

Kommunalt byggeri:

# FAGENTREPRISER UDFORDRER BYGHERRER MERE END TOTALENTREPRISER

Projekter udbudt i fagentreprise giver ofte **større udfordringer med økonomistyring og fordyrelser undervejs end totalentrepriser**. Det viser ny analyse udført af Kuben Management. Udviklingschef Anders Thanning spørger, om det er af "misforstået godhed" over for lokale håndværkere og entreprenører, at kommuner har en tendens til at vælge fagentrepriser frem for totalentrepriser.



TEKST /  
ANDERS THANNING

Udviklingschef,  
Kuben  
Management A/S

**K**uben Management har i en ny analyse kortlagt de senere års erfaringer med de forskellige entrepriseformer i det offentlige byggeri. Som udgangspunkt er det klart, at der er fordele og ulemper ved alle de hyppigst anvendte entrepriseformer - fagentreprise, hovedentreprise og totalentreprise. Hvilken entrepriseform, der er den mest hensigtsmæssige, afhænger derfor dels af det konkrete byggeprojekt, dels af bygherreorganisationens præferencer og kapacitet.

Et udbud i fagentreprise kræver - alt andet lige - en større indsats fra bygherrens side i forhold til koordinering og styring, end et udbud i totalentreprise. Bygherrens organisation skal derfor råde over flere ressourcer og kompetencer. Omvendt giver et udbud i totalentreprise bygherren færre muligheder for at detaljstyre kvaliteten i byggeprojektet.

#### UDGANGSPUNKT I DET ENKELTE PROJEKT

Ideelt set burde byggeprojekter, herunder valg af entrepriseform, tilrettelægges ud fra, hvor komplekst det enkelte projekt er. Dertil burde byggeprojekters gennemførelse tage hensyn til, hvor mange ressourcer og kompetencer bygherreorganisationen har til rådighed, samt hvilke præferencer bygherren har med hensyn til mulighederne for detailkontrol.

Hvis offentlige byggerier blev tilrettelagt og gennemført på en sådan ideel vis, ville der i teorien ikke være forskel på byggeprojekternes "succesrate" med hensyn til kvalitet, tidsstyring, økonomistyring mv.

#### UDBUD I FAGENTREPRISE GIVER PROBLEMER

Kuben Managements analyse peger imidlertid på, at der i det offentlige byggeri er nogle systematiske forskelle i "succesraterne" på tværs af de forskellige entrepriseformer.





*Kvalitetsforskelle på byggerier, som er udbudt med forskellige entrepriseformer, er vanskelige at dokumentere på et solidt grundlag.*

Projekter udbudt i fagentreprise giver således større udfordringer med økonomistyringen, der opleves flere fordyrelser af projekterne undervejs, ligesom der med hensyn til tidsstyring, fejl og mangler er større udfordringer for projekter udbudt i fagentreprise.

### GEVINSTERNE SVÆRE AT FINDE

Får man så et bedre kvalitetsniveau eller billigere byggerier ud af alt besværet undervejs, hvis man udbyder i fagentreprise? Der er trods alt to fordele, som udbud af byggeprojekter i fagentreprise i teorien kan give: Udbud i fagentreprise giver bygherren bedre muligheder for i detaljer at kunne bestemme kvaliteten. Og udbud i fagentreprise øger i princippet konkurrencen, ligesom bygherren slipper for at betale "risikopræmie" til en totalentreprenør. Kvalitetsforskelle på byggerier, som er udbudt med forskellige entrepriseformer, er vanskelige at dokumentere på et solidt grundlag. Men der er ikke éntydige informationer, som peger på, at der er systematiske kvalitetsforskelle på projekter udført med forskellige entrepriseformer. Og modsat hvad man skulle forvente, er projekter gennemført i fagentrepriser - i hvert fald under visse omstændigheder - ikke billigere for bygherren end udbud i totalentreprise. Tværtimod har vi

konkrete eksempler på, at projekter udbudt i totalentreprise under de nuværende markedsvilkår giver betydelige, samlede besparelser.

### FLERE MULIGE FORKLARINGER

Forklaringerne kan være flere. Det er indlysende, at regelgrundlaget bag udbud i totalentreprise er et andet end bag udbud i fagentrepriser. Der er en mere éntydig ansvarsfordeling og færre grænsefladeproblematikker. Andre forklaringer kan være, at totalentreprenøren har en relativt stærk forhandlingskraft over for sine underentreprenører og en forretningsmodel, som er rettet imod at sikre en billigst mulig projektgennemførelse. Når udbud i fagentreprise giver flere udfordringer, skyldes det formentlig også, at det er en både dyr og vanskelig opgave at opbygge en organisation, som effektivt kan håndtere udbud, koordinering samt styring af mange forskellige kontrakter og entrepriser.

### BYGGEPOLITIK ELLER ERHVERVSPOLITIK?

Selv om udbud i fagentreprise giver udfordringer, er der en tendens til, at en række kommunale bygherrer har en særlig præference herfor. Det skyldes efter alt at dømme, at udbud i fagentrepriser efter mange kommuners opfattelse

se giver bedre muligheder for lokale entreprenører og håndværksmestre.

En sådan tolkning flugter fint med, at håndværksorganisationerne i de senere år aktivt har presset på for anvendelse af udbud i fagentrepriser.

### ET POLITISK VALG - MEN ER DET VELFUNDERET?

Valget af entreprisform i kommunale byggerier er i sidste ende et politisk valg.

Men spørgsmålet er, om det ikke er "misforstået godhed" at forsøge at understøtte mindre, lokale håndværkere og entreprenører igennem brug af fagentrepriser? Det er i hvert fald Kuben Managements erfaring, at lokale virksomheder faktisk ikke vinder nogen større andel af udbudte fagentrepriser end af hoved- eller totalentrepriser.

Derudover peger vores erfaringer på, at lokale virksomheder har udmærkede muligheder for at komme til at indgå i eksempelvis totalentreprenørens teams.

### BEDRE VEJE TIL GOD ERHVERVSUDVIKLING

Spørgsmålet er også, om ikke der er bedre veje til at fremme en god lokal erhvervsudvikling, også inden for byggeriet, end at give præference til bestemte udbudsformer?

En mere "moderne" lokal erhvervs politik vil således sætte et stærkere fokus på at styrke rammevilkårene for det lokale byggeri, herunder ikke mindst for udvikling af de kompetencer, som skal sætte byggevirksomheder i stand til at vinde flere og større udbud. ●

Kuben Managements analyse "Entrepriseformer og værdiskabelse i det offentlige byggeri" kan downloades på [www.kubenman.dk/publikationer](http://www.kubenman.dk/publikationer)