



KONKURRENCE- OG FORBRUGERSTYRELSEN

Barrierer for OPP ved kommuner og regioners bygge- og anlægsprojekter

Bilag: Caseundersøgelse og survey

2013

Barrierer for OPP ved kommuner og regioners bygge- og anlægsprojekter

Undersøgelsen er udarbejdet af Rambøll Management Consulting for
Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen.

INDHOLD

INTRODUKTION

KVALITATIV CASEUNDERSØGELSE

2.1	CASEUNDERSØGELSENS METODE	5
2.2	JAMMERBUGT KOMMUNE	7
2.3	KØBENHAVNS KOMMUNE	11
2.4	GRIBSKOV KOMMUNE	15
2.5	FREDERIKSBERG KOMMUNE	18
2.6	KOLDING KOMMUNE	22
2.7	ODDER KOMMUNE	26
2.8	SKANDERBORG KOMMUNE	30
2.9	REGION MIDTJYLLAND	33
2.10	REGION SJÆLLAND	37

KVANTITATIV SURVEYUNDERSØGELSE

3.1	SURVEYUNDERSØGELSENS METODE	41
3.2	SVARFORDELINGER	43

INTRODUKTION

Denne bilagsrapport (bilag A) indeholder resultaterne fra en undersøgelse af barrierer for OPP ved kommuners og regioners bygge- og anlægsopgaver, som Rambøll Management Consulting (Rambøll) har udarbejdet for Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen i 2013. Rambøll er ansvarlig for alle resultater – dvs. såvel tekst og tabeller, som er alene er udarbejdet af Rambøll.

Formålet med undersøgelsen er at tilvejebringe *et samlet, systematisk og velstruktureret datagrundlag* bestående af kvalitative og kvantitative data om kommuners og regioners oplevede barrierer for OPP. Endvidere skal undersøgelsen skabe viden om kommunernes og regionernes drivkræfter for at bruge modellen. Endelig skal undersøgelsen identificere, hvilke tiltag der vil kunne gøre det lettere for kommuner og regioner at etablere OPP-projekter, når det er den mest relevante model. Der skal gøres opmærksom på, at undersøgelsen ikke beskæftiger sig med barrierer, drivkræfter og tiltag i forhold til statens anvendelse af OPP.

På den ene side skal undersøgelsen skabe *detaljeret viden*. På den anden side, skal den tilvejebringe et datagrundlag, der gør det muligt at drage *generelle konklusioner*. Derfor består undersøgelsen af to delundersøgelser. Det drejer sig for det første om en *kvalitativ caseundersøgelse*, der består af casestudier i syv kommuner og to regioner – dvs. i alt ni cases – som hver især omfatter tre interview på hhv. det politiske, det administrative og det tekniske ledelseslag. For det andet drejer det sig om en *kvantitativ surveyundersøgelse*, der er udsendt til en repræsentant for hvert af de tre ledelseslag i alle landets 98 kommuner og fem regioner. Dermed er der med surveyen tale om en totalundersøgelse.

Der består *en klar arbejdsdeling* mellem Rambøll og Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen i projektet: Rambøll indsamler et solidt og anvendelsesorienteret datagrundlag, som derpå danner fundamentet for, at styrelsen kan foretage dybdegående analyser og evt. viderebearbejde de indsamlede data. Men Rambøll og Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har haft tæt samspil og dialog gennem hele undersøgelsen – fra opstart til nærværende afrapportering af resultater.

Således er der i opstartsfasen skabt en fælles forståelse af projektets succeskriterier via indledende drøftelser og en opstartsworkshop. Et væsentlig element i workshoppen har i øvrigt været at bidrage til designet af såvel case- som surveyundersøgelsen ved at opstille hypoteser om, hvilke barrierer for OPP der eksisterer i kommuner og regioner.

For at understøtte udviklingen af hypoteser – og endvidere en spørgeguide til caseundersøgelsens kvalitative interview og et spørgeskema til surveyundersøgelsen – er der gennemført en desk research af relevant akademisk litteratur samt rapporter og materiale fra myndigheder og rådgivere. Endvidere er der gennemført eksplorative interview med eksperter i OPP inden for det byggetekniske område, bygherrerådgivning og regulering.

Selve udviklingen af spørgeguide og spørgeskema er sket i tæt dialog mellem Rambøll og Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, som har godkendt begge dataindsamlingsredskaber.

Resultaterne fra den kvalitative caseundersøgelse præsenteres i kapitel 2, mens resultaterne fra surveyundersøgelsen fremgår af kapitel 3. Flere detaljer om delundersøgelsernes metoder kan endvidere læses indledningsvist i de to respektive kapitler.

KVALITATIV CASEUNDERSØGELSE

I dette kapitel præsenteres resultaterne fra den kvalitative caseundersøgelse i form af en casebeskrivelse for hvert af de i alt ni gennemførte casestudier. Casebeskrivelserne udgør genombearbejdet datagrundlag, der kan tjene som anvendelsesorienteret, kvalitativ viden i Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens videre analyser. Det egentlige dokumentationsgrundlag for casebeskrivelserne findes i et bilag til rapporten i form af referater for hvert af de gennemførte interview. Forud for casebeskrivelserne gives i det følgende en gennemgang af caseundersøgelsens metode.

2.1 CASEUNDERSØGELSENS METODE

Udvikling af spørgeguide

Spørgeguiden er udviklet på grundlag af desk research samt eksplorative ekspertinterview og med afsæt i de hypoteser om barrierer for OPP, som er udviklet i forbindelse med projektets opstartstutorial. Endvidere har der pågået en tæt dialog om spørgeguiden mellem Rambøll og Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, som har godkendt den endelige version.

Udvalg af cases og interviewpersoner samt gennemførelse af interview

Der er udvalgt ni cases – syv kommune- og to regioncases – på en måde, så der er tilpas variation mellem cases, der har gennemført OPP, og cases, der blot har overvejet OPP. Således har fire kommuner og én af regionerne gennemført, eller er i gang med at gennemføre, OPP, mens tre kommuner og en region blot har overvejet OPP. Endvidere har udvælgelsen tilstræbt en vis spredning på bl.a. anlægsbehov og geografi.

Rambøll har i hver case gennemført kvalitative interview i tre ledelseslag med personer, der har væsentlig indflydelse på beslutningsprocessen forud for et givent OPP. Det drejer sig om det politiske (borgmesteren eller regionsrådsformanden), det administrative (kommunal- eller regionsdirektøren) og det tekniske niveau (teknisk direktør eller lignende). Undtagelsesvis er der gennemført interview med et andet medlem af kommunalbestyrelsen end borgmesteren, ligesom økonomidirektører eller lignende har været suppleanter på det tekniske niveau i de få tilfælde, hvor det har været relevant. I Kolding Kommune er der foretaget et ekstra interview på det administrative niveau, da flere interviewpersoner i denne case var relevante at tale med. Fordi der er gennemført tre interview hos hver af de ni cases samt det ekstra interview i Kolding, består det samlede, kvalitative datamateriale af 28 interview¹. Interviewene i de enkelte cases er så vidt muligt gennemført som personlige interview, hos kommunen eller regionen, i forlængelse af hinanden og på samme dag. Samtlige interviewpersoner har modtaget de endelige casebeskrivelser og har haft mulighed for at gennemlæse og godkende materialet.

Udarbejdelse af casebeskrivelser og ranking af barrierer

Der er udarbejdet én casebeskrivelse pr. kommune eller region, baseret på interview i de tre ledelseslag. I hver casebeskrivelse præsenteres de barrierer, som Rambøll efterfølgende har ranket efter deres betydning for, om kommunen eller regionen vælger OPP. Denne ranking bygger for det første på de enkelte interviewpersoners vurdering af, hvor betydningsfulde

¹ (7 kommuner + 2 regioner) x 3 ledelseslag + 1 ekstra interview i Kolding kommune = 28 interview.

hver af 20 på forhånd oplistede barrierer er på en skala². *For det andet* bygger rankingen på en kvalitativ vurdering af barrierernes indbyrdes styrkeforhold, baseret på interviewpersonernes udsagn, interviewerens observation under interviewene – og endelig Rambølls kvalitative vurdering af data. Af denne grund varierer antallet af barrierer i de respektive casebeskrivelser.

Læsevejledning til casebeskrivelser

Hver af casebeskrivelserne består af fire elementer. *For det første* en beskrivelse af kommunens eller regionens erfaringer med OPP – dvs. såvel erfaringer med gennemførelse af OPP som erfaringer med beslutningsprocesser forud for beslutninger om OPP. *For det andet* en beskrivelse af drivkræfter og fordele ved OPP. *For det tredje* en ranket gennemgang af barriererne for OPP. Herunder præsenteres respondenternes vurdering af barriererne på en fempunktskala, samt hvordan de enkelte barrierer opleves på det politiske, administrative og tekniske niveau. *For det fjerde* en opsamling på de tiltag, som, ifølge respondenterne, vil kunne bidrage til at nedbryde barriererne.

² Under interviewene har deltagerne fået udleveret et skema med en bruttoliste over 20 barrierer, som er antaget på baggrund af et desk study, eksplorative ekspertinterview, en opstartswerkshop samt dialog mellem Rambøll og Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. Ud for hver barriere har interviewdeltagerne – på en fem-punktskala – kunnet angive, hvorvidt barrieren har større eller mindre betydning for kommunens/regionens anvendelse af OPP.

2.2 JAMMERBUGT KOMMUNE

Kommunesæde i Aabybro. Indbyggertal: 38.597. Borgmesterpost: Venstre.

Erfaring med OPP – Ny Aabybro Skole

Kommunen har indgået et OPP med Sjælsø Gruppen om opførelse og drift af Ny Aabybro Skole, der vil rumme fire spor og omkring 1.100 elever på ca. 12.000 km². Med en anlægsramme på 150 mio. er der tale om et af de største bygge- og anlægsprojekter i kommunen i senere tid. Imidlertid betød Sjælsø Gruppens konkurs, at der ikke blev underskrevet kontrakt, og kontraktafklaringen blev annulleret. Der er efterfølgende igangsat en ny prækvalifikationsrunde, og skolen planlægges opført med 1 års forsinkelse.

For at kvalificere beslutningen om OPP har kommunen tilegnet sig en del viden gennem oplægsholdere, studieture, seminarer, erfaringer fra andre kommuner mm. Endvidere blev der via udbud nedsat et rådgiverteam, der har bistået kommunen gennem udbudsprocessen. Teamet har besiddet kompetencer inden for bl.a. bygherrerådgivning, arkitektur, udbudsjura og økonomi og har gennem sin rådgivning af politikere og embedsmænd haft afgørende betydning for kvalificering af beslutningen om at vælge OPP.

Eksempelvis har en af kommunens eksterne revisionsrådgivere skabt viden om de totaløkonomiske fordele og ulemper ved at etablere skolen som et OPP. De har herunder lavet en businesscase, hvor OPP-modellen er sammenlignet med et traditionelt projekt, der bl.a. indeholder totalentreprise. Businesscasen har dog ikke taget højde for den væsentlige avance, som leverandøren har krævet for 25 års drift og vedligeholdelse. Samlet set vil vedligeholdelses- og driftsomkostningerne derfor være væsentlig større, end beregningerne indikerer. Imidlertid antages totaløkonomiske fordele ved, at én leverandør er ansvarlig for, at der skabes sammenhængende løsninger.

De økonomiske beregninger har endvidere ikke tilvejebragt tilstrækkeligt grundlag for at lave en solid risikoallokering mellem kommunen og operatøren. Ved evt. fremtidige OPP'er vil man derfor fokusere mere på fordeling af risiko.

Politisk er der nedsat en styregruppe med centrale politikere fra hhv. skole- og økonomiområdet for at sikre tværgående enighed og effektiv vidensdeling.

Drivkræfter for OPP – først og fremmest et 'fyrårnsprojekt', dernæst afprøvning af markedet samt økonomiske fordele

Beslutningsprocessen er først og fremmest iværksat på grund af politisk vilje til at afprøve konceptet OPP samt en forventning til, at der kan opnås lånetilsagn til et projekt af denne karakter. Mere konkret har man ønsket at være foregangskommune. Der har været bred politisk opbakning og ingen væsentlig, politisk modstand. Det tilskrives, at kommunen – eller nærmere betegnet den forhenværende Aabybro Kommune – har høstet en del positive erfaringer med OPS i form af udbud af vedligeholdelse af kommunale vejanlæg. Da OPP kom på dagsordenen, havde kommunen derfor allerede forventninger om, at de besparelser, leverandøren ville kunne opnå på personale og energiforbrug, ville være nogenlunde på størrelse med de øgede udgifter til leverandøren i forbindelse med vedligeholdelse og drift. Desuden forventede man, at konkurrencen blandt operatører ville give bedre løsninger.

Dernæst har man haft en forventning om, at et OPP vil kunne optimere driften. Man har således "...ønsket at få mere for pengene", som det udtrykkes på det politiske niveau. Selvom vedligeholdelsen antages at være dyrere, vurderes totaløkonomien at være bedre, fordi operatørerne bygger billigere, og fordi der forventes besparelser på lønudgifter og energi i driften.

Endvidere har man ønsket at teste en 'prototype' for anlæg og drift af andre faciliteter i kommunen – hvis OPP-skolen bliver en succes, ønsker man med andre ord at gå videre med modellen i fremtiden.

Endelig har delvis fritagelse for deponering været et argument, ligesom det har været en forudsætning, idet deponeringsreglerne anses som den væsentligste barriere for OPP.

Oplevede barrierer for OPP

1. Deponeringsregler

(Politisk: 5, administrativt: 5, teknisk: Ved ikke)³

Uden delvis fritagelse for deponering og lånetilsagn fra ministeriets OPP-pulje kunne OPP ikke have været realiseret. Derfor opleves deponeringsreglerne som den væsentligste barriere i kommunen. Blandt en del af medlemmerne i kommunalbestyrelsen er der en opfattelse af, at deponeringsreglerne gør OPP mindre attraktivt, hvorfor kommunen lige så godt kan gennemføre bygge- og anlægsprojekter internt på traditionel vis. Usikkerheden om fritagelse for deponering er med til at skabe stor usikkerhed om et OPP-projekts realisering i dets indledende fase, fordi ansøgning om fritagelse og dialog med ministeriet kan være en langvarig og usikker proces. På det tekniske niveau er der ingen holdning til deponeringsreglerne som barriere.

Man vurderer, at mere fleksible deponeringsregler med mulighed for at afholde finansieringen over flere år vil kunne bidrage til at nedbryde denne barriere. Endvidere vurderes en mere effektiv dialog og hurtigere afklaring med myndighederne at kunne nedbringe usikkerheden i OPP-projekters opstartsfasen.

2. Manglende kendskab

(Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: 3)

Der er et solidt grundlæggende kendskab til OPP blandt de centrale politiske beslutningstagere og embedsmænd. Imidlertid er OPP-kendskabet relativt begrænset blandt menige medlemmer af kommunalbestyrelsen, " ... hvor idéen skal sælges", så beslutningen kan godkendes, som det udtrykkes på det politiske niveau. Endvidere rækker kendskabet blandt de centrale aktører sig til generelle aspekter ved OPP, hvorfor " ... man er nødt til at købe sig til den viden, man ikke har ..." om de specifikke elementer i et konkret OPP-projekt som *Ny Aabybro Skole*. Det har dog også været en barriere at engagere kompetente rådgivere med tilstrækkeligt lokalt kendskab. På det administrative niveau er det især ift. de totaløkonomiske beregninger, at man har behov for eksternt assistance. Det illustreredes eksempelvis, da man – via eksterne beregninger – blev klar over, at OPP-operatøren skulle have væsentlig mere i avance til vedligeholdelse end forventet. På det tekniske niveau oplever man ikke det manglende kendskab i samme grad. Det vurderes dog, at udarbejdelse af klare vejledninger i anvendelsen af OPP ville afhjælpe processen væsentligt og således være med til at nedbryde denne barriere.

Manglende kendskab bliver gradvist nedbrudt gennem OPP-erfaringer – men det vil ikke være muligt at undvære eksterne rådgiverkompetencer i forbindelse med konkrete projekter. I

³ Under hver af de identificerede barrierer i de enkelte casebeskrivelser er vurderingerne af barrierernes betydning fra interviewdeltagerne i hvert ledelseslag angivet som et tal på fem-punktsskalaen, hvor 1 svarer til "slet ingen betydning", og 5 svarer til "stor betydning".

relation til menige byrådsmedlemmer er det centralt at skabe praksisorienteret viden med inddragelse af eksempler og erfaringer for at skabe tilstrækkelig indsigt.

3. Manglende konkrete erfaringer hos kommunen (Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: 2)

Den samlede proces – fra den indledende tilegnelse af viden til den endelige beslutning om det første OPP – opleves som ressourcekrævende og usikker, fordi man har manglet konkrete erfaringer. Således har det krævet store ressourcer at indhente ny viden, ligesom de manglende erfaringer har skabt usikkerhed om projektets realisering langt ind i processen. På det politiske niveau har de begrænsede erfaringer dog også været en drivkræft: *"Vi tror på, at det her bliver en prototype, og at der kommer et marked. Derfor vil operatørerne lægge sig i selen og være motiverede"* – og dermed levere værdi for pengene. På det administrative niveau oplever man afhængigheden af rådgiverne – især på det juridiske område vedrørende dialog i udbudsprocessen. Det handler primært om frygten for at begå fejl. Denne barriere er ikke så væsentlig på det tekniske niveau, men de oplever det som værende en barriere på de andre niveauer, at man frygter at agere i modstrid med udbudsreglerne, hvilket kan medføre sagsanlæg fra tilbudsgivere efterfølgende.

Det nævnes af flere af respondenterne, at mere dialog i processen med de respektive tilbudsgivere ville give en større sikkerhed og viden, hvilket ville gøre de manglende erfaringer til en mindre væsentlig barriere.

4. Bindingsperiode på 20-30 år (Politisk: 1, administrativt: 5, teknisk: 4)

På det administrative niveau opleves bindingsperioden som en afgivelse af råderetten over renoveringsbudgettet. Denne barriere forstærkes af, at man anser vedligeholdelsesudgifterne for at være større i forbindelse med OPP end andre bygge- og anlægsprojekter. På det tekniske niveau opleves bindingsperioden som tab af fleksibilitet, fordi kommunen mister sin detaljerede indflydelse, eksempelvis i forhold til æstetikken – såvel i anlægs- som i driftsfasen. Endvidere er man på det tekniske niveau bekymret for, at *"... der kommer problemer, hvis man ikke har forudset alle aspekter af det samarbejde, der skal være. Hvem flytter stole, hejser flag mm.?"*. På det politiske niveau udgør bindingsperioden ingen barriere.

5. Vanskeligt at forlade rollen som traditionel bygherre (Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: 4)

Denne barriere opleves på samtlige niveauer og handler i høj grad om usikkerheden ved at overlade beslutningerne til leverandøren. På det politiske niveau handler det om at have sikkerhed: *"Hvordan sikrer vi, at vi får det, vi har bestilt?"* og ikke mindst, hvordan dette kontrolleres. Det handler her også om at skabe tryghed på det driftsmæssige område, således at de ansatte på skolen ikke frygter for deres fremtidige jobsikkerhed eller arbejdsvilkår. På det administrative niveau opleves det ligeledes som en betydningsfuld barriere, og på det tekniske niveau handler det om, at man gerne vil have indflydelse på detaljen, hvilket der gives afkald på ved et OPP.

6. Markedet er for lille – for få OPP-operatører (Politisk: 4, administrativt: 2, teknisk: Ved ikke)

Barrieren opleves primært på det politiske og administrative niveau i forlængelse af, at der ved det forestående OPP-skoleprojekt var meget få reelle tilbudsgivere. På det politiske niveau ser man det som manglende kendskab og vidensgrundlag fra virksomhedernes side til at afgive tilbud. På det administrative niveau oplever man en utryghed ved, at der ikke skabes til-

strækkelig konkurrence. Dertil er der risiko for, at der opstår utryghed, hvis der er meget få tilbudsgivere, og deres tilbud er meget forskellige. Så kan det være vanskeligt at gennemskue, hvad der er kvalitet, og hvad der er for høj pris. På det tekniske niveau opleves det udelukkende som en barriere, at der er for få OPP-leverandører lokalt set.

*7. Risikoaversion hos investorer
(Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: Ved ikke)*

Denne barriere omhandler en manglende villighed til at overtage risici fra investorernes side. På det politiske niveau oplever man, at investorerne har været bange for at foretage investeringer og derfor er kommet med urimelige krav. På det administrative niveau er oplevelsen den samme i forbindelse med den høje avance på vedligeholdelsen. På det tekniske niveau udgør det ikke en barriere.

Tiltag for nedbrydelse af barrierer

Helt centralt står muligheden for fritagelse fra deponering som en faktor, der kan medføre øget anvendelse af OPP. I forhold til finansieringen vurderes det ligeledes, at det skal være muligt at fordele finansieringen over flere år, da det kan være vanskeligt at forestå den komplette finansiering med det samme.

Kommunen pointerer ydermere, at det skal være vanskeligere for virksomhederne at lægge sag an mod kommunen i forbindelse med tilbudsprocessen, da leverandørerne kan anvende det som trussel.

Af processuelle tiltag nævnes, at der bør være bedre muligheder for at gå i dialog med leverandørerne, så kommunen kan få en grundigere afklaring især på den langsigtede drift, før de beslutter, hvilket tilbud de ønsker at anvende. Det vil både skabe bedre resultater, og den øgede sikkerhed vil fjerne noget af den risikoaversion, der kan være forbundet med at indgå i et OPP.

Derudover forslår kommunen bedre muligheder for vidensdeling mellem kommuner og regioner på både på det administrative og det politiske niveau. Fx i form af temamøder, hvor eksempelvis KFST kunne stille op og informere om især processen. Dertil efterspørges 'køgebøger', der beskriver praksis, mulighederne for dialog undervejs mm. med anvendelse af cases.

2.3 KØBENHAVNS KOMMUNE

Indbyggertal: 558.126.

Erfaring med OPP – ingen OPP'er, men solide OPP-overvejelser og OPS-erfaringer

Selvom der ikke er indgået konkrete OPP'er endnu, har Københavns Kommune alligevel et solidt udgangspunkt at vurdere OPP ud fra. Det skyldes overordnet, at kommunen har stor erfaring med at samarbejde med private aktører, idet de fleste opgaver over 25.000 kr. konkurrenceudsættes. Der anvendes konkurrenceudsættelse af praktiske opgaver i mange henseender, især inde for bygge- og anlæg. Mulighederne for OPP har været undersøgt grundigt i flere sammenhænge, herunder ved anlæg af en skøjtebane, en svømmehal og havnetunnellen. Skøjtehallen er fravalgt som OPP på grund af en for lang ventetid i forbindelse med udbudsforarbejdet. Forud for disse beslutninger har kommunen foretaget research og vurderinger af OPP, markedsvurderinger mm.

Blandt embedsmændene i kommunen er der et højt niveau af viden inden for OPP, især på det byggetekniske område. Der mangler dog viden omkring prissætning af risici, hvilket vurderes at være meget problematisk og skaber usikkerhed omkring eventuelle OPP-processer. Det vurderes, at der på det politiske niveau er et meget lavt vidensniveau og generelt set en manglende forståelse af definitionen OPP, hvilket også er med til at skabe modstand mod formen.

I kommunen er der stor forskel på, hvorvidt OPP vurderes at være fordelagtigt. På det administrative niveau har man svært ved at se, hvorfor OPP skulle være mere effektivt, mens man på det tekniske finder det meget attraktivt at få driftshensynet med i byggeprocessen, tænke totaløkonomisk og at få en større budgetsikkerhed med OPP. Det vurderes ikke på det administrative og det tekniske niveau, at det politiske niveau generelt set forstår fordelene.

København er en stor kommune med tæt befolkning og bebyggelse og en tilsvarende stor økonomi, hvor det på kort sigt vil være muligt at finansiere projekter internt billigere end ved privat finansiering. Politisk set er der stort fokus på OPP og muligheder herved, men begrænset opbakning til anvendelse.

Drivkræfter for OPP – potentielt bedre totaløkonomi, driftshensyn og budgetsikkerhed

Kommunen har i forbindelse med budgetaftalen for 2012 valgt at undersøge, om der er et uudnyttet potentiale ved øget samarbejde med private aktører i bygge- og anlægsprojekter, herunder OPP'er. Derfor er der igangsat en systematisk gennemgang af fordele og ulemper ved OPP og konkrete udredninger og markedundersøgelser i forhold til de ovenfor nævnte projekter. Indtil videre er den generelle opfattelse, at OPP kan medføre bedre totaløkonomi, bidrage til øget fokus på driftshensynet i byggeprocessen samt medføre større budgetsikkerhed.

Oplevede barrierer for OPP

*1. Markedet er for lille – for få OPP-operatører
(Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: 4)*

Markedets størrelse opleves som en barriere på alle tre niveauer. Politisk oplever man, at der er for få operatører til at byde på opgaven, men ligeledes at der er for få projekter, der er relevante at organisere som OPP'er. På det administrative handler det om, at OPP kræver store virksomheder, hvilke der ikke er nok af. På det tekniske niveau udgøres denne barriere af to faktorer. Den første er igen, at der er for få interesserede investorer til at skabe konkurrence. Netop derfor foretager kommunen markedundersøgelser forud for en udbudsproces for OPP.

Den anden faktor handler om, at virksomhederne skal finde nye samarbejdskonstellationer, hvilket kræver forberedelse og dialog. Disse processer er tidskrævende men også nødvendige for at skabe optimale løsninger og således optimal konkurrence.

2. Politisk modstand

(Politisk: 4, administrativt: 3, teknisk: 5)

Den politiske modstand opleves som en barriere af relevans, især på det politiske og det tekniske område. På det politiske niveau oplever man, at der er en modvilje mod, at de private skal tjene penge på det offentlige. Derudover er der en grundlæggende mistillid til det private marked, og man tvivler derfor på, om det kan styres. Administrativt vurderes det, at politikerne ikke har nok kendskab til OPP, hvilket skaber modvilje. På det tekniske niveau oplever man ligeledes, at politikerne ikke ved, hvad OPP indebærer, men endnu vigtigere er vurderingen, at politikerne grundlæggende ikke ønsker OPP, fordi "*OPP har lyd af udlicitering og privatisering, og at de kapitalstærke vinder*", og hvor private investorer tjener penge på offentlige ydelser. Dertil bunder den politiske modstand i holdingen om, at "*hvis man siger, at OPP er godt, siger man samtidig, at man ikke selv kan gøre det godt nok*".

Det vurderes, at der fra centralt hold bør faciliteres workshops eller lignende, hvor de reelle fordele og ulemper ved OPP præsenteres på et en let og forståelig måde især med henblik på at informere politikerne om OPP. Herunder skal især hele prissætningen af risici gøres lettere at overskue.

3. Kommunen kan skabe bedre løsninger selv end via OPP

(Politisk: 2, administrativt: 4, teknisk: 5)

At man ikke kan se fordelene ved at vælge en privat leverandør frem for at forestå opgaven selv, udgør en væsentlig barriere i administrationen og på det tekniske niveau. På det administrative niveau er oplevelsen, at ved intern organisering vil processen være bedre og især hurtigere. Dette blandt andet grundet kommunens størrelse, der betyder store afdelinger med specialiseret viden. På det tekniske niveau er man enig i, at forberedelsen tager længere tid ved OPP, men at det kan være en fordel, da alle aspekter af projektet defineres på forhånd. Problemet er, at der er fokus på eksekvering, hvorfor man ikke kan vente på OPP-processen. Man er dog ikke af den holdning, at kommunen nødvendigvis selv kan skabe bedre løsninger. Endvidere er der en stor drivkraft for at få reelle erfaringer med OPP. Hvis erfaringerne viser sig positive, kan det meget vel skabe rum for nye OPP-projekter.

4. Ugunstige finansieringsmuligheder

(Politisk: 2, administrativt: 4, teknisk: 5)

Kommunens muligheder for at optage billige lån vurderes at være en lige så væsentlig barriere for at anvende OPP på to af niveauerne. På det administrative niveau nævnes følgende faktorer, der gør finansieringen ved OPP ufordelagtig: Den lave rente, som kommunen har mulighed for at optage lån til, meromkostningerne forbundet med OPP-udbudsprocessen og opfattelsen af, at kommunen kan skabe lige så gode løsninger selv. Disse faktorer giver en samlet negativ vurdering af finansieringsmulighederne ved OPP sammenlignet med intern organisering. På det tekniske niveau nævnes renten ligeledes, da København kan opnå en lavere rente end både private investorer og andre kommuner. Her vurderes finansieringsmulighederne dog ikke til at være bedre på lang sigt, hvis de totaløkonomiske fordele tages med i overvejelserne.

5. Manglende kendskab

(Politisk: 4, administrativt: 2, teknisk: 5)

Både på det politiske og det tekniske niveau udgør det en barriere for OPP, at der ikke er nok kendskab i kommunen. På det politiske handler det især om, at der ikke er nok erfaringer i Danmark, da de i forbindelse med overvejelserne om svømmehallen måtte tage til Tyskland for at finde et lignende projekt at hente inspiration fra. På det tekniske niveau vurderer man især, at der blandt politikerne ikke er nok kendskab til at træffe beslutninger om OPP.

*6. Tids- og ressourcekrævende proces
(Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: 3)*

Den ressourcekrævende proces opleves i varierende grad som en barriere for OPP i kommunen. På det politiske niveau er det især opstartsproblemerne, der vurderes at være problematiske. Når først det er afprøvet nogle gange, vil processen i sig selv ikke udgøre en væsentlig barriere. Administrativt og teknisk oplever man, at der skal foretages markedsvurderinger, risikovurderinger mm., hvilket alt sammen bidrager til en ressourcekrævende proces.

*7. Bindingsperiode på 20-30 år
(Politisk: 2, administrativt: 4, teknisk: 4)*

Den lange kontraktperiode opleves som en barriere teknisk og administrativt. På det administrative niveau pointeres det, at man ikke er vant til at forudsige risici så langt ud i fremtiden, hvorfor processen synes vanskelig. Der vil forekomme en længere række af risici, der skal tages stilling til, som kommunen ikke plejer. Derudover frygter man at miste fleksibiliteten til at disponere over projektet. På det tekniske niveau oplever man bindingsperioden som en barriere, fordi der fastsættes mange midler i bygninger, hvilket ikke synes at være et område med "...god politik i...". Derudover vil kontrakten skulle overtages flere gange af nye kommunalbestyrelser, hvorfor det kan synes risikabelt at tage beslutninger, der binder så langt ud i fremtiden.

*8. Tab af kontrol af vedligeholdelse eller anden drift
(Politisk: 2, administrativt: 4, teknisk: 4)*

At tabe kontrollen med især vedligeholdelsen udgør en barriere i tråd med den lange bindingsperiode. På det administrative niveau ser man det som en barriere, at vedligeholdelsesniveauet ved et OPP ikke kan anvendes som et redskab til at justere på finansieringen løbende, da det er fastsat i kontrakten. På det tekniske niveau vurderes det af samme årsag at udgøre en barriere for, om kommunen vælger at anvende OPP. Dog er man positiv over for denne konstellation, da det netop bidrager til at sikre finansiering til vedligeholdelsen af bygninger på sigt.

*9. Kommunens bygge- og anlægsprojekter er for små
(Politisk: 1, administrativt: 4, teknisk: 4)*

Det vurderes igen administrativt og teknisk, at størrelsen på kommunens projekter generelt ikke egner sig til OPP. På det tekniske niveau oplever man, at projekterne er blevet mere omfattende med tiden – dog kun i de større kommuner – hvilket er med til at mindske denne barriere. Derudover er man positiv over for investorernes udmelding om nødvendigheden af en vis størrelse i projekterne, da andet synes urealistisk.

I kommunen er man af den opfattelse, at barrierens betydning vil kunne mindskes, hvis flere projekter bundtes. Dette vil nemlig øge investorernes interesse og ligeledes kommunens muligheder for at anvende OPP.

Tiltag for nedbrydelse af barrierer

På tværs af niveauerne er der bred enighed om, at der skal være et højere vidensniveau om OPP i kommunerne. For det første skal der ske en begrebsafklaring, der er mere generelt gældende. For det andet skal der være større deling af erfaringer mellem kommuner, hvilket kunne foregå gennem casekataloger, organiserede studieture mm. For det tredje er der behov for en bedre forståelse af risikovurdering og ikke mindst risikofordeling, da det er vigtigt at kunne vurdere, om kommunen indgår en fair handel. Centralt er det, at sådanne vejledninger og kataloger udarbejdes i et let forståeligt og praktisk anvendeligt sprog, så det er overskueligt og forståeligt for alle parter – ikke mindst for at politikerne hurtigt kan gennemskue det.

Et andet tiltag lyder på, at markedet skal modnes mere til at kunne operere i OPP-konstruktioner. Derfor er det nødvendigt at bidrage til at skabe nye samarbejdskonstellationer mellem drifts- og bygherrer, så samarbejdet ikke er fremmed på forhånd. Det ville også skabe større mulighed for at samle projekter, således størrelsen øges, og de bliver mere egnede til OPP. Endelig vurderes, at alle kommuner i høj grad bør satse mere og 'springe ud i det' for at opnå erfaringer. Men for at give kommunerne modet til hertil er det nødvendigt, at fx styrelsen promoverer konceptet og dets fordele mere aktivt.

2.4 GRIBSKOV KOMMUNE

Kommunesæde: Helsingør. Indbyggertal: 40.655. Borgmesterpost: Konservative.

Erfaringer med OPP – Nordstjernen: Skole og svømmehal

Gribskov Kommune har historisk set meget erfaring med samarbejde med private aktører, udlicitering og kontraktstyring, hvilket skaber grobund for at afprøve nye projekter med overdragelse af større opgaver til private leverandører. Der er vilje til OPP og ikke mindst en tradition for at tænke i forskellige udbudsformer ved løsning af offentlige opgaver. Politisk set er der bred opbakning, hvilket skaber en sikkerhed for videreførelsen af projekterne, og generelt set oplever man i kommunen ikke, at der er væsentlige barrierer for at anvende OPP. Kommunens organisering er meget flad og præget af tværfagligt samarbejde, hvilket gør komplekse projekter lettere at administrere. Denne organisatoriske parathed skaber også politisk tryk.

Kommunen har flere erfaringer med OPP, men det seneste er opførelsen af Nordstjernen – en skole og svømmehal, der sammenlagt blev udbudt som OPP. Projektet blev vundet af Pihl og Kemp & Lauritzen i efteråret 2010 med en kontraktperiode på to års byggeri og 25 års drift. Forud for dette projekt tog kommunen på studieture i England og Danmark for at se på lignende projekter, fik økonomisk rådgivning omhandlende langsigtet totaløkonomi og prissætning af vedligeholdelse samt gennemførte businesscases. Sidstnævnte viste økonomiske fordele ved at bygge en ny skole, da udgifterne til vedligeholdelse ville være væsentlig mindre end til den gamle skole.

På baggrund af kommunens mange erfaringer er der også en bred forståelse af samarbejdet med private og nødvendigheden af den tætte dialog og redskaber til at sanktionere leverandøren med, hvis opgaven ikke varetages ordenligt. Der er mange funktioner i sådanne komplekse udbud, som kommunen ikke nødvendigvis kan forudse, og derfor skal der afsættes ressourcer i opstartsfasen og gøres plads til at foretage løbende ændringer.

Politisk set er der efterhånden et bredt kendskab til OPP, hvor der tidligere var en manglende forståelse for, hvad OPP indebærer. På embedsmandsniveau er der ligeledes en bred viden især grundet den tværfaglige organisering og de mange erfaringer. Kommunen har i mindre grad anvendt juridisk og økonomisk bistand, da de selv har kunnet forestå dette. Det vurderes dog, at nøglepersoner med mod og drive er nødvendige, for at OPP kan gennemføres.

Drivkræfter for OPP - OPS-erfaringer skaber bred OPP-parathed i kommunen

Først og fremmest har man i mange år – helt tilbage fra før strukturreformen og især i den forhenværende Gilleleje Kommune – høstet erfaringer med OPS på en række forskellige områder. Dette har givet forvaltningen væsentlige erfaringer og kompetencer med udlicitering og konkurrenceudsættelse. Endvidere har positive erfaringer med OPS bidraget til at skabe en parathed og interesse ift. OPP såvel i det politiske lag – hvor der har været stor konsensus på tværs af partiskel – som i forvaltningen. De positive erfaringer med OPS samt løbende nye projekter har medført, at man har oprettet et kontor i forvaltningen, som er specialiseret i udbudsret m.v., og som understøtter den resterende forvaltning og politikere i forbindelse med OPS – og nu OPP.

Bevæggrunden for det seneste OPP var muligheden for at omgå anlægsrammen, men de gode erfaringer skaber grobund for at anvende OPP fremadrettet grundet dets totaløkonomiske fordele og sikring af langsigtet vedligeholdelse af bygningerne.

Oplevede barrierer for OPP

1. Manglende kendskab

(Politisk: 5, administrativt: 4, teknisk: 2)

Det manglende kendskab vurderes samlet set til at være den største barriere i Gribskov Kommune. På det politiske niveau nævnes denne som værende en af de væsentligste barrierer, der dog ikke har været gældende i særlig høj grad i kommunen på baggrund af de mange erfaringer. Det er imidlertid opfattelsen, at der altid vil være ny viden, der skal tilegnes ved næste projekt, og at der altid vil være nye personer, der ikke er bekendte med OPP, hvorfor barrieren er konstant gældende. På det administrative niveau er det især det manglende politiske kendskab til OPP, der har været en barriere. Indledningsvis kendte politikerne ikke til OPP, hvilket gentager sig, hver gang et nyt byråd samles, dog i stadigt mindre grad. På det tekniske niveau er det ligeledes det manglende politiske kendskab, der synes at udgøre en barriere, men også at et generelt politisk kendskab er ved at opstå.

2. Markedet er for lille – for få OPP-operatører

(Politisk: 3, administrativt: 5, teknisk: 2)

Markedets størrelse udgør i varierende grad en barriere i kommunen. På det politiske niveau oplever man ikke, at det er en væsentlig barriere, men at der dog kan være problemer med at finde nok tilstrækkeligt store virksomheder, da de skal være af en vis størrelse for at kunne varetage OPP-projekter, der er af mere omfattende karakter. På det administrative niveau vurderes denne barriere som en af de mest betydningsfulde, idet flere tilbudsgivere altid vil være at foretrække, da det skærper konkurrencen og medfører mere kvalificerede tilbud. Derudover har man oplevet problemer med at tiltrække investorers interesse på mindre projekter. På det tekniske mener man ikke, at det er en væsentlig barriere for at vælge OPP, men at det er problematisk, at der er for få investorer, der både har nok ressourcer og økonomisk fundament og således kan varetage opgaven. Fx havde man efter prækvalificeringsrunden på Nordstjerne-skolen og svømmehallen kun to relevante tilbud, hvilket er for få til at opnå den ønskede konkurrence.

3. Manglende perspektiv for lokalt/regionalt arbejdsmarked og erhvervsliv

(Politisk: 2, administrativt: 3, teknisk: 3)

Denne barriere er af varierende betydning i kommunen. På det politiske niveau menes overvejelser om arbejdsmarkedet og erhvervslivet ikke at udgøre en barriere, mens det på det administrative niveau har fyldt en del. Det har medført flere dialoger om konsortiedannelser for fx at sikre de lokale håndværkere, hvilket også har betydet, at erhvervslivet langsomt omstruktureres for at kunne følge med. På det tekniske niveau vurderes det, at disse overvejelser må have fyldt meget på det politiske plan, fordi der var dialog herom, og da det også endte med en beslutning om, at underleverandørerne skulle være lokale.

4. Risikoaversion hos investorer

(Politisk: 4, administrativt: 2, teknisk: 2)

At risikoaversionen er for høj opleves primært på det politiske niveau. Her anses det som værende en væsentlig barriere, da OPP konstellationen netop handler om at dele risici. På det administrative og det tekniske niveau oplever man det kun som værende en barriere af mindre betydning. På det tekniske nævnes det dog, at det kræver dialog og meget forberedende arbejde at foretage en risikofordeling, som begge parter kan godtage.

5. Manglende politisk drive

(Politisk: 4, administrativt: 2, teknisk: 2)

Manglende politiske drive opleves ikke som en barriere på alle niveauer, men vurderes til gengæld af alle respondenter at være en nødvendig faktor for, at OPP kan gennemføres. På det politiske niveau nævnes, at OPP er et videnstungt emne, hvorfor det kræver politikere, der sætter sig ind i området for overhovedet at overveje det som en mulighed. På det administrative niveau vurderes det, at udbredelsen af OPP i Gribskov Kommune er bundet op på enkelte ildsjæle, hvorfor det er en faktor af stor betydning. Ligeledes vurderes det på det tekniske niveau, at der har været drive i kommunen, men at det ikke havdelykkedes uden.

6. Politisk modstand

(Politisk: 1, administrativt: 2, teknisk: 4)

Den samlede vurdering er, at der ikke længere er nogen direkte politisk modstand mod OPP, men at det tidligere har været en barriere. På det politiske niveau mener man dog, at den gennemgående positive holdning til samarbejde med private i alle dele af det politiske liv – grundet de mange erfaringer – betyder, at det slet ikke udgør en barriere. På det administrative niveau handler det igen om det tidligere manglende politiske kendskab. OPP var for abstrakt, hvorfor politikerne blev usikre og gjorde modstand. På det tekniske niveau oplevede man dog også ved det seneste OPP-projekt, at politikerne skulle overtales, og at det var en barriere, der skulle overkommes. Dette suppleres med den observation, at skepsis over for samarbejde med private leverandører forstærkes hos venstreorienterede politikere, når opgaverne omhandler mindre tekniske opgaver som sociale omsorgsydelser og sundhedsområdet.

Tiltag for nedbrydelse af barrierer

Selvom kommunen føler sig godt rustet i forhold til at anvende OPP, især på baggrund af erfaringer med andre former for OPS, vurderes det, at der altid vil være behov for mere information. Både fordi der forekommer løbende ændringer og opstår nye erfaringer på området, og fordi der er udskiftning af medarbejdere i kommunen, der derfor ikke er opdaterede. Dertil nævnes, at der mangler retningslinjer i forhold til risikovillighed og risikodeling.

På vidensområdet handler det især om at få beskrevet fordelene ved OPP så simpelt, at det er forståeligt i alle dele af og på alle niveauer i kommunen. Der skal således være en generel udmelding om fordelene ved OPP men også en større grad af promovning, der kan anvendes over for det politiske niveau.

Dertil nævnes igen, at en lempelse af deponeringsreglerne vil medføre øget anvendelse af OPP, og at en øget mulighed for dialog med leverandører i tilbudsfasen vil være fordelagtig.

2.5 FREDERIKSBERG KOMMUNE

Indbyggertal: 102.029. Borgmesterpost: Det Konservative Folkeparti.

Erfaringer med OPP – to afprøvede, men ikke iværksatte projekter

Der er i kommunen ingen erfaringer med konkrete, iværksatte OPP-projekter. Imidlertid er der en stærk drivkraft for at afprøve konceptet, ligesom man allerede har brugt væsentlige ressourcer på at belyse fordele og ulemper ved OPP. Endvidere har man kortlagt hvilke potentielle partnere, der som konsulenter vil kunne indgå i to konkrete projekter. Det første projekt omhandler en parkeringskælder. Grundlaget for parkeringskælden er, at der er opstået behov for nye parkeringsmuligheder, da befolkningstilvæksten er stigende, og bebyggelsen er tæt i kommunen, samtidig med at der er økonomisk vækst. Grundet anlægsrammens begrænsninger er OPP vurderet til at være en mulighed for at bygge en parkeringskælder uden for rammen. Idet kommunen har en god likviditet, ser man ikke væsentlige fordele ved at anvende private investorer. Kommunen har selv taget kontakt til investorer, men projektet er endnu ikke på et stadie, hvor der er grundlag for et eventuelt tilsagn. Etablering af P-kælder forventes først projekteret i 2014.

Det andet projekt, kommunen undersøger OPP-muligheder ved, er en svømmehal, hvor der dog indtil videre har været for få udbydere til at skabe den ønskede konkurrence. Kommunen har i høj grad anvendt eksterne rådgivere, der bl.a. har givet input til egnethedsvurderinger udarbejdet af kommunen.

I kommunen opleves vidensniveauet tilstrækkeligt til det nuværende stadium men at ekstern rådgivning er nødvendig, især vedrørende finansiering og økonomiske aspekter. De manglende konkrete erfaringer har nødvendigvis begrænset kommunens opbygning af kompetencer, og der forekommer stadig meget fastlagte roller ved anlægs- og byggeprojekter. Derudover er kommunens viden om OPP centraliseret omkring de enkeltpersoner, der har været involveret i de to forestående projekter.

Drivkræfter for OPP – manglende plads på anlægsrammen og gode businesscases

Risikoen for at sprænge anlægsrammen med nye projekter har været en af de væsentligste drivkræfter for at undersøge potentialet i OPP. Dernæst har man været interesseret i at få del i deponeringsfritagelsen. Endvidere mener man, at der er en god businesscase både ved svømmehallen og parkeringsanlægget. Herunder vurderes det, at Frederiksberg udgør et lukrativt marked såvel i forhold til svømmehallen, der kan forretningsudvikles på mange forskellige måder med tilstødende forretningspotentialer, som i forhold til parkeringsanlægget, fordi biltrafikken samt mængden af indregistrerede biler på Frederiksberg er massiv. Endelig anvender man i stigende omfang funktionsudbud, som man har gode erfaringer med, og forventer, at man kan høste nogle af de samme fordele ved OPP.

Oplevede barrierer for OPP

1. Deponeringsregler

(Politisk: 5, administrativt: 4, teknisk: 5)

Deponeringsreglerne fremgår som en væsentlig barriere på alle tre ledelseslag. På det politiske niveau anses OPP som værende en konstruktion, der skal gøre det lettere for det offentlige at kunne investere i bygge- og anlægsprojekter. På det tekniske niveau vurderes deponeringsreglerne til at være den største barriere, da disse regler lige nu er afgørende for, at kommunen ikke er påbegyndt et OPP.

Kommunen forsøger pt. at udfordre deponeringsreglerne, således fritagelse bliver lettere, eller det bliver muligt kun at deponere den andel, som det offentlige køber sig ind på. Det vurderes, at denne største barriere for OPP mindskes væsentligt, hvis disse tiltag realiseres.

*2. Tids- og ressourcekrævende proces
(Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: 4)*

At et OPP kræver mange ressourcer og tid – eller forventningen om at det gør – udgør også en barriere på samtlige niveauer. På det politiske niveau er man nødsaget til at bruge ressourcer på at opnå viden om området for at kunne mobilisere politiske kræfter. På det administrative niveau oplever man, at den indledende kravspecifikation udgør en tung arbejdsbyrde, men at den høje grad af funktionsudbud burde gøre arbejdet mindre på sigt. Samlet set vurderes arbejdsbyrden derfor ikke at variere ved forskellige udbud: *"Det siger alle, men jeg kan ikke se det fra min stol, at det skulle gøre det."* Ligeledes på det tekniske niveau opfattes kun forventningen om en ressourcekrævende proces som en barriere for OPP, da det i praksis sammenlagt ikke bør være mere krævende end andre udbud.

*3. Manglende kendskab
(Politisk: 2, administrativt: 4, teknisk: 4)*

Det manglende kendskab som barriere opleves kun på det administrative og det tekniske niveau, da man på det politiske niveau oplever et højt vidensniveau. Administrativt er vurderingen, at der mangler viden om finansiering, risikoaallokering, og hvordan disse elementer håndteres i praksis på samtlige niveauer. På det tekniske niveau opleves det manglende kendskab at udgøre en barriere, fordi tendensen til at gøre, som man plejer, forstærkes.

Det påpeges, at bedre vidensdeling blandt kommuner og bedre retningslinjer fra centralt hold ville være med til at nedbryde disse barrierer. Dette kunne enten udgøres af grundige casebeskrivelser fra andre kommuner med best practice eller simple vejledninger især i forhold til lovgivning.

*4. Manglende konkrete erfaringer hos kommunen
(Politisk: 2, administrativt: 4, teknisk: 4)*

Heller ikke manglende erfaringer opleves politisk set som en barriere. På det administrative oplever man modstand, fordi man ikke har nogen erfaringer at trække på. På det tekniske niveau oplever man et pres fra politikerne om, at budgetter, planer mm. skal lægges fast hurtigt, men at de manglende erfaringer umuliggør det. Man står således mellem divergerende krav om at være hurtig og omhyggelig.

Kommunen så gerne, at der var større mulighed for at anvende andre kommuners erfaringer via casebeskrivelser, da det ville være med til at kompensere for kommunens manglende erfaringer.

*5. Markedet er for lille – for få OPP-operatører
(Politisk: 5, administrativt: 5, teknisk: Ved ikke)*

At der er for få OPP-operatører synes at udgøre en væsentlig barriere på to af ledelseslagene. På det politiske niveau oplever man, at der er et begrænset marked til at skabe konkurrence om OPP-udbud. På det administrative niveau har man ligeledes erfaret, at på trods af at kommunens projekter vurderes til at være OPP-egnede, har der ikke været nok udbydere – ved et projekt bød kun en enkelt OPP-operatør. På det tekniske niveau er der ikke viden om markedets størrelse.

6. Risikoaversion hos investorer

(Politisk: 4, administrativt: ikke besvaret⁴, teknisk: 2)

Risikoaversion er en barriere, der primært opleves på det politiske og administrative niveau. På det politiske vurderes det, at de manglende tilbud på kommunens udbud netop kan være forårsaget af investorernes manglende villighed til at overtage risici med projektet. På det administrative niveau oplever man ligeledes, at: *"Når man tager fat i dem [investorerne], der har den risikovenlige kapital, så står de af - man er simpelthen nødt til at reklamere eller overbevise dem om, at der er tale om en god forretning"*. Denne barriere opleves ikke på det tekniske niveau.

7. Vanskeligt at forlade rollen som traditionel bygherre

(Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: 3)

Dette vurderes at have betydning som barriere af varierende grad på de tre niveauer. På det politiske oplever man frygt for tab af medindflydelse gennem hele processen i alt fra design til inventar og indretning. På det administrative niveau oplever man ligeledes, at det er de små beslutninger om design mm., hvor bygherrerne mister ekspertise, der udgør barrieren, hvilket også er kendetegnende på det tekniske niveau.

8. Tab af kontrol af vedligeholdelse eller anden drift

(Politisk: 4, administrativt: 2, teknisk: 4)

Tab af kontrol ligger i forlængelse af den foregående barriere, men vurderes dog ikke at udgøre en barriere på det administrative niveau. På både det politiske og det tekniske niveau er det således muligheden for at foretage ændringer undervejs og tilpasse sig nye udviklinger eller standpunkter, man mister ved OPP, hvorfor man frygter for stort tab af kontrol.

9. Manglende viden/kompetencer hos rådgivere

(Politisk: 4, administrativt: , teknisk: 1)

Rådgivernes manglende viden og føling med muligheden for at realisere konkrete OPP-projekter vurderes som værende en væsentlig barriere på to niveauer. På det politiske oplever man, at rådgiverne ikke har nok viden om prissætning, mens det administrative niveau vurderer, at *"... dem, der skal vejlede, populært sagt ikke ved mere end os"*. Det opleves, at rådgiverne har et tilstrækkeligt vidensniveau til at give råd i den indledende fase, men når det kommer til reel handling og praksis, er de lige så langt fra markedet som kommunerne selv. Dette opleves ikke på det tekniske niveau.

10. Kommunen kan skabe bedre løsninger selv end via OPP

(Politisk: 5, administrativt: 2, teknisk: 2)

Denne barriere opleves udelukkende på det politiske niveau, men vurderes til gengæld at udgøre en af de tre største barrierer politisk set. Dette begrundes med, at der er en væsentlig bedre forrentning for kommunerne end for private.

Tiltag for nedbrydelse af barrierer

⁴ Denne barriere var ikke på den oprindelige liste, men blev efter første interview revideret og udbygget med to barrierer.

Først og fremmest foreslås, at der udarbejdes skabeloner for OPP både til kommunen og til investorer og entreprenører, da det vil modne alle parter på markedet. Man ser et stort læringspotentiale i, at flere forskellige aktører samarbejder, og i den forbindelse foreslås, at KL skal være med i denne vidensdeling. Kommunen ønsker især mere viden om illikviditetsrenten, håndtering af risikoelementer mm., da heller ikke rådgivere har erfaring på disse mere konkrete områder. Det handler især også om det lovgivningsmæssige i forhold til, hvilke regler kommunerne skal følge i forbindelse med udbudsprocessen.

En anden model kunne være at lave et casekatalog, der bidrager til at udbrede de få eksisterende erfaringer. Det handler især om at kunne fremvise fordelene ved at sammentænke drift og anlæg for politikerne.

Endelig foreslås også i denne kommune, at deponeringsreglerne lempes, og at der kommer flere muligheder for at have dialog med leverandører løbende i processen.

2.6 KOLDING KOMMUNE

Indbyggertal: 89.556. Borgmesterpost: Venstre.

Erfaringer med OPP – Vonsild Have Kvarteret

Kolding Kommune har et igangværende OPP, der omfatter tre elementer: Opførelse af et nyt plejecenter med 60 boliger i Vonsild, kaldet Vonsild Have Kvarteret, den efterfølgende facility-drift af centret samt varetagelse af plejeopgaven. Kontrakten er indgået med et konsortium, og undervejs har kommunen fået bistand fra et rådgiverteam. Dette var nødvendigt, fordi der i kommunen kun er erfaring med andre former for udbud og ikke med OPP og risikofordeling.

Beslutningen om at vælge et OPP blev truffet, da kommunen stod over for at skulle bygge to nye plejecentre. Her valgte man en traditionel løsning for det ene center og OPP-løsningen for det andet, idet man vidste, at en OPP-proces ville tage længere tid. Et væsentligt punkt for projektet var bl.a. at sikre, at plejecentret blev en integreret del af lokalsamfundet. Kolding har tidligere organiseret et bibliotek som OPP, med hvilket de har gode erfaringer.

Kommunen lavede en businesscase for projektet med udgangspunkt i den viden, de havde vedrørende omkostningerne ved at drive et plejecenter og omkostningerne ved byggeri. Kommunen lavede desk research og fik bistand fra eksterne rådgivere. På trods af at der er begrænsede erfaringer på området, da plejedelen ikke tidligere har været en integreret del af et OPP i Danmark, valgte kommunen ikke at se på erfaringer fra udlandet. Gennem processen har kommunen særligt oplevet mangel på viden og kompetencer på områder som markeds-mekanismer i den private sektor og momsregler samt anden speciallovgivning.

Drivkræfter for OPP – totaløkonomi og innovation på ældreområdet

Først og fremmest har kommunens generelt gode erfaringer med andre typer udbud skabt en parathed over for at afprøve OPP. Dernæst har man en tro på, at totaløkonomien i OPP-projektet kan blive bedre end ved andre konstruktioner på trods af den høje risikopræmie. Endvidere har man ønsket en ny konstruktion, som kan skabe nogle innovative og effektive løsninger, fordi ældreområdet anses for at kræve stigende ressourcer samt et højere service-niveau de kommende år. Endelig har man politisk set ønsket at kunne profilere sig som foregangskommune via OPP-projektet. Der har således ikke været meget modstand mod OPP i kommunen, hvilket har haft stor betydning for gennemførelsen.

Oplevede barrierer for OPP

1. Manglende viden/kompetencer hos investorer

(Politisk: 5, administrativt: 5, teknisk: 5, administrativt2: 5)

At investorerne mangler kompetencer for at indgå i OPP-projekter udgør samlet set den største barriere i kommunen. Dette opleves både som en barriere i opstarten af et OPP, hvor investorer ser for store risici, men også i forhold til at sikre en gnidningsfri proces. Politisk opleves det, at markedets manglende parathed udgør den største barriere for OPP. Markedet mangler bl.a. forståelse for konsortium-tankegangen, og at "... den, som skal bygge, interesserer sig for at bygge, og at den, som skal drifte, interesserer sig for drift", hvorfor kommunerne selv må bringe parterne sammen. Det har desuden været vanskeligt for markedet at tænke innovation og udvikling ind i projektet på den måde, som kommunen efterspurgte det. Det tekniske niveau og seniorforvaltningen peger særligt på markedets manglende evne til at være innovative i projektet. Selvom det er opfattelsen, at markedet efterspørger mere frihed i deres samarbejde med det offentlige, så har erfaringen i det konkrete projekt vist, at den frihed, de blev givet,

ikke blev udnyttet til at udvikle egentlig nyskabende løsninger. Kommunen endte således med et relativt strengt og præcist anlægsprojekt, fordi markedet efterspurgte konkretisering.

På flere niveauer i kommunen påpeges det, at den manglende viden kan imødekommes ved at skabe rammer for en mere dialogbaseret udbudsproces. Således er det muligt for kommunen og den private part sammen at finde den optimale løsning på opgaven.

2. Skatte- og momsregler

(Politisk: 5, administrativt: 4, teknisk: 4, administrativt2: 5)

Skatte- og momsregler fremhæves som en barriere af alle fire respondenter. På politisk niveau peges der på, at lovgivningen omkring moms har betydning, fordi den private part stilles dårligere. På administrativt niveau har momsreglerne udgjort et problem, som kommunen har kæmpet med over for ministeriet, på trods af at det ikke burde være et problem længere. På det tekniske niveau fremhæves ligeledes, at kommunen har håndteret momsproblematikker og ventet på godkendelse fra styrelsens side. I seniorforvaltningen fremhæves det, at området er besværligt, fordi man har arbejdet med flere forskellige beregninger for forskellige ydelser.

3. Tids- og ressourcekrævende proces

(Politisk: 5, administrativt: 4, teknisk: 4, administrativt2: 5)

Det opleves generelt set som en barriere, at processen omkring et OPP både er tids- og ressourcekrævende, især grundet de faktorer der nævnes under manglende kendskab og erfaringer, manglende opbakning fra statslig side og manglende kompetencer hos investorer. Derudover er der mange kompetencer, også på rådgiversiden, som skal bringes i spil, hvilket skaber et stort ressourcetræk. På politisk niveau begrundes det med de manglende erfaringer og viden på området. På det administrative niveau påpeges især inddragelsen af de mange nye aktører som værende krævende, mens det på det tekniske niveau er læringsfasen med den nye samarbejdsform og designproces, der er krævende. I seniorforvaltningen er det især det tidskrævende aspekt i at påbegynde en ny form for organisering, der udgør en barriere – at der går for lang tid fra beslutning til praksis.

Flere af de interviewede fra kommunen vurderer i tråd hermed, at der bør være mere økonomisk støtte til foregangskommuner, idet processen er mere krævende for dem, og da de efterfølgende erfaringer vil være til gavn for andre, der overvejer OPP.

4. Kommunen kan skabe bedre løsninger selv

(Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: 4, administrativt2: 5)

Det udgør en barriere, at kommunen oplever, at de selv kan skabe lige så gode eller bedre løsninger. På politisk niveau er det ikke oplevelsen, at man gennem det aktuelle OPP-projekt har fået et bedre produkt, end kommunen selv kunne have frembragt. Det blev hverken billigere eller mere innovativt. På administrativt niveau vurderes det, at det i nogen grad udgør en barriere, men at OPP bør afprøves med henblik på nytænkning. I seniorforvaltningen ser man ligeledes, at kommunen kunne have skabt en billigere løsning selv, og at der derfor ikke er nogle økonomiske incitamenter i forhold til anvendelse af OPP – i hvert fald på ældreområdet.

5. Risikoaversion hos investorer

(Politisk: 5, administrativt: 4, teknisk: 3, administrativt2: 5)

At der mangler villighed fra investorerne til at overtage risici fra kommunen opleves i varierende grad som en barriere. På det politiske niveau oplever man blandt investorerne nervøsitet ved at overtage risici grundet manglende erfaringer. På det administrative niveau påpeges

det, at der skal være mere viden blandt investorerne om risikovillighed. På det tekniske niveau opleves risikoaversion grundet manglende erfaringer og frygt i efterdønningerne af den økonomiske krise. Hos seniorforvaltningen oplever man især, at investorerne ikke ønsker at påtage sig ansvar for fx personskader, hvilket ellers ville skabe større ejerskabsfornemmelse hos den private part.

*6. Markedet er for lille – for få OPP-operatører
(Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: 4, administrativt2: 5)*

Alle fire respondenter oplever markedets for lille størrelse som en barriere for OPP. Barrieren skal ses i forlængelse af den manglende viden og kompetencer samt risikoaversionen hos investorerne, da disse faktorer medfører, at der er for få reelle OPP-operatører.

*7. Manglende kendskab og manglende erfaringer hos kommunen
(Politisk: 5/5, administrativt: 3/2, teknisk: 5/5, administrativt2: 4/4)*

På politisk niveau påpeges det, at man har indhentet ekstern rådgivning, netop grundet OPP-processens kompleksitet og mangel på erfaringer. Det vurderes derfor også, at i takt med at kommunen får flere erfaringer, jo mindre vil barrieren betyde. På administrativt niveau opleves det ikke som en væsentlig barriere, mens vanskeligheden ved at finde kompetent rådgivning udefra påpeges på det tekniske niveau. I seniorforvaltningen vurderes det, at OPP ofte er meget specialiseret og samtidig er under udvikling, hvorfor man aldrig vil opnå et fuldt kendskab forud for en OPP proces. Derudover nævnes, at det er nødvendigt med overblik over totaløkonomiske beregninger, hvilket kan være vanskeligt.

Det vurderes af flere af de interviewede, at en vidensopsamling fra centralt hold ville være fordelagtigt, således det ikke er den enkelte kommune, der gennemfører et OPP-projekt, som sidder med udgifterne til og ansvaret for at dele ud af erfaringerne. Som eksempler nævnes et vidensforum, et OPP-rejsehold, åbent hus hos forskellige projekter, en task force med udarbejdelse af standardaftaler eller best practice-eksempler.

*8. Manglende viden/kompetencer hos rådgivere
(Politisk: 3, administrativt: 5, teknisk: 5, administrativt2: 2)*

Manglende kendskab hos rådgiver udpeges som en mulig barriere, da man i det konkrete OPP-projekt har været tilfredse med rådgivningen. På politisk niveau har man ikke oplevet det som en stor barriere, hvor det på administrativt niveau pointeres, at kompetente rådgivere er en nødvendig forudsætning for OPP. På det tekniske niveau påpeges, at det er en barriere for udbredelsen af OPP, at kommunens traditionelle rådgivere ikke har OPP som en del af deres almindelige værktøjskasse, hvorfor OPP sjældent foreslås som en mulighed. Kommunen skal i stedet selv få idéen om OPP og derefter selv opsøge relevante rådgivere.

*9. Bindingsperiode på 20-30 år
(Politisk: 2, administrativt: 2, teknisk: 5, administrativt2: 4)*

På politisk niveau opfattes bindingsperioden kun som en barriere for OPP på områder med usikre fremtidige markeder, da den også udgør en garanti for en langsigtet standard. På det tekniske problematiseres det ligeledes, at et område kan udvikle sig så hurtigt, at indholdet af kontrakten forældes. I seniorforvaltningen påpeges, at bindingsperioden indsnævrer det politiske råderum, da der ikke er mulighed for at ændre ved vedligeholdskontoen.

10. Manglende opbakning fra statslig side (styrelser/ministerier)

Denne barriere blev nævnt fra flere af respondenterne som supplement til de på forhånd opstillede. På det politiske niveau oplever man, at Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter har været en modspiller i forhold til projektet, og at kommunen har brugt mange ressourcer på at sætte sig ind i speciallovgivning for at kunne kæmpe sin sag. Helt konkret har det været i forhold til at få en afklaring på, om OPP-projektet på plejeboligområdet er lovligt pga. de særlige regler på almenboligområdet. På administrativt niveau og i seniorforvaltningen er oplevelsen, at der fra ministeriel side opfordres til, at kommunerne i højere grad anvender OPP, men at opbakningen til kommunens konkrete initiativ har været manglende. Der efterspørges derfor en sammenhæng mellem diskurs og praksis.

Tiltag for nedbrydelse af barrierer

Det foreslås, at ministerierne støtter foregangskommuner i højere grad, da disse lægger ekstra ressourcer og baner vejen for flere OPP-projekter. Ydermere er der brug for bedre vidensdeling både på det politiske og det administrative niveau, hvilket skal faciliteres af andre aktører end kommunerne selv, som fx KFST. På den måde synliggøres mulighederne ved OPP, og kommunerne behøver ikke at starte fra bunden hver gang men kan bygge videre på hinandens erfaringer. Også investorerne skal inddrages for at lære mere om, hvordan de skal agere, når de skal samarbejde med det offentlige.

De gode eksempler og erfaringer med optimering af OPP-processen skal deles. Det foreslås, at de danske erfaringer skal tydeliggøres ved eksempelvis at holde åbent hus-arrangementer, hvor kommunerne kan se projekterne, at der oprettes et OPP-rejsehold, eller at man udvikler et casekatalog. Det pointeres dog, at skriftlige vejledninger eller lignende skal være skrevet i et let forståeligt sprog og være overskuelige, for ellers vil de ikke blive anvendt. Derudover skal der udvikles simple redskaber til, hvordan disse samarbejder mellem offentlige og private parter organiseres, så de ikke bliver for rigide. Dette kunne fx være nogle standardaftaler eller lignende.

Igen nævnes, at deponeringsreglerne skal lempes, og at udbudsprocessen skal være mere dialogorienteret.

2.7 ODDER KOMMUNE

Indbyggertal: 21.800. Borgmesterpost: Socialdemokraterne.

Erfaringer med OPP – ingen konkrete erfaringer, men overvejelser om OPP og gennemførelse af OPP-lignende projekter

For det første har Odder Kommune overvejet OPP i forbindelse med et spildevandscenter, hvor man undersøgte mulighederne men valgte anden organisering. For det andet har kommunen lavet en 15-årig vedligeholdelsesgaranti på ca. 163 km vej. Endelig overvejer kommunen på nuværende tidspunkt et OPP i forbindelse med en skole, der skal nedrives og genopbygges med et anlægsbudget på 130 mio. kr. Umiddelbart vurderes det, at OPP med privat finansiering er for dyrt pga. renteniveauet, hvorfor OPP med offentlig finansiering primært overvejes.

I forbindelse med OPP-overvejelserne omkring spildevandscentret har kommunen været på studieture, og eksterne rådgivere har undersøgt mulighederne. De aktuelle OPP-overvejelser omkring skoleanlægget er præsenteret for økonomiudvalget, og kommunaldirektøren skal beskrive mulighederne for OPP. Kommunen har haft dialog med forskellige pensionskasser og kommunekredit, ligesom andre kommuners erfaringer er blevet undersøgt.

Odder Kommune vurderes at være i en gunstig økonomisk situation. Kommunen er en af de billigst administrerede kommuner i Danmark og har en god kassebeholdning, hvorfor valget af OPP ikke vil være grundet manglende likviditet. Kommunen har kun få projekter på over 100 mio. kr., hvilket vurderes at kunne have betydning for, hvorvidt OPP overvejes.

Politisk set er der i Odder Kommune ikke nogen ideologisk modstand mod OPP, men interessen og nuværende overvejelser er primært bundet til konkrete enkeltpersoner. Derfor er der også varierende grad af kendskab til OPP i kommunen, hvor der generelt set kun er et overfladisk kendskab til OPP.

Drivkræfter for OPP – gode erfaringer og totaløkonomiske fordele

De positive erfaringer med at sikre fremtidig vedligeholdelsesstandard ved at inkludere vedligeholdelse i kontrakter betyder, at kommunen ønsker at afprøve andre former for konkurrenceudsættelser med forskellige garantimodeller. Endvidere forestiller man sig, at private aktører i nogle tilfælde vil kunne vedligeholde og drifte mere effektivt end kommunen, hvorfor totaløkonomien potentielt kan blive bedre – til trods for at de private operatører skal tjene penge. Dette handler bl.a. om de totaløkonomiske fordele ved at have samme aktør til anlæg og vedligeholdelse og de formodede fordele ved konkurrencen i udbudsfasen.

Oplevede barrierer for OPP

1. Ugunstige finansieringsmuligheder (Politisk: 5, administrativt: 4, teknisk: 4)

Det udgør en væsentlig barriere for OPP med privat finansiering, at der er ugunstige finansieringsmuligheder. På politisk og administrativt niveau er det vurderingen, at kommunen selv kan forestå en billigere finansiering end det private marked, fordi renteniveauet er højere ved privat finansiering. Fra økonomisk side tilføjes, at det offentlige bør kunne drifte lige så billigt som det private, og i så fald vil det være dyrere at lade en privat part overtage det.

2. Manglende erfaringer hos kommunen, manglende kendskab og manglende kompetencer (Politisk: 4/4/3, administrativt: 4/2/4, teknisk: 5/4/4)

Det udgør en barriere for OPP, at kommunen har et begrænset kendskab til OPP og ikke har erfaringer på området. På politisk niveau er det vurderingen, at der mangler drive i forhold til OPP blandt politikerne, fordi de mangler kendskab til emnet. Dvs. at en ildsjæl med en særlig politisk interesse, som fx borgmesteren, er nødvendig for at gennemføre et OPP. Administrativt opleves det, at der er nogen viden om OPP hos kommunaldirektøren, men at kendskabet ikke er mere udbredt i kommunen, hvilket er u hensigtsmæssigt, da eventuelle OPP-projekter således vil afhænge af enkeltpersoner. Denne faktor forstærkes af kommunens manglende erfaringer. Fra den økonomiske forvaltning opleves netop de manglende erfaringer som en væsentlig barriere, da det er årsagen til det manglende kendskab og kompetencer.

Kommunen vurderer, at de manglende erfaringer kan gøres mindre betydningsfulde ved at samle andre erfaringer centralt og videreformidle dem. Eksempelvis kan cases fra Gribskov og Frederikshavn anvendes til at fortælle om, hvad der gik godt og skidt i deres OPP-projekter. En væsentlig pointe i forhold til formidling af OPP er, at de negative historier også formidles, da det er relevant at høre andre kommuners bevæggrunde for at fravælge OPP, ligesom det er en forudsætning for, at formidlingsmaterialet opnår tilstrækkelig troværdighed.

3. Deponeringsregler

(Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: 4)

Deponeringsreglerne opleves som en barriere for alle tre respondenter. På det politiske niveau vurderes det dog ikke at være en barriere af afgørende betydning for valget af OPP, men dog en barriere der burde være let nedbrydelig med lempelse af reglerne. På det administrative niveau ser man deponering som en betydningsfuld barriere, da puljen for deponeringsfritagelse er relativt lille. Fra den økonomiske forvaltning pointeres det, at der skal anvendes mange ressourcer blot for at søge om deponeringsfritagelse, hvilket er en barriere.

Det pointeres i denne forbindelse, at der bør være mulighed for mere lempelig lånefinansiering, og derudover at deponeringsreglerne bør være mindre strikse.

4. Tids- og ressourcekrævende proces

(Politisk: 2, administrativt: 4, teknisk: 5)

Særligt i opstartsfasen vurderes OPP at have en meget tids- og ressourcekrævende proces. Både på det politiske og det administrative niveau vurderes det, at det er en omkostningsfuld nødvendighed at indhente rådgiverbistand, da kommunen ikke selv har den tilstrækkelige viden på området. Selve gennemførelsen af et OPP-udbud bliver derfor dyrt, da der allerede indledningsvis skal indhentes revisorer, advokater og teknisk rådgivning. På det administrative niveau påpeges ydermere, at kompleksiteten i en OPP-proces nødvendiggør, at flere ansatte fra kommunen skal inddrages sammen med rådgiverne. Derfor vil OPP aldrig blive overvejet ved projekter med små budgetter, da investeringerne i opstartsfasen skal være proportionelle med indtægterne. Erfaringer fra andre kommuner er grunden til, at man i den økonomiske forvaltning har en opfattelse af, at især opstartsfasen er ressourcekrævende.

Ressourceforbruget kan imødegås ved at lære af andre kommuners fejl, hvorfor kommunerne skal anvende egne netværk. Igen nævnes da også casebaseret inspiration fra centralt hold som en metode til at nedbringe usikkerheden og dermed tidsforbruget i den indledende fase.

5. Risikoaversion hos investorer

(Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: Ved ikke)

Det udgør ifølge Odder Kommune en barriere, at der mangler risikovillighed hos investorerne. På administrativt niveau vurderes det, at markedets risikovillighed er meget lille grundet de seneste års økonomiske udfordringer, og at der derfor er fokus på at spare frem for at investere. I økonomiforvaltningen er der ikke kendskab til denne barriere.

*6. Vanskeligt at forlade rollen som traditionel bygherre
(Politisk: 4, administrativt: 3, teknisk: 4)*

På det politiske niveau oplever man, at der er en modvilje mod at skulle afgive retten til detailstyring, da det er noget, man er vant til at have kontrol over. Derudover er der en frygt for at overlade den traditionelle bygherrerolle og dermed muligheder for løbende justeringer, da det ikke er muligt at forudsige alle fremtidige udfordringer. På administrativt niveau peges der på, at man kaster en del af sin viden væk, når funktionen overdrages til det private, hvilket man som kommune skal være klar over. Derudover skal man kunne håndtere rollen som bestiller, hvilket igen kræver en mental omstilling. I den økonomiske forvaltning er det vurderingen, at dårlige erfaringer med private bygherrer kan medføre en usikkerhed om, hvor vidt de kan leve op til forventningerne.

*7. Kommunens bygge- og anlægsprojekter er for små
(Politisk: 3, administrativt: 4, teknisk: 4)*

At projekter skal være af en vis størrelse for at egne sig til OPP, viser sig som en barriere hos nogle af respondenterne. På det politiske niveau opleves det ikke som en væsentlig barriere, mens det på det administrative niveau og i den økonomiske forvaltning vurderes, at barrieren er mindre nu end tidligere, men at de store transaktionsomkostninger stadig medfører, at projektet nødvendigvis også må være af en tilsvarende økonomisk størrelse.

*8. Markedet er for lille – for få OPP-operatører
(Politisk: 3, administrativt: 4, teknisk: Ved ikke)*

Det udgør i nogen grad en barriere, at der er usikkerhed i forhold til markedets parathed, dog ikke særligt på det politiske niveau. På administrativt niveau har man på baggrund af andre kommuners erfaringer indtryk af, at der mangler konkurrence på markedet. Barrieren handler i høj grad om usikkerheden ved at lægge væsentlige ressourcer i en udbudsproces, hvor man ikke er sikret de fordele, som konkurrencen bør medføre. Det vurderes, at den danske erhvervsstruktur kan udgøre en udfordring i forhold til OPP, da markedet hovedsagligt består af små og mellemstore virksomheder. Denne barriere er der ikke kendskab til i økonomiforvaltningen.

I forbindelse med den manglende konkurrence nævnes bl.a., at der mangler en omstrukturering af erhvervslivet, således de små og mellemstore virksomheder bliver klar til at påtage sig OPP-opgaver.

9. Lovgivningsmæssige begrænsninger

Udbudsreglerne opleves som en væsentlig barriere for OPP på det administrative niveau, der nævnes som supplement til de på forhånd opstillede barrierer. Det synes problematisk, at der ikke er mulighed for forhandling med tilbudsgiverne i så store projekter, som OPP ofte er. Der kan forekomme misforståelser fra tilbudsgivers side, eller der kan være et ønske fra kommunens side om at høre, hvorvidt tilbudsgiver kan tilføje noget til sit tilbud.

Det foreslås således, at der bliver bedre muligheder for at have dialog i udbudsprocessen, da det vil bidrage til at fjerne både misforståelser og usikkerheder omkring OPP-projekter og således nedbryde barrieren.

Tiltag for nedbrydelse af barrierer

Kommunen nævner først og fremmest større mulighed for fritagelse fra deponering og mere gunstige finansieringsmuligheder som tiltag for nedbrydelse af barrierer for OPP. Derudover skal al lovgivning gøres mindre rigid, således der bliver bedre mulighed for løbende dialog med leverandører.

Man oplever, at der i høj grad er mulighed for at få den viden, man søger. Til gengæld foreslås, at erhvervsstrukturen ændres således, at der er større mulighed for, at de små og mellemstore virksomheder arbejder sammen forud for tilbud på opgaver. Således sikres det, at leverandørernes densitet stemmer overens med den opgavemasse, der følger med et OPP.

2.8 SKANDERBORG KOMMUNE

Indbyggertal: 58.094. Borgmesterpost: Socialdemokraterne.

Erfaringer for OPP – Daginstitution i Hørning

Skanderborg Kommune har anvendt OPP i forbindelse med opførelsen af en daginstitution til 260 børn. Kommunen havde tre nedslidte daginstitutioner og ønskede at slå dem sammen og bygge en ny institution. Projektet blev sendt i udbud, men flere af tilbuddene viste sig at være ikke-konditionsmæssige, hvorfor kommunen valgte at genudbyde opgaven.

Den endelige kontrakt indeholder ud over selve anlægget af daginstitutionen ansvaret for 30 års drift. Herefter er der aftalt et fast beløb, som kommunen køber institutionen tilbage for. Kommunen anvendte gennem processen både konsulenter, revisorer og advokater som eksterne rådgivere. Internt i kommunen nedsatte man en arbejdsgruppe på fire personer, hvor der var repræsenteret en byggefaglig, en pædagogisk, en juridisk og en økonomisk vinkel.

Udover daginstitutionen arbejder kommunen desuden på et OPP-projekt, hvor man laver et samlet udbud af anlæggelsen af et nyt administrations- og idrætscenter samt den efterfølgende bygningsdrift og vedligeholdelse.

Kommunen er bekendt med andre kommuners erfaringer med OPP (for eksempel Vildbjergs skoleprojekt), men oplevelsen er, at der ikke eksisterer nogen 'solstråle'-eksempler, der kan inspirere opstart af nye projekter. Overordnet set er der i kommunen i nogen udstrækning mangel på kendskab og kompetencer i forhold til OPP. Det er særligt i forhold til de juridiske aspekter af OPP, at der mangler indgående kendskab, hvorfor ekstern rådgivning bliver en nødvendighed.

Drivkræfter for OPP – en mulighed for finansiering, men også sikring af grundigt forarbejde

Den væsentligste drivkraft for at vælge OPP er, at det kan være en mulighed for at gennemføre projekter i kommuner med finansieringsvanskeligheder. Der er dog også andre aspekter, som kommunen vurderer fordelagtige ved OPP. For det første tvinges man til at tænke langsigtet og være grundig i forarbejdet, hvilket på sigt giver den bedste totaløkonomi pga. en optimering af drift og vedligehold. Dernæst skaber OPP en ramme for et godt samarbejde mellem kommunen og operatøren, fordi der er incitament til en åben dialog i den indledende fase, således at begge parter risikopfattelse kan placeres på et realistisk niveau.

Oplevede barrierer for OPP

*1. Manglende kendskab, manglende kompetencer og manglende erfaringer
(Politisk: 4/5/5, administrativt: 4/4/5, teknisk: 4/4/4)*

Den væsentligste barriere er, at alle tre ledelseslag oplever at mangle både kendskab, kompetencer og erfaringer i forhold til OPP. På det politiske niveau mangler der viden om de tekniske aspekter af OPP. Det vurderes, at det især er nødvendigt at kende til deponeringskrav samt omfanget af den juridiske belastning ved at beskæftige sig med OPP. Det er essentielt at kende til disse elementer for at kunne foretage en samlet økonomisk og ressourcemæssig vurdering af eventuelle OPP'er. Desuden udtrykkes det således: *"Jeg kan ikke se, at vi har oparbejdet så meget know how internt, så vi ikke ville anvende så meget eksternt rådgivning en anden gang"*. På trods af de nuværende erfaringer føler kommunen sig stadig ikke rustet til selv at påtage sig opgaven. På administrativt niveau opleves det som en klar barriere at formidle et OPP-projekt til beslutningstagerne på en overskuelig måde. Erfaringen er, at det er en

stor udfordring at foretage udregninger 30 år frem i tiden. På administrativt niveau påpeges derudover vigtigheden af juridisk kendskab og kompetence i forhold til afklaring af risiko og ansvar. Det vurderes, dog, at der er hentet væsentlige erfaringer og kompetencer ved det forholdsvis lille OPP-projekt, som etableringen af daginstitutionen har været. Erfaring og kompetencer som har været meget værdifulde i gennemførelsen af det betydeligt større Fælled-projekt. På teknisk niveau nævnes, at mangel på erfaringer og best practice eksempler på området kan udgøre en barriere, da kommunen ikke kan hente inspiration fra andres udbud til udarbejdelsen af egne projekter.

Det er oplevelsen, at der allerede gøres meget fra styrelsens side for at oplyse om OPP. Det kan dog overvejes, hvorvidt oplysningerne i højere grad også kan målrettes det politiske niveau, da det er oplevelsen, at særligt dette niveau mangler kendskab til området, og at frykten for at fejle forekommer her. Derudover nævner kommunen, at en stor hjælp til at overkomme denne barriere ville være bedre rådgivning i eller standardmodeller for, hvordan langsigtede udregninger gribes an. Dertil anbefales det, at styrelsen udarbejder en procesguide, der beskriver principperne og værdierne for samarbejdet mellem aktørerne.

2. Tids- og ressourcekrævende proces (Politisk: 5, administrativt: 5, teknisk: 4)

Det er en væsentlig barriere for OPP på alle tre ledelseslag, at processen omkring opstartsfasen er meget tids- og ressourcekrævende. På politisk niveau opleves udformningen af det specificerede udbudsmateriale særligt ressourcekrævende og derudover at sikre, at kommunen ikke ender med et stort erstatningsansvar. På det administrative niveau peges på vanskelighederne ved fremtidsprognoser på vedligehold og befolkning 30 år frem i tiden. Dette forstærkes af kommunens manglende erfaringer og kendskab på området, hvorfor ekstern rådgivning bliver nødvendig. Det er dog vurderingen, at kommunen har oparbejdet en vis kompetence, der gør processen mindre ressourcekrævende næste gang, og tilsvarende skal nævnes, at et anlægsprojekt, der ikke udformes som et OPP jo typisk også kræver ekstern juridisk og byggesagkyndig kompetence. Den økonomiske kompetence i form af et revisionsfirma, vurderer Skanderborg Kommune ikke er nødvendigt som en fast del af et rådgiverteam i kommende OPP-projekter. På teknisk niveau peger man på, at der er store startomkostninger ved et OPP særligt i forhold til inddragelse af advokater og anden ekstern rådgivning. Det er dog oplevelsen, at processen efter indgåelse af OPP-kontrakten er mindre ressourcekrævende end traditionelle løsninger, da man har et fastsat økonomisk råderum.

Det vurderes, at betydningen af denne barriere kan mindskes, hvis det juridiske simplificeres, eller hvis nogle simple vejledninger bliver udarbejdet.

3. Bindingsperiode på 20-30 år og tab af kontrol af vedligeholdelse eller anden drift (Politisk: 5/5, administrativt: 5/4, teknisk: 4/2)

Den lange bindingsperiode udgør i væsentlig udstrækning en barriere for OPP. På politisk niveau problematiseres det, at man binder sig uden at kende udviklingen af løsninger og behov på området i fremtiden. I forhold til daginstitutionsprojektet kan børnetallet ændre sig bemærkelsesværdigt, hvilket gør institutionen unødvendig eller utilstrækkelig. Et andet aspekt af barrieren er, at man binder sig til et bestemt serviceniveau, hvorfor man ikke kan spare på driften indenfor kontraktperioden. Bekymringen er, at dette bliver standardsættende for øvrige institutioner, da man vil have svært ved at argumentere for at spare på driften i nogle institutioner, mens andre bibeholder niveauet. På administrativt niveau er man ligeledes opmærksomme på, at man mister kontrol, selvom det samtidig ses som en fordel, at man undgår misvedligeholdte bygninger. Det tekniske niveau vurderer denne barriere som værende betydningsfuld på det politiske område: "Man er bange for omkostningerne og bange for at miste kontrollen, fordi man binder sig til kontrakter, som er 30-årige". Usikkerheden på fremtidens befolkningsudvikling bidrager til, at bindingsperioden bliver en barriere.

4. Markedet er for lille – for få OPP-operatører (Politisk: 5, administrativt: 5, teknisk: 3)

Det opleves som en barriere, at markedet mangler modenhed – forstået som kendskab og kompetencer i forhold til OPP. På politisk niveau peges der på, at der i OPP-projektet med daginstitutionen var færre tilbud at vælge imellem, end man havde håbet, da flere af tilbudene ikke var konditionsmæssige. På administrativt niveau oplever man, at de få relevante udbydere heller ikke var parate til denne type opgaver, da de ikke har nok erfaringer og derfor har vanskeligheder ved at ramme den rigtige pris for et OPP. På teknisk niveau finder man det problematisk, at der kun var tre, der budte på opgaven, da det ikke medførte den ønskede konkurrence.

Hvis små og mellemstore virksomheder skal kunne indgå i et OPP, er de nødt til at gå sammen i konstruerede selskaber til projektet. I den forbindelse efterlyser man tiltag, der kunne understøtte denne proces for virksomhederne, eksempelvis gennem brancheorganisationer.

5. Deponeringsregler (Politisk: 5, administrativt: 4, teknisk: 2)

På det politiske niveau vurderes OPP ikke at være fordelagtigt, hvis ikke kommunen kan fritages for deponering. På det administrative niveau oplever man det ikke som en væsentlig barriere, mens man på det tekniske niveau udtrykker samme overbevisning som på det politiske.

6. Kommunens bygge- og anlægsprojekter er for små (Politisk: 5, administrativt: 2, teknisk: 4)

At kommunernes projekter ikke er store nok til at være relevante som OPP nævnes på to af de tre ledelseslag som en barriere. På det politiske niveau pointeres det netop, at kommunens projekt fik dispensation, fordi deres projekt var for småt til OPP, hvorfor det har en væsentlig betydning for udbredelsen af OPP. På det administrative niveau oplever man det ikke, mens man på det tekniske niveau mener, at det er en tendens, der er ved at forsvinde i kommunerne, da stadigt flere mindre projekter organiseres som OPP. I realiteten bør det derfor ikke være en stor barriere, men formodningen om, at projekterne er for små, har lige så stor betydning for oplevelsen af barrieren.

Tiltag for nedbrydelse af barrierer

Igen nævnes lempelse af deponeringsreglerne som det primære tiltag. Derudover nævnes også en ændring i erhvervsstrukturen, således den fordrer konstruerede selskaber mellem flere virksomheder til de enkelte projekter. Dette kunne evt. faciliteres gennem brancheforeninger.

Kommunen foreslår, at der kommer bedre rådgivning i, hvordan man fordeles risici, og hvordan man udregner dem i forhold til den langsigtede proces. Denne rådgivning er pt. omkostningstung, hvorfor der skal være nogle standardvejledninger til denne proces. Derudover foreslås det, at alt ikke fastlægges på forhånd, men at der i stedet inkorporeres beslutningspunkter i kontrakten, så man venter til et senere tidspunkt i kontraktperioden med at træffe enkelte beslutninger. Dertil ønsker kommunen en mere detaljeret standardkontrakt, så man kunne slippe for dele af den juridiske rådgivning, men også en procesguide, der beskriver principperne og værdierne for processen nærmere.

2.9 REGION MIDTJYLLAND

Regionsforvaltning: Viborg. Indbyggertal: 1.272.510. Regionsrådsformand: Socialdemokraterne.

Erfaring med OPP – parkeringsanlæg og flytning af psykiatriafdeling

Der er to væsentlige faktorer gældende for regioner sammenlignet med kommuner, der har betydning for deres muligheder med OPP. For det første er regionernes projekter større, hvilket danner et bedre udgangspunkt for at skabe et marked. For det andet varetager regioner kun to kerneområder og har således specialiseret ekspertise, hvor kommuner har langt flere forskelligartede områder at varetage. Dertil skal det også nævnes, at Region Midtjylland omfatter Aarhus, hvilket tilskrives betydning i forhold til, hvor vidt leverandørerne ønsker at byde på opgaven. Aarhus er simpelthen en af de byer med størst potentiale for byudvikling, hvilket øger forretningspotentialet for investeringer i OPP her. Der kan således være bedre muligheder for at anvende OPP for regioner, der omfatter storbyer end regioner, der ikke gør.

Regionen har erfaring med at organisere parkeringsanlæg som OPP. Derudover er regionen ved at flytte psykiatrien fra Risskov til Skejby, hvilket organiseres som OPP. Forud for beslutningen blev lavet en businesscase, der viste driftsbesparelser store nok til at tjene pengene ind igen over en årrække. Driftsbesparelserne formodes at vise sig gennem energibesparelser grundet nyere bygninger og bedre udnyttelse af pladsen samt den kommende synergi mellem psykiatri og sygehus i Skejby.

Der er en positiv indstilling til OPP i regionen, bl.a. fordi der ikke forekommer særlig politisk modstand, og fordi samarbejde med private aktører længe har været en anvendt arbejdsform. Så længe regionen har plads på anlægsrammen, finder de det dog ikke økonomisk fordelagtigt at anvende OPP.

Forud for beslutningerne om OPP er andre kommuner og regioners erfaringer samt erfaringer i udlandet undersøgt gennem studieture, foredrag mm. Dertil er foretaget egnedsvurderinger med undersøgelse af fordele og ulemper. I forbindelse med psykiatriprojektet er opsat en styregruppe med nøglepersoner og rådgivere, der skal administrere hele forløbet. Regionen har efterhånden et højt vidensniveau, men der mangler stadig kompetencer i forhold til at foretage de totaløkonomiske beregninger. Det dybdegående vidensniveau er centreret omkring nøglepersoner, der har beskæftiget sig med OPP, men der er gennem de seneste år kommet en udbredt generel viden i regionen om, hvad OPP er, samt hvilke muligheder OPP indeholder.

Drivkræfter for OPP – god businesscase, ingen plads på anlægsrammen og fokus på kerneopgaven

Først og fremmest har regionen engageret sig væsentligt i at belyse mulighederne for den konkrete OPP-case. I den forbindelse har den vist sig at have en ualmindeligt god businesscase. Således forventes en relativt kort tilbagebetalingstid, 8 pct. besparelse på driftsudgifterne, bedre udnyttelse af den grund og de bebyggede m², der i dag ligger på grunden, koncentreret byggeri, hvor personalet ikke skal gå så mange km pr. dag og dermed sparer tid, synergi mellem produktion i psykiatrien og det somatiske område og en forventet høj salgspris pga. særdeles attraktiv beliggenhed i Aarhus. Endvidere har regionen pres på anlægsrammen, ligesom der er bevilget en delvis deponeringsfritagelse. Dertil kommer et ønske om at frigøre ressourcer til at fokusere på regionens kerneopgave – sundhed. Endelig er der politisk konsensus om at være på forkant med udviklingen og en tro på, at der kan skabes nye og innovative løsninger i samarbejde med private aktører.

Oplevede barrierer for OPP

1. Ugunstige finansieringsmuligheder

(Politisk: 5, administrativt: 5, teknisk: 5)

De ugunstige finansieringsmuligheder vurderes af alle tre niveauer som værende en barriere af stor betydning. På alle tre niveauer lyder den uddybende forklaring da også på, at der er en væsentlig forskel i renten, hvorfor det ikke kan betale sig for regionen at betale en privat leverandør, hvis de selv har plads på anlægsrammen.

2. Deponeringsregler

(Politisk: 5, administrativt: 5, teknisk: 5)

Ligeledes er der bred enighed om, at deponeringsreglerne udgør en barriere af stor betydning. På det politiske niveau oplever man, at motivationen, der indledningsvist driver engagementet for at starte et OPP, mindskes, når deponeringen træder til. Dertil synes det økonomisk uholdbart, hvis regionen både skal deponere og betale ekstra ved finansieringen. På det administrative niveau er der en skepsis over for de forventede totaløkonomiske fordele, da det vurderes, at regionen selv burde kunne gøre det lige så godt. Derfor ser man kun fordele ved OPP, hvis der er mulighed for fritagelse for deponering. På det økonomiske niveau er man ikke i tvivl om de totaløkonomiske fordele, men vurderer dog, at hvis regionen ikke havde fået dispensation, havde de ikke opført projektet som OPP. Dertil udgør det en væsentlig problematik, at dispensationen bestemmes fra år til år, hvilket umuliggør en fastlagt økonomisk plan for regionen.

3. Bindingsperiode på 20-30 år

(Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: 4)

Den lange bindingsperiode synes at udgøre en barriere på alle tre niveauer. På det politiske niveau handler det om, at den politiske handlefrihed fjernes, og man frygter, at det ikke vil være muligt at ændre løbende, hvis nye politiske holdninger eller faglige vurderinger fremkommer. På det administrative niveau er det især frykten for ikke at have kravspecificeret grundigt i startfasen, hvilket man således er bundet til senere, mens det på det økonomiske niveau er den manglende fleksibilitet samt uvidenheden om fremtiden, man frygter. Regionen ønsker at have mulighed for at foretage løbende ændringer, da de ikke ved kontraktindgåelsen har viden om, hvordan der skal prissættes om 25 år, når anlægget købes tilbage, og ikke mindst om hvor vidt man sætter prisen på vedligeholdelse for højt i dag, således regionens ressourcer ikke allokeres effektivt.

4. Tab af kontrol af vedligeholdelse eller anden drift

(Politisk: 5, administrativt: 5, teknisk: 2)

Denne barriere opleves primært på det politiske og det administrative niveau. Politisk handler det især om, at kvaliteten i velfærdsydelserne ikke må forringes, men at det kan være svært at administrere, når en leverandør har overtaget varetagelsen heraf. På det administrative niveau handler det i stedet primært om, at der pludselig kan være offentligt og privat ansatte, der skal arbejde side om side under forskellige vilkår, hvilket kan skabe dysfunktionalitet, mistillid mm. På det økonomiske niveau forekommer samme bekymringer som ved den lange bindingsperiode, samt at man mister råderetten over detaljerne i projektet.

Frykten for tab af kontrol kan muligvis nedbringes, hvis man bliver klogere på, hvordan operatøren kan sanktioneres (fx via mindre betaling), hvis ikke vedligeholdelse eller drift lever op til kravspecifikationerne.

5. Risikoaversion hos investorer

(Politisk: 3, administrativt: 4, teknisk: 4)

Den manglende villighed til at overtage kommunens risici synes at være en gældende barriere på alle niveauer, dog primært det administrative og økonomiske. På det politiske niveau vurderes det, at risikoaversionen i høj grad afhænger af, hvilke investorer der er tale om – større investorer, der har erfaring med OPP, er væsentligt mindre risikoaverse. På det administrative niveau opleves det som en barriere, der har betydning for den endelige beslutning om OPP, og på det økonomiske niveau har man ved igangværende projekter oplevet, at investorer trækker sig grundet regionens krav om overtagelse af risici.

6. Regionen kan skabe bedre løsninger selv

(Politisk: 2, administrativt: 5, teknisk: 4)

Opfattelsen af, at regionen kan skabe bedre løsninger selv, kommer til udtryk på to af de tre niveauer. På det politiske niveau tilskrives denne opfattelse ikke længere betydning, da den bundes i ideologiske blokeringer, der ikke eksisterer i dag. På det administrative niveau vurderes det, at sundhedsområdet, som er regionens kerneydelse, oftest er for komplekst et område til, at eksterne leverandører kan administrere det. På det tekniske niveau lyder vurderingen på, at regionen kvalitetsmæssigt burde kunne leve op til andres løsninger, men at regionens lånemuligheder er bedre, hvorfor deres løsninger samlet set burde være bedre.

7. Manglende politisk drive

(Politisk: 5, administrativt: 4, teknisk: 1)

Manglende politisk drive opleves som en væsentlig barriere på det politiske og det administrative niveau. På det politiske niveau vurderes det, at ildsjæle er nødvendige for, at et OPP bliver sat i gang og gennemføres, og ligeledes vurderes det på det administrative niveau, at hvis det ikke havde været for den politiske fløj i regionen, der har været stærke fortalere for OPP, var det ikke lykkedes. På det økonomiske niveau har man ikke oplevet et manglende politisk drive.

8. Manglende konkrete erfaringer hos regionen og manglende konkrete erfaringer hos andre kommuner/regioner

(Politisk: 4/4, administrativt: 4/4, teknisk: 2/1)

Begge disse barrierer opleves primært hos politikere og i administrationen. På det politiske niveau oplever man, at de manglende erfaringer internt såvel som eksternt udgør en barriere af nogen betydning, især i forbindelse med det mere kontroversielle projekt med psykiatrien, hvor best-practice eksempler ville være fordelagtige. Derudover ville nogle simplificerede vejledninger omhandlende lovgivning gøre processen mere overskuelig. Ligeledes udtrykkes det på det administrative niveau, at de manglende erfaringer er en barriere, fordi erfaringer udgør en væsentlig kilde til relevant viden. På det økonomiske niveau vurderes de nuværende erfaringer at have været tilstrækkelige som udgangspunkt for regionens nyere projekter.

Barrieren kan imødekommes via et opdateret casebaseret katalog over fordele og ulemper med erfaringer fra andre regioner og kommuner. Derudover kunne det være behjælpeligt med viden om, hvorledes betalinger reguleres, hvis leverandøren ikke lever op til aftalen eller lignende, da dette ikke er et område, hvor regionen har erfaringer.

9. Tids- og ressourcekrævende proces

(Politisk: 2, administrativt: 2, teknisk: 4)

Den krævende proces ved OPP opleves som en barriere på det administrative og økonomiske niveau. På det politiske niveau opleves det ikke som en barriere, da det er en selvfølge, at nye organiseringsformer tager tid at vende sig til, og at processen vil blive lettere, jo flere erfaringer

ger regionen får. På det administrative niveau finder man denne proces som værende en barriere af nogen betydning. Ligeledes opleves det på det økonomiske niveau som værende en meget ressourcekrævende proces, fordi udbudsprocessen er lang, og fordi både leverandører og regionen skal lægge meget energi allerede forud for projektet.

I tråd med denne barriere nævnes det, at det ville være fordelagtigt, hvis der fra centralt hold blev stillet uvildig rådgivning til rådighed. Det ville tilmed skabe større sikkerhed indgåelse i OPP'er for regionen.

Tiltag for nedbrydelse af barrierer

Regionen finder det meget nyttigt, hvis der udarbejdes et casekatalog, der løbende opdateres, da det vil bidrage til at sikre et konstant højt vidensniveau, der samtidig er praktisk anvendeligt.

Derudover ser man gerne, at rammerne for OPP simplificeres, så processen synes mindre uoverskuelig. Fx i forhold til hvordan man sikrer betalinger, og hvordan man kan anvende økonomisk pres af leverandøren, hvis denne ikke lever op til kravene. Der er mange kontraktuelle elementer, der med fordel kunne standardiseres.

Regionen udtrykker slutteligt, at KFST kunne være mere aktive og fx stille uvildig rådgivning til rådighed, der kan sikre objektivitet.

2.10 REGION SJÆLLAND

Regionsforvaltning: Sorø. Indbyggertal: 816.359. Regionsrådsformand: Socialdemokratiet.

Erfaring med OPP – OPS-erfaringer skaber OPP-parathed

Regionen er på nuværende tidspunkt ved at indgå aftale om en OPP-kontrakt om Næstved Sygehus, hvor en privat leverandør skal lave en tilbygning til at huse to strålekanoner. Dertil skal leverandøren overtage den gamle bygning, således den fremtidige vedligeholdelse af begge bygninger forestås af den private part i 10 år med mulighed for fire års forlængelse. Det er et projekt på 100 mio. kr., hvilket vurderes at være lige knap det mindste for at tiltrække interesserede leverandører.

I Region Sjælland er konkurrenceudsættelse og anvendelse af forskellige udbudsformer ikke fremmede metoder – heller ikke ved varetagelsen af kerneopgaver som sundhed og sygehus. Man har netop indgået kontrakt med en strategisk samarbejdspartner, der potentielt skal kunne varetage en række sygehusydelser ved regionens behov. Regionen mener samlet set at have gode erfaringer inden for OPS og også OPP, hvorfor fremtidig anvendelse af OPP synes sandsynlig.

Som forberedende arbejde for OPP-projektet blev der nedsat en arbejdsgruppe med eksterne rådgivere. Disse var med til at foretage markedsundersøgelser med henblik på at få indsigt i mulige interesserede investorer. Markedsundersøgelsen havde stor betydning for udbuddets endelige indhold med en forkortet kontraktperiode og færre risici, da det betød flere mulige investorer.

På baggrund af de mange erfaringer er der et højt vidensniveau om OPS, kontrakter, markedsforståelse mm. i regionen, hvilket anvendes i overvejelserne om OPP. Det høje vidensniveau er dog primært centreret om enkelte nøglepersoner både i den administrative og den politiske del af regionen, men det vurderes, at der i regionen er en generel forståelse af OPP og dets funktioner.

Drivkræfter for OPP – manglende plads på anlægsrammen og fokus på kerneydelser

De mange erfaringer med OPS har skabt en parathed i regionen, hvilket har stor betydning for deres overvejelser om OPP. Det nuværende projekt anses som et pilotprojekt på OPP, fordi man ønsker at undersøge denne mulighed nærmere. I regionen er en forventning om en langsigtet værdibevarelse, idet aktørerne gøres ansvarlige for den fremtidige drift. Det forventes dog ikke, at den umiddelbare totaløkonomi vil være væsentlig bedre end ved intern organisering, men at overdragelsen af især vedligeholdelse af bygningerne til en privat leverandør vil medføre frigørelse af ledelsesmæssige ressourcer. På den måde vil regionen kunne koncentrere sig om sin kerneopgave: sundhedsydelser. Den samlede businesscase indeholder således både de hårde økonomiske overvejelser og de lige så vigtige efterfølgende virkninger af den private overtagelse af opgaven. Fra politisk side ser man gode muligheder for innovativ udvikling gennem et langsigtet samarbejde mellem det offentlige og det private, der hver især bidrager med særegne kompetencer.

Den indledende årsag til at anvende OPP har dog været, at der ikke har været plads på regionens anlægsramme til at foretage de nødvendige investeringer. Dertil har den delvise depotering af fritagelse også været en væsentlig drivkraft.

Sidst men ikke mindst er der i regionen ikke nogen grundlæggende politisk funderet modstand mod OPP, men en bred opbakning. Det vurderes, at de rent principielle argumenter om, at private ikke skal tjene penge på eller overtage offentlige kerneydelser, bunder i manglende

indsigt i modellen, hvilket afføder usikkerhed. Derfor har regionens indledende proces da også indeholdt flere drøftelser med henblik på at belyse fordelene og ulemperne ved OPP og afklare betydningen for de respektive arbejdspladser.

Oplevede barrierer for OPP

1. Markedet er for lille – for få OPP-operatører

(Politisk: 4, administrativt: 5, teknisk: 4)

Markedets størrelse er regionens største barriere for at anvende OPP. Ved det igangværende projekt havde man som udgangspunkt en længere projektperiode og inddraget flere risici, som den private part skulle overtage. Det oprindelige projekt tiltrak derfor primært meget store virksomheder, hvorfor man ændrede kontraktlængden og risikooverdragelsen, hvilket medførte, at flere mindre virksomheder bød på opgaven. Politisk oplever man ikke manglende mulige leverandører som et problem, mens man på det administrative og tekniske niveau ser denne faktor som værende alfa omega. Netop grundet manglende tilbudsgivere valgte regionen at foretage markedsundersøgelser, da man fra andre konkurrenceudsættelser har erfaret, at det vigtigste er, *"... at der er et kvalificeret og konkurrencebetonet marked"*. Regionens ydelser er ofte meget specifikke, hvilket igen reducerer antallet af tilbudsgivere. Det er således essentielt, at der er et tilstrækkeligt antal mulige leverandører, så reel konkurrence opstår, men ligeledes – og måske vigtigst – at der er tilstrækkeligt relevante kompetencer blandt leverandørerne. Efter ændringen af udbuddet opnåede regionen fem leverandører, der viste interesse, hvoraf fire meldte sig, og tre afgav tilbud.

2. Bindingsperiode på 20-30 år

(Politisk: 1, administrativt: 5, teknisk: 4)

Den lange bindingsperiode udgør også en væsentlig faktor ved beslutning om organiseringsform. Det er dog ikke en faktor, der har betydning politisk set, da man ikke oplever en forskel på bindingsgraden mellem et offentligt styret projekt og en OPP-kontrakt. På det administrative niveau ser man ikke den lange OPP-kontrakt som noget definitivt problematisk, men at det *"... afhænger af den konkrete sag"*, som det udtrykkes. På det tekniske niveau ser man især problemet i, at OPP-kontrakterne er væsentlig længere end offentlige planer og budgetter, hvorfor OPP kan være vanskelige at inkorporere i helhedsplaner. Sundhedsområdet er et meget fleksibelt område, der kræver løbende ændringer, hvorfor kontraktbindingerne også er nødsaget til at være fleksible – og det koster i risici.

For at nedbryde denne barriere kan bistand til strategisk udvikling i længere bindingsperioder være behjælpeligt. Dertil giver den konkurrenceprægede dialog og mulighederne for dialog med tilbudsgiverne større mulighed for at skabe en optimal kontrakt med den nødvendige fleksibilitet. Komplet fastsættelse af krav på forhånd er meget vanskeligt, hvorfor løbende dialog giver mulighed for, at den private og en offentlige aktør i fællesskab kan finde den optimale løsning.

3. Ugunstige finansieringsmuligheder

(Politisk: 1, administrativt: 5, teknisk: 4)

Finansieringen af nye projekter udgør regionens primære overvejelser, hvorfor der kan forekomme væsentlige barrierer, selvom det ikke er en faktor, der har politisk betydning. I administrationen ved man, at ingen kan låne billigere end det offentlige, og derfor skal der være grundige undersøgelser af andre faktorer, der kan opveje disse omkostninger. På det tekniske niveau oplever man, at regionen først og fremmest undersøger, om finansieringen kan fore-

stås internt, idet ”...der ikke er økonomisk gevinst i finansieringsdelen”. Hvis regionen tilmed skal deponere, skal de andre økonomiske fordele være store, før det kan betale sig.

Der findes forskellige puljer, som regionerne kan søge, hvilket har vist resultater. Meget tyder på, at flere økonomiske incitamenter fra centralt hold er med til at fjerne denne barriere og øge anvendelsen af OPP.

4. Deponeringsregler

(Politisk: 1, administrativt: 4, teknisk: 5)

I tråd med de førnævnte ugunstige finansieringsmuligheder nævnes deponeringsreglerne. Både på det administrative og det tekniske niveau opleves det som en væsentlig barriere, på trods af at formålet med reglerne står klart. Sikkert er det også, at regionen ikke havde valgt OPP, hvis de ikke havde fået delvis fritagelse fra deponering. Fra administrativt hold finder man det dertil problematisk, at man ikke som en privat virksomhed har frihed til at disponere over regionens komplette økonomi, men i stedet har forskellige rammer, der styrer investeringer. Derfor må man se mulighederne for fritagelse for deponering som et incitament til at vælge OPP.

Fra alle tre niveauer er man ikke i tvivl om, at bedre mulighed for deponeringsfritagelse vil medføre flere OPP'er. Erfaringerne herfra vil kunne betyde øget brug af OPP fremover, grundet større sikkerhed, gode oplevelser og flere standardiseringer.

5. Vanskeligt at forlade rollen som traditionel bygherre

(Politisk: 4, administrativt: 4, teknisk: 4)

Traditionen om at forestå opgaven selv vurderes at være en mulig barriere på samtlige niveauer. Politisk oplever man vanetænkningen i at gøre ”...som man plejer”, som det udtrykkes. Ligeledes opleves en nødvendig omstilling på det administrative niveau. Først og fremmest skal det forstås og anerkendes, hvor opdragsgiveren sætter ind, og hvor denne træder tilbage. Derudover er det igen bindingen til kontrakten, der kan skabe modstand, fordi der ikke er samme frihed til at foretage løbende ændringer. På det tekniske niveau ser man især anvendelsen af brugerinddragelse som værende vanskeligt ved OPP, fordi brugerinddragelse skaber uforudsigelighed, der skal inkorporeres i kontrakten, hvilket igen øger risici og omkostninger.

6. Manglende perspektiv for lokalt/regionalt arbejdsmarked og erhvervsliv

(Politisk: 1, administrativt: 4, teknisk: 4)

Perspektivet for det regionale arbejdsmarked har stor betydning for regionerne og fylder derfor også meget i drøftelserne om OPP. Samlet set vurderes barrieren dog overkommelig. Administrativt prioriteres den økonomisk mest fordelagtige løsning højest, hvorfor det vil kræve en økonomisk bedre fagentreprise for at fravælge totalentreprise. Ligeledes ønskes på det tekniske niveau at give de mindre lokale virksomheder plads, da det forbedrer det lokale erhvervsliv og skaber arbejdspladser.

7. Manglende konkrete erfaringer hos kommunen/regionen

(Politisk: 1, administrativt: 4, teknisk: 4)

Som det fremgik tidligere, har regionen netop gjort brug af erfaringer fra tidligere OPS, hvorfor flere OPP-erfaringer også vil gøre fremtidig brug af OPP mere sandsynlig. Også derfor er det nuværende projekt valgt at organisere som et OPP – det fungerer som et pilotprojekt for at undersøge mulighederne. Politisk ser man fordele ved at være en foregangsregion, og man ser det nærmest som en drivkraft, da ”...æren er det højeste træ i skoven”, som det udtrykkes. På det administrative niveau ser man i højere grad problemerne herved, da der ikke er nogen

belønning for at være de første, selvom det er bekosteligt. Der er dog en forventning om, at når regionen har fået flere erfaringer, udbredes anvendelsen. På det tekniske niveau vurderes det, at erfaringerne også kommer fra andre regioner. Regionen har fx haft dialog med Region Syddanmark og anvendte deres analysekoncept for at skabe et mere erfaringsbaseret udgangspunkt.

På baggrund heraf ser man muligheder fremover ved at få mere fokus på de gode erfaringer gennem caseopsamlinger eller studieture, da erfaringer skaber mod på mere. Mere let tilgængelig viden på området ville fjerne nogle af de usikkerheder, som manglende erfaringer afføder. Især på det juridiske område oplever regionen, at det kunne blive simplificeret. Evt. kunne der trækkes mere på andre udbudsformer til at skabe en standardisering af OPP, der ikke ligger så langt fra de i forvejen kendte modeller.

*8. Tab af kontrol af vedligeholdelse eller anden drift
(Politisk: 1, administrativt: 3, teknisk: 5)*

Tabet af kontrol ligger i forlængelse af aversionen mod den lange bindingsperiode. Administrativt mener man, at det er en barriere, der kan overkommes ved at lave en grundig kravspecifikation, men at det formentlig er en mental barriere, der fylder hos mange. På det tekniske ser man på ingen måde tab af kontrol over vedligeholdelsen som en barriere, da det ikke er en kerneopgave for regionen. Derimod er tabet af kontrollen med driften en barriere i høj grad, da det omhandler sygehusdriften.

Igen er det mere fleksibilitet i udbudsreglerne, der kan være med til at nedbryde denne barriere, da det bliver muligt at tilrettelægge det ønskede projekt bedre, hvilket er en essentiel mulighed ved komplekse ydelser som sygehusdrift.

Tiltag for nedbrydelse af barrierer

Især politisk er der et ønske om at få mere viden om de gode erfaringer i Danmark og mulighed for at tage på studieture og se disse eksempler.

Regionen oplever, at der skal være mere klarhed over begreberne OPP, OPS og OPI, da de blandes sammen, hvilket skaber forvirring. Derudover skal der være mulighed for at lave kontrakter, der ikke binder fuldstændig, men giver frihed til at ændre løbende. Det nævnes også, at man bør anvende allerede kendt udbudsret til at lave nogle standardvejledninger, så OPP ikke fremstår som noget komplet nyt.

Igen nævnes også her større mulighed for fritagelse fra deponering, da denne tilgang indtil videre har vist sig at medføre øget brug af OPP, og at der skal være mulighed for mere fleksibilitet i forbindelse med udbudsreglerne om dialog i processen.

KVANTITATIV SURVEYUNDERSØGELSE

I nærværende kapitel fremgår resultaterne fra den kvantitative surveyundersøgelse. Primært i form af svarfordelinger for alle stillede spørgsmål. Men forud for resultaterne gives en meto- disk beskrivelse af undersøgelsens gennemførelse.

3.1 SURVEYUNDERSØGELSENS METODE

Udvikling af spørgeskema og pilottest

Spørgeskemaet er udviklet på grundlag af desk research og eksplorative ekspertinterview samt med afsæt i de hypoteser om barrierer for OPP, som er udviklet i forbindelse med pro- jektets opstartsworkshop. Endvidere har der pågået en tæt dialog om spørgeskemaet mellem Rambøll og Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, som har godkendt det endelige spørgeske- ma.

Skemaet indeholder 14 spørgsmål, hvormed der er tale om et relativt kort spørgeskema, som i lignende undersøgelser har positiv betydning for datakvaliteten. Det skyldes, at besvarelesti- den dermed er relativt kort, hvilket imødegår frafald undervejs i spørgeskemaet og 'mindre overvejede svar' blandt respondenterne. Endvidere kan et kort spørgeskema i nærværende undersøgelse siges at være påkrævet idet, målgruppen – kommunale og regionale politikere og embedsmænd – ofte ikke har særlig god tid til deltagelse i undersøgelser. Dog skal det si- ges, at OPP opleves som et relativt interessant emne blandt respondenterne i målgruppen.

At emnet interesserer målgruppen bekræftes af de kvalitative interview. Men det bekræftes også af en række *pilotinterview*, der har testet, om spørgeskemaet er tilstrækkeligt nemt at forstå for respondenterne, om besvarelestiden er acceptabel, og om emnet opleves tilstræk- keligt relevant til, at man ønsker at afgive et svar. Pilotinterviewene kastede udelukkende nogle få mindre sproglige rettelser af sig. Det indikerer, at skemaet har en god kvalitet, hvilket endvidere bekræftes ved, at ingen af de inviterede respondenter har indgivet negative kom- mentarer til undersøgelsen. Det opleves ellers ofte i forbindelse med udsendelse af spørge- skemaer til ressourcestærke respondenter.

Dimensionering og gennemførelse af undersøgelse

Der er tale om en totalundersøgelse, idet alle 98 kommuner og alle fem regioner er inviteret til at deltage. Det har været en nødvendighed for at få tilstrækkeligt mange besvarelser. Til gen- gæld er det også en markant styrke, fordi en væsentlig del af den samlede population dermed er repræsenteret i undersøgelsen. Såvel en repræsentant for det politiske som det administra- tive og det tekniske ledelseslag i hver enkelt kommune eller region er inviteret til at deltage. Dermed er det samlede antal inviterede respondenter 309⁵.

Undersøgelsen er gennemført fra den 6. til den 30. august 2013 som en kombineret webbase- ret og telefonisk survey. Såvel e-mailadresser som direkte telefonnumre til de 309 responden- ter har Rambøll tilvejebragt ved telefonisk at kontakte de 98 kommunaldirektører og de 5 regionsdirektører – dvs. den administrative topledelse – som har angivet deres kontaktdata. Via direktørerne er dels den relevante politiske leder i kommunen (borgmester eller udvalgs- formand) eller regionen (formanden for regionsrådet) identificeret. Dels er den relevante tekniske topleder identificeret (teknisk direktør etc.). Respondenterne i disse to lag har lege- ledes angivet deres kontaktdata.

⁵ 3x(98+5).

Alle undersøgelsens mulige 309 deltagere har modtaget en e-mail den 6. august med en invitation og et link til at besvare et webbaseret spørgeskema. Respondenter, der ikke har besvaret spørgeskemaet inden den 19. august, har modtaget en påmindelsesmail. I forlængelse af den webbaserede dataindsamling er der foretaget telefoniske interview fra den 22. til den 30. august blandt respondenter, der ikke har afgivet en elektronisk besvarelse, indtil en tilfredsstillende svarprocent er opnået.

Hele dataindsamlingen – dvs. gennemførslen af samtlige surveyinterview og alle aktiviteter i den sammenhæng – er foretaget internt af Rambølls eget analyseinstitut *Rambøll Survey*.

Datafangst, statistisk sikkerhed og repræsentativitet

Der er gennemført i alt 187 besvarelser ud af 309 mulige. Det svarer til en samlet svarprocent på 61. Dette niveau er meget tilfredsstillende, fordi det honorerer gængse standarder for stikprøveundersøgelser. Såvel i branchen som i forskningsverdenen. I den sammenhæng skal det bemærkes, at det er lykkedes at indsamle data blandt den svært tilgængelige respondentgruppe *offentlige topledere*. Endvidere skal det fremhæves, at der er indkommet svar fra seks ud af ti fra *den samlede population*, hvilket styrker datagrundlagets soliditet.

Som det fremgår af tabel 3.1, varierer svarprocenten imidlertid mellem de tre ledelseslag. Således er svarprocenten for de politiske ledere lavere end gennemsnittet – nemlig 48 – mens svarprocenten for de administrative ledere – 61 – ligger meget tæt på det samlede niveau. Endelig er svarprocenten for de tekniske ledere 73, hvilket er over gennemsnittet for de tre grupper.

Tabel 3.1 Svarprocent		
	Svarprocent	Antal
Politisk	47,6	49
Administrativ	61,2	63
Teknisk	72,8	75
Alle ledelseslag	60,5	187

I statistisk sammenhæng er 187 svar ikke et særlig højt antal. Men respondenterne fordeler sig pænt geografisk og mellem forskellige typer kommuner. Sammenholdt med den store svarprocent og det faktum, at majoriteten af populationen indgår i undersøgelsen, betyder det, at datagrundlaget giver grundlag for, at der kan drages generelle konklusioner på baggrund af undersøgelsens resultater.

Dog giver den varierende svarprocent samt forskellige resultater fra caseundersøgelsen på tværs af de tre lag anledning til en vis korrektion af de resultater, der rapporteres samlet for *alle ledelseslag*. Mere konkret er resultaterne for alle ledelseslag vægtet, således at svarene for det politiske, administrative og tekniske lag indgår med samme vægt.

Respondenternes rute gennem spørgeskemaet har været betinget af deres svar. Eksempelvis er man kun stillet uddybende spørgsmål om barrierer for OPP, hvis man i det hele taget har angivet, at der eksisterer barrierer. Derfor varierer antallet af svar (n) fra spørgsmål til spørgsmål. En oversigt over datafangsten på de enkelte spørgsmål fremgår af nedenstående figur, der samtidig fungerer som oversigt over spørgeskemaet og dets rutestyring.

Figur 3.1 Oversigt over datafangst og rutestyring gennem spørgeskemaet



3.2 SVARFORDELINGER

I det følgende fremgår svarfordelingerne for alle surveyundersøgelsens spørgsmål i form af frekvenstabeller.

1.1.1 GRUNDLÆGGENDE PARATHED TIL OPP

Tabel 3.2 Spørgsmål 1: Hvordan er *din* holdning i forhold til at skabe konkurrence om vedligeholdelse af bygninger (fx institutioner) og drift af funktioner (fx rengøring) i kommunen/regionen? (pct.)

	Meget negativ	Negativ	Hverken positiv eller negativ	Positiv	Meget positiv	Ved ikke	Total	Antal	
Politisk	0,0	2,6	11,8	48,7	36,8	0,0	100	49	$\sigma = 0,733$ $\mu = 4,204$
Administrativ	0,0	0,0	13,3	49,3	36,0	1,3	100	63	$\sigma = 0,669$ $\mu = 4,242$
Teknisk	1,3	2,7	9,3	53,3	33,3	0,0	100	75	$\sigma = 0,800$ $\mu = 4,147$
Alle ledelseslag*	0,4	1,8	11,5	50,4	35,4	0,4	100	187	$\sigma = 0,734$ $\mu = 4,197$

Anmærkning: *Vægtet så de tre ledelseslag indgår med samme vægt i svarfordelingen..

1.1.2 UHJULPET KENDSKAB TIL OPP

Tabel 3.3 Spørgsmål 2: Hvor stort eller lille er dit kendskab til OPP (offentlig-privat partnerskab) som model for at gennemføre bygge- og anlægsprojekter i kommunen/regionen? (pct.)

	Meget lille	Lille	Hverken stort eller lille	Stort	Meget stort	Ved ikke	Total	Antal	
Politisk	0,0	8,1	32,4	47,3	12,2	0,0	100	49	$\sigma = 0,806$ $\mu = 3,633$
Administrativ	0,0	5,3	42,7	36,0	14,7	1,3	100	63	$\sigma = 0,796$ $\mu = 3,613$
Teknisk	0,0	9,3	56,0	29,3	5,3	0,0	100	75	$\sigma = 0,716$ $\mu = 3,307$
Alle ledelseslag*	0,0	7,6	43,8	37,5	10,7	0,4	100	187	$\sigma = 0,784$ $\mu = 3,517$

Anmærkning: *Vægtet så de tre ledelseslag indgår med samme vægt i svarfordelingen.

1.1.3 HJULPET ERFARING MED OPP-PROJEKTER

Tabel 3.4 Spørgsmål 3: Har OPP været overvejet som model for bygge- og anlægsprojekter i kommunen/regionen? (Eksempelvis en skole, en svømmehal, et hospital eller et parkeringsanlæg) (pct.)

	Nej	Ja	Ved ikke	Total	Antal
Politisk	18,7	77,3	4,0	100	49
Administrativ	22,7	76,0	1,3	100	63
Teknisk	28,0	64,0	8,0	100	75
Alle ledelseslag*	23,1	72,4	4,4	100	187

Anmærkning: *Vægtet så de tre ledelseslag indgår med samme vægt i svarfordelingen.

Tabel 3.5 Spørgsmål 4: Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret *konkrete* bygge- og anlægsprojekter som OPP? (Eksempelvis en skole, en svømmehal, et hospital eller et parkeringsanlæg) (pct.)

	Nej	Ja	Ved ikke	Total	<i>Antal</i>
Politisk	73,3	22,7	4,0	100	49
Administrativ	74,7	20,0	5,3	100	63
Teknisk	81,3	16,0	2,7	100	75
Alle ledelseslag*	76,4	19,6	4,0	100	187

Anmærkning: *Vægtet så de tre ledelseslag indgår med samme vægt i svarfordelingen..

Tabel 3.6 Spørgsmål 5: I hvilke konkrete bygge- og anlægsprojekter har kommunen/regionen vedtaget eller etableret OPP som model? Notér navn på projekt samt hvor langt det er nået i processen. (pct.)

	Byggeriet er påbegyndt/ gennemført	Der er indgået kontrakt, men byggeriet er ikke påbegyndt	Der er ikke indgået kontrakt endnu	Total	<i>Antal</i>
Politisk	44,4	11,1	44,4	100	11
Administrativ	75,0	0,0	25,0	100	13
Teknisk	66,7	8,3	25,0	100	12
Alle ledelseslag*	60,9	6,5	32,6	100	36

Anmærkning: Antallet af besvarelser, er baseret på antallet af respondenter, der i spørgsmål 4 har svaret "ja" til, hvorvidt kommunen/regionen har vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP. "

*Vægtet så de tre ledelseslag indgår med samme vægt i svarfordelingen..

Tabel 3.7 Spørgsmål 6: Hvilke af følgende aktiviteter har kommunen/regionen gennemført for at blive klædt på til at vurdere relevansen af OPP i bygge- og anlægsprojekter? Svarene er relevante, uanset om kommunens/regionens aktiviteter rent faktisk har ført til et konkret OPP-projekt eller ej. (pct.)

	Alle ledelseslag*	Politisk	Administrativt	Teknisk
Købt ekstern rådgivning , eksempelvis økonomisk, juridisk eller byggeteknisk	51,7	53,8	56,3	43,8
Indhentet erfaringer fra andre kommuner	76,4	71,8	87,5	68,8
Defineret funktionskrav i forhold til konkrete OPP-projekter	29,6	33,3	31,3	22,9
Beregnet totaløkonomiske konsekvenser i forhold til konkrete OPP-projekter, eksempelvis via business	41,8	38,5	43,8	43,8
Gennemført markedsundersøgelser af leveringsdygtige OPP-leverandører	14,3	15,4	14,6	12,5
Haft dialog med investorer	47,7	43,6	50,0	50,0
Haft dialog med entreprenører	41,9	33,3	56,3	35,4
Andet	11,9	7,7	10,4	18,8
Ved ikke	3,1	5,1	0,0	4,2

Anmærkning: Antallet af besvarelser er baseret på antallet af respondenter, der har svaret "ja" i spørgsmål 3 eller spørgsmål 4. (n=135).

*Vægtet så de tre ledelseslag indgår med samme vægt i svarfordelingen.

1.1.4 UHJULPNE, OPLEVEDE BARRIERER – 'TOP OF MIND'

Tabel 3.8 Spørgsmål 7 – Alle ledelseslag*: Hvilke barrierer eksisterer der – efter din opfattelse – for, at jeres kommune/region indgår i OPP'er? Notér op til tre barrierer i prioriteret rækkefølge. (pct.)

	Største barrierer	<i>Antal</i>	Næst-største barrierer	<i>Antal</i>	Tredjestørste barrierer	<i>Antal</i>
Deponeringsregler	28,3	30	13,2	11	13,1	6
Svag konkurrence på markedet for OPP-projekter	2,6	3	7,4	6	6,7	3
Tids- og ressourcekrævende proces	5,8	6	7,0	6	7,8	4
Lav risikovillighed hos investorer	1,5	2	3,0	3	4,3	2
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos kommunen/regionen	5,9	7	8,3	7	9,0	4
Bindingsperiode på 15-25 år	7,1	8	11,0	9	7,9	4
Kommunen/regionen kan skabe bedre løsninger selv end via OPP	5,5	6	4,9	4	4,3	2
Politisk modstand	6,0	7	7,8	7	9,0	4
Manglende kompetencer hos kommunen/regionen	0,0	0	1,1	1		0
Dyr finansiering	19,9	22	16,2	13	11,3	6
Manglende kompetencer hos investorer	2,3	2	0,0		2,6	1
Ønske om at beholde bygherrerollen	3,4	4	8,3	8	11,1	5
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos andre kommuner/regioner	1,1	1	0,0	0	0,0	0
OPP gavner ikke det lokale/regionale arbejdsmarked og erhvervsliv	0,0	0	0,0	0	0,0	0
Skatte- og momsregler	2,8	3	8,8	8	0,0	0
Bygge- og anlægsprojekter er for små	6,7	8	3,0	3	12,8	6
Manglende kompetencer hos rådgivere	1,1	1	0,0	0	0,0	0
Total	100	110	100	86	100	47

Anmærkning: Respondenterne har ved en åben svarkategori angivet op til tre barrierer i prioriteret rækkefølge. Svarene er i tabellen ovenfor blevet omkodet svarende til de opstillede barrierer i spørgsmål 8. Nedenfor ses tabel 1.9-1.11 med alle svar fordelt på respondenternes tre største barrierer. *Vægtet så de tre ledelseslag indgår med samme vægt i svarfordelingen.

Tabel 3.9 Spørgsmål 7 - Alle ledelseslag: Hvilke barrierer eksisterer der – efter din opfattelse – for, at jeres kommune/region indgår i OPP'er? *Største barrierer*

Alt for store beløb
Ansvar for at hæve opgør
At det ikke giver en billigere løsning
At kommunen har en billigere finansiering end partneren. Derfor ofte en fordyrelse
At man skal i udgangspunktet binde sig meget omfattende i mange år for at det overhovedet kan blive interessant økonomisk
Begrænsning af handlemuligheder fremover
Bekymring for styrbarhed på langt sigt
Besværligt
Bindingsperioden
Dårlig økonomi, hvis finansiering indgår i modellen
De formelle regler vedr. låneramme m.v.
De kommunale deponeringsregler
Den formodede kompleksitet
Den helt oplagte opgave har ikke pt. eksisteret
Den lange bindingsperiode - tab af fleksibilitet mht. at justere serviceniveau og høste løbende effektiviseringsgevinster i driften på de opgaver der indgår i OPP-kontrakten
Den politiske
Den samlede økonomi ift. at gøre det selv
Deponering
Deponering
Deponering

Deponering
Deponering
Deponering
Deponering kravet
Deponeringsforpligtelsen
Deponeringsforpligtelsen
Deponeringsfritagelse
Deponeringskrav
Deponeringskravet
Deponeringsproblematik i forhold til lånebekendtgørelse
Deponeringsreglen
Deponeringsreglen
Deponeringsregler
Deponeringsregler
Deponeringsregler
Deponeringsregler, der dæmper økonomisk incitament
Deponeringsreglerne
Deponeringsreglerne
Deponeringsreglerne
Deponeringsreglerne
Deponeringsreglerne i lånebekendtgørelsen
Det er ikke en god forretning
Det er meget kompliceret og uigennemskueligt.
Dispensation for deponering
Erfaring fra andre kommuner/ staten
Få eller ingen erfaringer med OPP i kommunen
Finansieringen - OPP er ikke en finansieringsmodel(deponering)
Finansiering
Finansiering
Finansieringen er for dyr
Finansieringen i OPP ikke konkurrencedygtig
Finde egnede virksomheder
For få gennemførte "eksemplariske eksempler"
For få og store udbydere
Forståelse
Forudsætter meget store anlæg
Har egen god løsning for Anlæg/Drift
Hidtil ingen relevante projekter
Ingen projekter af relevant størrelse
Juridisk kompliceret
Kommunerne har gode finansieringsmuligheder (vi betaler færre renter), dvs. hvis drivkraften alene er finansiering, så er OPP ikke velegnet
Kommunernes lånemulighed
Krav om kommunal deponering
Kunne ej beregne en positiv business-case
Lånerammen for kommuner
Langsigtet økonomi
Manglende erfaring
Manglende handlefrihed i 30 årig aftale - forskelligt serviceniveau på sammenlignelige områder
Manglende leverandør interesse
Manglende politisk vilje
Manglende totaløkonomisk gevinst
Markedet, har ikke erfaringer med at samarbejde
Mister styringsmulighed ved langvarige kontrakter
Mulighed for funktionsændring
Når vi alligevel skal deponere kan vi lige så godt selv investere
Området opleves kompliceret/uoverskuelig

Oplevelse af at det er en god ide
Organisationens kendskab til OPP
Økonomi
Økonomi
Økonomi
Økonomi - mangel på dokumentation at OPP er en billigere løsning
Økonomi - profitten går fra penge der er afsat til fællesskabet
Økonomi. Deponering og rentesats
Økonomien
Økonomisk binding i 20-25 år + privat finansiering for dyr aktuelt
Ønsker mest mulig fleksibilitet og indflydelse
Politisk indflydelsestab
Politisk modvilje
Politisk skepsis
Politisk uenighed om holdningen til OPP
Privat finansiering er for dyr
Private virksomheders manglende modenhed
Relevante opgaver
Ringe risikovillighed hos entreprenører
Skatteforhold
Slippe kontrollen (tillid til leverandører) - ikke mindst politisk
Skepsis i forhold til fordelene
Store investeringer kræver også i OPP et stærkt budget.
Størrelsen af projekterne - vores projekter har for lille en volumen til at være forretningsmæssigt interessante for de finansielle investorer
Til tider få investorer
Tydelige kravspecifikationer på den lange bane
Uprøvet land
Usikkerhed om langsigtet økonomi
Ved OPP skal vi deponere.
Vi har et lille anlægsbudget og bygger få nye institutioner
Vi kan finansiere billigere selv
Vi kan tit drifte opgaven billigere i kommunalt regi
Virker uoverskueligt at komme i gang med.
Vores projekter er små, så det er ikke attraktivt at byde på

Anmærkning: n=135, men 110 respondenter har angivet et svar.

Tabel 3.10 Spørgsmål 7 - Alle ledelseslag: Hvilke barrierer eksisterer der – efter din opfattelse – for, at jeres kommune/region indgår i OPP'er? Næststørste barrierer

Ændring af den nuværende organisation
Afkastkrav kan være større end egenfinansiering
At en evt. gevinst er meget lille set i forhold til den samlede kommunale økonomi
At få gearet organisationen
At hvis man ønsker visse frihedsgrader og kontere aftaleperioder, bliver det økonomisk uinteressant
Begrænset antal mulige leverandører/entreprenører
Begrænsning på dispensation begrænset
Bekymring for fleksibilitet ifm uforudsete situationer
Belastning af administrativt arbejde
Binding af driftsbudget reducerer mulighederne for prioritering mellem områder
Bindinger i forbindelse med fysiske ændringer
De juridiske regelsæt
Deponering
Deponering
Deponering af offentlige midler
Deponering ved lejeaftale
Deponeringskravet

deponeringsregler
Deponeringsreglerne
Deponeringsreglerne og momsproblematik
Ejerforhold
Få entreprenører der kan og vil
Få relevante projekter (med en reel interesse fra begge sider)
Finansieringsomkostninger
Finde samarbejdspartnere
For beskedne erfaringer
For få erfaringer på begge sider (kommune og leverandører)
For ufleksibelt i forhold driftsudfordringerne
Formidling til pol. niveau
Forsyningsikkerheden på den lange bane
Gennemskue juraen
Ingen økonomisk gevinst
Kapitalforrentningen
Kompliceret jura
Kompliceret jura
Kompliceret regelgrundlag
Kontrakt binding i mange år
Krav om deponering ved låneoptagelse
Lang bindingsperiode
Låst i 25 år
Lille, umodent og sårbart OPP marked i DK
Lovgivningen
Manglende viden i organisationen
Man bindes til en struktur meget længe
Man giver køb på fleksibilitet i budgettet -
Manglende erfaringer/tradition
Manglende konkurrence og markedsafprøvning i kontraktperioden
Manglende mulighed for at byrådet kan ændre serviceniveau undervejs
Manglende prioriteringsmuligheder i fremtiden
Meget spinkle kommunale erfaringer
Mgl. fleksibilitet ifht. ændringer i behov i aftaleperioden - "ikke hyldevarer"
Mgl. investor
Mindre politisk handlemulighed
Mister mulighed for økonomisk justering og prioritering
Moms/skat
Netværk til potentielle investorer
Ofte billigere at finansiere selv
Omstændige procedurer
Økonomi
Økonomisk
Politikernes frygt for at binde sig til en så langvarig aftale
Politisk skepsis/modstand hos byrådsflertallet
Politisk ulyst
Politiske grundholdninger
Politiske ønsker om udlicitering og løbende afprøvning af marked
Private leverandører "går til stregen - og derover" - tillidsaspekt
projekterne er ofte ikke økonomisk store nok og derfor mangler der interesse fra det private marked
Sikkerhed for kommunens driftsudgifter
Skatteforholdene
Sparer ikke nok
Svært at få øje på evt. private partnere
Tab af indflydelse
Tilstrækkeligt store projekter
Traditioner

Udbuddet stort og kompleks svært for bydere at gennemskue
Udgifter til juridisk og øko. rådgivning
Usikkerhed ift. markedets modenhed
Usikkerhed mht. effekten.
Usikkerhed om deponeringsfritagelsen ændres
Usikkerhed om langsigtet effekt
Vanskelig formidlingsproces i forhold til beslutningstagere
Vi har mange ombygninger/tilbygninger, hvor der kommer blandet driftsform
Vi kan låne billigere end eksterne investorer.
Vi mister fleksibilitet
Viden
Vurdering om OPP kortslutter volumen i den offentlige organisation.

Anmærkning: n=135, men 86 respondenter har angivet et svar.

Tabel 3.11 Spørgsmål 7 - Alle ledelseslag: Hvilke barrierer eksisterer der – efter din opfattelse – for, at jeres kommune/region indgår i OPP'er? Tredjestørste barrierer

At få etableret en korrekt økonomisk beregning
At skabe politisk opbakning
Budgetstyring og tilpasninger
Bygninger er en meget lille del af opgaveløsningen - var det f.eks. den samlede løsning for en hel skole (inkl. Lærere m.v.) så var det måske spændende.
De få kommunale OPP erfaringer som er gjort er ikke uproblematisk
De færreste kommunalbestyrelser ønsker at binde realkapital i kontraktforhold, der rækker langt ud i fremtiden
Deponering
Deponeringsforpligtelsen
Deponeringskravet
Deponeringsregler
Det fratager kommunen nogle handlemuligheder
Det løbende behov for omprioriteringer og effektiviseringer på alle kommunale opgaver
Driver selv en effektiv drift- og vedligeholdelse med et højt niveau af konkurrenceudsættelse
Få gennemførte OPP'er har skabt et lille marked for leverandører
Finansieringsmodel
Finde investorer
For få rigtigt gode eksempler
For lang løbetid, hvor kommunen skal garantere aktivitet og økonomi
Fratager kommende byråd prioriteringsmulighed
Generelt behov for tryghed og kendte vilkår
I konsekvens af ovenstående at gennemskue om det er rentabelt.
Ideologi (politisk)
Ikke kendskab nok
Ingen
Ingen mulighed for omplacering af vedligeholdelsesbudget.
Kommunestørrelse for lille / beliggenhed
Kompetence, erfaring og viden forsvinder i den kommunale organisation
Kompliceret og ressourcekrævende udbudsproces
Kræver meget store projekter
Kræver meget store projekter.
Kræver større anlæg for at være økonomisk bæredygtigt til OPP
Krav om deponering
Kvalitet
Leverandørfhængighed
Manglende intern viden
Markedet er ikke stort, få aktører
Monopol lignende forhold på nogle områder
Overskuelighed

Økonomi
Økonomi
Politisk skepsis
Politisk tilbageholdenhed
Tab af fleksibilitet
Transaktionsomkostninger - meget høje og kræver et stort projekt
Udbudsregler, komplekse hvilket betyder dyr proces til advokat mv.
Ufleksibel
Uoverskueligt om indenrigsministeriet bevilliger delvis deponeringsfritagelse.
Vi kan ikke handle i dagligdagen uden at det kommer til at koste hver gang vi gerne vil ændre eller rationere.

Anmærkning: n=135, men 48 respondenter har angivet et svar.

Tabel 3.12 Spørgsmål 8: I hvilken grad oplever du følgende forhold som barrierer for OPP i beslutningsprocessen i jeres kommune/region? (pct.)

	Alle Ledelseslag*	Politisk	Administrativ	Teknisk
Deponeringsregler	78,9	84,2	82,2	67,4
Svag konkurrence på markedet for OPP-projekter	52,6	52,6	55,6	48,8
Tids- og ressourcekrævende proces	62,2	65,8	57,8	62,8
Lav risikovillighed hos investorer	36,1	39,5	33,3	34,9
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos kommunen/regionen	42,1	42,1	42,2	41,9
Bindingsperiode på 15-25 år	60,7	63,2	60,0	58,1
Kommunen/regionen kan skabe bedre løsninger selv end via OPP	46,8	52,6	44,4	41,9
Politisk modstand	32,9	36,8	28,9	32,6
Manglende kompetencer hos kommunen/regionen	28,6	34,2	26,7	23,3
Dyr finansiering	60,7	71,1	64,4	41,9
Manglende kompetencer hos investorer	21,8	21,1	28,9	14,0
Ønske om at beholde bygherrerollen	44,0	34,2	48,9	51,2
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos andre kommuner/regioner	39,3	47,4	37,8	30,2
OPP gavner ikke det lokale/regionale arbejdsmarked og erhvervsliv	32,3	34,2	24,4	39,5
Skatte- og momsregler	18,5	18,4	22,2	14,0
Bygge- og anlægsprojekter er for små	50,6	42,1	55,6	55,8
Manglende kompetencer hos rådgivere	23,6	21,1	26,7	23,3

Anmærkning: Tabellen viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad" eller "i nogen grad".

Antallet af besvarelser dækker over summen af respondenter, der har svaret "ja" i spørgsmål 3 eller spørgsmål 4, fratrukket respondenter der har angivet "der er ingen barrierer" i spørgsmål 7 (n=126). *Vægtet så de tre ledelseslag indgår med samme vægt i svarfordelingen.

Tabel 3.13 Spørgsmål 8 – Alle ledelsesslag*: I hvilken grad oplever du følgende forhold som barrierer for OPP i beslutningsprocessen i jeres kommune/region? (pct.)

	Slet ikke	mindre grad	Hverken eller	I nogen grad I	I høj grad	Ved ikke	Total	Antal	
Deponeringsregler	1,4	3,5	9,5	25,9	53,0	6,7	100	126	$\sigma = 0,919$ $\mu = 4,345$
Svag konkurrence på markedet for OPP-projekter	3,8	11,1	16,4	38,7	13,9	16,1	100	126	$\sigma = 1,060$ $\mu = 3,570$
Tids- og ressourcekrævende proces	2,2	15,6	17,0	42,0	20,1	3,1	100	126	$\sigma = 1,053$ $\mu = 3,644$
Lav risikovillighed hos investorer	10,0	11,7	22,2	28,7	7,4	20,1	100	126	$\sigma = 1,168$ $\mu = 3,148$
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos kommunen/regionen	11,5	16,5	26,1	27,5	14,6	3,8	100	126	$\sigma = 1,233$ $\mu = 3,178$
Bindingsperiode på 15-25 år	9,7	11,2	16,3	35,9	24,7	2,1	100	126	$\sigma = 1,260$ $\mu = 3,559$
Kommunen/regionen kan skabe bedre løsninger selv end via OPP	8,1	13,9	23,4	35,4	11,4	7,9	100	126	$\sigma = 1,139$ $\mu = 3,305$
Politisk modstand	15,0	24,5	23,3	27,1	5,8	4,3	100	126	$\sigma = 1,179$ $\mu = 2,835$
Manglende kompetencer hos kommunen/regionen	15,4	23,5	27,7	23,4	5,2	4,8	100	126	$\sigma = 1,149$ $\mu = 2,783$
Dyr finansiering	4,2	5,6	17,8	34,1	26,5	11,8	100	126	$\sigma = 1,080$ $\mu = 3,829$
Manglende kompetencer hos investorer	13,8	19,0	21,1	20,2	1,6	24,3	100	126	$\sigma = 1,118$ $\mu = 2,694$
Ønske om at beholde bygherrerollen	16,5	9,3	27,8	34,5	9,5	2,4	100	126	$\sigma = 1,229$ $\mu = 3,114$
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos andre kommuner/regioner	9,8	18,9	27,4	26,7	12,6	4,6	100	126	$\sigma = 1,186$ $\mu = 3,140$
OPP gavner ikke det lokale/regionale arbejdsmarked og erhvervsliv	18,3	15,4	26,9	27,3	5,0	7,1	100	126	$\sigma = 1,203$ $\mu = 2,843$
Skatte- og momsregler	6,5	13,7	20,6	14,1	4,4	40,7	100	126	$\sigma = 1,100$ $\mu = 2,936$
Bygge- og anlægsprojekter er for små	13,7	13,9	13,0	32,8	17,8	8,8	100	126	$\sigma = 1,349$ $\mu = 3,296$
Manglende kompetencer hos rådgivere	17,8	20,3	22,1	18,2	5,4	16,2	100	126	$\sigma = 1,214$ $\mu = 2,678$

Anmærkning: Antallet af besvarelser dækker over summen af respondenter, der har svaret "ja" i spørgsmål 3 eller spørgsmål 4, fratrasket respondenter der har angivet "der er ingen barrierer" i spørgsmål 7. Alle ledelsesslag* er blevet vægtet (n=126). *Vægtet så de tre ledelsesslag indgår med samme vægt i svarfordelingen.

Tabel 3.14 Spørgsmål 8 – Politisk topledelse: I hvilken grad oplever du følgende forhold som barrierer for OPP i beslutningsprocessen i jeres kommune/region? (pct.)

	Slet ikke	mindre grad	Hverken eller	I nogen grad I	I høj grad	Ved ikke	Total	Antal	
Deponeringsregler	0,0	5,3	10,5	23,7	60,5	0,0	100	38	$\sigma = 0,882$ $\mu = 4,395$
Svag konkurrence på markedet for OPP-projekter	2,6	7,9	23,7	36,8	15,8	13,2	100	38	$\sigma = 0,989$ $\mu = 3,636$
Tids- og ressourcekrævende proces	0,0	15,8	15,8	36,8	28,9	2,6	100	38	$\sigma = 1,045$ $\mu = 3,811$
Lav risikovillighed hos investorer	13,2	15,8	15,8	34,2	5,3	15,8	100	38	$\sigma = 1,224$ $\mu = 3,031$
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos kommunen/regionen	5,3	13,2	36,8	26,3	15,8	2,6	100	38	$\sigma = 1,080$ $\mu = 3,351$
Bindingsperiode på 15-25 år	10,5	10,5	15,8	39,5	23,7	0,0	100	38	$\sigma = 1,261$ $\mu = 3,553$
Kommunen/regionen kan skabe bedre løsninger selv end via OPP	7,9	10,5	21,1	39,5	13,2	7,9	100	38	$\sigma = 1,139$ $\mu = 3,429$
Politisk modstand	13,2	21,1	26,3	34,2	2,6	2,6	100	38	$\sigma = 1,110$ $\mu = 2,919$
Manglende kompetencer hos kommunen/regionen	15,8	18,4	26,3	26,3	7,9	5,3	100	38	$\sigma = 1,222$ $\mu = 2,917$
Dyr finansiering	0,0	7,9	15,8	31,6	39,5	5,3	100	38	$\sigma = 0,963$ $\mu = 4,083$
Manglende kompetencer hos investorer	23,7	18,4	15,8	18,4	2,6	21,1	100	38	$\sigma = 1,245$ $\mu = 2,467$
Ønske om at beholde bygherrerollen	21,1	7,9	34,2	28,9	5,3	2,6	100	38	$\sigma = 1,214$ $\mu = 2,892$
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos andre kommuner/regioner	5,3	10,5	34,2	28,9	18,4	2,6	100	38	$\sigma = 1,090$ $\mu = 3,459$
OPP gavner ikke det lokale/regionale arbejdsmarked og erhvervsliv	15,8	10,5	31,6	26,3	7,9	7,9	100	38	$\sigma = 1,207$ $\mu = 3,000$
Skatte- og momsregler	5,3	10,5	23,7	10,5	7,9	42,1	100	38	$\sigma = 1,142$ $\mu = 3,091$
Bygge- og anlægsprojekter er for små	10,5	15,8	15,8	28,9	13,2	15,8	100	38	$\sigma = 1,281$ $\mu = 3,219$
Manglende kompetencer hos rådgivere	21,1	26,3	21,1	10,5	10,5	10,5	100	38	$\sigma = 1,299$ $\mu = 2,588$

Anmærkning: Antallet af besvarelser dækker over summen af respondenter, der har svaret "ja" i spørgsmål 3 eller spørgsmål 4, fratrasket respondenter der har angivet "der er ingen barrierer" i spørgsmål 7.

Tabel 3.15 Spørgsmål 8 – Administrativ topledelse: I hvilken grad oplever du følgende forhold som barrierer for OPP i beslutningsprocessen i jeres kommune/region? (pct.)

	Slet ikke	mindre grad	Hverken eller	I nogen grad I	I høj grad	Ved ikke	Total	Antal	
Deponeringsregler	2,2	4,4	6,7	26,7	55,6	4,4	100	45	$\sigma = 0,971$ $\mu = 4,349$
Svag konkurrence på markedet for OPP-projekter	4,4	17,8	6,7	40,0	15,6	15,6	100	45	$\sigma = 1,177$ $\mu = 3,526$
Tids- og ressourcekrævende proces	4,4	22,2	13,3	42,2	15,6	2,2	100	45	$\sigma = 1,147$ $\mu = 3,432$
Lav risikovillighed hos investorer	8,9	11,1	24,4	28,9	4,4	22,2	100	45	$\sigma = 1,103$ $\mu = 3,114$
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos kommunen/regionen	20,0	22,2	11,1	26,7	15,6	4,4	100	45	$\sigma = 1,427$ $\mu = 2,953$
Bindingsperiode på 15-25 år	11,1	2,2	24,4	31,1	28,9	2,2	100	45	$\sigma = 1,254$ $\mu = 3,659$
Kommunen/regionen kan skabe bedre løsninger selv end via OPP	11,1	15,6	22,2	33,3	11,1	6,7	100	45	$\sigma = 1,212$ $\mu = 3,190$
Politisk modstand	17,8	31,1	20,0	24,4	4,4	2,2	100	45	$\sigma = 1,178$ $\mu = 2,659$
Manglende kompetencer hos kommunen/regionen	20,0	31,1	17,8	22,2	4,4	4,4	100	45	$\sigma = 1,198$ $\mu = 2,581$
Dyr finansiering	6,7	,0	15,6	40,0	24,4	13,3	100	45	$\sigma = 1,078$ $\mu = 3,872$
Manglende kompetencer hos investorer	6,7	20,0	17,8	28,9	,0	26,7	100	45	$\sigma = 1,026$ $\mu = 2,939$
Ønske om at beholde bygherrerollen	15,6	8,9	24,4	42,2	6,7	2,2	100	45	$\sigma = 1,197$ $\mu = 3,159$
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos andre kommuner/regioner	13,3	24,4	17,8	28,9	8,9	6,7	100	45	$\sigma = 1,246$ $\mu = 2,952$
OPP gavner ikke det lokale/regionale arbejdsmarked og erhvervsliv	24,4	20,0	26,7	22,2	2,2	4,4	100	45	$\sigma = 1,179$ $\mu = 2,558$
Skatte- og momsregler	11,1	13,3	24,4	20,0	2,2	28,9	100	45	$\sigma = 1,107$ $\mu = 2,844$
Bygge- og anlægsprojekter er for små	13,3	15,6	11,1	33,3	22,2	4,4	100	45	$\sigma = 1,378$ $\mu = 3,372$
Manglende kompetencer hos rådgivere	15,6	13,3	22,2	24,4	2,2	22,2	100	45	$\sigma = 1,180$ $\mu = 2,800$

Anmærkning: Antallet af besvarelser dækker over summen af respondenter, der har svaret "ja" i spørgsmål 3, men "nej" eller "ved ikke" til spørgsmål 4 samt respondenter, der har svaret "ja" til spørgsmål 4, fratrullet respondenter der har angivet "der er ingen barrierer" i spørgsmål 7.

Tabel 3.16 Spørgsmål 8 – Teknisk topledelse: I hvilken grad *oplever du* følgende forhold som barrierer for OPP i beslutningsprocessen i jeres kommune/region? (pct.)

	Slet ikke	mindre grad	Hverken eller	I nogen grad I	I høj grad	Ved ikke	Total	Antal	
Deponeringsregler	2,3	0,0	11,6	27,9	39,5	18,6	100	43	$\sigma = 0,919$ $\mu = 4,257$
Svag konkurrence på markedet for OPP-projekter	4,7	7,0	18,6	39,5	9,3	20,9	100	43	$\sigma = 1,022$ $\mu = 3,529$
Tids- og ressourcekrævende proces	2,3	7,0	23,3	48,8	14,0	4,7	100	43	$\sigma = 0,907$ $\mu = 3,683$
Lav risikovillighed hos investorer	7,0	7,0	27,9	20,9	14,0	23,3	100	43	$\sigma = 1,168$ $\mu = 3,364$
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos kommunen/regionen	9,3	14,0	30,2	30,2	11,6	4,7	100	43	$\sigma = 1,151$ $\mu = 3,220$
Bindingsperiode på 15-25 år	7,0	23,3	7,0	37,2	20,9	4,7	100	43	$\sigma = 1,285$ $\mu = 3,439$
Kommunen/regionen kan skabe bedre løsninger selv end via OPP	4,7	16,3	27,9	32,6	9,3	9,3	100	43	$\sigma = 1,050$ $\mu = 3,282$
Politisk modstand	14,0	20,9	23,3	20,9	11,6	9,3	100	43	$\sigma = 1,276$ $\mu = 2,949$
Manglende kompetencer hos kommunen/regionen	9,3	20,9	41,9	20,9	2,3	4,7	100	43	$\sigma = 0,963$ $\mu = 2,854$
Dyr finansiering	7,0	9,3	23,3	30,2	11,6	18,6	100	43	$\sigma = 1,140$ $\mu = 3,371$
Manglende kompetencer hos investorer	9,3	18,6	32,6	11,6	2,3	25,6	100	43	$\sigma = 0,991$ $\mu = 2,719$
Ønske om at beholde bygherrerollen	11,6	11,6	23,3	32,6	18,6	2,3	100	43	$\sigma = 1,265$ $\mu = 3,357$
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos andre kommuner/regioner	11,6	23,3	30,2	20,9	9,3	4,7	100	43	$\sigma = 1,170$ $\mu = 2,927$
OPP gavner ikke det lokale/regionale arbejdsmarked og erhvervsliv	14,0	16,3	20,9	34,9	4,7	9,3	100	43	$\sigma = 1,192$ $\mu = 3,000$
Skatte- og momsregler	2,3	18,6	11,6	11,6	2,3	53,5	100	43	$\sigma = 1,040$ $\mu = 2,850$
Bygge- og anlægsprojekter er for små	18,6	9,3	11,6	37,2	18,6	4,7	100	43	$\sigma = 1,419$ $\mu = 3,293$
Manglende kompetencer hos rådgivere	16,3	20,9	23,3	20,9	2,3	16,3	100	43	$\sigma = 1,146$ $\mu = 2,667$

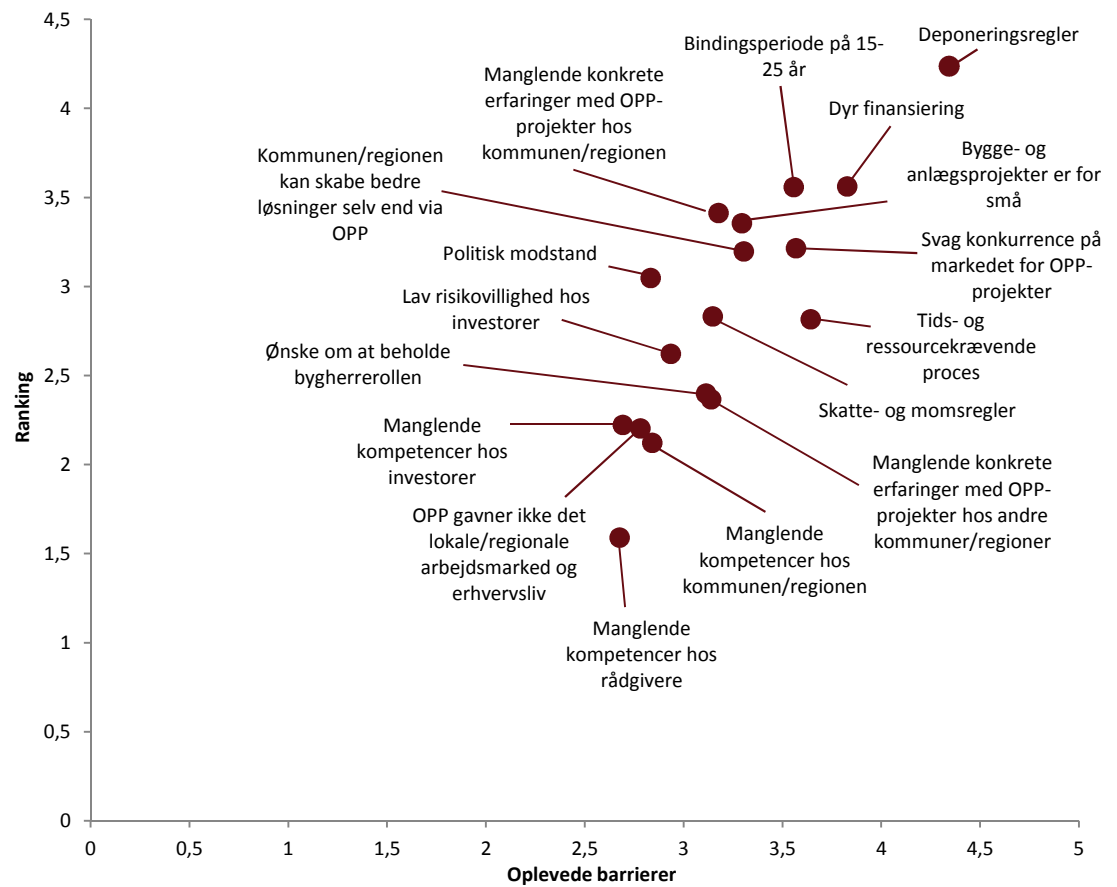
Anmærkning: Antallet af besvarelser dækker over summen af respondenter, der har svaret "ja" i spørgsmål 3 eller spørgsmål 4, fratrukket respondenter der har angivet "der er ingen barrierer" i spørgsmål 7.

Tabel 3.17 Spørgsmål 9: Prioritér de fem væsentligste barrierer for OPP i jeres kommune/region. Skriv "1" ud for den største barriere, "2" ud for den næststørste barriere osv. (Gennemsnit)

	Alle Ledelseslag*	Politisk	Administrativt	Teknisk
Deponeringsregler	1,8	1,6	1,9	1,8
Svag konkurrence på markedet for OPP-projekter	2,8	3,0	2,4	3,2
Tids- og ressourcekrævende proces	3,2	3,2	3,4	2,9
Lav risikovillighed hos investorer	3,3	1,8	4,4	3,5
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos kommunen/regionen	2,6	2,4	2,9	2,2
Bindingsperiode på 15-25 år	2,6	2,8	2,4	2,7
Kommunen/regionen kan skabe bedre løsninger selv end via OPP	2,8	3,1	2,4	2,9
Politisk modstand	2,9	3,3	2,7	2,9
Manglende kompetencer hos kommunen/regionen	3,8	4,0	4,0	3,2
Dyr finansiering	2,4	2,4	2,4	2,6
Manglende kompetencer hos investorer	3,8	3,7	4,0	3,5
Ønske om at beholde bygherrerollen	3,6	3,3	3,8	3,6
Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos andre kommuner/regioner	3,7	3,4	3,7	4,0
OPP gavner ikke det lokale/regionale arbejdsmarked og erhvervsliv	3,8	4,1	3,7	3,6
Skatte- og momsregler	3,4	3,7	3,0	3,5
Bygge- og anlægsprojekter er for små	2,6	2,8	2,6	2,6
Manglende kompetencer hos rådgivere	4,4	5,0	3,5	4,5

Anmærkning: De angivne gennemsnit viser den vurderede væsentlighed af de respektive barrierer. Jo mindre værdien er, des større er barrieren vurderet. (n=126). *Vægtet så de tre ledelseslag indgår med samme vægt i svarfordelingen.

Figur 3.2: GAP-analyse på grundlag af spørgsmål 8 og 9



Anmærkning: På x-aksen illustreres, i hvilken grad kommuner og regioner oplever, at de enkelte barrierer eksisterer. Mere konkret er der beregnet et gennemsnit for de enkelte barrierer på 5-punktsskalaen til spørgsmål 8 "I hvilken grad oplever du følgende forhold som barrierer for OPP i beslutningsprocessen i jeres kommune/region?", hvor 5 svarer til "i høj grad", mens "slet ikke" svarer til 1. På y-aksen illustreres, hvorvidt de enkelte barrierer rankes som væsentlige i forhold til at anvende OPP af kommunerne og regionerne. Konkret er der for den enkelte barriere beregnet en ranking-score på baggrund af spørgsmål 9 "Priorité de fem væsentligste barrierer for OPP i jeres kommune/region. Skriv '1' ud for den største barriere, '2' ud for den næststørste barriere osv.". For at passe ind i GAP-analysen er 5-punktsskalaen til spørgsmål 9 'vendt om', hvilket vil sige, at alle barrierer, der er ranket som de mest betydningsfulde barrierer har fået scoren 5 i stedet for 1 og så fremdeles. Herefter er gennemsnittet beregnet.

1.1.5 DRIVKRÆFTER FOR OPP

Tabel 3.18 Spørgsmål 10: Hvilke drivkræfter er der – ifølge din vurdering – for at indgå i OPP? Notér op til tre drivkræfter i prioriteret rækkefølge. *Største drivkræfter*

Afknopning
Aftaler om at anlægsrammen kan øges hvis man indgår i OPP
Ansaret for anlæg og drift samles hos en part - det er incitamentsmæssigt en rigtig løsning.
At få gennemført projekter, der ellers ikke ville kunne gennemføres
At være nytænkende
Bedre resultat
Bedre TCO
Behovet for service til borgerne
Besparelse
Besparelser
Billigere totaløkonomi
Blanding af kompetencer fra offentlig og privat sektor.
Bygningsdrift sammentænkt med anlæg
De private har andre kompetencer
Det bliver implementeret
Det skal være billigere og mere fleksibelt end vores egen løsning
Ekstern finansiering
En samarbejdspartner
Engagement
Entreprenøren er den dygtigste til at optimere bygge og anlægsprocesser
Få innovative muligheder realiseret
Fælles mål/incitament
Finansiering
Finansiering
Fremtidig driftsoptimering
God dialog og erfaringsudveksling
God økonomi
God økonomi/optimering af ressourcer
Godt vedligeholdte bygninger, der fastholder deres værdi
Helhedsløsning
Hvis der mangler ekspertise
Hvis vi vurderer, at det kan føre til den bedste løsning samlet set
Innovation/nye løsninger
Innovation i byggeriet
Investeringer kan gennemføres uafhængigt af anlægslofter
Kan fremrykke investeringer
Kan give mulighed for at realisere projekter, der ellers ikke kan udføres
Kender drift og anlæg i op til 25 år
Komme i gang med projekter som venter
Kommunen er ikke god til drift af fast ejendom
Kompetence hos aktører
Kunne fokusere på andre politikområder. Kommuner er dybest set ikke de dygtigste til at vedligeholde veje eller bygninger.
Vi skal fokusere på service
Løse kommunens finansieringsproblem
Manglende anlægsmidler hos regionen
Manglende likviditet
Mere service til borgerne
Moden hos private virksomheder
Mulighed for at finansiere et større projekt
Mulighed for at gennemføre anlæg som kommunen ellers ikke ville kunne finansiere
Mulighed for bedre løsninger
Mulighed for billigere anlægsomkostninger
Mulighed for finansiering over mange år

Ny måde at bygge på
Nye kompetencer hos den private partner ser nye muligheder
Nye vinkler på kombinationsløsninger i forhold til bygningers brug. offentlige bygninger kombineret med boliger eksempelvis
Offentlig privat drift som en fremtidig drivende model for dansk velfærd
Omkostningssikkerhed i fremtiden.
OPP operatør ser tingene i en større og stærkere sammenhæng
Optimering
Økonomisk rationale
Økonomi
Økonomi
Økonomi
Økonomi
Økonomi
Økonomi og løbende drift
Økonomisk
Økonomisk gevinst
Økonomisk gevinst ved OPP
Økonomiske fordele
Ønske om resurseoptimering
Ønsker om effektiviseringer og produktivtetsforbedringer
Ønsket om økonomisk mest fordelagtigt byggeri - på lang sigt
Politisk ønske
Politisk vilje
Pris
Professionalisme i alle dele af processen
Regeringens økonomi pulje af deponeringsfri deltagelse i OPP projekter
Samarbejde med private
Sikker ansvarsfordeling
Sikkerhed for et fastlagt niveau i en lang periode
Sikring af det udbudte områdes drift og vedligeholdelse
Skabe grundlag for vækst i den private sektor
Staten skal præmiere OPP
Stram anlægsøkonomi
Styr på anlægs- og driftsøkonomi
Styrke kvalitet og , nytænkning
Tættere samspil offentlig - privat
Total økonomisk betragtning inkl. drift og anlæg, energitiltag etc.
Totaløkonomi
Udlicitering
Udlicitering af bygge- og driftsopgaver
Udnyttelse af andres kompetencer

Anmærkning: n=135, men 93 respondenter har angivet et svar.

Tabel 3.19 Spørgsmål 10: Hvilke drivkræfter er der – ifølge din vurdering – for at indgå i OPP? Notér op til tre drivkræfter i prioriteret rækkefølge. *Næststørste drivkræfter*

Adgang til de bedste kompetencer hos leverandørerne
Adgang til kompetente driftsselskaber
Anlægsøkonomien, hvis deponeringsreglerne er væk
At kommunen kan fokusere på kerneopgaven
At købe sig til løsning af en opgave som ikke normalt er en kerneopgave i en mindre kommune
At man kan koncentrere sig om sin kerneopgave
Bedre og billigere
Bedre økonomi på den lange bane
Bedre projekt da leverandøren har driftsansvaret efter opførelsen
Besparelser
Den eksterne finansiering
Det giver mening
Det skal omfatte det, der er svært, nemlig indholdet i f.eks. folkeskolen
Driftssikkerhed
Effektiv drift på langt sigt.
Effektivisering af indsatsen
Egnede projekter
Ekspertise
Enklere regler
Et ønske om synergi i opgaveløsningen
Faglighed
Faglighed, innovation og økonomisk sikring af området der indgår i et OPP
Finansieringen er nem
Fokusere på egne kernekompetencer
Fremtvinge politisk ro på et område!
Frigør administrative ressourcer
Gennemførelse af projekter går lettere i starten
Gennemtænkt sammenhæng anlæg og drift
Inddragelse af den dynamik private virksomheder tilfører
Innovation
Innovation
Innovation. Det kan give bedre løsninger
Kendt økonomi i en defineret periode
Kompetence
Kompetencer hos driftsoperatør
Koncentration om kerneopgaven
Koncentrer dig om kompetenceområder
Konkurrence
Kvalitet i det opførte byggeri
Manglende politisk vilje
Metodeudvikling
Metodeudvikling/mulighed for at gøre tingene anderledes
Mulighed for synergi med private aktører om funktioner
Mulighed for udvikling af private og offentlige organisationer
Muligheden for innovation gennem den konkurrenceprægede dialog
Ny faglig viden
Nyde godt af privates erfaringer og spidskompetencer
Nye måder at gøre tingene på
Opgradering af bygningsmassen og dermed en håndtering af et mangeårigt vedligeholdelsesmæssigt efterslæb
Oplysning om gode projekter
OPP partner kan optimere som vi ikke kan
Økonomi
Økonomisk
Ønske om at afprøve formen
Ønske om bedre kvalitet i byggeri

Ønske om effektivitet
Ønske om prøve andre organisationsformer end hidtil
Politisk forventning om at det bliver billigere.
Politisk ønske om maksimering af faciliteter
Professionalisering af drift og vedligehold
Projekt og viklingsdimension
Sikkerhed for anlæg
Sikkerhed for vedligeholdelse
Sikre inddragelse af privat finansiering i forhold til anlægsloft
Skabe arbejdspladser
Skabe gode resultater og opbygge ny viden/erfaringer
Spørgsmål omkring læring og viden samt kompetenceevner overføres imellem kommunen og OPP
Tæt samspil med entreprenør
Tilførsel af ressourcer - mere for pengene
Udnytte private sektors dygtighed, og evt. produktivitet

Anmærkning: n=135, men 70 respondenter har angivet et svar.

Tabel 3.20 Spørgsmål 10: Hvilke drivkræfter er der – ifølge din vurdering – for at indgå i OPP? Notér op til tre drivkræfter i prioriteret rækkefølge. *Tredjestørste drivkræfter*

"Gør det du er bedst til" - der er nogen, der er bedre til at bygge og drifte bygninger end kommuner og regioner
Alle interessenter er med rundt om bordet
Arbejde til det lokale erhvervsliv i driftsfase
Bedre samarbejde på grund af fælles interesser
Besluttet vedligeholdelsesniveau fra start.
Bredde i viden
Budgetsikkerhed i kontraktperioden
De første skal nok virke
Effektivitet
Finansielle overvejelser
Finansiering hvis der meddeles deponeringsfritagelse.
Giver beskæftigelse
Gode erfaringer
Højere kvalitet i materialevalg
Hurtigere færdig med projektet end ved løbende finansiering gennem årlige budgetter
Indhøste nye erfaringer til organisationen.
Jeg synes faktisk det er svært at se positive drivkræfter i de nuværende modeller for OPP - jeg ser langt større perspektiver i andre tilgange.
Kommunen skal ikke alt
Konkurrence
Kvalitet i gennemførelsesproces og økonomistyring
Kvalitet i projektet
Lære noget nyt af andre
Øget konkurrence til eget byggeri
Ønske om at øge innovation
Ønske om professionalisme
Politik
Politisk ønske
Politisk pres for at leve op til målsætninger om at privatisere opgaver
Professionalisme
Rationel bygningsdrift
Ressourceoptimering
Sikre god totaløkonomi
Sikring af bygnings/anlægsværdi
Skolelederen kan koncentrere sig om skoleledelse/kerneopgaven
Sparring med den private partner
Stort ønske om at samarbejde med den private sektor
Vil kunne spare på driftsudgifterne
Vise at man politisk tør gå nye veje

Anmærkning: n=135, men 38 respondenter har angivet et svar.

Tabel 3.21 Spørgsmål 11: Hvor enig eller uenig er <i>du</i> i, at der er følgende drivkræfter for OPP? (pct.)				
	Alle Ledelseslag*	Politisk	Administrativ	Teknisk
Totaløkonomien er bedre end i totalentrepriser	32,0	25,0	39,5	31,1
Projekter er færdige til tiden	36,5	37,5	32,6	40,0
Projekter leveres til den aftalte pris	42,7	43,8	44,2	40,0
Projekter er ikke omfattet af anlægsloftet	28,0	21,9	23,3	40,0
Der er fokus på funktion frem for proces	45,0	37,5	48,8	48,9
Der er en hensigtsmæssig risikodeling mellem offentlig ordregiver og OPP-leverandør	38,2	34,4	44,2	35,6

Anmærkning: Tabellen viser summen af respondenter, der har angivet "meget enig" eller "enig".

Antallet af besvarelser er baseret på antallet af respondenter, der har svaret "ja" i spørgsmål 3 eller spørgsmål 4, fratrukket respondenter der har angivet "der er ingen drivkræfter" i spørgsmål 10. (n=120) *Vægtet så de tre ledelseslag indgår med samme vægt i svarfordelingen.

Tabel 3.22 Spørgsmål 11 – Alle ledelseslag*: Hvor enig eller uenig er <i>du</i> i, at der er følgende drivkræfter for OPP? (pct.)									
	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig	Ved ikke	Total	Antal	
Totaløkonomien er bedre end i totalentrepriser	5,0	12,3	31,4	28,2	3,8	19,2	100	120	$\sigma = 0,960$ $\mu = 3,167$
Projekter er færdige til tiden	2,1	10,8	34,6	27,2	9,3	16,0	100	120	$\sigma = 0,932$ $\mu = 3,367$
Projekter leveres til den aftalte pris	1,7	6,8	30,6	27,9	14,8	18,1	100	120	$\sigma = 0,953$ $\mu = 3,577$
Projekter er ikke omfattet af anlægsloftet	7,0	12,5	27,6	23,5	4,4	24,9	100	120	$\sigma = 1,045$ $\mu = 3,078$
Der er fokus på funktion frem for proces	2,8	12,0	25,5	33,1	11,9	14,7	100	120	$\sigma = 1,007$ $\mu = 3,461$
Der er en hensigtsmæssig risikodeling mellem offentlig ordregiver og OPP-leverandør	2,4	9,3	32,4	31,1	7,1	17,6	100	120	$\sigma = 0,905$ $\mu = 3,378$

Anmærkning: Antallet af besvarelser er baseret på antallet af respondenter, der har svaret "ja" i spørgsmål 3 eller spørgsmål 4, fratrukket respondenter der har angivet "der er ingen drivkræfter" i spørgsmål 10. *Vægtet så de tre ledelseslag indgår med samme vægt i svarfordelingen.

Tabel 3.23 Spørgsmål 11 – Politisk topledelse: Hvor enig eller uenig er *du* i, at der er følgende drivkræfter for OPP? (pct.)

	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig	Ved ikke	Total	Antal	
Totaløkonomien er bedre end i totalentrepri-ser	12,5	3,1	31,3	25,0	0,0	28,1	100	32	$\sigma = 1,057$ $\mu = 2,957$
Projekter er færdige til tiden	6,3	6,3	28,1	25,0	12,5	21,9	100	32	$\sigma = 1,110$ $\mu = 3,400$
Projekter leveres til den aftalte pris	3,1	3,1	28,1	25,0	18,8	21,9	100	32	$\sigma = 1,022$ $\mu = 3,680$
Projekter er ikke omfattet af anlægsloftet	9,4	6,3	25,0	15,6	6,3	37,5	100	32	$\sigma = 1,180$ $\mu = 3,050$
Der er fokus på funktion frem for proces	6,3	6,3	25,0	25,0	12,5	25,0	100	32	$\sigma = 1,130$ $\mu = 3,417$
Der er en hensigtsmæssig risikodeling mellem offentlig ordregiver og OPP-leverandør	3,1	9,4	28,1	25,0	9,4	25,0	100	32	$\sigma = 1,006$ $\mu = 3,375$

Anmærkning: Antallet af besvarelser er baseret på antallet af respondenter, der har svaret "ja" i spørgsmål 3 eller spørgsmål 4, fratrasket respondenter der har angivet "der er ingen drivkræfter" i spørgsmål 10. "Alle ledelseslag" er blevet vægtet

Tabel 3.24 Spørgsmål 11 – Administrativ topledelse: Hvor enig eller uenig er *du* i, at der er følgende drivkræfter for OPP? (pct.)

	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig	Ved ikke	Total	Antal	
Totaløkonomien er bedre end i totalentrepri-ser	2,3	16,3	27,9	32,6	7,0	14,0	100	43	$\sigma = 0,966$ $\mu = 3,297$
Projekter er færdige til tiden	0,0	7,0	41,9	27,9	4,7	18,6	100	43	$\sigma = 0,729$ $\mu = 3,371$
Projekter leveres til den aftalte pris	0,0	4,7	32,6	27,9	16,3	18,6	100	43	$\sigma = 0,865$ $\mu = 3,686$
Projekter er ikke omfattet af anlægsloftet	7,0	14,0	34,9	18,6	4,7	20,9	100	43	$\sigma = 1,013$ $\mu = 3,000$
Der er fokus på funktion frem for proces	0,0	16,3	20,9	34,9	14,0	14,0	100	43	$\sigma = 0,986$ $\mu = 3,541$
Der er en hensigtsmæssig risikodeling mellem offentlig ordregiver og OPP-leverandør	0,0	11,6	27,9	34,9	9,3	16,3	100	43	$\sigma = 0,876$ $\mu = 3,500$

Anmærkning: Antallet af besvarelser er baseret på antallet af respondenter, der har svaret "ja" i spørgsmål 3 eller spørgsmål 4, fratrasket respondenter der har angivet "der er ingen drivkræfter" i spørgsmål 10. "Alle ledelseslag" er blevet vægtet

Tabel 3.25 Spørgsmål 11 – Teknisk topledelse: Hvor enig eller uenig er *du* i, at der er følgende drivkræfter for OPP? (pct.)

	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig	Ved ikke	Total	Antal	
Totaløkonomien er bedre end i totalentrepriser	0,0	17,8	35,6	26,7	4,4	15,6	100	45	$\sigma = 0,843$ $\mu = 3,211$
Projekter er færdige til tiden	0,0	20,0	33,3	28,9	11,1	6,7	100	45	$\sigma = 0,954$ $\mu = 3,333$
Projekter leveres til den aftalte pris	2,2	13,3	31,1	31,1	8,9	13,3	100	45	$\sigma = 0,959$ $\mu = 3,359$
Projekter er ikke omfattet af anlægsloftet	4,4	17,8	22,2	37,8	2,2	15,6	100	45	$\sigma = 0,982$ $\mu = 3,184$
Der er fokus på funktion frem for proces	2,2	13,3	31,1	40,0	8,9	4,4	100	45	$\sigma = 0,932$ $\mu = 3,419$
Der er en hensigtsmæssig risikodeling mellem offentlig ordregiver og OPP-leverandør	4,4	6,7	42,2	33,3	2,2	11,1	100	45	$\sigma = 0,840$ $\mu = 3,250$

Anmærkning: Antallet af besvarelser er baseret på antallet af respondenter, der har svaret "ja" i spørgsmål 3 eller spørgsmål 4, fratrasket respondenter der har angivet "der er ingen drivkræfter" i spørgsmål 10. "Alle ledelsesslag" er blevet vægtet

Tabel 3.26 Spørgsmål 12: Hvordan vurderer du – alt i alt – OPP som model for bygge- og anlægsprojekter i kommunen/regionen? (pct.)

	Meget dårlig	Dårlig	Hverken god eller dårlig	God	Meget god	Ved ikke	Total	Antal	
Politisk	5,0	18,3	40,0	28,3	8,3	0,0	100	39	$\sigma = 0,983$ $\mu = 3,154$
Administrativ	6,9	10,3	39,7	32,8	6,9	3,4	100	48	$\sigma = 0,969$ $\mu = 3,239$
Teknisk	2,1	4,2	45,8	43,8	2,1	2,1	100	48	$\sigma = 0,712$ $\mu = 3,404$
Alle ledelsesslag*	4,8	11,4	41,6	34,3	6,0	1,8	100	135	$\sigma = 0,908$ $\mu = 3,256$

Anmærkning: Antallet af besvarelser er baseret på antallet af respondenter, der har svaret "ja" i spørgsmål 3 eller spørgsmål 4.

*Vægtet så de tre ledelsesslag indgår med samme vægt i svarfordelingen.

Tabel 3.27 Spørgsmål 13: Hvor sandsynligt eller usandsynligt er det ifølge dig, at kommunen/regionen fremover vil anvende OPP som model for bygge- og anlægsprojekter? (pct.)

	Meget usandsynligt	Usandsynligt	Hverken sandsynligt eller usandsynligt	Sandsynligt	Meget sandsynligt	Ved ikke	Total	Antal	
Politisk	10,5	6,6	31,6	34,2	10,5	6,6	100	49	$\sigma = 1,109$ $\mu = 3,304$
Administrativ	7,9	13,2	38,2	27,6	7,9	5,3	100	63	$\sigma = 1,043$ $\mu = 3,167$
Teknisk	5,3	14,7	34,7	41,3	4,0	0,0	100	75	$\sigma = 0,942$ $\mu = 3,240$
Alle ledelsesslag*	7,9	11,5	34,8	34,4	7,5	4,0	100	187	$\sigma = 1,028$ $\mu = 3,237$

Anmærkning: "Alle ledelsesslag" er blevet vægtet. Standardafvigelse: $\sigma = 1,028$. Middelværdi: $\mu = 3,237$

*Vægtet så de tre ledelsesslag indgår med samme vægt i svarfordelingen.

1.1.6 TILTAG TIL NEDBRYDELSE AF BARRIERER

Tabel 3.28 Spørgsmål 14: Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen vil gerne vide, om <i>du</i> har ønsker, der vil kunne nedbryde barrierer for OPP-projekter i din kommune/region?
Ændre på deponeringsregler
Ændrede deponeringsregler
Ændring af deponeringsbestemmelserne ved nye anlæg
Ændring i de barrierer jeg nævner - eg deponering, skat og moms
Alt der kan forbedre markedssituationen er velkomment + lempelse af deponeringsreglerne.
At det giver en reel prisforskel.
Barriererne findes hos staten, regeringen og folketinget
De egentlige problemer ligger ikke i de formelle forhold. Kommunernes ramme vilkår, herunder finansiering/låntagning er den største barriere
Deponeringsregler
Deponeringsfritagelse.
Deponeringsregler
Deponeringsreglerne
Deponeringsreglerne skal mindskes
Deponeringsreglerne
Deponeringsregler og skatte/momsregler
Deponeringsregler
Der er behov for ændringer i skattereglerne. Der er også brug for ændringer vedrørende ejerskab til anlægget.
Der er ikke reelt økonomisk incitament i de undersøgelser vi har foretaget indtil nu
Der er kun få projekter i en kommune der egner sig til et OPP. Og derfor er fortroligheden, erfaringerne og markedet for disse projekter begrænset. Ofte er den kommunale finansiering billigere end den private, hvilket gør at gevinsten ved risikodelingen bliver mindre værd, da projektvolumen bliver mindre (uden finansiering).
Der er som sådan ingen barrierer - men der ligger ingen OPP relevante opgave i pipelinen
Der er vanskeligheder i forhold til reglerne om deponering, som reducerer fordelene.
Der kunne med fordel afholdes info mødet med eksempler på OPP projekter.
Der skal være en økonomisk gevinst i at gøre brug af OPP. Hvis den ikke er til stede mener kommunen at det ikke kan betale sig at bruge OPP.
Det største problem ved OPP set fra en kommunes side er, at den efterfølgende private drift af projektet dels binder kommunale driftsmidler, der alternativt kunne være omprioriteret over tid, dels forfordeler denne driftsopgave sammenlignet med andre driftsopgaver. Mulighed for udtrækning eller ændring af kontrakten bør derfor kunne gennemføres uden væsentlige kommunale omkostninger hverken på den indledende pris eller i ændringssituationen.
Drop deponeringsreglerne
En drejebog med fælder og muligheder - opmærksomhedspunkter
Er tidligere beskrevet. Som supplement til udfordringen ved deponering: Kravet om at deponere kunne lettes - uden at lempe - ved at beløbet kunne kapitaliseres og erlægges som jord/grunde og andre bygninger til salg således at den fremtidige salgsindtægt kunne indgå som den kontante deponering.
Fjern deponeringsforpligtigelsen.
Fjerne deponeringsregler.
Fjernelse af deponeringsregler. De er en alt afgørende forhindring for at udvikle den offentlige sektor og skabe mere effektive og innovative løsninger.
Flere af de tidligere spørgsmål er tendentiøse. Det er f.eks. ikke muligt at angive at OPP er en mulighed i nogle projekter - typer af opgaver - uden at det er et vidundermiddel, der kan bruges på alle områder, i alle situationer etc.
Forenkling
Formidling af erfaringer fra nye projekter - f.eks. via etablering af task-force på området.

Forsøgspulje til små OPP projekter - hvis denne form ønskes fremmet
Hvis deponeringsreglerne bliver ændret vil vi straks blive mere interesseret
I en innovativ proces med en privat virksomhed skal den offentlige arbejdsgiver kunne sikre at virksomheden efterfølgende for afsat produktet. Det ville fremme risikovilligheden hos såvel den private virksomhed som den offentlige
Ja hvis det gavner opgaveløsning overfor borgere, virksomheder etc.
Ja, fjern deponering, så kommer vi i gang. Det er startproblemet. Og så skal det også sandsynliggøres at det er interessant for en renovering og drift, hvor anlægsrenoveringen kun andrager f.eks. 30-50 mio.
Ja, fjern deponeringskrav
Jeg fornemmer, at der efterhånden er kommet afklaring på OPP, og at der i realiteten ikke nødvendigvis er barrierer. OPP er hverken dårligere eller bedre end andre udbudsformer. Det handler om det enkelte projekt og at vælge den rigtige model for dette projekt. I en kommune kan man på et projekt vælge OPP, mens man i en anden ikke ville gøre det. Der er siden kommet andre udbudsformer frem, som i hovedprincipperne ligner OPP, men eliminerer de usikkerheder OPP medføre i de kommunale budgetter samt giver mere handlemulighed i forhold til omprioriteringer. Samtidigt er det også væsentligt at kigge på, om projekter kaldet OPP i realiteten gennemføres som OPP fra start til slut. Erfaringsmæssigt oplever jeg, at driftskontrakterne i praksis er helt identiske med traditionelle kontrakter, og at bonus/strafordninger primært er hængt op på tidsplaner og økonomi i forhold til den aftalte ramme. Det er den praksis, jeg oplever.
Jeg mener ikke at der er væsentlige lovgivningsmæssige barrierer som at forhindre den beskrevne form for OPP. Det skal give mening. Der skal opnås fordele ved det, som opvejer de ulemper der ligger i at skulle indgå i et langvarigt kontraktforhold - f.eks. retning af reducerede muligheder for ændringer af funktioner eller principper. Det afkobler politikere, og det bremser dynamisk udvikling.
Jeg tror simpelthen ikke på tanken om at hive bygninger og bygningers drift ud af den servicesammenhæng de indgår i. Når nogen er gået ind i dem skyldes i min optik, at det på kort sigt er let både at få op at stå og måske finansiere, men på den længere bane er det en klods om benet i mange sammenhænge. Man kan sige at et OPP projekt svarer til at låne (oven i købet dyrt). Når man låner binder man kommende generationer til nutidens løsninger i højere grad end ved traditionelle tilgange.
Konkrete projekter/eksempler og erfaringsudveksling fra andre kommuner
Kraftig forenkling af lovgivningen omkring udbud. Gør det sværere at klage over petitesser/små fodfejl, som ikke ændrer noget (hvem der får entreprisen) men koster en masse ressourcer.
Lånerammen / deponeringsreglerne
Lav deponeringsreglerne om
Lette reglerne om udbud
Minus deponering
Nogle gode eksempler hvor OPP har vist sig at være godt Kommunen gennemføre i øjeblikket to store ESCO projekter, som er glimrende eksempler på privat/offentligt samarbejde
Offensiv ift brancheorganisationer, som Dansk Byggeri, DI og Dansk Erhverv der gør dem mindre fodslæbende ift. at motivere deres medlemmer til at se muligheder i OPP
Ophæv deponeringsreglerne støt flere projekter for at få erfaring
OPP er for kompliceret og regelsættet er for omfattende, det kræver de helt dyre rådgivere, hvis ikke den offentlige myndighed skal blive snydt. Så er der hele regelsættet omkring deponering, en fuldstændig umulig binding, der gør at ingenting kan lade sig gøre. For kommuner der har råd til selvfinansiering, ingen problemer, men for de mindre kommuner som er styret i en fastlåst situation, er der ingen mulighed for udvikling overhovedet, uanset OPP eller ej.
OPP er ikke vejen frem
OPP projekter er ikke vejen frem. Det er ikke hensigtsmæssigt i en politisk styret organisation, at indgå aftaler der strækker sig over 25-30 år. Det er nødvendigt i dag, at kunne være fleksibel og kunne omprioritere.
Øget viden og enklere regler.
Økonomi og regler om deponering er vores største hindring.
Regler om deponi
Så længe OPP kræver deponering i nuværende omfang ved finansieringen for et OPP projekt, bliver det ikke aktuelt hos os
Se prioriterede barrierer
Som minimum skal deponeringspligten fjernes.
Spørgsmålene er forkert formuleret. For os er det ikke enten eller. For os eksisterer OPP som EN blandt flere muligheder, som vi vil anvende, hvis vi mener det i DEN KONKRETE sag giver den bedste løsning. Men OPP kan ikke i sig selv give mere effektive løsninger, bedre økonomi, levering til tiden, etc.
Statslig præmiering af OPP
Større fleksibilitet i bindingsperioden
Større gennemsigtighed i private leverandørers tilbud og forudsætninger som forudsætning for den politiske beslutningsproces

Større viden om OPP og samtidig større fleksibilitet indbygget i OPP
Styrk indsatsen mod manglende konkurrence
Synliggørelse af gode eksempler - til efterlevelse. Reelle business-cases, der viser en økonomisk gevinst
Tager OPP højde for ændrede behov og brug i den efterfølgende driftsfase? Ændret behov kan give ændret afledt driftsudgift og måske også fordre egentlige anlægsændringer på fx bygningen.
Umiddelbart virker det som der er meget "papir" forbundet ved OPP-aftaler. Desuden kunne det være en fordel at kommunerne kunne indgå OPP-aftaler udenom de kommunale anlægsrammer/lånedispensationer/regler om leje m.v.
Undgå deponering
Ved ikke
Vi er en lille kommune, og vores anlægsprojekter har ikke et omfang, hvor det kan betale sig at overveje OPP.
Vi skal altid sikre udvikling af produkt og vilkår. OPP er afgjort en mulighed. Betingelserne skal bare være gode og fleksible.
Yderligere indsamling og spredning af erfaringer - samt udvikling af hjælperedskaber/-vejledninger.

Anmærkning: n=187, men 77 respondenter har angivet et svar.

1.1.7 KRYDSTABELLER – forskellige spørgsmål fordelt på erfaring med OPP

Tabel 3.29: Forberedende aktiviteter, fordelt på erfaring med OPP

		Hvilke af følgende aktiviteter har kommunen/regionen gennemført for at blive klædt på til at vurdere relevansen af OPP i bygge- og anlægsprojekter?									
		Købt ekstern rådgivning, eksempelvis økonomisk, juridisk eller byggeteknisk	Indhentet erfaringer fra andre kommuner	Defineret funktionskrav i forhold til konkrete OPP-projekter	Beregnet totaløkonomiske konsekvenser i forhold til konkrete	Gennemført markedsundersøgelser af leveringsdygtige OPP-leverandører	Haft dialog med investorer	Haft dialog med entreprenører	Andet, notér:	Ved ikke	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	37,1	81,2	15,8	34,3	9,6	39,0	34,7	11,5	2,1	97
	Ja	88,1	62,2	67,9	61,4	27,4	70,6	58,0	13,3	5,7	36
	Ved ikke	100,0	100,0	0,0	50,0	0,0	50,0	100,0	0,0	0,0	2

Anmærkning: Spørgsmål 6 fordelt på spørgsmål 4. Svarene summer ikke nødvendigvis til 100 pct., fordi respondenterne har kunnet angive flere svar på spørgsmål 6.

Tabel 3.30: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Deponeringsregler					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	4,5	10,8	76,6	8,1	100	91
	Ja	2,4	7,3	87,8	2,4	100	33
	Ved ikke	50,0	0,0	50,0	0,0	100	2
	Total	4,5	9,7	79,2	6,5	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_1 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.31: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Svag konkurrence på markedet for OPP-projekter					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	14,4	18,9	45,9	20,7	100	91
	Ja	17,1	9,8	68,3	4,9	100	33
	Ved ikke	0,0	0,0	100,0	0,0	100	2
	Total	14,9	16,2	52,6	16,2	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_2 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.32: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Tids- og ressourcetrækkende proces					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	17,9	20,5	58,9	2,7	100	91
	Ja	14,6	9,8	70,7	4,9	100	33
	Ved ikke	50,0	0,0	50,0	0,0	100	2
	Total	17,4	17,4	61,9	3,2	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_3 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.33: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Lav risikovillighed hos investorer					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	17,0	23,2	35,7	24,1	100	91
	Ja	30,0	20,0	40,0	10,0	100	33
	Ved ikke	100,0	0,0	0,0	0,0	100	2
	Total	21,4	22,1	36,4	20,1	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_4 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.34: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos kommunen/regionen					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	21,6	28,8	45,9	3,6	100	91
	Ja	45,0	20,0	30,0	5,0	100	33
	Ved ikke	50,0	0,0	50,0	0,0	100	2
	Total	28,1	26,1	41,8	3,9	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_5 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.35: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Bindingsperiode på 15-25 år					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	17,0	20,5	59,8	2,7	100	91
	Ja	34,1	7,3	58,5	0,0	100	33
	Ved ikke	0,0	0,0	100,0	0,0	100	2
	Total	21,3	16,8	60,0	1,9	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_6 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.36: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Kommunen/regionen kan skabe bedre løsninger selv end via OPP					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	18,0	22,5	48,6	10,8	100	91
	Ja	34,1	26,8	39,0	0,0	100	33
	Ved ikke	0,0	0,0	100,0	0,0	100	2
	Total	22,1	23,4	46,8	7,8	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_7 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.37: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Politisk modstand					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	35,7	26,8	31,3	6,3	100	91
	Ja	48,8	12,2	39,0	0,0	100	33
	Ved ikke	50,0	50,0	0,0	0,0	100	2
	Total	39,4	23,2	32,9	4,5	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_8 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.38: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Manglende kompetencer hos kommunen/regionen					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	36,6	25,9	32,1	5,4	100	91
	Ja	45,0	35,0	17,5	2,5	100	33
	Ved ikke	50,0	0,0	50,0	0,0	100	2
	Total	39,0	27,9	28,6	4,5	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_9 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.39: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Dyr finansiering					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	6,3	17,9	62,5	13,4	100	91
	Ja	20,0	20,0	52,5	7,5	100	33
	Ved ikke	0,0	0,0	100,0	0,0	100	2
	Total	9,7	18,2	60,4	11,7	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_10 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.40: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Manglende kompetencer hos investorer					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	31,3	22,3	17,9	28,6	100	91
	Ja	40,0	20,0	30,0	10,0	100	33
	Ved ikke	0,0	0,0	50,0	50,0	100	2
	Total	33,1	21,4	21,4	24,0	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_11 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.41: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Ønske om at beholde bygherrerollen					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	23,2	30,4	44,6	1,8	100	91
	Ja	34,1	19,5	41,5	4,9	100	33
	Ved ikke	0,0	50,0	50,0	0,0	100	2
	Total	25,8	27,7	43,9	2,6	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_12 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.42: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Manglende konkrete erfaringer med OPP-projekter hos andre kommuner/regioner					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	23,2	31,3	40,2	5,4	100	91
	Ja	42,5	17,5	35,0	5,0	100	33
	Ved ikke	50,0	0,0	50,0	0,0	100	2
	Total	28,6	27,3	39,0	5,2	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_13 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.43: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Gavner ikke det lokale/regionale arbejdsmarked og erhvervsliv					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	30,6	29,7	31,5	8,1	100	91
	Ja	40,5	19,0	35,7	4,8	100	33
	Ved ikke	50,0	50,0	0,0	0,0	100	2
	Total	33,5	27,1	32,3	7,1	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_14 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.44: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Skatte- og momsregler					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	17,9	21,4	17,0	43,8	100	91
	Ja	25,0	17,5	22,5	35,0	100	33
	Ved ikke	50,0	50,0	0,0	0,0	100	2
	Total	20,1	20,8	18,2	40,9	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_15 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.45: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Bygge- og anlægsprojekter er for små					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	25,7	11,5	53,1	9,7	100	91
	Ja	27,5	17,5	47,5	7,5	100	33
	Ved ikke	100,0	0,0	0,0	0,0	100	2
	Total	27,1	12,9	51,0	9,0	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_16 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.46: Oplevede barrierer, fordelt på erfaring med OPP

		Manglende kompetencer hos rådgivere					
		Slet ikke eller i mindre grad	Hverken eller	I høj grad eller i nogen grad	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	36,0	23,4	19,8	20,7	100	91
	Ja	43,9	17,1	34,1	4,9	100	33
	Ved ikke	50,0	50,0	0,0	0,0	100	2
	Total	38,3	22,1	23,4	16,2	100	126

Anmærkning: Spørgsmål 8_17 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.47: Oplevede drivkræfter, fordelt på erfaring med OPP

		Totaløkonomien er bedre end i totalentrepriser					
		Meget uenig eller uenig	Hverken enig eller uenig	Meget enig eller enig	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	17,2	34,3	33,3	15,2	100	82
	Ja	17,8	24,4	28,9	28,9	100	36
	Ved ikke	0,0	50,0	50,0	0,0	100	2
	Total	17,1	31,5	32,2	19,2	100	120

Anmærkning: Spørgsmål 11_1 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.48: Oplevede drivkræfter, fordelt på erfaring med OPP

		Projekter er færdige til tiden					
		Meget uenig eller uenig	Hverken enig eller uenig	Meget enig eller enig	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	12,1	36,4	32,3	19,2	100	82
	Ja	15,9	27,3	47,7	9,1	100	36
	Ved ikke	0,0	100,0	0,0	0,0	100	2
	Total	13,1	34,5	36,6	15,9	100	120

Anmærkning: Spørgsmål 11_2 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.49: Oplevede drivkræfter, fordelt på erfaring med OPP

		Projekter leveres til den aftalte pris					
		Meget uenig eller uenig	Hverken enig eller uenig	Meget enig eller enig	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	9,2	32,7	35,7	22,4	100	82
	Ja	6,8	22,7	61,4	9,1	100	36
	Ved ikke	0,0	100,0	0,0	0,0	100	2
	Total	8,3	30,6	43,1	18,1	100	120

Anmærkning: Spørgsmål 11_3 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.50: Oplevede drivkræfter, fordelt på erfaring med OPP

		Projekter er ikke omfattet af anlægsloftet					
		Meget uenig eller uenig	Hverken enig eller uenig	Meget enig eller enig	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	21,4	25,5	28,6	24,5	100	82
	Ja	15,9	31,8	25,0	27,3	100	36
	Ved ikke	0,0	50,0	50,0	0,0	100	2
	Total	19,4	27,8	27,8	25,0	100	120

Anmærkning: Spørgsmål 11_4 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.51: Oplevede drivkræfter, fordelt på erfaring med OPP

		Der er fokus på funktion frem for proces					
		Meget uenig eller uenig	Hverken enig eller uenig	Meget enig eller enig	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	14,1	26,3	43,4	16,2	100	82
	Ja	17,8	24,4	44,4	13,3	100	36
	Ved ikke	0,0	0,0	100,0	0,0	100	2
	Total	15,1	25,3	44,5	15,1	100	120

Anmærkning: Spørgsmål 11_5 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.52: Oplevede drivkræfter, fordelt på erfaring med OPP

		Der er en hensigtsmæssig risikodeling mellem offentlig ordregiver og OPP-leverandør					
		Meget uenig eller uenig	Hverken enig eller uenig	Meget enig eller enig	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	10,1	31,3	38,4	20,2	100	82
	Ja	13,3	33,3	40,0	13,3	100	36
	Ved ikke	50,0	50,0	0,0	0,0	100	2
	Total	11,6	32,2	38,4	17,8	100	120

Anmærkning: Spørgsmål 11_6 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.53: Vurdering af OPP som model for bygge- og anlægsprojekter i kommunen/regionen, fordelt på erfaring med OPP

		Hvordan vurderer du - alt i alt - OPP som model for bygge- og anlægsprojekter i kommunen/regionen?					
		Meget dårlig eller dårlig	Hverken god eller dårlig	Meget god eller god	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	19,5	44,1	33,9	2,5	100	97
	Ja	4,5	36,4	59,1	0,0	100	36
	Ved ikke	50,0	50,0	0,0	0,0	100	2
	Total	15,9	42,1	40,2	1,8	100	135

Anmærkning: Spørgsmål 12 fordelt på spørgsmål 4.

Tabel 3.54: Sandsynligheden for at kommunen/regionen fremover vil anvende OPP som model for bygge- og anlægsprojekter, fordelt på erfaring med OPP

		Hvor sandsynligt eller usandsynligt er det ifølge dig, at kommunen/regionen fremover vil anvende OPP som model for bygge- og anlægsprojekter?					
		Meget usandsynligt eller usandsynligt	Hverken sandsynlig eller usandsynlig	Meget sandsynlig eller sandsynlig	Ved ikke	Total	Antal
Har kommunen/regionen vedtaget eller etableret konkrete bygge- og anlægsprojekter som OPP?	Nej	23,3	37,8	36,0	2,9	100	144
	Ja	6,8	22,7	70,5	0,0	100	36
	Ved ikke	0,0	33,3	33,3	33,3	100	7
	Total	19,1	34,7	42,7	3,6	100	187

Anmærkning: Spørgsmål 13 fordelt på spørgsmål 4