

Opfattelser af tillid, samarbejde, snyd og
hinanden
- i bygge- og anlægsbranchen

AFFORD
i samarbejde med DI Byggeri

Opfattelser af tillid, samarbejde, snyd og hinanden – i bygge- og anlægsbranchen

Ved Flemming Balvig & Lars Holmberg, i samarbejde med Torkil Schrøder-Hansen, DI Byggeri

Udgivet af AFFORD Aps – Akademiet for Forebyggelse Danmark.

Version 2. København, februar 2024

ISBN: 978-87-974554-01

© AFFORD Aps & DI Byggeri. Distribuering og kopiering af denne rapport må kun finde sted efter udtrykkeligt tilsagn fra AFFORD & DI Byggeri.

Forord

Denne rapport indeholder resultatet af en undersøgelse af forestillinger og erfaringer blandt ledere og medarbejdere i bygge- og anlægsbranchen, som er gennemført af konsulentfirmaet AFFORD (Akademiet for Forebyggelse Danmark) på opdrag af og i samarbejde med Dansk Industri Byggeri. Ideen til undersøgelsen er udsprunget af en række workshops i DI Byggeri, hvor en række ledende medarbejdere på tværs af branchens værdikæde har drøftet branchens samarbejdskultur. Som led i disse drøftelser har der været en erkendelse af, at mange forestillinger om samarbejdet ikke baserer sig på data, men bygger på forskellige oplevelser og anekdoter. De ledende medarbejdere har haft et ønske om mere data til brug for at styrke samarbejdet. Det er de ledende medarbejders og DI Byggeris ønske, at rapporten bidrager til en mere kvalificeret drøftelse af, hvordan kvaliteten i offentlige og private byggeprojekter kan styrkes.

Undersøgelsens baggrund har været fremlagt på DI Byggeris konference "Hvordan skabes de bedste kontraktuelle rammer for det gode samarbejde". den 18. september 2023.

De anvendte spørgsmål er udarbejdet af AFFORD v. Flemming Balvig og Lars Holmberg i samarbejde med Torkil Schrøder-Hansen, DI Byggeri.

Vi vil gerne rette en stor tak til de mange i bygge- og anlægsbranchen, som har brugt tid på at deltage i undersøgelsen.

Undersøgelsens fokus

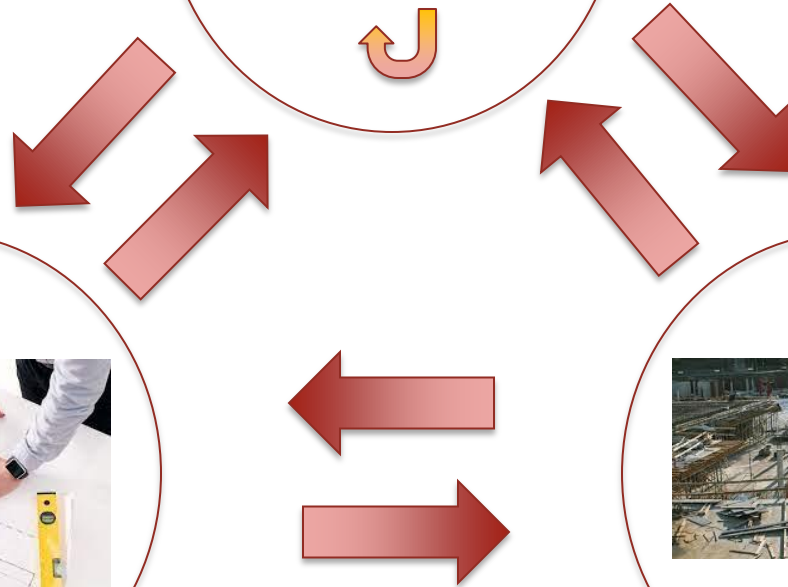
Det overordnede fokus for undersøgelsen fremgår af diagrammet på næste side. Respondenterne fra de tre roller i bygge- og anlægsbranchen er blevet bedt om at vurdere en række udsagn om adfærden hos aktørerne i bygge- og anlægsbranchen – både blandt dem, der udfylder samme rolle, som de selv gør, og blandt de andre roller i branchen.

I den første del af undersøgelsen drejede de forskellige udsagn sig om respondenternes mere generelle opfattelse af forholdene i branchen. I den anden af undersøgelsen har spørgsmålene taget afsæt i respondenternes erfaringer fra de konkrete projekter, de har arbejdet med.

*Tillid?
Kommunikation?
Samarbejde?
Snyderi?*



*Kompetence?
Udførelse af arbejde?
Målopfyldelse?
Budgetoverholdelse?*



Rapportens opbygning

Rapportens overordnede fokus er rollernes forestillinger om hinanden, og områderne, der er spurgt til, er struktureret på følgende måde:

Undersøgelsens baggrund og oplysninger om respondenter	7
Respondenternes forestillinger om adfærd i bygge- og anlægsbranchen	11
<i>Forestillinger om bygherrer</i>	12
<i>Forestillinger om rådgivere</i>	17
<i>Forestillinger om entreprenører</i>	21
<i>Kommunikation mellem de tre roller</i>	25
<i>Forestillinger om ansvar</i>	29
Erfaringer med konkrete projekter	34
<i>Fælles succeskriterier i projekterne?</i>	36
<i>Konkrete problemer i projekterne</i>	40
<i>Samarbejdet i projekterne</i>	48
<i>Frygter man snyd?</i>	52
<i>Rollernes tillid til hinanden</i>	59
Hvordan har samarbejdet udviklet sig?	63
Appendiks A: Kommentarer fra respondenterne	64
Appendiks B: Det anvendte spørgeskema	110

Om undersøgelsen - I

Undersøgelsen er gennemført i perioden 5/10-6/11 2023.

Spørgsmålene er udformet af AFFORD i samarbejde med DI Byggeri. En række ledende medarbejdere på tværs af værdikæden har medvirket i forprøver af skemaet.

DI Byggeri har stået for rekruttering af potentielle informanter via gennem målrettet udsendelse til workshopdeltagernes medarbejdere, gennem DI Byggeris nyhedsbrev samt opslag på LinkedIn. Derudover har Bygherreforeningen, FRI, Danske Arkitektvirksomheder samt Værdigbyg delt undersøgelsen gennem relevante udvalg, nyhedsbreve og sociale medier. AFFORD har stået for indsamling og analyse af resultaterne samt udarbejdelsen af nærværende rapport.

Tanken har været, at undersøgelsen skulle besvares af personer i bygge- og anlægsbranchen, som arbejdede for/hos hhv. bygherrer, rådgivere og entreprenører. Undersøgelsen har i udgangspunktet ikke været tiltænkt timelønnede medarbejdere, men medarbejdere som har ledelsesansvar.

Om undersøgelsen - II

Potentielle informanter har fået tilsendt en mail med link til det elektroniske spørgeskema eller de har modtaget link gennem opslag på LinkedIn. Ved at klikke på dette har de selv tilmeldt sig undersøgelsen. Denne procedure har sikret deltagernes anonymitet og sikret udbredelsen af spørgeskemaet.

Denne fremgangsmåde betyder samtidig, at det ikke har været muligt at beregne svarprocent mv., da der ikke er overblik over, hvor mange eventuelle informanter, som har modtaget skemaet. Da deltagelse er sket ved selvoprettelse, har det heller ikke været muligt at udsende personlige påmindelser om at deltage – i stedet er der udsendt generelle opfølgingsmails samt styrket indsats gennem LinkedIn.

Om undersøgelsen - III

Der er i alt modtaget 982 besvarelser, hvoraf de 700 er fuldstændige, mens de resterende 282 er delvis gennemført. Hovedparten af frafaldene er sket i starten af undersøgelsen. Alle besvarelser er medtaget i analysen af resultaterne.

Respondenterne er fordelt i tre roller:

Bygherrer: Respondenter, der arbejder hos/som bygherrer

Rådgivere: Respondenter, der arbejder som selvstændige/ansatte i rådgivningsbranchen (her forstås primært ingeniører, arkitekter, bygherrerådgivere)

Entreprenører: Respondenter, der arbejder som selvstændige/ansatte i entreprenørbranchen.

Respondenternes baggrund ses i tabellerne på side 10, hvor det fremgår, at to tredjedele arbejder i entreprenørbranchen, og at seks ud af syv arbejder i virksomheder med over 200 medarbejdere.

81 pct. har arbejdet i bygge- og anlægsbranchen i mindst 10 år, og lidt mere end hver tredje har tidligere arbejdet i andre dele af branchen, end de gjorde på undersøgelsestidspunktet – blandt bygherrerne er det mere end to tredjedele.

Baggrundsoplysninger

Besvarelser fordelt på roller i bygge- og anlægsbranchen

Besvarelser	Bygherre	Rådgiver	Entreprenør	I alt
Fuldstændige	22%	17%	62%	101%
Delvise	21%	12%	67%	100%
I alt	21%	15%	63%	99%

Størrelsen af de virksomheder, respondenterne arbejder i

Antal ansatte	Bygherre	Rådgiver	Entreprenør	Alle
200 +	82%	68%	90%	85%
26-199	15%	15%	8%	11%
1-25	3%	18%	2%	5%
I alt	100%	101%	100%	101%

"Har du tidligere været ansat i en anden del af bygge- og anlægsbranchen?"

	Bygherre	Rådgiver	Entreprenør	Alle
Ja	68%	42%	25%	37%

Respondenternes forestillinger om adfærd i bygge- og anlægsbranchen

Forestillinger om BYGHERRER

"Bygherrer mangler fornødne kompetencer til at forstå og styre deres rådgivere og eller entreprenører"

Overskriften er identisk med det udsagn, man har skullet tage stilling til i undersøgelsen. Respondenterne har ved dette og en række lignende påstande/spørgsmål haft fem svarmuligheder:

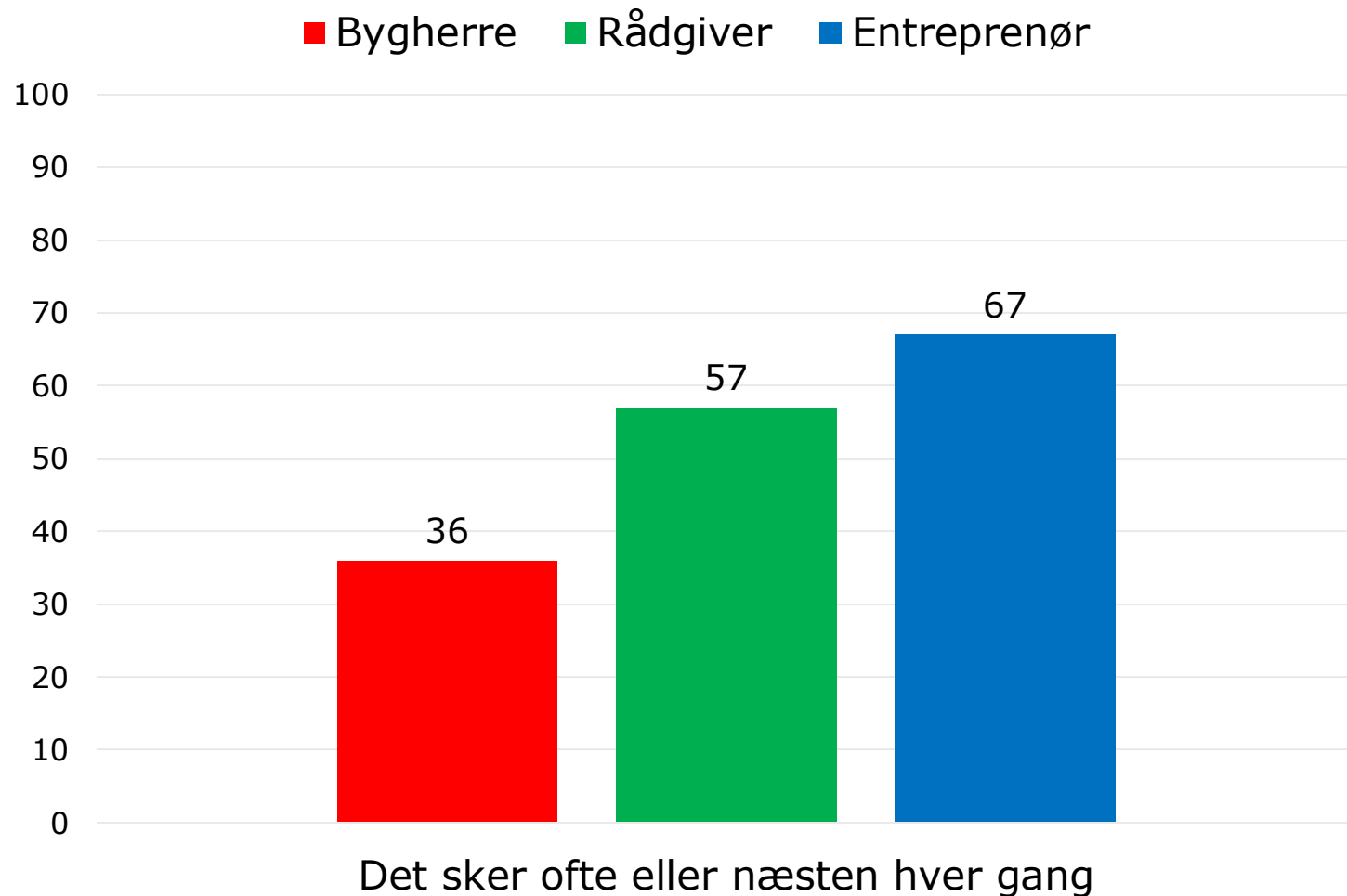
1. Ja, det sker næsten hele tiden
2. Ja, det sker ofte
3. Det sker en gang imellem
4. Nej, det sker sjældent
5. Nej, det sker stort set aldrig

I analysen er kategorierne 1 og 2 slået sammen, og diagrammet side 14 viser den samlede procentandel, der mener, at der ofte eller næsten hele tiden er problemer med bygherrers kompetencer, fordelt efter den rolle, respondenterne har.

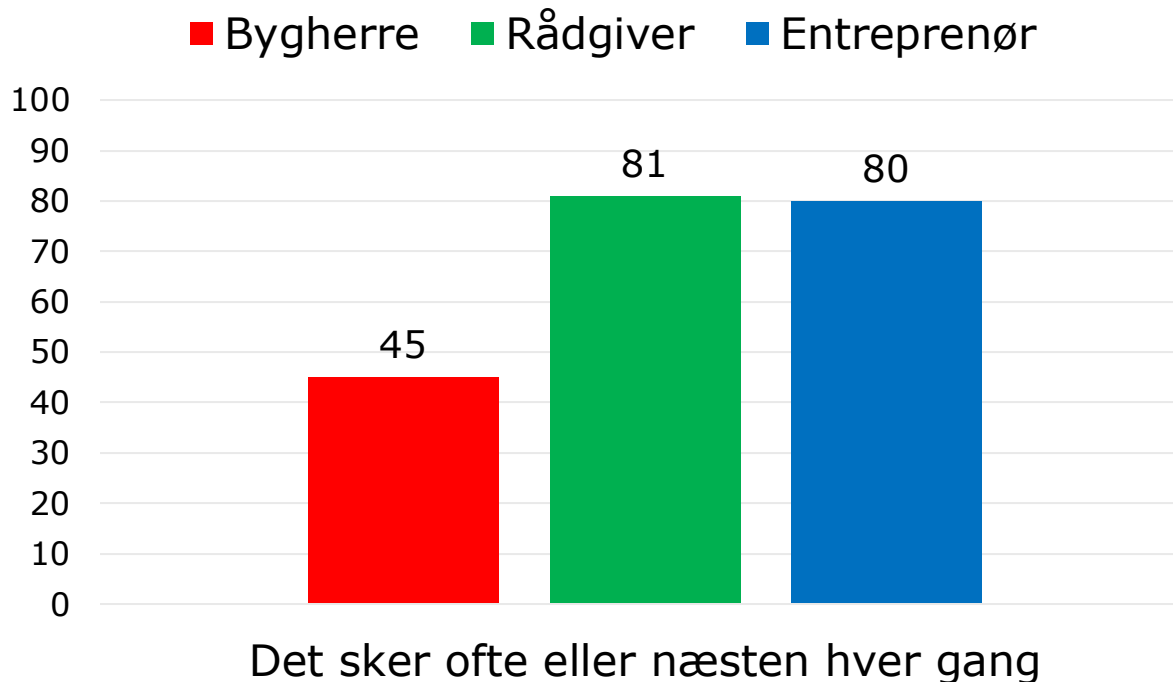
Det er således 27 pct. af dem, der arbejder i en bygherreorganisation, som mener dette, 57 pct. blandt dem, der arbejder i en rådgivningsorganisation, og 67 pct. af dem, der arbejder hos en entreprenør.

Der er altså meget stor forskel på, hvordan man vurderer bygherrers kompetencer, alt efter, hvilken rolle i bygge- og anlægsbranchen, den enkelte respondent selv arbejder i. I modsætning til bygherrerne selv, mener flertallet blandt de andre roller, at bygherrer mangler fornødne kompetencer til at forstå og styre deres rådgivere eller entreprenører.

"Bygherrer mangler fornødne kompetencer til at forstå og styre deres rådgivere og eller entreprenører"



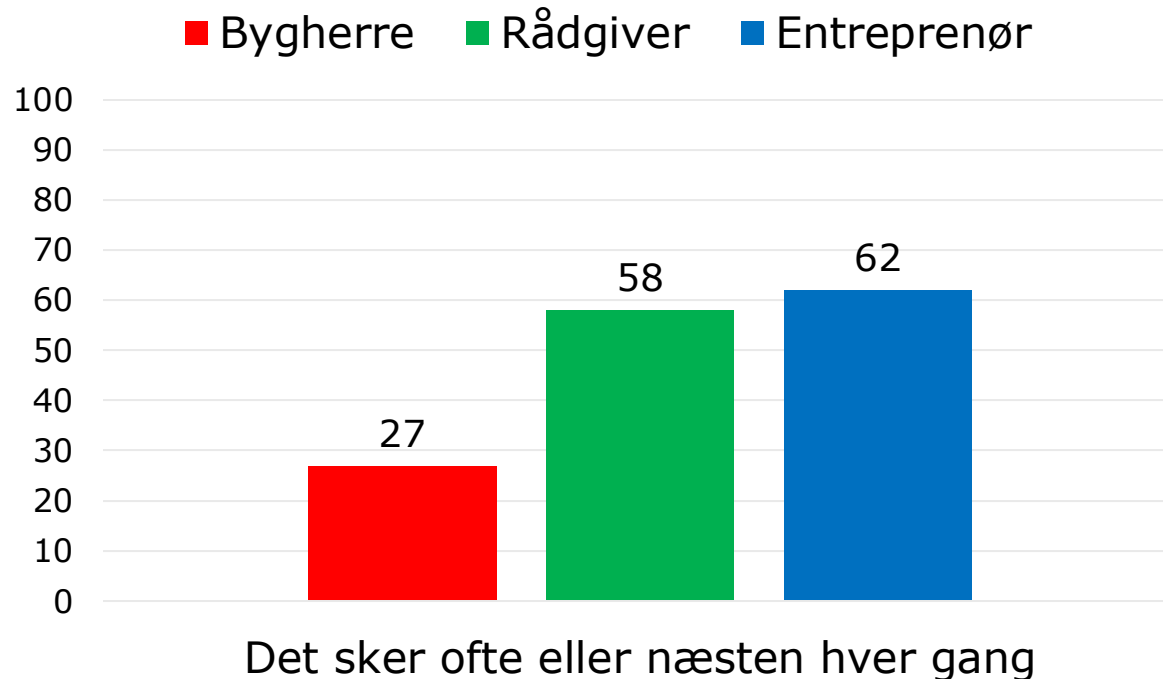
"Bygherrer undervurderer, hvor meget projekter faktisk koster at bygge"



Hele fire ud af fem rådgivere og entreprenører, der har deltaget i undersøgelsen, mener, at det er almindeligt, at bygherrer undervurderer, hvad byggerier koster, mens det er lidt mindre end halvdelen i bygherregruppen.

Dette er det udsagn vedrørende bygherrer, som har den største opbakning fra respondenter fra alle tre roller.

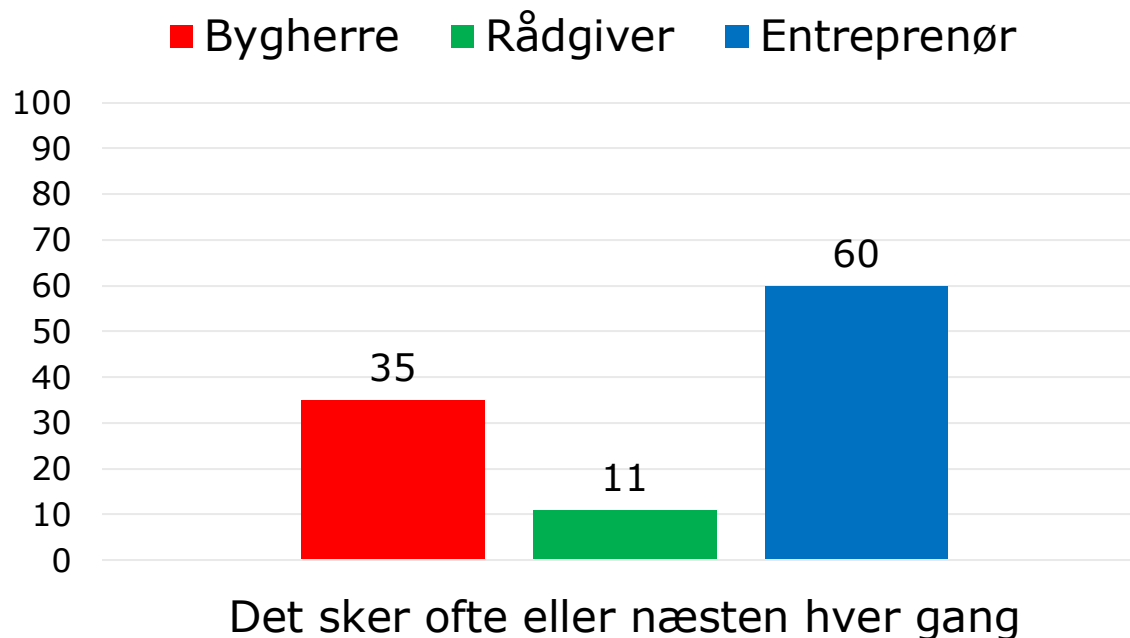
"Opstår der problemer i et projekt, overlader bygherrer det til rådgiver og entreprenør at finde en løsning uden omkostninger for bygherren"



Omkring en fjerdedel af bygherrerne svarer, at bygherrer kan have tendens til at overlade løsningen af problemer til rådgiver og entreprenør. Andelen af rådgivere og entreprenører, der oplever, at dette sker i en væsentlig del af projekterne, er over dobbelt så stor. 47 pct. af bygherrerne mener, at den slags ansvarsfralæggelse sker sjældent eller aldrig, mens kun 7 pct. af rådgiverne og 5 pct. af entreprenørerne er enige (ikke vist i diagrammet).

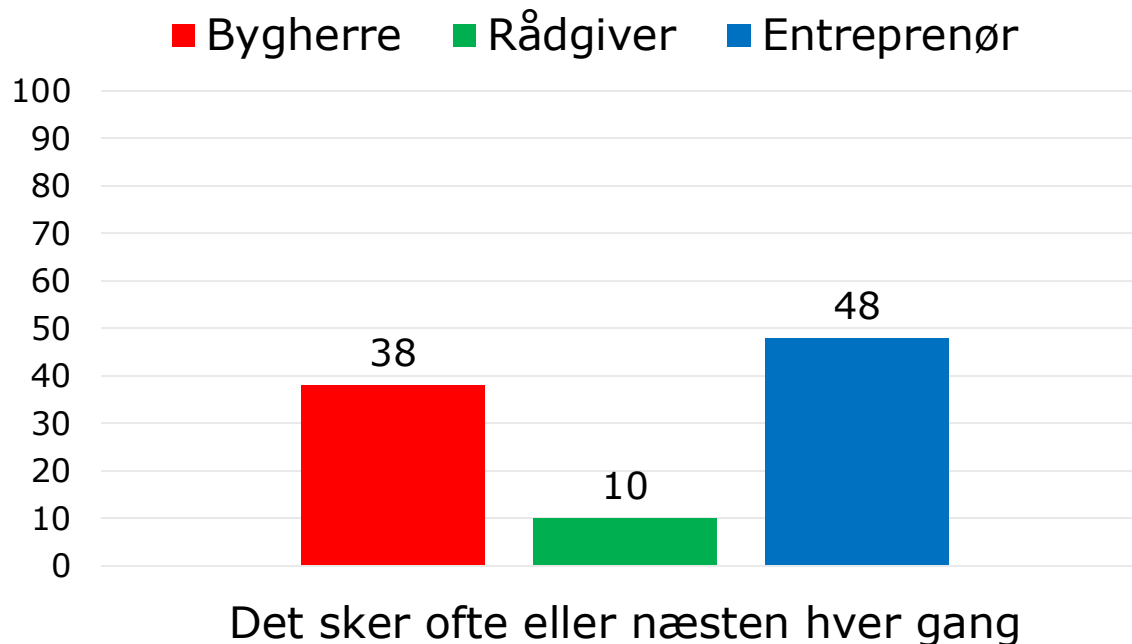
Forestillinger om RÅDGIVERE

"Rådgivere tegner løsninger, som ikke fungerer i virkeligheden"



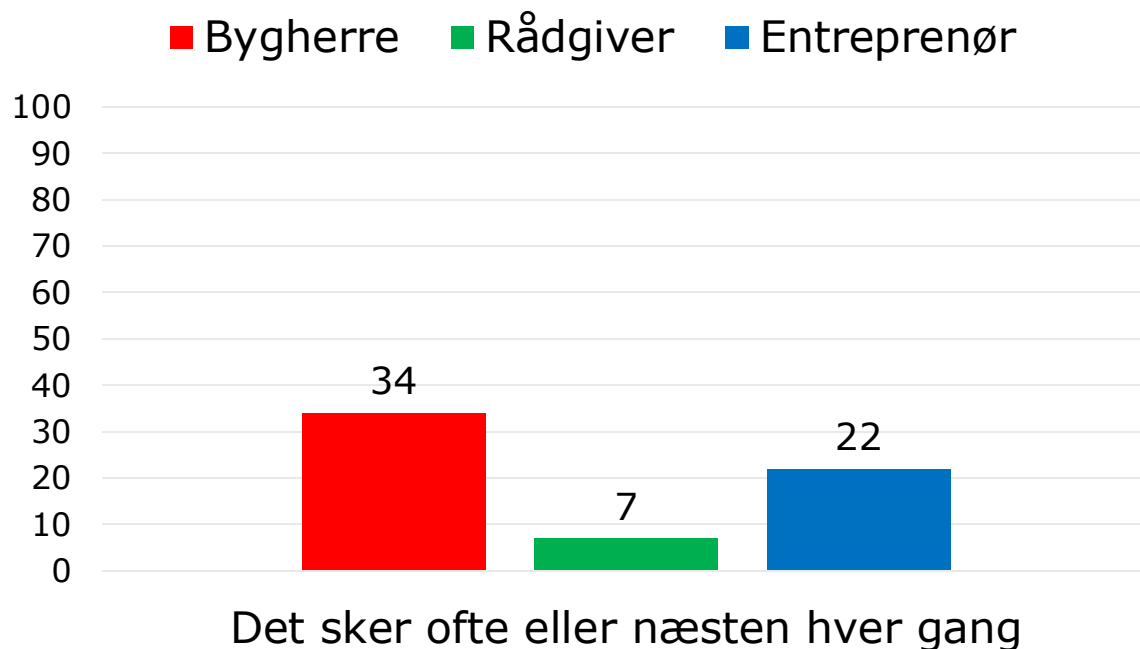
Kun omkring hver tiende af rådgiverne mener, at det hyppigt sker, at deres løsninger ikke fungerer i virkeligheden. Flere end hver tredje af bygherrerne og næsten to ud af tre entreprenører mener, at rådgivere ofte eller næsten altid tegner løsninger, som ikke fungerer i virkeligheden.

"Rådgivere mangler fornødne kompetencer til at udføre dele af det, de byder på"



Der er heller ikke mange rådgivere, der mener, at rådgivere generelt mangler de fornødne kompetencer til at udføre dele af det, de byder på. Det mener til gengæld mere end hver tredje blandt bygherrerne og næsten halvdelen blandt entreprenørerne.

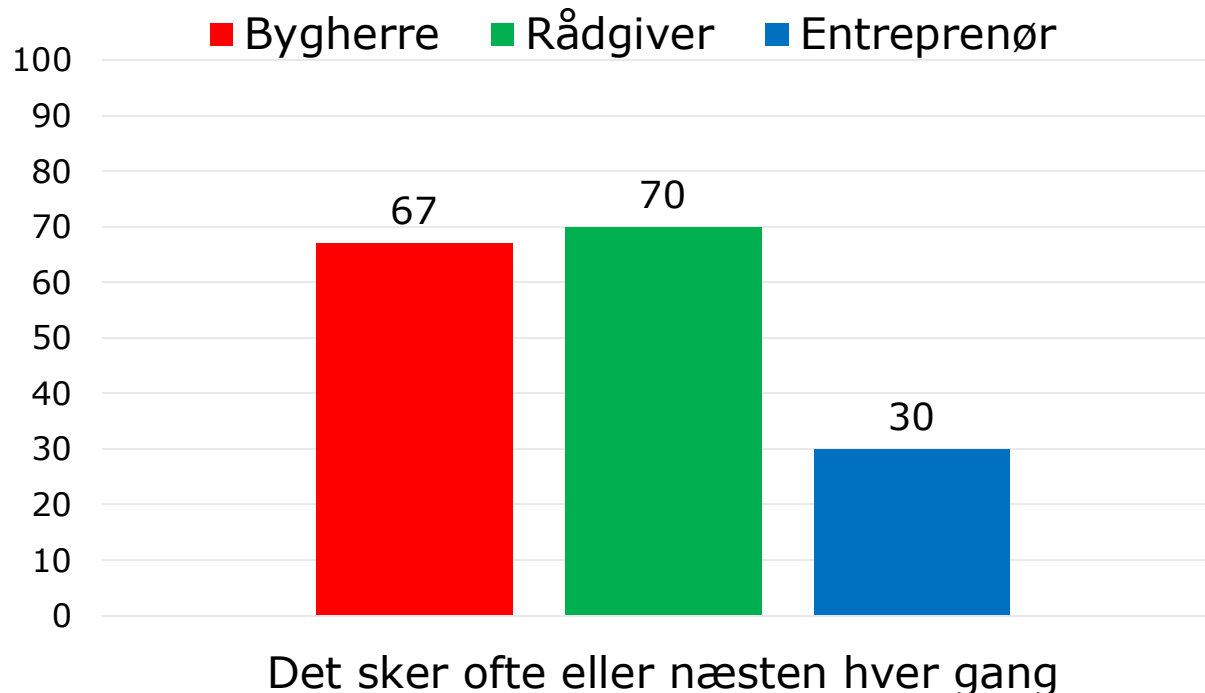
"Rådgivere, der arbejder i regning, trækker opgaverne i langdrag"



Der er også spurgt til, om deltagerne i undersøgelsen oplever det almindeligt, at rådgivere, der arbejder i regning, trækker arbejdet i langdrag. Det mener hver tredje blandt bygherrerne, og lidt mere end hver femte blandt entreprenørerne. Blandt rådgiverne selv er det kun 7 pct., som oplever, at dette er et almindeligt problem. Omvendt svarer hele 69 pct. af rådgiverne, at det sker "sjældent" eller "stort set aldrig" (ikke vist i diagrammet).

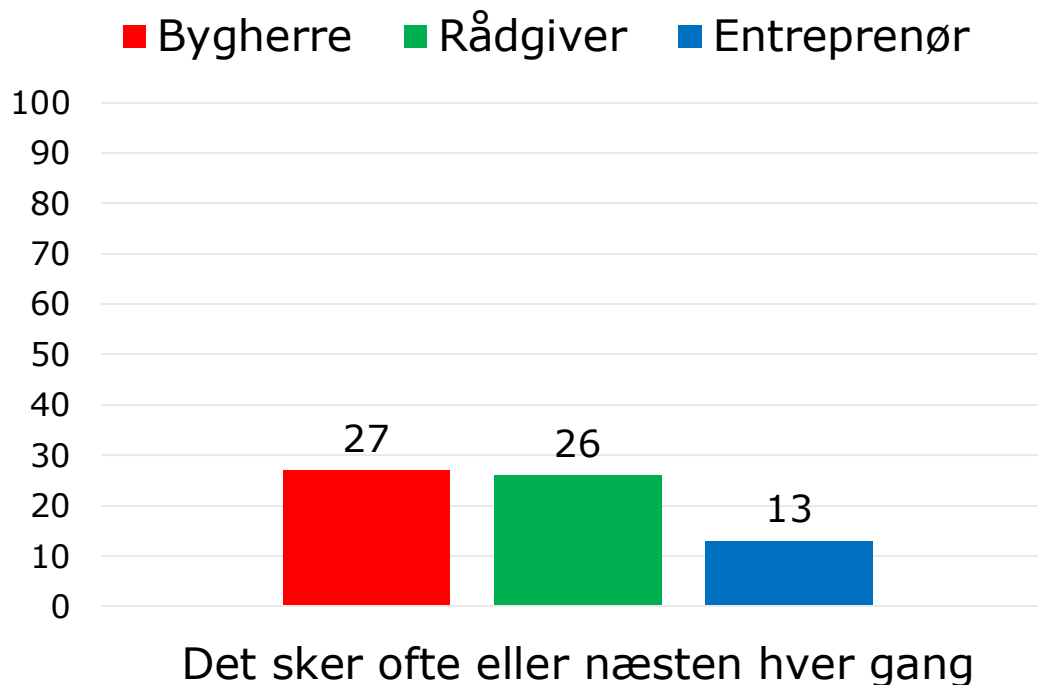
Forestillinger om ENTREPRENØRER

"Når entreprenører giver tilbud, spekuleres der i ekstraarbejder, så tilbudsprisen bliver for lav"



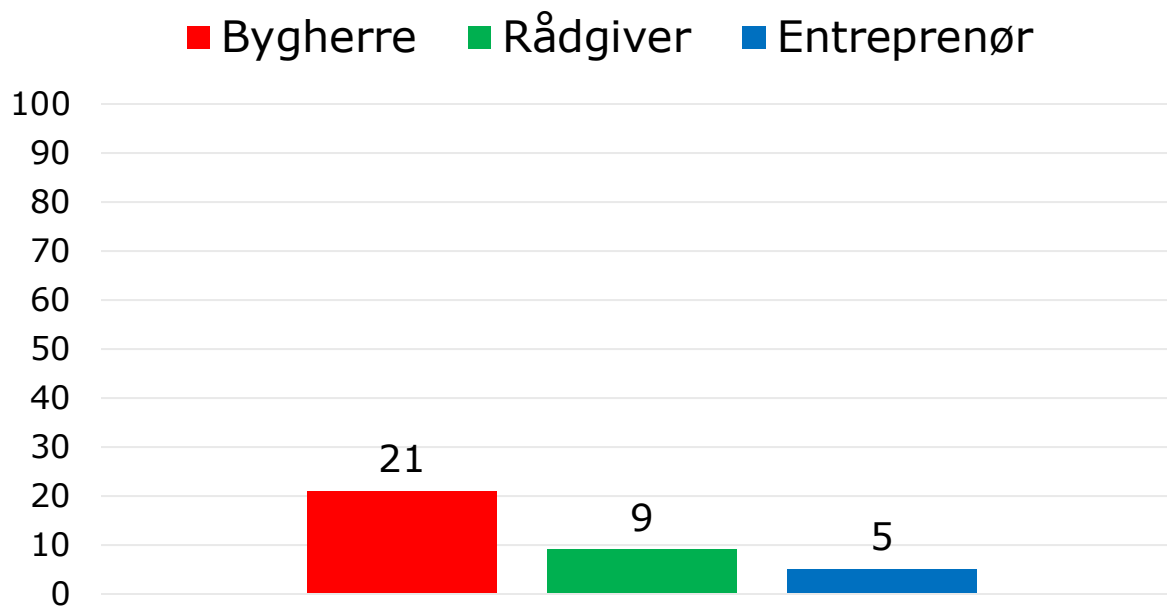
Mere end to ud af tre blandt bygherrer og rådgivere er af den opfattelse, at entreprenører "ofte" eller "næsten hver gang" spekulerer i ekstraarbejder og derfor byder for lavt. Blandt entreprenørerne selv er det lidt under hver tredje, som oplever, at dette sker hyppigt. Procentniveauerne som helhed tyder – sammenlignet med andre udsagn – på, at der er relativt mange der synes, at dette sker ofte.

"Entreprenører mangler fornødne kompetencer til at udføre dele af det, de byder på"



Også entreprenørernes kompetencer vurderes forskelligt af de tre faggrupper. Hvor hver fjerde blandt bygherrer og rådgivere mener, at det er almindeligt, at entreprenører kan savne kompetencer, er det ca. hver tiende blandt entreprenørerne selv, der mener, at entreprenører kan mangle de fornødne kompetencer til at udføre dele af det, de byder på. Forskellene mellem de forskellige rollers vurderinger er her af mindre omfang, end det var tilfældet for de tidligere spørgsmål.

"Entreprenører, der arbejder i regning, trækker opgaverne i langdrag"



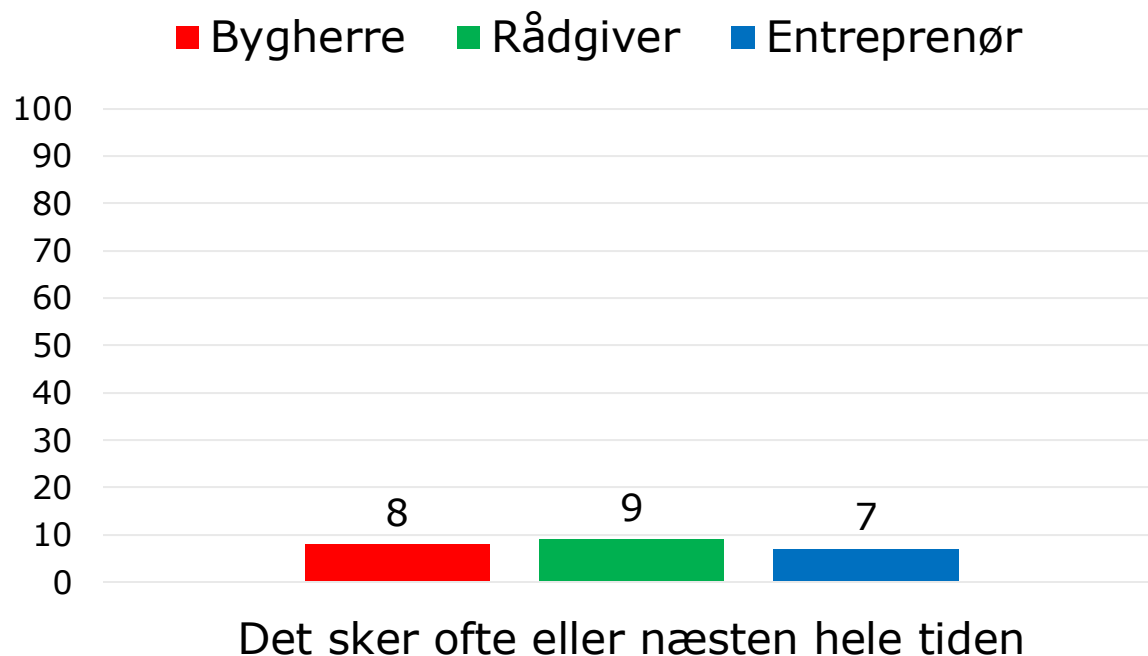
Det sker ofte eller næsten hver gang

På spørgsmålet om, hvorvidt entreprenører, der arbejder i regning, har tendens til at trække deres opgaver i langdrag, svarer en femtedel af bygherrerne bekræftende, mens det kun er hver tyvende blandt entreprenørerne og hver tiende blandt rådgiverne. Forskellene mellem gruppernes besvarelser er også her af mindre omfang, end det er tilfældet for de øvrige problemstillinger.

Forskellene bliver dog større, hvis man i stedet ser på dem, der har svaret, at det sker "sjældent eller stort set aldrig" – det gør næsten en tredjedel (29 pct.) af bygherrerne, 40 pct. af rådgiverne, og to tredjedele (67 pct.) af entreprenørerne (ikke vist i diagrammet).

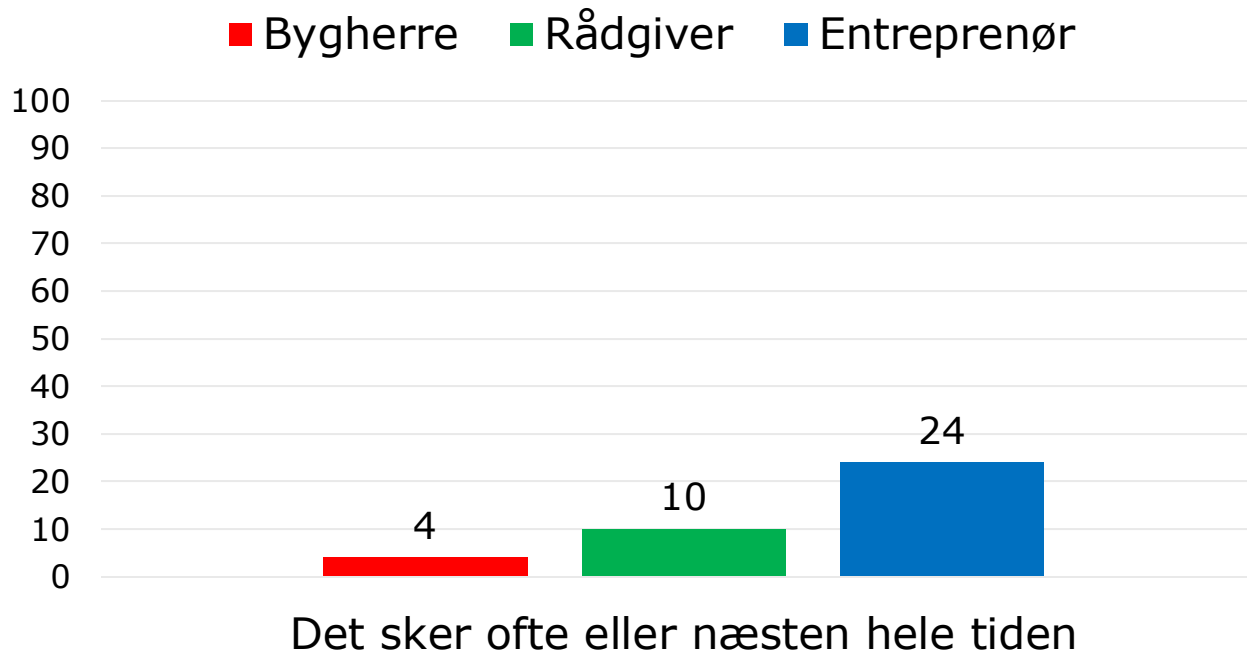
Kommunikation mellem de tre roller

"Entreprenører er uvillige til at stille spørgsmål til bygherre"



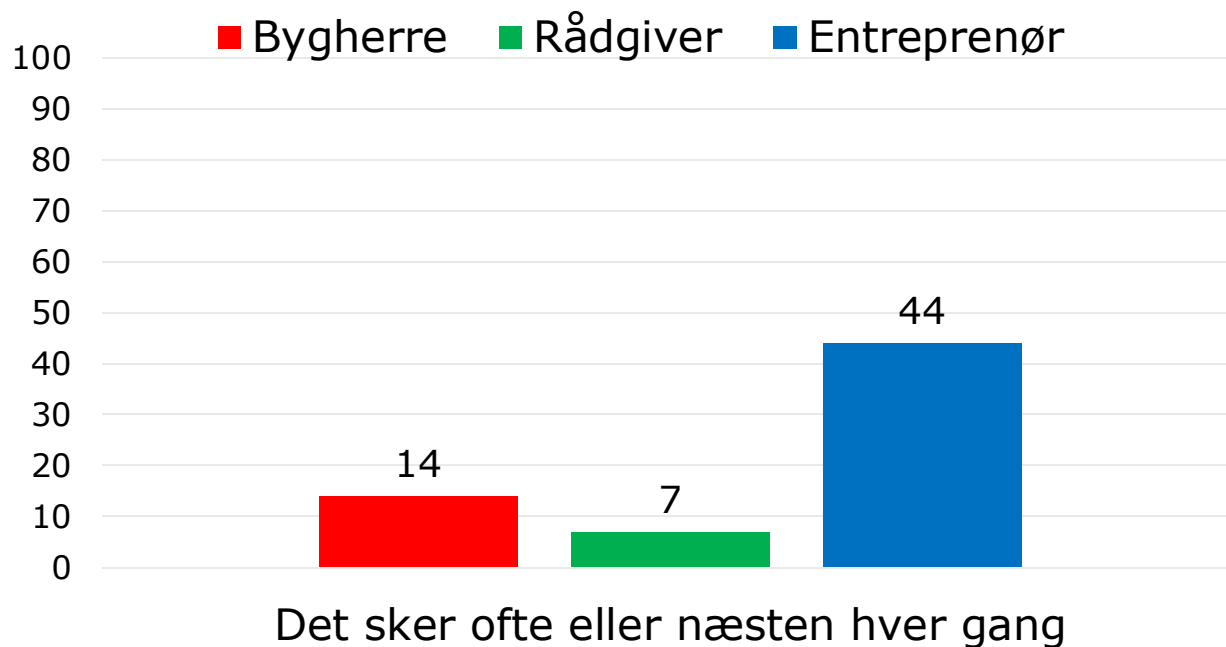
Der er stillet i alt 15 spørgsmål om, hvilke forestillinger, respondenterne generelt har om hinandens roller. Udsagnet om entreprenørernes villighed til at stille spørgsmål til bygherre er det eneste, de tre roller kan enes om. De er enige om, at det ikke er noget generelt problem, at entreprenørerne er for tilbageholdende med at stille spørgsmål til bygherre.

"Bygherrer er uvillige til at svare på spørgsmål fra entreprenøren"



Til gengæld er det hver fjerde blandt entreprenørerne, som mener, at bygherre er uvillig til at svare på spørgsmål fra entreprenøren, mens hverken bygherrerne selv eller rådgiverne i noget nævneværdigt omfang mener, at dette er et udbredt problem.

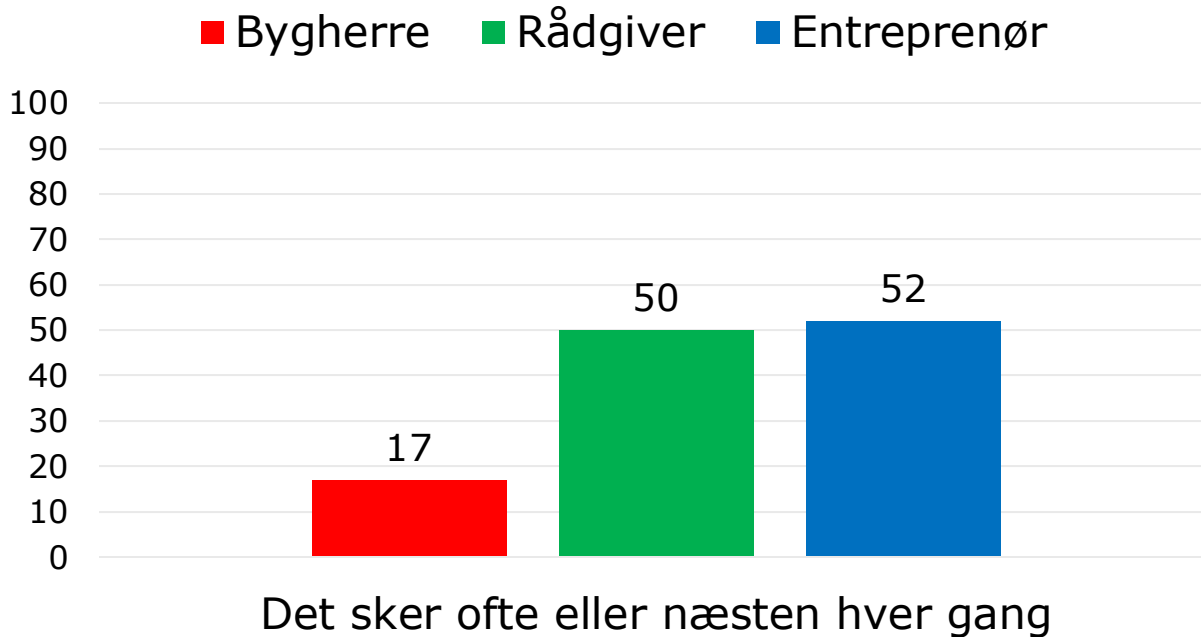
"Rådgivere er uvillige til at svare på spørgsmål fra entreprenøren"



Hvad rådgivernes svarvillighed angår, er det hele 44 pct. blandt de besvarende fra entreprenørside, som mener, at dette er et almindeligt problem. Det er kun en mindre del af bygherrerne (14 pct.) og endnu færre blandt rådgiverne selv (7 pct.), der mener, at dette er et almindeligt problem.

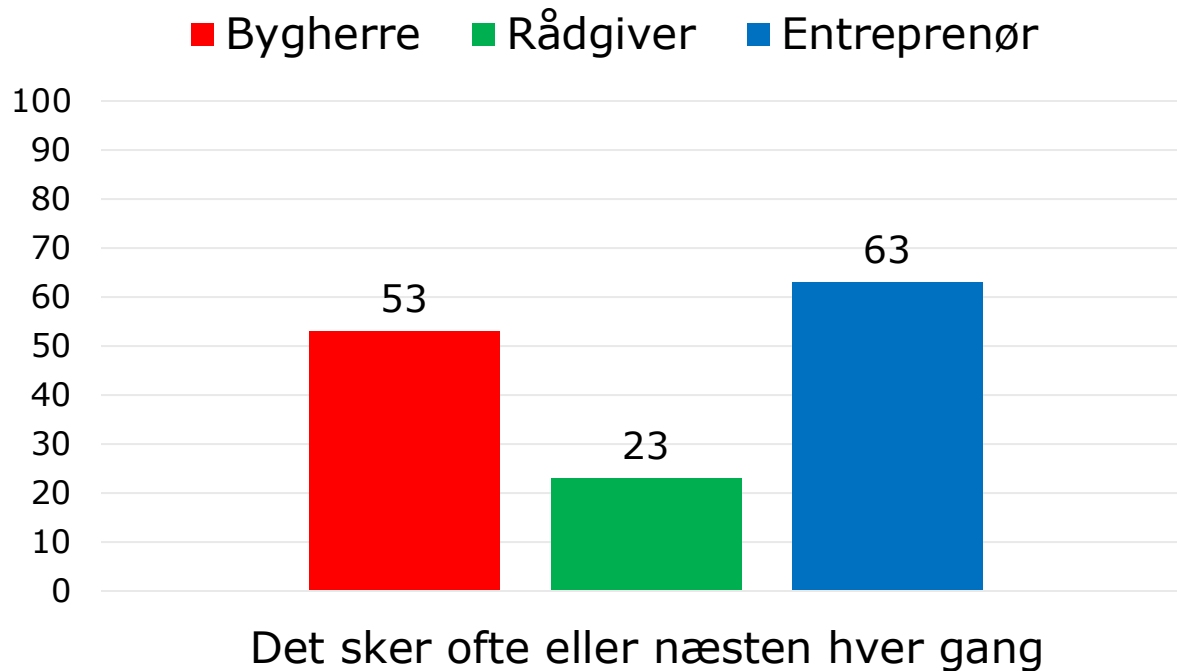
Forestillinger om ansvar

"Bygherrer fralægger sig ansvaret, når der opstår problemer i et projekt"



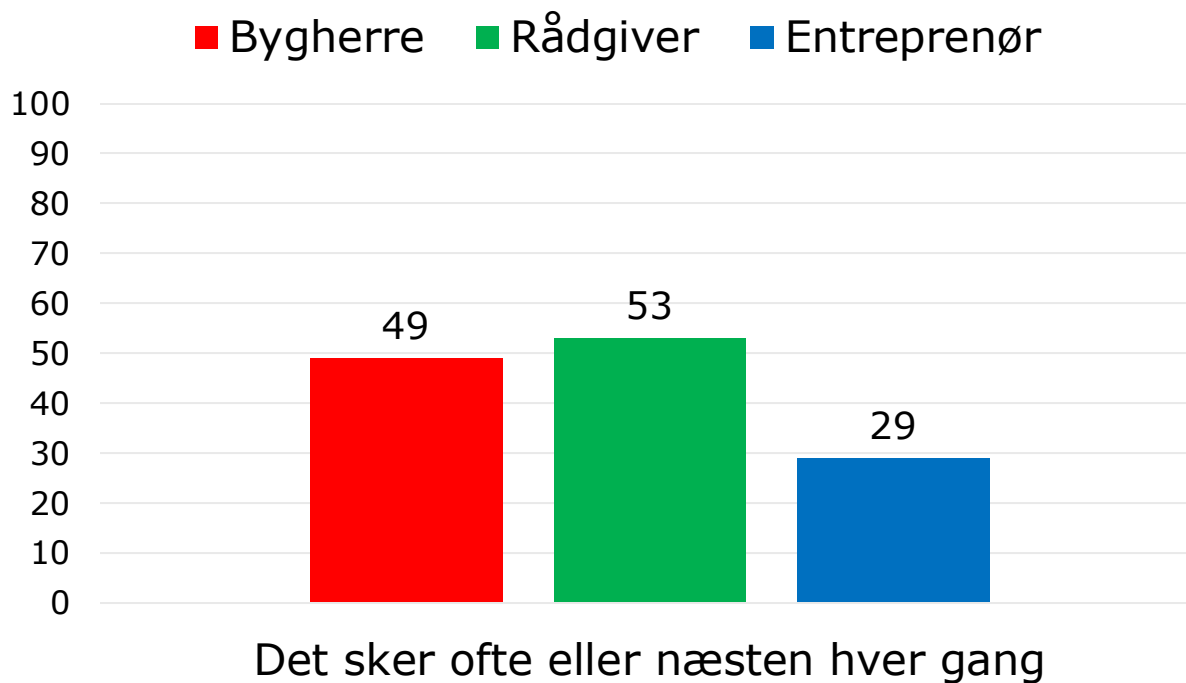
Omkring hver sjette blandt bygherrerne oplever det almindeligt, at bygherrer fralægger sig ansvaret, mens det blandt rådgivere og entreprenører er hver anden, som oplever, at dette er tilfældet.

"Rådgivere fralægger sig ansvaret, når der opstår problemer i et projekt"



Spørger man i stedet til rådgivernes håndtering af problemer i projekterne, mener halvdelen af bygherrerne og næsten to tredjedele af entreprenørerne, at det er almindeligt, at rådgiverne fralægger sig ansvaret. Blandt rådgiverne selv mener hver fjerde, at dette er tilfældet.

"Entreprenører fralægger sig ansvaret, når der opstår problemer i et projekt"



Ser vi på oplevelsen af entreprenørernes håndtering af problemer i projekterne, mener halvdelen af bygherrer og rådgivere, at det er almindeligt, at entreprenørerne fralægger sig ansvaret.

Blandt entreprenørerne selv mener knapt hver tredje, at dette er tilfældet.

Opsummering vedr. spørgsmål om de tre rollers generelle forestillinger om hinanden

Det samlede billede, der fremstår af de 15 spørgsmål, der er behandlet i dette afsnit, er, at både bygherrer, rådgivere og entreprenører på centrale områder vurderer de andre roller (ofte betydeligt) mere negativt, end de vurderer sig selv.

Det er vigtigt at understrege, at den foreliggende undersøgelse ikke kan sige noget om, hvorvidt der *reelt* er forskel på håndteringen af problemer i de forskellige roller – det er alene aktørernes oplevelser, der er afdækket. På den anden side er det klart, at der er en ganske udbredt opfattelse af, at "de andre" ikke er villige til at tage deres del af ansvaret, mens "man selv" er mere ansvarlig.

Erfaringer med konkrete projekter

Erfaringer med konkrete projekter

I anden del af undersøgelsen er respondenterne blevet bedt om at svare på en række spørgsmål om de konkrete projekter, de har deltaget i inden for de sidste fem år. Der er stor forskel på, hvor mange projekter, respondenterne har arbejdet med: En fjerdedel har arbejdet med 1-4 projekter, mens næsten en tredjedel har arbejdet med mere end 20 projekter i de seneste fem år.

De er her blevet bedt om at vurdere, hvor mange af disse projekter, som er lykkedes (dvs. hvor deres egen organisations succeskriterier blev opfyldt og/eller hvor definerede fælles succeskriterier mellem bygherre, rådgiver og entreprenør blev opfyldt), og de er blevet bedt om at svare på, hvor mange af projekterne har været ramt af problemer med kvalitet, budgetoverskridelser og/eller forsinkelser.

Herefter er respondenterne blevet bedt om at svare på spørgsmål om det seneste projekt med problemer, de har været involveret i. I tilfælde af, at deltagerne har haft flere problemramte projekter på én gang, er de her blevet bedt om at tage udgangspunkt i det projekt, der var mest problematisk.

En række af spørgsmålene har inkluderet svarkategorien "Det kan jeg ikke vurdere". I beregningerne af resultater er disse svar ikke medtaget - procentsatserne i de følgende diagrammer er udelukkende baseret på de besvarelser, hvor respondenterne har tilkendegivet en konkret vurdering.

"I hvor stor en del af de projekter, du har arbejdet med de sidste 5 år, har der været defineret fælles succeskriterier mellem bygherre, rådgiver og entreprenør?"

Dette spørgsmål er stillet til alle. Det fremgår af tabellen på næste side, at næsten hver tredje respondent angiver, at der ikke har været fælles succeskriterier i nogen af de projekter, vedkommende har arbejdet med.

Hver fjerde angiver, at der har været defineret fælles succeskriterier i mere end halvdelen af de projekter, vedkommende har arbejdet med.

Omkring hver sjette (16 pct.) har svaret, at vedkommende ikke kunne vurdere, om der var defineret fælles succeskriterier. Disse respondenter indgår ikke i tabellen.

Det gør ikke væsentlig forskel på vurderingen af, om der har været fælles succeskriterier, om respondenterne har arbejdet på få eller mange projekter i perioden (ikke vist i tabellen).

"I hvor stor en del af de projekter, du har arbejdet med de sidste 5 år, har der været defineret fælles succeskriterier mellem bygherre, rådgiver og entreprenør?"

Svarkategorier	Procentandel af besvarelser
0 %	30
1-25 %	36
26-50 %	9
51-75 %	11
76-99 %	11
100 %	4
I alt	101

"I hvor mange af disse projekter er de fælles succeskriterier blevet helt eller næsten helt opfyldt?"

Dette spørgsmål er kun stillet til den gruppe, der angav, at der var defineret fælles succeskriterier i mindst ét af de projekter, de havde arbejdet med de seneste 5 år. Respondenter, som har svaret "Det kan jeg ikke vurdere", indgår ikke i opgørelsen.

Det fremgår af tabellen side 39, at næsten to tredjedele af respondenterne (63 pct.) mener, at de fælles succeskriterier er blevet opfyldt i over halvdelen af de projekter, de har arbejdet med.

Det gør ingen væsentlig forskel, om respondenterne har arbejdet med få eller mange projekter i perioden:

- Blandt dem, der har arbejdet med 1-4 projekter, mener 60 pct., at succeskriterierne stort set blev opfyldt i over halvdelen af projekterne
- Blandt dem, der har arbejdet med mere end 20 projekter i perioden, mener 66 pct. at succeskriterierne stort set blev opfyldt i over halvdelen af projekterne (ikke vist i tabellen)

Der er ikke væsentlig forskel på vurderingerne af målopfyldelsen mellem bygherrer, rådgivere og entreprenører (ikke vist i tabellen).

"I hvor mange af disse projekter er de fælles succeskriterier blevet helt eller næsten helt opfyldt?"

Svarkategorier	Procentandel af besvarelser
0 %	5
1-25 %	19
26-50 %	13
51-75 %	26
76-99 %	30
100 %	7
I alt	100

"Hvor stor en andel af de projekter, du har arbejdet med inden for de sidste 5 år, har haft et eller flere af de 3 nævnte problemer?"

Alle respondenter er blevet spurgt, om de inden for de sidste fem år har arbejdet på projekter, hvor der har været væsentlige problemer med *kvalitet, budgetoverskridelser og/eller forsinkelser*. Som det fremgår af tabellen på næste side, svarede 83 procent af respondenterne ja til dette, og andelen varierede ikke i forhold til respondentens rolle eller med antallet af projekter, respondenterne havde arbejdet med.

Det er hver sjette blandt respondenterne, der slet ikke har oplevet væsentlige problemer i nogen af de projekter, de har arbejdet med.

De, som svarede bekræftende, er derefter blevet spurgt, hvor stor en andel af projekterne, som havde et eller flere af disse problemer. Omkring hver tiende af de adspurgte kunne ikke vurdere dette – disse besvarelser indgår ikke i beregningerne.

Som det fremgår af tabellen på næste side, anslår 55 pct. af respondenterne, at det er mere end halvdelen af de projekter, de har arbejdet på, der var ramt af væsentlige problemer. Der er ikke væsentlige forskelle i vurderingerne i forhold til respondenternes rolle i bygge- og anlægsbranchen (ikke vist i tabellen).

Til gengæld betyder det noget, hvor mange projekter, den enkelte har arbejdet på:

- Blandt dem, der har arbejdet med 1-4 projekter, har 64 pct. oplevet problemer i over halvdelen af deres projekter
- Blandt dem, der har arbejdet med mere end 20 projekter i perioden, har 49 pct. oplevet problemer i over halvdelen af projekterne (ikke vist i tabellen).

"Hvor stor en andel af de projekter, du har arbejdet med inden for de sidste 5 år, har haft et eller flere af de 3 nævnte problemer?"

Svarkategorier	Procentandel af besvarelser
1-25 %	24
26-50 %	22
51-75 %	28
76-99 %	14
100 %	13
I alt	101

Karakteren af problemerne

Alle respondenter, som har angivet, at de har arbejdet med et eller flere problemramte projekter inden for de seneste fem år, er blevet bedt om at beskrive problemerne nærmere. Her er de blevet bedt om at tage udgangspunkt i det seneste problemramte projekt, de har arbejdet med.

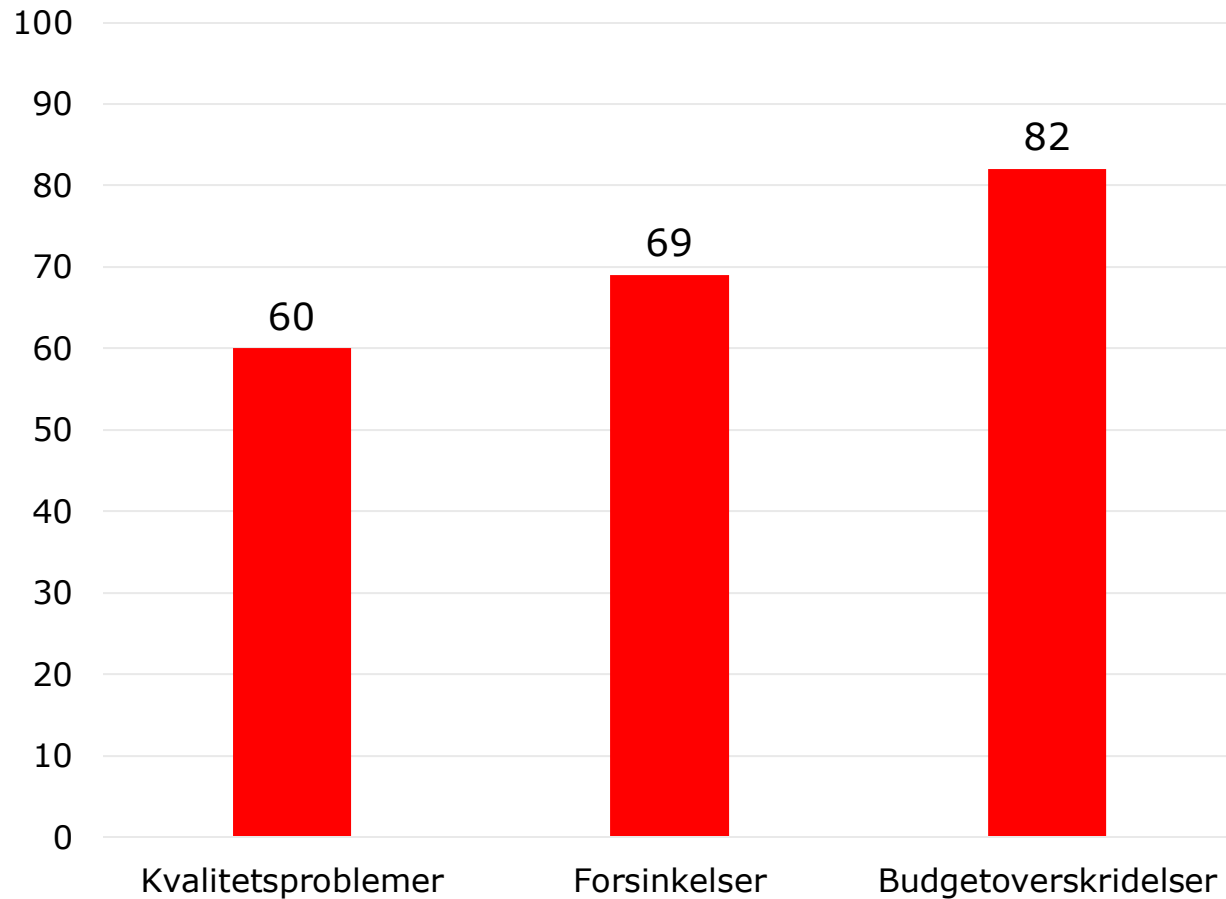
Hvis de har arbejdet med flere problemramte projekter på én gang, er de blevet bedt om at tage udgangspunkt i det projekt, hvor problemerne var størst. De problemer, der beskrives i det følgende, er altså dels af nyere dato, og dels må det forventes, at de er mere alvorlige end gennemsnittet af problemramte byggerier.

I diagrammet side 43 ses besvarelser af tre spørgsmål om karakteren af de problemer, der var i projekterne. Det fremgår, at det hyppigste problem var budgetoverskridelser.

Nærmere analyser (ikke medtaget i diagrammet) viser, at når der opstår problemer i et projekt, så går det oftest galt på flere parametre:

- 45 pct. af respondenterne vurderede, at deres projekter var ramt af problemer med både kvalitet, budgetoverskridelser og forsinkelser,
- 35 pct. angav, at projekterne var ramt af to problemer, mens
- 20 pct. angav, at deres projekt kun havde ét af de nævnte problemer.

Karakteren af projekternes "væsentlige problemer"



Hovedansvaret for problemerne

De følgende diagrammer viser, hvem respondenterne opfattede som hovedansvarlige for problemerne. Her var svarmulighederne:

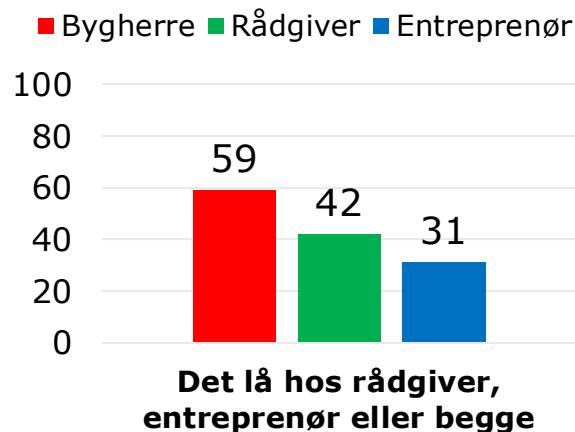
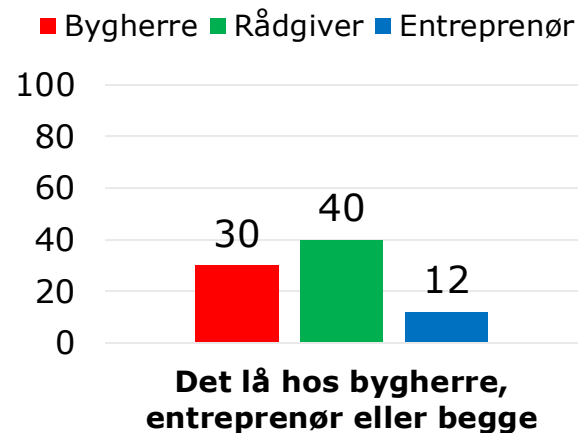
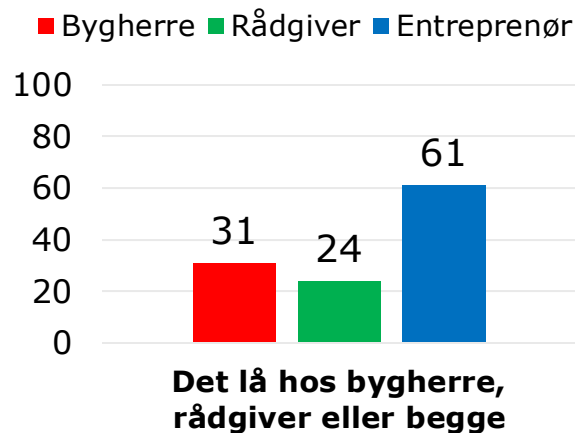
- Bygherre
- Rådgiver
- Entreprenør
- Bygherre og rådgiver
- Bygherre og entreprenør
- Rådgiver og entreprenør
- Alle tre parter
- Andre forhold
- Kan ikke vurdere

Helt generelt var det mellem 17 og 23 pct. af respondenterne (uanset rolle), der svarede, at hovedansvaret for problemerne lå hos alle tre roller. Der var ikke væsentlig forskel på andelen fra de forskellige roller. 2-6 pct. af respondenterne svarede, at problemerne skyldtes Andre forhold.

De få, som svarede, "Det kan jeg ikke vurdere", er ikke medregnet.

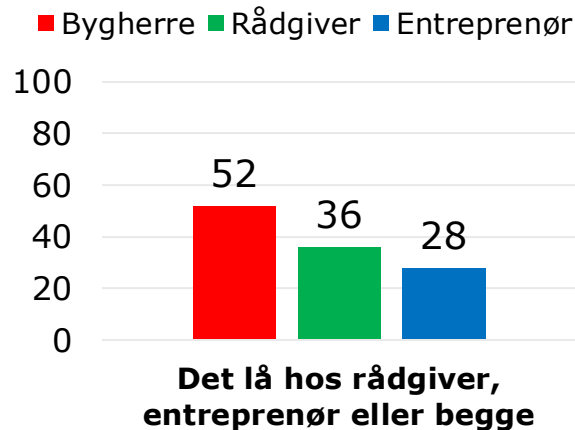
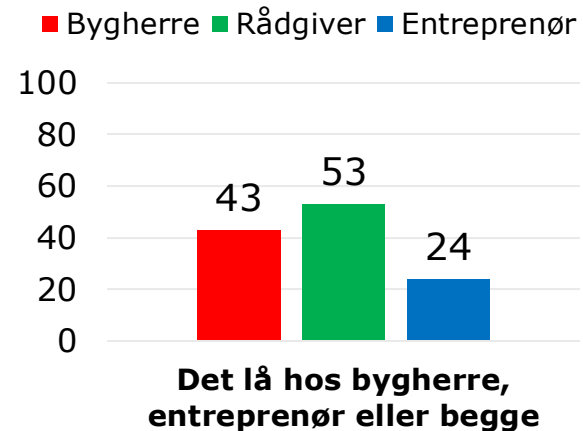
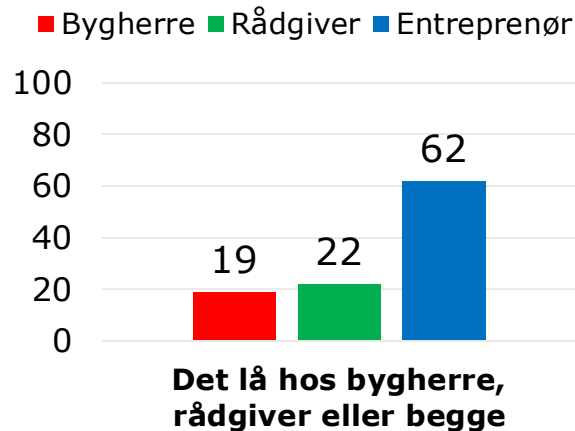
I diagrammet på næste side ses svar vedrørende hovedansvaret for kvalitetsproblemer, fordelt efter respondenternes rolle.

"Hvor lå hovedansvaret for **kvalitetsproblemerne**?"



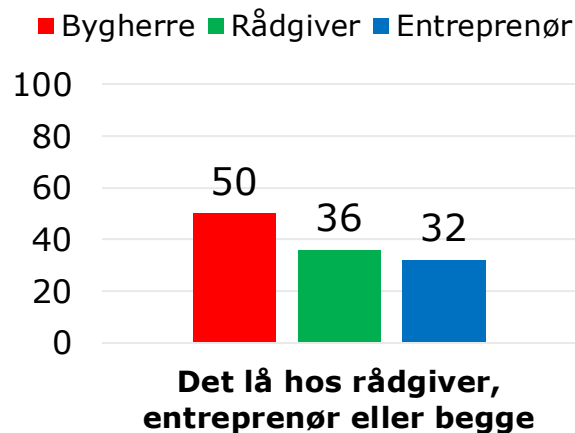
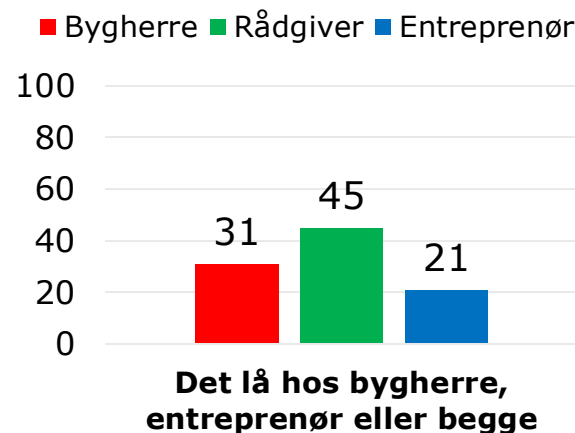
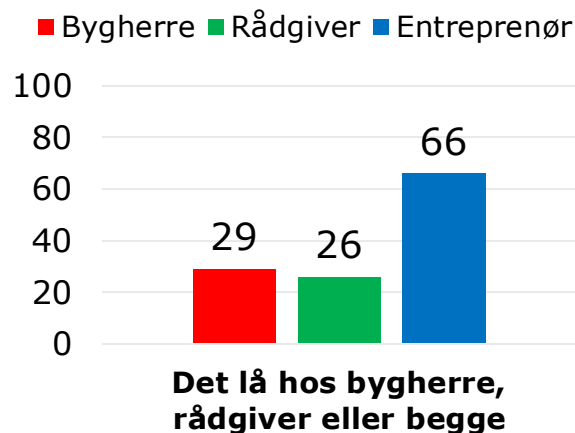
Her ses svar vedrørende hovedansvaret for kvalitetsproblemer, fordelt efter respondenternes rolle. Det fremgår, at respondenter fra alle tre roller er stærkt tilbøjelige til at mene, at hovedansvaret ligger andre steder end hos dem selv.

"Hvor lå hovedansvaret for **forsinkelserne**?"



De tre diagrammer viser det samme billede, som vi så før: Der er en klar tendens til at mene, at det er de andre roller, end den, man selv har i byggeriet, der har hovedansvaret, når projekter bliver forsinkede.

"Hvor lå hovedansvaret for **budgetoverskridelserne**?"



Ser vi på opfattelsen af, hvem der har båret hovedansvaret for budgetoverskridelser, viser der sig det samme billede som for kvalitetsproblemer og forsinkelser. Det fremgår, at særligt entreprenørerne mener, at det er de andre roller i byggeriet, der er ansvarlige for budgetoverskridelser i projekterne.

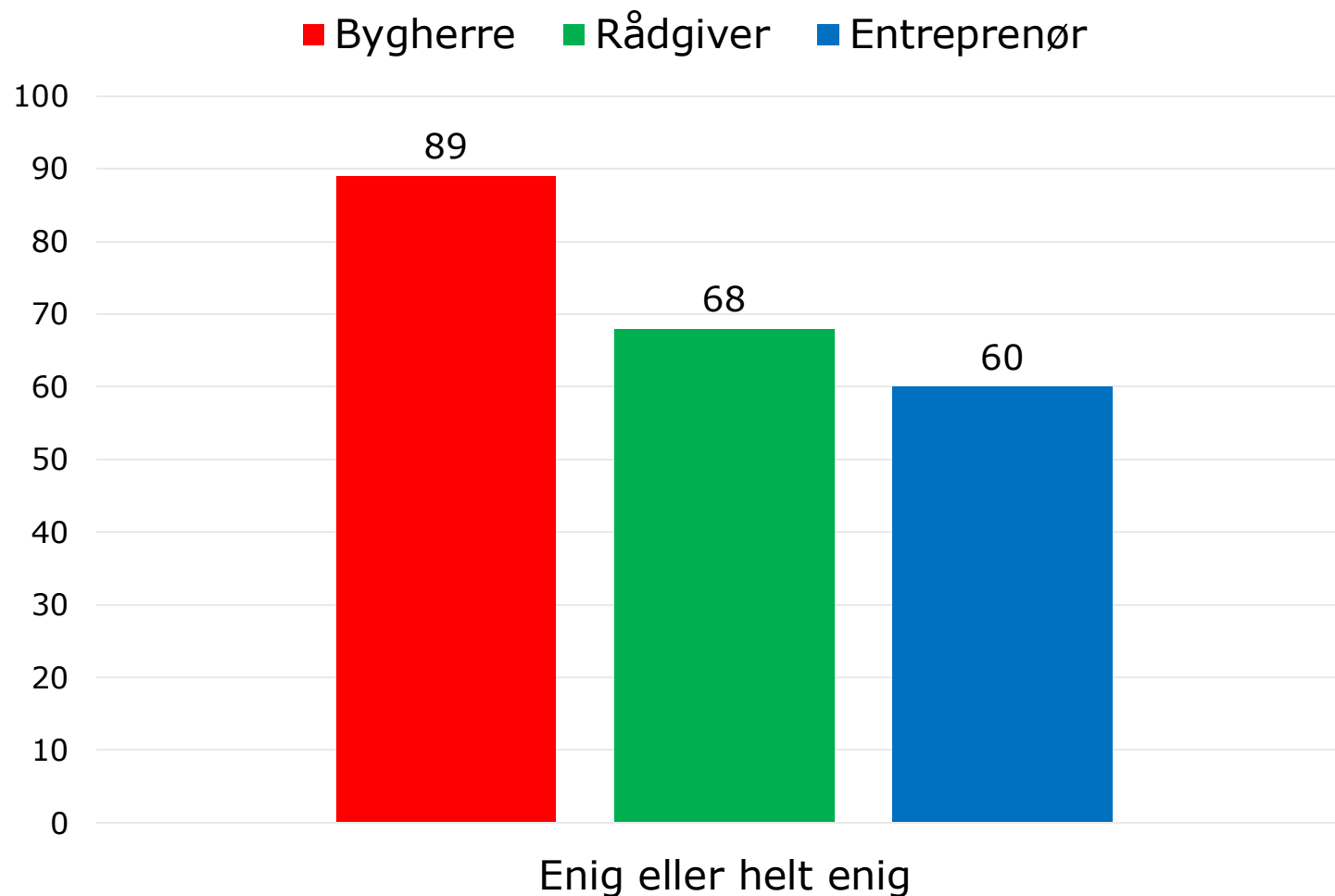
Villighed til at samarbejde om konkrete problemer

Respondenterne er også blevet spurgt, om deres partnere i andre roller i det problemramte projekt har vist vilje til at samarbejde om at løse de konkrete problemer. Svarkategorierne var "Helt enig", "Enig", "Uenig" og "Helt uenig".

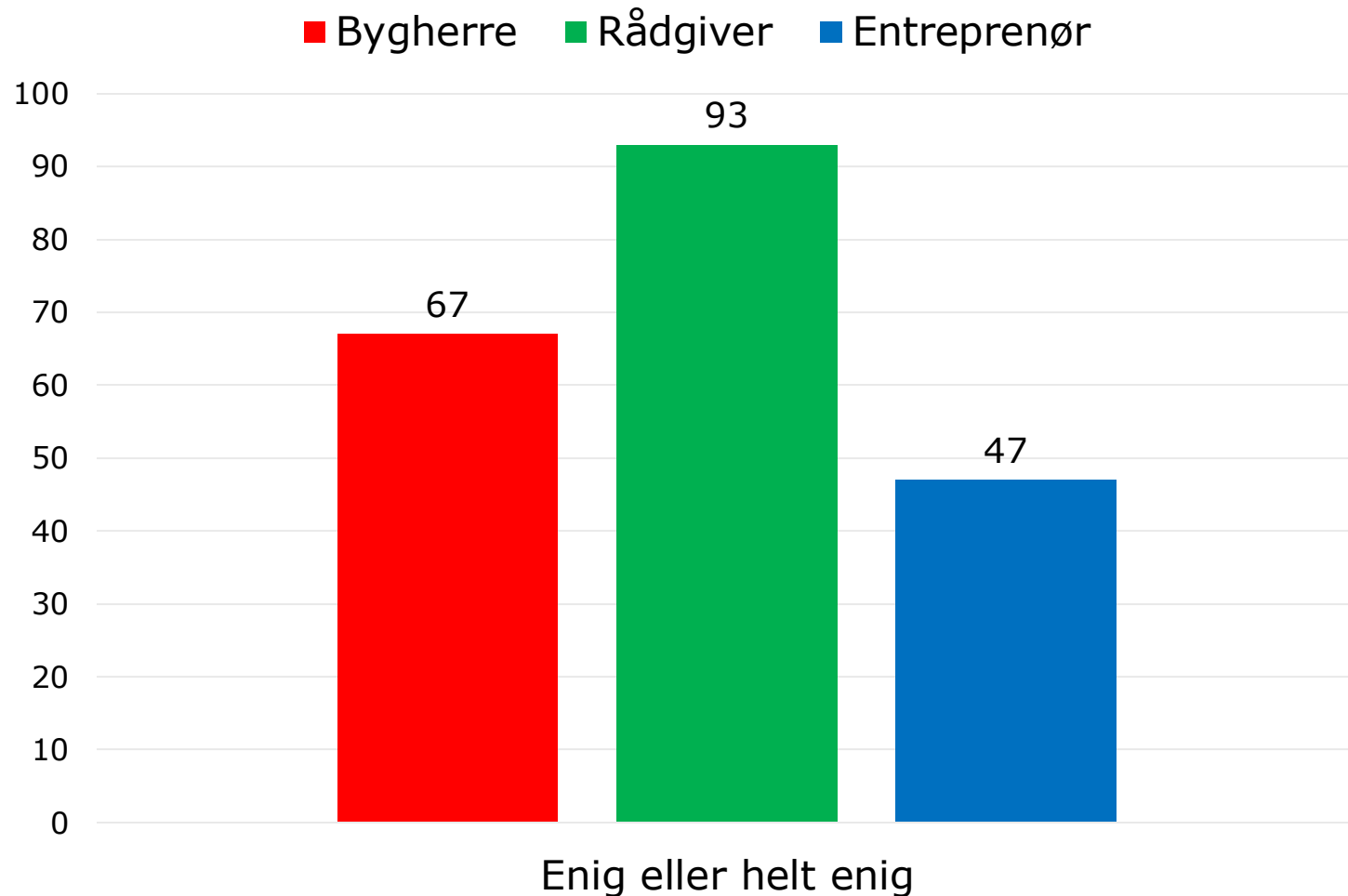
I de følgende tre diagrammer vises andelen af respondenter i de tre roller, som vurderer, at hhv. bygherre, rådgiver og entreprenør har vist vilje til samarbejde.

Det fremgår af diagrammerne, at stort set alle respondenter mener, at deres egen rolle har vist større vilje til samarbejde, mens de vurderer, at de andre i samarbejdet har været mindre villige.

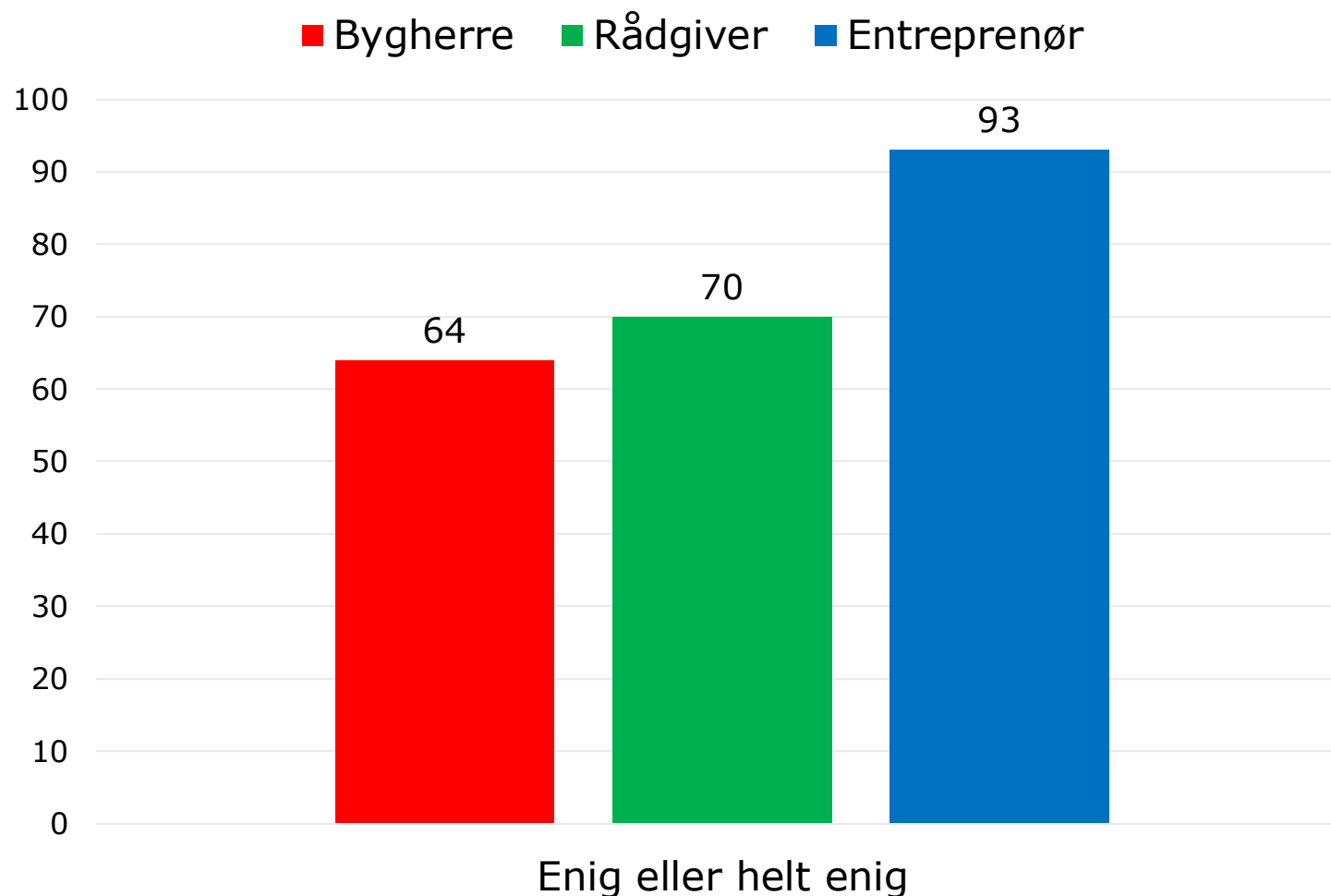
"Bygherre har vist vilje til at samarbejde om at løse problemerne"



"Rådgiver har vist vilje til at samarbejde om at løse problemerne"



"Entreprenør har vist vilje til at samarbejde om at løse problemerne"



Frygter de tre roller at blive snydt af de andre?

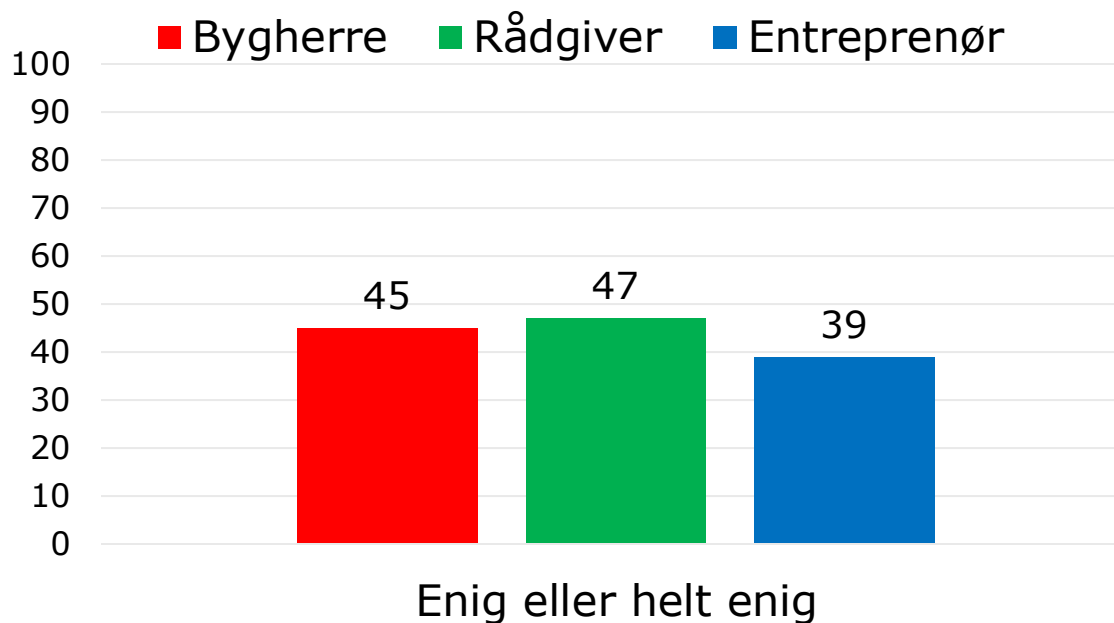
Respondenterne er blevet bedt om at vurdere, om det er almindeligt, at medarbejdere i én rolle i bygge- og anlægsbranchen frygter at blive snydt af partnere i de øvrige roller. Igen er respondenterne blevet bedt om at udtrykke deres grad af enighed, og diagrammerne på de følgende sider viser andelen, der er enige eller helt enige, set i forhold til den rolle, respondenterne indtager.

Det er væsentligt at bemærke, at der IKKE er spurgt til, hvor ofte de forskellige roller i bygge- og anlægsbranchen faktisk "snyder" hinanden, da dette vil være meget vanskeligt for den enkelte at vurdere. Besvarelserne, der er gengivet her, peger alene på, at *frygten* for at blive snydt vurderes at være særlig stor i forholdet mellem entreprenører på den ene side og bygherrer/rådgivere på den anden.

Samlet set afspejler besvarelserne, at der blandt de forskellige roller synes at være enighed om, at bygherrer og rådgivere primært frygter at blive snydt af entreprenørerne.

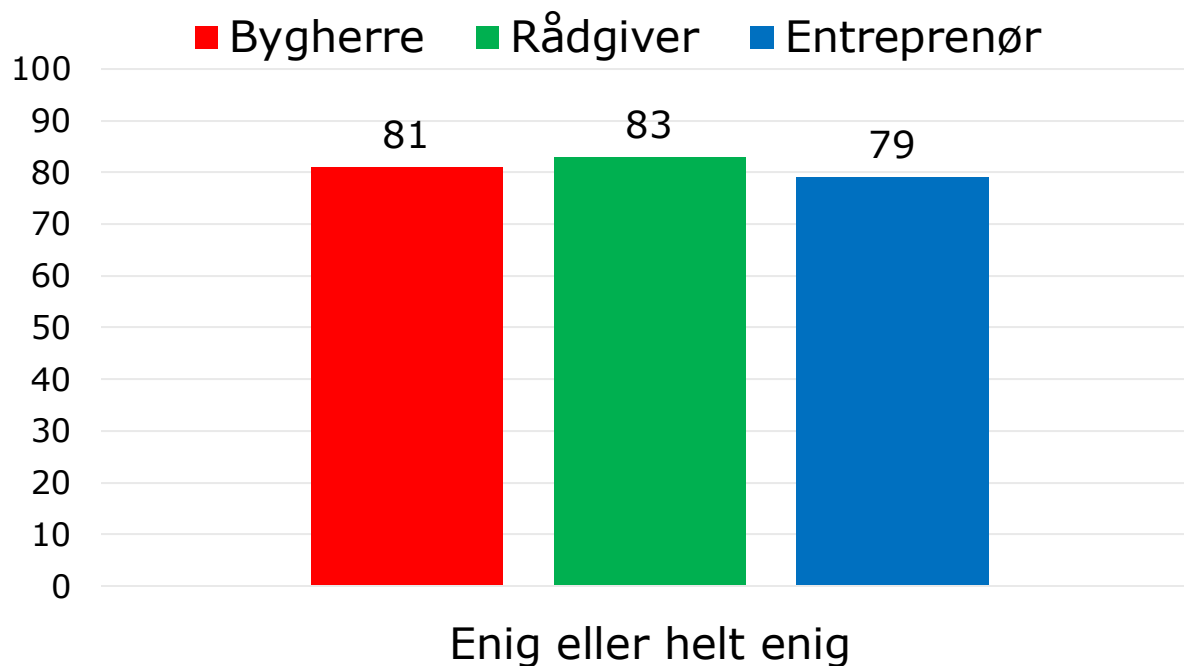
Til gengæld er der blandt entreprenørerne en større andel end blandt bygherrer og rådgivere, som mener, at det er almindeligt at entreprenørerne selv frygter at blive snydt af de andre roller.

"Det er almindeligt, at bygherre frygter at blive snydt af rådgiver"



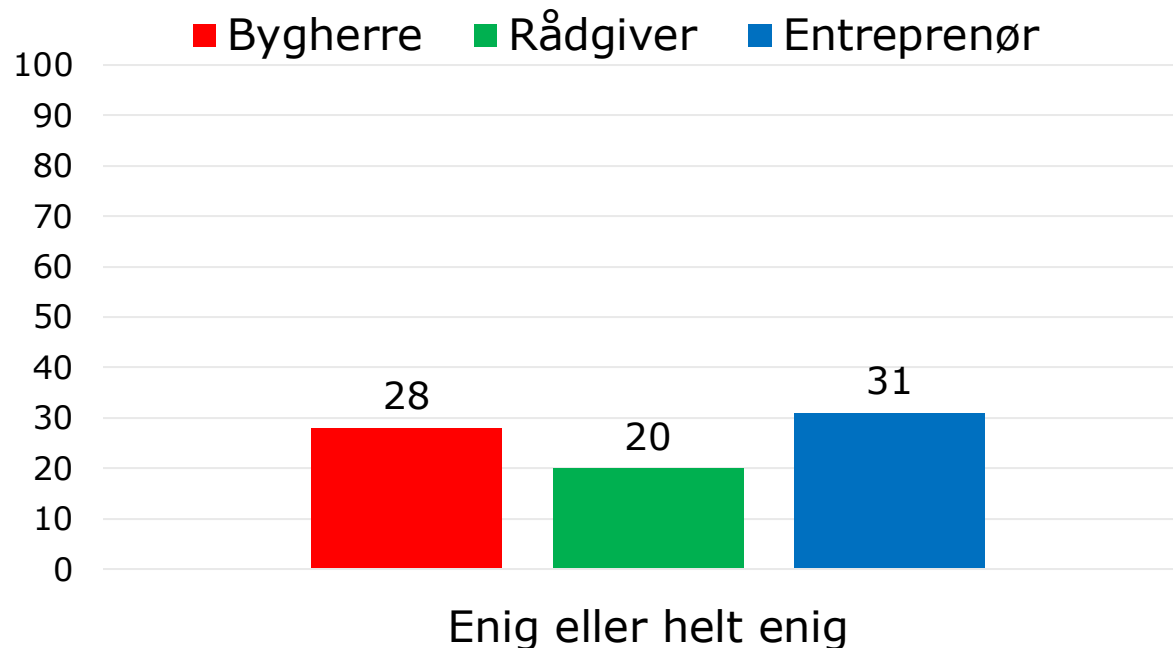
Lidt under halvdelen af respondenterne mener, det er almindeligt, at bygherre frygter at blive snydt af rådgiver. Der er ingen væsentlige forskelle i besvarelserne fra de tre roller.

"Det er almindeligt, at bygherre frygter at blive snydt af entreprenør"



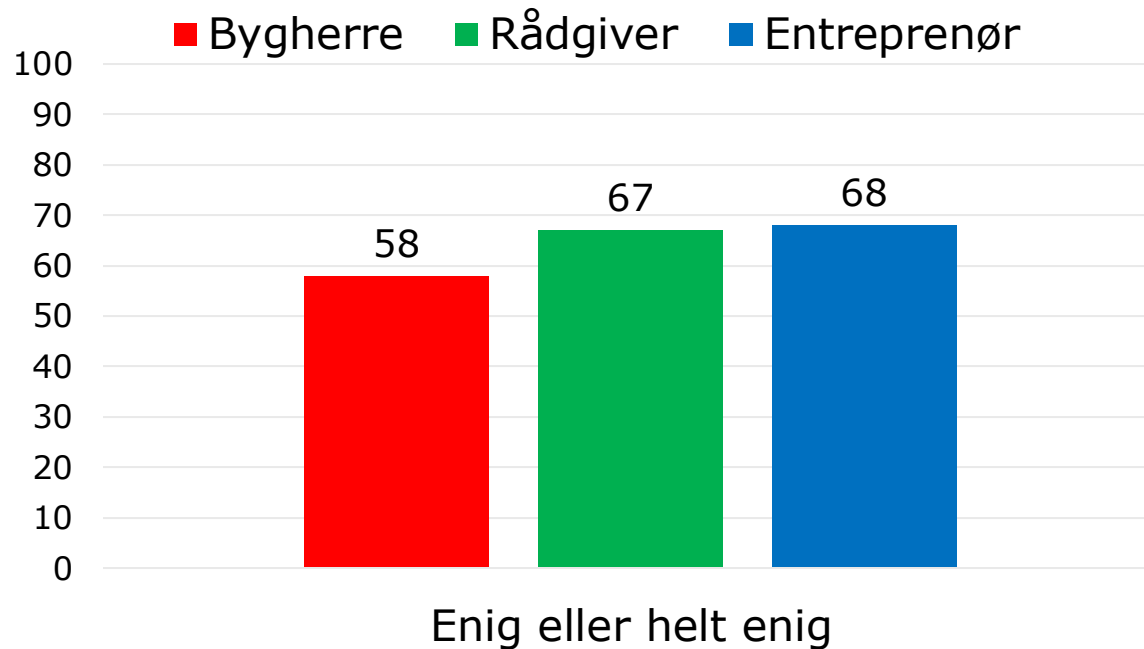
Fire ud af fem respondenter mener til gengæld, det er almindeligt, at bygherre frygter at blive snydt af entreprenør. Der er heller ikke her nogen væsentlige forskelle i besvarelsene fra de tre roller.

"Det er almindeligt, at rådgiver frygter at blive snydt af bygherre"



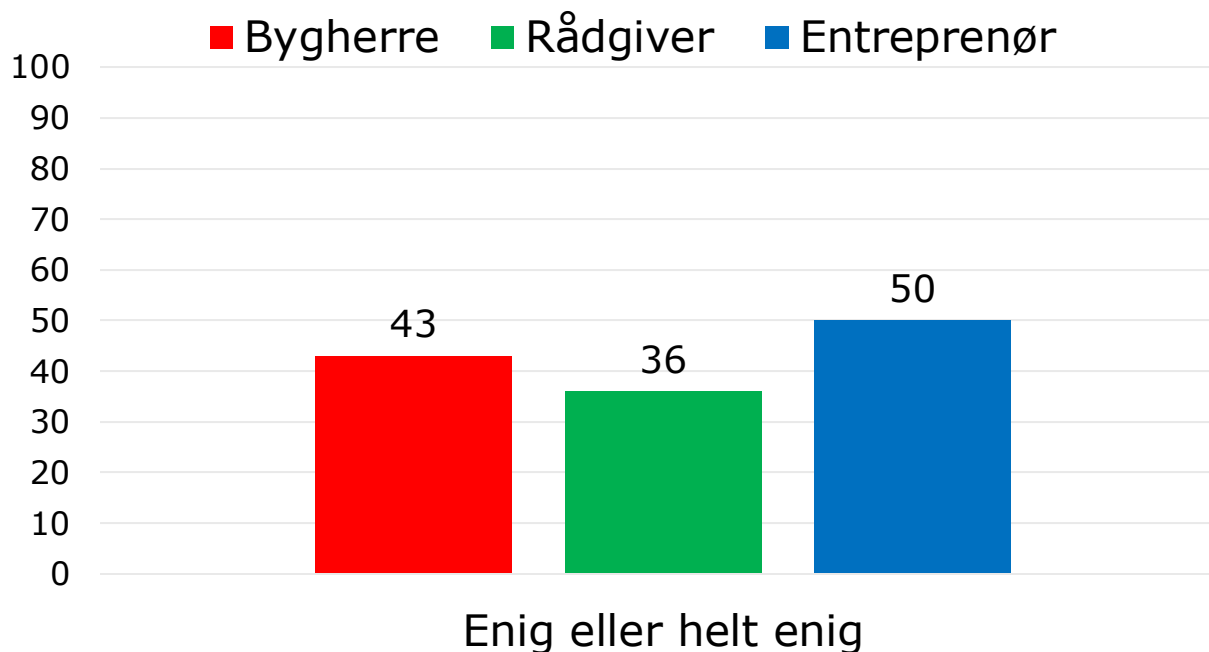
Hos alle tre roller er det mindre end hver tredje respondent, der mener, at rådgivere almindeligvis frygter at blive snydt af deres bygherrer.

"Det er almindeligt, at rådgiver frygter at blive snydt af entreprenør"



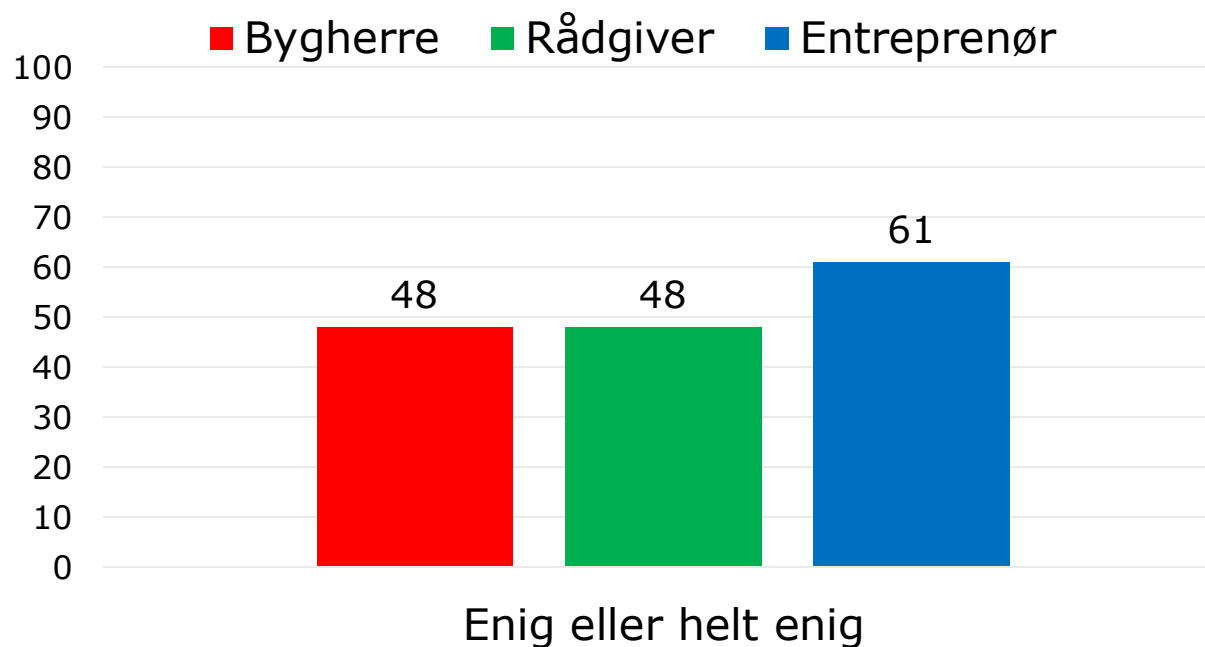
Til gengæld er der blandt alle roller en stor overvægt af de besvarende, som mener, det er almindeligt, at rådgiver frygter at blive snydt af entreprenøren.

"Det er almindeligt, at entreprenør frygter at blive snydt af bygherre"



Generelt er det færre der mener, at entreprenøren også frygter at blive snydt af sin bygherre, men det er dog halvdelen af netop entreprenørerne, der er af denne opfattelse.

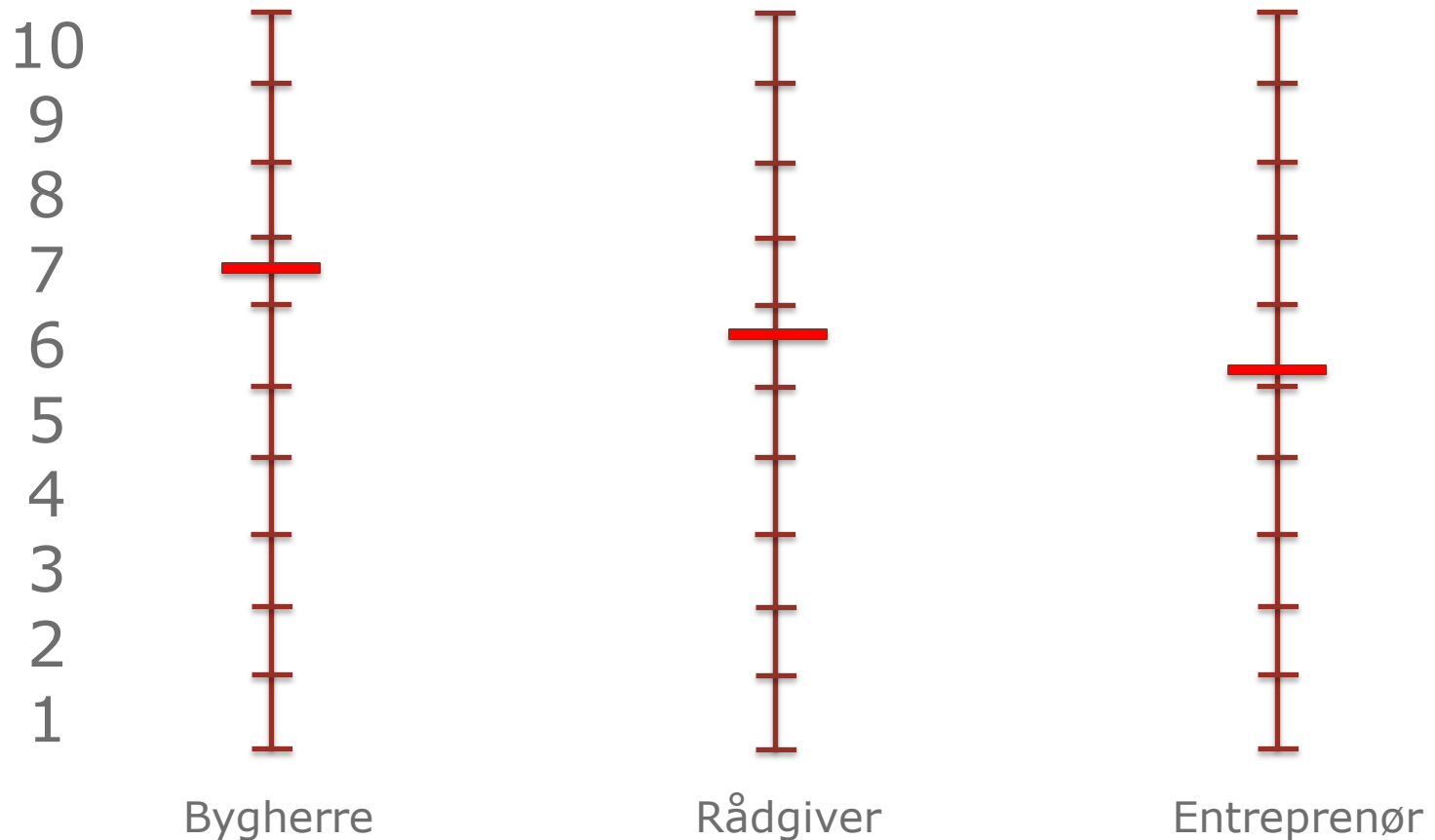
”Det er almindeligt, at entreprenør frygter at blive snydt af rådgiver”



Når det gælder entreprenørernes frygt for at blive snydt af rådgiverne, er andelen af enige størst blandt respondenter i entreprenørrollen – og her er omkring seks ud af ti, der har denne opfattelse.

De tre rollers tillid til hinanden
og opfattelsen af udviklingen

"Hvor stor tillid har du generelt til dem, der arbejder som/for bygherre? 1 er meget lille tillid, 10 er meget stor tillid" (Gennemsnit)



Bygherrerne er den rolle, der udviser størst tillid til sig selv, men generelt ligger niveauet for tillid til bygherrerne ret højt.

"Hvor stor tillid har du generelt til dem, der arbejder som/for rådgiver? 1 er meget lille tillid, 10 er meget stor tillid" (Gennemsnit)



Også rådgiverne har størst tillid til deres egne. Herudover bemærker vi, at tilliden til rådgiver fra entreprenørside er væsentlig lavere.

"Hvor stor tillid har du generelt til dem, der arbejder som/for entreprenør? 1 er meget lille tillid, 10 er meget stor tillid" (Gennemsnit)



Entreprenørerne udmærker sig ved at være den rolle, der har lavest tillid til sine egne. Til gengæld ligger deres tillid på niveau med den, vi ser hos bygherrer og rådgivere.

"Hvordan oplever du, at samarbejdskulturen i bygge- og anlægsbranchen har udviklet sig i de seneste 10 år?"

	Bygherre	Rådgiver	Entreprenør	Alle
Samarbejdet er blevet bedre	29%	26%	20%	23%
Samarbejdet er uændret	38%	28%	28%	30%
Samarbejdet er blevet dårligere	34%	46%	52%	48%
I alt	101%	100%	100%	

Det sidste spørgsmål, der er stillet i undersøgelsen, drejer sig om, hvordan samarbejdskulturen i bygge- og anlægsbranchen har udviklet sig de sidste 10 år. Her er der forskel på vurderingerne, alt efter, hvilken rolle, respondenterne befinder sig i, særligt når det gælder andelen, som vurderer, at samarbejdet er blevet dårligere. Som det fremgår, er der en større andel blandt rådgivere og entreprenører, som vurderer, at samarbejdet er blevet dårligere.

Appendiks A
Kommentarer fra respondenterne

Besvarelser af åbne spørgsmål

Ved afslutningen af spørgeskemaet har alle respondenter fået mulighed for at skrive kommentarer, både til undersøgelsens emne og til undersøgelsen selv. Det har hele 144 respondenter gjort: 32 bygherrer (16 pct. af bygherrerne), 27 rådgivere (19 pct. af rådgiverne), og 84 entreprenører (14 pct. af respondenterne fra denne gruppe). Hovedparten af kommentarerne drejer sig om forholdene i bygge- og anlægsbranchen, og mange af dem er både lange og detaljerede. Alle kommentarer er bragt, præcis som de er skrevet.

Formålet med undersøgelsen har været at skabe mere data til brug for at styrke samarbejdet i branchen, idet mange forestillinger om samarbejdet ikke baserer sig på data, men bygger på forskellige oplevelser og anekdoter. Kommentarerne udspringer af respondenternes forestillinger om samarbejdet. Der kan derfor være kommentarer eller dele af kommentarer, som ikke er baseret på objektivt konstaterbare fakta, men er udtryk for respondentens opfattelse.

Kommentarerne bidrager til en kvalificeret drøftelse af, hvordan samarbejdet og kvaliteten i offentlige og private byggeprojekter kan styrkes.

Efter resultaterne er blevet analyseret er kommentarerne blevet kategoriseret i 10 kategorier med mellem 5-31 kommentarer. Kategorierne og fordelingen af kommentarerne fremgår her:

- Om udviklingen af samarbejdet i branchen 10 kommentarer
- AB og AB-fravigelser, juristeri og ansvarsfraskrivelser 11 kommentarer
- Forudsætninger for samarbejdet skal være på plads 23 kommentarer
- Samarbejdet er persondrevet 8 kommentarer
- Samarbejde lykkes med fælles mål 22 kommentarer
- Projekternes kvalitet 31 kommentarer
- Beskyttelse af egne interesser 5 kommentarer
- Manglende tillid 11 kommentarer
- Om spørgeskemaundersøgelsen 16 kommentarer
- Om egen rolle ift. undersøgelse 7 kommentarer

16 kommentarer drejer sig om spørgeskemaets udformning. De har blandt andet gået på, at der burde være flere kategorier end bygherrer, entreprenør og rådgiver, at det have været brugbart med flere svarmuligheder, at der havde været flere kommentarfelter mv. Idet bilaget i forvejen er meget omfattende, har vi valgt at fjerne kommentarerne omkring spørgeskemaet. Derudover indgår kommentarer i grupperingen *"Om egen rolle ift. undersøgelse"* heller ikke i dette bilag, da disse indeholder projektnavne, stillingsbetegnelser eller lignende. Disse er udeladt for at sikre respondenternes anonymitet.

Kommentarer fra respondenterne Om udviklingen i samarbejdet i branchen

"Arbejdet i branchen i 29 år. Oplever de samme unoder som da jeg startede. De unge (nyuddannede) lærer de små tricks, hvordan man kan få økonomisk vinding uden at modparten får værdi for noget som helst. Tonen ude på byggepladserne er lige så hård som for 30 år side og dette medfører at de fleste unge stopper inden 5 år. Grunden til at de stopper er at man lægger mange timer Inkl. Weekenden i projekter."

"Kulturen imellem bygherre og entreprenør har taget en retning baseret på mistillid. Der er blevet tale om en "krejler" kultur hvor bygherre tror alt er til forhandling uagtet at alt er dokumenteret iht. AB92/AB18. Bygherre er ikke klædt på ressourcemæssigt til at varetage de opgaver som er hans ansvar i udførelsen af et projekt med for mange opgaver til at blive løst på en tid som ikke er tilstrækkelig."

"I forlængelse af sidste spørgsmål vedr. samarbejdskulturen: Øget dokumentationskrav og krav i øvrigt i byggeriet har medvirket til en forværring i samarbejdskulturen. Derudover har det nye ABR med tilhørende sanktioneringsmuligheder og dagbod tilspidset samarbejdskulturen og gravet skyttegrave dybere. Nogle gange bliver der brugt flere kræfter på at placere et ansvar og at dække dig ind løbende end at finde gode løsninger og være fremadskueende. Risikoen behæftet med fejl i projektering og udførelse har fået større konsekvenser."

Kommentarer fra respondenterne Om udviklingen i samarbejdet i branchen

”Der er stor forskel på projekter, hvis de er udført med en privat bygherre og i et fælles samarbejde, og med offentlige projekter, specielt indenfor den almene sektor. Det er meget bekymrende at se, hvor dårlig rådgiver og bygherre’s kompetencer og vilje til at finde løsninger sammen med entreprenørerne. Projekter udført i hovedentrepriser indenfor den almene sektor har meget store budgetoverskridelser. De nye Ab regler og dokumentation i Dalux har medført at problemstillinger bliver ikke løst, og i stedet sendt i meget lange procesflow uden der træffes beslutninger, med den konsekvens at tid og økonomi skrider. Dette sker sjældent med private bygherre.”

”De faglige kompetencer hos rådgiver indenfor at gøre projekter bygbarre, er på et meget lavt niveau, og der er alt for mange projektfejl som skyldes, at de projekterende ikke har byggeerfaring nok. Det burde være et krav at de projekterende i deres studietid skal have praktisk byggeerfaring. Byggeprojekter kan ikke styres fra en computer, og vilje og forståelse for klar kommunikation er en disciplin som bør styrkes meget hurtigt. De offentlige bygherre tager nok ejerskab rettidigt, hvorfor at vi desværre har oplevet mange skandalesager med store budgetoverskridelser, og ansvar for at sikre at samfundets penge bliver brugt på den bedste måde. Den almene sektor har en opfattelse af, at de bare kan få ekstra bevillinger hos Landsbyggefonden. Den almene sektor’s bygherre tager ikke ansvar og ejerskab. De tror de kan klare det med rapporter og dokumentation, hvilket medføre alt for mange tvistsager og advokatbranchen er blevet en alt for stor aktør i disse typer sager. Dette medføre dårlig arbejdsmiljø og samarbejdskultur. Trist for branchen.”

Kommentarer fra respondenterne Om udviklingen i samarbejdet i branchen

"Der stilles større krav til dokumentation i byggebranchen, hvilket medfører at parterne i mange tilfælde ikke taler sammen, men sidder i stedet og skriver sammen."

"Samarbejdet i mellem bygherrer og rådgivere er blevet væsentligt dårligere de sidste 10 år. Mistillid præger samarbejdet. Alt for meget fokus og tid bruges på kontrol, micromanagement på økonomi og contract management. Der er ikke længere et fælles mål om at skabe så godt og effektivt et projekt for bygherren som muligt, men derimod rettes energien på at optimere timerater, medarbejder-kategorier, kontraktforhold, økonomi og claims fra hver parts side. Det bunder i at bygherrernes tildelingskriterer de sidste 10 år har været fokuseret primært på pris. Det har presset priserne i markedet i bund og det kan ikke undgå at have en effekt på budgetter, tillægsarbejder, samarbejde, tidsplaner. Afledte effekter af evig diskussion om økonomi, tillægsarbejder osv. skaber et dårligt samarbejds-klima."

"Når det går dårligt så er fokus generelt højere på at undgå ansvar end at træffe konstruktive beslutninger på at løse tekniske og udførselsmæssige problemer."

"The construction industry is going more and more to be claim oriented with low bids and a contractor which expect to get profit through claims."

56.

Kommentarer fra respondenterne Om udviklingen i samarbejdet i branchen

"Entreprenør og rådgivers holdning/opførelse er generelt ikke særlig god, når bygherren er statslig/offentlig (Banedanmark, Kommuner/Regioner, Vejdirektoratet etc. Man får ofte den opfattelse eller fornemmelse, at det drejer sig om at hive så mange penge ud af bygherren, når denne er statslig/offentlig - lidt "Går den, så går den" ellers mødes vi i "Voldgiften". Det er heller ikke den største respekt, for dine arbejdssevner eller viden, man møder, når man arbejder hos en statslig bygherre."

"Der er generelt stor spredning på hvor godt samarbejdet er med de forskellige bygherre og rådgivere. Er der oparbejdet en god relation enten til en bygherre eller en rådgiver er samarbejdet (tilliden) væsentlig bedre. I forhold til offentlige bygherre er Banedanmark blevet utrolig svær at arbejde for, omvendt er metroselskabet blevet bedre. Hvis der er et dårligt samarbejde mellem en rådgiver og en bygherre går det ofte ud over entreprenørerne som møder et dårligt projektmateriale og sene eller ingen svar."

Kommentarer fra respondenterne

Om AB og AB-fravigelser, juristeri og ansvarsfraskrivelser

"Bygherrer og rådgivere skal respektere AB regelværket og dets ansvarsfordeling - og undlade ændringer hertil i udbudsmaterialerne."

"Det ville gavne meget hvis flere satte sig ned og lavede en læs+forstå på AB reglerne, som er de spilleregler, der arbejdes efter i branchen."

"Der er generelt for meget juristeri. Entreprenøren er udlært jurist efter 3 år i branchen. Entreprenører vil helst gerne bygge og ikke projektere og dokumentere alt hele tiden. Priserne stiger fordi bygherre/rådgiver forsøger at ligge en masse ansvar hos udførende."

For mange jurister er nu blevet en del af byggebranchen. Derfor bliver alt sat på spidsen. Og potentielle konflikter eskaleres meget nemt.

Det er mit indtryk at der er for mange forsøg på risikofraskrivelse og ansvarsfraskrivelse i de overordnede aftaler som bygherre laver for deres pågældende byggerier.

Seneste opdatering af AB/ABT har medført øgede forpligtelser for bygherren. Jeg er uenig i disse ændringer, og mener de er med til at skabe øget pres fra entreprenøren og dermed en skæv start på projektet.

Kommentarer fra respondenterne

Om AB og AB-fravigelser, juristeri og ansvarsfraskrivelser

"Nye kontraktformer såsom anvendelsen af FIDIC foreslås af flere advokater/bygherrer. Aftalesættet er ukendt af mange, herunder særligt rådgivere og bygherrer - hvilket besværliggør samarbejdet omkring projektet. Rådgivere gør mere og mere brug af funktionsudbud eller sammenblanding af total- og hovedentreprise, indpakket i "partnering/tidlig involvering" - hvilket i sidste ende ofte flytter yderligere ansvar over på entreprenør, som ikke kan prissætte eller forsikre sin risiko. Manglende forsikringsdækning er et fælles problem i branchen."

"Byggeri er ikke længere blot at leverer en bygning, men der skal også leveres på en proces, som ILO konvektioner, håndtering af skiftende regeringers uddannelses ønsker, arbejdsklausuler, LCA, DGNB mm. Selv om man er god til at bygge et hus, kan man komme ganske kraftigt i klemme på alt andet end kerne ydelsen, som overtid ikke længere er kernen, men snarer en biydelse."

"ABR18 gør at rådgiverne skal stå på mål for egne fejl, dette opleves sjældent og når en fejl er sket / opdaget, mødes man altid af en forsikringsadvokat, i stedet for som entreprenøren at vedstå sin fejl, og få det håndteret. I vores firma er vi gået fra at kunne klare byggejura på pladserne til nu at være 3 mand fuldtid på dette, samtidigt med at viskal have assistance fra forskellige advokatfirmaer. Vores omkostninger til jura / advokat er mange dobbelt over de seneste 10 år."

"Der er for mange advokater i byggebranchen."

Kommentarer fra respondenterne

Om AB og AB-afvigelser, juristeri og ansvarsfraskrivelser

”Samarbejdet mellem bygherre, rådgivere og entreprenører er under kraftig påvirkning fra en 4. gruppe nemlig kontraktmanagerne/udbudsekspertene/ udbudsreglerne, da skærpede krav på denne front giver indsnævret råderum til bygherren, som også smitter af på mulighederne for realisering af de gode ideer til projektforbedringer når både rådgivere og entreprenører kommer ind på banen.”

”Der mangler fælles incitamenter i de aftaler/kontrakter der laves i branchen. Der er i mange kontrakter ikke balance i kontrakterne, som AB, ABT og ABR ellers ligger op til. Listen med afvigelser til disse aftalegrundlag er oftest lange og til Bygherrens fordel. De store bygherre har ikke længere nok forståelse og ejerskab for deres projekter. Det virker som om at de ansætter folk der virkelig forstår deres egen arbejdsgivers vigtigste opgaver. Jeg kan ikke undlade at fremhæve Vejdirektoratet og Banedanmark da de har haft stor indvirkning på mine svar. Kort sagt er Vejdirektoratet meget bedre til at gennemføre deres projekter og der er større tillid til dem som Bygherre, frem for Banedanmark. Vejdirektoratet opdigner heller ikke til konflikt med holder fast i god dialog er vejen frem. Denne praksis mestre Banedanmark desværre ikke nær så godt.”

Kommentarer fra respondenterne

Forudsætninger for samarbejdet skal være på plads

"Der er behov for, at der kigges mere ind i den tid et byggeri nu engang tager. Det er både bygherre, arkitekt og rådgiver. Når byggerier skal hastes igennem på en urealistisk tidsplan, kan det kun give dårlig kvalitet og dårligt arbejdsmiljø. Arkitekter og rådgivere skal desuden projektere så det er muligt at bygge ud fra de gældende krav der er til de enkelte installationer. Ellers står entreprenøren med et projekt der reelt ikke kan bygges når projektet går i luften, og det giver mange konflikter på byggepladserne og rådgivere som ikke altid vil erkende problemerne."

"Naive udbudsformer, hvor bygherrer drømmer om projekter de ikke har råd til ødelægger meget."

"Vi skal nok alle kigge indad problemerne ligger ikke kun i én lejr"

"Forsinkelse i byggeprojekter skyldes også kommunal og statslig sagsbehandlingstid"

"Alt for mange projekter har urealistiske budgetter og tidsplaner fra start. Det er den altafgørende grund til, at projekterne bliver forsinket og overskrider budgetterne. Når tid og økonomi er presset, så kommer menneskene i projekterne i klemme. Både hos bygherre, rådgiver og entreprenører. Der er kun en part, som tjener på at projekterne bliver konfliktfyldte. Det er advokaterne. Det hårde og konfliktfyldte arbejdsmiljø SKAL ændres, ellers kan branchen ikke tiltrække de rette unge kompetencer. Det vil sætte gang i en negativ spiral, som kun vil skabe endnu flere konflikter, da de rette kompetencer ikke er tilstede."

Kommentarer fra respondenterne

Forudsætninger for samarbejdet skal være på plads

"Et væsentligt faktor for kvalitet i udførelsen og samarbejdet er "eksterne faktorer", der kan påvirke projektet negativt. Bygherres evne til at håndtere bestyrelse og politisk bagland (og dermed også medier) har stor betydning for gennemførelsen. Hvis der fx ved afvigelser i tid og økonomi kommer frygt ind i systemet, stivner alt, møder og dialog bliver besværligere, og løsninger sværere at finde. Dette gælder særligt de større offentligt finansierede projekter. Derudover er bygherres kompetencer, erfaring og indsigt og dermed evne til at matche entreprenørerne en konstant udfordring. En entreprenør bliver nødt til at risikovurdere bygherres evner til at styre projektet på lige fod med andre faktorer. En svag bygherre er potentielt en bombe under ethvert projekt, for svaghed skaber frygt og dårlige beslutninger. Prissætningen er et andet problem. Sygehusene er velkendte eksempler, men generelt bliver der alt for ofte prissat urealistisk - forarbejdet er simpelthen for ringe. Der skal sættes mere tid og flere ressourcer af til at forberede udbuddene. Til gengæld skal bygherrerne også stille flere krav til entreprenørerne - branchen er stadig for gammeldags, konservativ og fodslæbende på innovation og nytænkning - ikke mindst på bæredygtighedsområdet."

"Tildelingskriteriet laveste pris er ødelæggende for branchen."

"Over årene er mængden af kontrolskemaer og dokumentation steget eksplosivt, og overskygger ind imellem fokus på løsningen. Dette er med baggrund i at samarbejdet mellem de tre parter ikke fungerer, alle skal kunne holde deres stilen, og tillid ikke eksisterer. Men det fordyrer processen, arbejdsklimaet er blevet dårligere, og kvaliteten af arbejdet er ikke blevet bedre af den megen dokumentation."

Kommentarer fra respondenterne

Forudsætninger for samarbejdet skal være på plads

"Gennem de sidste 10-15 år har projekter og samarbejde udviklet sig i retning af større mistro, samt skarpere og tungere aftalegrundlag, med fokus på krav, erstatningsforhold, juridiske konsekvenser. Det gamle udtryk "en aftale er en aftale" gælder ikke længere. Det er nærmere "en aftale er en aftale om hvordan vi skal kæmpe med hinanden når projektet går galt". Rådgivere udbyder funktionsudbud med projekteringsansvar i højere grad end tidligere, og placere dermed det tekniske ansvar hos f.eks. teknik entreprenøren. Det kræver mange ressourcer og ingeniørkræfter tilknyttet allerede i tilbudsfasen (omkostninger). Når tildelingen samtidig er laveste pris, så kræver det en nøje udvælgelse af hvilke projekter der skal bydes på. Den manglende tilsagn om tilbudsafgivelse, efterlader fra tid til anden frustration hos hoved entreprenører og bygherrer, hvilket skyldes det nævnte (udbudsformen og kontraktgrundlag med ubalancerede forhold mellem parterne). Det efterlader manglende fokus på bærerdygtige tekniske installationsløsninger og intelligente digitale løsninger. Netop de forhold kan ikke inkluderes i et tilbud, når laveste pris og dermed den simpleste teknologi vægtes højest."

"Jeg savner den politiske deltagelse. Mange projekter er dødfødt fra starten. Ofte dem man hører om i pressen. Der er meget stor forskel på entreprenører, rådgivere og bygherre. Der er nogle "røvhuller" imellem og det er ofte dem man hører om i pressen."

Kommentarer fra respondenterne

Forudsætninger for samarbejdet skal være på plads

"Byggebranchen er generelt gennemsyret af mistillid. Indtjeningen på byggeprojekter er meget lav, men kompleksiteten og risikoen er meget høj. Det skyldes i høj grad, at stort set alle projekter udbydes efter tildelingskriteriet "billigste pris". Uden at kikke på entreprenør eller rådgivers kompetencer. Der er ikke stor forskel på om man køber en rådgiver, en entreprenør eller flåede tomater. Den billigste pris er stort set altid ammenlignelig med den dårligste kvalitet. Rådgiver har fået for lidt, for at lave projektet, derfor bliver det sendt i udbud, før det er færdigt. Entreprenør byder på et ufærdigt grundlag, hvorfor han helt naturligt ikke har alle ydelser med. Men bygherre forventer stadig et fint forkromet, fuld færdigt byggeri. Indenfor et alt for lavt budget og en alt for kort tidsplan. Største delen af de konflikter vi oplever som entreprenør, kan tilbageføres til den måde som bygherre byder opgaverne ud på. Hvis alle aktører fra start af, sat med +10% på økonomien, i stedet for -10%, ville samarbejdet kører nemmere. Men det vil kræve en anerkendelse i branchen og ved bygherre, at byggeri faktisk koster mere, og tager længere tid at bygge, end kutymen er i dag."

"I stort set samtlige projekter fremlægges der en urealistisk tidsplan for projektering og udførsel. Denne urealistiske tilgang giver en unødigt risiko for at tidsplanen skrider allerede inden udførslen er startet op. Risikoen skaber ringen i vandet til selve udførslen hvor tidspres skaber en usund stemning samt øger risikoen betragteligt for arbejdsskader. Med den fokus der er på arbejdsmiljø, med rette, så er det selvmodsiggende at skabe det unødige pres med en urealiserbar tidsplan."

Kommentarer fra respondenterne

Forudsætninger for samarbejdet skal være på plads

"Fin undersøgelse der desværre ikke rækker ind i de virkelige årsager til problemerne. F.eks udbudsregler der angiver at laveste bud vinder. Offentlige institutioner og regioner som ikke kan få lov at få 2 millioner til en ombygning så de går i gang med et tilbud på opgaven til 1 million som åbenlyst er underbudt og når ekstraregningerne så begynder at komme så kan de godt få godkendt den ekstra million kr. Bygherrer har desværre en tendens til at spille uvidende og heraf besværliggør de samarbejdet. Der er ligeledes, i den offentlige bygherreorganisation, en overvægt af underuddannede eller måske mere underpræsterende projektledere i bygherrerollen og det gør det ekstremt svært at levere et ordentligt produkt til den rette pris når de ret basalt ikke formår at forstå fremsendte tilbud og dennes indhold qua det projekt der er lavet til sagen. Det billigste tilbud vinder og alle taber i processen for så snart byggeriet går i gang så starter slagsmålene. Åben dialog og indblik i fremsendte tilbud og bagvedliggende beregninger er vejen frem. Men så skal niveauet hæves for dem der skal forstå det i den anden ende. Hvis ikke alle troede alle snød hinanden så var det ikke nødvendigt at snyde. Det er en gorisk knude som kun kan løses ved at folk har evnerne og lysten til at forstå og gøre "det rigtige"."

"Bygherren glemmer tit hvor hårdt han/hun spænder den økonomiske bue i tilbudssituationen. Rådgiver og entreprenør tvinges til at give meget lave priser. I stedet bør man i tilbudsfasen lægge mere vægt på tekniske og erfaringsmæssige forhold og mindre på pris. "billigste pris" har ingen som er involveret i selve projektfasen noget ud af. Det er kun den øverste ledelse hos bygherren som ikke nødvendigvis får et godt projekt mens der er stor sandsynlighed for at projektets parter slås."

Kommentarer fra respondenterne

Forudsætninger for samarbejdet skal være på plads

”Det er min opfattelse at alt for mange projekter allerede fra første færd er presset på tid og økonomi. Det bevirker at vi som primært fag- og hovedentreprenør meget ofte er vidne til meget mangelfulde udbudsmaterialer. Projekterne er simpelthen ikke byggbare når de bliver udbudt. Når vi som entre. derpå bliver bedt om at konkurrere på billigste pris syntes jeg i høj grad at bh. og dennes rådgiver selv har bedt om de efterfølgende diskussioner om mer-betaling og ekstra tid pga. ændringer/præciseringer af projektet. Og i forlængelse af disse diskussioner kommer mistilliden og det dårlige samarbejde.”

”Det er en kendt hemmelighed, at entreprenøren gør, som entreprenøren vil. Uagtet hvad bygherre eller rådgiver siger. Og entreprenøren ofte er interesseret i at mudre et billede så meget som muligt, dokumentere så lidt som muligt, for herefter at klandre rådgiver og bygherre. Dermed ikke sagt bygherre og rådgiver er fejlfri - Men der ses en systematisk arbejdsmetode ved de store entreprenører.”

”I anlægsbranchen er det klart største problem pt. (for både entreprenører og rådgivere) BaneDanmark, der fra projekt til projekt udviser en meget kritisk, anklagende og kontraktbrydende adfærd. Rygtet har spredt sig i hele branchen i Danmark og er også rygtet til udlandet.”

Kommentarer fra respondenterne

Forudsætninger for samarbejdet skal være på plads

”Min personlige observation er, at problemerne starter med, at bygherren opstiller urealistiske krav. Ofte starter processen med, at bygherren beder en rådgiver eller entreprenør om at estimere en pris og en tid for et potentielt byggeri. Beskeden retur fra bygherre er altid: Det er for dyrt, og det tager for lang tid. Hvis ikke den entreprenør/rådgiver kan ændre på pris/tid estimat, finder bygherren andre samarbejdspartnere, som kan levere det ønskede estimat til bygherren. Projektet kan blive godkendt i den politiske organisation / direktion hos bygherren, men alle ved at tid/økonomi er urealistisk. Planen er så ofte, at tryne entreprenør / rådgiver og håbe på, at det lykkes. Men det giver dårligt samarbejde og dårlig kvalitet. Efter mange år i branchen undrer det mig fortsat, at bygherrer som udgangspunkt behandler entreprenører med megen lidt respekt. Når entreprenøren dagligt oplever at blive set ned på og ikke behandlet som ligeværdig samarbejdspartner, er det svært at have et fælles mål.”

”Det fordrer ikke samarbejdskulturen at alle led bliver presset og presser på alle tre parameter (tid, kvalitet, økonomi). Ofte mangler der de rette kompetencer de rette steder og særligt som offentlig bygherre er det svært at fastholde gode samarbejder pga. udbudsregler.”

”Jeg ser, at de sager hvor der opstår store problemer skyldes dårlig økonomi. Den dårlige økonomi skyldes ofte dårlige aftaler, mangelfulde afklaringer på ydelser og forventninger, der ikke kan opfyldes. Det skaber dårligt samarbejde og tidspres med dårlig kvalitet til følge. Dog er der også mange gode historier med et godt samarbejde med både bygherrer, rådgivere og entreprenører. Det skal vi ikke glemme.”

Kommentarer fra respondenterne

Forudsætninger for samarbejdet skal være på plads

”Jeg mener at det er et generelt problem at bygherreorganisationer er meget ofte er for fagligt svagt funderet. Bygherre mangler ofte fokus på at have et rummeligt budget, og fra start af byggeprocessen at have løbende fokus på, at ydelserne som er som aftalt med rådgiver og entreprenører.”

”Prispress gør parterne mere på vagt overfor hinanden.”

”Der et eller andet galt, når bygherre kan lave en tidsplan, der ikke kan lade sig gøre. Entreprenøren tør ikke sige imod, da der altid er én entreprenør, som siger god for tidsplanen. Så ender det med, at entreprenøren skal udføre arbejdet efter en tidsplan, som man er bagefter med fra dag 1. Hvis man tager forbehold for tidsplanen (offentlig), så er man ikke konditionsrædd. Tiden til projekter er en vigtig ting, da den ødelægger meget, hvis man allerede er bagud fra dag 1.”

Kommentarer fra respondenterne

Samarbejdet er persondrevet

”Samarbejdsklimaet er meget persondrevet. Man kan have samarbejdsrelationer med samme firma hvor nogle projekter kører rigtig godt, mens andre kører skidt pga. (manglende) personlige relationer. Men projekter hvor samarbejdsklimaet fungerer dårligt starter ofte ved at rådgiver /entreprenør har givet et for lille tilbud fra starten.”

”Normalt når der bliver budgetoverskridelser hos en af partnerne, så mindkes/forværres tillid og samarbejde. Specielt på topledelses niveau, mens samarbejdet længere nede i hierakiet normalt fungere fint.”

”Interessant emne, men generelt ser jeg spm om tillid, samarbejde osv som meget person-afhængige, og ikke så meget af de 3 overordnede kategorier, BH, E og R. Nogle sager kører godt, men der er bestemt også stadig sager som kører rigtig skidt, desværre. Det handler meget om de pågældende personer. Nå, det bliver spændende at se resultatet.”

”Der er utrolig stor forskel på de enkelte firmaer og mennesker i hele branchen.”

”Der er stor forskel fra entreprenør til entreprenør.”

Kommentarer fra respondenterne

Samarbejdet er persondrevet

”Der er meget stor forskel i samarbejdskultur imellem rådgiver og bygherrerne indenfor mit område (anlæg/infrastruktur). De fleste fungerer det godt med tillid. For enkelte bygherrer fungerer det mere problematisk. Der er ligeledes meget stor forskel mht. hvordan samarbejdet fungerer imellem rådgivere og entreprenører. Der har særligt været et skred i tilliden og en forværrelse af samarbejdskultur imellem rådgivere og entreprenører på større multidisciplinære totalentrepriser. Bygherren har i en del år lagt meget store og komplicerede projekter ud som totalentrepriser. Det har på ingen måde været en dans på roser og der forekommer at mangle et fællesskab om projekterne imellem bygherre, entreprenør og rådgiver.”

”Der er meget store forskelle, blandt alle deltagerne i byggeprocessen. Det gælder bygherre, rådgivere og entreprenører.”

”Der findes entreprenører som elsker at bygge og som en konsekvens af det skal de tjene penge; de er gode at arbejde sammen med. Der findes også entreprenører som elsker at tjene penge og som en konsekvens af det skal bygge; de er ikke gode at arbejde sammen med. Der er generelt for mange Rambo-typer/alfahanner i byggebranchen som ikke ønsker samarbejdet.”

Kommentarer fra respondenterne

Samarbejde lykkes med fælles mål

”Selv om de hedder samarbejdspartnere, er bygherre, rådgiver og entreprenøren separate enheder, som fokuserer på eget indtjening. Det er i princip forkert, da byggeri er jo fælles mål, og den burde udføres fælles i samarbejde. Problemet kan løses ved at underskrive andet slags af kontrakter i byggebranchen, hvor alle samarbejdspartnere har forpligtelse til at samarbejde og deres indtjening er afhængig af samlet resultat af projektet, ikke de enkelte dele.”

”Har arbejdet en del i partnering de sidste mange år, hvor parterne har defineret fælles mål. Det er mit indtryk at både vi som entreprenør og vores bygherrer er vældigt tilfredse med denne samarbejdsform.”

”Vi er til stadighed nødt til at arbejde tættere sammen ift. til de vigtige klimakrav vi skal nå. Her får vi blandt andet hjælp af certificeringer, men også af et bydende nødvendigt behov for at samarbejde omkring en bæredygtig omstilling af bygge- og anlægsbranchen.”

”Der er en stor forskel på hvordan man arbejder sammen i byggeriet og i industrien. Sidstnævnte har stor konkurrence fra udlandet hvilket skærper samarbejdet.”

Kommentarer fra respondenterne

Samarbejde lykkes med fælles mål

”Jeg har været involveret i et strategisk samarbejde DSP PLUS. Efter min mening er de længerevarende samarbejder vejen frem. Det kræver tid at opbygge tillid og når mistilliden, (eller i hvert fald de negative fordomme der er på tværs af byggebranchen roller) får lov til at diktere dagorden for samarbejdet, kræver det meget stor indsats på det enkelte projekt hvis der skal opnås high performance teams. Disse ressourcer bliver sjældent (aldrig) prissat af konkurrencemæssig hensyn. Jeg glæder mig meget til resultatet af undersøgelsen og dens bidrag til at rykke lidt til branchens fordomme - således udgangspunktet for samarbejdet og tilliden til hinanden kan blive hævet op over laveste fællesnævner.”

”Der bliver i mange sager sat skarpt på dialog og samarbejde imellem bygherre/ rådgiver og entreprenør og det tror jeg er godt. Alle tre parter har et ansvar for at det kører godt. Generelt tror jeg, at hvis der var et fælles "fairness kodeks", som alle 3 parter levede op til så ville der blive færre problemer. Jeg tror at samarbejdskulturen desværre nogle gange lider under tidligere dårlige erfaringer hos alle 3 parter og derfor er der en usikkerhed allerede fra start. Man bruger man meget energi på at sikre sig selv, fordi man er bekymret for om de andre vil snyde/ikke vedkende sig sin del ansvaret/ at man ikke får ordentlig betaling osv. Byggesager generelt har brug for et godt samarbejde - men alt det nye vi alle skal lære i forhold til bæredygtigt byggeri har i den grad brug for gode og trygge samarbejder, derfor er der al mulig grund til at få etableret en god samarbejdskultur. Vi skal dog også huske at man ofte taler meget om alle de samarbejder der gik dårligt og lidt glemmer alle de mange mange gange hvor det gik godt.”

Kommentarer fra respondenterne Samarbejde lykkes med fælles mål

”Projekterne er blevet store og tværfaglige teknikleverancer - på trods af at man samler disse leverancer og ønsker at forbedre samarbejdet sker det ikke. En af årsagerne kan være manglende overblik grundet manglende kompetencer fra Rådgiver og Bygherre siden. Jeg tror på at man skal forbedre Partnerskabsaftaler og udvikle en model der sikre at Rådgiver og Bygherre arbejder efter den. Herigennem kunne der sikres en solid platform som grundlag for et samarbejde.”

”Det er kvalitet der skal være vigtigst, over tid og økonomi. Lav samarbejdskonstellationer mellem de 3 parter, som gavner samarbejde og alle kan blive tilfredse.”

”Samarbejdet er ændret fra at være tillidsbaseret til at være kontraktuelt baseret.”

”Heldigvis er der flere og flere opgaver med tidligt samarbejde, fælles mål, åbne bøger og tillidsfuldt samarbejde. Vi må kæmpe videre for at det bliver den gængse måde at samarbejde på.”

”Syntes det er en god skik, at parterne vil og bør indgå forlig.”

Kommentarer fra respondenterne

Samarbejde lykkes med fælles mål

"Jeg har som rådgiver oplevet mange gode samarbejder både med bygherre og udførende. Der ER generelt en vilje til at løse konflikterne, og der ER generelt en faglig vilje til at løse de udfordringer, der opstår undervejs. Men der er altid svage led ved de tre parter. Svaghed det ene sted kan opvejes af styrke et andet sted i organisationen. Og sådan lykkes det ofte at få processen til at køre på trods. Når problemerne lander på avisforsiderne, er det som regel, fordi der er svage led ved alle tre parter. Men det er for komplekst at kommunikere, så det kommer ofte til at fremstå som om den ene part er den skyldige. Som rådgiver ligger vores interesse og loyalitet ved det endelige produkt, dermed har vi et stort interessesammenfald med bygherren. Men for at opnå det ønskede resultat, er vi afhængige af de udførende. For vi bygger ikke huset, vi hjælper en bygherre med at definere det produkt, han/hun har brug for. Og herefter hjælper vi bygherren med at sikre at det han/hun har købt får den ønskede kvalitet. Når rådgivninger fungerer godt, er det klart defineret, at vi sidder på samme side af bordet som bygherre, og fungerer som formidlende led mellem bygherre og de udførende. Der ligger en naturligt interessekonflikter mellem parterne i byggeriet. Det er et vilkår. Men jo bedre vi forstår hinandens interesser, og handler derefter, desto bedre kommer vi i mål. (Det gælder vist i alle livets forhold) Min erfaring er at konflikterne typisk skærpes når: - bygherres rammer for løsning af opgaven er urealistiske - når udbud gøres unødigt komplekse - når organisationen er uklar ift. Ansvar og beslutningskompetence Det er ikke raketvidenskab. Så man kan spørge sig selv hvorfor dem der sætter rammerne for opgaverne ikke er mere opmærksomme på dette."

Kommentarer fra respondenterne

Samarbejde lykkes med fælles mål

”Partneringsamarbejde er et godt værktøj til at fremme den gode dialog og nedbryde eventuel mistillid mellem parterne.”

”Der burde i branchen lægges langt mere vægt på, at man i fællesskab løser opgaverne, og løser de udfordringer som opstår. Der bør langt tidligere i processen med udarbejdelse af et projekt, udformes et projekt på ide plan, som man inviterer entreprenører ind til at hjælpe eller bistå med at projektere. Det giver et langt større engagement fra entreprenøren og fra rådgiveren, tænk det kunne jo være man kunne lære noget af hinanden!

Man bliver som branche nødt til at se mere bort fra de tre siloer, entreprenør, rådgiver og bygherre så snart kontrakten er indgået. Samtidig med at man bør vurdere indkomne tilbud fra en entreprenør på langt mere end prisen. Det er roden til alt det onde, at man som entreprenør skal ”snyde” sig til penge i et projekt for at få det, og sidder klar med de første 10 aftalesedler til første byggemøde.”

”Der er behov for at finde andre samarbejdsformer der er mere åbnet og tillidsbaseret, de effektiviteten i byggebranchen er ekstremt dårlig og der er umiddelbart ingen tegn på at det bliver bedre. Sæt fokus på EN uvildig tidsplanlægger, således der er EN fælles tidsplan som ALLE SKAL forpligte sig til at følge. Her er det også nødvendigt med en åben økonomi således der ikke skal slås om hvad der er ekstraarbejder mm og vær sikker på at der ikke er nogle økonomiske tabere da den/de ellers vi rette deres fokus mod deres manglende indtjening og derfor mindre på det fælles samarbejde og mål.”

Kommentarer fra respondenterne

Samarbejde lykkes med fælles mål

”Strategisk partnerskaber og andre former for tidlig entreprenørinddragelse er ved at revolutionere samarbejdet mellem offentlige bygherrer og branchens private aktører.”

”Der er alt for lidt fælles holdånd, og omverdens forståelse hos entreprenør er alt for lav når de bygger på offentlige byggerier - der er andre krav til åbenhed og transparens over for naboer, ejere mm.”

”Jeg oplever på det seneste år, - at der er nu begynder og være en vilje og er tid til forandring i byggeriet. Det gælder såvel hos bygherre og ses nu også hos og entreprenører og rådgivere der alle synes at have viljen til at forandre forbedre samarbejdet, fra start til slut. Hvis bygherre har set at det at skabe tillid, vilje og en ny slags æres begreber vil forandre verden omkring byggeriet. De nye vinde skaber pludselig forbedre resultater, med vilje og samarbejds klima, det betyder for mig personligt at,- jeg ser lys for enden ! hvis denne nye positiv forandring, viljefast bundfælder sig i hele branchen.”

”Vi skal af med silotænkning og pegen fingre, hvis vi skal lykkes med grøn omstilling. Kun samarbejdet mod et fælles resultat kan få os til at lykkes, og det skal ske i respekt for den enkelte parts rammevilkår. Tidligt samarbejde, tidlig risikoafdækning, tidlig tillidsskabelse giver mening. Men hvad der batter mest, er den enkelte persons engagement! Vi skal tilbage til at være glade for vores arbejde og stolte af det, vi laver. Det bliver vi kun, hvis vi kan samarbejde konstruktivt og i trygge rammer. Ikke det modsatte.”

Kommentarer fra respondenterne

Samarbejde lykkes med fælles mål

”Nogle steder er samarbejdet blevet bedre, f.eks. gennem partnerskaber mv. Men hvor økonomien er presset eller samarbejdsrelationerne korte, er samarbejdet generelt uændret - dvs. stadig udfordret af mistillid pga tidligere, dårlige erfaringer som bæres med fra projekt til projekt.”

”Rådgivere skal generelt blive bedre til at forventningsafstemme med bygherre, bygherre skal have faglig indsigt som bestiller og projektopfølgning, og ledende medarbejdere hos entreprenører skal have bedre både faglige og administrative kompetencer. Alle tre grupper skal blive til at samarbejde på tværs om fælles mål, og så skal der kompetente økonomi kompetencer på projekterne. Der skal mere fokus på fremdrift, økonomiopfølgning og hurtige aftaler om at løse problemerne. Og brug tid på at forberede og afgrænse projekterne, så leverancerne er skarpe og misforståelser undgås.”

”Jeg oplever at entreprenør ofte kommer for sent ind i projekterne. Hvis samarbejdet starter tidligt i processen, kommer der mange gange nogle bedre projekter ud af det. Rådgivere og bygherre har alt for ofte fokus på laveste pris, i stedet for kvalitet og optimale løsninger.”

Kommentarer fra respondenterne Projekternes kvalitet

"Der er beskrivelser / projekter som ikke burde se dagens lys. Her er det entreprenøren meget glade. Mange ekstra regninger. Men synd for bygherre de offentlige brugere. Der burde skulle en uvildig granskning til inden det udsendes til prissætning. Tænk på super sygehusene hvordan kan tingen løbe så meget af sporet inden nogen retter det op. Hvorfor udveksles der ikke erfaringer. I sidste ende er det borgerne der betaler regningen udelukkende på grund af móg dårlige projekter. Men alle er for stolte. Og jeg ved, da jeg selv har været i det system i 5 år."

"Projekterne bliver mere og mere fejlbehæftet. Formentlig grundet skrappe udbud og økonomiske rammer. Samt rådgivers evige kamp om at holde sig ansvarsfri med komplekse beskrivelser der sikrer at "entreprenøren har alt med, både det der står beskrevet og det som der ikke står. Jeg tror at entreprenørerne byder på det det er beskrevet for at være konkurrencedygtig. Det de opdager der mangler i denne proces, må håndteres som en ændringsydelse. Hvis entreprenørerne "gætter" den rigtige løsning taber de måske på prisen. Jeg oplever at offentlige bygherrer har en mere laissez fair tilgang til projektledelse, og deres kompetence niveau kan være lavere. Private bygherrer er muligvis mere ømme på økonomien, og sikrer beslutninger og kvalitet i projekterne bedre."

Kommentarer fra respondenterne Projekternes kvalitet

”Bygherre og rådgiver alt ligger i for stort omfang projekteringsansvar ud til entreprenører. Denne strategi giver store problemer senere i et projektforsløb, når ansvar skal placeres. Allerede i en tilbuds/projekteringsfase giver denne tilgang samarbejdsproblemer. Bygherre ved for ofte ikke hvad de ønsker leveret og budget holder derfor sjældent. Rådgiver mangler ofte kvalifikationer og har svært ved at gennemskue projekt og samarbejdsstruktur.”

”Som bygherre oplever vi større problemer og budgetoverskridelser, som følge af manglende eller dårlig rådgivning, end som følge af entreprenørarbejdet. For 10-20 år siden var det oftere entreprenørdelen, der gav os problemer, men i dag skyldes de fleste frustrationer på sagerne, at rådgiverne ikke er grundige nok i analyse- og projekteringsfasen, med mangler, fejl og forglemmelser i projektmaterialet til følge. Vi er også udfordret af, at de byggeledere som rådgiveren stiller med, ikke er erfarne nok til opgaven. Vi oplever, at rådgiverne ikke afsætter tid til KS og granskning af egne arbejder (dokumenter, tegningsmateriale mv).”

”projektmaterialet er blevet mere kompliceret og ofte også dårligere gennemarbejdet og gennemtænkt i forhold til den praktiske udførelse. Der er mere fokus på ansvarsfraskrivelse, end på løsning at et problem og tage et ansvar, både som rådgiver og entreprenør - af frygt for konsekvensen. Især ordningen med certificeret rådgiver (KK2-4) er ødelæggende - da rådgiver overdimensionerer og bygherrer synes det er for dog entreprenøren får skylden for prisen - som er pga. merforbrug og dokumentation i overflod. Det er det værste for samarbejdet i byggebranchen pt.!”

Kommentarer fra respondenterne

Projekternes kvalitet

"Bygherre har for vane at stole blindt på rådgiver, men ender som ofte med at skulle betale ekstra, da rådgiver ofte ikke har de forødende kompetencer inde for området brand, og undervurdere dens betydning i byggeriet."

"Som jeg ser problemet er det at projekteringsarbejdet ikke er færdiglavet før projekterne opstarter eller at projekteringsarbejdet er af så dårlig kvalitet at der er mange uafklarede problemer når bygge processen er i gang. Derudover er der i høj grad grundet manglende behovsafdækning og af bygherrer, samt et dårligt projekteringsarbejde af om tingene er bygbare. Det resulterer i en del projektændringer under vejs i projekterne, som kræver tid, penge og frustration. Sidst men ikke mindst er tidsplanerne altid så pressede at der ikke er tid til disse projektændringer eller andre uforudsete problematikker. Selv forudsete problematikker "kommer bag på" rådgivere og bygherre når først byggeprocessen er i gang. Ofte er byggerierne 3-6 måneder forsinket før de overhovedet er opstartet. Det kompensere man ved forcering og derved opstår der kun flere problemer. Sidst men ikke mindst er der for at løse de problemer brug for endnu bedre og mere kommunikation mellem alle parter i byggebranchen. Det prioriteres ikke og der sættes ikke ressourcer af til det i projekterne. Derudover er byggerierne der laves nu teknisk mere besværlige at lave. Derfor er de mere tidskrævende end de projekter vi tidligere har udført. De resulterer i et behov for en større medarbejder stab til projektledelse. I min optik ville en del af løsningen være: - Bedre behovsafdækning af kunde/bygherre. - Bedre projektering af projekterne for opstart af byggefasen. - Mere realistiske tidsplaner. - Mere realistisk bemanning til projektledelse. - Flere ressourcer afsat i projekterne til mere kommunikation ved flere møder og flere personer til at lede projekterne."

Kommentarer fra respondenterne Projekternes kvalitet

"Jeg oplever at et mangelfuldt udbudsmateriale er normalt. Og der bliver ikke taget fat i manglerne tidligt nok i processen, så der er ikke forventningsafstemt mellem parterne når man går i gang med arbejdet. Det resulterer i dårlig koordinering, kommunikation og bristede forventninger til tidsplan pga. ekstraarbejde."

"Inden for fagentrepriser ses ofte dårlig rådgivning og udbuds beskrivelser. Spørge tiden i udbudsfasen forkortes og der vil ikke svare på spørgsmål og så lægges ansvaret tit over på entreprenøren."

"Generelt virker det til at der er for dårlig tid / økonomi til at lave et ordentlig projekt i projekt fasen. Især i de tekniske fag. Vendinger så som "skal indeholdt alt der er nødvendigt for installation og gældende lovgivning" er for ofte brugt for at slippe uden om mangel på tid eller kompetence fra bygherre / rådgiver der derved ikke får lavet et materiale der er fyldestgørende."

"Generelt får rådgiverne ikke penge nok til at lave et ordentligt projektgrundlag, hvilket betyder at der er større risiko for at entreprenøren laver flere fejl."

"Min oplevelse er, at projektmaterialet i dag har en væsentlig ringere kvalitet end tidligere. Den stædige fokus på billigste pris udmønter sig i meget ringe kvalitet. Entreprisekontrakter har udviklet sig fra tidligere at være samarbejdsaftaler til nu i højere grad at være krigserklæringer. De senere år er en stor mængde byggesager blevet henvist til voldgiftsretten, det skete tidligere kun yderst sjældent."

Kommentarer fra respondenterne

Projekternes kvalitet

”Det projekt grundlag som der afgives pris ud fra, er de seneste år blevet meget dårlige, og bygherres forventninger til hvad et projekt koster, passer sjældent med indkommende tilbud.”

- ”Tilbudslister med mængder i byggeriet har været en konflikt-faktor igennem de sidste 5-10 år pga. manglende enighed i branchen om hvordan en given bygningsdel skal opmåles.
- Skiftende struktur i standard arbejdsbeskrivelser har været konflikt-faktor igennem de sidste 5-10 år. Man når ikke at få dem ”under huden”, før strukturen ændres.
- Dokumentation er begyndt at tage overhånd. Eksempelvis ift. Cert. Brand og Cert. KON. Det giver nødvendigvis ikke merværdi.
- Vi skal arbejde mere med realistiske, anerkendte og bygbare løsninger ift. opnå en robusthed ifm. tid, kvalitet og økonomi.
- Den digitale værdikæde fra start til slut (overdragelse til drift), skal være intakt. Dette gøres bedst ved at alle bidrager og man derved spiller hinanden bedre med de faglige kompetencer man kontraktuelt byder ind med.
- Vi skal være bedre til at udvise faglig respekt og forståelse, samt anerkende at RÅD og ENT, skal tjene penge på projektet ifm. projekteringen og udførelsen, samt at BH først får ”overskud” af projektet når byggeriet er afleveret og taget i brug.
- Erkende at det er risikofyldt at bygge med nye samarbejdspartnere og -former, og risikoen bliver kun større hvis ikke man samarbejder fra start til slut
- ”Money talks” også i byggebranchen”

Kommentarer fra respondenterne Projekternes kvalitet

”Vi bruger alt for meget tid på ligegyldig papirgang. Det er kun ansvarfraskrivelse, mellem bygherre/rådgiver/entreprenør. Og det giver dårligere økonomi og herved dårligere byggerier.”

”Der er sket et skred i kvaliteten af rådgiverprojekterne, som har fået stør betydning for bygbarheden generelt. det er specielt på de tekniske installationer det halter. Jeg tror, det primært skyldes at rådgiverne bliver presset på pris, tid af bygherren. sekundært at der har været travlt i branchen og rådgiverne har haft svært ved at skaffe tilstrækkelig rutineret/kvalificeret ingeniørressourcer. Bygherren har desværre ofte urealistisk tidsplaner og budgetter, hvilket giver konflikt i ved milestone overskridelse pga. f.eks. mangler i projekt materialet eller ved bygherre tilkøb. Projekterne bliver mere og mere teknik tunge op 25-30% af totaløkonomien, samtidig med de bliver mere teknologiske komplekse, og alligevel vælger bygherren/totalentreprenør at involvere som den sidste. Man kan undre sig over at teknikleverandøren gang på gang ikke involveres tidligere. Det vil give mulighed for en dialog om løsninger til gavn for projektet bygbarhed, bygningens brug, komfort, energiforbrug mm. Entreprenøren er som pt. presset på at skaffe kvalificeret arbejdskraft specielt på teknikfagene, hvilket giver tryk på priserne pga. lønpres fra de timelønnede(udbud/efterspørgsel).”

”Handler om at rådgiver ikke er gode nok til at finde løsninger Og har for mange nyuddannede der ikke ikke håndværksmæssige uddannet.”

Kommentarer fra respondenterne Projekternes kvalitet

"Syntes at kvaliteten fra rådgiver er faldet markant de sidste 10 år. Dårlig beskrivelser og for lidt opfølgning på byggepladser... med risiko for forkert prissætning og efter følgende et dårligt projekt. Man ville få bedre byggeri med mere tillid , flere åben bog projekter med troværdige entreprenører."

"Gennem arbejdet udbud, så det ikke bliver gætterier. Bygherre bygherre og dennes rådgiver skal tage sikkerhed mere alvorligt. Er sikkerhed god, så plejer tidsplan også at holde. Bygherre skal acceptere at kvalitet koster. Billigt kan blive rigtigt dyrt. (Niels Bohr bygningen)"

"Bygherre er ikke klædt på til at være bygherre ift. indsigt i og viden om byggeri og samarbejdsprocesser. Læner sig op ad bygherrerådgivere, som ikke er ansvarlige for en lang række ydelser ifm. deres rådgivning, herunder økonomiske overslag, som ikke er realistiske, da de ikke selv ved bedre. Entreprenører burde være del af bygherrerådgivergruppen ifm. udarbejdelse af økonomiske budgetter og realistisk tid. Rådgivere bliver i entreprenørbranchen fortsat betragtet som idioter / uvidende dummerikker, da der ikke er tværfaglig indsigt i og forståelse for hinandens arbejdsopgaver og ydelser ifm. rådgivernes arbejdsopgaver ifm. udvikling og projektering af byggeri - modsat entreprenørens udfordringer ifm. udførelse. Projekter er oftest forhastede og udpinte på tid og økonomi i alle faser, da bygherre har urealistisk viden gennem dårlig rådgivning – eller politisk spekulation om at gennemføre projekter trods bedre vidende om manglende økonomi. Samtidig tillades entreprenører i mange kommuner at opføre skrabet og udpint byggeri - uden fastholdelse af oprindelige intentioner, som har været for dyre. Dette bidrager til entreprenørers dårlige ry."

Kommentarer fra respondenterne Projekternes kvalitet

”Det er min opfattelse, at mange projekter fra start har indbygget en alt for ”overgearet” tidsplan. Dette betyder, at rådgivningsarbejdet ikke bliver gennem bearbejdet, og efterfølgende bliver der store udfordringer med gennemførelsen (både grundet tidsplaner og kvaliteten af det projekterede). Ligeledes er der en stor tendens til, at ansvaret skubbes ned til entreprenørerne i frygt for ekstraregninger og der er en meget lille vilje til at betragte tingene ud fra et ”fainess” perspektiv og de givne omstændigheder. Ydermere er der sjældent opsat incitament drevne drivere, der sikre samarbejde og fælles løsninger kommer i fokus (ingen vil betale mere selv om ingen kunne forudsige en evt. udfordring). Ydermere er der fra bygherre/rådgiver ofte et meget stærkt fokus på økonomi i tilbudsfasen, hvor alle forbehold kapitaliseres. Der er således indlagt et incitament til, at de bydende kalkulere præcis det beskrevne og evt. risici skal indhentes under udførelsen. I min optik, vil der bl.a. grundet ovenstående forhold således fra start være en stor risiko for konflikter og uindfrie forventninger.”

”Som rådgiver bliver man i dag mere betragtet som leverandør end som rådgiver samtidig med at bygherre og entreprenør forventer rådgivning. Honorarne er generelt meget presset, der er ikke sket meget med priserne for rådgivning gennem de seneste 15 år, men ydelserne er blevet flere, 3D, Bæredygtighed, Certificering, etc. uden priserne er fulgt med.”

Kommentarer fra respondenterne Projekternes kvalitet

”Rådgiver/ingeniør formår ikke at udfylde deres rolle i det samlede projekt. Rådgiver skal hjælpe bygherre og sikre, at udbudsmaterialet er fyldestgørende nok til, at entreprenøren har forudsætningen for at kalkulere en pris, som bygherre kan regne med. Når priserne er kommet ind fra entreprenørerne, skal rådgiver sammen med bygherre vurdere de indkomne tilbud, og forestå en yderligere afklaring af evt uklarheder med de bydende, med henblik på at udvælge en entreprenør, som bygherre og rådgiver har tillid til. Derudover tager rådgiver en alt for stor del af byggesummen, og det presser entreprenørerne, da der er mindre til udførelse. Rådgivende ingeniørvirksomheder er i gang med at udspille deres rolle i byggeriet. Flere og flere bygherrer vil hellere betale entreprenøren for at rådgive og projektere, frem for at betale dyre rådgiverhonorarer og alligevel stå med dyre ekstra regninger, fordi rådgiver ikke har sat sig nok ind i hvad bygherre reelt ønskede og herefter udarbejdet et fyldestgørende udbudsprojekt, så entreprenører havde de de nødvendige forudsætninger for at kalkulere en pris. Jeg har selv været i rådgivningsbranchen. Det blev til en meget kort periode, da jeg simpelthen ikke kunne leve med den useriøsitet og inkompetence, som jeg oplevede - både fra rådgiverkollegaer og ledere i virksomheden. Desværre.”

Kommentarer fra respondenterne Projekternes kvalitet

"Byggerierne indeholder mere komplekse løsninger, hvor mange fag skal spille sammen. Omfanget af funktionsudbud og leverandørprojektering er vokset. Myndighedskrav og dokumentationskrav er øget. ABT18, YBL18 mv. er ikke blevet implementeret efter hensigten, og mange jurister bliver involveret i at udforme "Særlige betingelser". Projektledelser i byggebranchen har et lavt fagligt niveau, og de fleste projekter stykkes sammen med alle de lavestbydende aktører, som enten har regnet forkert, eller stiller med den mindste funktionærbemanding. Det virker som om Anlægsprojekter er bedre og mere færdigprojekteret inden de går i udførelse, og bygherrerne er offentlige, evt. med en anlægslov i ryggen, og en mere teknisk og mindre økonomisk/juridisk fokuseret bygherrefunktion, hvilket medfører færre tvister - som jeg ser det. Byggeriprojekter bliver færdigprojekteret i takt den at projektet skrider frem. Det er vanskeligt, at få bygherregodkendelser undervejs, og bygherrerne forsøger undervejs at hæve kvaliteten og funktionaliteten uden betaling. Private bygherrer har et incitament til at afvise krav om ekstrabetalinger og projektændringer, særligt i totalentrepriser, hvor alle uforudsete forhold, fejl og mangler falder tilbage på totalentreprenøren. Mistillid og dårligt samarbejde koster kassen for alle parter i byggebranchen, så faste samarbejdsparter f.eks. i rammeaftaler kunne være en vej frem, men også bedre projekt- og byggeledelse i alle led, med målsætninger og måling af ledelseskvaliteten undervejs."

Kommentarer fra respondenterne Projekternes kvalitet

”Der mangler ærlighed og forståelse for alle 3 parter. Det er tydeligt at rådgiver får et for lille honorar eller har spekuleret i at kunne bidrage med ekstra timer, mod betaling, hvorefter projekterne er ikke gennemarbejdet. Som entreprenør bør vi stille højere krav til et færdigt hovedprojekt når vi skal igang med udførelsen. Det sker gang på gang at projektet bliver færdigprojekteret af entreprenøren. Entreprenøren har ofte ikke det fornødne overblik for at udarbejde løsninger til projektet. Det sker derfor ofte at udført arbejde skal laves om. Vi skal som entreprenører være bedre til at sikre, at de bydende har de fornødne ressourcer til at løfte arbejdet der bliver budt på.”

”Jeg mener at bygherren ikke er teknisk kvalificeret til at definere opgaven for rådgiver. Herudover er rådgiver i for stor konkurrence, hvilket resulterer i et dårligt gennemarbejdet udbuds materiale med mange copy/paste fejl. Dette materiale skal entreprenøren stadig bygge det som bygherren drømmer om at få.”

”Rådgiverne fraskriver sig mere og mere ansvaret og levere dårligere og dårligere materiale at entreprenørerne skal byde på. Bygherre bliver taget ved næsen, når der opstilles forventet budget. Der er aldrig sat nok af. Entreprenører presser hinanden ned i pris og giver desværre pris på opgaver, som overhoved ikke er klar til at blive budt ud, da de er vildt mangelfulde. Tilliden til hinanden forsvinder mere og mere. Er ting ikke skrevet ned, gælder en aftale ikke, ingen vil længere stå ved deres ord!”

Kommentarer fra respondenterne Projekternes kvalitet

”Jeg synes at der er en tendens til at Rådgiver sætter de yngste ingeniører til at projektere på de store vejprojekter. De mangler erfaring i vejbygning og ligeledes til vejregler og standarder i VD.”

”Generelt er vores rådgivere og bygherre projektledere blevet så dårlige at det koster samfundet mange penge. De kan ikke selv regne mere og stoler blindt på computere som kun giver svar på det du spørger om. Rådgiverne skal mere ud i marken og forholde sig kritisk til egne projekter og så skal dem der laver KS være mere fremme i skoene og ikke bare godkende i blinde.”

”Rådgivere er uerfarende og ikke kompetente nok-Tegningsmateriale er for ringe- Det tager for lang tid inden man får en tilbagemelding på et problem-Mange gange er tidsplaner for stramme, når der er flere Entreprenører involveret- logistik. Man kommer ikke i marken og ser på et problem, men vil hellere sende 20 mails og problemet er stadig ikke løst.”

Kommentarer fra respondenterne Projekternes kvalitet

"Jeg oplever de allerstørste udfordringer på rådgiversiden. Der er ingen tvivl om, at de enkelte rådgivere/ingeniører er dygtige med høj faglighed i DK - men der er en syg kultur i rådgivningsbranchens ledelse, hvor der er absolut ingen styring med ressourcer, samtidigt med, at rådgivere tager absolut intet ansvar for egne fejl og mangler, så reel vederlagsfri omprojektering af egne fejl er en by i Rusland. Der virker til, at rådgivere stort set forventer, at de kan printe deres egne penge, og de tager intet ansvar for det de leverer. - Stærkt supporteret af en retspraksis, der lægger vægt på, at rådgivere "bare" skal levere en "arbejdsydelse" modsat entreprenørernes pligt til at levere et "resultat". Det var svært at acceptere under ABR89, men det er helt hen i hegnet nu, hvor ABR stort set er en tro kopi af AB... Og dén forskel på forpligtigelse ER noget, der i høj grad spekuleres i fra rådgiversiden - ikke på medarbejder-niveau, hvor der er mange dygtige ordentlige mennesker.

Ledelsesniveauet er derimod præget af alt for mange direktører/projektledere, der stort set kun agerer kransekagefigurer, der ikke virker til at ha' andet fokus, end hvordan kan aftaler malkes for flest mulige penge, uden at der pådrages et ansvar. (Dog bestemt ikke alle!) Der var en grund til, at jeg forlod rådgiverbranchen; der var simpelthen for høj grad af uordentlighed og fokus på at tørre alt muligt af på bygherrerne - uden at de skulle opdagede det - forstås: - interne møder, uddannelse, transport (selvom det skulle ha' været inkluderet i timeprisen) alt muligt kunne og skulle "pakkes ind" i vores tidsregistrering. Og det er præcist dét, som jeg oplever nu på bygherresiden: Rådgivere sprøjter timer ind i faktureringen, der overhovedet ikke matcher reel fremdrift og bygherrerne har ikke en chance for at reagere eller kontrollere noget før end leverancerne udebliver... (Kommentaren fortsætter på næste side)

Kommentarer fra respondenterne

Projekternes kvalitet

(fortsat fra forrige side)

Og på dét tidspunkt er man så langt nede af projektets tidslinje, at bygherre intet kan gøre andet end acceptere forsinkelse eller betale for noget, som rådgiveren reelt ikke er berettiget til, men det er "billigere" at betale end at starte forfra. Man kan stort set ikke hæve en rådgivningskontrakt - og det er rådgiverne ultra-bevidste om... Særligt når det gælder rådgivere for offentlige bygherrer, for så er vi låst af udbudspligt etc.

Rådgivere byder ind med "stjerneholdet" gang på gang og inden blækket er blevet tørt, bliver stjernemedarbejderne skiftet ud, selvom det i princippet er dem, der har gjort, at rådgiveren vandt - men offentlige bygherrer er prisgivet udbudsreglerne og politikernes vanvittige tidsplaner, så vi kan ikke gøre andet en pålægge en latterlig bod, og se til, når projektet begynder at sejle, fordi vi ikke længer står med stjernerne, men dem der kun liiiiige opfylder de mindstekrav, der ikke kan gøres særlig skrappe, for så bliver vi beskyldt for at hindre den fri konkurrence og gøre det for svært/dyrt at afgive tilbud... Men vi er bestemt heller ikke fejlfri på bygherresiden: I stedet for at sige stop over for politikernes og visse embedsværks vanvittige tidsplaner og underdimensionerede budgetter - kaster vi os gang på gang ud i at stå på mål for urealistiske projekter. Og det gør så, at vi desværre også af og til er dårlige til at tage ansvar for vores egne projekter, nok fordi det er jo lidt urealistisk alligevel - so what's the point...? (Kommentaren fortsætter på næste side)

Kommentarer fra respondenterne Projekternes kvalitet

(fortsat fra forrige side)

Eller den allerværste: Bygherrer der ikke har gjort sig klart, hvad det er man ønsker at købe - fægter lidt underligt rundt i blinde og regner med, at en stakkels rådgiver kan læse vores tanker og gætte sig til resten, hvorefter bygherren forbeholder sig ret til at blive sur, når rådgiveren gætter forkert. Der sættes ALT for ofte ALT for lidt tid af til de fleste projekter. Der mangler ofte forventningsafstemning på alle plan, særligt ift. samarbejde; hvad skal vi ha'/hvor skal vi hen; og hvad må det koste. Man kan ikke forvente en diamantring til prisen for en plastikring - men det gør politikere tit..."

Kommentarer fra respondenterne

Beskyttelse af egne interesser

”Det handler mere om at alle parter er bange for at: 1. Få skylden for et dårligt projekt 2. Få en evt. dags bod der kan potentielt set lukke virksomheden. Ikke andet. Alle bruger for langtid på at beskytte sig selv.”

”Om end det er et ”internt” problem, bør man også se ind i total-/hovedentreprenørs ageren over for UE’ere og deres manglende kompetencer (fagligt og styringsmæssigt) i forhold til projekterne, da dette har en afsmittende effekt på det samlede byggeri. Særligt tænkes på, at de tekniske installationer fylder mere og mere, men total-/hovedentreprenører har ikke forståelsen for deres kompleksitet. Ydermere bør det overvejes, hvorvidt de udbudte tidsplaner, som alle forudsætter afleveringsarbejder inden råhus er færdigt (tørt og tæt hus), er den rette tilgang. Tidspresset medfører ringere kvalitet og dårligt arbejdsmiljø.”

”Jeg oplever at alle parter putter med problemerne og først for alvor tager fat i dem, når de har vokset sig så store, at man ikke kan undgå at tage dem op. Der er projektet ofte kørt skævt, så der skal meget til at rette det op. Parterne undviger konflikterne i et misforstået hensyn til samarbejdet. Selv i ab18 kontrakter, hvor man har en løsningsstrappe der opfordrer til at tage problemerne i opløbet, sker præcis det samme. Man har strukturen for problem og konfliktløsning, men man gør som man plejer.”

Kommentarer fra respondenterne

Beskyttelse af egne interesser

”Generelt er det svært at vurdere de stillede spørgsmål, da det varierer meget fra sag til sag. Men min generelle opfattelse er at Bygherre forsøger at sikre sig gennem urimelige kontrakter, Rådgiverne levere ikke projekter der er synderliget bygbarer og fraskriver sig ansvar. Entreprenøren bliver ofte tvunget ud i spekulation på tilbudsliste poster, da disse ikke afspejler det enkelte projekt. Og desværre er det ofte den mest risikovillige Entreprenør der vinder konkurrencen om opgaven, og det kommer sjældent nogle af partener til gavn = dårlig presse!”

”Bygherreudsagn: danske entreprenører bruger alt for meget tid på at diskutere hvordan en kontrakt skal læses og forstås på dansk i håbet om at kunne opnå en chance for at sende en ekstra regning. Jeg har arbejdet med flere store udenlandske entreprenører konsortier som vælger en anden tilgang og læser og udføre arbejdet efter projektet fremfor at miskreditere det, da disse udenlandske entreprenør frygtet at få deres deres penge fastfrosset i en en dansk langvarig retssag. Denne tilgang oplever jeg sjældent fra en dansk entreprenør.”

Kommentarer fra respondenterne

Manglende tillid

"Helt generelt trives mistilliden mellem byggeriets parter!"

"Der mangler tillid mellem partner og der er en frygt for at tage ansvar for løse de udfordringer der kan opstå på en byggesag, så det ender i en konflikt, hvor alle kun kan se deres side af sagen."

"Der mangler forståels for hindanes tilgang til sangerne."

"Der er flere projekter og rådgiver/bygherre har mange nye medarbejdere som forsøger at projektere efter det bedste har lært, de bliver oplært i at "tryne" entreprenøren og har den tro at alt er indeholdt i prisen og ser bort fra AB betingelserne.

Der er for mange der ikke leverer hvad der bliver udbudt. Alternative løsninger handles af pga økonomi og ikke alle entreprenører leverer hvad de har givet pris på. Rådgivere fralægger sig meget ansvar og tørrer det videre til entreprenørerne som ofte udfører rådgiver arbejde. Laveste fællesnævner fylder utroligt meget i forhold til økonomi. Der er ikke plads til omhyggelig udførelse."

"Der er en høj grad af hvis det ikke er på skrift så er det aldrig blevet aftalt. Alle løber fra ansvaret hvis det koster dem penge. Der springes over hvor gæret er lavest og der bliver gået på kompromis med kvaliteten hvis der kan spares penge. Hele branchen burde fokusere på kvalitet og tillid til hinanden."

Kommentarer fra respondenterne

Manglende tillid

"Jeg oplever, at der ikke er den fornødne tillid og transparens til at løse sagerne på bedste vis for projektet. Hver part forsøger at optimere konflikterne for egen vinding - og ikke for projektets bedste."

"Der er ikke meget fokus på samarbejdet mellem hoved-/totalentreprenør og underentreprenører. Her oplever jeg plads til utrolig meget forbedring. Det er virkelig konfliktfyldt og fyldt med mistillid til hinanden."

"Mangel på selvindsigt og egne kompetencer. samt krav til dokumentation gør at alle altid har brug at kunne placere ansvar/vaske hænder... køen ved håndvasken er KUN blevet længere."

"Både rådgiver og bygherre lægger mere og mere ansvar over til entreprenørerne uden at være villige til at betale ekstra for det."

"Tilliden er forsvundet i forbindelse med digitalisering og dokumentation. Skyldes faglighed/erfaring og kultur. Måske kan det også skyldes hastigheden opgaver skal udføres på og ungdommen derfor ikke får den rigtige oplæring i samarbejdsånden/kulturen ind under huden og derfor ikke oplever at på egne sager at alle 3 parter skal forlade projekterne glade og med følelsen af succes."

Appendiks B

Det anvendte spørgeskema

1. Velkommen til dette spørgeskema om samarbejdskulturen i bygge- og anlægsbranchen.

DI Byggeri ønsker at undersøge samarbejdskulturen i bygge- og anlægsbranchen. Når man læser diverse medier kan man opleve, at bygge- og anlægsbranchen er særligt konfliktfyldt. Formålet med undersøgelsen er at blive klogere på, hvordan personer, som er aktive i branchen, oplever samarbejdskulturen. Det er altså alene dine oplevelser af samarbejdskulturen i branchen, vi er interesserede i. Der har særligt i de senere år været kritik i offentligheden af en række både private og offentlige byggerier og anlægsprojekter. Projekterne er enten blevet meget forsinkede, har overskredet budgettet væsentligt, har vist sig at have væsentlige fejl og mangler eller en kombination af alle tre. Du vil først blive spurgt om din egen erfaring med problemer i bygge- og anlægsbranchen, og bagefter vil du blive bedt om at tage stilling til en række mere generelle påstande om de forskellige aktører i bygge- og anlægsbranchen. Skemaet er anonymt, og hverken du eller din arbejdsplads vil kunne genkendes. Fortroligheden er vigtig for, at spørgsmålene besvares så ærligt som muligt. Undersøgelsen gennemføres af konsulentfirmaet AFFORD, og data fra de enkelte skemaer vil udelukkende indgå i statistikker, hvor den enkelte besvarelse ikke vil kunne identificeres. Efter den statistiske behandling vil datamaterialet blive destrueret. Vi er meget glade for, at du vil tage dig tid til at besvare skemaet. venlig hilsen DI Byggeri og AFFORD

2. I hvilken del af bygge- og anlægsbranchen arbejder du?

Hos bygherre, Hos rådgiver, Hos entreprenør

Response option jumps: **Hos bygherre** → 3, **Hos rådgiver** → 4, **Hos entreprenør** → 5

3. Har du tidligere været ansat i en anden del af bygge- og anlægsbranchen? Du må gerne sætte sætte flere krydser

Ja, som/hos rådgiver, Ja, som/hos entreprenør, Nej

Jumps: → 6

4. Har du tidligere været ansat i en anden del af bygge- og anlægsbranchen? Du må gerne sætte sætte flere krydser

Ja, som/hos bygherre, Ja, som/hos entreprenør, Nej

Jumps: → 6

5. Har du tidligere været ansat i en anden del af bygge- og anlægsbranchen? Du må gerne sætte sætte flere krydser

Ja, som/hos bygherre, Ja, som/hos rådgiver, Nej

Jumps: → 6

6. Hvor arbejder du?

I en stor virksomhed/organisation (+ 200 medarbejdere), I en mellemstor organisation/virksomhed (26-199 medarbejdere), I en mindre/lille virksomhed/organisation (1-25 medarbejdere)

7. Hvor mange år har du arbejdet i den virksomhed/organisation, du arbejder i nu?

Mindre end 3 år, 3-5 år, 6-9 år, 10 år eller mere

8. Hvor mange år har du samlet arbejdet i bygge- og anlægsbranchen?

Mindre end 3 år, 3-5 år, 6-9 år, 10 år eller mere

9. Din generelle opfattelse af bygge- og anlægsbranchen

I det følgende kommer en række udsagn om, hvordan de forskellige parter i bygge- og anlægsbranchen opfører sig. Du bedes for hvert spørgsmål angive, hvor almindelig, du oplever, den beskrevne adfærd er.

10. Når entreprenører giver tilbud, spekuleres der i ekstraarbejder, så tilbudsprisen er for lav

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

11. Entreprenører mangler fornødne kompetencer til at udføre dele af det, de byder på

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

12. Rådgivere er uvillige til at svare på spørgsmål fra entreprenøren

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

13. Rådgivere mangler fornødne kompetencer til at udføre dele af det, de byder på

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

14. Bygherrer mangler fornødne kompetencer til at forstå og styre deres rådgivere og/eller entreprenører

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

15. Bygherrer undervurderer, hvor meget projekter faktisk koster at bygge

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

16. Rådgivere tegner løsninger, som ikke fungerer i virkeligheden

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

17. Bygherrer fralægger sig ansvaret, når der opstår problemer i et projekt

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

18. Rådgivere fralægger sig ansvaret, når der opstår problemer i et projekt

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

19. Entreprenører fralægger sig ansvaret, når der opstår problemer i et projekt

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

20. Bygherrer er uvillige til at svare på spørgsmål fra entreprenøren

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

21. Entreprenører er uvillige til at stille spørgsmål til bygherre

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

22. Entreprenører, der arbejder i regning, trækker opgaverne i langdrag

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

23. Rådgivere, der arbejder i regning, trækker opgaverne i langdrag

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

24. Opstår der problemer i et projekt, overlader bygherrer det til rådgiver og entreprenør at finde en løsning uden omkostninger for bygherren

Ja, det sker næsten hver gang, Ja, det sker ofte, Det sker en gang imellem, Nej, det sker sjældent, Nej, det sker stort set aldrig

25. Dine konkrete erfaringer

Nu vil vi gerne høre om dine konkrete erfaringer i bygge- og anlægsbranchen

26. Hvor mange projekter, der har involveret samarbejde mellem bygherre, rådgiver og entreprenør, har du arbejdet med i de sidste 5 år?

1-4, 5-10, 11-20, Mere end 20

27. I hvor stor en del af de projekter, du har arbejdet med de sidste 5 år, er din egen organisation/virksomheds succeskriterier blevet helt eller næsten helt opfyldt?

Ingen, 1-25 %, 26-50 %, 51-75 %, 76-99 %, Alle, Det kan jeg ikke vurdere

28. I hvor mange af de projekter, du har arbejdet med i de sidste 5 år, har der været defineret fælles succeskriterier mellem bygherre, rådgiver og entreprenør?

Ingen, 1-25 %, 26-50 %, 51-75 %, 76-99 %, Alle, Det kan jeg ikke vurdere

Response option jumps: Ingen → 31, Det kan jeg ikke vurdere → 31

29. I hvor mange af disse projekter er de fælles succeskriterier blevet helt eller næsten helt opfyldt?

Ingen, 1-25 %, 26-50 %, 51-75 %, 76-99 %, Alle, Det kan jeg ikke vurdere

30. I hvor mange af projekterne med fælles succeskriterier er din egen organisation/virksomheds succeskriterier blevet helt eller næsten helt opfyldt?

Ingen, 1-25 %, 26-50 %, 51-75 %, 76-99 %, Alle, Det kan jeg ikke vurdere

31. Har der i et eller flere af de projekter, du har arbejdet med inden for de sidste 5 år, været væsentlige problemer med kvalitet, budgetoverskridelser og/eller forsinkelser?

Ja, Nej

Response option jumps: Nej → 51

32. Hvor stor en andel af de projekter, du har arbejdet med inden for de sidste 5 år, har haft et eller flere af de 3 nævnte problemer?

Ingen, 1-25 %, 26-50 %, 51-75 %, 76-99 %, Alle, Det kan jeg ikke vurdere

33. Det seneste projekt med problemer

Ved de næste spørgsmål vil vi bede dig tænke på det seneste projekt, du har arbejdet med, hvor der har været problemer. Spørgsmålene drejer sig om projektet som helhed med alle involverede (bygherre, rådgiver og entreprenør). Hvis du har erfaring fra flere problematiske projekter på samme tid, så tag udgangspunkt i det projekt, hvor problemerne var værst.

34. Var der væsentlige problemer med manglende kvalitet i det samlede projekt?

Ja, Nej

Response option jumps: **Nej** → 37

35. Efter din mening, hvor ligger/lå så hovedansvaret for kvalitetsproblemerne? Sæt kun ét kryds.

Det ligger/lå hos bygherre, Det ligger/lå hos rådgiver, Det ligger/lå hos entreprenør, Det ligger/lå hos bygherre og hos rådgiver, Det ligger/lå hos bygherre og hos entreprenør, Det ligger/lå hos rådgiver og hos entreprenør, Det ligger/lå hos alle tre parter, Problemerne skyldes primært andre forhold, Det kan jeg ikke vurdere

Response option jumps: **Det ligger/lå hos bygherre** → 37, **Det ligger/lå hos rådgiver** → 37, **Det ligger/lå hos entreprenør** → 37, **Det ligger/lå hos bygherre og hos rådgiver** → 37, **Det ligger/lå hos bygherre og hos entreprenør** → 37, **Det ligger/lå hos rådgiver og hos entreprenør** → 37, **Det ligger/lå hos alle tre parter** → 37, **Det kan jeg ikke vurdere** → 37

36. Du svarede, at kvalitetsproblemerne primært skyldtes andre forhold end de deltagende parter. Hvad mener du var den/de vigtigste årsager til kvalitetsproblemerne? Sæt gerne flere krydser.

Mangelfuldt projektmateriale, Urealistisk budget, Urealistisk tidsplan, Manglende forberedelse af projektet, Reglerne i forbindelse med udbud, Mangel på arbejdskraft, Stigende materialepriser, Coronakrisen, Krigen i Ukraine, Forsinkede eller manglende materialeleverancer, Uforudset kompleksitet i projektet, Manglende kompetencer, Andet

37. Var der væsentlige budgetoverskridelser i det samlede projekt?

Ja, Nej

Response option jumps: **Nej** → 42

38. Hvad er/var den planlagte størrelse af det samlede projekt?

0-9 mio. kr., 10-24 mio.kr., 25-39 mio. kr., 40-99 mio. kr., 100-249 mio. kr., 250-499 mio. kr., 500-999 mio. kr., 1 mia. kr. eller mere, Ved ikke

39. Hvor store var afvigelserne i økonomi fra det aftalte i det samlede projekt?

Under 10 %, 10-19 %, 20-29 %, 30-39 %, 40-49 %, 50 % eller derover, Ved ikke

40. Efter din mening, hvor ligger/lå så hovedansvaret for budgetoverskridelserne? Sæt kun ét kryds.

Det ligger/lå hos bygherre, Det ligger/lå hos rådgiver, Det ligger/lå hos entreprenør, Det ligger/lå hos bygherre og hos rådgiver, Det ligger/lå hos bygherre og hos entreprenør, Det ligger/lå hos rådgiver og hos entreprenør, Det ligger/lå hos alle tre parter, Problemerne skyldes primært andre forhold, Det kan jeg ikke vurdere

Response option jumps: **Det ligger/lå hos bygherre → 42, Det ligger/lå hos rådgiver → 42, Det ligger/lå hos entreprenør → 42, Det ligger/lå hos bygherre og hos rådgiver → 42, Det ligger/lå hos bygherre og hos entreprenør → 42, Det ligger/lå hos rådgiver og hos entreprenør → 42, Det ligger/lå hos alle tre parter → 42, Det kan jeg ikke vurdere → 42**

41. Du svarede, at budgetoverskridelserne primært skyldtes andre forhold end de deltagende parter. Hvad mener du var den/de vigtigste årsager til overskridelserne? Sæt gerne flere krydser.

Mangelfuldt projektmateriale, Urealistisk budget, Urealistisk tidsplan, Manglende forberedelse af projektet, Reglerne i forbindelse med udbud, Mangel på arbejdskraft, Stigende materialepriser, Coronakrisen, Krigen i Ukraine, Forsinkede eller manglende materialeleverancer, Uforudset kompleksitet i projektet, Manglende kompetencer, Andet

42. Var der væsentlige problemer med forsinkelser i det samlede projekt?

Ja, Nej

Response option jumps: **Nej → 47**

43. Hvad er/var den planlagte varighed af det samlede projekt?

Under 3 måneder, 3-6 måneder, 7-11 måneder, 1-3 år, Over 3 år, Ved ikke

44. Hvor store var afvigelserne i tid fra det aftalte i det samlede projekt?

Under 1 måned, 1-2 måneder, 3-4 måneder, 5-6 måneder, Over 6 måneder, Ved ikke

45. Efter din mening, hvor ligger/lå så hovedansvaret for forsinkelserne? Sæt kun ét kryds.

Det ligger/lå hos bygherre, Det ligger/lå hos rådgiver, Det ligger/lå hos entreprenør, Det ligger/lå hos bygherre og hos rådgiver, Det ligger/lå hos bygherre og hos entreprenør, Det ligger/lå hos rådgiver og hos entreprenør, Det ligger/lå hos alle tre parter, Problemerne skyldes primært andre forhold, Det kan jeg ikke vurdere

Response option jumps: **Det ligger/lå hos bygherre → 47, Det ligger/lå hos rådgiver → 47, Det ligger/lå hos entreprenør → 47, Det ligger/lå hos bygherre og hos rådgiver → 47, Det ligger/lå hos bygherre og hos entreprenør → 47, Det ligger/lå hos rådgiver og hos entreprenør → 47, Det ligger/lå hos alle tre parter → 47, Det kan jeg ikke vurdere → 47**

46. Du svarede, at forsinkelserne primært skyldtes andre forhold end de deltagende parter. Hvad mener du var den/de vigtigste årsager til forsinkelserne? Sæt gerne flere krydser.

Mangelfuldt projektmateriale, Urealistisk budget, Urealistisk tidsplan, Manglende forberedelse af projektet, Reglerne i forbindelse med udbud, Mangel på arbejdskraft, Stigende materialepriser, Coronakrisen, Krigen i Ukraine, Forsinkede eller manglende materialeleverancer, Uforudset kompleksitet i projektet, Manglende kompetencer, Andet

47. Din opfattelse af samarbejdet i projektet

I det følgende kommer en række udsagn om, hvordan samarbejdet mellem bygherre, rådgiver og entreprenør har været i forhold til at rette op på problemerne i dette projekt.

48. Bygherre har vist vilje til at samarbejde om at løse problemerne

Helt enig, Enig, Uenig, Helt uenig, Ved ikke/ikke relevant

49. Rådgiver har vist vilje til at samarbejde om at løse problemerne

Helt enig, Enig, Uenig, Helt uenig, Ved ikke/ikke relevant

50. Entreprenør har vist vilje til at samarbejde om at løse problemerne

Helt enig, Enig, Uenig, Helt uenig, Ved ikke/ikke relevant

51. Forholdet mellem parterne i bygge- og anlægsbranchen

Nu vil vi gerne stille nogle spørgsmål om, hvordan du generelt opfatter forholdet mellem de forskellige parter i bygge-og anlægsbranchen.

52. Det er almindeligt, at bygherre frygter at blive snydt af rådgiver

Helt enig, Enig, Uenig, Helt uenig

53. Det er almindeligt, at bygherre frygter at blive snydt af entreprenør

Helt enig, Enig, Uenig, Helt uenig

54. Det er almindeligt, at rådgiver frygter at blive snydt af bygherre

Helt enig, Enig, Uenig, Helt uenig

55. Det er almindeligt, at rådgiver frygter at blive snydt af entreprenør

Helt enig, Enig, Uenig, Helt uenig

56. Det er almindeligt, at entreprenør frygter at blive snydt af bygherre

Helt enig, Enig, Uenig, Helt uenig

57. Det er almindeligt, at entreprenør frygter at blive snydt af rådgiver

Helt enig, Enig, Uenig, Helt uenig

58. Tillid i bygge- og anlægsbranchen

Til sidst kommer nogle spørgsmål om din generelle tillid til de forskellige parter i bygge- og anlægsbranchen

59. Hvor stor tillid har du generelt til dem, der arbejder som/for bygherre? 1 er meget lille tillid, og 10 er meget stor tillid

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

60. Hvor stor tillid har du generelt til dem, der arbejder i rådgivningsbranchen? 1 er meget lille tillid, og 10 er meget stor tillid

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

61. Hvor stor tillid har du generelt til dem, der arbejder i entreprenørbranchen? 1 er meget lille tillid, og 10 er meget stor tillid

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

62. Hvordan oplever du, at samarbejdskulturen mellem parterne i bygge- og anlægsbranchen har udviklet sig over de seneste 10 år?

Samarbejdet er blevet bedre, Samarbejdet er uændret, Samarbejdet er blevet dårligere, Det kan jeg ikke vurdere

63. Har du yderligere kommentarer, må du gerne skrive dem her
