

Working Paper

Af

Christina D. Tvarnø
Adjunkt, Ph.D
Juridisk Institut
Handelshøjskolen i København

Dette working paper er et arbejdsnotat, som stadig er under bearbejdelse.

Marts 2003

Partnering

i et økonomisk og juridisk perspektiv

1. Partnering – en revolution ?

Spørgsmålet er om der er aftaleretlig revolution på vej, en revolution som er baseret på, at hvis virksomhederne vil overleve i den globale økonomi kræves nye initiativer for at skabe værdi.¹ Den globale økonomi er karakteriseret ved omskiftelighed og aggressiv konkurrence. Derfor kan virksomheder sjældent stå alene om at skabe værdi.² Det er forandringen i virksomhedernes værdiskabelse, som er årsagen til revolutionen. I stedet for at skabe værdi alene skaber virksomhederne nu værdier i fællesskab og til det kræves nye samarbejdsformer og nye måder at indgå aftaler på, selv i virksomhedens første levetid. De gamle metoder og teorier duer således ikke mere.

Nye samarbejdsformer indbefatter både i Storbritannien,³ USA og i Danmark begrebet partnering. Selv om partnering er et forholdsvist nyt begreb i Danmark, har partnering allerede i USA vist at være vejen til fundamentale forandringer for, hvordan store virksomheder kontraherer.

Partnering har skabt stor værdi for de virksomheder, som anvender denne samarbejdsform, bl.a. i form af større produktivitet, bedre kvalitet, lavere omkostninger, større konkurrenceevne, forøgelse af innovation, dynamik og synergi.⁴ Alene på baggrund af disse resultater må partnering anses for at være en aftaleform, som er kommet for at blive. Men der er mere i partnering end blot disse forhold.⁵

¹ Udenlandske forfattere mener, at der er en revolution på vej. Her henvises blot til Neil Rackham, Lawrence Friedman og Richard Ruff, *Getting Partnering Right – how market leaders are creating long-term competitive advantage*, McGraw-Hill, 1996. Eberhard E. Scheuing, *The Power of Strategic Partnering*, Productivity Press, Portland Oregon, 1995.

² Se Eberhard E. Scheuing, *The Power of Strategic Partnering*, Productivity Press, Portland Oregon, 1995, s. 11.

³ Se analyse af James Barlow, Michael Cohen, Ashok Jasphapara and Yvonne Simpson, *Towards positive partnering, revealing the realities in the construction industry*.

⁴ Se for dette Eberhard E. Scheuing, *The Power of Strategic Partnering*, Productivity Press, Portland Oregon, 1995, s. 24.

Men netop fordi partnering er et forholdsvis nyt begreb – så er partnering ikke eksplicit defineret i aftaleretten endnu. Dog er der kendetegn ved partnering, såsom at det er en fundamental anderledes form for samarbejde mellem virksomheder, hvor mange af de traditionelle begreber ikke anvendes, hvilket bl.a. kan være leverandør, kunde, sælger og køber. Disse begreber mister betydning i forbindelse med anvendelsen af partnering, hvor begreber som fælles mål og optimering, tillid og gensidig respekt i stedet er i fokus.

2. Partnering – et aftaleretligt begreb

Partnering er således en metode til at indgå aftaler. Ved at bruge partnering i aftaleprocessen kan de involverede virksomheder maksimere deres effektivitet ved at stile efter et fælles mål. Partnering har den fordel, at aftaleformen mindsker risikoen for konflikter mellem aftaleparterne, skaber ligevægt mellem parternes ønskede mål og reducerer antallet af tvister og krav og juridiske omkostninger. Partnering skaber bedre kundefokus, forøger kvaliteten og øger ansvarligheden for forandringer og innovation. Dette er med til at reducere de samlede omkostninger for projektet.

2.1. Partnering i byggeriet

At partnering er en aftaleform, som adskiller sig fra den almindelige måde, hvorpå parter normalt indgår aftaler ses bl.a. af de partneringaftaler, der er indgået i byggeriet. Flere forsøg med partnering i forbindelse med offentlige byggesager viser, at der er penge at spare ved denne aftaleform,⁶ men partnering anvendes også med fordel i andre brancher end i byggeriet.⁷

Ofte vil en partneringaftale i byggeriet indgås mellem bygherren, som danner et team med arkitekt, ingeniør og entreprenør. Disse parter indgår en fælles aftale (samarbejdsaftale eller partneringaftale), hvor de beskriver deres fælles mål med byggeriet og grundlaget for deres indbyrdes samarbejde. Da aftalen indgås tidligt i forløbet, indgår alle parter i projektudviklingen.⁸

⁵ Neil Rackham, Lawrence Friedman og Richard Ruff, Getting Partnering Right – how market leaders are creating long-term competitive advantage, McGraw-Hill, 1996, Kapitel 1 – the partnering revolution.

⁶ Presemeddelelse, By- og boligminister, Jytte Andersen, 14. juni 2000, med henvisning til Rapport : Nye samarbejdsformer – arbejdspapir om udformning af samarbejdsaftaler ved partnering.

⁷ I USA anvendes partnering bl.a. i medicinalindustrien, produktionsindustrien, militæret, finansielle markeder og kapitalmarkedet, management consulting, elektricitetsindustrien, informationsteknologien og telebranchen, jf. The Corporate Partnering Institute, www.corporate-partnering.com

⁸ By- og Bolig ministeriets rapport af december 2000: Nye samarbejdsformer – arbejdspapir om udformning af samarbejdsaftaler ved partnering, s. 5.

I modsætning til en traditionel byggesag anvendes således parametre som: fælles målsætning, fælles optimering, incitament, dialogbaserede løsninger, workshops og nøglepersoner, hvilket ikke anvendes som parametre i en almindelig byggesag. I modsætning til en almindelig byggesag lægger en partneringsaftale ikke særlig vægt på pris, tid, omfang og kvalitet, hvilket er normale parametre i en almindelig byggesag.

Ved at sammenligne en partneringsaftale med en almindelig byggesag anskueliggøres forskelligheden – som igen kan medvirke til at definere, hvad en partneringsaftale egentlig er.

2.2. Tilbudsloven⁹

Aftalelovens deklaratoriske regler understøtter og udfylder partneringsaftaler indgået mellem parterne. I forbindelse med offentlige byggesager gælder dog særlige regler for, hvordan en offentlig myndighed kan udbyde projekter. I forbindelse med vedtagelsen af tilbudsloven er der taget højde for, at aftaler kan indgås via andre samarbejdsformer, herunder partnering.

Formålet med Tilbudsloven¹⁰ er at styrke konkurrencen i byggesektoren for at fremme udviklingen hen imod et bedre og billigere byggeri, at sikre virksomhederne fair og lige mulighed for at deltage i offentlige byggeopgaver, samt at fremme mulighederne for at drage nytte af de fordele nye samarbejdsformer, og hermed partnering, kan indebære.¹¹ Tilbudslovens § 4, stk. 1 giver således mulighed for at indgå i et forpligtende samarbejde om en bygge- og anlægsopgave i forbindelse med offentligt udbud i byggesager.

Tilbudslovens § 4, stk. 1: "Ved licitation forstås i denne lov, at en opgave udbydes, således at flere opfordres til inden samme bestemte tidspunkt og på samme udbudsgrundlag eller ud fra fælles mindstekrav at give bindende tilbud eller at give tilbud om at indgå i *et forpligtende samarbejde* om en bygge- og anlægsopgave..."
(Egen kursivering.)

Partnering er således ikke eksplicit omfattet af Tilbudslovens § 4, stk. 1. Af bemærkningerne til lovforslaget¹² fremgår det imidlertid, at partnering er en delmængde af begrebet "*det forpligtende samarbejde*".

⁹ Se også Christina D. Tvarnø, Partnering - En aftaleretlig udfordring, RETTID 2002.

¹⁰ Lov nr. 450 af 7.6.2001 om indhentning af tilbud i bygge og anlægssektoren.

¹¹ Lovforslagets almindelige bemærkninger, jf. L 140, 2000/1, Forslag til lov om indhentning af tilbud i bygge- og anlægssektoren.

¹² Jf. lovforslagets bemærkninger til de enkelte bestemmelser - til § 4, jf. L 140, 2000/1, Forslag til lov om indhentning af tilbud i bygge- og anlægssektoren.

I henhold til lovforslagets almindelige bemærkninger¹³ fremgår endvidere at, ”Ved *partnering* tilstræbes det, at der efter en konkurrence i en tidlig fase kan ske en udvælgelse af et team af rådgivere og entreprenører med henblik på indgåelse af en bindende samarbejdsaftale om det videre forløb af den konkrete bygge- eller anlægsopgave. Det er kendetegnende for *partnering*, at der ikke ved tildeling af opgaven er sket en sådan detaljering af opgaven, at der i traditionel forstand kan afgives en bindende pris. *Partnering* vil derfor kun være relevant i situationer, hvor kriteriet for tildeling af ordren er det ”økonomisk mest fordelagtige bud”, og hvor et priskriterium kan indgå i de valgte delkriterier på anden måde end med en samlet bindende pris for opgaven, eksempelvis i form af en »målpris« (target price), maksimumspris (ved en bindende budgetramme), enhedspriser, timepriser eller lignende.” (Egen kursivering.)

Partnering indebærer, at den offentlige udbyder og den valgte tilbudsgiver i et forpligtende samarbejde varetager den detaljerede tilrettelæggelse af den arbejdsproces, der skal føre til det efterspurgte produkt.¹⁴

Kendetegnet ved partnering i en offentlig byggesag er således, at der ikke ved tildelingen af opgaven er sket en sådan detaljering af opgaven, at der kan angives en bindende pris, samt at der er en kontraktlig sammenhæng mellem teamets medlemmer, hvor parterne forpligter sig til at stå inde for gennemførelsen af det samlede projekt.¹⁵

Anvendes partnering i et offentligt udbud gælder hermed, at parterne har et kontraktligt ansvar for den samlede opgave, hvor en konkretisering af opgaven ikke nødvendigvis er fastlagt i forbindelse med tildelingen.

I henhold til de almindelige bemærkninger til tilbudsloven fremgår det, at formålet med tilbudsloven bl.a. er at fremme mulighederne for at drage nytte af de fordele, nye samarbejdsformer/partnering kan indebære.

Således lægger tilbudsloven op til en anvendelse af partnering ud fra den antagelse, at dette kan medføre fordele for byggeriet.

Der er endvidere taget højde for, at tilbudslovens regler ikke ændre ved den praksis der allerede anvendes af offentlige bygherrer, men at reglerne på den anden side skal danne de ydre rammer, der kan sikre at der altid skabes tilstrækkelig konkurrence ved valget af entreprenør til offentligt byggeri. Reglerne har således til formål at afspejle markedet og aktørernes praksis, men sikre efficiente regler.

Det skal kort bemærkes, at offentlige udbud endvidere reguleres af EU-reglerne, såvel de traktatmæssige regler som udbudsreglerne. EU-reglerne sætter som udgangspunkt

¹³ Lovforslagets almindelige bemærkninger, jf. L 140, 2000/1, Forslag til lov om indhentning af tilbud i bygge- og anlægssektoren.

¹⁴ Jf. bemærkninger til lovforslagets enkelte bestemmelser - til § 4, jf. L 140, 2000/1, Forslag til lov om indhentning af tilbud i bygge- og anlægssektoren.

¹⁵ Jf. bemærkninger til lovforslagets enkelte bestemmelser - til § 1, jf. L 140, 2000/1, Forslag til lov om indhentning af tilbud i bygge- og anlægssektoren.

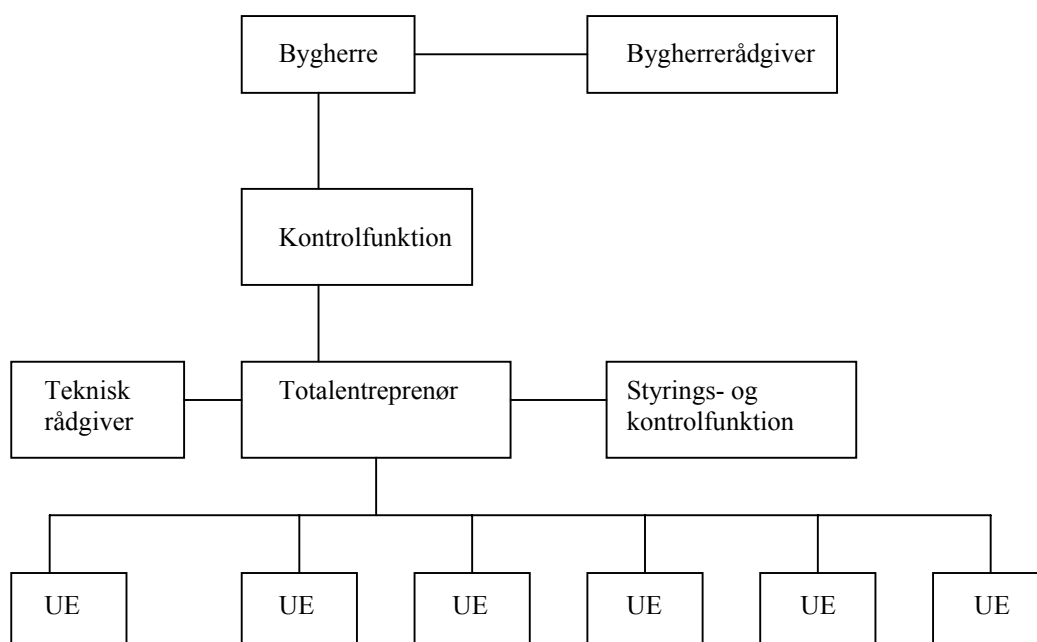
visse grænser for anvendelsen af partnering, specielt grundet forhandlingsforbuddet.¹⁶ En partneringaftale indbefatter forhandling, og såfremt et offentligt udbud er omfattet af EU-reglerne, kan reglerne have indflydelse på, hvorvidt et offentligt udbud kan gennemføres som en partneringaftale.

2.2.1. Er partnering blot en forklædt totalentreprise?

Ølstykke Kommune har i forbindelse med et skoleombygningsprojekt besluttet at anvende partnering. Byggeopgaven blev derfor udbudt med tildelingskriteriet ”det økonomisk mest fordelagtige bud” i en EU-licitation i partnering med senere indgåelse af totalentreprisekontrakt. Ved prækvalifikationen blev delkriteriet ”prisen” derfor lavt vægtet. Et samarbejde mellem arkitekt, ingeniør og entreprenør kunne så byde på opgaven og først efter valget af ”konsortium” skulle parterne sammen projekttere byggeriet i fællesskab, bl.a. på baggrund af incitamentsaftaler, som skulle sikre en billigere og hurtigere opførelse af byggeriet – som derefter skulle komme alle parter til gode.

Dette er et godt eksempel på, at partnering ikke er en forklædt udgave af totalentreprise, hvor bygherren alene indgår aftale med totalentreprenøren. Ved partnering optræder både rådgivere, projekterende og udførende parter, sammen med bygherren, som ligestillede parter, med samme mulighed for at påvirke processen.

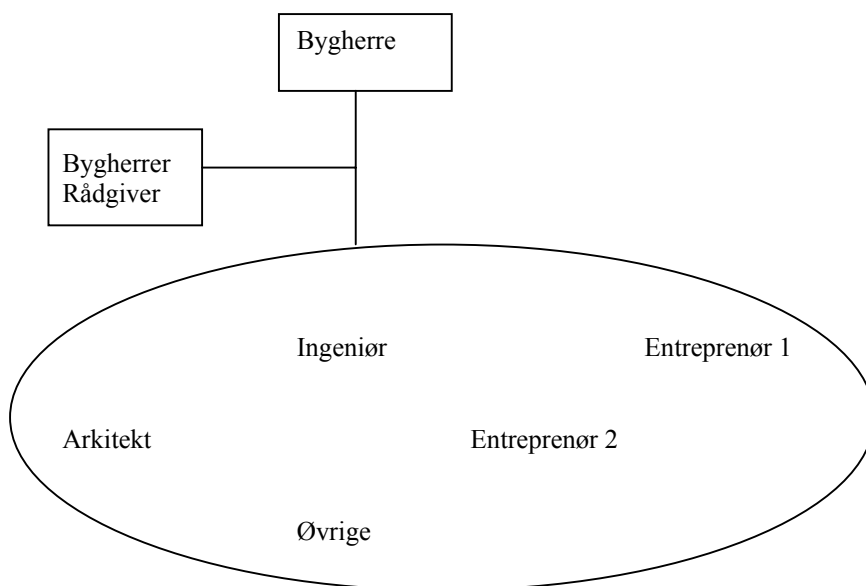
Totalentreprise kan illustreres som følgende:



¹⁶ Se nærmere om forhandlingsforbuddet i Steen Treumer, Ligebehandlingsprincippet i EU's udbudsregler, DJØF, 2000, s. 139 ff.

Ved totalentreprise sker der ingen deling af viden og information. Derimod er der stramme juridiske og organisatoriske rammer. Bygherren kan ved en totalentreprise sætte sin lid til de entreprise kontrakter som er udarbejdet og til tvistløsnings situationen.

Hvorimod partnering kan illustreres som følgende:



Her deler parterne viden og information. Ved partnering skal bygherren indgå aftalen på et andet grundlag. Bygherren skal ville åbenhed og kommunikation, hvilket medfører, at bygherren skal kunne deltage i beslutningsprocessen hurtigt og direkte og være klar til at indgå i et forpligtende, synligt og engageret samarbejde, hvor beslutningerne tages på det rette tidspunkt.

I forlængelse af partneringaftalen indgår parterne i den danske byggebranche en entreprisekontrakt, i de fleste tilfælde i henhold til AB/92.

I de foreliggende danske partneringaftaler bliver der henvist til AB/92, hvor der dog kan være forhold, hvor der sker suppleringer eller afvigelser. Det kan dog være væsentligt at undersøge om AB/92 skal indgå i det samlede aftalegrundlag.

I det norske samarbejdsaftalekoncept indgår den norske AB ikke i sin helhed. Det skyldes, at AB ikke er skrevet til parter, som indgår i et samarbejde baseret på tillid.

At man i Danmark har skønnet at bibeholde AB som udgangspunkt for partneringaftalens senere udformning som entreprisekontrakt skyldes, at det anses for mere hensigtsmæssigt, at parterne selv ændrer de forhold i AB/92, som de ikke ønsker skal være en del af partneringsaftalegrundlaget.¹⁷

Forskellen på totalentreprise, som den hidtidige aftaleform i byggesager, og på partnering, som er den nye aftaleform i bl.a. byggesager, ses meget tydeligt af de to figurer ovenfor. Specielt skal det bemærkes, at partnering ikke er ens ved hver indgået aftale, men er en aftaleform, som kan variere fra gang til gang. Således er en af styrkerne ved partnering, at samarbejdsformen kan tilpasses til det givne projekt.

Det er derfor heller ikke nemt at indføre begrebet partering i loven, som det netop heller ikke er sket i forbindelse med udarbejdelsen af tilbudsloven, hvoraf der i § 4, stk. 1 alene fremgår, at licitation skal kunne ske ved anvendelsen af nye samarbejdsformer, hvilket bl.a. er partnering, jf. bemærkningerne til loven.

Der er bl.a. anvendt partnering i forbindelse med private byggerier. I forbindelse med byggeriet for 1. mia. kr. i Tuborg Nord og Nykredits nye hovedsæde på Kalvebod Brygge. Begge byggeprojekter er indgået mellem private parter.

I begge tilfælde har bygherren sammen med bygherrerådgivere gennemført et meget grundigt forarbejde, og har truffet beslutninger med meget kort varsel, hvilket har været en fordel.¹⁸ Sagerne behandles igen nedenfor i afsnit. 9.

Netop den private branches anvendelse af partnering åbnede op for en lovændring, således at partnering også blev mulig for offentlige byggerier – og derfor er der nu åbnet mulighed for udbud i form af partnering, jf. tilbudslovens § 4, stk. 1.

Indenfor byggeriets erhverv er der sat en række initiativer i gang med henblik på at sammenholde de hidtidige erfaringer med partnering. Dette gøres for at skabe standarder for denne type samarbejde og aftaleindgåelse. For at fjerne eventuel tvivl hos byggeriets partner kan det være nødvendigt at udarbejde retningslinier, guidelines og eventuelt standardbetingelser for partnering. Ligeledes bør det undersøges, om man ved indgåelse af en partneringsaftale bør anvende AB 92 eller en anden form for materiel kontrakt.

¹⁷ Se for ovenstående By- og Bolig ministeriets rapport af december 2000: Nye samarbejdsformer – arbejdspapir om udformning af samarbejdsaftaler ved partnering, s. 6.

¹⁸ Erhvervsfremme Styrelsen, Partnering – et studie af nye samarbejdsformer i byggeriet, Maj 2000.

2.3. Det økonomisk mest fordelagtige bud

Bygherren kan ved partnering således vælge sin tilbudsgiver på et løsere grundlag, som f.eks. kan være parternes tekniske og økonomiske forhold og et overslag over, hvorledes opgaven skal løses og omkostningerne forbundet hermed, skitser mv.

Set i sammenhæng med *det økonomisk mest fordelagtige bud*, jf. § 8, ses af bemærkningerne, at det er lovgivers formål at åbne op for anvendelse af de tildelingskriterier, som nævnes i bygge – og anlægsgesetzets artikel 30, således at tilbudsgiverne helt eller delvist beskriver processen eller opgaven og ikke lægger vægten på prisen. Her kan laveste pris ikke være udslagsgivende for bygherren ved valg af tilbudsgiver. Dette gælder også ved omvendt licitation, hvor prisen er givet, men hvor der konkurreres på det kvalitative indhold.¹⁹

Det økonomisk mest fordelagtige bud skal ses i sammenhæng med den forhandlingsadgang, der er åbnet mulighed for med tilbudsloven. Tidligere fandtes denne forhandlingsmulighed ikke, og formålet med forhandlingsadgangen er ønsket om, at der skal være mulighed for at foretage en udviklende dialog gennem forhandlinger mellem udbydere og entreprenør, således at udbyderen kan sikre sig det bedste tilbud på markedet.²⁰

Således er *partnering* baseret på en mere fleksibel måde at indhente tilbud, på ønsket om en øget interesse i at udvikle et samarbejde, på en forholdsvis begrænset detaljeringsgrad af tilbuddet og på manglende mulighed for at opgøre den endelige pris på byggeriet.

3. Partnering og aftalereglerne

Succesen af brugen af nye samarbejdsformer kan dog i en vis udstrækning hindres ved de gældende regler for samarbejde og aftaleindgåelse, både reelt, og hvis der ikke er klarhed over, hvordan parterne er stillet ved en eventuel tvist.

Som i andre aftalerelaterede problemstillinger er der forskel på, hvorvidt aftalereglerne betragtes ud fra partsperspektivet eller ud fra domstolsperspektivet.²¹

Partsperspektivet tager udgangspunkt i, hvordan aftalereglerne påvirker parternes incitament til at indgå en aftale eller ikke at indgå en aftale. Hvorimod domstolsperspektivet, i forbindelse med aftalereglerne, tager udgangspunkt i en konkret tvist mellem parterne. Her er den ene part henholdsvis sagsøger eller sagsøgte, og domstolen skal her ud fra gældende ret bedømme, hvilken part som har ret.

¹⁹ Jf. lovforslagets bemærkninger til § 8.

²⁰ I henhold til lovforslagets almindelige bemærkninger.

²¹ Jan Hellner, *Kommersiell avtalsrätt*, 4. udgave, 1993, Norstedts Juridik AB, s. 24 ff.

Når parterne indgår aftalen er det ud fra et ønske om, at der ikke vil forekomme tvister. Hvis en part tillægger en tvistsituation for stor betydning i aftaleindgåelsen, vil det være svært at få aftalen på plads. Dog skal en part indgå aftalen med iagttagelse af en vis form for forsigtighed, men stadig ud fra en omkostningsminimerings betragtning.

Samtidig er det en umulighed for parter at imødesee alle fremtidige tvister, og der er således altid en risiko for, at domstolenes vurdering bliver nødvendig. Ufuldstændige kontrakter kan udmunde i meget lidt omfattende kontrakter eller meget omfattende kontrakter – specielt i forhold til aftalens økonomiske indhold.

En aftale om køb af genusvarer til videresalg vil sandsynligvis ikke være ligeså omfattende som en aftale om et byggeri af et kontordomicil. Dette er også udslagsgivende i byggebranchen. Hvor anvendelsen af meget omfattende entreprise kontrakter har været meget normalt.

Da domstolsperspektivet vil få betydning for parternes indgåelse af partneringaftaler, er det nødvendigt at undersøge, hvorledes gældende ret influerer på en aftale indgået mellem parter i et partnering samarbejde.

Med udgangspunkt i *lex specialis* – reglen viger aftaleloven for reglerne i tilbudsloven, jf. aftalelovens § 1, 2. pkt., men praksis viser, at aftalelovens regler anvendes som udfyldning.²² Partnering anvendt i byggebranchen skal således også ses i lyset af de almindelige aftaleregler, men det samme er tilfældet for partnering i andre brancher, hvor tilbudsloven ikke finder anvendelse.

Den aftaleretlige grundsætning om aftalefrihed og retten til at finde en aftalepart begrænses for tilbudsgiverens vedkommende i tilbudsloven, som er strammet i forhold til den tidligere licitationslov.²³ Tilbudsloven gælder kun for bygge og anlægsvirksomhed ved offentlige byggesager, og kan derfor ikke give en overordnet definering af begrebet partnering, men kan medvirke til at udlede gældende ret for partnering aftaler. At tilbudsloven nu åbner mulighed for at anvende nye samarbejdsformer som f.eks. partnering viser, at partnering nu også er en mulighed i offentlige byggesager. Derfor vil partering også være en mulig aftaleform for andre brancher og vil falde ind under partsautonomiens ramme.

Hermed har begrebet partnering fundet vej ind i dansk ret, hvilket har været en nødvendighed grundet reglerne for offentligt udbud i byggesager. Men der er ikke behov for at skrive partnering ind i andre aftaleretlige regler, da disse er funderet i partsautonomien, og parterne her kan aftale hvad de vil.

²² Jf. Michael Steinicke, *Tilbudsindhentning i bygge- og anlægssektoren*, Nyt juridisk forlag, 2002, med henvisninger.

²³ Jf. Lasse Simonsen, *prekontraktuel ansvar*, Universitetsforlaget i Oslo, 1997 og Michael Steinicke, *Tilbudsindhentning i bygge- og anlægssektoren*, Nyt juridisk forlag, 2002, med henvisninger.

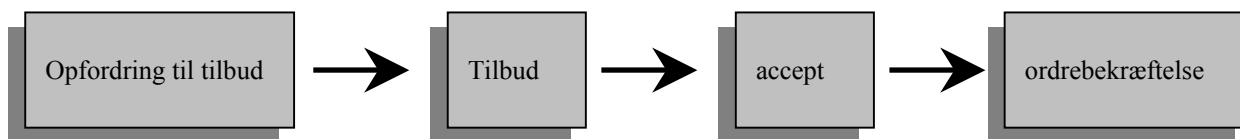
3.2. Definitionen af aftaleindgåelse ved partnering

Partnering er så nyt et begreb, at den letteste måde at definere en partneringaftale på er at definere, hvad den ikke er, f.eks. at en partneringaftale ikke går ud på at indgå en bindende aftale om levering eller køb, men derimod er formålet med en partneringaftale, at parterne i samarbejde skal finde frem til det rette produkt, og herunder det rette produkt for alle parter, med respekt for alle parters ønsker og forventninger.

Dette er dog ikke ensbetydende med, at de aftaleretlige regler ikke vil have indflydelse på en partneringaftale. Hvis parterne i sidste ende er nødsaget til at lade en tvist afgøre ved domstolene, så vil de almindelige obligationsretlige regler få indflydelse på partneringaftalen.

De almindelige obligationsretlige regler er udformet med henblik på at regulere aftaler indgået med et andet formål. Dette formål er indholdet af den traditionelle aftale, hvilket svarer til partens egen optimering, suboptimering og dermed optimering af egne interesser, i modsætning til partneringaftalens formål, hvilket som nævnt er et samarbejde om et fælles mål.

Traditionel aftaleindgåelse i henhold til aftalelovens regler.



Således kan parterne selv aftale, hvad de vil i henhold til § 1, stk. 2, men hvis intet andet følger af tilbudet eller svaret eller af anden handelsbrug eller anden sædvane vil et aftaleretligt forløb se ud som vist ved figuren lige ovenfor.

Som almindelige aftaler skal en partneringaftale som udgangspunkt reguleres i henhold til aftalelovens regler, og dermed udfyldes og fortolkes i henhold til aftalelovens deklatoriske regler, med mindre andet følger af sædvane og handelsbrug.²⁴

Ved hjælp af disse branchekutymer er det muligt at opstille en karakteristik for partneringaftaler, f.eks. indenfor bygge og anlægsbranchen, men også indenfor andre brancher. I tilfælde af en tvist vil domstolene således tage udgangspunkt i en sådan analyse, samt i den specifikke aftale mellem partnering deltagerne.

²⁴ Således er første retskilde af betydning at undersøge, i hvilken udstrækning branchen har opstillet regler for partneringaftaler.

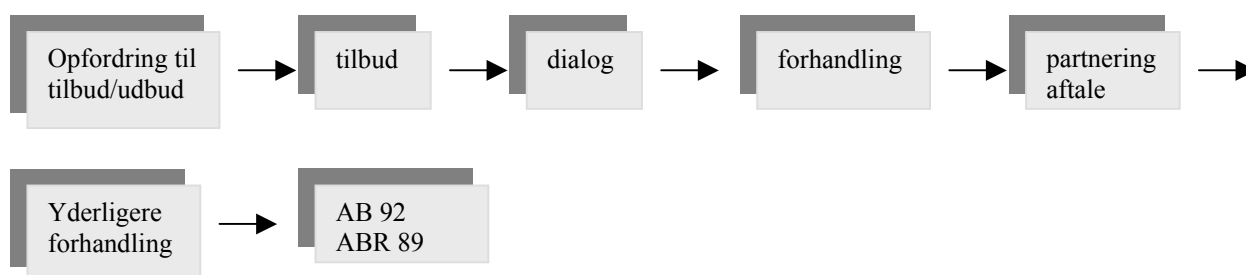
Almindelig ikke branche specifik partneringaftale



Denne figur er meget illustrativ i forhold til at forklare forskellen på en traditionel aftale i henhold til aftalelovens regler og en partneringaftale i forhold til brache kutymerne.

Samarbejdet er nøglebegrebet i partnering. Således finder der ikke en egentlig tilbud og accept situation sted, som der gør ved traditionel aftaleindgåelse, efter aftalelovens opbygning.

Byggebranchens partnering aftaleindgåelse er opstået som følgende, og er herefter indført som regelgrundlag i tilbudsloven:



Netop muligheden og nødvendigheden af forhandlingerne i forhold til den endelige aftaleindgåelse er det, som § 11 i tilbudsloven åbner mulighed for.²⁵

Det ses af tilbudslovens § 11, at der netop er åbnet mulighed for denne form for aftaleindgåelse med en foranliggende dialog, inden selve aftalen indgås mellem parterne.²⁶ Hvis ikke tilbudsloven tog højde for denne dialog, ville det ikke være muligt at gennemføre en partneringaftale i byggerier, som falder ind under lovens anvendelsesområde.

²⁵ Se for en nærmere redegørelse af § 11, Michael Steineke, Tilbudsindhentning i Bygge- og anlægssektoren, Nyt juridisk forlag, 2002, s. 94.

²⁶ Se også Michael Steineke, Tilbudsindhentning i Bygge- og anlægssektoren, Nyt juridisk forlag, 2002, s. 93.

Da samarbejdet om aftalens indgåelse er meget karakteristisk for partneringaftaler, medfører dette også, at aftaleindgåelsen sker på et løsere grundlag end den traditionelle aftale. Det vil hermed sige, at hvis der skulle opstå en tvist i den tidlige fase af samarbejdet, så vil der stort set ikke være et aftalegrundlag at afgøre tvisten ud fra. Hermed ligeledes at det vil være vanskeligt at afgøre, hvilken eventuel positiv opfyldelsesinteresse der kunne blive tale om. Dette vil således føre til, at der alene kan blive tale om negativ kontraktinteresse for så vidt at samarbejdet ophører, alene ud fra, at der normalt ikke vil være aftalt en pris for produktet eller aftalens indhold.

I byggebranchen vil en bygherre i forbindelse med partnering skulle vælge en samarbejdspartner alene ud fra virksomhedernes evne til at udføre en eventuel løst beskrevet opgave. Dette er modsat en traditionel licitationssag, hvor der anvendes mindstepris som tildelingskriterie. Her skal bygherren se på den pris, som virksomhederne har angivet i de indløbne tilbud. Her skal bygherren ikke se på, hvorvidt virksomhedernes evne påvirker det færdige resultat, men kun se på løsningen af den udbudte opgave. Forskelligheden til den traditionelle aftaleindgåelse er igen med til at vise, hvad partnering ikke er, hvilket igen leder til forståelsen af en partneringaftale.

4. Partnering i byggebranchen

Partnering er opstået i forskellige brancher, men endnu ikke i Danmark. Det må dog forventes, at det kommer. Grunden til at byggebranchen er udgangspunktet for denne fremstilling er, at det er fra denne branche, vi kender partnering i Danmark. Byggebranchen har nemlig taget begrebet og metoden til sig for at skabe økonomiske fordele. Netop det forhold, at partnering er opstået i en branche frem for via lovgivning er interessant, da det giver mulighed for at undersøge de økonomiske incitamenter til at indgå partneringaftaler og undersøge om branchen selv har fundet en efficient aftaleform.

Det har været kendt i det private byggeri, at partnering kan give store økonomiske og produktionsmæssige fordele. Partnering betyder, at byggeriets parter indgår i et forpligtende samarbejde med bl.a. åbne kalkulationer og regnskaber. Til gengæld får alle parter en del af fortjenesten ved eventuelle besparelser.²⁷

Partnering skaber bedre, billigere og hurtigere byggeri og partnering er en aftale mellem 2 eller flere parter, som er baseret på dialog og tillid fremfor modspil og mistillid.²⁸

²⁷ I henhold til tidligere By og Bolig minister Jytte Andersen, pressemeddelelse 14. juni 2000

²⁸ Jf. Temagruppe 8, rammebetingelser, slutrapport oktober 2000, by- og bolig ministeriet, projekt hus

Partnering tager således udgangspunkt i et udvidet samarbejde (i forhold til det traditionelle) mellem rådgivere, bygherre og udførende parter. Indholdet og omfanget af en partneringaftale varierer fra sag til sag, viser de gennemførte projekter, men alle gennemførte partneringprojekter har en fælles nævner – bygherren er aktivt deltagende i et udvidet samarbejde, som unddrager alle de udførende parter helt fra projektets begyndelse.²⁹

Forløbet kan beskrives som følgende:

- Først afholdes en prækvalifikation med henblik på udvælgelse af deltagere i en begrænset konkurrence.
- Konkurrencen kan ske som begrænset udbud, eventuelt som projektkonkurrence eller udbud efter forhandling, jf. forsyningsvirksomhedsdirektivet.
- Der vælges et team af parter efter det økonomisk mest fordelagtige bud, med prisen som et lavt vægtet tildelingskriterie.
- Der indgås en samarbejdsaftale mellem parterne.
- Der sker en projektering og pristilpasning med deltagelse af alle parter.
- Hvis samarbejdet kan gennemføres på baggrund af omfang, økonomi og kvalitet indgås i Danmark en totalentreprise baseret på ABT, ABR eller AB og samarbejdsaftalen gælder fortsat.
- Kan samarbejdet ikke føre til overholdelse af omfang, økonomi og kvalitet kan bygherren mod kompensation anvende det udarbejdede projektmateriale i et nyt udbud.

I byggebranchen har det bl.a. været ønsket fra branchens side, at der kan ske en udvælgelse af et team, bestående af både rådgivere, arkitekter, ingeniører og entreprenører i en tidlig fase, allerede før projekteringen påbegyndes. Herved ønsker branchen mulighed for at udvælgelsen af samarbejdsparter kan ske førend projektets omfang, kvalitet og pris er lagt fast.³⁰

²⁹ By- og boligministeriet, Nye samarbejdsformer i byggesager, En kort indføring i partnering, maj 2000.

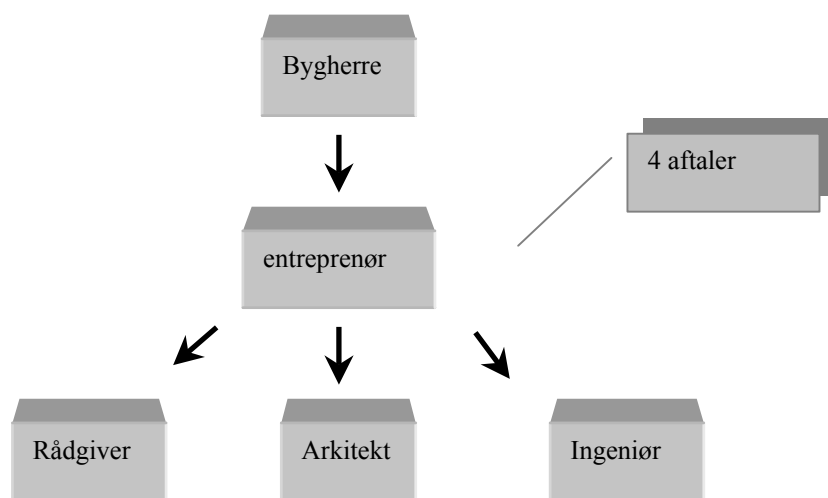
³⁰ Notat – Nye samarbejdsformer – partnering i relation til nationale cirkulærer og EU's udbudsdirektiver, Maj 2000, by- og bolig ministeriet.

Partnering kan f.eks. se ud som følgende: I forbindelse med opførelsen af et nyt LO-domicil gennemføres byggesagen i et partneringarrangement³¹, som bl.a. indeholder følgende organisatoriske elementer:

1. En fælles tegnestue for både arkitekt, ingeniør og entreprenør
2. En overordnet styregruppe for den samlede projektorganisation, bestående af ledere fra de respektive virksomheder i partneringaftalen
3. En økonomisk incitamentsaftale, hvor rådgivere og entreprenører aflønnes i forhold til prisen for det færdige byggeri. Udfra en på forhånd fastsat fordelingsnøgle fordeles afvigelser (positive som negative) fra den kalkulerede pris mellem medlemmerne i partneringaftalen
4. Afholdelse af seminarer og workshops
5. Omfordeling af arbejdsopgaver og integreret problemløsning
6. Beslutninger træffes fælles af en gruppe på baggrund af flervejskommunikation mellem de berørte parter
7. Samarbejde på tværs af faggrupper

Heraf ses at partnering ikke blot er en anden måde at udbyde og gennemføre et byggeri på. Selve aftalemodellen er anderledes i forhold til traditionelle byggeaftaler.³²

Nedenfor ses en traditionel aftalemodel, hvor parterne tilrettelægger og udføre opgaverne i henhold til det aftalte og i øvrigt med henblik på, selv at opnå størst mulig økonomisk gevinst ved indsatsen.

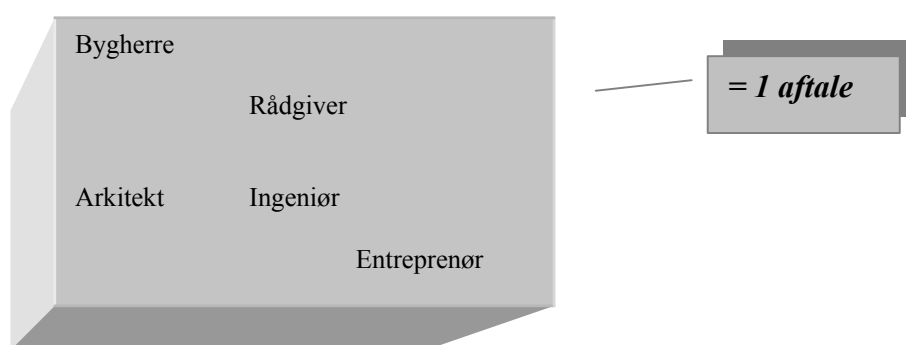


³¹ Evaluering af Partnering – LO hovedsæde, Notat 2: Evaluering af brug af partnering i projekteringsfasen, udarbejdet af Mikkel A. Thomassen og Lennie Clausen, By og Byg, Statens Byggeforskningsinstitut 201.

³² Se om LO-hovedsæde byggeriet nedenfor i afsnit 10.1.

Der er således tale om 4 forskellige aftaler, som bygherren indgår med de øvrige parter i byggesagen.

Modsat ses nedenfor, at der ved indgåelse af en partneringaftale kun indgås en aftale mellem parterne i fællesskab. En partneringaftale, hvor parterne bidrager aktivt og forpligtende – og under hele processen prioritere de fælles værdier og mål, kan illustreres som følgende.



I partneringaftalen er der kun indgået en aftale mellem alle deltagerne i projektet.

Netop fordi en partneringaftale er så forskellig fra en traditionel aftalemodel, giver det sig selv, at selve indholdet af aftalen ligeledes er anderledes. Der er ovenfor givet en række eksempler på, hvordan forskellige partnering aftaler er blevet udformet, men overordnet kan en partneringaftale indeles i en række byggeklodser, som i samlet form giver partneringaftalen.

En partneringaftale kan inddeles i ti byggesten, som kan illustreres som følgende:³³



De ovenfor viste byggeklodser er, hvad branchen anser for vigtige elementer i en partneringaftale.

1. At der arbejdes ud fra et sæt af fælles mål og værdier, er grundstenen i en partneringaftale. Allerede fra begyndelsen inden projekteringsfasen fastlægges fælles målsætninger for byggesagen. Gennem disse drøftelser finder parterne frem til en fælles forståelse af de værdier, parterne ønsker skal gælde for samarbejdet.
2. At parterne skal have respekt for hinandens succeskriterier skyldes, at parterne indgår i samarbejdet med hver sine forudsætninger, som det er vigtigt, at de øvrige parter respekterer.
3. Incitamentsaftaler skal sikre en styrkelse i samarbejdet, f.eks. i forbindelse med, at der sker en overskudsdeling og præmiering ved aflevering af projektet uden mangler. En anden incitamentsaftale kunne være en aftale om at fordele opnåede projektbesparelser mellem bygherre og de udførende parter. Incitamentsaftaler har til formål at styrke samarbejdet og modvirke suboptimering.

³³ Figur egen tilvirkning. Henvisning til de 10 byggeklodser, se By- og boligministeriet, Nye samarbejdsformer i byggesager, En kort indføring i partnering, maj 2000.

4. Brugen af nøgletal og benchmarking skal gøre det synligt, om målsætningerne efterleves og er endvidere et incitamentsskabende redskab. Man kan bl.a. arbejde med nøgletal for budgetoverholdelse, totaløkonomi, brugertilfredshed og mangler ved aflevering.
5. Åbne kalkulationer og regnskaber er tilfredshedsskabende og en nødvendig forudsætning i en partneringaftale, hvor prisen fastlægges gennem forhandling.
6. Anvendelsen af teambuilding og workshops er med til at styrke samarbejdsformen i en partneringaftale, da beslutningerne træffes via tillidsfuld dialog.
7. Ligeledes løses konflikter ved dialog, da parterne har indvilget i at løse konflikter uden formelle retsskridt og uden, at der opstår tabere.
8. At de udførende parter er med i projektudformningen er meget væsentligt i en partneringaftale, da et projekt vil være maksimalt udførelsesegnet, samt at behovet for sparerunder mindskes, hvis entreprenøren og de øvrige parter, herunder også fagentreprenøren, deltager i projekteringen, hvor det er relevant.
9. Anvendelsen af multifaglige arbejdssjak er endvidere medvirkende til at modvirke suboptimering i forbindelse med udførelsen af projektet.
10. Hvilket ligeledes er tilfældet med gennemgående nøglepersoner i hele byggesagen. Det er afgørende for at samarbejdet bliver en succes, at nøglepersonerne er velvilligt indstillede og forbliver sammen i hele forløbet.

De ti byggesten skal ses som branchens råd og redskaber, der kan være parterne til nytte, når og hvis de ønsker at gennemføre en byggesag i form af en partneringaftale. De ti byggeklodser indgår i en eller anden form i partneringaftalen, som er det vigtigste redskab i en partneringbyggesag. Her defineres målet og de rammer, omfang, økonomi, tid og kvalitet, der er fundamentet for projektet. Ligeledes fastlægger partneringaftalen, hvilke opgaver de involverede parter skal varetage, herunder løsning af tvister og samarbejdets ophør.³⁴

4.1. Tre branchespecifikke cases om partnering og kontraktindgåelsen

Erhvervsfremmestyrelsen har udarbejdet en rapport om handlende partering i byggeriet.³⁵ De tre cases, som danner grundlaget for resultaterne om partnering, tager udgangspunkt i partneringaftaler mellem private parter i byggesager.

Rapporten omfatter byggeriet i Tuborg Nord, omfattende ca. 200.000 m² etageareal blandet erhverv og bolig, samt fællesarealer, parkeringskældre mm.

³⁴ By- og boligministeriet, Nye samarbejdsformer i byggesager, En kort indføring i partnering, maj 2000.

³⁵ Erhvervsfremmestyrelsen, Partnering – et studie af nye samarbejdsformer i byggeriet, maj 2000

Endvidere omfatter rapporten Nykredits hovedsæde på Kalvebod Brygge omfattende nybyggeri på 24.000 m².

Slutteligt omfatter rapporten Trianon på Strøget, hvor der skulle foretages en ombygning og nyindretning af en ejendom tidligere anvendt til beboelse, bageri og bagerbutik til ny butikslejer og kontorformål, med et budget på 20 mio. kr.

Nykredit er dog det eneste af projekterne, hvor partnering har været fuldt i hele byggesagen. I de to øvrige byggesager har partnering været anvendt konkret i forhold til dele af byggeriet, hvor partnering har været anset for fordelagtigt.

Alle tre byggesager har taget udgangspunkt i ”bløde værdier fremfor kontraktuelle værdier. Der er blevet udarbejdet samarbejdsaftaler og kontrakter, men parterne i byggesagerne har ikke fremhævet kontrakterne som væsentlige for at opnå succes. Derimod har incitamenterne til at skabe et godt resultat været meget udtalt både hos de udførende og hos bygherren.

De centrale målsætninger for parterne i byggesagen har derimod været:

- At undgå at de vanskelige forhold på byggepladsen blev en kilde til konflikter
- At overholde en økonomisk ramme, der gav investorerne et tilfredsstillende afkast
- At overholde tidsplanen
- At virksomhederne skulle have et fornuftigt økonomisk resultat
- At resultaterne blev arkitektonisk exceptionelle byggerier
- At lejerne og brugerne blev tilfredse
- At konflikter blev løst ved dialog fremfor i voldgiftsretten
- At der blev etableret et godt arbejdsklima
- At man kunne have det sjovt, mens der projekteres og bygges
- At byggeriet skulle være smukt.

Fordelene for parterne i byggesagerne har været: At øget kommunikation og længerevarende samarbejde medfører få misforståelser, der er færre møder og laves mange mundtlige aftaler

Ud over de rent kontraktlige forpligtelser er der en anden opførsel, selv om man juridisk har ret. Man hænger ikke hinanden op på fejl, men samarbejder om at opdage fejl i tide. At alle parterne deltager tidligt i projekteringen medfører at tingene bliver gjort rigtigt første gang, og de færre gnidninger og konflikter nedbringer omkostningerne.

Ved byggeriet på Tuborg Nord er der endvidere sket det, at lejerne har fået stor indflydelse på det færdige resultat, da bygherren undervejs i forløbet gav lejerne mulighed for at påvirke byggeriet. Både det forhold at bygherren er meget aktiv i byggeforløbet, men også at slutbrugerne får indflydelse på resultatet er væsentlig forskelligt fra et traditionelt byggeri. Endvidere skal bygherre engagementet ses i sammenhæng med, at der ikke blev anvendt den traditionelle bygherreorganisation.

Endvidere ses af de tre byggerier, at anvendelsen af partnering har ført til at projekterne er blevet væsentlig bedre optimerede, hvad angår pris og kvalitet end ved en traditionel fremgangsmåde.

I de tre cases har der kun været et enkelt tilfælde, hvor det har været umuligt for parterne selv at løse konflikten. Men parterne var derimod enige om at følge resultatet af et syn og skøn, udmeldt ved voldgiftsnævnet for bygge og anlægsvirksomhed.

Således har viljen til tidligt at løse problemerne haft en positiv effekt på den samlede proces og har været en vigtig faktor i oplevelsen af samarbejdet hos de forskellige parter i partneringaftalerne.³⁶

4.2. Andre brancher en byggebranchen

Virksomhedernes nye måde at drive forretning på har i alle brancher skabt nye initiativer, som bl.a. indbefatter anvendelsen af partnering. Dette gælder både i produktionsvirksomheder, marketing og i IT-virksomheder. Alle brancher leder efter nye muligheder og metoder til at optimere profit og sænke omkostningerne. Specielt i USA og Storbritannien har partnering stor betydning for vækst og profit. Partnering er et voksende middel til konkurrencemæssige fordele, og det må forventes, at det vil brede sig til alle brancher og Stater indenfor kort tid.³⁷

³⁶ NCC entreprenørfirmaet beskriver partnering som overgangen fra at være parter i en byggesag til i stedet at være partnere, med en åben dialog og fælles målsætning. Se nærmere: WWW.NCC.dk. Som repræsentant for branchen viser NCC, at partering er meget anvendt, og ikke kun i byggesager. Men ifølge NCC er partnering en indstilling mere end en arbejdsmetode, og selv i Danmark er partnering blevet anvendt i andre brancher end i byggebranchen. NCC har f.eks. indgået mange partneringaftaler på leverandørsiden.

Branchens forventning til partneringaftaler er en tidsgevinst, en kvalitetsforøgelse og en økonomisk optimering for alle de involverede. Eksempler på forskellige byggesager, hvor NCC har anvendt partnering:

NCC's afsluttede partnering byggerier: Dahlerups Pakhus på Langelinie, Erikstrupskolen på Stevns, Falckhuset i København, Gladsaxe Stadium, Tårnby Brandstation, Vestjyllands Postcenter i Herning, Post Danmark ejendomme, Østport, Holmegårdskolen i Karlebo.

NCC's igangværende private byggerier: Novo Nordisk i Hillerød, Zoo i København, LO – hovedsæde, Lundbeck A/S, SAS, Tuborg Nord.

NCC's offentlige partnering byggerier: 4 skoler i Bramsnæs, Hellerup skole, Botilbud i Brøndby, DTU, Frederiksberg svømmehal, DIS Birkerød kollegie, rådhuset i Brøndby.

³⁷ Neil Rackham, Lawrence Friedman og Richard Ruff, Getting Partnering Right – how market leaders are creating long-term competitive advantage, McGraw-Hill, 1996, s. 1.

4.3. Fordele og ulemper ved partnering

Til trods for det begrænsede kendskab til partnering såvel i Danmark som de øvrige medlemslande i EU, har aktørerne ofte en umiddelbar holdning til partnering. I forbindelse med at opstille fordele og ulemper ved partnering kan man kort dele aktørerne op i to grupper. De der tror på partnering ideens betydning for samarbejde og omkostningsminimering, som fundamental og strategisk betydningsfuld for virksomhederne, og de som stadig er skeptiske, og som kun betragter partnering som en meget begrænset mulighed for at skabe et indirekte samarbejde med deres leverandører. De samme grupper tror på hhv. tillid og afstand, at dele alt med deres partnere, eller skjule deres kernekompetencer ud fra antagelsen af, at enhver partner er en mulig konkurrent.³⁸

Der er ingen tvivl om, at partnering ikke kan anvendes i alle situationer hvor to eller flere virksomheder skal samarbejde om et given opgave, men der er heller ikke tvivl om, at der er grundt til at overveje, om ikke partnering kan være en utrolig fordel både for virksomhederne, branchen og samfundet generelt.

5. Det økonomiske rationale ved partnering

Partnering har undergået en så hurtig udvikling, at det endnu ikke har været muligt at fastlægge en egentlig definition i den nuværende litteratur. Ligeledes har partnering ikke været vurderet af domstolene som en ny form for aftale indgåelse.

Det er meget væsentligt i forbindelse med definitionen af partnering at forstå det økonomiske rationale, som ligger bag ved anvendelsen af partnering.

Partnering er en fundamental anderledes måde at samarbejde på mellem virksomheder, og tidligere aftaleretlige definitioner kan ikke som udgangspunkt anvendes til at forklare og definere partnering.

Partnering er som udgangspunkt nemmere at definere ud fra, hvad det ikke er. Det er ikke en tilbudsgiver og en tilbudsmotager, som fremsender tilbud og accept, eller som forhandler om en kontrakt indeholdende ansvarsfraskrivelser og erstatningsklausuler, hvor den ene part er mere interesseret i at maksimere egen nytte fremfor fælles nytte.

At parterne skal maksimere fælles nytte og kontraktens nytte fremfor egen nytte passer dårligt sammen med det aftaleretlige billede, vi har i dag.

³⁸ Se også Anne Deering & Anne Murphy, *The different engine*, Gower, 1998, s. 193.

Neil Rackham, Lawrence Friedman og Richard Ruff siger følgende om partnerings forskellighed i forhold til traditionelle aftaler:

”Partnering does require a tremendous amount of intimacy to succeed. Trust, information sharing, and breadth of contract across organizations are all required in abundance to make partnership work. Traditional supplier-customer relationships, focused as they are on a single point of contact between a sales representative and a buyer, are often an unstable base from which to launch a partnering initiative”.³⁹

Det kan sammenlignes med, at en virksomheds marketingchef og produktionschef skulle indgå lange kontrakter for at maksimere hver afdelings nytte. Dette ville man ryste på hovedet af i dag. De to afdelinger skal selvfølgelig forhandle sammen om at maksimere fælles nytte og dermed virksomhedens nytte fremfor egen nytte. Det er evident. Men hvorfor skal det være anderledes for to forskellige virksomheder.

Sammenligner man partnering mellem to virksomheder med eksemplet interkulturelt i virksomheden ovenfor kan samme argumentation anvendes. Hvorfor ikke maksimere fælles nytte mellem to virksomheder, hvor den ene producerer og den anden forestår marketingstrategien. Hvorfor skulle det nu kunne retfærdiggøres, at man bare fordi der er tale om to forskellige virksomheder, maksimerer den ens nytte frem for fælles nytte.

Et eksempel fra USA hvor NEC Business Communication Systems sammen med et hospital i Pennsylvania sammen flyttede hospitalet frem til informationssamfundet. Ved at skabe en synergi mellem patienter og personale, online informationer og teleteknik har de to parter i partneringaftalen skabt stor succes ved, at patienter, fra de tjekker ind på hospitalet, får tildelt et simpelt telefonnr. som følger patienten uanset, hvor de skal hen på hospitalet. Ved siden af patienternes senge er der direkte online adgang til databasen for læger og andet personale til patienternes journaler. Denne løsning er baseret på ’a vision of what a hospital can be’.⁴⁰

Disse løsninger sker selvfølgelig ikke af sig selv, men af parter som er drevet af ønsket om at skabe værdi og stærke relationer ud fra en fælles vision, som leder begge parter i samme retning og hjælper parterne med at nå højere mål end individuelle mål.

Med udgangspunkt i den danske byggebranches anvendelse af partnering ses, at der er behov for etablering af nye regler og grundlag for parternes ageren, hvis parterne ønsker at anvende partnering som aftalemetode.

³⁹ Neil Rackham, Lawrence Friedman og Richard Ruff, Getting Partnering Right – how market leaders are creating long-term competitive advantage, McGraw-Hill, 1996, s. 127.

⁴⁰ Neil Rackham, Lawrence Friedman og Richard Ruff, Getting Partnering Right – how market leaders are creating long-term competitive advantage, McGraw-Hill, 1996, s. 97

Denne ageren reguleres vis partneringaftalen (også kaldet samarbejdsaftalen). Parterne opstiller her et sæt af fælles værdigrundlag, som gælder for alle parterne. Partneringaftalen indeholder således et sæt af klare opnåelige fælles mål, som tjener alles interesser.

Dette er en helt ny måde at indgå aftaler på, og det interessante er således at undersøge om denne måde er efficient, samt om de deklaratoriske regler modvirker denne aftaleform.

Partnering er kommet for at blive, og en partneringaftale indebærer et fælles sæt af målsætninger, brug af incitamentsaftaler, tillid og gensidig respekt mellem alle parterne involveret i projektet, hvis der er tale om et byggeprojekt, vil parterne således være bygherre, entreprenør, arkitekt og ingeniør. Det afgørende er samarbejde fremfor at modarbejde, at skabe tillidsprægede relationer og undgå tvister og ansvarsfraskrivelser, og i stedet arbejde for at optimere det omfattede projekt til fordel for alle parter, herunder brugerne/kunderne af projektet/produktet. Herved er parterne bedre rustet til at imødekomme den globale konkurrence, som stadig bliver sværere at manøvrere i.

Det afgørende er, at markedet selv har skabt en efficient aftaleform, og at de deklaratoriske regler skal understøtte denne aftaleform, og dermed give de bedste betingelser for at indgå og fortolke partneringaftaler, således at reglerne bør være gennemsikre og kendte for parterne og i så stor udstrækning som muligt understøtter den efficiente aftale.

6. EU's udbudsregler

EU-retten har indflydelse på indgåelse af offentlige aftaler både på traktatniveau og på direktivniveau, hvilket har betydning for byggebranchen.

EU-retten regulerer således aftaler, hvor offentlige myndigheder indgår grænseoverskridende aftaler, der kan påvirke samhandel med varer og tjenesteydelser, etablering og arbejdskraftens frie bevægelighed, jf. EF-Traktatens bestemmelser.⁴¹

Offentlige aftaler, som overskrider grænseværdierne i udbudsdirektiverne, er ligeledes omfattet af EU-retten, og offentlige aftaler om bygge og anlægsopgaver, som er under grænseværdierne, er således omfattet af den danske tilbudslov.

⁴¹ Her er der ikke fastsat en bagatelgrænse, da en sådan ville være i strid med restriktionsprincippet. Se også Michael Steineke, Tilbudsindhentning i bygge- og anlægssektoren, nyt juridisk forlag, 2002, s. 15 ff.

I henhold til reglerne i udbudsdirektiverne⁴² skal bygherren, eller ordregiveren, anvende en af de i direktiverne definerede udbudsformer. De tre væsentligste udbudsformer⁴³ for indgåelsen af en aftale, som er underlagt reglerne i direktiverne, er *offentligt udbud*, *begrænset udbud* og *udbud efter forhandling*.⁴⁴

Udbud efter forhandling adskiller sig fra de to øvrige udbudsformer, da der ved førstnævnte udbudsprocedure kan forekomme forhandlinger mellem parterne i modsætning til offentligt og begrænset udbud, hvor forhandling som hovedregel er udelukket af konkurrencemæssige hensyn.

I forbindelse med udbud efter forhandling kan ordregiveren henvende sig til tilbudsgiverne med det formål at forhandle sig frem til kontrakt vilkårene, og først ud fra forhandlingsrundens resultater udvælge, hvilken tilbudsgiver der skal indgås kontrakt med.⁴⁵

I relation til partnering problematikken har særligt tjenesteydelses direktivet, bygge- og anlægs direktivet og forsyningsvirksomheds direktivet særlig interesse.⁴⁶

For byggesager, som er omfattet af forsyningsvirksomheds direktivet må det antages, at partnering kan anvendes som udbudsform. Dette skyldes, at der efter forsyningsvirksomheds direktivet kan anvendes projektkonkurrence og udbud efter forhandlinger samt udbud i totalentreprise i forbindelse med udbuddet af byggesagen. Det vil sige, at en bygherre med opgaver, som falder ind under forsyningsvirksomheds direktivet, har mulighed for at gennemføre byggeriet efter en partneringaftaler.

Hvis en anlægsudgift er over tærskelværdien i bygge- og anlægsdirektivet (ca. 39 mio. kr.) skal der foretages udbud efter reglerne i dette direktiv, og her gælder, at der kan ske tildeling efter det økonomisk mest fordelagtige bud, hvor andre kriterier end prisen inddrages, f.eks. den pågældende kontrakt, byggetid, driftsomkostninger, rentabilitet, teknisk værdi, jf. art. 30, litra b.

Det skal anføres i udbudsmaterialet, at samarbejdsaftalen indgås med henblik på senere indgåelse i totalentreprise, og samarbejdsaftalen er som udgangspunkt bindende for parterne, dog med undtagelse af, at det skal være muligt for bygherren at afbryde samarbejdet, hvis projekteringsprocessen viser at grundlaget for pris, kvalitet, økonomi og omfang ikke hænger sammen.

⁴² Se også Steen Treumer, Ligebehandlingsprincippet i EU's udbudsregler, DJØF, 2000. s. 15.

⁴³ Her henvises til direktiv om samordning af fremgangsmåderne med hensyn til indgåelse af offentlige bygge- og anlægskontrakter, 93/39/EØF af 14. juni 1993.

⁴⁴ Hans Henrik Wagner, Entreprise ret, DJØF, 2001, s. 75.

⁴⁵ Se også Steen Treumer, Ligebehandlingsprincippet i EU's udbudsregler, DJØF, 2000. s. 35.

⁴⁶ Se også By- og boligministeriet, Notat - Nye samarbejdsformer, Partnering i relation til nationale cirkulærer og EU's udbudsdirektiver, Maj 2000.

8. Partnering i Storbritannien

Partnering, som det kendes i dag i Danmark, bygger på amerikanske og engelske erfaringer. Således har partnering, som tidligere nævnt, være brugt i en årrække i disse to stater.

Studier af partneringaftaler i netop Storbritannien har vist, at der er en række kriterier som skal opfyldes, for at parterne kan opnå en succesfuld partneringaftale, med de fordele, som automatisk er ønskværdige for parterne ved indgåelsen af denne form for aftale.⁴⁷

Kriterierne er de samme, som danner grundlaget for den danske debat på området, tillid, åbenhed, gensidige fordelagtige mål og optimering, etablering af problemløsningsmekanisme og benchmarking.

Fra de engelske casestudier er det muligt at fremhæve en række faktuelle problemer, som er væsentlige at tage højde for i analysen af partnering problematikken.

Det er afgørende, at en partneringaftale er baseret på tillid og åbenhed, og at de involverede parter viser vilje til at acceptere og dele fejl.

Men ved partnering må det forventes, at parterne deler den andens fejl og misforståelser og selv aktivt deltager i at forhindre den anden parts fejl, således at begge parter får en fordel ud af samarbejdet.

Hvis man i en traditionel aftale leverer for sent, vil der være mulighed for den anden part at gøre misligholdelsesbeføjelser gældende. Hvis en part i en partneringaftale leverer for sent, har alle parterne ansvaret for at minimere tabet ved forsinkelsen i fællesskab.

Da tillid og åbenhed har altafgørende betydning i et partnering forhold, vil disse faktorer ligeledes få betydning i forbindelse med en tvist. Høj tillid, samarbejde og gensidig forståelse, sammenholdt med åbenhed og fleksibilitet skaber en win-win relation mellem parterne, som er vigtig i partnering.

De engelske studier viser endvidere en nuanceret vinkel på parternes aftale indhold. Det er ikke alene en ændring i opfattelsen fra egne mål til fælles mål, som er afgørende, men endvidere at man ved partnering aftaler ligeledes opnår gensidig forståelse for de andre parters mål. De engelske studier viser vigtigheden af også at sikre sameksistensen af forskellige mål i modsætning til kun at fokusere på harmoniseringen af de enkelte parters mål, som ved traditionelle aftaler.

⁴⁷ Se James Barlow, Michael Cohen, Ashok Jaspapara and Yvonne Simpson, Towards Positive partnering, revealing the realities in the construction industry.

9. Partnering i økonomisk perspektiv

Hovedessensen i partnering er samarbejde og tillid. Disse forhold bygger på anvendelsen af forbedret kommunikation, en mere interaktiv arbejds- og ansvarsfordeling, samt en hurtigere og mere effektiv konfliktløsning.

Hvad skal man være særlig opmærksom på:

- at have tilstrækkelig ledelse
- retningslinier for beslutningsprocessen
- forståelse for ansvar og fordeling af roller
- gensidig faglig respekt
- personlige relationer
- ændring af ledelsesopgaver til udarbejdelse af spilleregler, synlig ledelse på visse områder
- tilsyn
- opdeling af projektgruppen i mindre enheder

Trods fordele og ulemper ved partnering er byggebranchen i høj grad enige om, at partnering er vejen frem. Ved hjælp af erfaring vil det være muligt at øge effekten af anvendelsen af partnering.

Partnering kan medvirke til, at budgetterne overholdes, hvilket fra bygherrens synsvinkel er en vigtig parameter, ligeledes i forbindelse med forventningen om billigere byggeri.

Partnering er en positiv proces på kort og lang sigt med fokus på det færdige byggeri og på processen. Samarbejdet mellem parterne skal gøres bedre for at opnå større værdi af partnering.

Partnering er således en specifik måde at organisere byggeprocessen på, og partnering er ud fra økonomisk teori baseret på⁴⁸

- Tæt og længerevarende samarbejde, med
- Betoning af fælles interesser, hvorfor der arbejdes med
- Hensigtserklæringer fremfor kontrakter, hvilket giver
- Et fleksibelt, harmonisk og lærende byggeforløb, og dermed
- Et billigere, bedre og hurtigere byggeri

⁴⁸ Se Matthews et al. Pre-construction projekt partnering: developing the process, Engineering, Construction and Architectural Management, 1996, 3, s. 117-131 og Barlow et al, Towards positive partnering – revealing the realities in the construction industry, The policy Press, University of Bristol, 1997 og Conley et al. Partnering on small construction projects, Journal of Construction engineering and management, sep/okt 1999, samt Evaluering af Partnering – LO hovedsæde, Notat 2: Evaluering af brug af partnering i projekteringsfasen, udarbejdet af Mikkel A. Thomassen og Lennie Clausen, By og Byg, Statens Byggeforskningsinstitut 2001.

Partnering er særegen organiseringsform, som benytter særlige informationskanaler og aflønningsformer.

Ændringen i aflønningsformerne og incitamentsstrukturen giver mulighed for, at mindske omfanget af forskellig rettede økonomiske hensyn og en øget grad af risikodeling i forhold til traditionelle aftalestrukturer i byggeriet.

Ved partnering anvendes den økonomiske terminologi *teaming* til forklaring af informationskanalerne. Ved anvendelsen af disse informationskanaler er kommunikationen flervejs, beslutninger træffes fælles i gruppen og beslutningerne baserer sig på gruppens viden.⁴⁹

Den direkte kommunikation kombineret med god mulighed for feedback, som er grundlaget for partnering, er et godt redskab til håndtering af ny information, der endnu ikke er kodificeret, information i store mængder og forskellig information.

Dog skal man ved partnering være opmærksom på, at netværksstrukturen, hvor alle er i kontakt med alle, medfører, at omfanget af kommunikationen stiger voldsomt med antallet af aktører, og partnering i store grupper er derfor ikke en fordel. Ligeledes er det et problem, at der ikke er en egentlig konfliktløsningsinstans i form af specifik ledelse eller ekstern part.⁵⁰

9.1. LO-domicil – en case

På baggrund af partneringaftalen i forbindelse med opførelsen af LO's nye domicil i Havnestaden i København har det været muligt vha. en række spørgeskemaundersøgelser at komme fem til en række problemer, som skal løses, for at give partnering større økonomisk fordel og som vil kunne fremme indførelsen af denne nye samarbejdsform yderligere.⁵¹

Der er behov for en manual for partnering, der trin for trin angiver, hvorledes et partnerskab startes, implementeres og udvikles.

En tilbundsgående analyse af hvorledes beslutningsrettigheder fordeles med henblik på at udnytte fordelene ved partnering uden at opnå ulemperne i form af uoverstigelige informationsmængder og konflikter.

Etablering af nøgletal til byggeomkostninger (nødvendigt i forhold til incitamentsaftalen).

⁴⁹ Grandori, Organization and economic behavior, London Routledge, 2000.

⁵⁰ Evaluering af Partnering – LO hovedsæde, Notat 2: Evaluering af brug af partnering i projekteringsfasen, udarbejdet af Mikkel A. Thomassen og Lennie Clausen, By og Byg, Statens Byggeforskningsinstitut 2001, s. 16.

⁵¹ Erhvervs- og boligstyrelsen, Partnering i praksis – et studie af brug af partnering i projekteringsfasen, februar 2002, s. 5.

Identifikation af målepunkter, så de deltagende parter kan følge og forbedre partnerskabets udvikling.

9.1.1. Konfliktåndtering i LO

Formålet med partnering er at samarbejde og have tillid til de øvrige deltagere. Dette skal så sikre, at konflikter løses af parterne selv og ikke af advokater, domstole og voldgift. LO sagen har dog vist, at parternes egen konfliktløsningsmodel ikke har været tilfredsstillende. Derimod har samarbejdet i henhold til en række spørgeskemaer været præget af frustration over samarbejdet og problemer som ikke er blevet løst. Således er målsætningen om at ” konflikter bliver håndteret på laveste niveau” kun delvist blevet indfriet.⁵²

9.2. Konfliktåndtering generelt

Partnering har ikke været anvendt i Danmark i særlig lang tid, og derfor er konsekvenserne af partnering for hhv. parter og projekter endnu ikke tydelige. Fra udenlandsk økonomisk litteratur er det dog muligt at se, hvilke konsekvenser partnering kan få for parterne, hvilket kan være en indikator til forventelige juridiske tvister.

At to eller flere forskellige virksomheder og kulturer skal samarbejde om et fælles mål fremfor individuelle mål, ud fra tillid, samarbejde og åbenhed er vanskelig. Der er risiko for at virksomhederne i partneringsamarbejdet er så forskellige at de vil skubbe hinanden i den forkerte retning. Hvis der endvidere ikke forekommer en stærk ledelse og autoritet, som jo er formålet med partnering at undgå, så kan konflikter nemt ende med at fjerne muligheden for at opnå den ønskede synergi mellem virksomhederne. Er det tilfældet, kan partnering fordelene ikke opnås.⁵³

Konflikter er meget uønskede i forbindelse med partnering og med god grund. For det første er konflikter omkostningsforøgende og tidskrævende, også selv om de løses interpartes. Således skal parterne ved hjælp af forhandling selv løse alle konflikter ud fra grundsætningerne om tillid, samarbejde og åbenhed.

⁵² Erhvervs- og boligstyrelsen, Partnering i praksis – et studie af brug af partnering i projekteringsfasen, februar 2002, s. 13.

⁵³ Se også Anne Deering & Anne Murphy, *The different engine*, Gower, 1998, s. 189. Forfatterne giver et eksempel inspireret fra rumindustrien i USA og Rusland. Hvis to rumskibe skal sammenkobles ude i rummet, det ene fra USA og det andet fra Rusland, så er det ikke selve processen med den fysiske sammenkobling, der volder problemet. Det er situationen der følger efter hvor de to forskellige mandskaber nu befinder sig i et fælles rumskib. Det er umuligt for de to besætninger at tale hinandens sprog, hvilket umuliggør en hensigtsmæssig kommunikation. Selv hvis de to besætninger kan tale samme sprog, vil deres kulturelle forskelle betyde et betydeligt vanskeligt samarbejde, som med stor sandsynlighed ville medføre konflikter.

Tillid, samarbejde og åbenhed har dog som hovedformål, at der i et partneringsamarbejde undgås større konflikter, og denne samarbejdsform skal alene derfor være billigere end traditionel aftaleindgåelse.

Men konflikter er endvidere et problem, da de vil skabe et disfunktionel ledelses fokus, fordi ledelsen skal forholde sig til interne konflikter i stedet for at bruge energi på eksterne forhold. Konflikter kræver endvidere ressourcer, som efter de er anvendt på at løse konflikten er spildt og ikke tjener andet formål, men konflikter kan også sætte partneringsamarbejdets integritet på spil. Det afgørende i henhold til økonomisk teori er, at parterne kan være forskellige, men ikke uforenelige.⁵⁴

9.3. Informationskanaler og partnering

For at forstå hvad partnering er, kan det være nyttigt kort at opholde sig ved, hvilke forskellige informationskanaler man generelt kan benytte til at formidle information fra en aktør til en anden. Et forsøg på en udtømmende klassifikation er gengivet i figuren nedenfor.

En klassifikation af informationskanaler jf. Grandori 2000⁵⁵

	Markedet	Ledelse	Partnering (Teaming)	Vaner
Kommunikationen er...	envejs	tovejs	flervejs	finder ikke sted
Beslutninger træffes...	decentralt af den enkelte	af ledelsen	fælles i gruppen	decentralt af den enkelte
Beslutninger baser sig på...	individuel viden	ledelsens viden	gruppens viden	almen viden

⁵⁴ Anne Deering & Anne Murphy, The different engine, Gower, 1998, s. 190.

⁵⁵ Grandori, A, (2000): Organization and economic behaviour, London Routledge.

Figuren viser forskellige måder, hvorpå man kan udveksle information. Hvis man vælger at samarbejde i en markedsform, kan dette f.eks. være via licitationer. Hvis der anvendes licitation som kommunikationsmiddel, så træffer hver part sin egen beslutning, som herefter formidles til eksempelvis udbudsgiveren.

Hver informationskanal har sine fordele og ulemper og benyttes derfor i forskellige situationer.

Yderligere kan man skelne mellem informationskanalernes evne til at håndtere ny information, megen information, information hos mange aktører samt til at løse konflikter.

Fordele og ulemper ved de forskellige informationskanaler⁵⁶

	Markedet	Ledelse	Partnering	Vaner
Ny information	÷	÷	+	÷
Megen information	÷	÷	+	+
Mange aktører	+	(+)	÷	+
Konflikter	÷	+	÷	+

+ = god til,

÷ = dårlig til,

(+) = lidt mindre god til

I forbindelse med kommunikationsformen partnering er denne form ikke bedst til at håndtere mange aktører og konflikter, hvilket man skal være særlig opmærksom på, hvis man vælger at indgå i et partnersamarbejde. Men hvis der bliver taget højde for svagheden i denne kommunikationsform, vil det være muligt at afbøde denne ulempe ved partnering.

Det man skal være særlig opmærksom på ved partnering er, at informationsmængden ikke stiger voldsomt grundet den store mængde af aktører. Dette kan bl.a. løses ved at grupperne, som skal forestå samarbejdet ikke bliver for store.

⁵⁶ Erhvervs- og Boligstyrelsen, Partnering i praksis – et studie af brug af partnering i projekteringsfasen, februar 2002, s. 16

For at løse problemet med konflikter vil der endvidere være behov for, at der er en person, som i den sidste ende kan træffe den eller de afgørende beslutninger. Hvilket ikke er udgangspunktet for partnering, hvor der skal forhandles frem til en løsning. Et bud på hvordan dette kunne foregribes kunne være mediation, således at der blev anvendt en tredje part i svære konflikt situationer. Dertil skal også nævnes, at partnering i sin metodiske form har til formål at hindre konflikter, så det kan vise sig, at konfliktproblematikken udebliver, hvis partnering virker efter hensigten.

9.4. Hvori består forskelen på partnering, strategiske alliancer og outsourcing

Globaliseringen har ændret måden, hvorpå virksomheder søger at maksimere profitten og minimere omkostningerne. Hvor virksomhederne før fokuserede på minimering af de variable omkostninger, er der nu sket et skred i måden at anskue omkostninger på. Konsolideringstanken er ikke længere central, og en virksomhed skal ikke som tidligere levere hele værdikæden selv. I stedet er outsourcing og strategiske alliancer blevet nøgleord i den globale økonomi. Begge muligheder er blevet nøglen til større vækst og højere profit.

Dette kan med et simpelt eksempel vises ved Ford Motors Company i USA. Hvor Ford tidligere indeholdt hele værdikæden i forbindelse med produktion af biler, har Ford nu taget et stort skridt i en anden retning – nemlig outsourcing og strategiske alliancer, så Ford ikke længere producerer alle komponenterne til deres biler, hvilket nu i stedet sker i virksomheden Visteon.⁵⁷

Outsourcing og strategiske alliancer er en virksomhedsstrategi, hvor virksomheden skal vælge, om den selv skal forestå det specifikke virksomhedsområde, f.eks. produktion, markedsføring, salg, distribution, økonomistyring, mv.

Partnering har ikke som sådan en egentlig virksomhedsstrategisk betydning i forbindelse med virksomhedens værdikædestrategi, og kan derfor ikke forveksles med strategiske alliancer og outsourcing.

Partnering er en aftaleform. Skal virksomheden f.eks. indgå en aftale om en strategisk alliance, kan virksomheden vælge at indgå i en traditionel aftalemodel, hvor hver part søger at optimere egen nytte og profit.

Eller virksomheden kan vælge at indgå i en partnering aftale, således at begge parter interesser optimeres i fællesskab, og så partene vælger den optimale kontrakt i deres aftale. Begge parter søger således at optimere det fælles formål med aftaleindgåelsen, og ikke kun egen nytte.

Begrebet partnering er i Danmark anvendt på en anden måde end i amerikansk og britisk litteratur. Her fremhæves begrebet partnering som en samlebetegnelse for strategiske alliancer, joint ventures og interessentskaber.

⁵⁷ Bob Kerzner og John Walters, Partnering for success, LIMRA's marketFacts Quarterly, Hartford, Fall 2001

Selv om partnering i amerikansk og engelsk litteratur fremhæves som en samlebetegnelse skal det dog fremhæves, at partnering har sammenfaldende karakteristika med den danske forståelse af partnering. Dette skyldes bl.a. at partnering i USA, og Storbritannien uanset virksomhedsform bygger på en udpræget anvendelse af tillid, samarbejde og fælles mål og optimering i modsætning til tidligere former for joint ventures, strategiske alliancer og outsourcing. Og det er i dette sammenfald af forudsætninger, at den danske partnering kan sammenlignes med den amerikanske og britiske partnering.

Formålet med partnering i henhold til international økonomisk og strategisk teori kan klassificeres i fire⁵⁸ hovedpunkter. Teknologi, hvor partnering har stor betydning for små innovative virksomheder. Men også i computer og IT-branchen, hvor en række virksomheder har anvendt konkurrenters teknologi for at forbedre egen konkurrenceevne.⁵⁹

Strategi har ligeledes betydning for anvendelsen af partnering. Både i forbindelse med virksomhedernes ønske om adgang til andre markeder, udveksling af færdigheder og ressourcer men også i forbindelse med globaliseringen og stigningen i forbrugerbehov, men på et plan, hvor samarbejdet er midlertidigt og ad hoc præget.

I forbindelse med værdikædeoptimering har partnering ligeledes været anvendt for at styrke forholdet mellem leverandører og købere i et mere nært forhold, uden dog at foretage en vertikal integration. Partnering har her været billigere og mindre risikofyldt. Denne form for partnering har været præget af, at en række uafhængige virksomheder har samarbejdet i hele værdikæden for varer og tjenesteydelser. Partnering har her været tæt på den form for partnering, som har vist sig i Danmark, hvor der er tale om en række virksomheder, der er forbundet til hinanden via netværk, som kan karakteriseres som såvel normale joint ventures som løse informative netværk.

10. En smuk metafor for partnering

Partnering kan beskrives ved hjælp af en meget smuk metafor, og specielt forskellen på aftaleindgåelse ved partnering og den traditionelle aftaleindgåelse.

Den metafor, der skal beskrive partnering som nyskabelsen indenfor den nyere aftaleret, er inspireret af en hændelse i Athen i 1994. Denne hændelse fandt sted i forbindelse

⁵⁸ Hvor den fjerde gruppe er defineret ud fra et politisk karakteristika, specielt i henhold til britiske forhold, hvorfor den udelades i denne fremstilling, og der henvises for dette til Anne Deering & Anne Murphy, *The different engine*, Gower, 1998, s. 11.

⁵⁹ Dette gælder f.eks. for AT&T, Apple, Motorola, Sony, Matsushita og Philips. Teknologi samarbejde har også været anvendt til at promovere f.eks. VHS-videoteknologien og det digitale GSM mobil system. Se for dette Anne Deering & Anne Murphy, *The different engine*, Gower, 1998, s. 9.

med afholdelsen af koncerten ”Yanni at the Acropolis with the Royal Philharmonic Concert Orchestra”.⁶⁰

To violinister, den ene mand, den anden kvinde, rejste sig for at fremføre en improviseret duet. Den øvrige del af orkestret forholdt sig passive. Der var kun de to violinister på scenen.

Musikken var fantastisk, fast og præcis og med udgangspunkt i en tæt og dyb kommunikation mellem de to violinister. Deres øjne og udtryk fortalte tilhørerne om deres indbyrdes samtale, kontakt og forståelse. Skiftevis spillede den ene og den anden mere og mere medrivende, de fulgtes og de skiltes, hurtigere og højere. Nogle gange sammen med hinanden nogle gange som konkurrenter, smilte og sendte hinanden varme blikke, og de vidste begge, at den musik de skabte sammen var bedre, end hvad hver enkelt af dem kunne have præsteret alene.

De var to professionelle musikere, som arbejdede sammen men individuelt, på samme vidensgrundlag og baggrund med uanede muligheder. De vidste ikke, hvordan resultatet ville blive, før de startede, men de delte et sæt fælles normer, et fælles sprog og de vidste at mulighederne for succes var tilstede, og at de ikke ville få denne chance igen.

Denne metafor kan bruges til at beskrive aftaleformernes forskellighed, og specielt til at beskrive partnering aftalers potentiale. For partnering handler netop om, at ved fælles indsats kan resultatet blive betydelig større, end ved individuel indsats.

Skulle den ovenstående metafor have beskrevet den traditionelle, så ville violinisterne på forhånd have aftalt, hvad de skulle spille, hvem der skulle spille hvad, hvilke misligholdelses og erstatningsbeføjelser der var til rådighed, hvis den ene part ikke leverede sin ydelse, ansvarsfraskrivelse i forhold til hvordan man skulle fortolke, hvornår ydelsen var blevet erlagt, og ikke mindst ydelsens pris og kvalitet.

Her vidste violinisterne på forhånd præcist, hvordan resultatet ville blive før de startede, med et fælles kontraktretligt grundlag, hvor hver part havde søgt at indføre sine regler, normer og sprog.

Og hver violinist ville forsøge at maksimere sin egen præstation og profit, også selv om han vidste, at han ikke fik denne chance igen.

At partnering kan medvirke til at øge den samlede profit i et aftaleforhold, og at denne maksimering af fælles værdi kan være til fordel for begge parter illustreres fint med den ovenstående metafor.

⁶⁰ Se denne historie beskrevet i Anne Deering & Anne Murphy, *The different engine*, Gower, 1998, s.107-108.