



Foreningen af Rådgivende Ingeniører F.R.I.

# Årsberetning

2002



### **Erfaring**

Til næste år kan F.R.I fejre 100 års jubilæum som den ældste rådgiverforening i verden. Det er da noget. Men det er intet imod den årrække, hvori ingeniørmæssige kompetencer har dannet grundlag for opførelsen af boliger, kulturbyggerier, veje, vandforsyninger m.v. En række af de ældst bevarede eksempler er gengivet i denne beretning.



## Indhold

4-5	Beretning 2002
6-9	2002: Et år med økonomisk konsolidering af branchen
10-12	Strukturændringer i branchen
13	Kort fortalt PAR's og F.R.I.'s standardforbehold Nye Ydelsesbeskrivelser
14-15	Kort fortalt Markedsrettet fokus på miljø Sektorforskning F.R.I og TIC-systemet PSO-finansieret energirådgivning
16-17	Decentralisering af udviklingsbistanden
18-19	Kort fortalt Afbinding af dansk ulandsbistand Konsulenttrustfonde
20-22	Viden om innovation
23	Kort fortalt Byggeriets Evaluerings Center Viden & Etik i rådgiverbranchen Vejledninger om byfornyelse og arbejdsmiljø
24-25	Kort fortalt Tilbudsloven Erstatning i forbindelse med udbud EFCA Eksportfremstød i Verdensbanken
26	Kort fortalt FIDIC RINORD



## Beretning 2002

F.R.I. er de rådgivende ingeniørers brancheforening og sådan har det været i snart 99 år. Selvom rådgiverne har medvirket i konstruktionen af næsten alt, hvad der omgiver et moderne menneske, så har branchen aldrig været særlig opsigtsvækkende for hverken presse eller en bredere offentlighed. Men det blev der ændret ved i 2002.

Det er især de strukturelle forandringer i den skandinaviske rådgiverbranche, der har været af offentlig interesse. Men det er også branchen som omdrejningspunkt for nogle af de første og største videnvirksomheder i Danmark, der har været i søgelyset.

Strukturændringerne har været ventede, og de vil med stor sandsynlighed fortsætte i 2003. I en særskilt artikel i denne årsberetning, ser F.R.I. på nogle årsager og virkninger.

### F.R.I.'s medlemskriterier

Når branchen forandrer sig, følger foreningen med. Det er den måde, F.R.I. løbende har ændret og revideret sine love og vedtægter på. I 2002 gjaldt det kriterierne for medlemskab af F.R.I.

F.R.I.'s bestyrelse ville sikre, at foreningens medlemskriterier er tidssvarende i forhold til markedet for rådgivningsydelse. De lovmæssige rammer var i forvejen ganske rummelige, og dette blev underbygget af en mindre revision af F.R.I.'s love på generalforsamlingen i marts 2002.

Bestyrelsen formulerede på den baggrund et holdningsnotat, som blandt andet beskriver de forretningsmæssige muligheder, der er inden for medlemskabet af F.R.I. En årsag til at bestyrelsen netop i 2002 valgte at præcisere, hvad F.R.I. forstår ved rådgivning er, at der er flere opgaver, som enten kræver faste og langvarige samarbejder mellem flere parter, eller som kræver, at rådgiverne selv gør deres ydelsesprofil bredere.

Hvis rådgiverne skal kunne påtage sig ydelsen eller ledelsen af parterne i et samarbejde, skal de også kunne påtage sig et mere vidtgående kontraktmæssigt ansvar end blot for deres rådgivning. Som følge heraf skal en rådgiver i forbindelse med en rådgivningsydelse også have mulighed for at indgå i en aftale om gennemførelsen af den tilhørende leverance.

Leverancer kan være af forskellig karakter, idet det afgørende er, at den materielle leverance er et led i en samlet videnydelse. Der er i princippet ikke forskel på rådgiverens kontraktmæssige hæftelse over for kunden, om der er tale om en leverance af f.eks. IT-udstyr, laboratoriefaciliteter eller gennemførelsen af en bygge- og anlægsopgave. I alle situationer bærer rådgiveren økonomisk ansvar og risiko for, at kontraktens vilkår opfyldes.

### Brancheundersøgelsen

F.R.I.'s årlige Brancheundersøgelse viste - på baggrund af regnskabstal fra 2001 - et økonomisk godt år for de fleste virksomheder i branchen. Omsætningen blev mærkbart forøget med 16% i gennemsnit for den samlede branche, men desværre fulgte indtjeningen ikke i alle virksomheder med omsætningen.

I forbindelse med Brancheundersøgelsen gennemførte F.R.I. for andet år i træk en Videnopgørelse. Opgørelsen er indtil videre den eneste af sin art i Danmark, der på tværs af enkelte virksomheder skaber et overblik over videnniveauet i en hel branche. Brancheundersøgelsen er beskrevet yderligere på de følgende sider.

### Innovation

To forskere fra Handelshøjskolen i København har i 2002 gennemført en analyse i tæt samarbejde med F.R.I., hvor de forsøger at afdække processerne bag innovation i branchen - forstået som udviklingen af nye forretningsområder. Undersøgelsen er beskrevet i en særskilt artikel, hvori der fremkommer en række pointer.



En af de mere udadrettede pointer er, at den bedste form for erhvervsfremme, som det offentlige kan yde, er at købe ind med et udviklingsperspektiv for øje - at optræde som erhvervspolitisk forbruger. På den måde bringes virksomheder, der fremstiller og sælger viden på markedsvilkår, sammen med købere og forbrugere af samme viden - og det er et godt udgangspunkt for udviklingen i en videnøkonomi.

### Rammebetingelser og forretningsvilkår

F.R.I indledte året med en række møder, hvor vi over for de dengang nye ministre og øvrige folketingsmedlemmer, fik lejlighed til at præsentere branchens holdninger. F.R.I bakkede fra start op om regeringens lyst til forandring, men gjorde samtidig opmærksom på, at det totale udgiftsstop bl.a. i forbindelse med Miljøstøtten til Øst- og Central-europa, efter vores overbevisning var uhensigtsmæssigt.

Et forhold der tillige er blevet drøftet med flere politikere, er den ulige konkurrence som de private rådgiverfirmaer oplever bl.a. fra netselskaberne om energirådgivning finansieret af de såkaldte PSO-midler. Der synes desværre ikke i det politiske system at være forståelse for, at man f.eks. kan opnå mere miljø for pengene ved at udsætte en offentlig ydelse som energirådgivning til industrien, for kvalificeret konkurrence. Det vil vi forsøge at ændre på i 2003.

F.R.I deltager i udvalg og arbejdsgrupper under flere ministerier og styrelser. Det er en indsats, der hører til de højst prioriterede i foreningens arbejde, fordi det er helt centralt for branchen at kunne få indflydelse på de gældende rammebetingelser.

Skatteministeren nedsatte således i 2002 en arbejdsgruppe vedr. den skattemæssige behandling af igangværende arbejder, som F.R.I har deltaget i. Arbejdsgruppens indsats har resulteret i et for rådgiverne godt resultat. De regler, som hidtil har været gældende for arkitekter og ingeniører forventes lovfæstet således, at de kun kan ændres ved lov og ikke som nu ved beslutning i det administrative system.

Erhvervsministeren meddelte ved årsskiftet noget overraskende, at ABSservice snarest ville blive udsendt til offentlige myndigheder. F.R.I har deltaget i det såkaldte ABS-udvalg, hvor der over 2 år blev holdt 25 møder. Udvalgsarbejdet gik i stå, da der opstod splid mellem arbejdsgiverne og funktionærerne om betingelserne for udlicitering, og der har ikke været afholdt møder i udvalget siden regeringsskiftet. Nu har regeringen imidlertid valgt at lade arbejdstagerbestemmelserne udgå og lade lov om virksomhedsoverdragelse gælde for dette område. Den foreliggende ABSservice blev sendt i høring primo 2003. F.R.I har i udvalgsarbejdet insisteret på, at aftalen indeholder en 5-årig forældelse, og dette er til vores store tilfredshed bibeholdt i denne endelige udgave.

### Ulandsbistand

F.R.I modtog i 2002 besøg af EU-kommissær Poul Nielson, hvor bl.a. afbinding af dansk ulandsbistand blev drøftet. Poul Nielson er som bekendt tilhænger af afbinding, mens F.R.I ikke umiddelbart deler hans begejstring. F.R.I støtter gerne afbinding, når betingelserne for fair konkurrence er til stede; det er de bare ikke i dag. I Årsberetningens artikel om afbinding af dansk ulandsbistand begrundes det, hvorfor F.R.I mener, at ulemperne ved dansk totalafbinding nu og her langt overgår de eventuelle fordele.

### Læs mere

F.R.I sætter i 2003 øget fokus på kommunikation og synlighed. Som startskud hertil har vores hjemmeside [www.frinet.dk](http://www.frinet.dk) fået nyt design, og de mange informationer er blevet endnu lettere tilgængelige.

Nogle aktiviteter afsluttes, nye kommer til og mange indsatsområder fortsætter. De efterfølgende artikler i denne årsberetning vil forhåbentlig give både indsigt i og overblik over F.R.I's mangesidede virke. God læselyst.



## 2002: Et år med økonomisk

### Branchen i 2002

De rådgivende ingeniørvirksomheder oplevede år 2002 som året, hvor ekspansionen i omsætning og antal medarbejdere stagnerede - og hvor branchens virksomheder under ét skiftede fokus fra ekspansion til konsolidering.

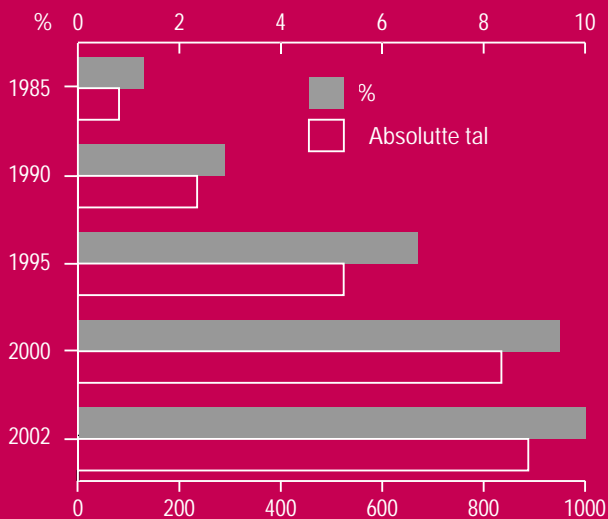
F.R.I har i det forgangne år udarbejdet sin årlige brancheundersøgelse, hvor der fokuseres på branchens økonomiske og videnmæssige ressourcer, herudover er der med et halvt års mellemrum blevet udarbejdet to konjunkturmålinger, for at tage den aktuelle temperatur på branchen.

Denne artikel vil i korte træk opsummere branchens udvikling i tal i 2001/2002 og perspektiverne for udviklingen i 2003.

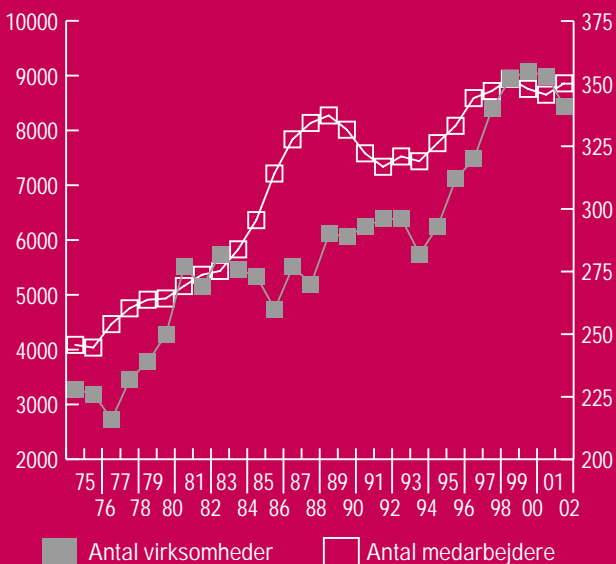
F.R.I repræsenterer ca. 350 virksomheder, der alle leverer rådgivning, planlægning og projektstyring inden for en række tekniske, økonomiske og humanistiske områder. Branchens stærkeste områder er de naturvidenskabelige/tekniske, men ser man på profilerne af de enkelte virksomheder og sammensætningen af medarbejdere i branchen, så hersker der ingen tvivl om, at de mere økonomiske og samfundsvidenskabelige områder står stadigt stærkere. Således er antallet af medarbejdere med lange videregående uddannelser, der ikke er ingeniører, over de sidste knapt 25 år øget støt fra at udgøre 1% af antallet af medarbejdere til at udgøre 10% af den samlede medarbejderstab. Branchen beskæftiger i dag knapt 9000 personer i Danmark.

Den tendens der blev beskrevet i F.R.I's årsberetning 2001, hvor de største virksomheder bliver færre i antal men større i antal ansatte gennem opkøb og fusioner, er fortsat med fornyet kraft i 2002, hvor branchekonsolideringen har fundet sted ikke blot på det danske, men på hele det skandinaviske marked. Denne proces er beskrevet yderligere i artiklen om strukturændringer i branchen. For den økonomiske udvikling i branchen er der ingen tvivl om, at netop strukturændringerne i indværende og kommende år vil have en markant

Lange uddannelser i procent og absolutte tal



Virksomheder og medarbejdere 1975 - 2002







# konsolidering af branchen

betydning. Det vil berøre så forskellige områder som omsætning, indtjening, medarbejdersammensætning og omsætningsfordeling på sektorer.

## Omsætning og indtjening

F.R.I har gennem sin årlige Brancheundersøgelse et grundigt kendskab til den økonomiske udvikling i branchen, senest baseret på analyser af virksomhedernes regnskaber og videnskabelige forhold for 2001. Blandt de helt centrale oplysninger er, at branchens omsætning i 2001 voksede fra 5,8 mia. kr. til 6,7 mia. kr. Dette var en væsentlig kraftigere vækst end, hvad der oprindeligt var forventet for 2001. Væksten i virksomhedernes egenproduktion var dog mere moderat, 6,1%. Således kan forskellen på væksten i egenproduktion og væksten i omsætning ses som en indikator på, at strukturændringerne i branchen har en faktisk betydning for branchens samlede økonomiske situation. Der leveres flere ydelser, hvor der udover den rene rådgivningsydelse også finder underleverancer sted. For år 2002 forventes væksten i branchens gennemsnitlige egenproduktion at være på 9%. Dog er forventningerne, hvis der ses på de forskellige størrelser af virksomheder meget blandede, og med afmatningen i den danske og internationale økonomi - ikke mindst i sidste halvdel af 2002, er det usikkert om væksten faktisk har været så høj som forventet.

Omsætningen fordelt på sektorer for den samlede branche viser, at det fortsat er byggeri og anlæg, der udgør den største enkeltsektor for branchen. I alt udgør denne sektor, hvad der svarer til 57% af omsætningen. Energi- og miljøområdet udgør 20%, området har vist en faldende tendens siden slutningen af 1990'erne, hvor det udgjorde godt en fjerdedel af branchens samlede omsætning. IT- og managementrådgivning udgjorde i 2001 11% af den samlede omsætning; produktion, proces og logistik udgjorde 8% og endelig udgjorde andre opgavetyper 4%. Rådgivningen inden for områderne IT og management varierer betragteligt fra år til år.

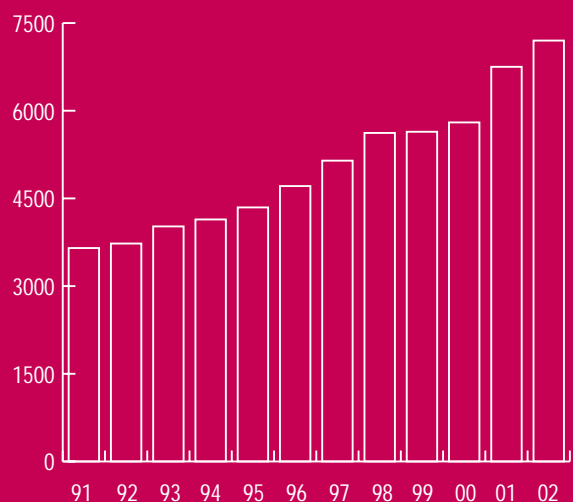
Tendensen i øjeblikket, at IT-rådgivning udgør en mindre del, mens managementrådgivning udgør en stadig større del af virksomhedernes egenproduktion. Dette ligger igen fuldt på linie med det faktum, at stadig flere af branchens virksomheder bevæger sig hen imod at være enten specialister eller multidisciplinære videnvirksomheder, der har stærke kompetencer inden for en række forskellige rådgivningssektorer.

Ses der på branchens indtjening, målt som overskudsgrad før finansielle indtægter og udgifter samt skat, så har hverken den kraftige vækst i omsætningen eller virksomhedernes generelle markedskonsolidering endnu haft nogen positiv effekt. Overskudsgraden faldt mod forventning fra 4,4% til 4,1%. Det var forventet, at niveauet ville have været uændret. Forventningerne til 2002 er, at branchens overskudsgrad øges til ca. 5%. Om denne forventning holder vil vise sig, efterhånden som branchens virksomheder fremlægger årsregnskaberne for 2002.

## Videnforhold

Som videnbranche er medarbejdernes ressourcer, og virksomhedernes evne til at anvende disse ressourcer optimalt, den helt afgørende faktor for indtjeningen i branchen.

Udviklingen i omsætningen





## F.R.I. Årsberetning 2002



F.R.I. har derfor over de seneste par år udviklet et egentligt videnregnskab på brancheniveau - i øvrigt som den første brancheorganisation i Danmark. Fordelen ved branchens videnregnskab er, at det bliver lettere for de enkelte F.R.I.-virksomheder at måle deres videnforhold mod branchens gennemsnit samtidig med, at der findes en ensartet opgørelsesmetode på tværs af branchens virksomheder.

Blandt de videnforhold, som F.R.I. har viet en særlig interesse i 2002, er medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund, antallet af projektledere i de enkelte virksomheder, virksomhedernes efteruddannelse af medarbejdere samt IT-omkostningerne pr. medarbejder.

Medarbejdernes uddannelse er med til at signalere, hvilke områder den enkelte virksomhed og branchen generelt beskæftiger sig med. Et af de tydeligste karakteristika er, at de største virksomheder har en væsentlig højere andel af civilingeniører blandt deres medarbejdere end de mindre virksomheder. De mindre virksomheder har så til gengæld en større andel af diplomingeniører. Et andet tydeligt karakteristikum er, at der i de store virksomheder er en langt større andel af medarbejdere med lange videregående uddannelser, der ikke er ingeniører.

For branchen som helhed har medarbejdernes uddannelse ikke flyttet sig væsentligt fra 1. januar 2001 til 1. januar 2002. Taget over de seneste 25 år er antallet af ansatte med lange uddannelser, som ikke er ingeniører eller arkitekter dog øget markant - fra stort set ingen til ca. 10% af den samlede medarbejderstab.

Ses der på antallet af projektledere så viser tallene fra 2001, at op imod halvdelen af medarbejderne i branchen har projektledererfaring. I 2000 var det 49% af medarbejderne, der havde erfaring med at lede projekter med et honorar over 100.000 kr. I 2001 var dette tal reduceret til 44%. Herudover har 18% af medarbejderne inden for de seneste tre år været projektledere på ét eller flere projekter med et honorar på over 2 mio. kr. Den høje andel af projektledere lover godt for branchens evne til at klare fremtidige

udfordringer. At hver anden medarbejder har projektledererfaring viser samtidig, at projektledelse må betragtes som en nøglekompetence for branchens virksomheder.

De øvrige indikatorer omkring medarbejderforhold viser ikke væsentlige forandringer mellem 2000 og 2001. Den gennemsnitlige alder er uændret 42 år og andelen af medarbejdere over 50 år er uændret 26%. Den gennemsnitlige anciennitet i virksomheden er uændret 9 år, mens andelen af medarbejdere med anciennitet over 25 år er blevet reduceret fra 10% til 9%.

Medarbejdernes gennemsnitlige erfaring efter endt uddannelse er reduceret fra 17 år til 16 år - og parallelt hermed er andelen af medarbejdere med mere end 25 års erfaring reduceret fra 27% af medarbejderstaben til 21%. Sygefraværet i virksomhederne er steget fra gennemsnitligt 4,5 dage pr. medarbejder i 2000 til 5,9 dage i 2001. Til sammenligning udgjorde antallet af sygedage i staten 7,6 dage pr. medarbejder i 2001 .

Medarbejderomsætningen i virksomhederne er ikke højere, end man kan forvente for virksomheder, der er en del af en videnbranche. Samlet blev antallet af beskæftigede i F.R.I.-virksomhederne øget med 2,4%. Set i forhold til virksomhedernes samlede medarbejderstab var 19% nytiltrådte medarbejdere, mens 14% af medarbejderne fratrådte deres stillinger.

Virksomhedernes udgifter til efteruddannelse er reduceret en anelse i forhold til 2000. Således blev der i 2001 brugt, hvad der svarer til 2,1% af personaleudgifterne på efteruddannelse, mens der i 2000 blev brugt, hvad der svarer til 2,4%. I kroner og øre er beløbet dog nogenlunde uændret svarende til ca. 10.000 kr. pr. medarbejder.

De væsentligste ændringer på dette område har fundet sted i de mindre F.R.I.-virksomheder. Her er lønudgifterne til medarbejdere på efteruddannelse tæt ved fordoblet i forhold til 2000 således, at de nu beregnet pr. medarbejder,





ligger på niveau med udgifterne pr. medarbejder blandt de største virksomheder i branchen.

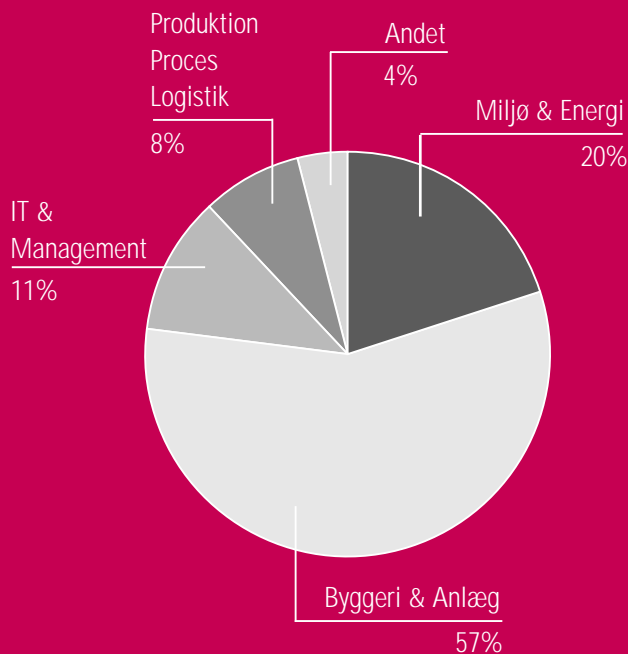
Endelig har virksomhedernes IT-omkostninger pr. medarbejder de sidste to år ligget stabilt omkring de 30.000 kr. pr. år. Dette har indirekte resulteret i, at hvis IT-omkostningerne sættes i forhold til de samlede personaleudgifter, så er der fra 2000 til 2001 tale om en mindre reduktion for branchen som helhed.

Kendskabet til branchens videnforhold, hvoraf en række faktorer her er gennemgået, danner et billede af, at virksomhederne i branchen med medarbejderne som deres væsentligste ressource, er forholdsvis godt rustede til at klare sig i en videnbaseret økonomi, hvor faglig ekspertise, projektledereregenskaber og projekter med tværfaglige kompetencer er med til at skabe værdi for både virksomheder og samfund.

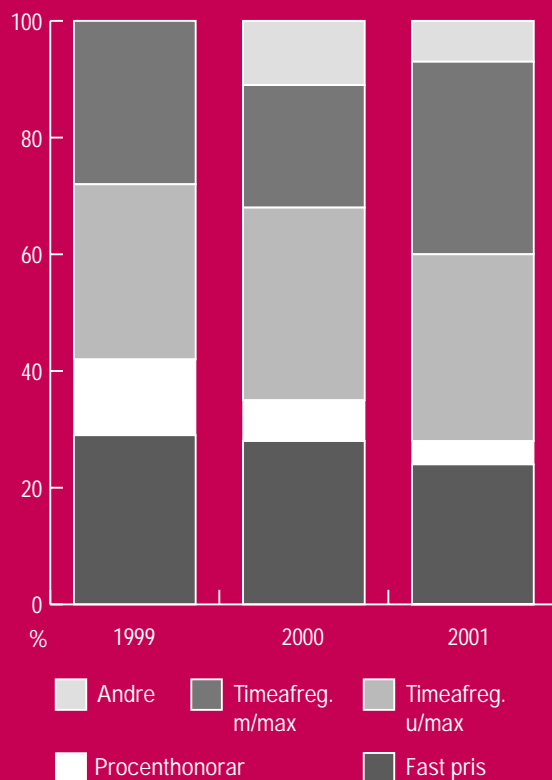
### Perspektiver for 2003

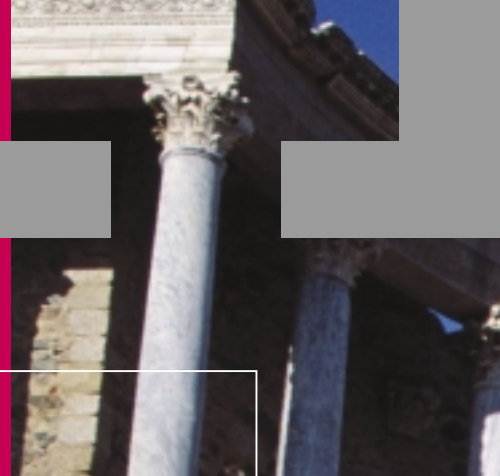
Ud fra de konjunkturmålinger F.R.I har foretaget i 2002, kan der forventes en fortsat afmatning i branchen i starten af 2003. De videre perspektiver er dog i høj grad usikre - ikke mindst da eksempelvis effekten af regeringens boligpakke endnu er usikker. Et af de centrale spørgsmål er, i hvor høj grad private pensionskasser vil påbegynde nyt boligbyggeri - som følge af de mere lempelige skattevilkår der er blevet indført. Branchens egen evne til fornyelse og til at komme aktivt ind på nye markedsområder, er samtidig blandt de afgørende faktorer for, hvordan den faktiske udvikling vil blive. Udbygningen af UMTS-nettet kan for nogle virksomheder vise sig ekstremt attraktivt i 2003, og den stadige specialisering, som finder sted i ikke mindst de mindre og mellemstore virksomheder, kan tilsvarende vise sig at have en positiv effekt, når der ses på branchens samlede markedsområder, beskæftigelse, omsætning og ikke mindst indtjening. Forventningerne til 2003 er netop, at der inden for nichesektorerne produktion, proces, logistik, management og miljø vil være særligt gode vækstbetingelser for branchens virksomheder.

Omsætning fordelt på faglige sektorer 2001



Omsætning fordelt på honorarform 1999-2001





## Strukturændringer i branchen

Det er altid spændende at kigge ind ad "sine egne vindver". Det sagde kobbersmedens madam Smidt i Hostrups komedie "Genboerne", da hun var på besøg på Regensen. Madammen kom til at kigge over på den anden side af gaden - og hjem til sig selv, hvorefter hun højlydt kommenterede, hvad hun så.

F.R.I's årsberetning plejer mest at handle om branchens ydre vilkår og rammebetingelser, konjunkturer, beskæftigelsen i sektoren m.v., men ikke rådgiverfirmaernes - altså medlemsfirmaernes - egne forhold. Gennem nogle år er der såvel i Europa som på verdensplan sket markante strukturændringer i rådgiverfirmaerne i form af betydelige nationale og internationale koncerndannelse. Først de sidste par år har dette bredt sig til Danmark - og særligt i 2002 er der indtrådt bemærkelsesværdige omgrupperinger. Med den omtale disse forhold har fået i erhvervspressen og i dagbladenes erhvervsstof, ville det utvivlsomt forekomme ejendommeligt, hvis brancheforeningens årsberetning forbigik dem i tavshed.

Gennem de seneste 10 - 15 år er der sket en betydelig national koncentration af de danske rådgiverfirmaer. Af de 20 største ingeniørfirmaer på det danske marked i 1990 er knap halvdelen siden forsvundet og indgået i de fire firmaer, som i dag er de største i Danmark. Baggrunden for sammenlægningerne kan med enkelte undtagelser henføres til kun to typiske situationer. Den ene er et generationsskifte i ejerkredsen, hvor den mest attraktive mulighed har været et salg til et af branchens store firmaer. Den anden er en økonomisk tvangssituation, hvor alternativet til en lukning af virksomheden tilsvarende er en videreførelse i et af de store firmaer med den nødvendige økonomiske og ledelsesmæssige kapacitet.

Af større sammenlægninger på det danske marked gennem de sidste 5 - 7 år kan nævnes Carl Bro's overtagelser af Samfundsteknik, Crone & Koch og - ad omveje - senest også Steensen & Varming. Særlig bemærkelsesværdig var

COWI's køb af Kampsax medio 2002, som herved blev tilknyttet F.R.I. Efter at være afkoblet fra entreprenøraktiviteterne i begyndelsen af 1990-erne havde firmaet alene beskæftiget sig med rådgivning - men uden for fællesskabet i foreningen.

Den strukturændring af de danske firmaer, som har været i gang i mere end 25 år, er næppe fuldt afsluttet. Som situationen er netop nu, er langt de fleste af F.R.I's 350 medlemmer små firmaer enten som enkeltmandsvirksomhed eller med indtil et par medarbejdere. I den anden ende af størrelsesspektret findes 5 firmaer eller koncerner, der beskæftiger mere end 60% af samtlige medarbejdere i medlemskredsen. Antallet af virksomheder mellem 50 og 200 medarbejdere og den samlede beskæftigelse i denne størrelseskategori er gennem de sidste 20 år aftaget betydeligt.

F.R.I's svenske søsterforening Svensk Teknik och Design udarbejder hvert år en Brancheoversigt over de største firmaer i rådgiversektoren i Norden, Europa og på verdensplan. I den nyeste oversigt fra november 2002 figurerer de tre største danske virksomheder Carl Bro, COWI og RAMBØLL efter antal medarbejdere som henholdsvis nr. 15, 17 og 24 på den europæiske rangliste med ca. 3200 - ca. 2000 medarbejdere. Det er interessant i forhold til Danmarks beskedne størrelse, at listens første 14 firmaer kommer fra de befolkningsmæssigt langt større lande Frankrig, England og Holland samt et enkelt fra Finland, Jaakko Pöyrö gruppen. Som de største svenske firmaer kommer Ångpanneforeningen-gruppen og SWECO som nr. 20 og 21. Det største tyske firma på listen er den industrielle rådgiver Bertrand som nr. 16.

### Danske rådgivere gik til udlandet

Indtil udgangen af 2000 var der ingen eksempler på udenlandske engagementer i den danske rådgiversektor. Men modsat havde adskillige danske rådgiverfirmaer allerede mange år forinden etableret sig i udlandet, overvejende i



form af hel eller delvise køb af eksisterende virksomheder. Der ses i denne sammenhæng bort fra etableringer af datterselskaber i udviklingslande, overvejende i Afrika, hvilket fandt sted så tidligt som i 1960-erne. Disse selskaber var - og er - i hovedsagen baseret på opgaver, der var opnået for de internationale udviklingsbanker og for bistandsmidler via Danida.

Etablering inden for Norden havde kun COWI stået for gennem et datterselskab i Norge fra 1984, der siden er vokset ved yderligere fusioneringer. Firmaets norske engagement er fra 1. januar 2003 yderligere vokset markant ved overtagelsen af aktierne i Interconsult. Dette firma er på nuværende tidspunkt Norges næststørste rådgivervirksomhed med godt 600 medarbejdere. Fra 2001 er Carl Bro gennem overtagelsen svenske Sycon blevet repræsenteret i Norge som medejer af energirådgiverfirmaet E-CO Partner AS med godt 100 medarbejdere, hvor hovedaktionæren er Oslo kommune. RAMBØLL er fra januar 2003 40% medejer af den norske off-shore rådgiver Future Engineering med ca. 70 ansatte, hvor RAMBØLL's ejerandel gradvis øges i de kommende år.

Carl Bro etablerede sig i 1988 i England ved overtagelsen af det rådgivende ingeniørfirma Haiste Group med hovedsæde i Leeds og med ca. 325 medarbejdere. Et par år senere øgedes engagementet med yderligere et par engelske firmaer med over 200 ansatte.

Så sent som i 2001 kommer der et dansk engagement i det svenske rådgiverhverv ved Carl Bro's overtagelse af det landsdækkende firma Sycon - nu Carl Bro - med ca. 1100 ansatte. Helt fornylig, i de sidste måneder af 2002, bekendtgjorde RAMBØLL, at firmaet havde overtaget ca. 35% af aktierne i Scandiaconsult, som er nr. 3 i Sverige med omkring 1800 medarbejdere. Overtagelsen har vakt megen opmærksomhed - ikke mindst fordi ledelsen i Scandiaconsult ifølge erhvervspressen har erklæret sig negativ over for samarbejdet. Et delejerskab af den aktuelle

størrelse er nok til et positivt og økonomisk forpligtende samarbejde, når begge parter er indstillet på det - men ikke nok, når der er modvilje. En afklaring af dette kommer helt sikkert i løbet af 2003.

De danske firmaers engagementer i Norge og England har vist sig bæredygtige. Anderledes er det gået i Tyskland. Efter den tyske genforening omkring 1990 med overflytningen af hovedstadsfunktionerne fra Bonn til Berlin, fandt rigtig mange danske rådgivere det interessant at gå i gang på det tyske marked. Flere oprettede datterselskaber fra bunden af og andre købte sig ind i eksisterende virksomheder. Nogle af overtagelserne omfattede tyske firmaer med 200 - 300 medarbejdere. Ved tilbageblik må det konstateres, at investeringerne ikke har været succesfulde, og næsten alle danske engagementer, især inden for bygge- og anlægsrådgivning, i Tyskland er afviklet eller ved at blive det.

Det tyske rådgivermarked er struktureret med mange små monodisciplinære firmaer og næsten ingen store. Derfor er der mange forskellige rådgiverfirmaer på den samme byggesag - og byggepladsskiltet med navnene på alle medvirkende i et byggeri er næsten lige så højt som huset selv. Det samme forhold fremgår naturligvis også af den svenske Brancheoversigt's europæiske toplist, hvor de største multidisciplinære firmaer - med bygge- og anlægsrådgivning - Siepe, Obermeyer, Lahmeyer og Fichtner "kun" ligger på pladserne som nr. 48, 50, 58 og 63 med ca. 800 -1000 medarbejdere.

Strukturen i den tyske sektor kunne ligne situationen i Danmark for måske 30 år siden - og der burde være betydelige fordele i markedsføring og effektivisering ved at tage en ledende position i strategiske sammenlægninger af firmaer.

Men virkeligheden synes at være en anden. Den aktuelle vanskelige økonomiske situation i Tyskland er kun en del af forklaringen.



De tyske ansættelsesregler er stort set uforenelige med den fleksibilitet, som er nødvendig for etableringen og overlevelsesmulighederne for et stort rådgiverfirma i et skiftende marked. Og hertil kommer manglende transparens i markedet på trods af EU's regler for offentlige indkøb af tjenesteydelser og entrepriser. Erfaringerne i Tyskland har været mange - og der er betalt godt for dem.

### Udlandet kom til Danmark

Som før nævnt var der indtil 2000 ingen eksempler på, at udenlandske firmaer var gået ind på det danske marked. Det kunne man efter temperament og tilsyneladende ret paradoksalt enten opfatte som ejendommeligt eller som indlysende. Det ejendommelige bestod i, at Danmark var det eneste af de skandinaviske lande hvor der ikke var forekommet udenlandske investeringer i rådgiversektoren. Den indlysende årsag kunne være det forhold, at der i Danmark med tre meget store rådgiverfirmaer i forhold til landets størrelse ikke var meget plads til andre - og at konkurrencen på det danske marked var så hård, at indtjeningsmarginalerne var for små til, at en investering kunne påregnes at give et fornuftigt afkast.

I 2000 kom der så en udenlandsk ejet rådgivervirksomhed på banen - i bogstaveligste forstand. Den danske stat havde nogle få år tidligere adskilt sine jernbaneaktiviteter i henholdsvis DSB og Banestyrelsen. Banestyrelsens interne rådgiversektion med omkring 300 medarbejdere ønskede privatiseret gennem et salg. En udbudsproces resulterede i, at virksomheden blev overtaget af engelske Atkins, der for tiden er Europas næststørste rådgivningskoncern med omkring 15.000 medarbejdere. Atkins Danmark (som ikke - endnu? - er tilknyttet F.R.I.) er dermed en ny stor spiller på det danske marked. Mange af de danske rådgiverfirmaer har gennem årene løst opgaver for Banestyrelsen sideløbende med at styrelsen har haft sine egne projekterings- og planlægningsaktiviteter.

Med en udenlandsk køber af Banestyrelsens rådgivningsafdeling blev balancen mellem de eksisterende "danske" firmaer opretholdt.

Den første større svenske investering i Danmark indtraf i begyndelsen af 2001, idet Sycon købte firmaerne Knudsen & Sørensen/Frigoconsult og Steensen & Varming med i alt knap 200 ansatte. Allerede i efteråret 2001 fandt den næste - og meget store - svenske investering sted. Mere end 50% af aktierne i Carl Bro blev erhvervet af det svenske investeringsfirma Bure Equity angiveligt med det formål at restrukturere og øge værdien af firmaet med videresalg for øje inden for en kortere årrække. Set fra kundesiden i Danmark har erhvervelsen indtil nu ikke medført ændringer; det har været "business as usual" i forholdet til de øvrige aktører. Som nævnt tidligere overtog Carl Bro senere i 2001 Sycon i Sverige og derved kom de tre selskaber, som Sycon havde erhvervet i Danmark, på Carl Bro's hænder.

I oktober 2002 blev det bekendtgjort, at den største svenske rådgiver SWECO ville overtage aktiemajoriteten i Carl Bro fra Bure. Herved ville der være etableret en meget stor skandinavisk virksomhed, men allerede få uger efter afblæstes salget. Og her står man så i dag, men ifølge Carl Bro selv må det forventes, at majoritetsposten i firmaet vil overgå på andre hænder inden for en kortere årrække.

Hvad er så drivkraften bag alle disse ændringer? Der kan nævnes flere. Ambitioner, ønske om stadig at skabe nye karrieremuligheder for medarbejderne i en voksende organisation, frygt for at "komme bagud" i konkurrencen med de andre store spillere, pres fra bestyrelse om synlighed og om dynamiske ændringer. Hertil kommer forretningsmæssige overvejelser om at følge med sine stadig mere internationaliserede industrikunder ud i verden, at gøre "branding" af virksomheden lettere og at tiltrække kvalificerede unge medarbejdere. Men indtil nu er det ikke muligt at påvise, at lønsomheden øges med tiltagende størrelse. Det bliver spændende at følge udviklingen i de kommende år.





## Kort fortalt

### PAR's og F.R.I's standardforbehold

Praktiserende Arkitekters Råd, PAR og F.R.I udarbejdede efter opfordring fra Boligministeriet et sæt standardforbehold, som blev vedtaget på de respektive organisationers generalforsamlinger i 1994. Det blev samtidig vedtaget at gøre det obligatorisk for medlemmerne af PAR og F.R.I at tage standardforbeholdene, når der afgives tilbud - også uanset at det kan forekomme overflødigt.

I forbindelse med den nye Konkurrencelov anmeldte F.R.I forbeholdene til konkurrencemyndighederne. Konkurrencestyrelsen fandt ikke forbeholdene konkurrenceforvridende, heller ikke det faktum at de er obligatoriske og meddelte derfor F.R.I en ikke-indgrebs-erklæring.

F.R.I har med undren erfaret, at der inden for de seneste år har været flere eksempler på, at udbydere har skrevet i udbudsmaterialet, at tilbudsgivere, der tager standardforbeholdene, vil blive kasseret. Det er helt unødvendigt.

Standardforbeholdene har karakter af udfyldende kontraktbestemmelser, således at forstå, at hvis kontrakten indeholder en bestemmelse, der afviger fra standardforbeholdene går aftalen forud for standardforbeholdene. Hvis ikke der er taget stilling til f.eks. hvor lang tid et tilbud skal gælde, om tilbudsprisen er incl. eller ekskl. moms, så falder man tilbage på standardforbeholdene ekskl. moms.

Ligeledes skal det fremgå, såfremt aftalen fraviger ABR89. I modsat fald lægges standardforbeholdene til grund således, at ABR89 gælder. Hvis der er forudsat en fastprisaftale, vil denne i henhold til standardforbeholdene skulle reguleres medmindre andet fremgår af aftalen.

Kort sagt er der altså ikke noget formål i at forhandle standardforbeholdene væk endsige true med at ville kassere tilbud, hvilket flere store statslige udbydere da gudske lov også har erkendt.

### Nye Ydelsesbeskrivelser i 2002

Siden den sidste revision af F.R.I's ydelsesbeskrivelser i 1995 har der været eksempler på, at bygherrer har valgt at benytte tidligere, udgåede ydelsesbeskrivelser i forbindelse med udbud.

For bl.a. at forhindre dette, har F.R.I og PAR udarbejdet en ny fælles ydelsesbeskrivelse for byggeri og planlægning, der blev udsendt primo 2003.

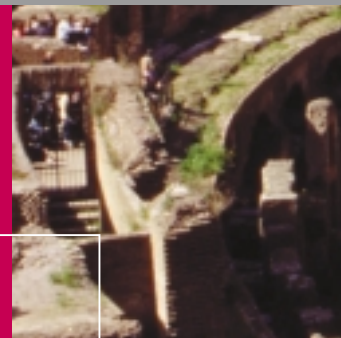
Denne nye fælles ydelsesbeskrivelse afløser F.R.I's ydelsesbeskrivelser inden for byggeri "Introduktion", "Projektrådgivning" og "Andre rådgivningsydelse" alle fra 1995 samt PAR's ydelsesbeskrivelse for "Byggeri og planlægning" fra 1996. For at opnå det optimale produkt for brugerne har Bygherreforeningen i Danmark (BiD) lige fra starten været inddraget i udformningen af den nye ydelsesbeskrivelse - og det ser ud til at være lykkedes.

Det nye ved ydelsesbeskrivelsen er først og fremmest, at den er fælles for PAR og F.R.I. Herudover er det gjort mere klart, hvad der er en standardydelse, og hvad der er ekstraydelser, som bygherren må tage særskilt stilling til om han ønsker eller ej.

Byggelederens rolle er mere præcist beskrevet end hidtil. Idéoplæg har fået et nyt indhold og omfatter generelt alle ydelser før byggeprogram. Projekteringslederens rolle er blevet styrket og IT-koordinering er nu en del af projekteringsledelsen, hvis der projekteres digitalt. Projektopfølgning er ligeledes styrket og er nu - igen - en del af projekteringen.

I håb om at opnå størst mulig udbredelse, har F.R.I valgt at lade ydelsesbeskrivelsen være tilgængelig i elektronisk form, således at den kan downloades fra F.R.I's hjemmeside [www.frinet.dk](http://www.frinet.dk).





## Kort fortalt

### Markedsrettet fokus på miljø

På verdensstopmødet i Johannesburg, blev der endnu en gang sat fokus på betydningen af bæredygtighed som et væsentligt og nødvendigt kriterium for, at den globale vækst kan fortsætte uden, at de nulevende generationer forbruger verdens ressourcer på bekostning af fremtidige generationer. Kravene om bæredygtighed går igen i alle sektorer af samfundsøkonomien og gælder ligeligt for alle rige som fattige - både på det individuelle plan og blandt stater.

At tænke miljø- og bæredygtighedsaspektet ind i praktiske løsninger, uanset hvad man beskæftiger sig med er et helt naturligt emne for F.R.I. at forholde sig til.

For at bæredygtighed skal blive mere end et "hurra ord", hvor statstilskud er en nødvendighed for at der sker en faktisk udvikling, har F.R.I.'s Markedsudvalg i 2002 i et holdningsnotat om bæredygtigt byggeri, fokuseret på skabelsen af et egentligt marked for miljøydelse i byggeriet, et markedsrettet fokus på miljø.

I forhold til byggeriet betyder bæredygtighed at ethvert nyt hus og enhver ombygning skal leve op til krav om stærkt reduceret ressourceforbrug og øget brugsværdi i hele dets livscyklus fra opførelsen gennem dets lange levetid, og når det skal bortskaffes med en høj grad af genanvendelse. Ressourceforbruget og miljøbelastningen for bygnings samlede livsforløb skal begrænses.

For at skabe bæredygtigt byggeri er det nødvendigt at både offentlige og private bygherrer har ambitioner på området. Ambitionerne er samtidig nødvendige for at opretholde rådgiverbranchens kompetencer inden for bl.a. miljørigtig projektering. Samtidig er der behov for økonomisk og lovgivningsmæssigt at skabe rammevilkår, der sikrer en videreudvikling af disse kompetencer og stimulerer efterspørgslen efter effektiv inddragelse af miljøhensyn i eksterne og nyt byggeri.

F.R.I. mener, at der allerede eksisterer en interesse for at fremme bæredygtig udvikling, men for at fremme en egentlig efterspørgsel på bæredygtigt byggeri er det nødvendigt, at der sker en udvikling af metoder og værktøjer. Dette kan give byggeriets parter mulighed for at udtrykke og arbejde med denne forpligtelse, inden for de ofte snævre økonomiske, tekniske og fysiske rammer, som kan være lagt for et givent byggeri. Dette kan ske i et samspil mellem byggeriets parter og offentlige og private bygherrer.

På baggrund af disse holdninger er F.R.I. i samarbejde med PAR og Fonden Realdania gået aktivt ind i arbejdet med at skabe de praktiske værktøjer, som kan skabe et sådant markedsrettet fokus på miljø. Værktøjet er ved at tage form som Den digitale miljøplan. I korte træk vil miljøplanen kunne bruges til at anskueliggøre de miljømæssige og totaløkonomiske konsekvenser af at træffe bestemte valg i forbindelse med nyt byggeri. Herigennem er det håbet, at det bliver lettere for individuelle bygherrer at vælge en bæredygtig løsning i forbindelse med nybyggeri fremfor en mere konventionel løsning, og at der herved skabes et aktivt markedsdrevet marked for bæredygtigt byggeri.

### Sektorforskning

Da Forsknings-kommissionen i sin gennemgang af den danske sektorforskning anbefalede en nedlæggelse af BY og BYG, var F.R.I. en af de få organisationer i byggeriet, der ikke protesterede. I stedet brugte F.R.I. anledningen til at gøre rede for sin principielle holdning, nemlig at en række af de udredninger og analyser, som sektorforskningen udfører, med fordel kan udliciteres til private virksomheder. Det vil udvikle markedet for videnydelser og således bidrage til, at de private virksomheder tør opruste deres forsknings- og udviklingsaktiviteter. På den måde vil det styrke grundlaget for en videnøkonomi, hvor væksten netop er afhængig af, at der findes et dynamisk marked for viden-tjenester.



Specifikt i forhold til BY og BYG gav F.R.I udtryk for, at det store antal anvisninger, som myndigheder, udførende og projekterende i byggeriet henholder sig til - Bygningsreglementet henviser således til adskillige anvisninger - udgør et uundværligt værktøj for hele byggesektoren. Derfor vil det have uoverskuelige konsekvenser, hvis vedligeholdelsen af gældende og udarbejdelsen af nye anvisninger ophører. F.R.I finder det således helt afgørende, at dette arbejde ikke lider overlast.

Den institutionelle ramme for anvisninger skal efter F.R.I's opfattelse ikke nødvendigvis være BY og BYG, men arbejdet skal forankres, så der ikke går skår i faglighed og uafhængighed.

## F.R.I og TIC-systemet

Foranlediget af et projekt om mindre virksomheders anvendelse af renere teknologi, som TIC gennemførte for Miljøstyrelsen, har F.R.I rettet henvendelse til Erhvervs- og Boligstyrelsen og til de enkelte TIC-centre. Baggrunden var, at F.R.I gennem sin deltagelse i projektets styregruppe fik opfattelsen af, at private rådgivere kun sjældent indgår i TIC'ernes netværk.

I sin henvendelse anfører F.R.I, at det også set med private rådgiveres øjne kan være en meget nyttig funktion, TIC'erne udfører, når de optræder som det samlede rådgivnings-systems første instans og uden vederlag hjælper en virksomhed med at finde frem til, hvor den kan købe relevant rådgivning. Men det forudsætter, at TIC'erne ikke tilbyder rådgivning, som private rådgivere sælger på markedsvilkår. Og det forudsætter ligeledes, at F.R.I's medlemskreds - der med sine ca. 350 virksomheder udgør en ganske betydelig del af kapaciteten inden for teknologisk rådgivning - indgår i det netværk, som TIC'erne henviser til.

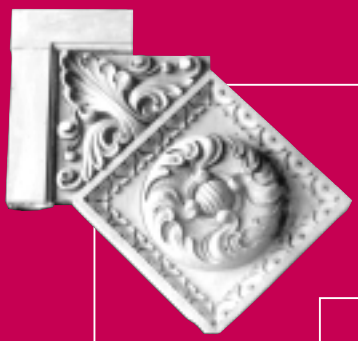
## PSO-finansieret energirådgivning

Hvad er F.R.I's årsberetning uden en notits om netselskabernes energirådgivning finansieret af de såkaldte PSO-midler? I 2002 har F.R.I fortsat kampen for at skabe lige adgang til energirådgivning for PSO-midlerne.

Der har været holdt møder med politikere, med ELFOR, med Konkurrencestyrelsen og med Energistyrelsen. Samtidig har der været holdt møder med Tekniq (VVS og elinstallatørernes brancheforening) idet også de oplever, at netselskabene misbruger deres monopol på at kunne levere "gratis ydelser" finansieret af PSO-midler. Endelig er regeringens udspil Liberalisering af energimarkedet blevet kommenteret, og også i dette tilfælde er spørgsmålet om den PSO-finansierede energirådgivning blevet bragt op.

Resultaterne af dette arbejde kan i bedste fald beskrives som "holdningsændrende". Endnu er der ikke i det politiske system forståelse for, at man faktisk opnår mest miljø for pengene ved at udsætte offentlige ydelser, som eksempelvis energirådgivning til industrien, for kvalificeret konkurrence. Med en borgerlig-liberal regering kunne man jo ellers have håbet på, at der ville have været et vist opgør med tanken om, at gamle monopoler ikke som en naturlig selvfølge skal have foræret nye monopolområder af det politiske system, blot fordi deres gamle monopolområder kommer under et markedsomt pres som det sker på energimarkedet i øjeblikket. I 2003 vil presset på at ændre vilkårene for den PSO-finansierede energirådgivning fortsætte.

*PSO betyder Public Service Obligation. Det er Elforbrugere, der betaler et PSO-bidrag, som bl.a. skal bruges til ikke-kommerciel energirådgivning.*



## Decentralisering af udviklingsbistanden

Da verdens regeringsledere vedtog de internationale udviklingsmål (Millenium Goals) ved årtusindskiftet - bl.a. at halvere antallet af fattige inden år 2015 - opnåedes samtidig international konsensus om nødvendigheden af at sætte ulandene i førersædet for deres egen udvikling. Det skal sikre øget lokalt ejerskab og øget bæredygtighed for udviklingsprocessen i det enkelte udviklingsland.

Erfaringerne viser, at man ikke kan få nok af nogle af delene. Mange ulandsprojekter har fejlet netop på disse to områder. Samtidig har man trods megen retorik om emnet indset, at donorkoordinationen fortsat er utilstrækkelig. Donorerne har haft for stærke ønsker om at markere sig hver især og gennemført projekter, der i værste tilfælde har haft negativ indvirkning på andres udviklingsprojekter og alt for ofte ikke har bidraget til synergieffekter.

Den manglende donorkoordination fører endvidere til manglende konsekvens og udhuler muligheden for at udøve nødvendigt internationalt pres. Der findes eksempler på, at en donor har trukket sig ud af et uland pga. korruption eller anden dårlig regeringsførelse for blot kort efter at se en anden donor "fylde huller ud".

Donorenes forskelligartede krav om rapportering, regnskabsaflæggelse m.m. lægger beslag på alt for meget af den knappe faglige/administrative kapacitet i ulandene. Et donorphilantropisk land som Tanzania modtager over 1000 donormissioner årligt. Vejen frem er harmoniserede procedurer, fælles evalueringsmissioner, samfinansiering etc.

### Nationale strategier

Verdensbanken, IMF og de øvrige centrale aktører i HIPC-initiativet - det store gældslettelsesinitiativ for verdens fattigste lande (HIPC = Highly Indebted Poor Countries) - kræver som forudsætning for gældslettelse, at udviklingslandene selv udarbejder såkaldte "national poverty reduction strategies".

Disse nationalt ejede strategier skal udarbejdes i konsultation med alle de relevante parter i det enkelte land - f.eks. parlamenter, fagforeninger, den private sektor og ikke mindst repræsentanter for de fattigste befolkningsgrupper. Målet er at skabe et bredt folkeligt ejerskab til strategien, og at den bliver så realistisk og effektiv som muligt.

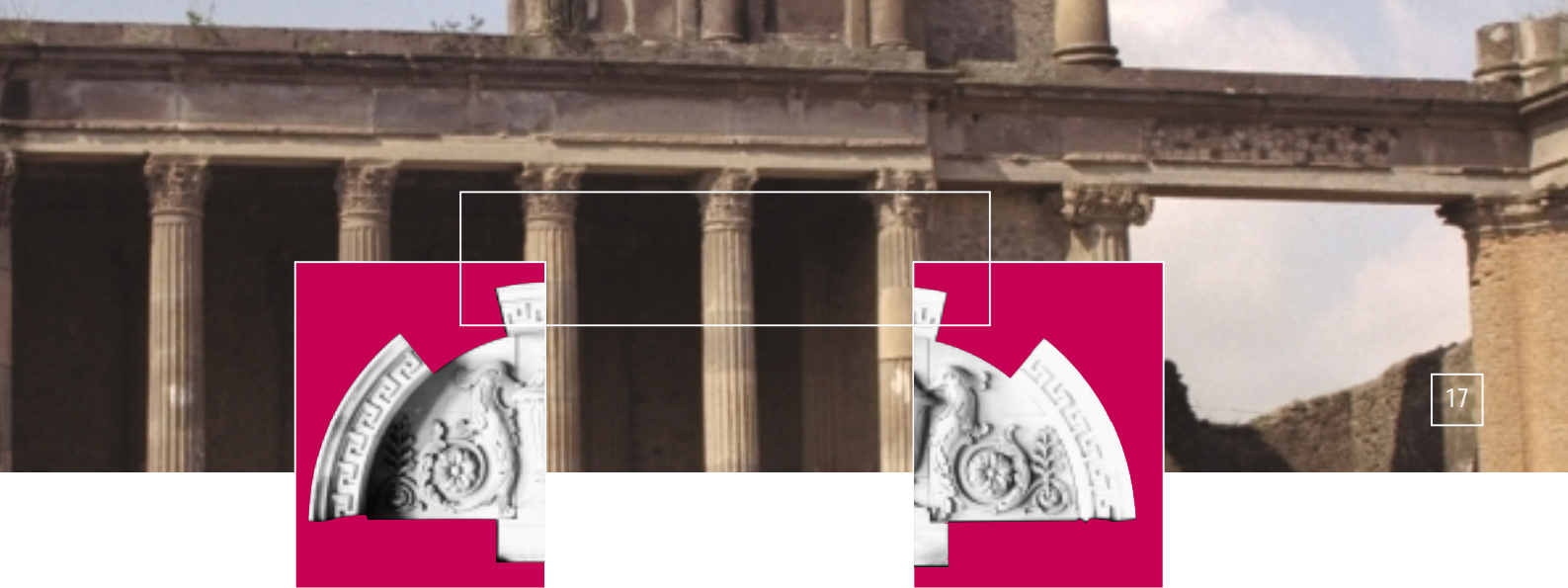
Ulandene i førersædet betyder, at ulandsbistanden i så høj grad som muligt bør gennemføres i reelt partnerskab mellem donor og modtagerland. Derfor må beslutningskompetencen i langt højere grad end hidtil flyttes ud i modtagerlandene. Behovet for øget donorkoordination trækker i samme retning.

I de administrativt mest velfungerende ulande vil man kunne give egentlig budgetstøtte, mens man generelt allerede nu ser, at de førende donorer kanalisere en stadig større andel af ressourcerne over mod sektorprogrammer fremfor til enkeltstående projekter. Den mere helhedsorienterede tilgang til udviklingsprocessen i det enkelte modtagerland skaber på samme tid meget bedre betingelser for effektiv donorkoordination. Evt. problemer "på jorden" - også i relation til samfinansierede projekter - kan løses hurtigt og effektivt.

### Udstationering

Decentraliseringen er i fuld gang. Verdensbanken har allerede flyttet over 2/3 af sine lantedirektører ud i modtagerlandene. Hvad angår de eksterne programmer opruster EU-kommissionen delegationskontorerne ude i verden på trods af problemer med den nuværende medarbejderstabs manglende forflyttelsespligt. Danidas pilotforsøg i et mindre antal programsamarbejdslande (25% af landerammen under ambassadens bevillingskompetence) anses for at være en succes, og mulighederne for øget decentralisering analyseres i skrivende stund nærmere.





Danidas teknisk faglige personale (TSA'ere) ansættes nu med forflyttelsespligt, og i Dar es Salaam sidder Danidas første regionale TSA-rådgiver. En række TSA'ere er allerede udstationeret, og en evt. målsætning om at dække (næsten) alle sektorprogrammer i alle programsamarbejdslande med hver sin TSA-rådgiver placeret på ambassaden vil i løbet af kort tid kunne føres ud i livet. Problemfri elektronisk kommunikation vil fremover skulle sikre den nødvendige koordinering og faglige udveksling internt blandt Danidas fremover mere spredte TSA-medarbejdere. Appraisals vil forventeligt være en af de opgaver, som en reduceret TSA-stab i København vil have ansvaret for. Samtidig forventes Danida-landekontorenes opgaver i vidt omfang overført til ambassaderne.

Der er ingen tvivl om, at decentraliseringen som beskrevet ovenfor vil betyde flere udstationeringer, og det koster mange penge. Hvorvidt regeringens meget skrappe sparekrav over for Udenrigsministeriet som helhed vil komme helt eller delvist i vejen for decentraliseringen er endnu uvist.

### Lokal repræsentation

Rådgivervirksomhederne er nødsaget til at forholde sig til decentraliseringen - også i et mere langsigtet perspektiv. Helt konkret bør behovet for lokal repræsentation ude i modtagerlandene overvejes som følge af øget lokal kontrahering på Danida-ambassaderne og de multilaterale organisationers landekontorer. I stedet for at besøge Washington, Bruxelles og København skal man holde møder med alle de relevante donorer i Hanoi, Dar es Salaam osv. Indtil videre er rådgiveren desværre nok i den situation, at det er "både og" snarere end det er "enten eller".

Hidtil har kun få rådgiverfirmaer oprettet og fastholdt datterselskaber i modtagerlandene, men som beskrevet er der nu en anden situation at forholde sig til. Alternativt vil

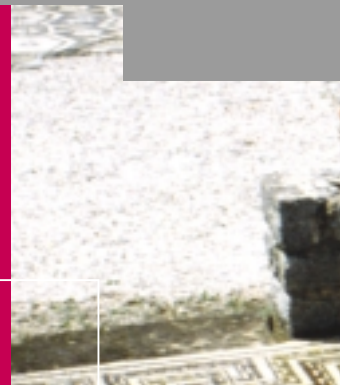
man kunne indgå partnerskaber med internationale eller lokale rådgivere, der allerede er fysisk etablerede i landet.

Mere konkret i relation til Danida er forventningen, at Danidas erhvervskontor (S.BUS) ikke decentraliseres. Hovedparten af forundersøgelseskontrakterne vil således også fremover skulle indgås i København. Danida vurderer, at KR-regelsættet umiddelbart er en anelse dyrt, men samlet set fornuftigt fordi man opnår stor tidsbesparelse og høj administrativ effektivitet. I princippet kan man sende rådgiveren i lufthavnen en halv time efter at tilbud er afgivet, fordi kun ganske få forhold skal forhandles specifikt for den enkelte opgave.

Men hvis den TSA'er, der har forhandlingsprivilegiet, sidder i ulandet, vil han i stigende grad foretrække lokale rådgivningsleverandører. Firmaer med lokal repræsentation må derfor forventes at komme til at stå stærkere. Omvendt er der en fare for, at de af Danida fastsatte maksimumhonorarer (iflg. KR-reglerne) ved lokal leverance ikke er høje nok til at finansiere lokal repræsentation for de danske firmaer.

Det er mere uklart, hvad der kommer til at ske med implementeringsopgaverne (langtidsrådgiverkontrakterne).

F.R.I ser det som sin opgave at søge indflydelse på decentraliseringens implementering i Danida. Vi må sikre, at decentraliseringen bliver gennemført således, at Danida har hånd i hanke med kvaliteten i projekter og programmer. Endvidere er det F.R.I's holdning, at brugen af budgetstøtte skal begrænses til de lande, hvor der er tilstrækkelig administrativ kapacitet og kvalitet. Ikke mindst risikoen for korruption bør minimeres. Via EFCA-samarbejdet arbejder F.R.I for lignende mål i EU-kommissionens eksterne programmer.



## Kort fortalt

### Afbinding af dansk ulandsbistand

Dansk udviklingsbistand gennemføres traditionelt ved at benytte danske leverandører, rådgivere og NGO'er. Foranlediget af EU-kommissær Poul Nielson og visse NGO'er er afbindingsdiskussionen - altså spørgsmålet om de under 10% af dansk ulandsbistand, der benyttes til at indkøbe udstyr, entreprenør- og rådgivningsydelser for, skal være bundet til danske firmaer alene - igen blusset op. Man forventer ikke, at NGO'erne bliver omfattet af en evt. afbinding.

F.R.I. støtter total international afbinding, hvorved et stort internationalt marked for rådgivningsydelser vil blive åbnet for alle aktører, der er konkurrencedygtige på kvalitet og pris. Men betingelserne for en fair konkurrence skal først være til stede - d.v.s. ensartede indkøbsprocedurer og samme %-del af BNP til ubundet udviklingsbistand i alle væsentlige donorlande. At købe ulandsrådgivning er ikke som at købe lastbiler eller kornsække, og de fleste lande har deres egne skræddersyede indkøbsregler. Der er langt flere hensyn at tage og mange måder at løse en given opgave på. I mange tilfælde er det modtagerlandene selv, der forestår det praktiske indkøb.

Den ideelle situation, hvor fuld afbinding med fordel kan gennemføres er således langt fra til stede. I mellemtiden kan man blot konstatere, at Danmark allerede nu praktiserer en høj grad af afbinding.

Den multilaterale danske udviklingsbistand udgør ca. 40% af den totale danske bistand - mere end tilfældet er for flertallet af verdens donorlande. Disse 40% er næsten pr. definition uden binding til danske leverandører.

Det er specielt udstyrsleverancerne (f.eks. dyre skibe) i den internationale udviklingsbistand, der med rette er blevet kritiseret for at være blevet presset ned i halsen på

udviklingslandene. Danmark følger imidlertid de internationale eksperter's råd om at satse på kapacitets- og institutionsopbygning i ulandene (hjælp til selvhjælp). Dansk udstyrsindkøb er således yderst begrænset - modsat gælder det for en række andre donorlande.

### Ulemperne er til at få øje på

Når OECD fortæller, hvor meget der ville kunne komme ud af 100% international afbinding af bistanden, er det derfor ganske simpelt ikke Danida, man skyder efter. Dansk bistand er nemlig i høj grad baseret på modtagerlandets egne udviklingsplaner og ønsker. Går Danmark med til 100% afbinding, forringes vores mulighed for at presse de lavtydende donorlande til at give mere ulandsbistand - og til at afbinde lige så meget som Danmark. Det er bl.a. Danmarks fortjeneste, at EU-landene i 2002 blev presset til at hæve deres udviklingsbistand til 0,39% af BNP i gennemsnit inden år 2006 - det bliver til ca. 60 mia. kr. mere om året.

Danida opbygger partnerskaber med rådgivere, som taler dansk og deler Danidas bistandstænkning og værdigrundlag. Dialogen mellem Danida og rådgiverfirmaet bliver mere værdiskabende når problemer og tvister hurtigt ordnes i København - og uden fordyrende og tidskrævende retsager.

Danida's erfaringer med udenlandske konsulentfirmaer er mindre positive og har ikke givet grundlag for at konkludere, at der ikke er tilstrækkelig konkurrence i Danmark. Kun på sigt vil udenlandske firmaer kunne generere samme værdi for Danida, som de erfarne danske spillere kan. Det er derfor ikke indspisthed eller amatørisme, der gør, at Danida gerne bruger de danske rådgiverfirmaer. Danida får - næsten per automatik - det de vil have på et internationalt anerkendt højt fagligt niveau. Der er således også fordele ved bunden udviklingsbistand.





Dansk totalafbinding nu og her vil med stor sandsynlighed betyde lavere dansk udviklingsbistand. Et befolkningsflertal støtter den danske ulandsbistand som et projekt mellem Danmark og modtagerlandet i partnerskab. Målet er en bedre og mere retfærdig verden for vores børn at leve i med lidt ozonlag, regnskov og et par hvaler tilbage at nyde - og mindre ulighed mellem jordens fattige og rige. Vores børn skal kunne åbne julegaver uden alt for dårlig samvittighed. Dansk udviklingsbistand bunder i solidaritet med modtagerlandenes befolkning, ligesom det danske samfund også bestræber sig på at tage sig af de trængende herhjemme.

Befolkningen og de danske virksomheders involvering i ulandsbistandens implementering underbygger den folkelige opbakning. Alle kender nogen, der er med til at producere ulandsrelevante produkter, har været udsendt til en international organisation eller indsamler hospitalsudstyr til nødhjælpsorganisationer. Ryger den folkelige opbakning, vil politikerne hurtigt finde andre budgetposter at begunstige. Ulandene har mere brug for Danmark til at presse de lavtydende donorlande end en lavere (100% afbundet) dansk bistand.

Det er også værd at bemærke, at Danmark hovedsageligt hjælper på områder præget af stor dansk kompetence til at implementere hjælpen. Derfor er det i de fleste tilfælde ikke så tosset, at danske rådgivere løser opgaverne. Den nødvendige ekspertise kan nemlig typisk ikke købes i modtagerlandet eller andre ulande. Desværre!

Ulemperne ved total dansk afbinding af udviklingsbistanden er således til at få øje på. Sværere ser det ud med fordelene på nuværende tidspunkt. Og afbindingen vil betyde tab af danske arbejdspladser - især i relation til langtidskontrakterne, hvor Danidas prisfokusering i forvejen er så hård, at kvaliteten er i fare. Rådgivere fra lande med lavere lønninger og bedre skatteforhold står klar til at tage over.

## Konsulenttrustfonde

De danske konsulenttrustfonde ved de internationale udviklingsorganisationer udgør ca. 90 mio. kr. årligt og er 75-100% bundne til indkøb af danske rådgivningsydelser - dog med visse muligheder for at subkontrahere. Trustfondene har således stor betydning for den danske rådgiverbranches muligheder for at opnå internationale referencer - især inden for bistandsområdet. Danidas styrelse har 11. december 2002 godkendt den foreslåede genopfyldning som kort beskrives nedenfor. Den endelige godkendelse forventes at foreligge efter finansudvalgets møde den 20. januar 2003.

F.R.I har i 2002 løbende været i dialog med Danida og Verdensbanken om genopfyldningen, der har været i fare pga. den nuværende regerings ønsker om store besparelser i udviklingsbistanden. Resultatet må anses for at være tilfredsstillende. Kun trustfondene ved APDF (African Project Development Facility) og IFAD (Den internationale fond for landbrugsudvikling) nedlægges. Den største og vigtigste konsulenttrustfond - den i Verdensbanken - vil fremover udgøre knap 45 mio. kr. årligt inklusive ikke anvendte midler fra den sidste genopfyldning. Trustfondene ved IFC, AsDB, AfDB og UNDP forsætter på et lidt lavere niveau end hidtil.

I 2003 udestår at få løst en række operationelle problemer i konsulenttrustfonden i Verdensbanken. En trustfondreform er blevet implementeret som følge af de administrative mangler, der førte til, at fonden var lukket i knap 15 måneder. Reformen har bl.a. betydet, at de danske fonde opdeles i alt for små "klatter" og kun i ringere omfang kaster profilgivende opgaver af sig. Samtidig er der fortsat rapporteringsmæssige problemer, så de rådgivende firmaer ikke kan orientere sig om, hvor i institutionen, der er midler til rådighed for yderligere opgaver.



## Viden om innovation

I branchen har man for længst demonstreret sine evner som praktiske udøvere af et videnerhverv. Ikke desto mindre har tidens fokus på videnøkonomi betydet en række udfordringer for virksomhederne, der mødes med forventninger om, at de kan redegøre i detaljer for deres håndtering af viden.

I den sammenhæng har man erkendt, at branchen på nogle områder ikke har fyldestgørende viden om sin egen virkemåde. Det er bl.a. tilfældet, når det drejer sig om et af videnøkonomiens nøglebegreber, innovation, og det er baggrunden for, at F.R.I. har bedt to forskere fra Handelshøjskolen i København om at analysere branchens udvikling af nye ydelser.

Basismaterialet, som er stillet til forskernes rådighed, består af en række konkrete cases leveret af F.R.I.-virksomheder, og heri indgår vellykkede såvel som fejlslagne forsøg på at skabe nye ydelser. Valget af cases er sket med henblik på at kunne sætte fokus på en ganske bestemt variant af fornyelse, nemlig ydelser, der er vokset organisk ud af det ingeniørfaglige grundlag inden for bygge- og anlægsvirksomhed, som er langt de fleste F.R.I.-virksomheders oprindelige særkende.

### Hvor sidder håndtaget?

Analysen beskæftiger sig derfor slet ikke med ydelser, hvor de nye kompetenceområder er tilkøbt og bragt ind i virksomheden i færdig stand, men det betyder ikke, at det udelukkende handler om ingeniørkompetencer. Således er udgangspunktet i høj grad ikke-ingeniørmæssigt, når ydelsen er inddragelse af brugere i planlægningen med henblik på at gøre disse til medejere af det færdige projekt.

Da forskerne gennemførte deres interviews, gav det i øvrigt anledning til en diskussion om, hvad der sker med personer, som har en samfundsvidenskabelig eller humanistisk baggrund, når de integreres i ingeniørmiljøets projektkultur.


Her var den generelle opfattelse, at disse personers relation til deres fag som udgangspunkt ofte er karakteriseret af erkendelse for erkendelsens skyld, men efter en tid overtager de den ingeniørmæssige arbejdsfacon, der er orienteret mod praktiske og "gode nok" løsninger. "Hvor sidder håndtaget?" var en karakteristisk af den typisk ingeniørmæssige approach til et problemfelt.

Denne pointe fra den interviewbaserede del af analysen kan suppleres med en pointe, der stammer fra analysens statistiske del. Heraf fremgår det, at dersom ikke-ingeniørmæssige kompetencer skal gøre sig gældende, må de udgøre en vis andel af en virksomheds samlede kompetencer. Konklusionen fremkommer ved at sammenholde et heterogenitetsmål for medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund med et mål for virksomhedens økonomiske performance. Denne øvelse viser, at enten skal man fastholde et homogent miljø i virksomheden, eller også skal man tilføje andre kompetencer i et omfang, så de ikke udgør under 15% af staben - ellers sætter man sig mellem 2 stole, ihvertfald vurderet efter økonomiske resultater.

### IT-indpakning af rådgivning

Eksemplerne på fornyelser er bl.a. hentet inden for vejvedligehold, kloakvedligehold, bygningsdrift, risikoanalyse, miljøanalyse og 3D-simulering, og det er karakteristisk for disse ydelser, at de baserer sig på et meget omfattende erfaringsmateriale, som i forening med den naturvidenskabelige ballast er grundlaget for, at rådgiver hurtigt og sikkert kan tolke et sæt aktuelle data og anviser en optimal løsning.

Det rejser bl.a. spørgsmålet om, i hvilken udstrækning rådgiverydelsen kan og bør leveres som IT-pakker. Kan tolkning af data standardiseres så langt, at kunden efter en vis oplæring ikke længere har brug for personlig rådgivning, men kan klare sig med en pakke IT-software? Eller er en kombination af IT-værktøjer og rådgiverekspertise den



*Hvad kendetegner processerne bag F.R.I-rådgivernes bidrag til videnøkonomiens centrale konkurrenceparameter, innovation? To forskere fra Handelshøjskolen i København har gennemført en analyse, der rekonstruerer historierne bag nogle rådgiverydelser, der ved deres fremkomst var fornyelser. Den endelige analyse offentliggøres i april måned, men de overordnede mønstre har allerede været lagt frem til diskussion på to møder i F.R.I's medlemskreds.*

optimale løsning? Eller er IT-værktøjer først og fremmest til rådgivers eget brug? Det er der selvfølgelig ikke noget svar på, da det kommer an på ydelsens karakter og flere andre forhold. Men bl.a. afhænger det af, hvilken strategi rådgiver vælger. IT-pakker kan man tjene penge på, mens man sover, men den personbårne specialistrådgivning kan skabe grundlag for udvikling af flere nye ydelser, som det fremgår nedenfor. Temaet har vakt diskussion undervejs, og noget kunne tyde på, at der her er en kim til forskellige "skoler" inden for branchen.

### To platforme

Mønstret i de analyserede cases peger på, at nye rådgiverydelser helst skal tage deres afsæt i veletablerede kundereationer - analysen indeholder to eksempler på fejlslagne forsøg på fornyelse, og de er begge karakteriseret ved, at de satsede på nye markeder. Indbyrdes kendskab og gensidig tillid synes at være en afgørende forudsætning, og når denne relation er til stede, er der to typiske platforme for rådgivers udvikling af nye ydelser. Den ene platform fremkommer gennem det offentliges adfærd, når der ved regulering eller på anden vis skabes grundlag for et marked. Den anden platform udgøres af et passende stort volumen af nogenlunde ensartede opgaver.

Det offentliges andel i et udviklingsforløb består i at skabe forventninger til - eller direkte sikkerhed for - at der vil udmønte sig et marked. Det kan ske i form af en overordnet politisk retningsangivelse - f.eks. anbefaling af udlicitering som en principiel god mulighed for løsning af offentlige driftsopgaver - og det kan ske i form af specifikke krav til f.eks. affaldshåndtering i miljølovgivningen.

Det er velkendt, at det offentlige både som køber og som regulerende myndighed påvirker betingelserne for generel erhvervsudøvelse, så det kan ikke overraske, at det offentlige også øver stor indflydelse, når det gælder rådgiverbranchens innovation. Men det understreger, hvor vigtigt

det er, at det offentlige er sig denne rolle bevidst og gør sin indflydelse gældende efter en fremadrettet udviklingsstrategi og ikke vilkårligt.

Den anden platform for rådgivers innovation er et passende volumen af opgaver inden for et afgrænset område. En sådan opgaveportefølje giver billedlig talt rådgiver adgang til at kigge brugerne af virksomhedens ydelser over skulderen, og dermed giver det viden om, hvilke andre problemstillinger kunden slås med inden for beslægtede områder. Samtidig indebærer mængden af opgaver, at rådgiver kan opretholde et fagligt miljø, der er i stand til at være på forkant med ny forskning og nye teknologier på området. Denne kombination i forening med et etableret kundeforhold, hvor parterne kender hinanden, åbner mulighed for, at der eksperimenteres med nye ideer i mindre forsøg, og dermed er rammerne skabt for rådgivers innovation.

Det er naturligtvis også en betingelse, at de rette personer er involveret. Her er kravet først og fremmest, at rådgiver er i stand til at udtrække den teoretiske essens af en problemstilling på grundlag af mange enkeltstående tilfælde, og så skal vedkommende tilsyneladende også brænde for sit fagområde - ildsjæl er en ofte anvendt benævnelse i denne sammenhæng.

Efter denne opskrift er en række nye forretningsområder blevet til, og karakteristisk for disse vellykkede fornyelser er, at de har haft et langt forløb, hvor der typisk har været en løbende knopskydning af supplerende ydelser, og for en række af ydelserne ser det ud til, at processen fortsætter.

Denne kontinuitet i processen hænger naturligtvis sammen med en fortsat videnudvikling, men den er i lige så høj grad et udtryk for, at kunden løbende udvikler sin kapacitet til at drage nytte af rådgivers ydelser. Kundens organisation er helt afgørende for, at ydelserne kan få den tiltænkte effekt, og da organisationsændringer ofte tager tid, er der her tale



om en kraftig barriere. Også dette forhold understreger betydningen af, at det er et etableret kundeforhold, hvor parterne kender hinanden og kan skabe gensidig forståelse for den nødvendige tilpasning.

### Rådgiverbranchens potentiale

Den foreliggende analyse viser et mønster bag en række robuste og forretningsmæssigt vellykkede innovationer i rådgiverbranchen, og på sin vis lyder det meste både enkelt og indlysende. Ikke desto mindre peger analysen også på, at udviklingen af disse ydelser i høj grad har været præget af tilfældigheder og knyttet til enkeltpersoners ambitioner. Der er enkelte undtagelser, men reglen er tilsyneladende, at et innovationsforløb skal være så langt fremme, at ydelserne er klar til salg, før virksomheden sætter ind med en egentlig support. I følge en af forskerne benytter branchen sig tilsyneladende ikke af time compression, som ellers er alfa og omega i kommerciel innovation. Begrebet dækker over en koncentreret indsats, som sættes ind for at presse udviklingstiden ned, når en idé vurderes at være bæredygtig.

På den baggrund kan det konkluderes, at en kortlægning af disse forløb peger på, at branchen er i besiddelse af et uudnyttet potentiale, som en mere bevidst indsats omkring innovation vil kunne realisere. Det gælder ikke mindst, hvis også kunderne og de myndigheder, der skaber rammer for videnservicevirksomhedernes erhvervsudøvelse, bliver overbevist om branchens kvaliteter. Perspektivet med løbende fornyelse burde således kunne give husrådgiverkonceptet lidt tilbage af den anseelse, som det har mistet til filosofien om altings udbud, og gerne i så mange småstykker som muligt.

### Det offentliges rolle

Analysen underbygger et synspunkt, som F.R.I. gentagne gange har gjort gældende, nemlig at den bedste form for erhvervsfremme, det offentlige kan yde, er at købe ind med et udviklingsperspektiv for øje - at optræde som erhvervs-politisk forbruger. På den måde bringes virksomheder, der fremstiller og sælger viden på markedsvilkår, sammen med købere og forbrugere af samme viden - og det er alfa og omega for udviklingen i en videnøkonomi.

Naturligvis er efteruddannelses tilbud, e-learning systemer og lignende, som regeringen vil understøtte videnerhvervene med, velkomne, men det flytter langt mere, når der organiseres en mødeflade mellem køber og sælger af viden.

I øvrigt er det værd at huske på den glimrende pointe, at initiativer, der bidrager til udviklingen af nye teknologiske serviceydelser, virker dobbelt. Dels fremmer det den internationale konkurrenceevne hos de danske teknologirådgivere, og dels fremmer det konkurrenceevnen hos køberne af disse ydelser.

Analysen er gennemført af forskerne Finn Valentin og Per Vejrup-Hansen fra Handelshøjskolen i København, Institut for Virksomhedsøkonomi. Den endelige rapport udgives i april 2003 under titlen "Udvikling af nye ydelser i rådgivende ingeniørfirmaer - sammenhæng mellem viden, innovation og diversificering". F.R.I. udarbejder et sammendrag af rapporten, som vil blive lagt på foreningens hjemmeside i forbindelse med rapportens udgivelse.





## Kort fortalt

### Byggeriets Evaluerings Center

Oprettelsen af et Byggeriets Evaluerings Center var et af flere forslag i redegørelsen fra Byggepolitisk Task Force i december 2000. Med F.R.I og Danske Entreprenører (nu Dansk Byggeri) som de første initiativtagere, blev det medio 2001 besluttet at søge Centeret etableret i byggesektorens regi. Udgangspunktet er, at Centeret finansieres af byggebranchen indtil det økonomisk kan stå på egne ben.

En meget bred kreds af byggeriets organisationer står nu bag Centeret og har udpeget dets bestyrelse, der har direktør Lars Holten Petersen, Birch & Kroghoe, som formand. Centeret har fået til huse i Gl. Dok. En stab af medarbejdere er ansat og er nu i gang med opgaverne.

Centerets direktør Curt Lilliegreen deltog i F.R.I's fire orienteringsmøder for medlemsfirmaerne rundt om i landet i efteråret 2002, hvor han fortalte om Centeret og den aktuelle status for arbejdet. Udvikling af et benchmarking system og udpegning af relevante måleparametere samt evaluering af gennemførte byggerier er hovedopgaverne for den kommende tid. F.R.I og de øvrige organisationer i byggeriet ser frem til de første resultater og til den indsigt, som de vil medføre.

### Viden & etik i rådgiverbranchen

I slutningen af 2001 påbegyndte Handelshøjskolen i København, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, et forskningsprojekt om rådgiverbranchens viden og etik.

Projektet finansieres af Det Samfundsvidenskabelige Forskningsråd, mens branchens virksomheder bidrager med omkring 500 timer til interviews og lignende. F.R.I følger projektet gennem en såkaldt sparringgruppe, der er diskussionsforum for udvalgte problemstillinger.

Projektet, der skal afsluttes senest ultimo 2003, tegner foreløbig lovende. Det er således F.R.I's opfattelse, at branchen kan have stor gavn af arbejdet, fordi det sætter ord og begreber på et område - faglig og forretningsmæssig etik - som det i stigende grad er afgørende at kunne forholde sig til.

Branchen som helhed får et godt udgangspunkt for at drøfte kravene til god rådgiverskik, og den enkelte virksomhed får et nuanceret og udførligt materiale, der vil kunne tjene som grundlag for et internt arbejde med bevidstgørelse og formulering af etiske præmisser.

### Byfornyelse og arbejdsmiljø

F.R.I har i løbet af 2002 deltaget i udarbejdelsen af to vejledninger, der hver især er med til at forbedre rådgivningsydelser.

I samarbejde med PAR udarbejdede F.R.I på foranledning af Erhvervs- og Boligstyrelsen en vejledning i udarbejdelse af driftsplaner i byfornyelsessager. Vejledningen henvender sig til bygningsejere, teknikere og forretningsførere, der skal udarbejde og ajourføre driftsplaner på ejendomme, hvor der er gennemført byfornyelsessager med offentlig støtte. Vejledningen kan også bruges på ejendomme, hvor der ikke er gennemført byfornyelse, men hvor ejerne, for at systematisere ejendommens drift og vedligehold, ønsker en systematisk og let overskuelig plan for dette.

I regi af Branchearbejdsmiljørådet (BAR) for byggeri og anlæg, har F.R.I været med til at udarbejde en vejledning i udarbejdelse af byggepladsens plan for sikkerhed og sundhed, som konsekvens af de lovændringer, der fandt sted på arbejdsmiljøområdet i 2001. Vejledningen henvender sig til alle involverede parter i en byggesag og forholder sig skematisk til, hvem der har ansvaret for sikkerhed og sundhed samt hvilke nødvendige lovkrav, der skal overholdes i forbindelse med udarbejdelsen af planen.





## Kort fortalt

### Tilbudsloven

Den 1. september 2002 trådte en ny bekendtgørelse om indhentning af tilbud i bygge- og anlægssektoren i kraft. Der er samtidig udsendt en vejledning til bekendtgørelsen.

Den nye bekendtgørelse indeholder en markant ændring for så vidt angår inhabilitetsreglen i §5, der indtil nu har haft følgende ordlyd: "Udbyder må ikke indhente tilbud på udførelse eller projektering og udførelse (totalentreprise) fra virksomheder, som på samme arbejde varetager eller har varetaget funktioner som rådgiver, forretningsfører eller byggeadministrator for udbyder". Dette er en overordentlig firkantet formulering, der gør det umuligt for F.R.I.'s medlemsvirksomheder at beskæftige sig med nogen form for indledende rådgivning, der relaterer sig til den konkrete opgave, hvis man ikke vil risikere at blive afskåret fra at afgive bud på projekteringsopgaven.

Bestemmelsen er nu blevet tilføjet "...hvis dette må antages at give den pågældende virksomhed en konkurrencefordel". Denne tilføjelse bringer bestemmelsen i overensstemmelse med udbudsdirektivernes ligebehandlingsprincip, hvilket også anføres i den nye vejledning til bekendtgørelsen. Som i udbudsdirektiverne vil det herefter være afgørende, at ligebehandlingsprincippet efterleves, således at en virksomhed, der f.eks. har udarbejdet en geoteknisk undersøgelse på et tidligt tidspunkt i forløbet, ikke opnår en konkurrencefordel ved den senere tilbudsudarbejdelse. Det vil derfor typisk være nødvendigt, at bygherren udleverer en eventuel rapport til samtlige bydende, så alle som udgangspunkt er stillet lige.

F.R.I er meget tilfreds med denne opblødning, idet det forekom helt ude af proportioner at fastsætte så restriktive inhabilitetsregler, hvilket F.R.I også har gjort opmærksom på i høringsvar m.m.

### Erstatning i forbindelse med udbud

Klagenævnet for Udbud afsagde i juli 2002 en interessant kendelse, hvis principielle forhold har generel interesse i udbudssager og sandsynligvis også Tilbudsloven.

I en tidligere kendelse fra 2001 i samme udbudssag mellem de samme parter konstaterede Klagenævnet, at udbyder havde overtrådt forskellige udbudsregler, herunder principperne om gennemsigtighed og ligebehandling. I fortsættelse af denne sag blev der i 2002 taget stilling til det erstatningskrav, som en forbigået tilbudsgiver havde rejst. I dansk ret er det normalt en betingelse for at kunne kræve erstatning, at skadelidte kan bevise, at der er en årsagsammenhæng mellem den fejl skadevolderen har begået og den skade, som er påført skadelidte.

Nævnet fandt det ikke muligt at vurdere sandsynligheden for, at klageren ville have fået kontrakten, hvis reglerne ikke var blevet overtrådt. Men da dette hang sammen med udbyders overtrædelse af udbudsreglerne, kom det udbyder bevismæssigt til skade. På den baggrund fandt nævnet uden nogen konkret begrundelse, at udbyder skulle erstatte klager den mistede fortjeneste, der blev udmålt skønsmæssigt.

Denne afgørelse baner vejen for, at det fremover bliver langt nemmere for en forbigået tilbudsgiver at få erstattet den mistede fortjeneste ved ikke at have fået kontrakten og ikke kun erstatning for udgifterne til det forgæves udarbejdede tilbud. Betingelsen er blot, at overtrædelsen af udbudsreglerne er tilstrækkelig grov samt, at udbyder ikke kan føre bevis for, at tilbudsgiver ikke ville have fået kontrakten, hvis udbudsreglerne var blevet overholdt. I yderste konsekvens vil dette kunne medføre, at flere forbigåede tilbudsgivere alle kan få erstattet deres mistede fortjeneste, selv om det ligger fast, at de ikke alle samtidig ville have kunnet få kontrakten.



## EFCA

Den europæiske rådgiverfederation EFCA holdt i Pinen 2002 generalforsamling i Helsinki, og her kunne den afgående præsident José Rayagra fra Portugal med velbegyndt stolthed opsummere de vigtigste begivenheder i EFCA i de seneste tre år.

Det harmoniske samarbejde mellem medlemsforeningerne og sekretariatet om de fælles opgaver er genskabt, og økonomien er lagt i fastere rammer end før. Målet om øget medlemstilslutning er nået. Lobbyaktiviteterne direkte fra EFCA's sekretariat og via Task Forces over for de europæiske myndigheder og institutioner er blevet stærkt forøget. EFCA er blevet mere synlig og anerkendt af EU-kommissionen som en samarbejdspartner. EFCA har haft et højt aktivitetsniveau og præsidenten, generalsekretæren og en række bestyrelsesmedlemmer har repræsenteret EFCA i mange sammenhænge bl.a. ved møder og kongresser i medlemsforeningerne.

Martin Güldner fra Tyskland blev valgt som præsident for perioden 2002 - 2005. Han fremlagde på generalforsamlingen sit forslag til handlingsplan, som indebærer en stadig stærkere fokus på synliggørelse og lobbyvirksomhed og på at imødekomme medlemsforeningers og firmaers behov. Danmark er stadig repræsenteret i bestyrelsen ved John Cederberg, F.R.I.

## EFCA Task Forces

Arbejdet i EFCA's Task Forces er helt centralt for EFCA og for realiseringen af formålet med det europæiske samarbejde. Af størst direkte betydning for firmaerne er utvivlsomt Task Force on Development Co-operation, som varetager interesserne over for de europæiske udviklingsmidler, specielt EuropeAid.

Decentraliseringen, nye udvælgelseskriterier for rådgivere og ændrede procedurer bliver fulgt op af arbejdsgruppen, som står i løbende kontakt med kommissionen.

Arbejdsgruppen for Public Procurement følger nøje med i processen om at nå frem til nye indkøbsregler og har held til at påvirke denne i samarbejde med de europæiske organisationer for arkitekter og entreprenører.

Uroen på forsikringsmarkedet har medført, at Task Force on Professional Liability er reaktiveret og samtidig er en ny Task Force on Best Practices oprettet for at skabe baggrund for erfaringsudveksling mellem de europæiske rådgiverforeningers sekretariater om bedre service til deres medlemsfirmaer, medlemstilgang, kommunikation m.v. F.R.I. deltager i alle de nævnte Task Forces.

## Eksportfremstød i Verdensbanken

I PAR-F.R.I.Rådet's regi blev der i samarbejde med Danmarks Eksportråd i maj 2002 gennemført et delegationsbesøg i Verdensbanken med deltagelse af 12 virksomheder med interesse for at løse opgaver inden for energi og miljø. Fremstødet var tilrettelagt, så det blev gennemført kort efter genåbningen af den danske konsulenttrustfond, der var lukket i hele 2001.

Besøget omfattede to faglige seminarer, en middag med væsentlige kontaktpersoner og en række individuelle møder - heraf et mindre antal i den interamerikanske udviklingsbank, der også har hovedkvarter i Washington D.C. Besøget er blevet fulgt op af enkelte møder i København med repræsentanter fra Verdensbanken på gennemrejse. Den efterfølgende deltager-evaluering udført af EES har konstateret stor tilfredshed med udbyttet af rejsen. I 2003 overvejes et delegationsbesøg til den Asiatiske Udviklingsbank i Manila.



## Kort fortalt

### FIDIC

Den internationale rådgiverforening FIDIC, Fédération Internationale des Ingenieurs-Conseils, arbejder permanent med oplysning, udvikling og forbedring af de stadigt mere udbredte generelle kontraktdokumenter for entreprise og rådgivning. Herudover er et væsentligt område kontakten til de internationale udviklingsbanker og påvirkning af aftalegrundlag, udvælgelse af rådgivere og afvikling af konkurrencer om rådgivningsopdrag.

Efter en stor indsats med udvikling af et system om kvalitetsstyring har der de sidste par år særligt været arbejdet med opstilling af "Business Integrity Management System" for rådgivere i et nært samarbejde med Verdensbanken. Sagt uden omsvøb drejer det sig om en effektiv og metodisk indsats til forebyggelse af korruption i forbindelse med gennemførelse af internationale udviklingsopgaver samt bygge- og anlægsopgaver. Problemet er stort i mange egne af verden - og ikke kun hvor det er tropisk varmt, men også i Europa. De situationer, der har været på det danske marked med karteller, viser, at man meget hurtigt kan få sådanne problemer på nært hold.

Et andet emne, som FIDIC har brugt ressourcer på, er udvikling og kapacitetsopbygning af et nationalt rådgivererhverv med anvisning af metoder og opgaver på regerings-, organisations- og firmaniveau. Arbejdet tager ikke mindst sigte på samfundsstrukturer under forandring fra kommando- eller planøkonomi til markedsøkonomi. En stor indsats gøres af FIDIC over for Kina, hvor en privat rådgivningsindustri er i stærk udvikling. FIDIC arbejder tillige løbende med at forbedre kommunikationen og samvirket med sine medlemsorganisationer, afstemme indsatsområderne m.m.

Ved FIDIC's konference i Mexico i oktober 2002 deltog over 400 rådgivere og ledsagere fra 50 lande.

FIDIC's præsident Eigil Steen Pedersen, COWI, som ikke ellers behersker det lokale sprog, åbnede kongressen med et ganske langt indlæg på absolut forståeligt spansk. Et indlæg om udviklingsbankernes indsats for at forebygge korruption blev holdt af Chief Auditor Peter Egens Petersen, Asian Development Bank, Manila. Han kunne oplyse at firmaer, der bliver grebet i en af de former, som korruption kan udøves under, bliver administrativt sat i karantæne af banken. Det betyder, at et sådant firma i de følgende 5 - 7 år er "blacklistet" og ikke kan få opgaver for banken.

### RINORD

RINORD er betegnelsen for et årligt sammentræf mellem de fem nordiske rådgiverforeninger. F.R.I. var værter ved dette års RINORD-møde i juni 2002 mellem formænd, næstformænd og direktører i de fem foreninger.

På mødet blev emner af fælles interesse behandlet. På dagsordenen var bl.a. markedssituationen i Norden og rådgiverbranchens aktuelle udfordringer. Det viste sig, at efterspørgslen efter rådgivning i Sverige, Norge og Finland er i vækst, på Island er den stabil, mens den er faldende i Danmark, omend fra et meget højt niveau. Som rådgiverbranchens væsentligste udfordring drøftede man globalisering og internationale ejerskaber i virksomhederne, herunder de fordele og ulemper der i denne sammenhæng anses for at være.

I tilknytning til RINORD-mødet havde F.R.I. arrangeret en ekskursion for både mødedeltagere og deres ledsagere, så de kunne få et indtryk af den udvikling, der er i København. Turen gik bl.a. til Ørestaden, Øresundsbroen, Københavns Havn samt Metroen med besøg på Nørreport Station.

Bestyrelsens sammensætning efter  
ordinær generalforsamling den 7. marts 2002

**Formand**

Knud Østergaard Hansen, civilingeniør  
COWI A/S, Lyngby

**Viceformænd**

Søren Holm Johansen, cand.polit  
RAMBØLL, Virum

Flemming Leif Hansen, akademiingeniør  
Leif Hansen A/S, Herlev

**Øvrige medlemmer**

Ib Ballisager, civilingeniør  
Carl Bro as, Glostrup

Jesper Strunge Jensen, ingeniør  
Strunge Jensen A/S, Solrød Strand

Peter Korsbæk, akademiingeniør  
Korsbæk & Partnere KS, Aalborg

Lars Lindgaard, ingeniør  
William Hansen & Co. A/S, Brabrand

Halldor Stefansson, ingeniør  
Henry Jensen A/S, Odense

Klaus Vang, akademiingeniør  
Birch & Krogboe A/S, Virum

**Medarbejdere i F.R.I's sekretariat**

John Cederberg, direktør, civilingeniør  
LiseLotte Frandsen, sekretær  
Henrik Garver, cand.scient.pol  
Mads Peter Gede, cand.merc  
Ken Henriksen, kantine  
Birgitte Koch Jacobsen, cand.scient.soc  
Finn Taube Jensen, mag.scient.soc  
Vibeke Mose Nielsen, bogholder  
Kirsten Mortensen, sekretær  
Ulla Sassarsson, advokat  
Birgitte Soetmann, receptionist  
Winnie Toft, sekretær





Foreningen af Rådgivende Ingeniører F.R.I

Kristianiagade 8

2100 København

T: 35 25 37 37

F: 35 25 37 38

E: [fri@frinet.dk](mailto:fri@frinet.dk)

W: [www.frinet.dk](http://www.frinet.dk)