schon in Ordnung. Und von daher haben wir mit den Betreibern ein vernünftiges Verhältnis und auch in Wernigerode mit dem Bauunternehmen und auch mit der Commerzreal, das ja? Also da gibt es keine Frustrationen und keine Verwerfungen oder unbodenmäßiges Verhalten, weder von uns noch von der anderen Seite also von daher ist das schon wichtig, dass man da auch persönlich das liegt und die Investorengruppe hatte darauf bestanden, dass die Stadt für den Fall des Baus jemanden praktisch als Ansprechpartner zur Verfügung stellt, das der im Grunde genommen so ein Ancormann ist, um in die Verwaltung das zu transportieren, was transportiert werden muss und was verändert werden muss, ne? Es gibt so bestimmte Sachen, da fängt Verwaltung hier an eigene Gesetze zu haben, ne? Und eigene Strukturen zu erarbeiten und es gibt das plötzlich nicht wichtigeres als, ja weiß ich nicht Lebensmittelrecht oder Gaststättenrecht oder wie auch immer... Und von daher muss das alles unter einen Hut gebracht werden und das einzige, der von mir jedenfalls einen Freifahrtsschein war die Feuerwehr. Aus dem einfachen Grunde, da kann keiner riskieren das irgendwann einer sagt: „da hat der jetzt aber was zugelassen, was überhaupt rechtlich nicht in Ordnung wäre“. Also da hört es auch auf, wo die Einfluss nehmen können. Aber so alles andere denke ich mir, so die Frage Bauantrag und so was, das wurde hier schon mit gesteuert von uns aus dem einfachen Grunde das geht teilweise nicht so. Zum Beispiel Natur ist ne schöne Sache und Naturrecht also, Bodenrecht, Landschaftsrecht, Landschaftsschutz ist auch ne tolle Sache, aber dass man nun damit versuchen würde eine Maßnahme, die die Stadt will. Also wir entscheiden darüber als Stadt und wollen das und dann gibt es eine Abteilung innerhalb der städtischen Verwaltung, die hat nun zufälligerweise aufgrund der Gesetzeslage die Möglichkeit darein zu krätschen und da zuzutreten. Und dass die dann also da zutreten darf und praktische das total kaputt machen kann, das kann ja wohl nicht richtig sein. Und dafür bin ich dann ein bisschen da, aufzupassen, dass so was nicht passiert bzw. wenn dann den Bürgermeister zu instrumentalisieren und zu sagen „so du bist dran, Jetzt musst du. Jetzt geht es los.“

C: Und er muss dann den politischen Kampf...

DP: Nö, er kann anordnen, er kann ja sagen (pfeift), machen wir alles ein bisschen kleiner. Ne? Ja?

C: Um noch mal kurz auf Kritik zu sprechen zu kommen... Da haben sie ja vorhin schon gemeint, dass jetzt zum Beispiel so ein paar Sportvereine, die sich jetzt mehr gewünscht haben oder nicht so an alle Konsequenzen gedacht haben. Aber hat die Stadt Flensburg sonst Kritik empfunden? Also im Bezug auf das Hallenbad?

DP: Also wir sind böse kritisiert wurden. Und zwar muss man einfach wissen, dass der zweite Bewerber, der hier nicht berücksichtigt wurde war ein Örtlicher. So. Und der Örtliche war kein Unbekannter, er war einer, wenn sie in Flensburg irgendwo bauen finden sie irgendwelche Zettel da, dass der beteiligt ist. So und da... da war Kritik da. Aber der war so weit weg, die Belastung, die wir als Stadt zu tragen hätten bei dem Modell, wenn wir dem gefolgt wären, dem was er bauen wollte, dann hätten wir einen Aufwand betreiben müssen von ungefähr 30% mehr jährliche Zahlungen für den Bau und für den Betrieb und von daher ging das alles nicht. Also von daher...

C: Und das war dann auch in den Medien?

DP: Ja, in den Medien... Wir haben hier Aufstand gehabt aus dem einfachen Grunde, Glücksburg sagt ihnen das was? So ist hier ein Nachbar, kleines Städtchen, Kurort und die haben hier eine Terme gebaut und nun war das schlimmste und das wichtigste, dass diese Terme nun durch unser Bad kaputt gemacht wird. Also sprich, wir hätten nicht so ein Bad bauen dürfen, weil das Bad was wir bauen, schadet also dem Glücksburger Bad, Anführungszeichen, Ausrufezeichen. Das sehen wir alles nicht. Aber... äh... man muss einfach wissen, dass mittlerweile der Betreiber des Glücksburger Bades, das war auch so ein Pacht und auch so eine Art PPP Modell, mittlerweile ausgestiegen ist aus dem Betrieb. Aber... das.... Ja. Und das Problem, aber es ist halt so. Und da hat es große Auseinandersetzungen gegeben, Fernsehberichte... böse. Der Minister, der Wirtschaftsminister hat rumgezickt, hat das also für unmöglich empfunden und wollte mit der Stadt Flensburg nichts mehr zu tun haben und all so was. Aber das gehört einfach (lacht), das ist einfach die Begleitmusik dazu und trotzdem hat es dann der, kennen sie den Begriff Vergabekammer? Da gibt es also bei uns ein Vergaberecht, also wenn die Stadt dort ein Auftrag vergibt, kann jemand so innerhalb einer bestimmten Frist das rechtlich überprüfen lassen und das ist bei der... dafür hat der... hat es da eine Vergabekammer, ist da eingerichtet wurden und daraufhin ist der Glücksburger Betreiber, der ist dahingegangen und hat gesagt „Eh, das da das ist nicht in Ordnung. Du hättest das nicht.... Du hättest denen gar nicht den Auftrag erteilen dürfen, weil deine Ausschreibung falsch ist, als Stadt.“ Ne? Und das hat uns dann noch mal ne Zeit von Ende März bis in den Juni rein gekostet. Aber das Thema ist zu unseren Gunsten ist das entschieden wurden und damit... und wir haben also... uns ist bestätigt wurden, dass wir uns korrekt verhalten haben und von daher haben wir da an dieser Stelle kein Problem mehr. Trotz dieser ganzen Aufregung da

C: Wie lange war denn die Vorbereitungsphase. Also wann gab es den politischen Beschluss das Hallenbad zu bauen.

DP: Den gab es schon relativ lange. 1974. Ende 74, ach äh nein 2004 (lacht). Gut... äh nee 2004 hat es ihnen gegeben, aber die Umsetzungsphase ging dann los 2007... und die Zeit brauchen wir... wir haben innerhalb eines Jahres praktisch 2007 im Februar haben wir angefangen mit dem Verfahren. Mit der Ausschreibung ging es da los und 2008 im März haben wir eine Entscheidung treffen lassen durch die Ratssitzung. Das schafft man normalerweise nicht. Also von daher... normalerweise laufen die Verfahren zwei drei Jahre, eh sie überhaupt eine Entscheidung herbeiführen. Und das haben wir... aber bewusst habe ich dafür gesorgt, dass wir da Druck reinkriegen, aus dem einfachen Grunde, je länger sie so was laufen lassen, desto unweigerbar werden die ganzen Diskussionen. Sie müssen, sie können nur... sie können so ein Verfahren nur durchziehen und zum Erfolg führen, wenn sie das denn... wenn sie auch da kontinuierlich dran arbeiten. Wenn sie das aber, sagen wir mal just for fun machen, dann funktioniert das nicht. Sie müssen da. Da muss man wirklich mit Wert rangehen, sonst hat das keine Zweck.

C: Und jetzt noch Frage zur Gewährleistung. Ich meine bei wem und wie ist denn das Risiko verteilt, also...

DP: Risiko?

C: Ja

DP: Also das Risiko. Das Risiko ist äh... die Stadt hat das Bodenrisiko, das haben sie und sonst nichts. Wir haben also selbst in unserem Vertrag drin... der Betreiber ist ja nicht die Commerzreal, sondern irgendjemand anders also Palms und wenn der ausfällt, ja? Dann ist das nicht an der Stadt einen neuen Betreiber zu finden, sondern die Commerzreal muss uns einen neuen Betreiber stellen. Und wenn sie das nicht macht, muss sie hier löhnen. Also von daher... Es gibt also, ich... müssen wir austüfteln, welche Risiken meinen sie. Wenn sie das Betriebsrisiko, das Betreiberrisiko haben wir nicht. Das Gebäuderisiko haben wir auch nicht.

C: Gewährleistung...

DP: Gewährleistung ist hier bei uns gegenüber dem Betreiber, aber auch gegenüber der Stadt. Also die können wir einfordern für fünf Jahre. Das ist also so ganz normal. Also von daher... ich wüsste nicht wo wir ein Risiko haben.

C: Aber... jetzt habe ich in Dänemark auch einen anderen Vertrag gelesen... Also so was wie Blitzeinschlag. Ist das im Vertrag? Also Naturkatastrophen.

DP: Also da hat sich derjenige, also er Betreiber verpflichtet eine Elementarversicherung abzuschließen. So und das bedeutet also, selbst wenn es da oben auf dem Berg Hochwasser geben würde, auch das würde uns... also die Stadt nicht irritieren. Also wir haben 16 Komma so und so Millionen kostet da so ein Dach und er ist verpflichtet über diese Summen uns nachzuweisen, Elementarversicherungen. Er hat uns eine hinter liegende Bürgschaft von 500.000 falls er als Betreiber ausfällt... ja? Das sind unendliche Risikoabdeckungen, die wir da reingepackt haben und von daher ist das schon interessant. (blättert im Angebot) Und vor allen Dingen müssen sie auch mal so sehen... während der Bauphase, das finde ich jedenfalls wichtig, ist uns das egal was da oben passiert. Wir als Stadt zahlen erst einen Betrag, wenn das Ding vollendet und von uns abgenommen ist. Wenn der nicht aus dem Loch kommen würde und er nicht gebaut hätte, sagen wir mal so, er nicht fertig werden würden, dann haben wir hier eine Bürgschaft von 2,5 Millionen auf die wir greifen. Wir bezahlen für den Kram keinen müden Euro und würden dann immer... könnten dann immer darauf gucken, was wir dann damit machen wollen. Ja? Das ist ein bisschen anders gestrickt als in Kalte. Ich weiß nicht, ob sie das mitgekriegt haben auf Sylt, sagt ihnen das was? Da hat die Kommune sechs Millionen dem Betreiber gegeben, dem zukünftigen. Und der hat zwei Millionen verbaut und jetzt lässt er die, äh baut nicht weiter und lässt die Gemeinde nicht aufs Grundstück. Von daher ist das also...

C: Ist das auch ein PPP?

DP: Ja, das ist auch ein PPP, aber ein fürchterliches... also wer das da gemacht hat... (fertig mit blättern) Also wir haben eine Gewährleistungsbürgschaft, wir haben eine Betreiberbürgschaft, wir haben eine Gebäudeversicherung zum Nennwert, Brand und Storm all risk Elementarschäden, Personenhaftpflicht falls jemand dort im Betrieb... äh einen Sachschadenhaftpflicht auf zehn Millionen, das ist also ne Vermögensschadenhaftpflicht. Wir haben verlangt, weil wir städtisches Personal, Mitarbeiter dem Betreiber geben, also Gestellung nennt sich das bei uns, Gestellungsvertrag. Also die bleibt bei uns angestellt und gehen dann in das Bad rüber und arbeiten für ihn. Und wir verlangen von ihm dann bei einer Betriebsunterbrechung, wenn er sagt „ich kann mein Bad im Augenblick nicht betreiben, Stadt du hast ein Problem.“ Das er uns dann die Kosten der Mitarbeiter ersetzt und deswegen muss er eine Versicherung für Betriebsunterbrechung nachweisen.

C: Dann sind das also immer noch öffentliche Angestellte.

DP: Ja, genau. Es geht darum... es ist so, dass wir natürlich Leute, die zwanzig Jahr bei uns arbeiten, nicht einfach sagen können „geh mal zum Privaten!“ Das geht nicht. Das funktioniert nicht. Und deswegen haben wir nach den Erfahrungen, die an anderer Stelle mit Betriebsübergängen waren, haben wir gesagt „hier kommt ne Personalgestellung, die Mitarbeiter bleiben bei uns und wir müssen eben als Stadt ne Summe eben aufwenden, weil wir eben den Tarifvertrag bezahlen müssen und eben auch bestimmt soziale ja, so VWL, also Versorgungsausgleichskasse nennt sich das, ne... zahlen müssen. Denn das ist, ja, anders nicht machbar.

C: Und als letztes vielleicht noch so. Gäbe es denn eine Ausstiegsklausel? Was würde denn dazu veranlassen, dass der Vertrag aufgehoben wird?

DP: Das wäre... es gibt ein Pflichtenheft. Der Ort muss sich verpflichten... oder der Betreiber, bestimmte Öffnungszeiten einzuhalten. Und wenn er jetzt sagt ich mach nicht auf, dann spätestens ja... dann guckt man sich das zwei, dreimal an und dann ist da spätestens der Zeitpunkt, dass man sagt „das war ein Verstoß gegen vertragliche Bindung und Tschüß...“

C: Und von Investorenseite?

DP: Nö, es sei denn wir zahlen nicht. Aber, aber das haben wir alle schon dreimal weitergegeben also von daher.

C: Also doch schon, bei Nichtzahlung wäre der das schon so weit

DP: Ja klar. Also Nichterfüllung des Vertrages, egal wie von welcher Seite.

C: Aber der Betreiber, jetzt noch mal ganz kurz, also es gibt dies Investorengruppe und der Betreiber wird, wurde von Anfang an schon festgelegt. Ist das derselbe Betreiber vom alten Hallenbad? Oder war das alte Hallenbad ganz in öffentlicher Hand?

DP: Nö, das war ganz in öffentlicher Hand.

C: Ok. Gut... das... doch. Ich glaube, es war sehr spannend. Vielen Dank.

DP: Also ich kann ihnen das Dokument leider nicht geben, aber ich kann ihnen anbieten es mal durchzublättern... Das ist eine Auswertung, wir sind begleitet wurden vom BDO und dann von W&C als Rechtsverwerter. Das ist eine Bewertung der letzten beiden Angebote. Es hat vorher eine Markterkundung gegeben. Dann ein Interessenbekundungsverfahren, da hat es fünf gegeben. Und dann hat es sogenannte indikative Angebote gegeben und anhand dieser Angebote wurde dann verhandelt. Zunächst mit drei... nee fünf waren wir insgesamt. Drei wurden dann rausgeschmissen. Und dann hat die Verhandlung von September... mit Marabana waren wir schon im November fertig und mit Olsen... der kam durch die Hintertür wieder rein und da brauchten wir dann noch von Dezember und dann ja bis Februar... da haben wir uns dann entschieden. Aber blättern sie einfach mal durch...

C: Vielen Dank.

Bilag 5. Transskribering af interview med Timo Garbisch

Interview mit Timo Garbisch, stellvertretender Geschäftsführer der Commerzreal AG, Hamburg.

Datum: 25.8.2009

Adresse: Commerzreal AG, Am Sandtorkai 62, 20457 Hamburg

CS: Vielleicht einführend, wenn sie ein bisschen über ihre Person erzählen, also wie sie an ihre Stelle gekommen sind, was ihre Position in der Commerzreal AG ist?

TG: Ja, also mittlerweile bin ich seit neun Jahren hier im Hause, der Commerzreal AG sind ne Tochtergesellschaft der Bank, der Commerzbank AG und insofern auch 25% staatlichen Mitarbeiter mittlerweile... auf Zeit, mit 20% ist der Staat ja hier eingestiegen. Wir sind aber, was unser Geschäft angeht, als Commerzreal von der Bank auch sehr unabhängig. Das heißt, wir fungieren als Projektpartner, sowohl im gewerblichen Bereich, Immobilien leasen, Transaktionen unter anderem, beschäftigen uns mit Fondfinanzierungen, mit offenen Fonds, geschlossenen Fonds und sind dann aus dieser Historie heraus im Bereich der Public Private Partnerships hineingerutscht. In denen man auch ein Objekt erwirbt, ein Grundstück erwirbt, das baut, die ganze Immobilie sein eigen nennt und das dann vermietet und in Public Private Partnerships ist das ja eigentlich nichts anderes, nur dort habe ich halt keinen gewerblichen Vertragspartner, sondern die öffentliche Hand. Seit Anfang er 90er Jahre sind wir im PPP Bereich unterwegs. Das Projekt Flensburg ist jetzt auch nicht unser letztes Projekt gewesen, sondern wir haben diverse Schulen in einem ähnlichen Finanzierungsmodell realisiert, haben realisiert die Elbphilharmonie, das große Projekt, was sich derzeit noch im Bau befindet, also mittlerweile eine lange Liste an Referenzen. Das heißt über 18, 19 Jahre haben wir jetzt in dem Bereich zu tun, Public Private Partnerships, und insofern ist das auch ganz hilfreich für uns, weil man in allen Bereichen, sowohl die öffentlich-privaten Partnerschaften als auch im gewerblichen Bereich, diese Schnittstellen gibt es ja immer wieder. Und auch diese entsprechenden Verknüpfungen in die Baubranche hinein, die man braucht um die geeigneten Partner zu identifizieren. Ja... das so ein bisschen zu dem Hintergrund unseres Hauses.

CS: Und ihre Position?

TG: Wir sind dezentral aufgestellt. Wir haben unsere Zentrale, unser Headquarter in Düsseldorf und sind regional und bundesweit in sechs Geschäftsteilen unterwegs. Hier in Hamburg sind wir ein so genannter Satellit und sind zuständig für die nördlichen Bundesländer und sind hier vier Kaufleute, da gibt es einen Geschäftsstellenleiter, und ich bin hier stellvertretender Geschäftsstellenleiter und dann haben wir zwei Betriebsmitarbeiter und einen Bauingenieur und das war es auch schon, wie sie ja hier an den überschaubaren Räumlichkeiten sehen, an Personen, die sich hier tummeln. Die für den Betrieb, also für das Geschäft in den nördlichen Bundesländern zuständig sind, das heißt wir halten den Kontakt zu den Kunden, zum Beispiel zu dem Herrn Parthie. Wenn

es um die Umsetzung geht nachher und was das vertragliche angeht etc., dann machen auch wir das primär hier aus Hamburg. Aber dann haben wir natürlich in Düsseldorf noch unsere gesamten Fachabteilungen, wenn es um Steuern, ähm ja... finanzspezifische Themen gibt. JE nach dem was benötigt wird, dann geleiten wir uns einen Kollegen aus Düsseldorf dazu, der uns dann bei Bedarf unterstützt.

CS: Ok. Gut. Und jetzt mehr spezifisch zum Projekt, also zum Hallenbad Flensburg. Da würde mich sehr interessieren, wie haben sie von der Ausschreibung gehört, was hat das Projekt interessant gemacht und dann auch noch als drittes wie sich die Investorengruppe überhaupt so zusammengefunden hat. Ist das eine Investorengruppe, die auch in anderen Projekten besteht, oder war das eine spezifische dieses Projektes?

TG: Historie... oh das ist schon so lange her. Das hat ja eine extrem lange Vorgeschichte dieses Projekt. Es gab seiner Zeit mal einen vorgeschaltet, ein Interessenbekundungsverfahren. Was man immer dann wählt, wenn man selber erstmal schaut, was ich da vorhaben, dieses public private partnership, macht das überhaupt Sinn, gibt es überhaupt Teilnehmer die sich für ein solches Projekt überhaupt erwärmen können, also auf privater Seite. Das passiert gar nicht so oft, dass man vorschaltet, wieweit da die entsprechende Nachfrage ist, auf private Seite. Hier war es der Fall, ich kriegs gar nicht mehr genau zusammen, wann das war, ich glaube Anfang 2005 müsste das gewesen sein. Ich hoffe, dass Herr Parthie das vielleicht etwas näher ausgeführt hat. Da wird der sich sicherlich besser dran entsinnen können. Wir haben seinerzeit von dem Projekt also erfahren, nun haben sie also gefragt, wie man sich dafür überhaupt erwärmen kann. Wir haben in der Vergangenheit im Badbereich, habe ich über einen Bankkontakt irgendwann einmal den Herr Thoba kennengelernt und der Herr Thoba, der Betreiber letztendlich des Hallenbades mit seiner Aquavital und der auch auf der Planungsseite aktiv ist, und über den Draht sind wir überhaupt ersteinmal auf das Thema Bad gekommen. Uns damit näher zu beschäftigen, auch nicht in Flensburg das erste Mal, sondern auch in der Vergangenheit, haben wir uns mit dem einen oder anderen Bad Thema immer wieder befasst. Auch einen Zuschlag bekommen. Auch in Kombination mit dem Herrn Thoba, der seinerzeit über die, über eine andere Bank, nicht einmal unsere Muttergesellschaft, sondern über eine Drittbank, der Kontakt zustande gekommen. Und dann dieses Interessenbekundungsverfahren. Daraufhin irgendwo mal wieder getroffen und über das Thema gesprochen und gesagt "na ist das nicht etwas, wo man da zusammenarbeiten könnte" und insofern hat man dort gesagt "ja, also durchaus interessant, schauen wir mal, was kommt, was ausgeschrieben wird". Die Leistungen an sich, in allen Ausprägungen ist indem Moment ja auch noch nicht bekannt, sondern es geht ja erst einmal nur darum, es soll ein Hallenbad entstehen, irgendwo in Flensburg, wer kann sich da vorstellen, das zu planen, zu bauen, zu finanzieren und zu betreiben. Und in der Kombination, wenn man dann einen, wir als potenzieller Vertragspartner und Finanzier, dort jemand der ein Bad planen und betreiben kann. Was dann noch fehlt ist der Baupartner. Und den Baupartner in dieser Konstellation ist Industriebau Wernigerode. Mit dem wir auch in der Vergangenheit, nicht nur im Badsegment zusammengearbeitet haben, sondern quer durch die Republik. Auch in anderen Neubauvorhaben, auch in gewerblichen Bereichen mit Industriebau zusammengearbeitet haben und da der Kontakt bestand. Industriebau, als Bauunternehmen, auch im Bereich

der Hallenbäder eine spezielle Einheit hat, mit der Dependance dort in Schönefeld, die sich primär um Hallenbäder kümmern. Also durchaus dort die Referenzen auch mitgebracht haben. Das ist für unser immer sehr wesentlich. Jetzt kommen wir ein bisschen weg von dem Projekt, sondern zum Allgemeinen. Wenn wir Kenntnis haben von einem Projekt, was in der Regel schon wesentlich früher ist, als das was offiziell ausgeschrieben wird. Der Teilnahmewettbewerb, der EU-Bekanntmachung etc., in dem Moment, wenn ein Projekt bekannt gemacht wird offiziell, habe sich die Bietergemeinschaften im Hintergrund, einige schon formiert. Die sitzen da eigentlich schon und warten, wann kommt das denn jetzt. Weil, das hat ja auch, sie kennen es aus den Ausführung von Herrn Parthie, welchen Vorlauf so ein Projekt hat auf Seiten der öffentlichen Hand und natürlich vernimmt man dann im Vorfeld auch schon Format, wenn dort irgendwo, Schulenneubau, neues Hallenbad, eine Justizvollzugsanstalt, oder ein neues Rathaus oder wie auch immer. Bekommt man dann immer aus den entsprechenden Kreisen schon zugetragen und wir übernehmen es dann in der Regel, uns zu überleben, wer ist da ein geeigneter Partner. Wir versuchen dort initiativ zu sein, aber glücklicherweise ist es auch so, dass manches Mal, Bieterpartner die sich schon formiert haben uns dann halt als Finanzier mit ansprechen. Also von welcher Seite eine solche Bietergemeinschaft initiiert wird von privater Seite, also wer ist dort letztendlich derjenige, der das Heft in die Hand nimmt und sagt "ich sammle jetzt meine Partner ein", das ist nie so ganz eindeutig. Das ist immer ne Frage, wer hat zuerst Kenntnis von der ganzen Transaktion. Wir versuchen dann natürlich stets, möglichst frühzeitig die geeigneten Partner, also für das Vorhaben zu bekommen. Also erstmal muss der Partner ne bestimmte Größe haben für PPP Strukturen. Das ist ja immer so PPP an sich soll mittelstandsfreundlich gestaltet sein, soll auch den kleinen Mittelständlern zugänglich sein. Wenn ich ein Projekt betrachte, was in größeren Dimensionen lebt, dann wird es natürlich sehr überschaubar. Weil das Projekt muss am Ende der Tage auch noch finanzierbar sein. Damit es finanzierbar ist brauche ich jemanden gewichtigen, Bauunternehmer. Entweder ein Konzern oder eine entsprechende Bauarbeitsgemeinschaft, die sich da zusammenschließt, bzw. die man dann zusammen bindet, dann sagt die macht das dann gemeinsam. Also dort gibt es nicht einen einheitlich gezeichneten Weg, wie so eine Bietergemeinschaft zustande kommt. Aber in der Regel, wie gesagt wenn die öffentliche Hand anfängt, sich die Gedanken zu machen und irgendwann die Signale sich verdichten, da wird was auf den Markt gebracht, dann kann man davon ausgehen, dass in dem Moment sich im privaten Umfeld derer, schon die Kontakte aufgenommen werden, Gespräche stattfinden, wo sich diese Bietergemeinschaften formieren, um zu schauen ob man dort... wie passt man am besten zu dem wahrscheinlich ausgelobten Leistungsbild, was dann eingefordert wird. So das waren jetzt sehr viele Worte, aber sie haben es ja mitgezeichnet (lacht). #00:09:49-4#

CS: Das ist schon ok. Und gab es denn so spezifische Kriterien im Angebot, was sie dann am Ende vorgelegt haben, die ihnen besonders wichtig waren? Also vielleicht auch Eingeständnisse oder Zugeständnisse der Stadt Flensburg, die wichtig waren im Bezug darauf, dass sie das Projekt übernehmen würden. #00:10:15-0#

TG: Zugeständnisse... also vertraglicher Natur? #00:10:15-2#

CS: *Ja.*

TG: Mmh. Ja, also aber das wird jetzt ein bisschen sehr speziell. Ich weiß nicht, ob es ein bisschen überfrachtet wird, das Thema. Es ist immer die Frage im Zuge eine Partnerschaft: Wie ist das Vertragskonstrukt insgesamt ausgerichtet. Also hab ich einen... bin ich als Privater, trotz meiner Investorenstellung, mehr ein Dienstleister, also soll heißen, erwerbe ich ein Grundstück komplett, nenne es mein eigen, muss es planen, bauen, finanzieren und betreiben. Und darf es dann auch am Ende der Vertragslaufzeit auch mein eigen nennen. Also hab ich dann die Chance aus einem Asset zum Beispiel ne Büroimmobilie, die ja an sich immer, wenn ich mir vorstelle ein Verwaltungsgebäude für die Stadt Hamburg, auf einem städtischen Grundstück, wo ich mir durchaus sehr gut vorstellen kann, so als Privater dort entsprechend zu investieren. Ich suche mir die Baupartner, suche mir die Planer und betreibe das auch und mache das gesamte Facilitymanagement für diese Immobilie, für dreißig Jahre und schließe dann auch einen Mietnutzungsvertrag mit der Stadt Hamburg, aber dann einen originären Mietvertrag, was eigentlich einen Marktmietvertrag... wo die Stadt dann wirklich nur, nur in Anführungsstrichen, Mieter ist und so viel Rechte hat, wie ein Mieter eben hat. Oder bin ich in einem Vertragskonstrukt, so wie hier, indem die Stadt weiterhin Grundstückseigentümer bleibt. Sie gibt mir nur ein Nutzungsrecht an der Immobilie, und ich bin Investor auf Zeit, für diese 25 Jahre, nach Fertigstellung in Flensburg bin ich damit betraut, die Immobilie, das Hallenbad zu errichten, oder zu planen, zu erreichen, zu finanzieren und zu betreiben, 25 Jahre lang und muss denn am Ende der Tage ja auch in einem bestimmten Zustand wieder abgeben. Ist ja auch vertraglich geregelt. Bedeutet aber letztendlich, dass ich kalkuliere für mich, als privat, als gesamte Bietergemeinschaft, ein Dienstleistungsendgeld fürs planen, bauen, finanzieren, betreiben, ich bin niemals in der Lage dieses Hallenbad zu veräußern zum Beispiel. Wenn ich jetzt das Hallenbad betreib und es läuft sehr gut. Wir bekommen nicht 150, 200.000 Gäste, sondern es kommen 300-400.000 Gäste und die Einnahmen sprudeln nur so, dass man gar nicht mehr, wohin mit dem Geld. Und da kann man ja dann durchaus, bei einer Immobilie dann auf die Idee kommen "Ich verkauf jetzt die Immobilie". Diese Möglichkeit ist beim Hallenbad als solches ja nicht gegeben. Ich kann aus der Betriebsphase ein Endgeld generieren, aber an sich, wenn das Hallenbad durch guten Betrieb mehr Wert ist, dann kommt dieser Mehrwert letztendlich dann auch der Stadt Flensburg auch zu Gute. Dadurch dass es nachher unendgeldlich zurückfällt. Ich bin also als solches, ich nenne es immer gerne quasi-investor in einem solchen Modell. Und nicht der Investor, der wirklich investiert, 30 Jahre einen Marktvertrag schließt mit der öffentlichen Hand. Wie es z.B. mit der Büroimmobilie in Hamburg ja durchaus denkbar wäre. Die Stadt mietet und nutzt und am Ende der Tage sagt "jetzt hast du es auch wieder. Mein Mietvertragsverhältnis ist beendet. Und ich möchte mir im Zweifel dann nach zwanzig Jahren dann auch was anderes suchen." Ist natürlich der Tatsache geschuldet, dass eine Büroimmobilie fungibler ist, als ein Hallenbad. Und insofern... also lange Rede, kurzer Sinn. Worauf ich hinaus wollte, ihre Frage eingangs, was ist einem sehr wichtig... Die Risiken im Bezug auf die Bauerrichtung, so typische Eigentümer Risiken, die man hat. Wie zum Beispiel auch in Flensburg, das Thema Grund und Boden. Es kann Gutachten geben, also wie auch hier ein Gutachten, was eine bestimmte Bodenqualität testiert. Was für uns dann auch greift, aber all das was wir dann als

Bodensituation vorfinden, in diesem Gutachten, müssen wir für uns bewerten und Kosten auf der Kostenseite auch berücksichtigen. Alles was möglicherweise in dem Boden gefunden wird, was nicht Gegenstand des Gutachten war. Also was man auch nicht sehen kann wenn man auf dem Grundstück steht, weil man kann ja nicht hineinschauen, was aber dann Beeinträchtigungen hat bezüglich des Bauablaufes etc. Also für den privaten nicht kalkulierbar ist, das kann ich einem solchen Model, wo ich nur, nur in Anführungszeichen nur Dienstleister bin, Quasi-Investor bin, kann ich diese Mehrkosten nicht tragen. Warum nicht, weil ich auch nur Dienstleistungsendgeld quotiere in meinem Wettbewerb. Und wenn ich dann auf einmal eine Kostensituation habe, nachdem ich den Boden öffne von eine Million oder wie auch immer, in diesen Größenordnungen, dann ist das schlicht und ergreifend in der Kalkulation nicht enthalten. Diese Million Mehrkosten kann ich dann ertragen, wenn ich irgendwann am Ende der Tage, wie in einer Wohnmoblie in Hamburg, nach Ablauf von 10, 20, 25 Jahren auch noch Eigentümer bin und irgendwann die Immobilie wieder verkaufen kann, dann kann diese, dann sind diese Mehrkosten im Grundstück auch nicht schön, aber sie sind Eigentüمرتypisch. Die muss ich als Eigentümer tragen und genauso muss sie hier in Flensburg, die Stadt Flensburg tragen. Haben wir auch etwas länger seiner Zeit drüber geredet und es ist auch state of the art, also die letzten 10, 15 Jahren, ich hab es noch nie erlebt in einem PPP Verfahren, dass die öffentliche Hand überhaupt auf die Idee gekommen ist, ein solches Risiko an den Privaten zu adressieren. Ich führe es jetzt ein bisschen länger aus, weil das ist genau in einem Verfahren jetzt geschehen, dass dort die öffentliche Hand gesagt hat "Du mein liebe Privater, genau das Risiko das nimmst du! Mir ist es gleich. Du als Privater, du kannst nicht hineinschauen, du weißt nicht welches Risiko dort auf dich zukommt, aber du sollst es bepreisen." Und das ist natürlich Kern einer Öffentlich-privaten Partnerschaft, dass das der Private das Risiko nimmt, auch das bepreisen soll, was er wirklich sieht, sehen kann. Und bedeutet, also alles das was höhere Gewalt und nicht vorhersehbar ist, dafür muss dann auch die öffentliche Hand vertraglich gerade stehen. Das haben wir hier auch geregelt bekommen. Aber es ist erstaunlicher Weise jetzt nicht mehr so selbstverständlich, und man erlebt es in anderen Verfahren und in einem anderen Verfahren, nein in zwei anderen Verfahren auf der Berater Seite, wo das Verständnis nicht mehr gegeben ist. Und dort die Berater Seite, die letztendlich ja auch von der öffentlichen Seite ja auch bezahlt wird, Interessenvertreter ist der öffentlichen Hand und dann sagt, für sich wahrscheinlich der Meinung ist, jegliche Risiken, die ich adressiere an den Privaten, auch wenn er sie nicht tragen kann, aber ist ja schön für meinen Auftraggeber - die öffentliche Hand, weil er bezahlt mich ja. Und in dem Moment ist natürlich ganz angenehm, wenn ich der anderen Seite etwas zumuten kann, was ich eigentlich nicht erledigen kann. Und die Reaktion in einem solchen Wettbewerb von der Beraterseite, in diesem Verfahren, wo wir es anders erlebt haben, war dann die, "wie soll ich das kalkulieren? Ich weiß ja nicht was da kommt. Wie soll man es greifen?" Reaktion: "Das ist mir egal, weil andere auf ihrer Seite, andere Private, machen so was, die nehmen das Risiko." Dann muss ich natürlich sagen "ja gut". Also Klammer auf "Wir haben schon mal einen Doofen gefunden, warum sind sie nicht genauso doof wie die anderen?" Und dann haben wir uns aus diesem Wettbewerb verabschiedet. Also soll heißen, das ist ein ganz wesentliches Moment, eigentlich der (pause) wichtigste Punkt in dem gesamten Verfahren. Das man in dem Leistungsprogramm letztendlich alles das so definiert wird und auch vertraglich die private Seite die Risiken zu tragen, die sie auch wirklich

einschätzen kann. An einem solchen Modell. Ansonsten wird es sehr schwierig und dann werden auch private Partnerschaften, wenn diese Tendenz die man jetzt im Moment hat, oder feststellen kann, dass sich... oder oftmals PPP missbraucht wird, um gewissen Risiken zu transportieren auf die private Seite. Und auf Grund dessen, dass die private Seite bei immer komplexeren Strukturen sehr hohe Angebotskosten hat, soll heißen, wenn man in die Vertragsverhandlungen geht, da hat man schon hundert, zweihunderttausend Angebotskosten auf der Uhr. Und in dem Moment sich aus einem Wettbewerb, wo man dann sagt "Oh jetzt hab ich hier ein Risiko, das ist ja blöd, das kann ich nicht tragen, ist ja nicht so schlimm, ich verabschiede mich jetzt aus dem Wettbewerb. Und ich sage "das kannst du jetzt alles selber machen", so eine Entscheidung fällt nicht leicht, wenn man als Bietergemeinschaft bereits 200.000 investiert hat. Und dann im Nachgang eine solche Anforderung formuliert wird, ist äußerst unschön und bedauerlich. Aber das ist so ein bisschen das Spiel der Marktmacht auch, in dem Konstrukt. Wir wollen hoffen, dass es nicht Schule macht. Denn wenn es Schule machen würde, es sind schon von uns auch Wettbewerber und auch wir werden es genauso machen, die sich aus dem Markt dann zurückziehen. Soll heißen, wenn das Beratungsunternehmen dort wieder mal die öffentliche Hand vertritt, werden wir an einem solchen Wettbewerb nicht mehr teilnehmen. Wenn man dann so eklatant gegen den Grundgedanken des PPP verstößt. War aber beim Hallenbad nicht so.

CS: Und sie haben schon kurz davon gesprochen, dass es ein sehr langer Prozess vorher war. Also zwischen dem Einreichen des Angebots bis zur Vertragsunterschrift und auch danach noch mal. Aber jetzt erst einmal nur bis zur Vertragsunterschrift. Können sie sich an den Prozess so ein bisschen erinnern und welche Erfahrungen verbinden sie mit diesem Prozess? War es ein schwieriger, langwieriger, guter?

TG: Also es war ein längerer, aber auch nicht unüblicher Prozess. Gerade dann, wenn - also auch nicht unüblich vor dem Hintergrund, dass eine Stadt ausgeschrieben hat. Sie müssen immer schauen, schreibt ein Land aus, ein Bundesland, was politisch, ich sag mal politisch ein bisschen konstanter ist, hier bei dem Projekt beim Bad Flensburg war es ja auch so, dass sich der politische Hintergrund geändert hat. Es hat eine Wahl gegeben in der Zwischenzeit, Positionen auf Seiten des Stadtrates haben sich dort geändert. Die Interessen haben sich ein Stück weit verschoben und dementsprechend bedeutet das, dass für die Handelnden auf Seiten der Stadt es auch nicht einfach ist dort das Projekt entsprechend zu treiben. Da man ja immer andere Personen hat, die dann wieder entsprechend informiert werden möchten und auch entsprechend angehört werden möchten. Und teilweise sogar noch mal neu entscheiden möchten. Das macht es dann natürlich sehr sehr schwierig, aber auch das ist nicht unüblich, wenn eine Stadt ausschreibt, dass sich dann ein Stadtrat verändert und das dann einfach neue Personen dort mit hineinkommen. Und dort neu informiert werden möchten, was natürlich dann sehr bedauerlich ist, wenn tatsächlich Entscheidungen neu getroffen werden sollen. Es stand ja auch oftmals zur Disposition, "wollen wir das Hallenbad jetzt überhaupt noch?" Und das sind natürlich alles Themen, aber es sind nur vereinzelte Stadtratsmitglieder, das solche Stimmen kommen, das hat sich in Grenzen gehalten. Bedeutet nur für uns, dass man immer wieder das Projekt neu erklären, neu vorstellen muss. Aber auch das ist in Maßen abgelaufen. Wie man es in anderen PPP Verfahren auch kennt, man muss sich nur

daran gewöhnen, wenn man in diesem Segment beheimatet ist, das ist in Stückweit etwas anderes im Vergleich zum gewerblichen Bereich. Im gewerblichen Bereich hab ich einen Unternehmen und in der Regel eine Person, die entscheidet und die dann sagt "so soll es sein. Linksrund, rechtsrund. Das möchte ich haben. Und ich treffe jetzt diese Entscheidung, ich möchte jetzt diese Immobilie bauen". Bei der öffentlichen Hand ist es ja eigentlich genauso, die öffentliche Hand trifft eine Entscheidung, ich möchte das realisieren im Zuge eines PPP Verfahrens und dann wird ein Prozess in Gang gesetzt. Und wenn ich diesen Prozess in Gang gesetzt habe, dann bedeutet es, spätestens dann wenn ich die Angebote einhole, dass sich die Bietergemeinschaften irgendwo in einer Dimension von drei bis zehn. Je nachdem wie die Ausschreibung gestaltet ist, ist es ja so das drei bis fünf oder manches Mal sogar bis zu zehn Bietergemeinschaften ein Angebot unterbreiten. und in dem Moment hab ich den Zug aufs Gleis gesetzt. Dann laufen Angebotskosten und zwar nicht nur bei uns, sondern auch bei allen anderen auf der privaten Seite. Man steht im Wettbewerb und das ist schon insgesamt bei dem PPP die Anlaufkosten sind schon nicht ganz ohne. Ich muss eine fertige Leistung auch auf Architekten Seite, ich muss die komplette Planung machen, ich muss das alles durchkalkulieren ich muss die Finanzierung haben dazu, die dann im Endeffekt auch sicher steht, verbindlich zugesagt ist und ich muss jemanden haben der die Immobilie betreibt und das muss alles komplett stehen und darf ich ein Angebot abgeben und bin dann einer von drei, oder einer von zehn die das machen. Und was das kostet so ein Angebot zu erstellen ist immens. Und wenn man während des Prozesses, das man ein Angebot abgegeben hat und dann Stimmen hört aus der öffentlichen Hand, aus dem Kreise, die dann fragen "brauchen wir das jetzt überhaupt noch?" Dann stellt man sich als Privater natürlich die Frage, mmh. also was ist denn jetzt los. Wie kann man denn jetzt überhaupt die Frage stellen, ob ich das überhaupt brauche? Ich hab's ja vorne bereits deziert. Und, gut. Es steht immer wieder zur Disposition und das eine Stadt mit einem Parlament auch nicht so ganz einheitlich sprechen kann, ist ja klar. Dafür ist es ein Parlament. Und darum werden Themen ja auch kontrovers diskutiert. In dem Kreise... aber bedeutete halt für den Privaten, dass man auch hin und wieder Aufklärungsarbeit leisten muss und das man dort, was für uns auch immer sehr wichtig ist, das dort die beratende Seite für die öffentliche Hand und auch die Vertreter wie der Parthie zum Beispiel in der Stadt Flensburg, eine entsprechende Position und entsprechende Stärke haben und ein Projekt, dann wirklich auch bis zum Ende dann durchzuwinken. Und nicht irgendwann sagen "jetzt wird der politische Druck so groß, die Stimmen derer die das Projekt nicht mehr möchten, werden so laut, dass ich jetzt wirklich auf die Idee komme so ein Projekt abzublasen" Und das wäre natürlich für die private Seite äußerst bedauerlich, weil dann würde man nicht in einem Wettbewerb unterliegen, das kann man mit Fassung tragen, aber wenn man für etwas geboten hat und in die Angebotskosten investiert hat und am Ende der Tage kommt das Projekt dann gar nicht und die sagen "Ich möchte das jetzt lieber doch nicht." dann ist das doch sehr bedauerlich und man müsste sich dann dort auch die Frage stellen, wenn das öfter passiert. Kann ich in dem Segment PPP denn überhaupt noch bieten. Will ich mit einer solchen Unsicherheit zu tun haben sollte?" Also insofern. Langwieriger Prozess, ja war es. Und der war aber auch nicht so ungewöhnlich. Es ist immer so, dass man im Zuge der Verhandlungen, im Zuges des Wettbewerbes, davon ist das gesamte auch hier aufgeschrieben, wenn ich alles für Verhandlungsreformen unter wettbewerbliche Dialoge, da bin ich mir jetzt nicht so ganz sicher. Also soll auf jeden Fall heißen, dass die

Leistungen im Zuge der Verhandlungen ja weiter konkretisiert werden. Und ja auch die Stadt, die öffentliche Hand auch dort versucht ihre Position zu verbessern. Man spricht über die Leistungen, man spricht über die Preise und ein solches Projekt, was viele viel Facetten hat, planen, bauen, finanzieren, betreiben, kann man natürlich noch an vielen Stellschrauben noch was ändern. Daran liegt das in der Natur der Sache, dass die Gespräche und Verhandlungen in der Regel langwieriger sind. #00:25:23-3#

CS: Und die Zusammenarbeit generell mit der Stadt Flensburg. Können sie die noch ein bisschen konkretisieren? #00:25:29-1#

TG: Ja also, kann man soweit konkretisieren, als das man permanent diesen einen Projektverantwortlichen hatte, dass die Stadt Flensburg dort sich auch einen externen Berater mit dazu genommen hat. Der glücklicherweise auch konstant dort mit dem gleichen Personal unterwegs war, tätig war und wo man gewisse Dinge auch durchaus konstruktiv besprechen konnte. Und es war schon so, das man natürlich permanent im Wettbewerb, auch lange im Wettbewerb steht. Was natürlich jetzt nicht so schön ist, aber wie gesagt auch das liegt in der Natur der Sache. Und es war auch immer so, dass das was dort besprochen, verhandelt wurde, dass auch die Projektleiter, die sich immer wieder versichern mussten, wenn man über Projektspezifikationen und Vertragsinhalte gesprochen hat, die dort abgestimmt werden sollten, das dann auch die städtischen Vertreter, mit Bürgermeister, mit dem entsprechenden Lenkungsausschuss, mit Stadtrat, was wir ja auf privater Seite nicht immer mitbekommen haben. Auch glücklicherweise, weil sonst wird der Aufwand immens. Dass das alles soweit geklappt hat, dass man dann am Ende der Tage auch so zueinander gekommen ist und das Projekt auch als solches ergeben hat. Und war ja auch bis zum Schluss wars knapp, es gab am Ende ja noch zwei Bietergemeinschaften, eine lokale Bietergemeinschaft. Auf jeden Fall mit einem lokalen, der der Bietergemeinschaft vorweg gelaufen ist, ich weiß nicht, ob es ein Bauunternehmer war oder Privatperson, und das bis zum Schluss und so gesehen waren wir natürlich mit der Zusammenarbeit recht zufrieden. Ist man natürlich immer, wenn man den Zuschlag bekommt. Dann ist man natürlich eher zufriedener, als wenn man den Zuschlag nicht bekommt. Aber ich glaube es wäre auch erträglich gewesen, wenn man den Zuschlag nicht bekommen hätte. Es ist immer ärgerlich, aber von der Behandlung her lief es recht fair ab. Man hat zwar immer sich gewünscht, dass man mehr wüsste, weil man gefühlt hat wo man zwischendurch steht, aber das liegt auch in der Natur der Sache, dass das die Stadt nicht kann, darf, und auch keine Hinweise geben darf und gibt... so dass man dann letztendlich auch das Gefühl als unterlegener Bieter, das Gefühl hat, dass man fair behandelt wurde. Das ist auch für die Verfahren rückblickend in denen wir nicht gewonnen haben - auch das ist oft passiert - für uns immer wichtig, dass man einfach schaut, zumindest das Gefühl hat, dass man eine reelle Chance hatte und das man den Zuschlag nicht bekommen hat, einfach daran lag, dass man einfach in gewissen Bereichen falsch kalkuliert hat, zu teuer kalkuliert hat etc. dann kann man damit leben. Unschön ist es, wenn man einfach das Gefühl hat, dass so etwas lanciert wird. Und, ob dem dann so ist, sei mal so hingestellt. Aber wenn so eigenartige Barrieren aufgebaut werden, die Private eigentlich nicht überspringen können, wie gerade das Thema mit der höheren Gewalt, wo man sich wirklich fragt "was soll das?". Es macht keinen Sinn, das den Privaten vor die Füße zu werfen. Dann muss man ja schon fast mutmaßen, dass man

das macht, damit man einfach sagt "ich kann jetzt kein Angebot mehr geben, also ich verabschiede mich". Also insgesamt recht gut. #00:28:52-9#

CS: Und jetzt also nach Vertragsabschluss. Also nachdem der Vertrag abgeschlossen wurde? Also die Zusammenarbeit jetzt in der Bauphase? Ist ja noch nicht abgeschlossen... #00:29:07-4#

TG: Ist noch nicht abgeschlossen. Auch dort hatten wir das ein oder andere noch mal zu konkretisieren, aber ach das ging recht, das zeichnet dann eigentlich auch die Partnerschaft aus, also auch dort sehr wichtig, dass die gleichen handelnden Personen tätig sind. Man hat einen Vertrag, auch einen Vertrag bei dem wir jetzt einzeln noch mal reinschauen mussten. Wir haben das eigentlich geregelt. Also noch schöner ist es ja, wenn man einen Vertrag abschließt, aber der liegt dann halt auch irgendwo und ist dann weit weg und steht irgendwo im Schrank. Und die Themen, die man dann lösen muss, die löst man, aber einfach einvernehmlich, und spricht drüber und findet ne Lösung. Und hat den Vertrag noch so im Hinterkopf und auch den Geiste eines Vertrages und wenn man damit Probleme hat bzw. einfach Aufgaben, die man gemeinsam in einer Partnerschaft gegenüber steht, das man die in dieser Partnerschaft löst. Und das hat hier in Flensburg ganz, doch nicht nur ganz gut, sondern gut geklappt. Auch wenn wir in den Vertrag mal reinschauen mussten und jeder danach eine Position hat. Auch das ist glaube ich nicht ganz unnormal. Das man da mal reinschaut und sich überlegt, wie gehen wir jetzt damit um, aber wir haben da immer eine Lösung gefunden und das ist auch wichtig und das zeichnet dann auch eine Partnerschaft aus. weil es wird unmöglich sein, bei einem solchen Leistungsumfang, die man dort hat, jegliche Eventualitäten vertraglich zu regeln. Die Verträge sind schon immens. Ich weiß nicht, haben sie den PPP Vertrag mit Anlagen... #00:30:29-7#

CS: Also ich habe ihn nicht gesehen. #00:30:29-7#

TG: Also das ist ein Buch letztendlich schon. Und hat nicht den Anspruch wirklich alles, und es liegt in der Natur der Sache, man kann nicht alles regeln. Und wenn man dann einen Vertrag, oder ein Verfahren eher juristisch geprägt ist oder ein Jurist das Verfahren führt, dann hat dieser oftmals ne andere Betrachtungsweise. Keine wirtschaftliche, sondern eher ne juristische. Und hat den Anspruch: "Ich möchte jetzt wirklich alles regeln" und dann unterhält man sich am Ende der Tage über Dinge, was dann aberwitzig wird oder auch kosten und nutzen in keinem Verhältnis steht. Also das soll heißen, es gibt immer einen gewissen Graubereich in einem Vertrag. In gewissen Dimensionen. Und da ist es dann wichtig, dass man das im Zuge der Partnerschaft entsprechend geregelt bekommt. Weil man hat Gespräche geführt, man weiß um gewisse Formulierungen, wie sie gemeint waren. Auch wenn es dann nachher vielleicht mal ein bisschen anders formuliert ist, dass man aber noch so den Geiste des Vertrages und die partnerschaftlichen Gedanken etc. das man den dann auch leben kann und das können und konnten wir auch hier in Flensburg, auch auf Grund dessen, dass die anderen Personen da mitgeleitet sind. #00:31:33-3#

CS: Und Herr Parthie hat von einem Konflikt erzählt, das war der Bodenaustausch. Das darüber diskutiert werden musste, inwieweit da wer, welche Kosten übernehmen soll. Wie haben sie die Verhandlungen in diesen spezifischen Fall empfunden? #00:31:58-9#

TG: Genauso, deswegen hab ich eingangs auch, deswegen passt das so schön, auch mit dem anderen Fall, weil das ist genauso ein Punkt, Bodenaustausch. Wie geht man mit dem Thema um. Man konnte im Vorfeld nicht letztendlich in den Boden hineingucken. Es gab kein abschließendes Bodengutachten, was gesagt hat das und das ist es. Und es gab dann einen entsprechenden Graubereich. Das lag ein bisschen an der Historie, dass sich das Grundstück, welches zu bebauen galt, hat sich in der Zwischenzeit ja ein bisschen verändert. Wir mussten das ganze Projekt ja mal drehen. Und insofern, waren auch die Werte, die man hatte, gutachterliche Werte die man hatte insofern nicht mehr hundertprozentig aussagekräftig. Dahingehend habe ich es mit Austauscharbeiten zu tun, mit Bodenaustauscharbeiten hab ich Begründungskosten für dieses Hallenbad, muss ich mehr tätigen, damit das gesamte Hallenbad auch 25 Jahre auf dort fest steht und nicht irgendwann den Weg nach unten verdickt etc. Und aus diesem Grunde haben wir auch seinerzeit ganz bewusst ne entsprechende Regel vereinbart. Wir auch davor schon erläutert, also dass wir nicht das Risiko nehmen, dass wenn dort Dinge einschlägig sein sollten, die wir jetzt noch nicht feststellen können, insbesondere die Höhe noch nicht feststellen können, also das man dort möglicherweise Bodenthema haben könnte, das konnte man... na vermuten will ich nicht sagen, aber die Möglichkeit bestand sehr wohl. Aber auch dann stellt sich die Frage, was heißt das jetzt. Habe ich dann Kosten von 10.000 Euro, habe ich Kosten von 100.000 Euro, hab ich Kosten von einer Million? Und da man es nicht bewerten kann, kann man nur sagen, dass ist das was ich bewertet hab. Das sind meine Begründungskosten, wie ich sie in meinen Büchern habe. Wenn ich erhöhte Kosten habe aus diesem Bereich, die ich jetzt nicht als Privater einschätzen kann, dann musst du als öffentliche Hand diese Kosten tragen. Und das war so ein Punkt, da muss man sich auch noch mal darüber unterhalten, welches Verständnis herrscht davor oder ist es relativ eindeutig geregelt oder besprochen und habe dann eigentlich auch dort eine entsprechende Regelung gefunden. Und glücklicherweise, ich habe jetzt die Zahlen nicht, die aktuellen, sind aber auch was an Kosten im Bodenaustausch entstanden ist, ist es glaube ich noch überschaubarer, auch dort hat man als man dort begonnen hat, gedacht: Das könnte eventuell doch noch mehr sein, und insofern sind glaube ich die Kosten die man dann auf Augen hatte auch nur 60%, also ist noch eine überschaubare Größe. #00:34:46-0#

CS: Vielleicht noch mal ein bisschen zur Investorengruppe. Also wie ist die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Beteiligten? #00:34:55-3#

TG: Gut. Gut, weil wir es schon mal durchgespielt haben. Auch im Vorfeld. Und die Partner kannten. Und man natürlich bei der Investorengruppe. Zielt ihre Frage jetzt Hallenbadspezifisch oder im Allgemeinen? Oder Beides? #00:35:18-8#

CS: Beides #00:35:21-3#

TG: Dann fangen wir mit dem Hallenbad an. War wirklich gut. Deswegen ist man letztendlich auch zum Ziel gekommen. Bei der Konkretisierung war es ja so, dass man ja auch irgendwie immer wieder weiter optimieren musste. Also das sind so Fragen, wie Kosten, also auch planerisch etc. Wie kann man das Angebot noch besser machen, wie kann man letztendlich einen Zuschuss. Ein Hallenbad ist ja per se defizitär. Das ist ja nicht wie eine Büroimmobilie, die Gewinn abwirft, sondern ein Hallenbad, letztendlich überhaupt ein Bad, ein Freibad isoliert betrachtet oder ein Hallenbad ohne Sauna etc. kostet immer mehr, als ich damit erwirtschaften kann. Also Eintrittsgelder machen nicht glücklich. Jede Gemeinde, jede Kommune die ein Freibad zum Beispiel betreibt oder ein Hallenbad, um ein paar Wasserflecke zur Verfügung zu stellen, ein Eintrittsgeld bekommt. Es ist defizitär, es ist ein Zuschussbetrieb. Weil kennt jede Kommune. Und aus diesem Grunde ist ja der Gedanke auch eines Bades, eines Kombibades, wo ich dann nicht nur die Wasserflecken habe, sondern auch den entsprechenden Sauna, Wellnessbereich, ein bisschen Gastronomie, also die Attraktivität nach oben bringe und auch in dem Bereich Geld verdienen kann. Das ein Stück weit quersubventioniere für den Betrieb des Hallenbades und das die Gesamtkosten wieder runter gehen. Das macht ja eigentlich den Reiz einer solchen Investition aus. Das bedeutet aber immer noch, dass die Investition immer noch bezuschusst werden muss. Ich glaube es gibt bundesweit nur ein Bad, was ich aber selber noch nicht gesehen hab, aber was man so munkelt. Da gibt es eine Therme, so ein Kombibad, die wirklich Gewinn erwirtschaftet. Also die so attraktiv ist an einem Standort und mittlerweile auch eine Dimension, also die 100 Millionen Investition mittlerweile ist, so arbeitet, dass man wirklich die Investitionen davon tragen kann und damit auch noch Geld verdient. Das muss man in dem Bereich, wenn wir über Hallenbäder sprechen, das ist einfach per se immer defizitär ist. Und die Aufgabenstellung an den Privaten ist eigentlich die, betreibe das und benötige den geringsten Zuschuss. Also was brauchst du, um das, also um diese Aufgabe erledigen zu können. Und vor dem Hintergrund ist es natürlich wichtig, dass man immer wieder das Gespräch führt zwischen Planer und Betreiber; Finanzier - diese Schnittstelle, was kann ich machen, wo kann ich an welcher Stelle schrauben, irgendwas drehen damit ich die Gesamtkosten hier ein Stück weit runter bekomme. Aber auf der anderen Seite darf ich auch nicht nur die Kosten runterdrehen, sondern ich muss ja auch immer noch den Betrieb vor Augen haben. Ich muss ja 25 Jahren das Bad betreiben, also in Zweifel könnte ich noch sagen, also am Günstigsten ist es wenn ich gar nichts bau. Lass das Grundstück so, habe dann nur dummerweise auch keine Einnahmen über 25 Jahre. Und diesen Mix hinzubekommen, also diese Kommunikation, die da stattfindet zwischen den privaten Partnern, das ist eigentlich so das wesentliche Moment. Erstmal das man miteinander sprechen, und das es ein offenes Verhältnis ist. es muss vertrauensvoll sein das Verhältnis, also wenn dort ein Partner dabei ist, auf irgendeiner Seite, in seinem Leistungsbereich einfach sagt, ich mach jetzt mal die Augen zu und ich gehe mal davon aus ich verdiene hier ganz ganz Unmengen an Geld und preist sich letztendlich aus, sagt "ich möchte hier jetzt noch mal verdienen und lege jetzt 500.000, der Baupartner sagt "ich lege jetzt einfach noch mal 500.000 drauf" und das ist natürlich unschön, dann fliegen wir vielleicht auch alle gemeinsam aus dem Wettbewerb, also soll heißen es besteht ja eine Abhängigkeit zwischen den privaten. Wenn der eine seine Arbeit nicht gut macht, also entweder die Arbeit nicht gut macht oder auch preislich sich nicht anstrengt. Dann hab ich in der Gemeinschaft keine Chance, insofern sucht man sich dann sehr wohl

die Partner aus, als das man ein vertrauensvolles Verhältnis hat. Dann auch im Wettbewerb die Kommunikation so zu pflegen, dass man gemeinschaftlich überlegt, was kann ich machen auf der Planungsseite, das ist unseres Hauptbetätigungsfeld, was kann man auf der Planungsseite verändern, dass ich einen geringeren Baupreis habe aber letztendlich auch der Betrieb nachher nach Ende der 25 Jahre nicht drunter leidet. Und genauso ist es auf der Finanzseite, wie kann ich das dementsprechend ändern, dass man dort entsprechende gegebenenfalls Fördermittel mit einbindet. Das war hier nicht der Fall. Fördermittel waren hier nicht mit dabei. Aber in der Regel ist das natürlich immer ein Thema, was kann ich machen, kann ich irgendwelche ökologische Standards realisieren, Energieeffekte, um dann dort dann wieder ein Förderpaket zu bekommen. Lohnt sich das? Was passiert, wenn ich dort 100.000 mehr in die Hand nehme um irgendetwas Regeneratives zu installieren. Habe ich dann nachher geringere Folgekosten usw. Immer die Frage, was heißt das dann unter dem Strich im Bezug auf den zu zahlenden Zuschuss der öffentlichen Hand, bin ich im Wettbewerb besser aufgestellt. Also insofern, gut geklappt hier in Flensburg. Wir haben aber auch andere Projekte, auch bei einem Schulneubau haben wir uns mit einem Betreiber, nicht Hallenbad, aber Schule, aber auch dort habe ich ja einen Facilitymanagementbereich, wo ich dann zuständig bin für Sicherheitsdienste, Reinigungsleistungen usw. Was wir genauso als Commerzreal unter unsere Fittiche nehmen, aber diese Leistungen dann natürlich nicht selber eins zu eins, wir haben kein Personal, die jetzt den Schlüssel umdrehen. Wir haben kein Personal, die in die Haustechnik gehen und an den Anlagen rumstellen etc. Aber wir haben natürlich einen Partner im Facilitymanagementbereich, die genau diese Bereiche machen und mit denen wir dann zusammenarbeiten und die von uns genauso diesen Dienstleistungsauftrag bekommen, wie der Bauunternehmer, der den Bauauftrag bekommt und der Planer, der einen Planungsauftrag bekommt. Und dort haben wir die leidvolle Erfahrung gemacht, das ein oder andere Mal, dass wir in dem Wettbewerb nicht vorne waren und rückblickend einfach auf Grund dessen, das man festgestellt hat, die Kommunikation insgesamt hat nicht so gut geklappt. Dann hat der Betrieb, der wesentlich ist, auch dort 25, 30 Jahre muss natürlich immer den Input geben an den Architekten und an den Bauunternehmer und sagen "das kostet mich das, hier brauchst du... der Absatz muss raus. Ich habe hier eine Reinigungsmaschine, da fahr ich gerade rüber oder ich habe da jetzt dussligerweise eine Stufe, die Stufe muss da weg. Die kostet mich Geld in meiner Kalkulation." Oder "du hast zu wenige oder zu viele Glasflächen." Dann kann man auch dort... Er hat natürlich nicht das alleinige Sagen, sondern da gibt es auch noch so etwas wie den architektonischen Anspruch, der realisiert geben muss. Es wird ja auch immer ein Gremium geben, und sagen das auch das städtebauliche Bild, sich die Investition, die Schule einfügen muss, also kann letztendlich auch keinen quadratischen Kasten dorthin bauen. Was dann vielleicht energetisch und vom M Bereich ja sehr schön ist, kostenmäßig. Allerdings rennt jeder vorbei und schließt sofort die Augen, weil das Bauwerk so furchtbar häßlich ist. Also hat das dann auch dort irgendwo wieder ne Grenze. Und es geht dann immer darum in der Bietergemeinschaft so genau den Mix zu finden, zwischen architektonischen Anspruch, Optik, Kosten im Bezug auf Baukosten und Betriebskosten. Und vielleicht so im Allgemeinen. Also die Betriebskomponente macht es ja eigentlich erst so richtig rund die PPP - Struktur. Das ich genau diesen FM Bereich auch über diese lange Laufzeit von 20-25 Jahren bepreisen muss. Im Vorfeld, oder lange Jahre bis Mitte der 90er war es ja oftmals so das wirklich

ausgeschrieben wurde planen, bauen finanzieren. Ohne Betrieb. Und in dem Moment ist natürlich sehr kurz gesprungen. Weil da führe ich ja auch diese Gespräche, aber letztendliche habe ich hinten die Betriebskomponente nicht, aber da fehlt mir was. Da habe ich natürlich einen Lebenszyklus, es stellt sich die Frage, ob ich über planen, bauen, finanzieren immer die optimale Variante gefunden hab. Also sicherlich ist schon die Kommunikation zwischen den drei Partnern, Architekt, Planer, Finanzier vorne schon sehr hilfreich. Weil der Planer und natürlich auch insbesondere der Plan-Bauunternehmer, die ständig miteinander in Kontakt stehen, wie kann ich das Bauwerk günstiger machen. Also auch dort spart man, aber vielleicht spart man dann auch manchmal zu viel, in der Konstellation. Dass nach hinten die Betriebskosten nach oben gehen und das wird natürlich dann, wenn ich nur das eingeschränkte Leistungspaket ausschreibe, fällt es möglicherweise hinten runter. Insofern ist der Ansatz mit Betrieb schon der sinnvollere. #00:43:36-4#

CS: Beim Modell planen, bauen, finanzieren würde der Betrieb ja übergehen in öffentliche Hände. Das könnte natürlich dann zum eigenen Nutzen genutzt werden, denn man kann billig planen und man hat die Betriebskosten am Ende nicht. Und ich denke mir jetzt halt, was ist denn der Reiz des privaten Anbieters jetzt zu sagen "Ich will aber gerne eine PPP mit eingehen und auch die Betriebskosten übernehmen?" #00:44:37-7#

TG: Na der Reiz, na der Reiz definiert sich ja eigentlich nicht darüber... also die private Seite lebt damit, was ausgeschrieben wird. Also im Zweifel kann die öffentliche Hand auch eine Leistung einzeln ausschreiben. Sagen, so wie suchen ein Bauunternehmen, wir suchen einen Architekt, wir suchen alles einzeln. Und insofern stellt sich für mich gar nicht die Frage, wo ist der Reiz für die private Seite. Sondern es stellt sich die Frage, was ist volkswirtschaftliche sinnvoll. Und da muss sich die öffentliche Hand ja ein Bild machen, die letztendlich ja Nutzer ist an der Immobilie, wie möchte ich es auf den Weg bringen. Ist es für mich sinnvoll, es in einer PPP letztendlich zu bündeln und ein Gesamtpaket an Leistungen mir einzuholen, oder stücke ich es in die einzelnen Segmente. Und da glaube ich ist es schon, wie letztendlich viele, viele Statistiken belegen, obwohl er sie selber nicht angefertigt hat, dass die Bündelung an sich sinniger ist, als die Teilleistung. #00:45:35-9#

CS: Und das wird jetzt... also als privater Investor auch so. Weil also die Untersuchungen, die es gibt, ist ja sehr oft auch auf den öffentlichen Bereich zugeschnitten. Es heißt ja immer, was spart der öffentliche Bereich und deswegen fand ich einfach interessant, inwieweit jetzt der private Partner sich da auch gut vertreten fühlt und sagt "wir verdienen trotzdem noch". #00:45:55-2#

TG: Ja das liegt ja ... das definiert... sicherlich ist es manchmal schöner im gewerblichen Bereich, auch wenn es nur eine Teilleistung ist, weil man da vielleicht das eine oder andere Mal mehr verdienen kann. Also da ist man hier in einem Wettbewerb, wo das Leistungsbild sehr weit definiert ist und das ist immer ein umfangreicher Wettbewerb, wo die xxx (Maßen) immer überschaubarer sind. Das ist schon so. Und, aber letztendlich ist man da auch in einem Bereich, wo nicht alle mitmachen können. Sondern die Partner, die sich diesem Bereich stellen, oder auch eine gewisse Erfahrung haben und das ist auch

schlicht und ergreifend ne Frage, wen sie befragen. Also vielleicht, wenn wir jetzt vier Jahr weiter im Bereich PPP unterwegs sind und wir machen die nächsten vier Jahre kein Projekt, dann werde ich vielleicht anders sprechen als heute. Heute würde ich sagen durchaus. Warum? Weil wir erfolgreich waren, die entsprechenden Partner hatten und dementsprechend in dem Segment uns beheimatet fühlen und das entwickelt sich ja auch immer fort. Das ist ja auch eine Übungssache, wenn man das Verfahren kennt und die Verträge kennt etc. Das ist ja dann auch so ein gewisser Wiederholungsprozess und ein stückweit dann eine Einstiegshürde, der noch nie PPP gemacht hat. Wenn ich erst einmal Eingang gefunden habe, funktioniert es, wenn ich erfolgreich bin. Aber wenn ich dann einfach vier, fünf Mal diese Anlaufkosten hatte, kann ich durchaus auch die Privaten verstehen die sagen "Ich möchte das gar nicht mehr". Also auch privaten Blickwinkel. Aus Blickwinkel der öffentlichen Hand würde ich es immer so betrachten, es ist volkswirtschaftlich absolut sinnvoll. Das zu bündeln und gewerblicher, ein Unternehmer macht es ja im Grunde letztendlich auch nicht anders. Der kalkuliert ja selber und dann vielleicht seine Leute und vergibt es genauso, vielleicht nicht ganz so formal geprägt, dass man jetzt sagt: "Ich habe hier eine öffentliche Ausschreibung und habe diese ganzen Vergaberechtsrahmenbedingungen zu berücksichtigen" Da ist natürlich ein gewerblicher Flecken freihändig. Bei der öffentlichen Hand kann es ja so nicht gehen, weil natürlich muss man dort diesen transparenten Wettbewerb vollziehen, ist ja auch gut so. Aber das ist vom gewerblichen her, der hat es natürlich einfacher. Aber dafür ist es auch immer sehr subjektiv, wie er seine Partner wählt. Aber natürlich macht derjenige auch diese Bewertung über die Totalperiode und ich glaube auch bei der öffentlichen Hand, dass das volkswirtschaftlich sinnvolle ist, dass man dieses Programm zumindest bei einer Schule bei Investitionen, die immer wieder dem politischen Interesse ausgesetzt sind, dass diese PPP Verfahren wo ich über 25, 30 Jahre, zwar auf der einen Seite, was man vielleicht nachteilig erachten mag, gewisse starre vertragliche Regelungen habe, für diese Schule. Ich kann jetzt mit dieser Schule nicht jeden Tag machen was ich will. Warum? Ich habe da einen privaten Partner, der dort einen FM Bereich kalkuliert hat, das heißt, wenn ich was ändere an der Substanz muss ich dann dort mit dem sprechen, der muss dann auch irgendwie was mit zahlen. Auf der anderen Seite habe ich eine gewisse Disziplinierung der öffentlichen Hand. Insoweit, ja also ne Planungssicherheit, ich weiß was es kostet und ich hab auch oftmals ein Argument, die Erfahrung dass die öffentliche Hand, also die Handelnden, dass sie sagen "Ich möchte das jetzt gar nicht mehr anfassen." Und es sind dann aber immer, wenn andere politische Situationen da sind, dass dann oftmals auf die Idee gekommen, jetzt verändert man da noch mal was und da noch mal was... und dann ist es oftmals so, dass Gelder, öffentliche Gelder im wahrsten Sinne des Wortes versenkt werden. Losgelöst von Sinn und Verstand und das dann bei 20, 30 Jahre ein stückweit Disziplinierungs- und Schutzfunktion mit einhergeht. Hört sich hart formuliert an, aber das man so eine Investition auch so ein bisschen aus dem, aus der Gestaltungsmöglichkeit der öffentlichen Hand heraus nimmt. Weil etwas, was man einmal eingestielt hat und langfristig auf 20, 30 Jahre ausgerichtet ist. Das lohnt sich auch erst dann, wenn ich das Programm 20, 30 Jahre erlebe. Wenn ich das dann jedes Jahr ändere, dann kostet mich das mehr. Das kann man glaube ich gut vergleichen mit einer Lebensversicherung oder sonst was, was man irgendwo abschließt. Wenn ich einen Bausparvertrag oder sonst was, wenn ich auf die Idee komme jedes Jahr einen neuen Vertrag zu schließen, dann wieder zu kündigen, dann zahle ich jeweils Fixkosten und dann hab ich den Benefit nicht jeweils

wieder die Spur gewechselt. Und ich glaube so ist es oftmals mit öffentlichen Gebäuden, na ähnlich zu betrachten. #00:50:19-8#

CS: Ein anderes Thema. Gab es denn firmeninterne Kritik an dieser PPP? Also gab es interne Auseinandersetzungen? #00:50:31-2#

TG: Bietergemeinschaft oder die Commerzreal? #00:50:27-5#

CS: Commerzreal. #00:50:38-1#

TG: Jetzt in diesem Projekt Kritik nicht... aber sehr wohl wenn wir jetzt PPP im allgemeinen betrachten und wir, ja in langer Zeit betreiben wir hier aus Hamburg und Berlin, das ist ja immer die Frage handelnden Person, welcher Geschäftswelt man sich nähert. Also soll heißen, wir haben ja hier vor Ort und auch in unsere Zentrale in Düsseldorf also sehr wohl die Freiheit, ob wir uns mit dem Thema Schiffonds beschäftigen, oder ob ein PPP oder im gewerblichen Leasingbereich oder ob wir nur Immobilien einkaufen möchten, einen offenen Fond, also je nach dem wo man sich beheimatet fühlt. Das ist letztendlich auch ein Stück weit unternehmerische Entscheidungen, wo binde ich jetzt meine persönlichen Ressourcen, in welchem Geschäftsfeld engagiere ich mich. Wir haben bis Dato eigentlich alle Bereich einmal abgedeckt. Mal mehr, mal weniger. Und den PPP Bereich eigentlich konstant. Und es war sicherlich nicht so, dass wir da permanent Lob für bekommen haben, sondern im Gegenteil, also ich würde sogar sagen bis zum Jahre 2003-2004 hat man diese Projekte realisiert, die PPP-Verfahren. Haben wir sie hier realisiert und es kam immer die Frage von Geschäftsführung, Vorstandsseite: Macht das überhaupt Sinn? Wollen wir das überhaupt? Und dann mit der öffentlichen Hand, das ist immer alles so formal und so kompliziert und so langwierig und Angebotskosten, Gespräche und... im gewerblichen Bereich habe ich ein Unternehmer, der sitzt auf der anderen Seite und mit dem führe ich drei Gespräche und sage, was möchtest du? und hat einen Vertrag auf dem Tisch und ist sich dann irgendwann einig und realisiert dieses Geschäft unkomplizierter oftmals. Also nicht so formal geprägt. Und das durchaus immer wieder die Frage gestellt wurde, lohnt sich das, ist das nicht zu viel Aufwand auch gerade in der Angebotsphase. Und glücklicherweise waren wir da auch recht erfolgreich, dass sich das irgendwann gedreht hat. Also mittlerweile sind auch unsere PPP Verfahren auch ganz oben auf den auf unseren Werbebroschuren und alle sagen "Jawohl, so schöner Bereich." Aktuell. Möchte aber auch nicht ausschließen wenn wir in vier Jahren, vielleicht sehen wir uns in drei, vier Jahren wieder und wir sind einfach nicht erfolgreich, aus welchen Gründen auch immer und auf einmal heißt es, dieses Geschäftsfeld ist jetzt nichts mehr für uns. Also Zeiten sind sehr schnelllebig. Ob das denn sinnvoll ist oder nicht, sei auch noch mal dahingestellt. Aber es ist nicht so, dass dieses Geschäftsfeld PPP von jeher auch in unserem Hause so sehr hoch gepriesen war und es eine gewisse Eigendynamik auch entwickelt hat. #00:53:17-8#

CS: Und Erfolg ist hier finanzieller Erfolg? #00:53:21-1#

TG: Ja. Also definitiv finanzieller Erfolg, bzw. Projektrealisierung, also Projektrealisierung bedeutet in dem Moment ja auch, dass man ein Geschäft abschließt. Keine schließt ein Geschäft ab, ohne dass man letztendlich nicht auch irgendwo ein paar Euro verdient. Und daran bemisst sich der Erfolg. Letztendlich ich kann mich auch mit einem Thema beschäftigen, sie müssen wissen es ist sehr zeitintensiv, aber wenn ich Jahre damit verbringe, zwei drei Jahre mich im Bereich PPP zu engagieren und neun, zehn Projekte bearbeite, keins erfolgreich sein wird. Dann stellt sich natürlich die Frage, Lieber Herr Garbisch, sie bekommen ja auch ein Gehalt. Wofür eigentlich? Sie müssen ja jetzt auch ein bisschen was verdienen. Sonst ist es gar nicht so schön, was sie hier machen. Also dem muss man sich stellen, aber das ist nichts... ja gut, das geht einem ja in allen Berufen so, dass das was man macht muss irgendwo auch sinnvoll sein, einen entsprechenden Mehrwert bieten und auf der Vertriebs- bzw. Vertragsseite ist natürlich das, ob es sinnvoll ist oder nicht, leichter messbar. Also irgendwo in einem backoffice Bereich, die dann genauso wichtig sind und für die erfolgreiche Realisierung von Projekten, aber gut dann der Erfolg nicht so sehr oder nicht unmittelbar messbar ist.
#00:54:41-8#

CS: Und Kritik aus der Umwelt vielleicht? Also gab es Kritik jetzt am Hallenbad Flensburg? #00:54:50-8#

TG: Also ja, also genau das ist ein Thema... also Hallenbad ist ein Politikum. Ist immer ein Wahnsinnsthema, weil es so schön greifbar ist. Auch gerade in Städten. Das man dort die verschiedensten Meinungen natürlich haben kann. Ob es sinnvoll ist oder nicht. Ein Hallenbad haben zu müssen oder nicht. Wer definiert das? Brauche ich als Stadt ein entsprechendes Hallenbad, brauche ich das Angebot für meine Bevölkerung oder brauche ich es nicht? Gerade vor dem Hintergrund, dass es defizitär ist. Insofern geht stets beim Hallenbad auch immer die Meinungsbildung ran, weil ich habe dieses Kombi-Bad. Es ist Zuschusspflichtig und natürlich kann ich als Bürger einer Kommune, also ich selber als Person sicherlich auch, würde dann nicht immer der gleichen Meinung sein. Je nach dem wie sich der Haushalt darstellt. Ob ich der Meinung bin, dass eine Stadt XY lieber in ein Hallenbad investieren sollte oder ob ich dann vielleicht als Familienvater, dann stelle ich fest wir haben zu wenig Grippenplätze oder ich brauche ein Kindergartenplatz, dann stelle ich mir natürlich die Frage, was soll das, wenn ich in der Zeitung lese, es gibt ein neues Hallenbad und wir haben, ich würde gerne meine Kinder in den Kindergarten schicken und kann es nicht. Also insofern ist dieses Thema Hallenbad, weil es zuschusspflichtig ist und weil jeder ne Vorstellung davon hat, ist mir das wichtig oder nicht. Und es wird immer diejenigen geben die sagen, jawohl mir ist das wichtig, das gehört dazu. Das ich als Stadt ein entsprechendes Angebot habe, das ich ein Hallenbad habe, das mir Leute in die Stadt bringt, die Kaufkraft mitbringen, dass ich diese Sekundäreffekte betrachte und das einfach für mich im städtischen Wettbewerb dieses Hallenbad benötige, oder nicht. Und das die Meinungen da auseinander gehen, sogar ganz gewaltig auseinander gehen, weil es so transparent ist und man so wunderbar unterschiedlicher Meinung sein kann. Und auch so felsenfest überzeugt sein kann, dass die eigene Meinung die richtige ist. Also unabhängig von Flensburg. Ein Hallenbad ist stets ein Politikum. Und ein solches Gegeneinander, was natürlich dann auch regelmäßig in der Presse ausgetragen wird, das liegt in der Natur der Sache. Und es gibt auch

entsprechende belastete Projekte, das kann man nicht anders sagen. Es sind ja nicht immer alle Projekte ganz glücklich gelaufen. Aus welchen Gründen auch immer. Die haben auch alle eine Historie, und wir kennen auch nicht immer die gesamte Historie, aber man weiß, was dann übrig bleibt, wenn also das Thema Sylt zum Beispiel, wo man jetzt auch nicht im Thema genau drin ist, warum und weshalb und wo ist der schuldige. Also würde ich mir jetzt nicht anmaßen, wenn man nicht selber dabei gewesen ist zu sagen, also das ist der Private oder der Privater, welcher Teil aus der Bietergemeinschaft. War es die öffentliche Hand? Oder waren es irgendwie alle gemeinsam? Aber auf jeden Fall ist das Endergebnis nicht gut. Da steht jetzt eine Bauruine und die hat Geld gekostet. Und das man dann natürlich als Bürger sagt, warum eigentlich? Was soll das? Spinnen die alle, was machen die mit unseren Geldern? Das kann man dann schon nachvollziehen. Das liegt in der Natur der Sache, dass da wo investiert wird, dass es lohnende Investitionen gibt und manchmal weniger lohnende. Realisiert werden sollten sie in der Regel schon. Das da wirklich eine Bauruine steht, das ist eine Besonderheit. #00:58:28-2#

CS: Vielleicht noch kurz, wie sie mit der Kritik umgegangen sind? #00:58:29-5#

TG: Wie so oft, am liebsten gar nicht. Am liebsten gibt man sie zur Kenntnis und gibt gar nichts weiter mit hinein. Und was nicht einfach fällt. Aber sie haben bei dem Thema eigentlich gar keine Chance, was in dem Moment zu sagen. Sicherlich muss man das eine oder andere Mal Stellung beziehen, aber gerade im Vorfeld, da war ja einiges an Kritik. Man wurde verlautert, obwohl man das Projekt ja noch gar nicht gelebt hat. Das ist jetzt im Bau, planmäßig im Bau. Es ist noch nichts passiert, und trotzdem hat man... es galt ja auch gar nicht nur unbedingt uns, aber auch dem privaten Bieter... man hat nichts anderes gemacht, außer es gab eine Stadt Flensburg, die gesagt hat "ich möchte ein neues Hallenbad" und wir haben gesagt "wir können ein Hallenbad bauen und betreiben, wir legen jetzt ein Angebot." Und dann waren wir im Wettbewerb das günstigste oder das beste Angebot und haben den Zuschlag bekommen. Mehr ist nicht passiert. Und trotzdem ist dann ja dann irgendwo, wie immer beim Politikum, gibt es dann entsprechende Gegenstimmen. Die Gegenstimmen haben sich primär gegen die Stadt gerichtet, aber natürlich auch teilweise gegen die Privaten. Und das man dann der Meinung ist, wie gesagt, dass es nicht sinnvoll ist ein Hallenbad zu bauen, kann man ein Stückweit nachvollziehen. Gerade dann, wenn man vielleicht lieber das Geld investiert wissen möchte in andere Bereiche der öffentlichen Versorgung. Dann ist das eine Meinung und das kann dann so sein und je nachdem, was man wichtiger schätzt ist das dann auch gerechtfertigt oder nicht gerechtfertigt. Nur für uns, als Privater, ist es natürlich dann schwer, wenn man dann sagt: "Ihr habt da alles verkehrt gemacht" und man hat eigentlich nichts weiter gemacht, außer ein Angebot eingelegt und den Zuschlag bekommen. Also soll heißen, man ja durchaus auch die Möglichkeit gehabt uns nicht diesen Zuschlag, weil so schlecht können wir es ja nicht gemacht haben, sonst hätten wir den Zuschlag nicht bekommen. Und die Performance dessen, also die Baustelle ist da, das Hallenbad ist Anfang des Jahres fertig. Also da geht es in die Betriebsphase. Also es ist kein Grund zur Kritik da. #01:00:31-7#

CS: Aber gab es eine Stimme, also wer hat denn das PPP vertreten in der öffentlichen Stimme? #01:00:43-7#

TG: Also die Politik selber natürlich, Stadtintern, es ist ja immer so. Die verschiedenen, ach ich kriegs ja gar nicht mehr so zusammen. Die verschiedenen Fraktionen, da war ja auch im Stadtrat. Die einen waren dafür... #01:00:55-7#

CS: Also ich meinte eher PPP intern, gab es denn da einen, der dann raus getreten ist und das verteidigt hat? Gab es da eine Stimme? #01:01:08-3#

TG: Also was heißt verteidigt. Also wir haben es gelebt, das war unsere Verteidigung. Wir haben es einfach weitergemacht und auch dort signalisiert, dass wir mit der Partnerschaft zufrieden sind und das weitermachen, bei allen Stimmen, die teilweise dagegen waren. Aber das waren selbst Stimmen, die dann eher auch gar nicht uns als Privaten betroffen haben, sondern eher dann die Meinung, dass es, wir brauchen dieses Hallenbad nicht als Stadt Flensburg... also wir wollen die Gelder irgendwo anders investiert wissen, nicht in einem Hallenbad und das ist halt dann eine politische Diskussion, die man führen kann, wahrscheinlich sogar muss. Da ist es durchaus ja gerechtfertigt, dass man sich in einem städtischen Parlament diesbezüglich kontrovers austauscht, nur auf privater Seite ist es natürlich für uns, jetzt rückblickend, muss man natürlich all denjenigen sagen, die sich gegen ein PPP Verfahren wenden, nachdem man schon soweit ist, dass man es ausgeschrieben hat, man hat es verhandelt, man hat es beauftragt und da ist man immer noch dagegen. Also wenn man dagegen ist, dann eigentlich ganz vorne. Denn die Entscheidung ist gefallen, in dem Moment, als man die Ausschreibung auf den Weg gebracht hat. Da hat man sich an den Privaten gewandt, hat gesagt "Gebt mir Angebote" und dann im Nachgang dann zu kommen und zu sagen "Jetzt möchte ich es aber doch nicht." Also das ist dann schon gewöhnungsbedürftig. Das ist ja genauso, als wenn ich jetzt irgendwo hingehge und sage "Lieber Bauunternehmer, kalkuliere mal, und ich lasse dich jetzt ein Jahr kalkulieren an irgendeinem Bauvorhaben und nachher sag ich dir, jetzt möchte ich es aber doch nicht. Ich habe mir das jetzt irgendwie anders überlegt." Das ist natürlich schon gewöhnungsbedürftig. Und da muss man sich dann schon irgendwo an den Beschlüssen, die ein Stadtrat dann vielleicht irgendwann einmal getroffen hat, den kann man durchaus skeptisch auch jetzt mit der Brille eines Politikers, eines Stadtratsmitgliedes. Da kann ich dagegen sein, nur irgendwann muss auch mal eine Entscheidung getroffen wurden sein. Und wenn die mehrheitlich getroffen wurde, dann muss man persönlich jetzt nicht damit konform gehen, man nur damit das dann irgendwann mal akzeptieren, dass die Entscheidung jetzt einfach mal getroffen wurde und dass das jetzt in die xxx(fitu) gegangen ist. Dann kann ich mich weiter einbringen mit meiner Meinung, aber bei Themen, die dann auch wirklich zur Debatte stehen, zur Entscheidung... also wenn das Kind auf den Weg gebracht ist, Verträge geschlossen wurden sind, dann kann ich auch nur Entscheidungen treffen innerhalb eines Vertragswerkes, vielleicht noch. In diesem begrenzten Raume. Aber ich kann nicht anfangen irgendwelche Entscheidungen, die ich ein Jahr, zwei, drei Jahre zuvor getroffen haben, jetzt wieder zu sagen "jetzt will ich das Rad der Geschichte nochmal wieder zurück." Das ist ein bisschen weitgehend. Aber ja... #01:03:54-0#

CS: Aber in diese Bezug was es dann also gut, dass die Verwaltung als Konstante...
#01:04:00-8#

TG: Ja definitiv, definitiv. Ich bin froh, dass sich die Verwaltung dort nicht geändert hat. Diese Historie hatten, dass es dort von den handelnden Personen keine Änderungen gegeben hat. Und die dann es letztendlich auch übernehmen mussten, in die Politik hinein zu kommunizieren und Rede und Antwort zu stehen. Wie wir es teilweise ja auch hier machen, natürlich, aber halt nicht permanent. Denn es ist ja auch letztendlich ein stadtinternes Thema. Es gibt ja diesen Stadtrat und die städtischen Vertreter und die städtischen Vertreter müssen rechtfertigen, bzw. dem Stadtrat erklären, warum sie etwas machen. Das passt so. #01:04:38-7# #01:04:43-7#

CS: Und abschließend jetzt noch mal etwas genereller. Jetzt sind sie ja an vielen verschiedenen Projekten beteiligt als Commerzreal. Und inwieweit fühlt es sich denn qualitativ anders an, in einer PPP Verhandlungen zu führen - also sie haben zuvor schon einmal davon gesprochen, dass Verträge geschlossen werden und das es am besten ist, wenn die einfach dann zur Seite gelegt werden und man daraufhin jedes Problem in Verhandlungen und im Zusammen bespricht. Ist das in anderen mehr traditionellen Verträgen genauso der Fall oder spüren sie da einen Unterschied? Gibt es kvalitative Unterschiede? #01:05:21-4#

TG: Also ich glaube nein. Es ist, also auch ein gewerblicher Vertrag. Also wir sprechen ja nur von Immobilien, also Immobilienneubauten, Bewirtschaftung von Immobilien, das ist unser Geschäft. Und Immobilien, die Laufzeiten in gewerblichen Bereich und in öffentlichen Bereichen sind immer gleich. Es sind langfristige Verträge. Im gewerblichen Bereich auch min. 15 Jahre. Im Ausnahmefall vielleicht mal zehn Jahre. Bei der öffentlichen Hand sind es auch zwischen 15 und 30 Jahren sind die Vertragszeiten, lange lange lange lange Laufzeiten. Und eine Immobilie lebt auch immer im gewerblichen Bereich, wenn ich eine Immobilie mein eigen nenne und diese dann vermiete oder verlease, dann gibt es Änderungen an einer Immobilie. Wenn ich Änderungen vornehme, muss ich vertraglich anpassen. Also auch das, also auch ein gewerblicher Leasingvertrag, Mietvertrag ist auch nichts anderes als eine Partnerschaft. Und da dann zu sagen, das es große Unterschiede gibt, beim Leben dieser Partnerschaft, ist eigentlich nicht der Fall. Das kann es genauso im gewerblichen Bereich geben, wo vielleicht ein Unternehmer ist, der dann irgendwann sagt, ich habe jetzt nur Juristen, die hier alles für mich machen, das muss ich in irgendeiner, irgendwo ist es ja auch oftmals Personenbezogen. Vielleicht sind es ja auch nur zwei Personen, die miteinander interagieren. Und die können dann mal gut miteinander oder mal nicht. Und dementsprechend ist man dann eher auf der Such und lotet aus. Ist dann eher auf Konfrontation aus. Wobei dann am Ende der Tage, wenn Konfrontation bei eine einer Immobilie im langfristigen Bereich, verlieren immer beide. Also am langen Ende ist es so. Und kein Unterschied dahingehend, rückblickend, dass man sagen kann Partnerschaft im kommunalen Bereich wäre besser oder schlechter, als im gewerblichen Bereich.
#01:07:08-9#

CS: Also es ist die Dauer die bestimmend ist? Es gibt ja auch einfach Ausschreibungen von der öffentlichen Hand, wie früher wo es eben nicht um die Betreibung ging. Wo es nur um den Bau ging. #01:07:17-1#

TG: Und doch, ich habe ja immer noch ein Nutzungsrecht an der Immobilie. Und ich muss natürlich immer Rücksprachen halten. Wobei das Interesse des privaten Investors ist natürlich dort wesentlich flexibler, wenn man dann irgendwas ändern möchte an der Immobilie, dann sagt man natürlich einfach mache es. Da habe ich dann nur ein bisschen minimal Verwaltung zu leisten, dann sag ich ja, mach es in Gottes Namen, tu was du nicht lassen kannst. Man weiß das Programm ist damit nicht beeinträchtigt. Also da ist es einfacher den Umgang miteinander zu regeln. Da kann die öffentliche Hand machen mit der Immobilie, fast was sie möchte. Wenn ich einen FM Bereich habe, dann ist der Abstimmungsbedarf größer. Keine Frage. Dann ähnlich wie im gewerblichen Bereich. Wenn ich dieses Leistungselement mit verlege und es auch unsere Aufgabe ist. Und so gesehen. Aber wie gesagt rückblickend. Es ist eine lange Partnerschaft und dementsprechend, wenn es Themen gibt, Veränderungen gibt, dann muss man da genauso eine Lösung finden, unabhängig davon, wer der Vertragspartner ist. und am Ende der Tage. Vorne ist die öffentliche Hand und die Ausschreibung sehr formal unter wettbewerblichen Gesichtspunkt. Nachher am Ende der Tage, wenn es eine Änderung gibt, da muss man ja im Vertragsverhältnis dann handeln, irgendwo dann auch zwei, drei, vier Personen miteinander und ob das nun kommunal geprägt ist oder gewerblich geprägt ist, ist eigentlich identisch. Solange die Person handelt. Also anders wird es vielleicht, wenn ne Änderung kommt und diese Änderung wieder zum Politikum wird. Und dann das irgendwo im Kritikpunkt des öffentlichen Interesses große xxx (Wiele) und sich dann alle über das Thema hermachen, dann ist das ja nunmal so, das politisch Transaktionen nicht immer rational nachvollziehbar sind. Es gibt dann auch oftmals so ne... naja politisch motiviert heißt nicht immer wirtschaftlich. Auf der anderen Seite, nicht politisch kontrolliert, heißt auch nicht immer wirtschaftlich. Also die Kontrolle muss ja schon da sein, man kann ja auch nicht irgendjemandem aus der öffentlichen Hand so einfach einen Freifahrtschein geben, der dann irgendwo mit der privaten Seite machen kann, was er will. Also das man dort kontrolliert, macht auch Sinn. Also wie immer der Mittelweg ist irgendwo der Richtige. #01:09:36-9#

CS: Ich habe auch noch darüber nachgedacht, inwieweit Beratung vielleicht zu sehr auf die öffentliche Hand sich spezialisiert? Fühlt man sich als Privater so schlecht beraten? Oder ist es so, dass man als Privater denkt, ich mach das sowieso immer schon. Ich brauche keine Beratung. #01:10:03-7#

TG: Also das sind nicht unsere Berater. Die Berater, die sie jetzt, die öffentliche Hand Berater... #01:10:07-3#

CS: Das eben die... genau. Deswegen denke ich mir, fehlt es an Beratern für den privaten Bereich? Oder ist es so, dass man sich als Privater denkt: "Wir kennen uns hier aus, wir brauchen als..." also gibt es den Bedarf überhaupt nicht? #01:10:18-6#

TG: Das ist sehr unterschiedlich. Das ist den... ein Part von uns als Commerzreal, indem Segment, das wir... es gibt ja durchaus auch Bauunternehmen, die den Bereich wahrnehmen und direkt in das Vertragsverhältnis gehen mit der öffentlichen Hand. Wir installieren ja die Projektgesellschaft, bzw. gehen auch als Commerzreal direkt dazwischen und vergeben dann weiter. Und dadurch das wir das Know-how in dem Bereich haben, auch unsere gesamten Fachabteilungen in Düsseldorf, bedeutet es, das wir das komplette Leistungsbild unendgeldtlich mitbringen im Vorfeld. Wir können den Auftrag kriegen oder auch nicht. Und wenn wir alle gemeinsam keinen Auftrag bekommen, hat jeder seine Angebotskosten zu tragen. Der Unterschied ist, das zum Beispiel wenn Konzerne oder Bauunternehmen sich in dem Fall annimmt, direkt das Vertragsverhältnis gehen, kennen sie sich auch manchmal in dem Finanzbereich nicht aus, Steuerbereich, rechtliche Rahmenbedingungen, Vergaberechtliche Aspekte, also wo wir alle unsere Fachabteilungen haben... und kaufen sich die ein. Es gibt ja auch Banken, die für Baukonzerne im Bereich Tiefbau, Straßen, dann das so genannte Financial Modeling übernehmen und dann überleben, "wie viel Eigenkapital, wie viel Fremdkapital unter den ganzen Tapeten und Kalkulationen, die würden wir, die bringen wir dann auch alle mit und in dem Moment sind wir sozusagen Berater im eigenen Interesse. Aber es gibt natürlich auch genug Berater auf der privaten Seite. Also auch für einen Anbieter, der direkt mitmachen will. Der kann sich genug Berate, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Also wir fungieren nicht als Berater. Wir machen nur dann, bringen wir uns mit ein, wenn wir selber auch in der Vertragspartnerschaft, die Partnerschaft gehen. Also wir wollen nicht beraten auf privater Seite. Auch nicht auf öffentlicher Seite, wollen wir auch nicht beraten. Wir wollen die Projekte machen. Man kann nur eines machen. Aber das Beraterthema, das ist ein Riesenthema im Moment aus unserem Blickwinkel. Weil es ist so gesehen, die öffentliche Hand hat ein Berater, soll auch einen Berater haben. Ist auch gut so, der sich um die Vergaberechte etc. auskennt und mit dem gesamten Verfahren auskennt. Nur die Qualität der Berater ist sehr unterschiedlich. Berater zu haben, wie eine VWD aus Berlin, der Herr Fischer und seine Kollegen, der einige Beratungen auch von jeher schon gemacht hat, und wo wir auch... wir haben da Projekte gewonnen, aber auch oftmals nicht. Also wir haben schon bei wo die VWD beraten hat die öffentliche Hand, so viele Projekte mitgemacht. Nur als zweitplatzierte oder gar nicht gelistet wurden für den Teilnahmewettbewerb, also wo wir ausgeschieden sind. Aber das ist ne Beratungsgesellschaft, die sich eigentlich eher so versteht, die Projektrealisierung im Fokus hat. Und nicht Berater, die nur die Interessenvertretung der öffentlichen Hand vor Augen haben. Weil dann wird es grausam. Ich kann immer... die Verhandlungspositionen sind brutal zu Gunsten der öffentlichen Hand. Wenn ich es ausgeben möchte. Die öffentliche Hand möchte natürlich auch ein partnerschaftliches Vertragsverhältnis. Aber wenn ich dort einen Berater habe, das liegt in der Natur der Sache, der wird bezahlt von der öffentlichen Hand, und wenn der Berater sich als Interessenvertreter versteht, und uns mit einer Verhandlungsposition kommt, wo mir der gegenüber kommt und der ist in einer anderen Wettbewerbssituation. Das ist einer von dreien. Und nicht nur das, er hat noch Angebotskosten. Also wir haben ja schon Geld auf der Uhr. Und da ist natürlich der Wunsch nach Erhalt des Auftrages, ist sehr hoch. Also in dem Moment ist man natürlich auch recht belastbar, wenn der Berater sagt "und jetzt nimmst du das noch und das noch und das möchte ich noch von dir und das kriegst du doch sicherlich auch noch mit eingepreist." Und wenn es dann soweit geht, wie

gesagt, dass es dann diese Risiken, ihre Eingangsfrage, soweit geht, dass sich dann der Berater hinstellt und sagt "Das Risiko sollst du jetzt noch übernehmen". Wie soll ich das nehmen, ich kann es doch gar nicht bepreisen. Sind es 10 Euro, 100.000. Euro, eine Million Euro? Und dann die öffentliche Hand sagt, das ist mir eigentlich egal, weil ich finde ja jemanden. Also, wir haben das schon mal erlebt in der Vergangenheit. Wir haben schon mal einen dummen gefunden, der das gemacht hat. Und dann kann ich sagen: Ja schön das ist ein Wettbewerber, der zu doof war und gesagt hat, ich nehme das Risiko... macht es für mich dann in dem Moment dann relativ xxx. also entweder ich sag "ich mache diesen Wahnsinn mit" oder ich rege mich tierisch auf und sage "ich mache es nicht." Und ich schreibe dann in dem Moment aber auch das Geld ab. Und meine Bieterpartner, wir laufen vorweg, ich habe dann ein paar Unternehmen. Ich hab da ein Bauunternehmen, ich hab einen Planer, ich habe einen Betreiber die alle dahinter sind und den muss ich sagen: Ich nehme das Risiko nicht. Willst du das Risiko nehmen, wenn wir eine Millionen Mehrkosten haben? Was du selber nicht steuern kannst? Dann guckst du den Bauunternehmer an und sagst "ich will das Risiko nicht nehmen" und er will das ja sicherlich auch nicht, und wir haben deswegen jetzt nur eine Möglichkeit. Wir müssen das absagen. Dann bedauern wir alle uns gegenseitig, weil geht das seinen Weg... Und... da gibt es leider derzeit Tendenzen dahingehend, dass es nicht immer so dieser Interessenausgleich und auch der Fokus auf xxxealisierung, Partnerschaft gesehen. Daran wird sich das PPP jetzt zukünftig jetzt sehr weit entscheiden, wie vehement man dort auch weitermacht. Weil viele Wettbewerber auch bei uns, haben sich aus dem Markt bereits verabschiedet. Und sagen, "ich mache das nicht mehr mit". Und ich persönlich, ich war dar auch sehr angegriffen und man muss sich natürlich die Frage stellen, nach einem Halben Jahr wird man über die Heide gejagt und ändert hier noch mal, ändert da noch mal, also insbesondere der Architekt, der Architekt muss dann jeweils ein gesamtes Bauwerk planen und wenn es dann heißt, es gefällt mir da nicht so gut, und ändert das da noch mal und da noch mal und da noch mal... und diese Auflage, Auflage Auflage. Produziert Kosten, Kosten, Kosten. Und am Ende der Tage "Jetzt nimmst du auch noch mal so ein Risiko" Dann wird es äußerst unangenehm. Und soll heißen als Marschroute, der Verhandlungsführer der öffentlichen Hand muss kaufmännisch geprägt sein. Und kein Jurist. Wenn es ein Jurist ist besteht mmer die Gefahr... also da muss immer ein Jurist sein bei der öffentlichen Hand, weil die sollen ja einen Vertrag machen, die müssen ja juristisch beraten sein... ein Jurist darf das Verfahren aber nicht führen. Sondern das muss jemand sein, der kaufmännisch denkt. #01:16:30-7#

CS: Gut. Vielen Dank.

Bilag 6. Transskribering af interview med Njal Olsen

Dato: 2.9.2009

Adresse: Slots- og Ejendomsstyrelsen, Løngangsstræde 21, 1468 København K

CS: Til at starte med, så ville det være rart, hvis du fortæller lidt om din person og hvad din stilling er her i Slots- og Ejendomsstyrelsen.

NO: Det vil jeg gerne. Jeg hedder Njal Olsen, Projektleder i den enhed der heder OPP og Programmering og det er den der beskæftiger sig med OPP og nybyggerier. Jeg er Ruc'er, Cand.scient.adm fra 2008. Og har beskæftiget mig med OPP også på meget teoretisk plan og lavet en del praktik, det er meget underholdende.

CS: Ja. Og nu sagde du selv, at du ikke var med i hele processen. Men kan du fortælle lidt om SES overordnede erfaringer med OPP? Og hvornår de startede osv.?

NO: Ja selvfølgelig. Altså det først statslige projekt, der blev udbudt, det var rigsarkivet som har indvielse på mandag. Så det blev overhældet inden af andre projekter der startede i mellemtiden som Tinglysningssretten i Hobro som blev ibrugtaget her for et par måneder siden. Det er de to eneste, der sådan set er færdige. Derudover så er Haderslev Skatteceter det skule gerne stå færdig til december. Men det er sådan en lidt speciel OPP løsning, men dog en OPP løsning. Også er der gang i et udbud lige nu af fire retsbygninger. I et samlet udbud som OPP, hvor der forventes blive tildelt kontrakt i starten af andet kvartal næste år. Og så skulle bygninger stå færdige i 2012. Det er hvad staten har. Derudover er der nogle projekter, altså kommunale projekter hist og pist, skoler og den slags, sportscenter.

CS: Og har Slots- og Ejendomsstyrelsen en offentlig policy angående OPP?

NO: Altså, vi har ikke vores egen, men regeringen har en som er en bekendtgørelse fra... ja du har jo formentlig selv brugt den. Der er lavet nogle rapporter både fra Erhvervs- og Byggestyrelsen og fra regeringen selv omkring brugen af OPP. Så Slots- og Ejendomsstyrelsen har ikke sin egen, men vi er jo en del af Finansministeriet som så er en del af regeringen. Så jeg har tilladt mig, det svarer dit spørgsmål, jeg ved ikke om du har set den her?

CS: Ja.

NO: Ok, det har du set. Det er nemlig meget det Erhvervs- og Byggestyrelsen, øh Erhvervs- og Boligstyrelsen, undskyld... det at de laver en web til hvad man skal benchmarke i forhold til om et projekt var egnet til OPP og det er ikke nødvendigvis at man laver det i praksis, men det eneste der lige nu er nedfældet. Slots- og Ejendomsstyrelsen er i gang med at lave en mere opdateret, en mere praktisk anvendelig benchmarkmodel ift statsbyggeri konto OPP byggeri. Men den er stadigvæk på tegnebrættet, så jeg kan ikke vise dig noget overhovedet. Jeg har ikke set den selv. Så

policy der er på området, det er stadigvæk det som du har læst fra 2004, at man tager OPP, hvis det er økonomisk, mest fornuftig angivne løsning. Og man gør det ikke for at eksperimentere, men fordi at det skulle være det bedste.

CS: Ja.

NO: Så der ikke noget lommeforslaget der.

CS: Nej. Ok. Men det er simpelthen den fra 2004, som i stadigvæk retter jer efter.

NO: Ja. Men, det er lidt... vi retter os ikke efter den som sådan. Fordi det er meget teoretisk konstruktion. Og det som har været målsætning, at den skal bruges i praksis. Og den som der forhåbentlig kommer ud af det arbejde der er i gang lige nu, det er en mere praktisk anvendelig forundersøgelses løsningsmetode. Altså det er benchmarking ift et almindeligt byggeri. Og det er jo så at benchmarke ift et teoretisk konstruktion. Og sige, at det bliver så og så meget billigere/dyrere hvis ikke du har noget der er færdigt. Så det lidt en akademisk øvelse, men den er de nødt til at lave. Også du på en måde sikre dig at du får den værdi for pengene som der skal være. Så ja, altså det skulle gerne blive bedre. Men indtil videre så er det det vi kører efter, hvad der har været af undersøgelser, rapporter og anbefalinger. Det er stadigvæk det der principielt er til grund for hvad vi laver.

CS: Ok. Og måske lidt om din personlige erfaring. For nu har du jo været i nogle flere OPPer.

NO: Ja. Men min personlig erfaring er jo todelt. Der er både mine studieerfaringer som er så teoretisk, men det er mest min praksis du er interesseret i?

CS: Ja mest din praksis, men måske også dit forhold, altså om du blev overrasket...

NO: Ja, d gør man. Det er noget helt andet i praksis. Også fordi jeg er jo ikke byggemænd. Jeg har jo ikke haft nogen andre former for byggesager, så for mig er det her den eneste jeg kender, som er nogenlunde detaljeret. Så der er selvfølgelig nogle ting, som jeg ikke har set som problem eller som jeg synes er mærkelige, men som egentlig er meget normale eller er et problem. Men hvor jeg mangler den der pendant til hvordan det normalt har foregået. Men du har en del spørgsmål der handler om konflikter og så videre. Men det er ikke så meget konflikter, altså der er ikke... så vidt jer har forstået, så er det heller ikke fordi konflikter normalt fylder så meget i almindelige statsbyggerisag. Om der er nogle andre udfordringer i OPP, og det ses tydeligt og det har leverandøren os, altså den private part også svært ved at leve sig ind i. Fordi det jo handler om, de går fra at være leverandør til at blive bygherre med leverandøransvar. Så det vil sige, de forventer lidt at Slots- og Ejendomsstyrelsen blander sig så meget som vi plejer at blande os i en byggesag og har derved også måske selv mere materielt testet. At de vil have vores beslutninger af flere ting som dybest set er deres eget ansvar. Men det er jo ikke en konflikt, men det er en udfordring der ligger i at vi skal forstå, vi skal ikke blande os i alt og det skal leverandøren så også forstå at de har selv det byggeherre - ansvar. Så det er

ikke en konflikt, men det er en rollefordeling som har ændret sig og betyder en helt masse for hvordan tingene egentlig foregår. Så mine erfaringer er egentlig at vi har også siddet og tit med forventningen om, at det var nogle andre problemstillinger, altså det var de der teoretiske problemstillinger omkring konflikter og så således med dem, men i praksis der er det sådan set, altså den største omvæltning det er det der med at finde ud af, hvem er det egentlig der skal gøre det her og der skal leverandøren så forstå at de skal lave noget helt andet end de normalt skal. Eller ikke noget helt andet, men mere end de normalt skal. Og vi samtidig skal lære, at vi skal blande os mindre. Så det som den største overraskende ting, hvor stort, ikke et problem, men udfordring det egentlig er, at få rollerne afklaret ordentlig.

CS: Jeg vil også sige at, når jeg bruger ordet konflikter. Så er det et ord, altså det er et lidt hårdt ord. Jeg tror mere sådan, selvfølgelig kommer man på til nogle problemstillinger, som man så er om at løse fælles og mødes omkring og snakke om det.

NO: Jo, det er ikke konfliktløst overhovedet, men det er bare, altså konflikterne er - hvis man skal bruge det ord - så er det sådan omkring, hvad man egentlig forventer. Altså, forventningsafstemning er enormt vigtig og det er så også det jer er ved at lære ved det udbud vi er i gang med lige nu. Altså hvor meget det egentlig betyder, at de ved hvad det egentlig er vi forventer. Og vi ved hvad de regner med vi gør. Og vi så siger, men altså det der er ikke vores opgave, eller det skal vi nok gøre. Og der er mange ting de forventer, at vi tager ansvar for, altså forsikring og sådan noget, som ikke det er et bestilleransvar. Det er en leverandør, bygherreansvar. Og det er forskelligt fra normalt. Så en masse lav praktiske ting, der adskiller sig. Men det er faktisk at finde ud af, det skal bare lige være afklaret. Så der helst ikke ender mellem to stole, hvem der skal sørge for forsikringer for eksempel.

CS: Ja. For at komme lidt mere specifikt nu til Haderslev. Så tænkte jeg på om du ikke kunne fortælle om den politiske beslutning, der blev taget i forvejen. Altså hvornår og hvorledes. Og om du ved noget om det?

NO: Altså den politiske beslutning, det er jo, altså Slots- og Ejendomsstyrelsen bestemmer jo ikke på den måde. Det er jo ikke vores del. Det er jo SKAT selv, der har et organiseringsbehov som Slots- og Ejendomsstyrelsen så løser. Vi er sådan set i verden for at løse de locations behovet der er, enten ved at bygge noget nyt eller ombygge noget eller leje noget allerede eksisterende. Men når det så er fundet ud af at SKAT skal have et skattecenter i Haderslev på hvor #00:08:44-5# af den seneste reform af dem. De valgt at have en ny reform. Så ledelse samler man i nogle nye steder, nogle nye enheder og der skal svære nogle nye krav til det hvad bygningen skal kunne. Så SKAT kommer så til os og siger "vi skal have lavet en bygning, eller vi skal have et sted i Haderslev med så og så mange mennesker og de og de funktioner". Det første undersøgelse er så, er der noget eksisterende for det er jo selvfølgelig billigere bare at bygge lidt om, eller flytte ind i eksisterende. Det har der så ikke været. Og så har man så besluttet at man skal bygge noget nyt. Og så skal man så jo igennem ført et bekendtgørelse til at vurdere hvorvidt det med fordel kan bygges i OPP. Og det er jo så blevet besluttet, at det kunne. Og så er vi jo gået ind i et proces hvor at SKAT skulle formulere deres krav og det er så de

funktionskrav, idet man byder jo på funktionskrav i stedet for udfaldskrav. Den det er du med på? At normalt byggeri, der er udfaldskrav siger du "vi vil have de og de lamper, så nogle vinduer..." og i et OPP siger du "hvis der er nogle lamper, så skal de sørge for så og så meget lys". SKAT blev så bet om selv snakke med de lokale som nu sidder i alle de centre, ja hvad er det for nogle ting de vil have. Og det blev så de bilag for kontrakten, de funktionsbaserede krav som så erstatter et byggeprogram, det er så leverandørens ansvar at lave et byggeprogram. Og så blev det gennemført i et udbud med nogle prækvalificerede konsortier. Og det er jo noget, altså når man udbyder OPP, så er det jo. Der er to udbudskriterier, der er økonomisk mest fordelagtig som er dem man bruger og så laveste pris. Og laveste pris, det er jo vanskelig at bruge her, fordi så siger man det er kun prisen der betyder noget. Her der skulle den have det den samlet set over de her 20år periode som er mest fornuftig. Også blev det så vægtet, hvor prisen stadigvæk, prisen tæller så, altså blev noteret på 40 % for og opfyldte de funktionsbaserede krav tæller så 60% i vurderingen af de tilbud der kom ind. Og der var det så KPC der endte op og kom med det, når man så ift prisen og hvad de tilbød som var det bedste. Og så fik de så kontrakten. De er i gang med at bygge det sidste år.

CS: Men, det betyder... Altså nu her ift til det politiske. Det var faktisk skattecenter der havde brug for en bygning og det var ikke Haderslev der selv havde, byrådet havde ikke noget at sige her eller... kommunerne havde ikke noget at sige der?

NO: Altså ikke når... ikke så meget når vi kommer ind. Der er der jo lavet en reform af SKAT som siger at her, at SKAT skal have et center i Sønderjylland og det er så i Haderslev. Ligesom med de domstole vi sidder med lige nu. Det står direkte i retskatreformen reformen. Hvilke byer der skal have en domstol, en domstolsbygning. Så når vi kommer ind, så er det besluttet at der skal være et skattecenter i Haderslev.

CS: Men hvem har taget beslutningen?

NO: Altså det skal være en del af SKAT, så det er jo så skatteministeriet, eller regeringen, eller hvem er nu er. Men SES kommer først ind når der er blevet en beslutning om, at der skal være et der. Der hvor kommunen har været med. De har selvfølgelig været med til at udpege grunden, fordi udbud kun på den placering, at det skulle ligge derned i Haderslevhavnen, hvor det ligger. Og der har kommunen selvfølgelig været med. Til at udpege den. Og hvis man skal snakke om konflikter, så er kommunen jo vandt til når staten bygger, så kan kommunen jo også sådan lidt blande sig ind i processen og komme med nogle forslag og nogle ideer hvordan de vil have lokalplanen skal være udformet. Og det har der jo været en anden opbygning her. Fordi vi har bestemt, at det er dem de skal snakke med, det er en privatleverandør. Og en privatleverandør har jo nogle funktion stillet op som de har aftalt til os, dvs. alt hvad der sker derudover med pris og funktion skal de selv betale for, jo mindre vi går med til det, det gør vi som udgangspunkt ikke. Mens ift det de har tilbudt os. Så kommunen har oplevet at det var vanskelig for dem at gøre en indbudt gældende efter grunden var udpeget og lokalplanen var lavet. Specielt lokalplanen var lavet. Så de skulle også ligesom vende sig til at det der skal siges, skal i siges nu. Fordi når først den der kontrakt er lavet, ja men så er sådan set det der skal bygges. Og at, derudover vil de skulle forhandle med en privatleverandør, og det ville så

koste dem penge og lave noget om. Så det ville de højst sandsynlig være ret modvillige overfor. Så kommunens rolle har været på lokalplan, at udvælgelse af byggegrund. Ja, altså jeg var ikke selv med i denne fase, men som jeg fik forklaret det, så var det det tætteste på der var af konflikter, var så da kommunen indså, at de der ekstra ting, de havde som kom senere som de er vandt til, man bare kunne drøfte løbende, de var ikke så smarte, fordi da havde tilbudsstyrelsen passeret tilbud på, det var de ting som de havde fået at vide og det skulle de sende ud og de krav har vi stillet dem og alle ændringer, det ville så koste penge. Så det var så måske som jeg har forstået, som det tætteste der nået op på en egentlig konflikt. Fordi det var sådan lidt, da havde de forstillet sig, man kunne lave mere om undervejs.

CS: Så de var til utilfredse.

NO: Nej, jeg ved ikke om de var utilfredse, men altså alt de lavede, altså de var enormt glæde for at have den bygning der. Altså man skal slet ikke tage fejl at hvor glade byerne er for at få et offentlig arbejdsplads. Altså, jeg var til rejsegilde hvor borgermesteren var der og det blev sådan lidt rejsegildet. Det er drejer sig om sådan en lille ting, i og med der er så mange arbejdspladser. De er lykkelige for at få det. Men de havde så forestillet sig, man kunne påvirke byggeriet mere undervejs. Normalt gør man jo, altså offentlige instanser snakker normalt bedre sammen, end offentlig-private snakker sammen, når man skal have afklaret sådan noget. Og der måtte vi sige, "vi har ikke noget sådan set med det fra det her tidspunkt. Vi skal bare have en bygning."

CS: I forhold til udbudet. Nu har du jo allerede snakket lidt om det. Med at det var funktionelle krav man har, end andre krav. Hvordan er det så udbudet kommer ud? Altså så er der nok nogle flere, der så ville bygge.

NO: Ja, altså vi prækvalificerede jo nogen. Altså, man byder ikke bare ud. Så der blev prækvalificeret fem. Og jeg mener så den ene drak sig ret hurtigt. Men der stod så fire mulige for at afgive et tilbud. Og de blev så stillet nogle materiale til rådighed og den OPP aftale du har set, et udkast til funktionsbaserede krav som så SKAT havde lavet selv. Altså hvor der er funktioner vi vil have indeholdt i bygningen. Hvordan de så vælger at bygge, det er deres egen sag. Og det er så også hvor der normalt staten som bygherre ville fortælle præcist som det skulle se ud og så have bedt den private part om at bygge det. Så det er det der er forskellen. At man udbyder på funktionskrav i stedet for udfaldskrav. Det sådan den helt centrale OPP tanke, at hvor tanken er, at de måske kan lave det smartere og klogere end staten selv kunne gøre. Hvis man bare står fast i sin egen. OPP handler om at tro på markedet. Altså, du har den her tro på det private kan gøre et eller andet som det offentlige ikke nødvendigvis kan. Hvis man mener at staten er lige så innovativ og effektiv som en privat part, man så skal man ikke tude på man ikke synes OPP er en god ting. Der ligger noget, en tro på markedet der. Ikke sådan superliberalist, men der er bare en markedets testning idet. Og den, de funktionskrav skal så sikre at man får den optimale løsning. Ikke den forventede løsning, men den optimale løsning til de krav. Samtidig med der selvfølgelig også, altså prisen er jo ikke uvigtig næsten vægtet det jo halvdelen. Altså 40 % i tildelingen. Selvfølgelig var der også prisnuancer, men det er bare vigtigt, at man får den bygning som kan præcis det man vil have og gerne på en smart måde. Og så blev

de så inviterede og der snakkes lidt for og tilbage og de kom så med et tilbud. Hver for sig. Og så blev der vurderet, jeg tror der var kun tre tilbud rent faktisk, og så blev der så vurderet udefra de krav der var stillet som selvfølgelig til prisen. Og så blandt bygherre og der var selvfølgelig også noget arkitektonisk i opfyldelsen af det. Og så var det så KPC der så havde lavet det samlet set mest fordelagtige løsning for staten.

CS: Så det du siger, det er faktisk at, altså der er ikke mere samarbejd om at konkretisere. Eller så har i lavet kontrakten, men altså kontrakten i sig selv siger jo ikke så meget om bygningen, hvordan den skulle se ud og...

NO: Samarbejd mellem hvem, undskyld?

CS: Altså mellem leverandør og SKAT og Slots- og Ejendomsstyrelsen. Jeg tænker mere at der udbydes de funktionelle krav og så er det faktisk op til KPC at lave bygningen. Og det er ikke at i mødes og snakker mere om det. Eller var der nogle flere møder? Og fordi du siger i prøvet og ikke at blande jer ind.

NO: Nej, vi har ikke noget imod at blande os som sådan, men det er bare beslutningen der skal træffes via en bygherre. Og som sådan ikke er staten der er bygherre som ikke er at træffe. Ansvar for beslutningerne den tildeles bygherre. Og det ville jo sådan være KPC, hvor det normal ville være staten i de statsbyggeri. Og det er den flytningen, altså man betaler jo lidt ekstra leje så at sige ift hvis det havde været fuldstændig samme byggeri i staten. Fordi der er nogle risici der er flyttet over til den private leverandør. Det er jo sådan tomstanken i det hele. Så selvfølgelig er der en dialog, men det er der også i almindelige byggeprojekter. Altså i almindelige statsbyggerier, der snakker man også sammen. Altså "Det her, det kan vi eventuelt lige gøre sådan her i stedet for. Uden at det er noget problem for jer." Og hvis svaret så er "ingen problemer" så gør vi det. Så i det her tilfælde der var der så, der viste det sig, at efter de havde lavet en løsning som de har fundet på. Altså vi har godkendt den løsning og sagt, det der vil vi der have og SKAT har selvfølgelig også været med indover der. Så vidste det sig, da de så så nogle flere tegninger her i december sidste år. Der opdagede SKAT nogle ting om de ikke ville have. At der var noget omkring hvordan toiletter var bygget op og det ville de ikke have. Men i og ved at KPC har fået godkendt deres løsning, så ville ændring jo være noget vi skulle betale kontant. Det er jo også noget der ligger i OPP, hvis staten ændrer noget, så må staten også selv betale for det med det samme. I stedet for det bare bliver smidt ind i de løbende udgifter. Men for os er de nu stået frem på en måde. Og der var KPC så, så venlige at sige, ja men vi kan prøve og se, altså de ting der koster at lave det i vil have om, der kan vi så prøve at se om vi kan spare noget et andet sted. Så det bliver det samme beløb. For SKAT har fået godkendt en huslejeramme af staten for hvad de må betale. Så hvis det var mere end det så ville de op til finansudvalget en gang til og det er en bøvlet politisk proces. Så KPC fandt så ud hvordan de kunne spare lidt andre steder så SKAT kunne få det som de ville have og så var alle glade. Så det er så noget der foregår i stedet for når man bare beder om noget, så må også tage ansvaret for de omkostninger der er ved det. Og det måtte SKAT jo så i det her tilfælde, at I, du ikke får det som de ville have til samme pris, når de selv ændre deres mening undervejs. Så der kom KPC meget stærkt og også i møde og sige "ja men det kan vi godt gøre, så kan vi bare spare lidt her i stedet

for. " Og de blev så godkendt. Så det ser ud som måske ikke ville være fremkommet i et statsbyggeri, for da vil man jo bare kunne lægge denne ekstra udgift ind i et byggeri, og så er det. Fordi der står staten for det hele. Det er jo det som er lidt af, hvad skal man sige, måske ikke erfaring, men man ser det kan ske at et statslig eller offentlig byggeri der overfløder budgetterne fordi der kommer masser efterpå lige pludselig. Her tvinges man rent faktisk til at tage stilling til hver ændring.

CS: Men det er jo også fordi man så ellers skulle igennem denne proces. Hvis en statsbyggeri havde samme proces, altså det var ligeså besværlig, så ville man måske også...

NO: Præcis. Altså hvis SKAT skulle have ændret. Altså hvis bygningen havde kostet mere, så skulle SKAT jo betale mere. Så skulle de have lavet en ny husleje. Altså på den måde. Det kunne de også sagtens have fået, men så skulle de bare frem i lyset med det samme. Det bliver ikke sådan skjult. Ikke er det noget for dem de ikke måtte gøre det. Men der ligger det bare i byggeomkostningerne. Her ville enhver ændring kapitaliseres, altså hvad koster den her ændring også skulle den så lægges oveni den lejen. Så derfor var det egentlig en meget god øvelse for alle at se ja, men i skal være ret skarpe på hvad det er i ønsker og hvad det er i godkender. For hvis der er nogle andre krav, så koster det ekstra undervejs. Og det er jo også en øvelse for alle at se, nu skal i være helt skarpe på hvad det egentlig er vi laver. Men det der dialog du talte om. Altså der er det jo mere udbredte i den sag jeg sidder lige nu. Der kører vi jo en konkurrencepræget dialog, hvor det andet var et almindeligt begrænset udbud. Altså begrænset består i at der prækvalificeres alle dem der kan byde ind. Men nu ved domstolerne der burde vi rent faktisk drøfter udbudsmateriale med dem, inden vi starter det rigtig udbud. Altså, vi har sat noget foreløbig materiale ud som vi så beder dem om at kommentere og drøfte med os og siger at der er et eller andet som i synes er helt urimelig, som bliver for dyrt for os og for besværligt for jer. For det handler om at finde den risikodeling som er optimalt, som så staten for det mest brugelige for sin penge. Og vi ikke sender nogle risiko, eller risici over til leverandøren som vi egentlig har bedre muligheder for at tage os af selv, og der havde vi første runde der, hvor vi så skulle snakke. Og der kom en masse nydeligt frem. Så et konkurrencepræget dialog er lige så effektiv, eller mere effektiv dialog redskab end OPP i sig selv. OPP er i sig selv sikrer ikke dialog, det får bare omkostningstydigheden frem. Og tit også en del bedre byggerier. Og det er så også det der er målet. Det er ikke at bygge billigere. Det er man kommet væk fra. Målet er man få bedre byggerier, hvor du stadigvæk i England og andre steder taler om at det billigere. Det har vi ikke erfaring fra herhjemme. Der er bare erfaring for at det bliver bedre byggeri som brugeren bliver mere glad for. Og så er der også en arkitektonisk højere standart end tilsvarende byggerier.

CS: Men var ikke der ikke samme form for dialog inden Haderslev skattecenter blev bygget. Det var der ikke?

NO: Nej, Rigsarkivet blev også udbudt på konkurrence, altså den udbudsform der heder konkurrencepræget dialog. Haderslev, altså konkurrencepræget dialog er et udbudsform som man skal bruge til komplekse projekter, hvor man ikke på forhånd kan enten fastsætte hvad det er eller fastsat prisen. Og de fire byretter som er jo fire bygninger i et

udbud, så derfor er det lidt kompleks. Hvad er det egentlig vi vil have, og rigsarkivet var også et helt unikt bygning, som også man startet med et konkurrencepræget dialog. Men det er en tungere og mere dyrt udbudsform. Men den sikrer sig også principielt bedre resultater, fordi man får drøftet alt igennem og der er en større sikkerhed på, hvad er det egentlig vi byder på og hvad det egentlig er vi udbyder. Altså fra henholdsvis privat og offentlige. Men man kan, altså... den udbudsform blev brugt meget striks herhjemme, altså der andre steder i Europa, hvor man er mere, tillader man mere under denne udbudsform. Altså vores fortolkning i staten er meget strikt. Det skal være en helt kompleks byggeri. Måske mere indses rent faktisk, fordi denne motorvej der er ved at blive bygget i Kliplev som OPP, der blev brugt en konkurrencepræget dialog og det er de udelukkende gjort fordi at det er et OPP projekt, ikke fordi det er jo specielt avanceret at bygge en motorvej. Så der er lidt forskellige tolkninger, hvad man bruger som udbudsform. Men fordelene ved den er, at du får en større sikkerhed, at du får en større afklaring ved hvad det er der bygges og hvad folks roller er. Ulempen er selvfølgelig at den er lidt dyr og tung. Det er en lang proces. Men stort set kan det være givet rigtig godt ud.

CS: Men altså. Dialog. Er der alligevel... Altså hvordan er møder. Mødes man tit, Er der nogle...

NO: Nej... altså jeg har ikke erfaringer fra andre. Jeg har kun siddet med det her som projektleder. Men vi har haft. I Haderslev havde et styregruppemøde i November måned sidste år. Også havde vi et møde i december, hvor der skulle godkendes nogle arkitektoniske løsninger, altså hvor både kunden og os og leverandøren og så videre var tilstedet. Så havde vi, var der et rejsegilde, hvor der så bare var rent prestige. Der var ikke noget møde. Også har vi også haft et møde i maj eller juni. Det var ikke styregruppe. Det var bare et møde, hvor vi lige så fremskridtet. Så det er ikke særlig tit der er styregruppemøde. Styregruppemøde var i november og der kommer et styregruppemøde til i november i år, fordi der nærmer aflevering, der skal vi aflevere en godkendelse af at det er som de har tilbudt det. Så det er ikke så tit. Men rigsarkivet, der mødes de rigtig tit. Det ved jeg. Der har de hele byggefasen haft møder næsten hver anden uge stort set. Og hænger så måske også en del sammen med rigsarkivet ligger 200 meter væk og det andet ligger 250km væk. Det er nemmere lige at komme ned, tror jeg. Eller ikke at komme ned, men at indkalde. Altså, leverandøren er måske mere fri på at indkalde, når man ved folk kan komme uden stort varsel. Så styregruppen er egentlig ikke en problem. Men det hænger så også sammen med at leverandøren har haft styr på det. Og de har haft nogle spørgsmål som kunne klares over mail. Men ellers har de haft fint styr på, det er jo dybest set bare et helt almindeligt kontorbyggeri. Der er ikke nogle specielle skattefunktioner i det. Det ser bare ud som også en masse andre kontorbyggerier også. Så vi får et standartbyggeri som de bare har kørt. Og det bliver godt. God kvalitet og det bliver flot byggeri. Men det er på grund og bund at det bare er en kontorbygning. Og det kan de sagtens bygge. Det er noget andet med retsbygninger, for der er så mange funktioner i som ikke er standart. Men ellers har det været stille og roligt.

CS: OK. Og hvad med grunden? Altså bare lige sådan formelt. Den der grund, hvor der bygges på, er den kommunalt ejet?

NO: Ja, men det var den jo. Nu... det må jeg lige tjekke op på. Men jeg mener at de skulle købe den, som leverandøren. Altså dem der kører rundt og bygger på den. Det tager jeg lige op på, altså... Men, men som udgangspunktet, så er det jo. Hvis det staten der bygger, så køber vi grunden af kommunen og bygger på den. Hvis der er nogen der bygger på vejen af os, så køber vi og sælger det videre til dem. I det her sammenhæng, de må ikke sælge direkte til... altså kommunen må ikke sælge direkte til en privat leverandør uden der sker en offentlig udbud. Og så sælger de det til os og så sælger vi videre. På den måde til et specifikt projekt. Så det er sådan lidt noget lovteknisk. Men jeg mener at det er KPC der ejer grunden nu, men jeg skal lige tjekke op på det.

CS: Ok. Det ville være rart. Og i forhold til betalinger. Altså, det står i kontrakten, men når bygningen er færdig. Er det så at staten betaler? Altså betaler de leje eller er det kun leje i betaler? Selve bygningen bliver den købt?

NO: Nej, altså vi køber ikke bygningen. Vi lejer den. Det er et Skræddersyede lejemål, hedder det. OPP Skræddersyede lejemål er den specielle titel. Og det vil sige at der er disse enhedsbetalinger og anlægsmangel der om året, der kan køres ned fordi der er en funktionsmangel, eller anlægsmangel undervejs. Så der kommer en betaling i kvartalet, hvor de sender en faktura til os som vi så betaler. På vegne af kunden. Altså i og med kunden er, altså vi er jo alle sammen staten. Både skat og SES, men det er jo en kunde for os. Så hvis de har fået en bevilling, som så går til at vi kan betale deres husleje. Altså hvis det så eventuelt er nedslag på funktionsmangel, ville det så blive fratrasket.

CS: Men den går over i offentlige hænder til sidst om 20, 25 år?

NO: 20 år er det vist nok. Det, altså det kan jeg ikke en gang huske, det står i kontrakten. Det tjekker jeg lige op på. Men det er lidt spøjst. Det er ikke et traditionelt OPP, altså som man læser om det. Altså, det er sådan lidt en lejemål, hvor der er en option osv. på nogle ting i det. Men jeg tjekker lige op på det.

CS: Ok. Altså nu har vi været ind i fx toiletterne. Jeg tænker på, har SKAT egentlig krav på at sige "de der toiletter, dem kan jeg ikke lige? I skal gøre dem om." Eller har de ikke?

NO: Jo, men SKAT har krav på alt hvad de har lyst til, men de skal jo betale for det. Når først den løsning som der blev tilbudt er blevet godkendt og de har sagt, det der, det vil vi godt have. Så er det sådan set dem der har vundet tilbudet. Sådan bliver det bygget. Og i OPP altså selvfølgelig skal de overholde alle former for lovgivning, det at den er godkendt betyder jo ikke at de ikke skal overholde lovgivningen, hvis der er nogle lovgivningskrav som der ikke er opfyldt skal de selv betale for det. Altså hvis der er i deres løsning noget som ikke er opfyldt ind i deres lovgivning, eller bestemmelse i byggeriet. Ja men så er det ærgerligt for dem, så må de betale ekstra for at lave det, fordi vi godkender løsning som det ser ud, under forbehold for at de lever op til gældende lovgivning. Det drejer sig om her, det var, at de ikke ville have separate, eller de ville ikke have toiletter der kun var til mænd. De ville ikke have en pissoir. De ville have unisex toiletter hele vejen. Det har de selv godkendt. Det er en lille bidte ting, jeg ved det

godt, men de har selv godkendt det og det kostet en del penge at lave det om ift hvad det havde støtfundament til osv. på det tidspunkt. Men det måtte de godt. Det er jo ikke noget lovkrav, det er et ønske fra deres side og da siger KPC "ja det kan vi godt lave om. Det ville koste så og så meget. Vi har så også lavet en løsning, hvor vi sparer lidt her, så går det lige på i sidste ende." Og den løsning valgt de så. Fordi hvis, hvis det skulle have været om, så skulle de have søgt, altså ændret huslejebevillingen og det ville også være besværlig for os. Så vi opfordret dem også meget til at finde en løsning. Med at spare et andet sted om mulig. Og det var der så. Der var noget trådløst man kunne lave om på. Men det, altså de har ikke krav på andet, altså de har ikke krav på noget gratis så at sige. Det må være lovgivningsrelateret. Men de kan få hvad de er enig med KPC om og har betalt om. Så det.. eller betalt for. Undskyld.

CS: Og tilføjelser til aftalen. Blev der lavet nogle?

NO: Ja, men vi har lavet en enkelt indtil videre. Som går på ibrugtagelsestidspunktet. Der gik længere tid end forventet med at underskrive kontrakten. Fordi der var noget sommerferie i en der periode. Og det betyder de kom i gang næsten fire måneder senere end de egentlig havde forestillet sig de egentlig skulle gå i gang. Samtidig står så i kontrakten, at de skulle levere fra en given dato. Og det kunne de så ikke nå, og så bad vi dem så om at begrunde deres, altså rent kontraktuel, da kunne vi godt have holdt dem fast på det. For de skulle sådan set, det var inden for en frist, hvor de skulle kunne nå det. Men i og med, vi selvfølgelig skal være i et samarbejde med dem i nogle år, så var der altså enighed om, at hvis de kan forklare det her godt nok, altså kommer der nogle argumenter, hvorfor vi skulle gøre det, så er vi også villig til at komme dem i møde. Og det gjorde de så. De sendte et fint brev til os om hvorfor at de ikke kunne opfylde det og det endte så også med at vi udskudt det om en måned, halvandet måned. Så det var ikke noget stort. Så ændret vi så ibrugtagelsestidspunktet. Og det har de så skrevet under på, at det er så den tilføjelse til kontrakten (helt forståeligt). Og det var så heller ikke det store problem for SKAT. De havde stadigvæk først tænkt sig at flytte ind i starten af næste år. Nu får de bare et par uger kortere til at gøre bygningen klar. Men det var ikke noget problem for dem, det var de selvfølgelig også indover.

CS: Ok. Hvor sidder de nu?

NO: SKAT sidder rundt omkring. Det er jo det større rum Fredericia samles. Det hedder kontorhotel, det er sådan et sted hvor folk kan komme og sætte deres bærbare computer til og så være der og dagen efter skal de måske være i en anden by. Det er mange få der egentlig har faste arbejdspladser. Der er normalt rigtig meget. Og det er så SKATs løsning. Det er ikke noget hverken os eller KPC har nogen holdning til. Det er den reform, der gjorde at de skal kunne rejse rundt om i landet. SKATs medarbejdere. Og kunne sætte sig og arbejdet de meste steder, heriblandt er der Haderslev. Så det får bare hvad der beder om indenfor rimelighedernes grænser.

CS: Ok. Og hvad med kritik. Altså opstod der kritik intern. For eksempel, altså her ind i huset? Omkring OPP, altså generelt måske?

NO: Altså her? Nej, ikke ikke, altså internt i huset er vi sådan set bare glade for det, fordi altså, vi er heller ikke frelste. Altså, det er jo bare en måde at bygge på, hvor du har en anden risikofordeling end du har normalt. Altså mere hokus pokus tror jeg ikke folk her ind ser i det. Der er nogle leverandører der synes der skulle være mere eller mindre OPP. Altså at vi ikke laver OPP nok i vore aftaler, eller at det er noget mærkeligt noget at vi overhovedet laver det. Altså nogenlunde folk synes at vi sætte folk til flere risici selvfølgelig, og andre folk synes vi skal bare gøre som vi plejer. Og det er jo sådan det er. Men herinde, der er det bare en byrum blandt flere. Og den kan have sin fordel nogen stede hvor det måske er svært at præcisere helt præcist hvad man vil have, med mindre nogle funktioner man vil have indeholdt. Der er OPP enormt brugbart, fordi da kan det private måske bedre end staten selv finde ud af hvordan man kan imødekomme sådan nogle behov. Men det er ikke noget religion herinde. Det er det ikke. Så... så det bliver bygget hvor man laver den der vurdering af at det er fordelagtig at gøre det. Hvor du kan få nogle fordele, hvor du måske ikke har den samme sikkerhed for, eller vished for, om hvorvidt staten skal stå og eje en bygning i en given sted. Altså efter 20, 30 år. Altså det er den tanke, eller en del af det er jo også, men vi ved ikke om vi skal være her. Og det vil sige, vi betaler en højere husleje, for at i sidste ende ikke have risiko for vi måske ikke skal bruge bygningen mere. Så er det jeres ansvar at få udlejet en bygning i Haderslev. Eller et andet sted. Og det er jo så også en del af det. At vi ikke ønsker at være ejer.

CS: Men det bliver i jo sådan set alligevel.

NO: Ja, men der er nogle optioner, krydsende hist og pist. I nogle af dem ja. Men lad mig lige tjekke op på det. Da jeg ikke mener vi har en købepligt. Men de må jeg lige tjekke op på det. Jeg skulle selvfølgelig havde læst kontrakten, men det har jeg altså ikke gjort... Men den tanke ligger altså også bagved, at vi betaler ekstra fordi der er noget, altså hvis vi skal være i denne by, ja men så er det selvfølgelig denne bygning vi skal bruge. Men hvis vi ikke skal være der, så skal vi måske ikke stå med et kontorbygning som vi ikke har andre formål til.

CS: Ja. Så, hvordan mere generelt, altså... har du været med til nogle mere almindelige udliciteringsprojekter som ikke er OPP men andre former?

NO: Nej, altså jeg har...

CS: Så du kan måske ikke lige sige hvad den kvalitative forskel er, bortset fra det du allerede har sagt?

NO: Fra at udlicitere til at have OPP?

CS: Altså sådan, ja.

NO: Ja, altså udlicitering, der er jo også en udlicitering i OPP i og med at det er jo serviceydelse også ordret der er med i kontrakten. Det er ikke bare byggeriet. Det er byggeriet, vedligeholdelsen og serviceydelse i en given periode. Og udlicitering er jo så umiddelbar, ja der står en artikel, jeg er så uenig i dens overskrift, men vi linker jo til en

artikel på hjemmesiden, hvor der står "OPP en ny form for udlicitering". Eller "en anden form for udlicitering". Og det er en tilsnigelse, fordi det er noget andet og mere, men i princippet er det jo og bede private om at gøre noget, som det offentlige har gjort før. Og så den måde er det bare en udlicitering, men du har et andet element i det, at du ikke specificere ydelsen præcist, du specificere hvad du ønsker at yde, altså hvad for noget lys du vil have. Men ikke hvad for nogle pærer der skal bruges. Det er så det som, hvor udlicitering bliver mere helt nede på detaljeniveau. Hvor OPP bliver på funktionskrav. Det vil jeg sige er den væsentligste umiddelbar forskel, udover selvfølgelig at OPP udlicitere i gåseøjne mere end bare serviceydelse, men også byggeriet og driften og vedligeholdelsen. Det vil jeg sige. Der er forskellen.

CS: Og hvad for noget kritik udefra var der? Var medierne ind i det?

NO: Ikke med Haderslev. Altså det, der er ikke så meget kritik af OPP som sådan. I medierne. Altså der er nogle private leverandører der synes det er noget mærkelig noget, at vi ikke bare gør som man altid har gjort. For det kan de godt finde ud af og det ved de præcist hvor det er. Men det lad man jo være med, fordi at det er forholdsvis, der er beviser at det kan gøres billigere og bedre. Især bedre med OPP. Så medierne er i udgangspunktet positiv overfor det, men jeg ved så ikke for meget medierne forstå, eller om det bare er fordi det er en god historie at staten nu udlicitere nu på et andet måde og prøve noget nyt og innovativt. Altså, pressen er i udgangspunkt god, altså vores direktør Carsten Jarlov er tit ud omkring rigsarkivet også Tinglysningsretten i Hobro, hvor lokalpressen er enormt glad for det. Men det er jo så mere fordi der bliver bygget noget og der kommer en masse ministre og så videre. En masse arbejdspladser. Men i udgangspunkt så tror jeg branddækning synes jeg har været positiv af OPP, også der jeg selv skulle til at skrive specialet. Det var sådan altså meget positiv artikler herhjemme. Det er selvfølgelig noget andet i England og Australien, hvor de har haft det i en del år. Og der vil man sige, får vi egentlig nok for pengene. Men herhjemme der er det så forholdsvis nyt. Der er ikke så meget der står færdig endnu, altså der er skolen i Vildbjerg der, ikke? Også rigsarkivet og Hobro og et par andre småting... altså der er meget lidt der står færdig, så du har ikke den stor mængde af bygninger, så du kunne sige "det er generelt dårlig eller det er generelt godt." Så lige nu er det bare nyt og spændende. Og det vil, eller det er det jeg har fået at vide i England og Australien, eller i England og New Zealand er det vist nok, hvor de har bygget en del, der kan man så sige "Får vi egentlig mere for pengene, er det ikke bare en masse rådgivere der bliver rige af det her?" Og det mener jeg jo så ikke. Jeg mener man får noget for pengene, men vi har ikke eftervist det sådan helt empirisk endnu. Der vil gå nogle flere år og nogle flere projekter. Og det er jo så også det der er problemet, der er jo enormt få projekter herhjemme altså ift hvor mange penge. Altså de transaktionsomkostninger der er, de vil jo falde, hvis der kommer flere, det kan vi se, vi har også nogle hvide noget som gør at vi går rundt i og frem men det er jo stadigvæk ikke hurtigt, hurtigere frem og råd... æh leverandøren skal stadigvæk bruge en masse penge på rådgivere, så det er stadigvæk dyrt. Det er en dyr måde at udbyde på. Som så gerne skulle modsvares af både kvalitet, men...

CS: Det er jo også dyrt for leverandøren, ikke? Særlig den der fase inden, hvor de så taber når det er fire der hopper fra til sidst, der har brugt en del.

NO: Nå, ja, men alle der, også almindelige statsbyggerier kører jo også et begrænset udbud. Altså hvor du har nogle prækvalificerede. Så der er altid nogle der får...

CS: Så du får penge fra staten til?

NO: Du får en middelkompensation. En lille compensation. Den er ikke særlig stor. Den vil de selvfølgelig også gerne have større. Men i almindelig byggeri, da får, der er det samme udbudsform som det var i Haderslev. Altså, Haderslevs udbudsform er helt normalt. Så der er altid nogle der mister penge på det. Og der har det måske, det er her nok ikke kostet så meget i Haderslev, fordi det er en specielt. Det er meget lightagtigt i OPP tanken. Der er nogen der siger altså, den konkurrenceprægede dialog som vi gør nu, som vi gjorde med rigsarkivet, men der koster det reelt op til 1,5million per tilbudsgiver at være med. Og det er jo ret mange penge. Når man så gange det med tre, fire, fem konsortier og kun en af dem der får kontrakten. Så der er ofte de får noget compensation. Men ikke, overhovedet ikke noget der dækker, det er ikke meningen de skal tjene på og tabe. Men det er bare sådan, vi får jo også en masse viden af dem der ikke vinder. Og det, fordi undervejs bliver der... Men det er ikke noget. Det skal ikke kunne betale sig, ikke at vinde en sag, eller en ordre af Slots- og Ejendomsstyrelsen. Men der er forskellige holdninger, Vejdirektoratet betaler ret stor compensation per møde, altså der er vi op omkring, jeg tror det er 150, 200.000 per mødet de får... altså det er jo næsten en fuld dækning af det hvad de bruger af penge for det. Og der er vi slet ikke med. Altså, vi er ikke i det lejer overhovedet. Det er folk der brokker sig over det, men sådan er det jo. Det er jo en beslutning der er truffet her indefra.

CS: Ja. Men æh...

NO: Jeg sidder og tænker om der som tredje part kunne være andre, som du spurgte om...

CS: Altså om der er andre tredje parter end medierne. Altså, jeg tænkte sådan lidt på lokale politikere, når du nu siger kommunen i sig selv er meget glad...

NO: Det har jeg ikke hørt. Jeg var heller ikke med i denne fase, men så tror jeg, at i kommuner af den størrelse er meget meget glad for at få en statslig arbejdsplads. Og jeg tror det gør at man bare klapper hælende sammen og siger "Ja tak". Altså, det fornemmer jeg svag også nu med retterne, at de selvfølgelig er meget interesserede og de er meget glade for at de får en forholdsvis, ja ikke stor, men dog en sikker arbejdsplads som er garant i en del år for de ansatte. Og det tror jeg overfører meget, og så er bygningen sådan set også, altså det er en pæn bygning. Jeg tror der ville have været protester, hvis det havde været en øje ben, altså et eller andet virkelig grimt, der bliver bygget. Men det er det ikke, altså det er et forholdsvis pænt kontorbyggeri som er markant pænere end det der er liggende i det havneområde. Så det tror jeg betyder meget. Altså hvis vi havde bygget busterminalen, eller et eller andet på rådhuspladsen. Sådan noget grimt, så var der nok kommet protester om, at OPP gjorde at man fokuseret for lidt på det og det og det. Og det var frygten, at OPP første til grimmere byggeri, fordi at man kigger så meget på funktionerne og prisen, og så kunne man lave det i en grå kasse, hvis bare den var god

indad til så ville den vinde. Og det har jo visse uberettede både i England så vidt jeg er bekendt og også indtil videre herhjemme, hvor der rent faktisk kommer nogle grimme byggerier ud af det, så rigsarkivet ser nok ikke ud af så meget for eksempel, men set i forhold til at det dybest set bare er en lagerbygning, at det svarer til en Nettos lager ud i forstæderne. Det siger de selv, der er ikke noget forskel for dem, som funktionsmæssig. Det er en lagerbygning. Og det er altså væsentlig pænere end hvad du ellers er ud og ser af den slags. Og det selvfølgelig også fordi staten har en forvisning om ikke at bygge grimt. Og det synes jeg egentlig også OPP sikre. Det blev jeg også overrasket over, hvor meget det egentlig fylder, at det skal være pænt. Men det er altså virkelig en mærkesag for staten, det var også en præmis for min direktør og for kommunerne selvfølgelig at der kommer noget pænt byggeri, fordi som du så i 90'erne hvor meget grimt kassebyggeri der kom hist og pist. Det har man så lært noget af, nu skal der være et vist arkitektonisk krav til det os. Indeholdt i, især i byretsprojektet, der har vi jo, der fylder arkitektur, det er også med i tilbudsvurderingen. Altså 10 % er det afhængig af hvordan bygningen ser ud og det havde man også gjort i Hobro. Det har vi ikke gjort så meget her. For der var det benhårdt, prisen og kvalitet som SKAT ville gå efter. De var egentlig lidt ligeglad, hvordan det ville se ud. Men det endte så med at blive et flot byggeri alligevel.

CS: Ok. Og hvordan optræder KPC som en samlet gruppe. De har jo en arkitekt også, ikke?

NO: Jo, de har et arkitektfirma tilknyttet.

CS: De er tilknyttet i selve...

NO: Ja, altså KPC er, altså byder jo ind med arkitekter og ingeniører osv. Så står de allesammen i det der prækvalificerede konsortium. Og siger "det her team vil bygge det her."

CS: Men det er jo ikke en team der eksisterer udover selve OPP. Det er derfor jeg spørger, altså...

NO: Nå, på den måde. Altså, vi har jo mest at gøre med KPC, byggelederen der udefra og så ham advokaten også, som jeg henviste dig til. Det er dem vi primære snakker med. Altså projektlederen, byggelederen og advokaten. De har været med hele vejen igennem. Så, hvis det var nødvendig, så har vi så arkitekten med til, når du skulle præsentere deres tanker om byggeriet. Men det som KPC har tænkt sig at gøre, det er at de sælger sådan set kontrakten videre, så snart byggeriet står færdigt. Det sælger de så videre, fordi KPC er oprindeligt et entreprenørfirma, så de sælger alt den efterfølgende kontrakt, som de har tegnet, bliver så solgt videre til et firma der hedder Rolf Barfoed. Et fynsk facilitymanagement firma. Og de overtager sådan set kontrakten, når byggeriet står færdigt. Det er der ikke noget der står i forhindring for. Det er måske også fordi i andre OPP sager, fordi kontrakten bare skal overholdes. Det ville selvfølgelig være nemmere hvis det var med de samme parter hele vejen. Men vi har en kontrakt som de sådan set bare sælger videre.

CS: OK.

NO: Ja, så deres kompetencer er på byggeområde. Og der er nogle af de andre konsortier, der har et problem fx i skolerne, hvor de så også har haft en facilitymanagement firmaet med. Altså i Vildbjerg skole var det DANejendom der sådan set stod driften. Og her er der så ikke nogen med i konsortiet, der står for driften. De bygger og så sørger de får at sælge til nogen der kan gøre det bagefter. Og de opfylder kontrakten, forhåbentlig vis.

CS: Men i ved allerede nu, hvem der skal står for driften.

NO: Ja. Det er sådan sagt et firma der hedder Rolf Barfoed AS fra Fyn. Og de har så også været med til et enkelt møde, styregruppemøde, hvor de præsenterede sig selv, bare sige "Altså her er vi og det er os i skal snakke med fremadrettet." Og det er så bare det. Der var delte meninger om, hvorvidt det er en god idé, men det gør at vi kunne få et godt tilbud og et godt byggeri, som de skal bygge, altså KPC der sørger for sammen med Friis og Moltke, deres arkitekter, også har vi jo så nogle helt klare krav på, hvordan vi vil driften skal foregå. Og det skal Rolf og Barfoed så leve op til efterfølgende. Så det er en lidt anderledes løsning, end hvad man normalt har set, men vi håber det kommer til at fungere. Ellers så lærer vi jo noget der også, jo.

CS: Ja... det er rigtigt. Men jeg tror det er det. Så...

NO: Så jeg skal lige undersøge, dobbelttjekke, det med ophøret også var det...

CS: Ja, jeg husker det ikke helt. Men det står på båndet, så jeg kan lige sende de der spørgsmål.

NO: Ja, ja. Vil du ikke gøre det. Send mig de to, eventuel flere. Så skal jeg nok svare på dem, så hurtig jeg kan.

CS: Det lyder godt.

Spørgsmål på mail:

CS: Er grunden hvorpå der bygges Skattecenteret statelig/kommunalt eller privat ejet?

NO: Grunden er ejet af OPP leverandøren. Det foregik på den måde, at tilbudsgiver blev informeret om, at såfremt den vindende tilbudsgivere baserede sit tilbud på den kommunalt udpegede grund, ville SES købe grunden af Haderslev Kommune for derefter med det samme at sælge den videre til OPP leverandøren på samme vilkår, som den blev købt.

CS: Overdrages bygningen til staten til sidst eller forbliver den i private hænder?

NO: Bygningen er OPP leverandøren ejendom, så hvis ikke lejeperioden fortsætter efter 2019 er det dem, der skal ud og finde en ny lejer. Se evt. § 16 i OPP aftalen.

Bilag 7. Transskribering af interview med Rasmus Holbech

Interview med Rasmus Holbech

Dato: 8.9.2009

Adresse: KPC, Havneparken 4, 1.sal, Vejle

CS: Jeg tænkte på om du måske i starten kunne fortælle lidt om dig selv og hvordan du er kommet til KPC og hvad din stilling er her?

RH: Ja, men jeg er uddannet jurist, og så har jeg været advokat, eller man starter som advokatfuldmægtig og bliver uddannet som advokat, hvor man er ude i tre år på et advokatkontor. Og så er jeg så arbejdet som advokat efterfølgende så også i både København og i Århus. Men udelukkende fast ejendom, så det er sådan det, det er min indgang til det. At jeg har lavet forskellige, ja primært ejendomshandel og en masse hivere på en masse ejendomme og så kom jeg så til KPC den vej, fordi jeg havde en sag med dem, hvor de faktisk købt... nej hvor en af mine klienter købt noget af KPC. Så kom jeg til at tale med dem og så kom jeg ud hos dem. Men det er så som projektudvikler. Dvs. det er alt muligt andet en jura også. Ud og finde nogle grunde, og finde nogle der vil bo til leje der også bygge et hus, også sælger vi det videre. Vi beholder ikke selv ejendommen. Og det vil sige, der er selvfølgelig en del jura i med aftaler, både lejekontrakt og købsaftaler og så nogle ting. Men der også alt muligt andet i det. At få ting på plads med folk og få forhandlet med kommunerne. En hel masse planmæssige ting og det er det vi, vi oprindeligt et entreprenørfirma, men har så fået en afdeling, hvor vi selv udvikler. Dvs. så i vores afdeling der køber vi en grund også går jeg ind og laver en entreprise kontrakt med vores byggeafdeling, som så bygger det for os. Det er sådan set det. Forklaring at det simpelthen er, at vi køber og så får vi bygget noget og så får vi det solgt videre. Og hele værdiskabelsen, som så ligger i at man kan finde de rigtige pladseringer, og så kan man få lov til at bygge det, man gerne vil. Det er selvfølgelig ift kommunerne og får det hele passet ind også ift hvad man må. Efter planloven. Og så at få lavet aftaler med lejeren, der skal bo der og så en investor som så køber projektet. Og det er kontorlejemål, hoteller og butikker primært. Og så har vi været med i Herning der bygger vi sådan et rigtigt stort DGI vandkulturhus - ligesom det der DGI hus i København. Der bygger vi sådan et nyt et, hvor der er også både hotel og de der vandkulturhuse som boliger. Så det er sådan lidt atypisk projekt, men det er et spændende projekt. Så det er sådan set lidt mere om hvordan jeg er kommet hertil. #00:03:00-0#

CS: Har du så været med i hele forløbet i Haderslev?

RH: Ja. Det var faktisk Bascon, som er vores ingeniør på det, som havde set annoncen eller et eller andet. Også kom de til os og spurgte "skal i ikke være med til det?" Og så valgt vi så Friis & Moltke som arkitekter. Det var ligesom krav at der var en ingeniør og en arkitekt og en driver, eller en OPP leverandør. Og så begyndte vi at kigge på det. I starten var problemet egentlig lidt, at det var Haderslev, fordi det ikke er, hvad skal man sige, det mest attraktive investeringsområde og det var sådan lidt. Kunne vi få det til at lykkes? Og det, der har det jo ekstremt meget med økonomien at gøre, fordi vi kan... når

vi ikke selv vælger at drive det efterfølgende, man kan jo sige, vi er jo OPP leverandøren, men det er kun til den dag SKAT flytter ind. Så er det en investor der overtager. Det vil sige vi kommer ikke til at fortsætte nogle fremtidige drifter og har heller ikke risikoen for det. Og får at vi kunne få det til at hænge sammen i sådan et hus, der skal det leje de betaler den skal jo være markedetskonform. Og det var ekstremt vigtig, for ellers så havde vi ikke fået projektet til at stå. Så det har egentlig helt fra starten af, har det været at få det bygget, at bygge et rationelt hus som kunne lejes ud til et fornuftig pris.
#00:04:49-0#

CS: Men altså for at afklare det. Når I sælger det, så sælger i det... så sælger i kontrakten videre? Og hvis i sælger kontrakten videre, er det så også dem der betaler for den bygning i har bygget? Eller...

RH: Ja, men det er lavet på den måde, at når vi... de går bare ind og betaler et fast beløb for grund og huset.

CS: SKAT gør?

RH: Nej, hvad hedder det investoren. Og det er så udefra, at de siger, ja men vi skal have et afkast af vores investering. Så der er lejen jo, altså dvs. det beløb de betaler er simpelthen regnet udefra hvor stor lejen er. Og så siger de, vi skal have et afkast på 6% fx af vores investering. Og så skal det købes pas sammen med den husleje der bliver betalt. Og det kan man jo gøre i den her, fordi den er, hvad skal man sige, OPP-light, fordi den stadigvæk er så relativ simpel, at man kan regne det ud på forhånd. Altså, hvilke indtægter er der. Det ligger fast fra SKAT. Også, hvilken udgifter hvil man have til at drive huset. Med de ting der nu skal være med i lejen. Selve ejendomsdriften og vinduespudsning og alt det der. Som egentlig er det eneste der er typisk xxx. Men altså vi blev prækvalificeret der i slut 2007 var det vist. Og så byd vi så der i påske i 2008 og jeg har været med i hele det der projekt og også i hele forløbet og styre det igennem med en del forskellige rådgiver. Og det viser sig så også, at vi var væsentlig billigere end de andre, faktisk. Vi var... det endte med at der kun var tre der budt og vi var 10 % billigere end nummer to og vi var 40% billigere end den anden. Og vi fik at vide da jeg talte med dem derover, at det nr. 2 tilbud, det kunne de faktisk slet ikke bruge. Så dem de havde at vælge imellem, det var os og så dem der var 40 % dyrere, som også havde et godt hus. Så der har vi været rigtig billig ift. de andre. Men altså, det har været, det var en fin proces sådan set. Det var meget, lagt fuldstændig fast fra starten af. De har jo kontrakten og de har beskrivelser og det hele af huset. Så det ligger helt fast fra dag et. Og man kan nærmest ikke forandre et komma i det. Man kan stille nogle spørgsmål osv. og hvis der er nogle direkte fejl eller noget som er helt uhensigtsmæssig, så kan man jo rette lidt op på det. Men ellers så er det jo bare det. Grundlaget man har og så skal man byde på den.

CS: Hvordan fandt i så sammen som leverandørgruppe. Så sagde allerede, at der var en arkitekt også tilknyttet, også har i en ingeniør og...

RH: Ja, man kan sige konsortiet, eller ja. Det er os der byder, det er os fra KPC der byder og så har vi Bascon og så Friis & Moltke med som rådgiver. Så så, de er medejere af et

OPP selskab eller et eller andet. De er bare leverandører som vi betaler. Som en almindelig entreprise. Og den måde vi kom sammen på, det var altså Bascon der kom og havde set annoncen og sagde "skal vi prøve at kigge på det her". Og så valgte vi så Friis & Moltke, den har vi arbejdet sammen med tidligere og vi bruger forskellige arkitektfirmaer, men tit arbejder vi sammen med de samme igen og igen. Fordi at vi så kender hinanden. Og dem har vi så haft andre sager med, som er gået fint og de er også med på domstolene. Så dem valgt vi at tage med ind og så har vi så selv teknikker i huset som sidder med på, hvad skal man sige, det rent byggetekniske for at får rationaliseret huset. Og det betyder forfærdeligt meget fordi man har, hvis man har en ekstern rådgiver med, ekstern ingeniør, de kan selvfølgelig også sagtens komme med en helt masse input. Men tit så skal de jo mest være garanter for at tingene nu statisk holder og det hele er i orden osv. Så hvis man nogle gange er i tvivl om at skal man nu lige gøre det ene eller det andet, så vælger de den sikre løsning osv. Mens at de folk vi har, de er, de kender det praktiske byggeri og hvordan det foregår når man er ud på pladsen. Og skal have samlet elementerne, ja så er det vigtig at ja, det... men det er det spænd og med de og de afstande, som man simpelthen tænker det i huse fra starten af. Og det fungerer rigtig godt. Alle tre parter...

CS: Og kan du fortælle lidt mere om fasen frem til underskrivelsen?

RH: Som sagt blev vi opmærksomme på annoncen på grund af Bascon, der kom til os. Og processen var egentlig ganske fint. Vi var som sagt tre der byd, jeg tror der var fire, men en konsortiet valgte så at springe fra. Og efter vi havde afleveret vores tilbud, så gik der kun tre uger til vi fik at vide, at vi havde vundet. Så det var meget kort tid. Egentlig skulle kun tage to uger, men det var så tre uger i alt. Og det endte jo godt for os. Bagefter var der dog lidt længere ventetid og det var først to måneder efter kontrakten blev underskrevet. Så skulle SKAT se på vores tilbud og så kom de med nogle ændringer som vi så indarbejdede. Så skulle det nu alligevel være seks direktører i stedet for oprindeligt tre og der var også nogle andre små ting. Og så var der også kommunen, der skulle indover projektet. De ville så gerne at vi lavede hovedindgangen lidt om og så mødtes vi lidt med dem og viste ændringer bagefter til Slots- og Ejendomsstyrelsen. Men det var ok. Men så skulle forslaget også godkendes af finansudvalget. Så sat man der og så havde finansudvalget nogle spørgsmål som var sådan lidt, ja hvad skal man sige, lidt på basisniveau... såsom "Bliver prisen beregnet efter nettoxxx", som de sagtens kunne have læst sig til i kontrakten. Det virket måske som om de bare ville stille nogle spørgsmål for at spørge noget. Så tog det videre to uger og så var der møde igen og så blev projektet endelig godkendt af finansudvalget. Forsinkelsen blev så også taget højde for i kontrakten og vi fik så to måneder ekstra i forhold til leveringstiden af objektet. Det er jo også enorme omkostninger der er forbundet med planlæggelsen af sådan et projekt og vi tør jo ikke at gå i gang inden projektet blev godkendt, selvom det efter sigende kun skulle være en formel sag. Men så har vi en masse rådgiver og planer og det er millioner der bruges på at lave en endelig plan. Så det gjorde vi først, da vi så endelig havde den underskrevne kontrakt i hænderne.

CS: Nu snakket du om leverandørgruppen, der bestod af arkitekterne og ingeniøren og jer. Hvad med dem der skulle overtage driften? Det vidste i allerede i forvejen, ikke?

(RH: ja). Blev de så involveret i planlægningen også?

RH: Det blev de ikke direkte. Men de var med til et enkelt møde i starten. Og vi har arbejdet sammen med dem før. De har erfaring i forhold til driften af kontorbygninger. Det er Barfoed fra Fyn. Og ja, de var med en gang og de fik selvfølgelig også hele projektet (viser en mappe med tegninger og planer). Så de kunne jo se opbygning og hvor meget glas der var og så videre. Og nu er Haderslev jo ikke en almindelig OPP, men en lighter version. Det skal forstås sådan, at det er som i enhver anden almindelig bygning også, at der skal vedligeholdes og rengøres bygninger udenfor, såsom parkeringspladser og klippes hække osv. Her skal det jo bare beregnes i budgettet i forvejen. I almindelig byggeri, ville investoren jo bare levere denne ydelse og så lægger omkostninger oveni lejen, men det går ikke her. Når jeg siger OPP-light, så er det fordi der ikke er inkluderet rengøring indeni. Det skal SKAT sådan set selv stå for. Bortset fra vinduespudsning indeni. Det er også en del af driften der er fastlagt på forhånd og inkluderet i kontrakten.

CS: Hvem var det så der satte prisen på driften?

RH: Det var os, men altså vi ser på bygningen og glasoverfladen og så beregner vi en pris per kvadratmeter. Men vi har jo vist det hele til Barfoed inden kontrakten blev underskrevet. Og de har jo masser af erfaringer indenfor feltet og har erklæret sig enig i at det godt kan lade sig gøre. Så det var ikke noget problem der.

CS: Men hvad så med rengøring indeni? Har SKAT snakket med jer om hvordan det skal rengøres og...

RH: Nej... altså det kan jo godt være der er masse af glasoverflade og det skal pudses jævnligt. Eller en kantine der er meget højt til loftet, hvor der egentlig skal bruges et lift for at nå de øverste vinduer, men så er det jo så højt, at det ikke behøves at pudse mere end måske en gang om året.

CS: Nej... der kan man jo alligevel ikke se pletter.

RH: Ja, men det er heller ikke så meget støv deroppe som for eksempel i køkken. Det kan godt være at SKAT siger til Barfoed, at køkkenvinduer skal rengøres mere ofte. Men det finder de jo ud af der og som sagt har de jo også erfaringer med kontorbygninger, så der er nok ikke så mange problemer der.

CS: Men jeg mente mere i forhold til den øvrige rengøring udover vinduespudsning. Det skal SKAT jo sørge for. Men de har slet ikke blandet sig i forhold til måske at undgå trappetrin for rengøringsmaskinerne?

RH: Nej, det har de ikke. De har nok bare sat et bestemt pris per kvadratmeter af for rengøringen der skal foretages. De har jo bestilt guldtæppe og de ved jo også hvordan bygningen ser ud på tegningerne, så det har de ikke været indover. Og det med trapperne,

det er jo svært at undgå. Det er jo ikke en kvadratisk bygning, så det er ligesom nødvendig at have lidt flere trapper end hvis bygningen ikke havde denne form (peger på tegningen).

CS: Hvordan var samarbejde med Slots- og Ejendomsstyrelsen og SKAT overordnede?

RH: Altså overordnede gik det rimelig godt. Men jeg vil dog sige at vi ikke var klar over denne byggeherrerolle som vi så skulle indtage. Altså, vi fik nogle krav og udarbejdet et forslag og fik den godkendt, men så var det næsten ikke dialog eller møder undervejs. Der ville vi nok have ønsket lidt mere koordination og samarbejd fra Slots- og Ejendomsstyrelsen og SKATs side. Fordi lige meget for præcis og konkret udbudet var og kravene der blev stillet, så vil der altid dukke spørgsmål op undervejs og der savnet vi nok en rådgiver eller nogle gange også bare en der kunne tage stilling til vores spørgsmål. Så får de for eksempel bygningen leveret uden edb kabler og Internet. Det skulle de selv sørge for. Men det er altså meget besværligt og dyrt at lægge kabler efter bygningen er færdig, hvis ikke der bliver lavet en konstruktion til kablerne, hvor de så kan trækkes igennem. Det skulle vi sådan set vide, mens vi bygger objektet. Da vi så spurgte Slots- og Ejendomsstyrelsen, kunne de jo ikke tage stilling til det, da det var sådan set SKAT der skulle flytte til. Men der var heller ikke nogen i SKAT der ville eller kunne tage ansvar. Så der var ingen der kunne forholde sig til spørgsmålet og så endte vi med at bare installere konstruktionen alligevel, da det ellers ville være alt for besværlig at lægge kabler bagefter.

CS: Og det kunne godt lade sig gøre indenfor budgettet? For det var jo så alligevel jer der betalte ikke?

RH: Ja det gjorde vi. Men det var ingenting i forhold til det, det ville have kostet, hvis ikke vi havde integreret det ind i bygningen. Og vi lægger jo også edb, så SKAT eller Slots- og Ejendomsstyrelsen kunne sådan set bare have spurt. Det gjorde de så først efter vi havde lavet konstruktionen allerede. Men det var måske 100 til 200.000 kroner vi investerede i det. Hvis ikke vi havde lavet det fra starten, ville det nok have kostet op til to millioner at lægge kablerne. Og vi endte jo så også op med at lægge kablerne, så der er ikke noget der. Det var alligevel besværlig at finde de rigtige personer at snakke med, der rent faktisk også ville tage stilling. Også i styringsgruppen mødtes vi kun nogle få gange. I alt tre og her til november er der en til, den sidste inden bygningen overgives til SKAT. Der sidder så nogle mennesker fra SKAT og Slots- og Ejendomsstyrelsen, men der kan man heller ikke drøfte detaljer og det er ofte mere overordnede ting som styringsgruppen beskæftiger sig med. Men det er jo også sådan, at Slots- og Ejendomsstyrelsen har en rådgiver som står til deres rådighed frem til de underskriver kontrakten. Det betyder, der er en masse rådgiver der er involveret frem til underskrivelsen, men så er der ikke budget til en, der løbende kunne tage ansvar. Så vi stod der helt alene. Og vi kan jo sagtens klare os, men vi ville selvfølgelig altid vælge den billigere løsning, hvis der er to alternativer. Og det kunne jo sagtens være SKAT eller Slots- og Ejendomsstyrelsen har nogle andre forestillinger. Så hvis der skulle ændres noget i OPP, så ville jeg nok bede om en rådgiver eller i det mindste en person, der mødes med os løbende. Det behøver jo ikke være hele styringsgruppen. Bare at man kan drøfte ting som opstår i løbet af byggefasen. For det er

jo som sagt umuligt at planlægge det hele frem til de mindste detaljer. Så ja, det var lidt besværligt at finde den rette person at tale med. Der blev så fastlagt senere hen, at vi altid skulle henvende os til Slots- og Ejendomsstyrelsen. Men så skulle de jo ligesom videre kommunikere til SKAT og så var det dem der sagde ”Nu skal i altså tage en beslutning angående de der kabler”, men det gjorde ikke at vi alligevel stod alene med beslutningen til sidst, der SKAT ikke kunne tage stilling til dette tidspunkt.

CS: Og nu snakket du om at Haderslev var en OPP-light. Hvad er det så, der gør en OPP, til en almindelig OPP? Er driften den eneste forskel?

RH: Ja, altså det er jo for det første bare en helt almindelig kontorbygning og det har vi bygget mange gange før og det var ikke en særlig kompliceret projekt, hvis man ser på udfordringen. Men ellers, ja... det ville jeg nok sige. I OPP projekter ellers skal der jo også regnes hele driften med i tilbuddet. Sådan er det for eksempel med domstolene. Der skal der laves en pris for hele bygningsomkostninger samt rengøring og driften i 20år tror jeg... Og det var det jo slet ikke her. Bortset fra vinduespudsning indeni og nogle andre små ting, der ellers også skulle laves i ethvert almindeligt byggeri. Men der ville investoren som sagt bare lægge det oveni lejen, mens det her blev beregnet i lejen allerede i forvejen.

CS: Og i forhold til kontrakten. Havde KPC nogle specielle krav i udbuddet som du kan huske, altså fx nogle risici i ikke ville overtage?

RH: Ja, men der var faktisk en del. For det første, så var kommunalplanen ikke færdig, da vi skulle underskrive kontrakten. Og vi er selv med til at lave kommunalplaner og det tager normalt mindst et år at udarbejde sådan et plan. Og kommune lovet godt nok at senest være færdig med planen i august, men der var ikke noget forsikring på, jo. Men ibrugtagelsestidspunktet var jo aftalt i kontrakten uafhængig af kommunalplanen. Men hvis ikke de ville blive færdige, så ville vi jo ikke gå i gang. Hvad hvis de ellers lige pludselig finder ud af, at bygningen er for stor eller rækker alt for langt ind i havnen eller er alt for højt? Så det var en risiko, som Slots- og Ejendomsstyrelsen lagte ud til leverandøren. Og vi blev jo så også nødt til at udskyde ibrugtagelsestidspunktet lidt.

CS: Så der var ingen option om forlængelse eller udskydning i så fald?

RH: Nej, Slots- og Ejendomsstyrelsen gav denne risiko videre til leverandøren og gjorde klar, at der ellers ikke ville være en kontrakt. Men det er jo også dumt for dem. Det gør vi også lidt anderledes nu ift til de fire domstole der skal bygges. Der har vi faktisk snakket om kommunalplanen og at den burde være der inden der underskrives kontrakten. For til sidst er det jo også bare til ulempe for både leverandøren og Slots- og Ejendomsstyrelsen, hvis planen ikke udkommer til tiden. Så venter vi måske i langt tid og har til sidst kun seks måneder til at bygge objektet og når ikke at blive færdige og må afbryde samarbejde. Så kan Slots- og Ejendomsstyrelsen måske sagsøge os og beder om erstatning og masser af penge, men de får jo heller ingen bygning ud af det. Så det til sidst er hverken os eller

dem der er tilfredse. Men det har vi også bragt på banen i forholdt til domstolene og haft en god snak om det.

En anden risiko var jorden. Den byggegrund som vi fik tildelt af kommunen, det var en gammel oliedeponi. Grunden var for det meste rensat, men vi havde altså brug for lidt mere plads og der var en del, der ikke var blevet rensat. Og så kan man selvfølgelig lave undersøgelse af jorden, men en fuldstændig undersøgelse af jorden ville have været umuligt og kræve borer osv. Man kan jo ellers ikke kigge ind i jorden, men det var så også en risiko som vi fik pålagt af Slots- og Ejendomsstyrelsen.

CS: Så det var jeres jord?

RH: Ja, vi havde købt jorden af kommunen og skulle derved jo også overtage enhver risiko forbundet med jordkvalitet. Men det valgte vi så også at gøre. Der er selvfølgelig altid nogen der er mere forsigtig og vi lavet beregninger på det. Hvis man så ville gå udefra den værst mulige case, kunne det jo gå op til 13-15 millioner for at få jorden rensat. Men det var altså ikke tilfælde og det var jo også heldig for os må man sige. Men at den private skal overtage risikoen er heller ikke optimalt. Der beregnes jo sådan set en vis pris til jordudskiftning ind i budgettet og Slots- og Ejendomsstyrelsen skal i sidst ende jo også betale for det, selvom det måske ikke koster lige så meget.

CS: Hvordan er det så med domstolene? Køber i så også jorden eller er det her Slots- og Ejendomsstyrelsen, der overtager bygningen til sidst?

RH: Nej, det er også i private hænder. Jeg ved faktisk ikke helt, om Slots- og Ejendomsstyrelsen har en ret til at købe bygninger til sidst, men i udgangspunktet er det også et lejemål ligesom det er tilfælde i Haderslev.

CS: Jeg tænkte bare fordi bygningen er jo – hvordan siger man – rimelig specialiseret. En domstol kan jo ikke lige omfunktionaliseres til noget andet og udlejes videre?

RH: Jo, men det er jo så udfordringen. Jeg ved nu ikke lige, hvad det kræves i en domstol, men der er nok et stort rum, højt til loftet og bænker osv. Men så må man jo lave planer om at kunne ombygge salen, indsætte et ekstra mellemgulv (???) og omforme domstolen til fx en kontorbygning. Det er jo udfordringen til den private at lige præcis tænke sådan nogle muligheder med ind i en bygning.

CS: Det betyder også at kontrakten her videresælges til en investor der sørger for driften de næste 20 år?

RH: Lige præcis. Men domstolen er faktisk mere OPP i forhold til at der også skal rengøres indeni. Det er altså ikke kun vinduespudsning, men prisen og lejemålet skal indeholde driften såsom rengøring og kantinedriften. Det er noget nyt og der skal investoren sådan set også være involveret med fra starten af. Det betyder jo sådan set for Slots- og Ejendomsstyrelsen at de fra starten af skal formulere nogle krav til driften, som selvfølgelig også tager tid og er meget detaljeret. For det kan jo ellers være at investoren

selv forstå ved rengøring, at støvsuge hver tredje uge og pudse vinduerne hver tredje måned. Men Slots- og Ejendomsstyrelsen har måske nogle flere krav til rengøring og det kan være besværlig at skulle formulere disse detaljeret i tilbudet allerede. Men sådan er det. Til gengæld for de jo så en samlet tilbud. Men kontrakten den sælges stadig videre til en investor lige så snart bygningen er færdigbygget og taget i brug.

CS: Hvordan var samarbejdet mellem leverandørerne? Altså mellem jer, arkitekten og ingeniøren? Var de gnidningsfri?

RH: Altså den får fint. Det var virkelig godt... Men der var selvfølgelig nogle mindre problemer også. Så skulle arkitektfirmaet udarbejde sit udkast til bygning og det er deres udviklingsafdelingen som sidder med den her projekt og det er jo så mange nogen der skal være kreative og lave noget flot og de skal beskrive det her flotte nye projekt. Når de så har leveret det her og det så, hvad skal man sige, og vi så får at vide vi vinder. Så går det så over i deres projekteringsafdeling, som står for selve, ja simpelthen til at tegne huset detaljeret op får lavet hele projekteringen til det kan bygges efter de tegninger. Og da, da havde vi lige lidt issues. Fordi at de, samme dag som, eller nærmest samme dag som der så kom en gammel erfaren arkitekt på som skulle til at tegne det her huset i detalje, så sagde han så: "I opfylder ikke brandkravene og i har for lidt vinduer og sådan og sådan og sådan..." Og der er problemet jo så, at det koster os jo noget. Så har vi så regnet ud, det koster så måske en halv million. Og så siger vi så, ja hvem skal betale det? Og arkitekterne de synes, de siger bare ingenting jo. Fordi, nogen gange, ja men sådan nogle ting, så er det jo i princippet en klar fejl fra deres side, at de ikke har gennemarbejdet det nok før udbuddet. Problemet der er, at vi jo har en fast pris udefra "hvad kan vi bygge det her hus til". Det er ikke noget at gøre for os ift Slots- og Ejendomsstyrelsen. De siger jo bare "ja det er fint" og når vi så kommer og siger, at vi skal sætte nogle flere vinduer i, så siger de "ja det er i orden, det har vi ikke noget problem med". Og ja. Det er jo bare rent erfaringsmæssigt, at det tager man jo så med næste gang. Så får man ham den anden med fra starten af, så der lige er helt styr på sådan nogle ting. Men i bund og grund, så er nogle mindre ting, der har været og så er det ellers kørt virkelig godt hele vejen igennem. Og det har både hurtigt og effektivt - både med arkitekter og med ingeniøren. Og det er netop det som, før vi kan gå rigtig i gang med at bygge, så skal vi har det her hovedprojekt og det tager nogle måneder at lave. Og det er jo så også at have med hjem, hvornår får man kontrakten indgået, hvornår vi så kan gå i gang og hvornår har vi så styr på det hele. Og så følger de jo så, hvad skal man sige, så er der både nogle fra arkitekterne og ingeniørerne som følger med, hvad skal man sige, på sidelinjen gennem hele projektet. Og når der så opstår nogle ting, som ikke er detaljeret nok, ja så laver man en ny tegning på det og der er hele tiden noget i sådan et byggeri som lige skal afklares. Og det er de så med på. Så det er gået rigtig godt. Så som helhed har det gået super fint med...

CS: Men det var altid, i styregruppen for eksempel, var der arkitekterne med eller var det altid kun KPC?

RH: Det er kun os, ja. Der sidder ikke rådgiver. Men de var med en gang. Fordi der var et eller andet særligt der skulle diskuteres. Men ellers, så er rådgiveren ikke med der overhovedet. Det er kun, altså der er mere overordnede ting som skal drøftes der. Fordi de tekniske ting de burde i hvert fald blive løst sådan løbende. Og udgangspunktet er jo sådan fra Slots- og Ejendomsstyrelsen at sige: "det skal i slet ikke tage stilling til. Vi skal bare levere et hus." Det er sådan. Og det jo så det, der kan give lidt problemer ind i mellem. Men man kan sige, når vi har folk på, der er virkelige erfare i at bygge huse, så er vi jo også trygge ved, at det bliver et ordentligt hus. Andres steder så bygger vi jo sådan set huse, der så først blive lejet ud bagefter. Ja men så er det jo det hus man kan se man får. Og man kan sige, sådan er det også lidt her. De stoler simpelthen på, at vi kan bygge et ordentligt hus. Og det gør vi selvfølgelig også selv. Og man kan sige, hvis de på et eller andet tidspunkt får nogle dårlige erfaringer med det, ja så kan det være de laver om på den proces. Man kunne risikere, at man den dag hvor de så kommer over og se huset op og stå, at man ser det var sgu dårlig kvalitet og det var noget, et ret dårligt hus. Men så var det jo ikke den rigtig måde at gøre det på. Men hvis man kan finde nogen som kan gøre det, i en god kvalitet, ja men så kan det jo godt være det er den rigtige måde at gøre det på. Og vi skal selvfølgelig også dokumenter i forbindelse med prækvalifikation, at vi har bygget så og så mange huse og at vi kan det og det. Men det kan jo godt være en risiko for dem, at man løber ind i nogen som kan lave noget, som ikke er helt så kvalitetsmæssigt. Men det er jo risikoen ved det. Fordi i princippet, hvis vi bygger her og det ikke var ordentlig kvalitet, det ville man jo ikke fange, fordi man ikke følger op med i processen fra Slots- og Ejendomsstyrelsens side. Så...

CS: Og hvor vigtig er det at bygge et pænt hus? Var det vigtigt for jer eller var det også vigtig ift at imponere Slots- og Ejendomsstyrelsen, altså jeg tænker mere...

RH: Altså et flot hus eller hvad?

CS: Ja.

RH: Man kan sige, i princippet så har de jo lagt op til at sige, det betyder ikke noget for dem, hvordan det ser ud. Det har de sagt. Det fremgår ret tydelig af materialet, at det er funktionaliteten i huset, det er den der er vigtig. Selve udtrykket og det arkitektoniske og sådan noget der, der har de i princippet slet ikke bekymret sig om. Der er der selvfølgelig nogle krav i lokalplanen. Jeg tror egentlig lidt, at de har sagt "Ja men det er kommunen. Hvis kommunen giver lov til at bygge et hus, så er det deres ansvar. Og det må de, hvad skal man sige, i hvert fald de ydere rammer. Og ellers så har det været virkelig meget funktionalitet de er gået på. Vi fik et krav fra kommunen om og ændre lidt på facaderne. De ville have et mere markant indgangsparti. Ellers... der skulle laves noget forskelligt. Det var efter vi havde vundet projektet, så sidder vi så i forbindelse med lokalplanen og så siger de så fra kommunen "Ja, men vi vil gerne have det sådan." Og så bliver vi enige med kommunen om, ok vi gør det på den her måde. Men så, fordi vi i princippet har ændret på vores vinderprojekt, ja men så går vi selvfølgelig til Slots- og Ejendomsstyrelsen og siger "Kommunen vil gerne have vi gøre det sådan her, er det ok med jer?" Og der vender de bare tilbage og siger "Ja men hvis funktionaliteten er det samme, så er det fint." Så rent juridisk og udvælgelsesmæssigt osv. så er det i princippet

ikke et kriterium. Men vi ved jo så også godt, at når der sidder mennesker der kigger på det. Så selvfølgelig kigger de på, hvad det er for et hus. Og særlig dem som skal bo idet, selvfølgelig kigger de på, ja men der er en rigtig flot kantine, med tredobbelt højt rum og der er glas fra gulv til loftet og tænker "Ja men her der får de lov til at sidde." Og der er en stor terrasse, hvor de kan sidde som sommeren. Så selvom det i princippet ikke er et kriterium, så er det jo klart, det kigger de på. Og det er jo arkitekterne der går op i det. Lige så meget for at levere et flot projekt som har en mulighed for at vinde, men også fordi de selv går meget op i, at det er de der skriver deres navn på, det er høj kvalitet og det er et flot hus. Så tror uanset, at det ikke er et reelt udvalgs-kriterium, så vil det jo være det i praksis. Og derfor kan man sige, når man vælger nogle gode arkitekter som de her, ja men der vil altid vil komme et flot hus ud af det, fordi vi jo trækker lidt i en anden retning. Det bør jo ikke nødvendigvis blive grimt af, men vi siger fx "vi kan ikke sætte en glasfacade, eller en granitfacade på sådan et hus her. Det er der ikke penge til i sådan et projekt." Selvom hvis de sagde "Vi vil gerne have granit i hele huset". Men så kunne vi jo slet ikke holde projektet sammen, hvis det ligger i Haderslev. Det kunne vi måske, hvis det var på havnen i Århus, eller i København. Men det kan du bare ikke, når det er Haderslev. Og er det jo også det mulige kunst indenfor de rammer der er. Og det er selvfølgelig også arkitekternes opgave, at få lave et flot hus indenfor de muligheder man har. Og de går jo ekstremt meget op i det. Så fra deres side, de sætter nærmest nogle gange et ultimatum, at hvis vi ikke gør sådan og sådan som de vil have, så vil de ikke være med til at tegne et hus. Det er selvfølgelig også fint nok for at få noget god arkitektur. Så det er sådan en proces i processen. Så det passer ind. Men Slots- og Ejendomsstyrelsen har ikke overhovedet lagt vægt på det. Det har de ikke. Men i praksis, så har de jo selvfølgelig kigget på det. Det er klart.

CS: Og hvad med jeres finansier? Finansiering det er jo en bank, der finansiere eller før-finansiere eller hvad man siger.

RH: Ja, Sydbank.

CS: Sydbank. Og hvordan er de med i processen? Er de bare, altså i kommer en gang og siger "det og det vil vi gerne have finansieret" og så er det det? Eller er de også med undervejs?

RH: Nej, de er faktisk slet ikke med. Altså den finansiering, der er altså også forskel på mellemfinansiering og langsigtet finansiering. Det er kun en mellemfinansiering som vi har. Når vi bygger huset, så bruger vi jo flere, flere, flere penge for at bygge det. Og det er dem der finansiere. De giver os en byggekredit på det. Men den dag at huset bliver købt af en investor, så får de jo alle deres penge tilbage. Så det er egentligt kun et lån på ca. et år. Men den dag investor overtager huset, men så bliver det jo en langsigtet belåning. Måske en 30år belåning eller sådan noget. Men man kan sige på sådan en ejendom som det her, der vil højst sandsynlig være en almindelig realkreditlån. Som på en enhver ejendom. Så kigger man på, der er denne ejendom og den er opført og den er taget i brug og der ligger den og den kontrakt på. Og det går de selvfølgelig ind og vurderer på fra bank eller realkreditinstitut og de går ind og vurderer på hvilken værdi den har og så siger de, der kan vi måske finansiere 60 eller 70 % af det. Men derfra og så

videre, altså der er de ikke med som en del af OPP tanken. Det er jo nogle banker der er med indover noget OPP fordi de ligesom siger, så er de en del af hele løsningen. Og det er der i hvert fald ikke tænkt i vores koncept. Men det kan jo sagtens være, hvis det bliver en lidt mere kompliceret OPP, at det skal være en del af det, at finansiering skal indover. Problemet er så nu, at alle banker og alle finansieringsinstitutter, der er jo bang for hvad som helst. Og dvs. for os så ville det ikke være realistisk at få nogen med indover. For uanset hvad det vil være, så ville være noget som ikke er kendt stof for dem. Og så ville det blive alt for dyrt eller helt umuligt at få det finansieret. Så der skal man simpelthen have skruet ned til noget der er fuldstændigt almindeligt og kendt for dem for at de ligesom kan være med på det. Hvis man laver det som vi laver det nu, på en mellemfinansiering også en hel almindelig ejendomsfinansiering efterfølgende, ja men så er det egentlig bare at kigge på det her ejendom og kontrakter og så sige, hvis værdi har denne ejendom. Men i det her projekt har vi ikke noget som helst med det at gøre. Altså den dag vi leverer huset, så har vi ikke noget med finansiering at gøre efterfølgende.

CS: Har i egentlig været med i andre almindelig statslige byggeprojekter? Har i bygget for kommuner eller?

RH: Ja. Men vi har bygget et andet skatteceter også i Middelfart.

CS: Men det så almindelig.

RH: Ja. Og det var faktisk noget gammelt byggeri. Så noget 100 år gammelt hospitalsbyggeri, som så blev bygget om til var en helt anden opkald. Den kom heller ikke sådan reelt i udbuddet. Der kunne man bare sådan melde ind, at man havde nogle lokaler i området der og så meldt vi så ind og så lavet vi noget tilbygning og noget renovering for dem. Også det er jo også et skatteceter på samme størrelse som det her. Og så har vi, vi skal også bygge noget handelsgymnasiet i Herning og det er jo også kommunalt. Vi har bygget, er der ikke noget grønt derover som du kan se (peger på et tag). Det der. Det er jobcenteret for Vejle kommunen. Så vi har bygget en del offentlig, vi har også bygget en del almenboliger. Som jo så er ikke offentlig, men sådan halvvejs. Så gør vi da en del af. Det er der også noget vi kan se muligheder i, når mange andre er ligesom gået i stå og ikke bygget ret meget nu. Ja men så kan det være gode muligheder i at bygge offentlige huse. Og jeg kan også sige for det offentlig er det også en god idé. For man kan sige, hvis du får lavet en 20årig lejekontrakt nu på et hus som bliver bygget mens det er billigt at bygge. Men så har du jo en fornuftig løsning, for så kan man få en billigere leje. For det er billigere at bygge nu, end det er for to, tre år siden. Så det har der også en del at sige.

CS: Hvad så med... hvad ville du sige om jeres erfaringer af at bygge med private ift det offentlige? Altså som partner, som kontraktpartner?

RH: Altså, der er ekstrem meget forskel på det. Fordi nogen private, når vi bygger for dem... de fleste private når vi bygger for dem, så bygger vi jo. Så er det lige som et domicil og det skal vise virksomheden. Og derfor betyder jo utroligt meget med arkitekturen og fremtoning af lyset og rum og alle sådan nogle ting. Når du kommer ind i

det der huset, skal du ligesom tænke "wow, det her... nu er jeg kommet ind til" - vi har bygget et domicil til Adidas i Århus for eksempel - nu er du kommet ind til Adidas. Det skal ligesom signalere deres værdi og deres varemærke og kvalitetsmæssig skal det være i orden og sådan nogle ting. Og det går de selvfølgelig meget op i, at selvom de egentlig bare lave en lejekontrakt, det er stadigvæk deres hus og de regner med at de skal bo der en masse år. Så om de egentlig har købt huset eller om de lejer sig ind, det er de egentlig ligeglade med. De vil bare have det hus... det skal bare spille og det skal se skidegodt ud. Så kommer bygherrerådgiveren og en masse ting på som hele tiden følger med og sørger for, at det bliver præcis sådan og så kommer der ændringer hen ad vejen. For så synes direktøren lige, at det skal være i en anden farve eller der skal være lidt mere glas i det. Og det får man så løst hen ad vejen. Man kan sige, når du har med det offentlige at gøre er det jo lidt en anden indgang til det. For de er sådan set omkostningsbevidste og sådan nogle ting, som også er yderst fornuftig, når det nu er skattepenge man skal bruge på det. Ja men så skal man ikke bygge med guldvandhænder og alt sådan nogle ting. Så er det vigtigt, at man så lad det lavet på et godt niveau som kvalitetsmæssigt er i orden. Men man kan sige, det der kan gøre det besværlig nogle gange med det offentlige, det skal igennem en hel masse formelle processer og godkendelsesprocedurer og udbud og... som gør det lidt anderledes. Og tit når du laver det udbudsretligt, så må du ikke efterfølgende ændre på nogen ting. Ligesom de private, de kan jo ændre alt, hvad de har lyst til og skifte ud og gør det. Men i princippet, så må man jo ikke ændre på noget væsentligt, lige så snart der er lavet et udbud. Selvom det selvfølgelig så har nogen med, som løbende i processen har en mening om, hvordan tingene skal se ud der også. Det kan vi også sagtens finde ud af. Men det er ikke sådan at man skal til at ændre en hel masse forskellige ting. Det er egentlig lagt fast fra starten. Tit når vi bygger for private, så er det jo tit os der laver udbudsgrundlaget, kan du egentlig sige. De kommer og siger "Vi vil gerne have det og det hus." eller vi kommer og siger til dem "Vil i ikke bo her? For vi kan tegne et rigtigt flot hus". Og så laver vi et hus til dem og vi laver en beskrivelse som de så kommenterer den anden vej på. Men i de offentlige, så er det jo tit den anden vej rundt. At de kommer med et udbudsgrundlag og siger "Det her, det skal bygges." Det er egentlig bare at lægge det på bord og så siger vi det. Og man kan sige, for os at byde i sådan en helt almindelig priskonkurrence på entrepriser, det gør vi ikke ret meget mere. Fordi det er, man bliver altid presset, det er uanset om det er det private eller offentligt. Der er altid nogen der ligger presser citronen lidt mere. Det vil sige, enten så bruger du en masse energi på det og får ikke noget opgaver, eller så presser du dig selv så meget, at du kommer til at byde for lavt og så ender du med at ikke tjene penge på det. Altså, vi har bygget en masse erhvervsbyggerier, hvor det så ender med, at så stiger priserne lidt eller så går et eller andet galt og så taber vi penge på sådan et byggeri. Og det er selvfølgelig ikke holdbart i længden. Og der kan man sige, de projekter hvor vi kørte som det her, hvor vi har hele værditilvæksten i den kæde der er, ja men da kan vi bedre tåle, hvis der går et eller andet mindre ting galt plus at vi har mere styr på processen fra start til slut. Så vi bedre kan holde styr på tingene.

CS: I forhold til almindelig statsbyggeri og Haderslev. Var Haderslev så det første OPP i var med til?

RH: Ja det først OPP vi har bygget. Vi var med i konsortiet på rigsarkivet, som vi også bød på. Jeg tror faktisk også, måske vi bød på Vildbjerg skole.

CS: *Men det er så kommunalt.*

RH Ja. Så vi har været med tidligere og set på OPP'er, men det er det første vi har vundet.

CS: *Hvordan oplever i så det i forhold andre statslige projekter. Altså hvis du skal sammenligne det lidt?*

RH: Ja, men der er helt klart en stor forskel på, det her med at de simpelthen siger "Altså i skal bare bygge et hus udefra det her materialet vi har lavet." At de ikke er mere med på banen. Da vi bygget til dem i Middelfart. Der sat vi i tre måneder, der har vi mødt to gange om ugen med ti mænd og SKAT. Hvor vi skulle sidde og finde ud af hvilken vej dørene skulle vende og hvilken farve der skulle være på gangene og all sådan nogle ting. Og så indgik vi en kontrakt og så havde vi hele kontrakt har man set over, mens vi bygget for dem. Der mødtes vi hver 14ene dag med de samme ti mænd. Og der blev hele tiden fuldt op med tingene. Og det var jo måske også lige... de havde ikke nogen rådgiver på, men de var selv med som deres lokale udvalg eller hvad skal man sige, domiciludvalg eller hvad det hed. Men altså helt anden tæt opfølgning på, at det blev præcis som de gerne vil have det. Og på et eller andet tidspunkt, så har de så fået malet gangene på tre etager i tre forskellige farver og så den der rød der, den var altså ikke helt som den skulle være. Wups, så blev den malet om. Altså ned i sådan nogle detaljer var de med. Så det var en helt, helt anderledes proces. Og det er stadigvæk. Det var jo lejemål, det var ikke et byggeri, som de selv overtog. Det var et lejemål som så ejede en funktionskasse. Men, en helt anden proces. Hvor de mere ageret ligesom hvis det var nogle private, der skulle have domicil som gik ekstremt meget op i, hvordan det helt det blev og der har det været en helt anden proces det her. Og man kan sige i alle de tilfælde, hvor der er klarhed i projekter i det materialet man bygger efter, der fungerer det også fint. Men der må godt har været et eller andet mere struktureret proces for at man lige som siger, at der er nogle ting som ikke er klart defineret i udbudsmaterialet. Det bliver man bare nødt til at anse fra starten af. Uanset hvor godt man skriver det. Så er der et eller andet hen ad vejen som skal afklares. Så, så der er nemmere hvis man havde taget stilling til det på forhånd og sagt: "Der har vi styregruppen og så har vi en teknisk gruppe. Og der sidder dem og dem i, det kunne så være jeres rådgiver " og så tog man bare fat i det. Og de skulle så have et eller andet bemyndigelse til at tage stilling til det. Fordi, tit når vi spørger SES, så er det også lidt fordi de sidder heller ikke med alle de tekniske kompetencer, så de er jo nød til at tage til deres rådgiver og sådan nogle ting. Så det kan egentlig være nemmere, hvis det egentlig bare var en rådgiver. Hvor der så også sættes nogle timer af også kunne man spare med dem og få afklaret de spørgsmål og hvis det så var et eller andet hvor de sagde: "Ja men det kan vi som rådgiver slet ikke tage stilling til, men så kunne de så lige tage en snak med SKAT eller Slots- og Ejendomsstyrelsen. Så sådan nogle ting, ville have været fint som et ekstra grund på det.

CS: Men ville du også sige, at det måske var udfordrende, at man... altså er der noget positivt i, at I faktisk bliver overladt jer selv lidt?

RH: Altså der er jo det positive i, så bygger vi jo et hus udefra det vi synes er god kvalitet og som er i orden. Og det kan vi godt, fordi vi har bygget så mange huse og er vandt til det. Men man risikerer også, det er jo klart hvis vi står i en situation, hvor vi skal vælge mellem to løsninger. Ja men så ville vi jo spørge "Hvad er det for en der er billigste for os?" Eller den nemmeste, hvor vi siger "det her det kan vi lige løse på en uge, men hvis vi gør det andet, så tager det 14 dage. Og det kan være godt nok for os, men det er bare ærgerligt, hvis det så viser sig, at det ikke lige var det optimale for SKAT og de havde tænkt sig en anden løsning. Så man kan sige udfordringen ligger lige så meget i, at vi skal være kritisk over det. Vi skal vurdere, hvad vi selv laver hele tiden. Fordi, vi har ikke nogen, hvis vi havde nogen der kigget os over skulderen hver eneste uge, men så vidste vi, at så skulle de nok sige, hvis de er utilfredse med os. Her er vi nødt at selv at lave den, hvad skal man sige... kontrol og risici. Stop op en ekstra gang og så sige, er det godt nok det her? Eller skal vi hellere vælge den anden løsning? Og de ting, det er jo her vi så går til Slots- og ejendomsstyrelsen og så sige "prøv og hør her. Det her, der er vi lidt i tvivl om hvordan det skal gøres" og så prøve og finde en løsning som vi ved, at man på forhånd er afklaret med det. Problemet det er, lige så snart man lave nogle ting, som de så ikke var tilfredse med... det er altid svært at lave det om. Nogle ting kan slet ikke laves om, andre ting... men så må man afsætte nogen tid og det koster penge hvis man skal lave om på tingene. Vi kan altså risikere nogle ting, hvis de kommer og siger: "Prøv og se her, det står i vores byggeprogram sådan og sådan. Det synes vi ikke er godt nok." Og hvor vi kan tage stilling til det og sige "ja men vi gør det på den måde, fordi det synes vi er den rigtige." Men nu må vi så se, når huset det bliver afleveret til brugeren, om det så giver anledning til problemer. Jeg tror ikke, at nogen synes det er, fordi det er meget standartmæssigt og man laver tingene på nogle kendte metoder. Det er ikke fordi man har opfundet den dybe tallerken eller sådan noget. Vi havde også, altså før sommerferien der havde vi lavet et kontor fuldstændigt færdig. Så det står ligesom et lokale som det her, med tæpper, med malede vægge, med kontakter, med vinduer, altså med det hele. Så resten af huset er slet ikke apteret. Men du lavet simpelthen det lokale færdig. Og så var de så nede fra både Slots- og Ejendomsstyrelsen og SKAT hvor vi så sagde "Det er sådan her det kommer til at se ud" Og det er lige så meget jo en forventningsafstemning og sige, ja men nu har man kigget på en helt masse papirer og tegninger, men det er sådan her det faktisk kommer til at se ud. "Synes i det er tilfredsstillende?" Og det var rigtig godt, fordi de kunne se, nå det er sådan her med guldtæpperne og det sådan nogle vinduer og de prøvet at åbne og lukke og kunne ligesom se "Det synes vi egentlig er godt." Og så var der nogle små ting de sagde "Hvad med de der, kunne vi ikke gør det lidt bedre" og ja, det kan vi godt. Og så ved vi jo, at når vi så laver 200 kontorer færdige, så får vi dem lavet så det stemmer overens med det de også have ind i deres hoveder. Fordi, tit kan det jo så give problemer hvis man ikke har forestillinger. Man har jo ikke andet grundlag end noget tegningsmateriale. Og derfor kan man have nogle forestillinger som slet ikke passer med virkeligheden. Og det er noget som ikke, det ligger ikke i processen. Det er bare noget vi har taget initiativ til og sagt "vil i ikke komme ned og se det. Og så sige, om ikke det er godt nok" Og det har de så sagt "Ja men det vil vi godt". Men det kan man selvfølgelig også lægge ind i processen og så sige "ja det tager man på et eller andet

tidspunkt, at man lige tage sådan en gennemgang og kigger på et kontor eller en gang eller et eller andet" og så kan man sige, at man synes det er godt.

CS: Og udover bygherreansvar som i så fik tildelt, var der nogle andre ting, der er måske anderledes i OPP end i andre statslige projekter?

RH: Altså der er jo. Altså OPP kontrakten, den har jo ligesom en lejeside og så har den en byggeside, hvor den ligesom startet med at liste op en hel masse omkring, hvad skal man i byggefasen osv. Men for ikke at gøre det sværere end det er for os selv, så går vi jo kun i og kigger, vi kigger det jo simpelthen igennem og så siger vi "hvor er der et eller andet, hvor vi skal passe på og vi skal være ekstra opmærksomme på". For eksempel så skal der være kunst i huset. Og det, jeg ved ikke om det er SKAT eller når man bare bygger. Det skulle være begge dele i byggeri i Middelfart for eksempel. Men vi skulle sætte et eller andet fast beløb af, beregnet ud fra nogle håndværkerudgifter og så skal vi købe kunst for det. Og det er jo sådan lidt, ja men så skal vi sidde og købe kunst til skat. Og i bund og grund så må vi gå ud og købe, de siger de vil helst have at man tage et eller andet liste med nogle kunstner som er anerkendte eller et eller andet på og det skal helst være nogle af dem. Men stadigvæk, at vi skal købe kunst til dem, det er jo ikke den mest hensigtsmæssige løsning. Men altså, vi har så gjort det, vi har fundet en som laver sådan noget mega-grafik. Det er sådan noget med store bogstaver og sådan noget som man sætter på væggene og maler en søjle i en eller anden farve og så står der nogle ting på. Men så har vi haft SKAT og arkitekter med på en eller anden skole, hvor han så har lavet det her grafik og så er han så kommet med et forslag på, ja hvad var det så han ville lave til SKAT. Og det ville vi så gerne have SKAT med på, som vi har sagt til dem "Ja vi vil gerne tage et møde og sige "synes i det her det er en god idé" Fordi igen, Det ville jo være ærgerligt. Og det er jo egentlig bare det kontrakten lægger op til. Men nu har vi så fået dem inddraget i det her og jeg tror de er rigtig glade for og de syntes godt om kunstneren og jeg tror de glæder sig til at få det, denne udsmykning. Selvom det bare er følelser eller noget irrationelt, så betyder det altså meget, når man flytter ind til et hus, at du har noget ejerskab til det.

CS: Ja det er rigtigt.

RH: Og du synes at det er et godt projekt og et godt hus. Det kan man selvfølgelig sige, det kan være svært at putte ind i en juridisk kontrakt.

CS: Ja. Men nu siger du jo det er en OPP-light. Men hvad gør det til, at I overhovedet kalder det en OPP?

RH: (griner). Ja men forskellen er jo bare, at i stedet for at Slots- og Ejendomsstyrelsen er bygherre, altså bygger huset, altså hvor de ejer huset. Og deres tankegang det er jo lidt. At hvis de har en grund og de siger, nu skal vi have bygget 5000qm til skat, så er det deres hus og det er dem der 100 % hænger på alt hvad der hedder vedligeholdelse og de kvalitetsmæssige problemer og sådan noget. Og det hænger de så på de næste 50 år. Mens i en OPP der kan de mere se, for det første er det ikke deres hus, det er ikke dem der ejer

det og for det andet, alt hvad der er galt det kan de bare sige til OPP leverandøren, at det skal han lave.

CS: Det er jo bare interessant, fordi driften ofte bliver sådan fremhævet. Og nu er det jo ikke lige driften her, der gør det til en OPP. Så det er derfor jeg spørge lidt mere ind i det.

RH: Ja, men driften er jo meget begrænset her. Og der er heller ikke alle de her klausuler og bestemmelser om præcis... altså der står fx ikke, at der skal fejes en gang om ugen på P-arealerne. Der står bare, at det er med rengøring, eller hvad hedder det renholdelse, vedligeholdelse osv., men uden detaljer. Og vi planter jo hække og træer og alt muligt halløj, og det er primært kommunen som har haft ønsket til det. Og P-pladserne, ja men der har vi liges præcis det antal som Slots- og Ejendomsstyrelsen har bedt om. Men hvor tit man skal feje de her arealer og hvor tit de her træer og buske de skal klippes osv. Det står der ingen steder. Og der er det jo, det er jo en helt sædvanlige samarbejd, man skal have i gang med sådan en ejendom, at investoren ja men de vedligeholder på et eller andet plan og så siger SKAT til dem, hvis de synes at de skal feje noget mere. Eller fx snerydning er jo også med. Ja men der vil det jo nok være sådan, at de skal have fundet nogle lokale, der så skal rydde det og gør de det så godt nok osv. Men stadigvæk er det nogle mindre ting og det vil også sige "Det burde ikke være noget der giver anledning til de store problemer. Fordi der vil man kunne kigge på sådan nogle helt almindelige praksis i alt mulig andre aftaler og sige "Er det her godt nok, eller er det ikke godt nok." Hvis der står du skal renholde, ja men så skal det ikke flyde med papir og allverdensting. Også finder man nok ud af det. Og så er det, så light dette er med... efter min vurdering er det ikke noget der giver de store problemer. Hvis investoren kun vil pudse vinduer en gang om året eller SKAT de synes det skal pudses to gange om året indvendig fx. Ja men så finder man nok også ud af det. Så brokker SKAT sig lidt og så siger investoren "nå ok, men så kommer vi og gøre det en ekstra gang. Så gør vi det hver 8måned". Eller så siger man "Ja så pudser vi dem som er udsatte". Vi kan jo hurtig blive enige om, ja men her på første sal, der er et stort køkken her, ja men de skal jo ikke kun pudses hver halve år, de vinduer. Men til gengæld dem som er i kontorerne herover, de behøves måske kun pudses hver halve år. Det kan jo så også blive et issue, at køkkenpersonalet de siger "Ja men vi vil ikke selv stå her og pudse de vinduer. Der må i komme hver 14. dag og pudse dem." Og det står der ikke nogen steder, hvad man så gør.

CS: Ja, men det ved i jo også først når I er der, om det skaber problemer. Det er jo så ikke jer længere.

RH: Ja. Det er jo ikke os og da må man så håbe, at dem som, de der Barfoed som har købt det, at de håndterer det på en god måde. Og det... vi er i hvert fald trygge ved det, fordi vi kender dem fra andre steder og de er vant til at drive ejendom. Og de ved også godt, at der er noget der går op og at der er noget der går ned også løser man det. #00:34:24-2#

Der er jo så den der løsning, at de kan opsigte en del af lejemålet. Det er jo også atypisk ift til både private kontrakter og ift andre statslige projekter, at hele (peger på tegningen), jeg tror det er to etager eller et eller andet... Eller måske faktisk hele vejen ned, hvor de har

sagt, ja men 20 % af lejemålet det skulle de kunne sig op efter 3år. Så de ti [tyve?] år har de i princippet kun på den her del af lejemålet, men så det her stykke her det er skilt ud, så de kan opsige det efter tre år. Fordi de jo planlægger at de skal være færre mennesker. At de skal trappe ned i SKAT. Og det gjorde de også på deres skattecenter i Middelfart. Men så er der simpelthen klausuler, men de og de arealer, dem kan de opsige på et tidligt tidspunkt.

CS: Og så må de bare udlejes med det samme til nogle andre?

RH: Ja. Og det er jo så også tænkt ind i huset, at man har lagt dem, så de nemt kan udlejes til nogle andre. Det er helt almindelige kontorlokaler som så egentlig med det samme kan udlejes til almindelige privat firma eller en anden offentlig institution eller et eller andet. Men ud af de her 5000, der er det ca. 1000qm de kan opsige. Og det er så ikke sikkert de gør det, men det har de i hvert fald mulighed for. Og det kan man sige, det er i hvert fald noget, der giver dem fleksibilitet ift, hvis det var deres eget hus.

CS: Ja det er rigtigt. Selvom, da kunne de også videreleje det.

RH: Ja, ja. Men så er det dem der har risiko. Her der er det nemt for dem, fordi da kan de sige "Men vi har ikke brug for pladsen. Vi sender bare et brev om opsigelse og så er den der ikke længere." Det er jo i hvert fald det der giver dem fleksibiliteten og...

CS: Ej, her er der også terrassen (peger på tegningen).

RH: Ja, det her det er op i første sals plan, hvor hele den der store kantine er. Og så er der terrasse ud der. Og så kan de sidde her (peger på udendørs areal foran huset), fordi P - arealet den starter først herud. Så er der så nogle mure er, sådan nogle halvmure. Og så er der ellers terrasse og så, der kan man så kigge indover byen og kigge ned over havnen der.

CS: Ja... dejligt. Og afsluttende måske lidt om, altså det kan være i slet ikke har oplevet kritik, men var der intern kritik i KPC? Var der nogle der kritiserede OPP som model og ikke syntes at i skulle være med. Nu har i jo bud på to før inden i endelig fik det.

RH: Ja, men altså vi har generelt som entreprenør, så er man nok sådan lidt, altså det har man i hvert fald oprindeligt været, når man høre det der OPP, så bliver man lige lidt bang for det. Fordi, sådan er det jo altid når det er et eller andet man ikke kender til eller noget som er nyt. Og man kan sige, selvom vi har budt på de andre projekter, så har vi jo ikke vundet nogen af dem og det vil sige, vi har været en hel vild masse ind i tankegangen og processen osv. Men stadigvæk, vi har aldrig prøvet at få det til at lykkes. Men der har ikke været noget kritik af det, det har mere været sådan, at man lige er lidt mere agtpågivende end man ellers vil være. Og det er jo fordi, hvis vi laver en kontrakt med et privat firma. Ja men det har vi gjort 50 gange, så du ved præcist, hvordan det skal foregå. Det her der er vi jo nødt til at lige være en ekstra mænd der lige kigger det hele igennem og lige vurdere på tingene. Har vi nu tænkt det hele igennem. Fordi der er nogle andre aspekter, og fordi der er nogle andre risici som også det vi talte om tidligere, fordi der er

alle de ting, hvor det adskiller sig fra noget helt almindelig vi kender, det er vi nødt til at tage en ekstra vurdering på. Og der vil man sige, der er det fordelene, at det er OPP-light. Fordi så kommer man hurtigere igennem, det her det er noget vi kender til og det er noget vi kan forholde os til. Og der kan vi lave et ordentligt projekt og vi kan give en ordentlig pris på det. Fordi at det ikke er, der er ikke så mange ukendte faktorer. Så på den måde tror jeg, at det har været rigtig godt for os, at starte med den her. Fordi vi ligesom har fået smag på det og har fundet ud af, at det egentlig er ikke så farligt som det kunne lyde eller som man måske kunne frygte også fordi, så er der alt muligt skriveri om den der frem og tilbage, om man nu skal lave OPPer og om man ikke skal. Og hvorfor og hvorfor ikke.

CS: Men hvad frygter man?

RH: Ja, man frygter jo, at man lige pludselig står og så har du påtaget dig nogle risici som så bliver udløst. Og så viser det sig, at huset bliver meget dyrere og at man så har overset noget. Netop fordi, altså i princippet så kan du sige, hvis du ikke har kompetencerne til det, så risikere du at ramme midt i noget, eller at du har overset noget eller ikke har taget højde for en eller anden væsentlig ting.

CS: Ja... som du så står med omkostninger til...

RH: Ja. Lige præcis. For det er jo lidt tanken i det, ja men du byder på hele pakken. Det er ikke egentlig noget du egentlig lægger over på SKAT eller på Slots- og Ejendomsstyrelsen. Så det er risici på det man ikke kender til. Og det er jo det man er så lidt påpasselig med. Men derfor... indtil videre er det gået rigtig godt og vi har ligesom kunne oversku det hele og føler vi har rigtig godt styr på det. Og det betyder utroligt meget. At vi har fået processen struktureret rigtig godt og at det har fungeret. Og så får vi jo også smag på, og så kigger vi så også på den næste, hvor der så er mere OPP i og hvordan vi kan få det klaret. Så på den måde tror jeg det er en god nok måde, man ligesom optrapper det. Så man ikke starter med en, hvor der er egentlig helt ekstrem meget OPP på.

CS: Og var der ellers noget kritik, sådan udefra KPC? Altså at banken fx kom og sagde...

RH: Nej, altså banken, der vil slet ikke være noget. Men det er så også en bank vi har haft i mange år. Så de kende os og generelt, så synes jeg at det er meget positivt taget imod. Jet tror folk synes det er spændende og de siger "nå nå, kan i også det!". Så også i forhold til private bygherre og sådan nogle ting, så tror jeg også det er fint at vi kan sige, vi laver sådan nogle ting her. Fordi jeg også tror, at det er et kvalitetsstempel. At Slots- og Ejendomsstyrelsen som er professionel, når de vælger os, ja men så er det fordi at udefra deres vurdering, så kan vi det. Så det har kun været positivt. Altså, man kan også... vi får også flere henvendelser fra folk som rådgiver på ejendomsprojekter. Så var der blandt andet en is-arena som de har overvejet at lave i Vojens, det skulle også være et eller andet OPP. Og der har vi også fået henvendelser på, om vi ville være med til det. Nu er det ligesom kommet på banen, ja men det er noget vi kan det her. Så det har været positivt.

#00:41:39-6#

CS: Men, ja det var spændende. Lidt trist ikke det hele er der, men så må jeg jo bare håbe jeg husker det og skrive det ned.

RH: Ja ja, eller så må du ringe hvis der er et eller andet. Så siger du bare til.

CS: Ja. Det kan være der er nogle ting... ja, måske lige til sidst en gang til hvornår var det i læste annoncen?

RH: Ja, men det var efteråret 2007, og så tror jeg det var hen i november, december vi så blev prækvalificeret. Og så gik der noget tid. Så gik der faktisk langt tid inden vi fik udbudsmaterialet. Fordi det ikke var færdigt. Og så bød vi lige sidst i marts. Jet tror vi havde seks uger eller sådan noget der. Og det var presset. Seks uger til at lave tilbuddet.

CS: Ok. Og det var i 2008.

RH: Ja. Også fra der sidst i marts, den 25. marts tror jeg det var, til den 15./16. april, så fik vi at vide vi har vundet og så gik der så to måneder mere indtil midt i juni, så blev kontrakten indgået, hvor den også var godkendt i finansudvalget osv. Også har vi så aflevering nu her i december. Men kontrakten er jo så lavet sådan, at selvom du har afleveret huset, og det er så den 15. december vi aflevere det, så fire uger før skal du lave en fuldstændig mangelgennemgang. Dvs i vores verden, så er huset fuldstændig færdigt fire uger før.

CS: Så det er også der hvor styringsgruppen mødes...

RH: Nej, det er det sådan ikke. Altså, vi mødes på forhånd for at aftale proceduren og så går jeg udefra de har deres rådgiver med, når vi aflevere huset og gennemgår det for mangler. Og så fire uger efter så gennemgår man så, men har vi så fået lavet alt manglerne og så er det et helt færdigt hus.

CS: Ja, men det er jo også en hurtig OPP, det er i hvert fald hurtig bygget og processen lyder heller ikke så langt ift andre OPP projekter.

RH: Nej, men der er den her. Det er jo sikkert også for den er så relativt simpel, at man har kunne køre efter den tidsplan. Ja altså to år fra starten kan man sige, så står huset færdig.

CS: Det er trods alt gået hurtigt.

RH: Ja det er det. Det kunne være meget værre.

CS: Det tror jeg også. Men, ja tak.