



Udfordringer ved OPP og OPS

Byens Netværk

v/ advokat Henrik Puggaard og advokat Kristian Skovgård Larsen



Eftermiddagens program

1. **15:00 Velkommen v/Byens Netværk**
2. **15:05 OPP og OPS generelt**

Karakteristika
Udbudsfasen
Kontrakten

3. **15:50 Pause**
4. **16:00 Erfaringerne i Danmark**
5. **16:30 Hvor er udfordringerne?**
6. **16:45 Fremtiden**
7. **17:00 Networking og forfriskninger**



Præsentation

LETT Advokatfirma

Et af de største advokatfirmaer i Danmark (360 ansatte – 165 jurister)

København, Kolding og Aarhus

Team Commercial Property / Project Finance

Henrik Puggaard

Specialiseret i OPP og projektudvikling

Praktisk erfaring og viden fra England (udstationeret i 2004)

Primær rådgiver på de danske OPP projekter

Kristian Skovgård Larsen

Specialiseret i entrepriseret og udbudsret

Praktisk erfaring og viden fra Skotland (udstationeret i 2008)



OPP og OPS – generelt

Hvad er OPP?

” en måde at organisere et projekt på”

OPP er en måde at organisere et projekt på, hvor en offentlig myndighed samlet udbyder en større anlægsopgave, som en privat leverandør har ansvaret - og hele eller dele af risikoen - for at løse over en længere periode (typisk 25-30 år).

OPP kendetegnes ved, at den private leverandør er ansvarlig for:

Design Opførelse Drift og vedligehold / services Finansiering



EKSEMPEL

EN PRIVAT LEVERANDØR DESIGNER, FINANSIERER, BYGGER, VEDLIGEHOLDER OG DRIVER EN SKOLE I 30 ÅR MOD ET LØBENDE VEDERLAG FRA DEN OFFENTLIGE PART

Hvad er OPP?

– relaterede definitioner

OPP-light
(ikke finansiering/ejerskab)

Byomdannelse (områdeudvikling)

Partnering

Driftspartnerskaber (drift og vedligehold
af eksisterende aktiver)

Erhvervslejekontrakter

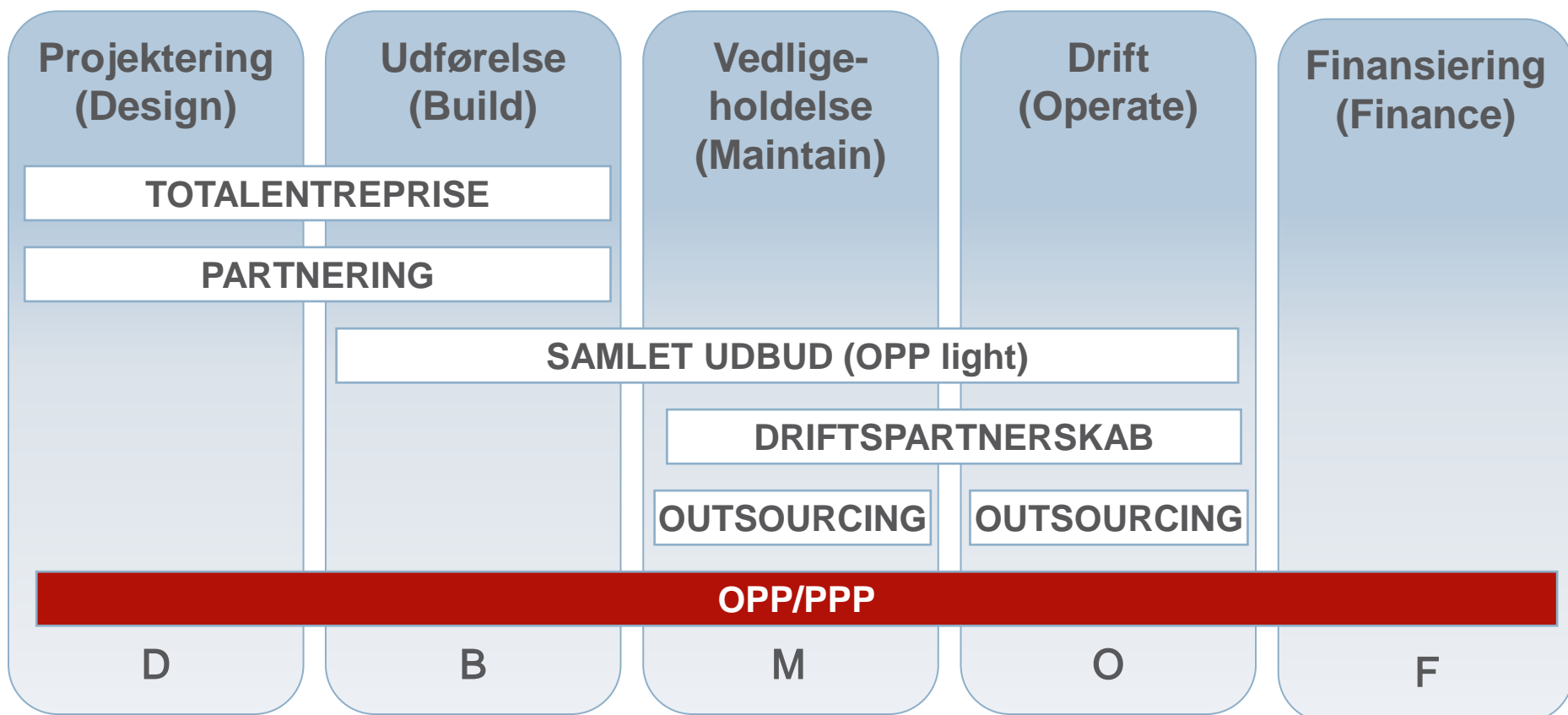
Finansiell/operationel leasing

Sale & lease back

Lean construction

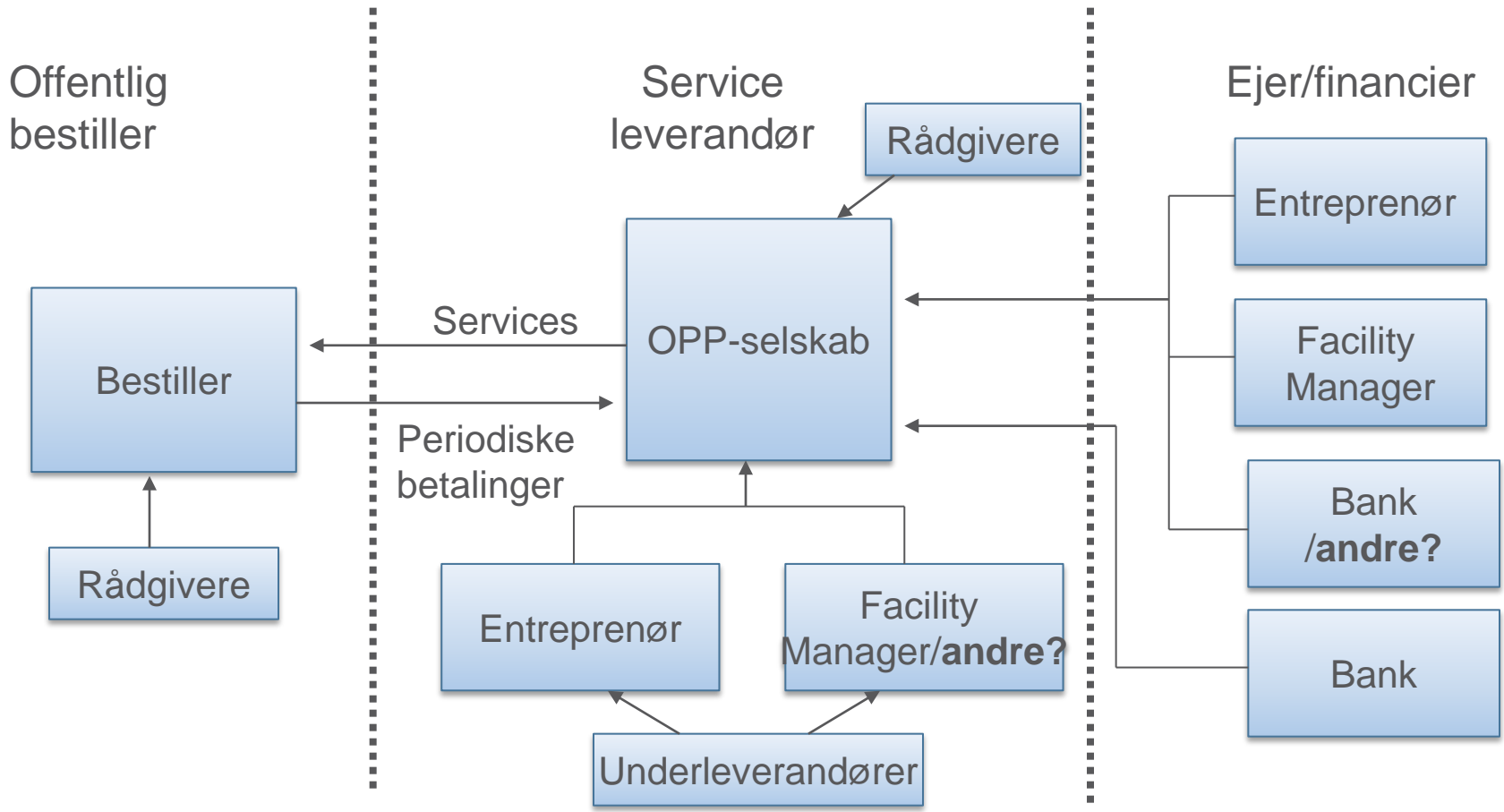
Joint ventures (delvis offentligt
ejerskab af selskab)

Offentligt Privat Samarbejde "Modeller"



Projektforløbet – overordnet

Opgaver (i overskrifter / ikke udtømmende)	
Fase 1	<u>Prækvalifikation</u> Bistand i forbindelse med udarbejdelsen af prækvalifikationsansøgning. Evt. konsortieaftaler og udbudsmæssig strategi. Investeringsaftaler mv.
Fase 2	<u>Udbud og Dialog</u> Bistand i forbindelse med gennemgang af udbudsmateriale, og deltagelse i den konkurrenceprægede dialog, identifikation, værdifastsættelse og allokering af risici, udfordring på betalingsmekanisme, samt kontraktbearbejdning mv.
Fase 3	<u>Tilbud</u> Bistand i forbindelse med udarbejdelsen af tilbud, herunder sikring af, at alle krav i udbudsmaterialet overholdes, således at tilbuddet er konditionsmæssigt. udfordring på tilbudsmodellen mv.
Fase 4	<u>Tildeling</u> Teknisk afklaring i forbindelse med afgivelsen af det endelige tilbud
Fase 5	<u>Kontraktindgåelse og etablering af OPP selskab</u> Færdigkontrahering af selve OPP-kontrakten, forhandling af forskellige vilkår og endelig allokering af forskellige risici samt almindelig redaktionel koncipiering. Efterfølgende gennemførelse af selve virksomhedsetableringen, herunder det kontraktlige arbejde i forhold til leverandørerne, investorerne og finansier



Vigtige karakteristika ved OPP

- Kontrakten gælder både bygge/anlægsfasen og den efterfølgende driftsfase.
- Den private part vil typisk være et til lejligheden oprettet selskab (SPV).
- Den private part finansierer byggeriet/anlægsarbejdet samt vedligehold og drift.
- Den private part ejer bygningen/anlægget i kontraktperioden.
- Den private part får løbende betaling i driftsfasen.
- Kontrakten løber typisk over 25-35 år.
- Produktet er defineret ud fra funktionskrav (output-kriterier).

Transaktionsomkostninger

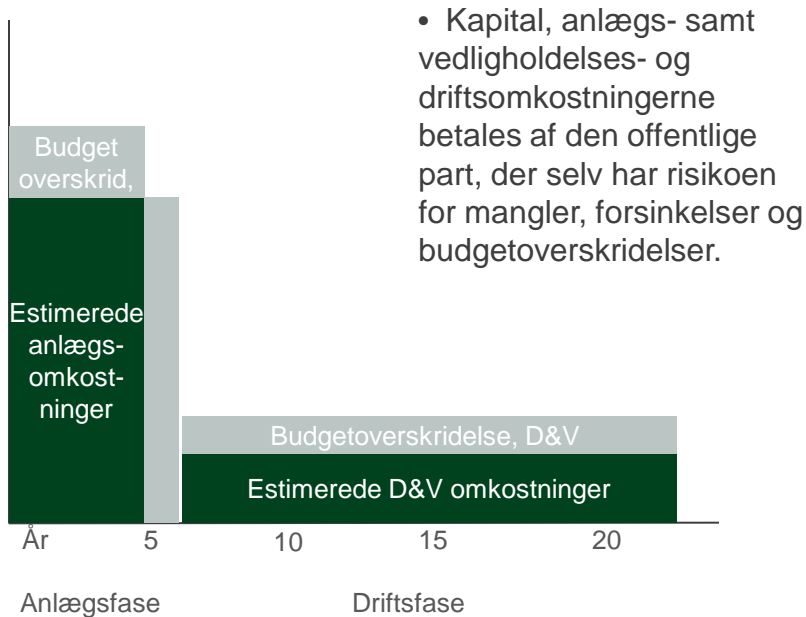
- *Generel holdning: ”OPP bør alene anvendes ved projekter med en anlægssum på DKK 100 mio.”*
- Ikke transaktionsomkostninger men procesomkostninger ! [omkostningerne afholdes på én gang i starten fremfor løbende over kontraktperioden]
- Projektet
 - Funktionskrav
 - Risikoanalyse
 - Procedure – konkurrencepræget dialog
 - Driftsøkonomi vs. anlægsøkonomi
- Udvikling/innovation (standarder)
- Harmonisering af lovgivningen

*” Partnership UK : 743 projekter (sept. 2006)
- 261 is < £10 mio.
- 192 is < £ 6 mio. / 162 in O”*

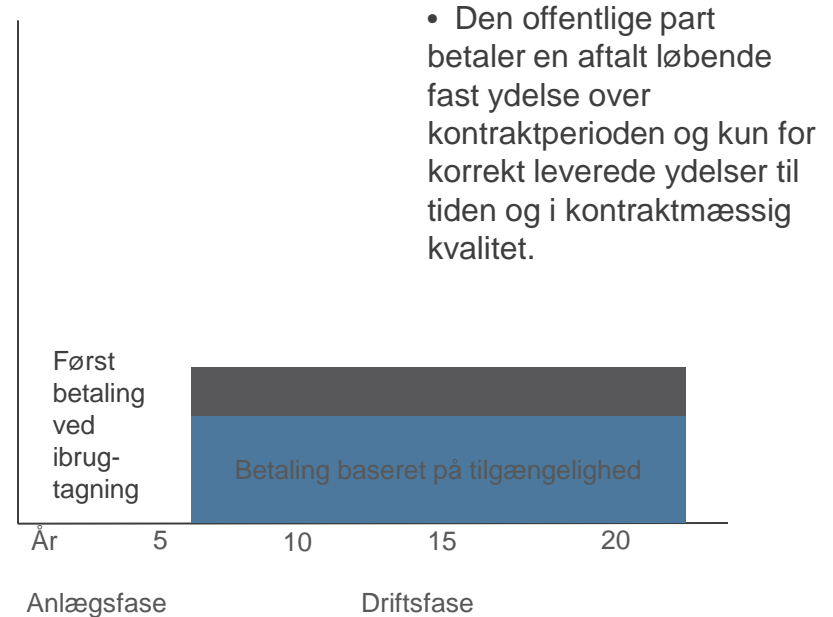
Betalingsstrøm

Traditionelt offentligt projekt

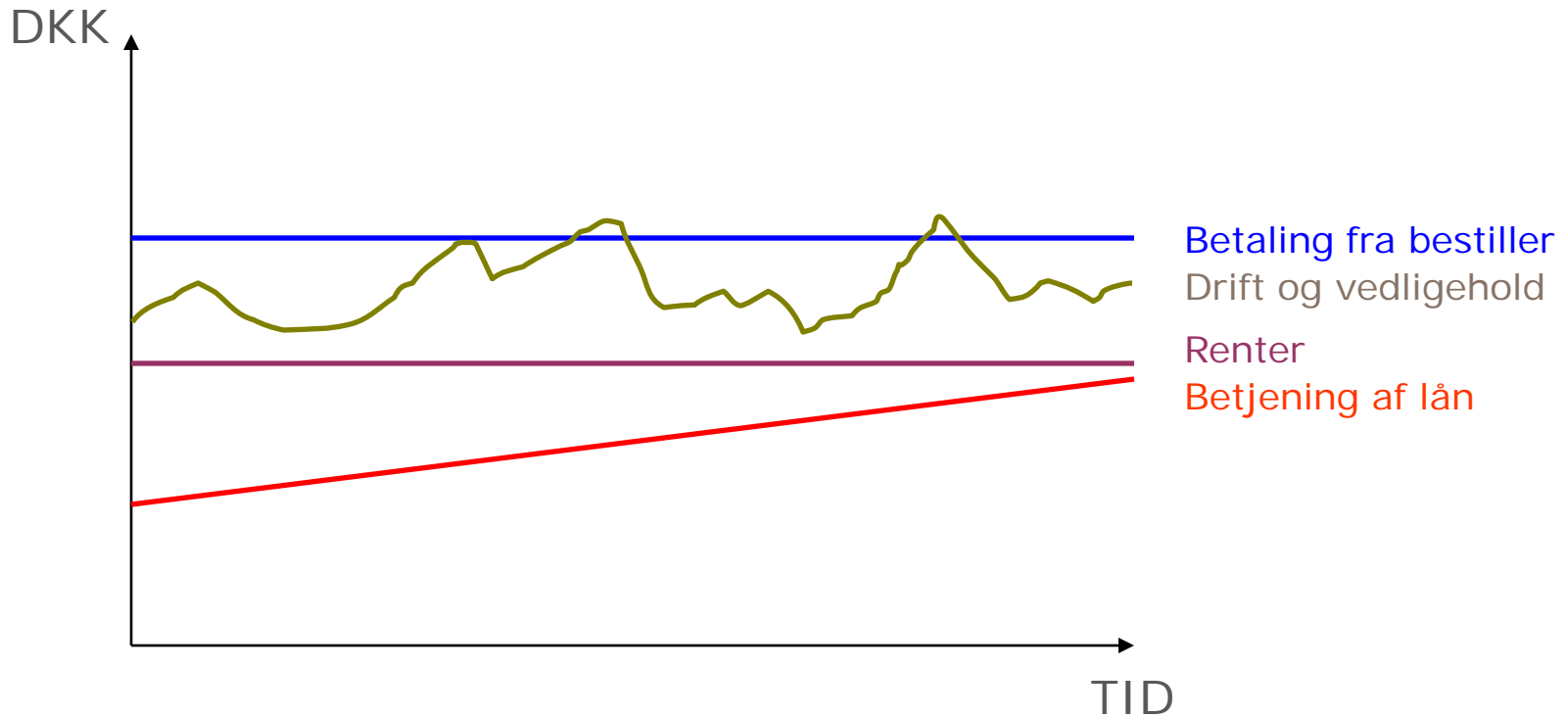
Betalingsprofil



Betalingsprofil



Betalingsstrøm/tilbudsmodel



Betalingsstrømmen skal dække OPP-selskabets omkostninger over tid



Konkurrencedygtig finansiering

For at være konkurrencedygtigt på finansieringselementet må OPP-selskabet opnå

- lavest mulig egenkapital og størst muligt lån
- lavest muligt krav til afkastet på egenkapital
- lavest mulig margin på lån

⇒ kræver at OPP-selskabet selv bærer mindst mulig risiko

Ved god risikoafdækning i OPP-selskabet vil långiverne opfatte udlån til selskabet som en indirekte statsrisiko, da der finansieres kontantstrømme fra det offentlige

Udbud af OPP kontrakten

Valg af udbudsform

- Offentligt udbud / begrænset udbud?
- Udbud efter forhandling?
- Konkurrencepræget dialog
- Samlet udbud

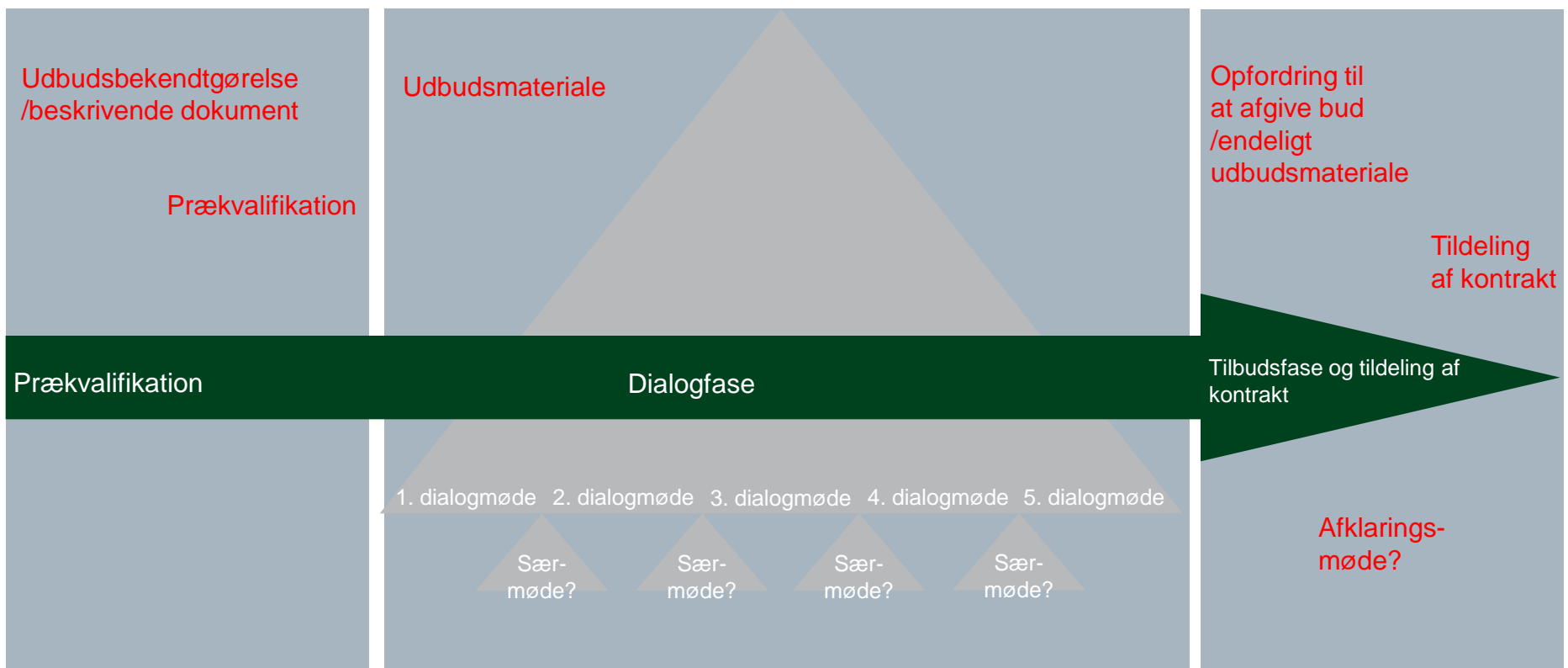
Udbud af OPP kontrakten

Konkurrencepræget dialog

- ” I tilfælde af særligt komplekse kontrakter kan medlemsstaterne fastsætte, at de ordregivende myndigheder,
- i den udstrækning de mener, at anvendelse af et offentligt eller af et begrænset udbud ikke gør det muligt at indgå en kontrakt,
- kan gøre brug af konkurrencepræget dialog i overensstemmelse med denne artikel

Processen

Konkurrencepræget dialog



Konkurrencepræget dialog

- Udbud af OPP kontrakten
- Genudbud
- Løbende udbud af "driftsydelser" alternativ til f.eks. rammeaftaler
- Kontraktlængde: Kendelse fra Klagenævnet for Udbud af 5. november 2003 "Tilsynsrådet Statsamtet Storstrøm mod Rønnede Kommune"
- Længerevarende kontrakter om vejvedligeholdelse

OPP kontrakten

- Væsentlige udfordringer:
 - Output krav cfr. Input krav (hvor ligger snittet)
 - Vedligeholdelsesplanen – anlæggets livscyclus
 - Risikoallokeringen - og dennes implementering i kontrakten mv.
 - Ændringer i fremtidige ydelser – kompensation (hvor lang tid)
 - Betalingsmekanismen (dynamisk vederlag – ukontraktmæssig ydelse)
 - *Herunder især objektiveringen af ydelsesreguleringer mv., tilbagehold mv.*
 - Slutopgøret – værdi fastsættelse mv. (nedskrivning af ejendommen mv.)
 - Leverandørskift
 - Samarbejdets struktur mv. (beføjelser, procedure mv.)
 - Krydsfelt til anden lovgivning (skat, erhvervslejeret, offentlig lovgivning mv.)

Bestillerens rådighed over aktivet mv.

- Rådighed som bestiller ctr. Ejer

- Kontrakten kan annulleres (som slutopgør)
- Ydelser kan ændres (konsekvensændringer kendes og kan beregnes)
- Funktionskrav kan ændres
- Løbende optimeringspligt på input (herunder incitamentsordninger)
- Begrænsninger i aktieovergang (ændring i ejerskab)

- OBS:

- I den traditionelle ejer-situation vil ændringer fordre ny aftale med lejeren – hvilket kan give problemer hvis der er ”eksterne partnere” (private lejere).
- Adfærd og uventede udfordringer vil her typisk skulle klares gennem aftalte ”rettigheder og pligter”

Betalingsmekanismen

Reguleringer

Regulering i betalinger

- Ordinære reguleringer på de respektive delelementer (forskellige indeks mv.)

Anlægsbidrag

Indvendig vedligeholdelse

Udvendig vedligeholdelse

Udearealer, vedligeholdelse og renhold heraf

Renhold

Øvrig service

Opvarmning

Hærværk

Forsikring

Administration

EI

Affald og vand

- Ændringer i ydelser (kommunens ændringsret)
- Optimeringer

Betalingsmekanismen

Fradrag – sanktion ukontraktmæssig drift

Reguleringen sker efter følgende formel:

Fradrag = (D, antal døgn/91) x (A, område/A, total) x K x Z x Pris, kvd.

Definition:

D	Antal påbegyndte døgn før fejlen er rapporteret afhjulp
A, område	Indvendigt areal af det/de rum/de arealer, der er berørt af manglen
K	Kritikalitet, dvs. manglens alvorlighed, vurderet som beskrevet i bilag [...]
Z	Zonens vigtighed, afhængig af området/rummets vigtighed for skolens funktion

[kilde Trehøje Projektet]

Betalingsmekanismen

Fradrag – sanktion ukontraktsmæssig drift

Eksempel : Situation A

Et klasseværelse er uden ventilation i 3 dage. Fejlen meldes ved undervisnings start 1. dag, men bliver ikke afhjulpet umiddelbart.

OPP-selskabet anviser ikke alternative klasselokaler til formålet.

Konklusion: kritisk, området ikke tilgængeligt

Parameter		faktor		
Kritikalitet	kritisk	K faktor		5 normal
Områdets vigtighed	Høj	Z faktor		2
Areal		A, tot	70 m2	
Skolens samlede areal		A, område	10.000 m2	
Bruttobetaling pr. kvartal, hele skolen		Pris, tot	2.000.000 kr.	
Antal påbegyndte dage m. mangel		Dage		3 dage

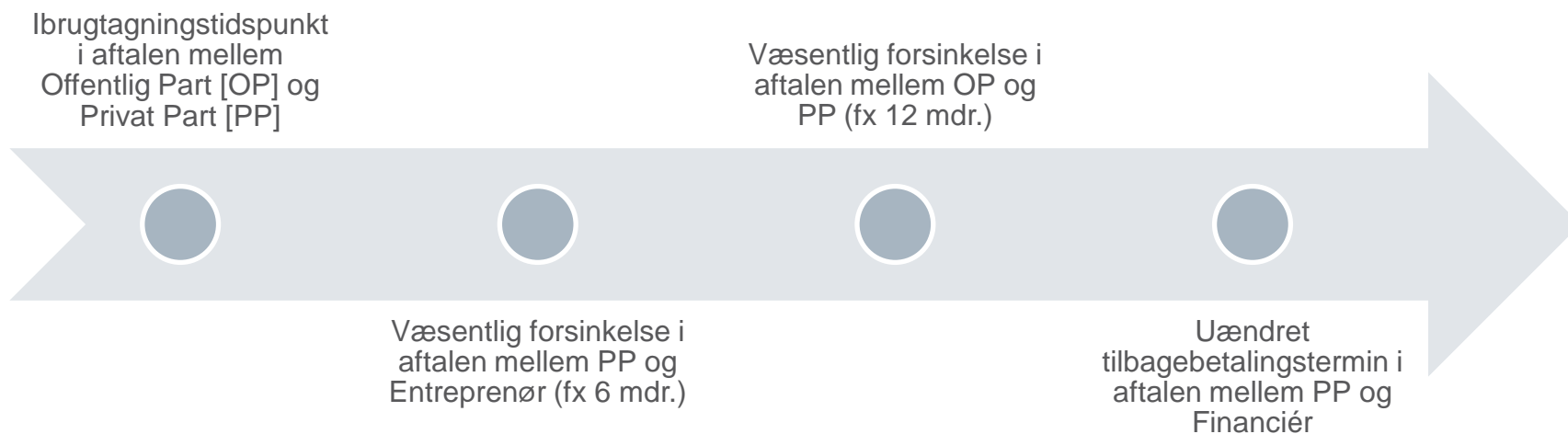
Fradragsberegning:

$$\text{Fradrag} = \frac{\text{Dage}}{91} \times \left(\frac{\text{A, område}}{\text{A, tot}} \right) \times K \times Z \times \text{Pris, tot}$$
$$= \frac{3}{91} \times \frac{70}{10.000} \times 5 \times 2 \times 2.000.000 = \mathbf{4615 \text{ kr.}}$$

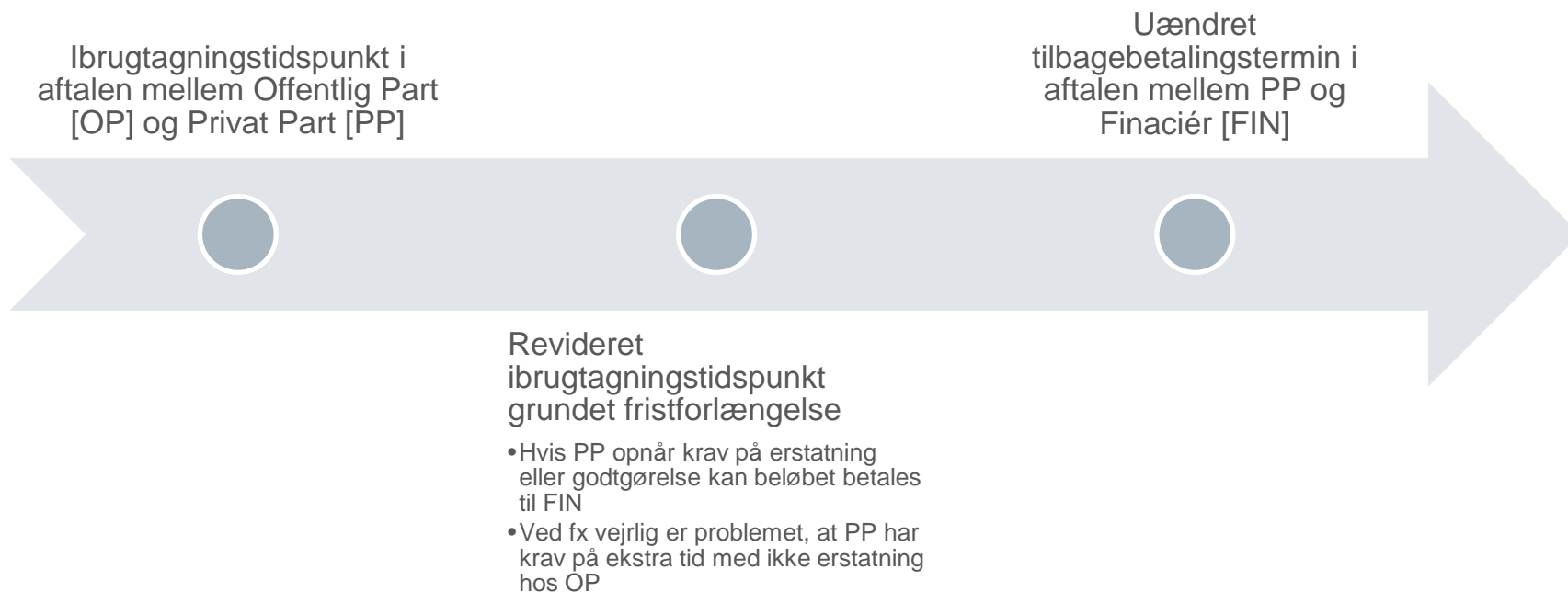
Økonomisk opgør

- **Ved udløb eller før tid (annulation / ophævelse)**
- Anlæggets værdi (nedskrivning over tid) på det konkrete tidspunkt
 - Lineært / finansielle restgæld / anden
- Regulering for manglende vedligeholdelsesstand
 - Vedligeholdelsesplanen / hensatte beløb
 - Syn og skøn
- Omkostninger forbundet med opgøret og berigtigelse
 - Renteaftaler !!!
- Erstatning hvis før tid
- Genudbud

Ophævelse ved forsinkelse



Håndtering af tidsfristforlængelse



Gældende deponeringsregler for OPP-projekter

VEDRØRENDE	HVAD GÆLDER ? [REGELSÆTTET VEDRØRER ALENE KOMMUNER OG REGIONER]
Deponeringsbeløbet	<p>HR: Højeste værdi af enten opførelses-/anskaffelsesomkostningerne inkl. moms eller værdien af de benyttede ejendomme ifølge seneste offentlige vurdering. Værdien af ydelserne til DV indgår ikke i opgørelsen.</p> <p>U: Der deponeres ekskl. moms, hvis kommunen/regionen kan opnå momsrefusion.</p> <p>Ved efterfølgende forbedringer medregnes et beløb i kommunens/regionens låntagning svarende til omkostningerne hertil => krav om yderligere deponering.</p>
Deponeringstiden	Deponeringen er bundet i 10 år og frigives derefter med 1/15 årligt, i alt 25 år.
Deponeringstidspunktet	Deponering foretages ved kontraktindgåelsen, dvs. på tidspunktet for indgåelsen af kontrakt om kommunens/regionens benyttelse af de pågældende anlæg.
Mulighed for reduktion af det deponeringspligtige beløb	Hvis kommunen/regionen ikke tids- og/eller arealmæssigt fuldt ud gør brug af den lejede bygning, kan der efter ansøgning meddeles dispensation til en forholdsmæssig reduktion i det deponeringspligtige beløb.

Danske erfaringer

- 2004 : Regeringens handlingsplan: øget brug af OPP
- Værktøjer:
 - Comparator (finansiel analyseværktøj til egnethedsvurdering)
 - Basiskontrakt og vejledninger
 - Finansiell støtte til forundersøgelser

Erfaringerne i Danmark

- Regeringens handlingsplan: øget brug af OPP (2004)
- OPP “ **Vildbjerg Skole** “ (2005)
- OPP ” **Rigsarkiv** ” i København (2006 / 2007)
- OPP “ **Musik og Teaterhus I Odense** “ (2006 / 2007)
- OPP “ **Tinglysningsretten** ” i Hobro (2007 / 2008)
- **OPP ” Skattecenter Haderslev ” (2007 / 2008)**
- OPP ” **ØrstedSkolen**” på Langeland (2007 / 2008)
- OPP ” **Motorvejen Kliplev – Sønderborg**” (2009 / 2010)
- OPP ” **De 4 Retsbygninger** ” (2009 / 2010)
- **OPP ” Daginstitution Hørning ” (2010)**
- OPS ” **Ny Skole og svømmehal i Helsingør** ” (2010)
- OPS ” **Byskole i Frederikshavn** ” (2010)
- OPP ” **Vestre Landsret** ” (2010)
- OPP ” **Retten i Roskilde** ” (2010)
- OPS ” **Svømmebad i Randers** ” (2010)
- OPP ” **P-Hus Regionshospitalet Randers** ”(2011)

Ny folkeskole i Vildbjerg (Kommunalt)

- Folkeskole – 700 elever
- Projekt økonomi
 - Anlæg : DKK 120 mio. (Euro 16 mio.)
 - Drift : Ca. det samme over 30 år
- Offentlig bruger – begrænset mulighed for anden kommerciel benyttelse
- Ibrugtagning januar 2007
- 30-årig kontrakt – med overdragelse af aktivet (skolebygning)
- En succes indtil videre

Ny folkeskole i Vildbjerg (Kommunalt)

- Positive erfaringer
 - Stærke beslutningstagere på begge sider af bordet under den
 - konkurrenceprægede dialog
 - OPP motivation hos begge parter

- Udfordringer
 - Deadline → begrænset resultat fra dialogen
 - Det første OPP projekt (and konkurrencepræget dialog)
 - → ingen standarder → relativ dyr process
 - Skat / moms problemer (den forudfastsatte værdi for aktivet
 - ved overdragelse)
 - Egenkapital bundet i 3 – 5 år

Rigsarkiv i København (Statsligt)

- Rigsarkivet – 370 km hylder
- Projekt økonomi
 - Anlæg : DKK 750 mio. (Euro 100 mio.)
 - Drift : Ca. det samme over 30 år
- Offentlig brug – begrænset mulighed for kommerciel
▪ benyttelse
- 30 år – alene en option på overdragelsen af aktivet (bygningen)
- Anlæg påbegyndt

Rigsarkiv i København (Statsligt)

- Positive erfaringer
 - OPP motivation – det første statslige OPP projekt
 - Konkurrencepræget dialog – godt forberedt / standarder
 - Ingen bindinger på egenkapitalstrukturen

- Udfordringer
 - “svag” beslutningstager hos den offentlige part. 3 forskellige
 - regeringsinteresser. Svært at have en proactive dialog.
 - det første statslige OPP projekt ! (4 år undervejs)
 - svært at anvende out-put kriterier (teknisk) – mekanisk eller ej
 - finansiel benchmarking : krav ved statslige udbud

Nyt Musik- & Teaterhus i Odense (Kommunal)

- Musik og teater faciliteter
- Projekt økonomi :
 - Anlæg DKK 200 (Euro 30 mio)
 - Drift DKK ?
- Offentlig brug ca. 20 % af den potentielle projektindtjening
 - (musikundervisning)
- Privat kommerciel aktivitet inden for musik og teater (80 %)
- Processen igang (1 tilbudsgiver – med hotel / konference
 - aktivitet til at “tilvælge”)

Nyt Musik- & Kulturhus i Odense (Kommunalt)

- Nye elementer / Udfordringer
- den primære indtjening fra kommerciel virksomhed – høj
 - kommerciel risiko
 - → er der et marked for denne type aktivitet ?
- 25-årig kontrakt – men
- ingen overdragelse af aktivet

Tinglysningsretten i Hobro (Statsligt)

- 4500 m² – 150 medarbejdere
- begrænset udbud – ikke konkurrencepræget dialog

- projekt økonomi:
 - Anlæg appr. DKK 60 – 80 mio.
 - Drift : ? (ordinær kontorbygning)

Tinglysningsretten i Hobro (Statsligt)

- Positive erfaringer
 - OPP motivation – flere retsbygninger
 - Ingen bindinger i struktureringen af egenkapitalen
- Udfordringer
 - begrænset udbud – IKKE konkurrencepræget dialoge (output krav)
 - købsoption efter 30 år
 - konkurrerer på laveste scrap værdi

Ny folkeskole på Langeland (Kommunalt)

- Folkeskole – 1000 elever (én af de største i DK)
- Projekt økonomi
 - Anlæg : DKK 180 – 200 mio.
 - Drift : Ca. det samme over 30 år
- Offentlig bruger – begrænset mulighed for anden kommerciel benyttelse
- Konkurrencepræget dialog
- 30-årig kontrakt – med overdragelse af aktivet
 - (skolebygning)

Motorvejen i Sønderjylland (vejdirektoratet)

- 26 km motorvej
- projektsum ca. 1.5 mia. + drift

ny finansieringsmodel grundet krisen

- betaling ved ibrugtagning og så en garantimodel i driftsfasen
- Stort dialogfelt - tungt

De 4 retsbygninger (SES)

- Herning, Holstebro, Kolding og Holbæk
- pulje 4 anlæg / kontrakter i en proces
- 4 bruger "Præsidenter"
- et par yderligere exit scenarier (genleje) i stedet for overdragelse
- 30 års finansiering

Ny skole og svømmehal i Helsingør

- skole + svømmehal
- drøfte 2-3 optioner !!
- voldsomt tidspres – usikkert grundlag (”omgang”)
- betaling ved ibrugtagning (og garanti)
- dermed diskussion om ejeransvar i driftsfasen – og betaling herfor (risikoen som ejer) – herunder aktivets stand
- Ikke ønske om særligt stand efter 30 år !

Projekter i udbud lige nu

OPS ” **Byskole i Frederikshavn** ” (2010)

som Helsingør – betaling ved ibrugtagning/garanti

OPP ” **Vestre Landsret** ” (2010)

som 4 byretter – 30 års finansiering

OPS ” **Retten i Roskilde** ” (2010)

samlet udbud – ingen ”finansiering”

OPS ” **Svømmebad i Randers** ” (2010)

koncessionsudbud og 70 % på kommercielt grundlag

OPP ” **P-Hus Regionshospitalet Randers** ”(2011)

30 års finansiering, men et vist kommercielt grundlag

Hvor er udfordringerne?

Den dynamiske kontrakt

“Regulering af hvordan man håndterer ændringer / ydelser / ledelse / økonomi mv. “

Funktionskrav (output kriterier) :

OK , “skal” krav mv. / der er ikke så meget inputbaseret med mindre relevant

Samarbejde / organisation / beslutningsprocesser (bestillers rådighed) ;

OK. Der er fundet en skabelon for håndteringen af det forventede partnerskab.

Der er også i forskellige tilfælde arbejde med incitamentordning på enkelte forhold man vil fremme

OPP kontrakter / Udfordringerne

Offentligretlig regulering

Skat og moms ;

synes at være på plads efter de første par projekter

Deponeringsregler ;

vil stadig være et tema indtil en finansøkonomisk revurdering

Udbudsretten ;

konkurrencepræget dialog / begrænset udbud/koncession

OPP kontrakter / Udfordringerne

Totaløkonomi

Optimering af værdi i projektet set over tid, herunder afdækning af projektrisici

livcyklus løsninger; (dyrere anlæg – billigere/bedre drift)

forsøges / men kan bremses af “et stop” på anlægssum, tidspres mv

ordinære reguleringer mv :

indeksregulering, nedslagsmekanismer og evt. refinansiering – er fundet på plads

OPP kontrakter / Udfordringerne

Totaløkonomi (fortsat)

Risiko fordeling (allokering) : hvem skal bære risiko for ændringer i projektforhold/forudsætninger

de væsentligste idag efter at mange almindelige grænseflader er drøftet igennem (projektafhængige)

anlæg :

jordforhold, myndighedsbeh., planforhold mv.

drift :

forsyning, ejerrisici (særligt ved tidlig ejerskifte),

Hæveopgøret (slutopgør og førtidigt) : *Kan det kalkuleres*

ordinær slut:

opgørelse af aktivets værdi, regulering for aktivets stand,

førtidigt (mislighold / force majeure / andet særligt):

opgørelse af aktivets værdi, regulering for aktivets stand, +/- kompensation mv.,
herunder 3. mandstab / renteaftaler

Fremtiden

Udfordringerne

Den offentlige bestillers parathed (organisationsmodel / ikke universalløsning)

“Volumen” (anlæg og drift) i projekterne er tilstrækkelig til at servicere

- Tiltrække udvikling i markedet for tilbudsgivere – leverandører, investorer, livscyclus selskaber og andre, der er nødvendige for at skabe fornøden konkurrence, herunder fra udlandet
- Størst mulig effekt af risikoallokering og totaløkonomi
- Initialomkostninger for tilbudsgivere, der alle har udviklingsomkostninger til at finde på løsninger til bestiller

Politisk vilje til at harmonisere lovgivning (Off.ret / deponering)

Aktørers vilje og evne til at redefinere deres roller – sammenlignet med de traditionelle samarbejdsformer

Fremtiden [det er samfundsøkonomi]

Nye Områder

P – anlæg

Gadebelysning og lign.

Idrætsfaciliteter (sundhed/velfærd)

Infrastruktur

OPRS ??

revitaliseringsarbejder af off. anlæg mv

Genopretning og modernisering af forskellige anlæg der er eller kan knyttes sammen

Skole / idrætsfaciliteter / p anlæg mv.

+ anden privat aktivitet ind (fitness / indkøb / etc)

Kulturfaciliteter

Idræts- og
fritidsfaciliteter

Affalds- og
spildevandshåndtering

og meget mere ...

Sundhedscentre

Rådhus og
øvrige administration

Biblioteker

Tak for i dag

- www.ebst.dk
- www.udbudsportalen.dk

Kontakt



Henrik Puggaard

Partner
Advokat, MBA

Tlf. 86 75 73 50

Mobil: 22 67 82 60
E-mail: hpu@lett.dk

Henrik har igennem mange år opnået en stor erfaring indenfor projektudvikling af anlæg og ejendomme, herunder udviklingen af nye finansieringsmodeller.

Henrik især gennem de seneste år fokuseret på OPP/OPS, partnering og lignende projekt modeller.

Erfaringen er blandt andet hentet i England, hvor Henrik i en stor del af 2004 har været udstationeret (ADVOC). Henrik har derved fået mulighed for at arbejde på diverse projekter indenfor PPP / PFI.

Henrik deltaget i stort set alle OPP projekter i Danmark, og bl.a.været procesrådgiver for Team MTHøjgaard der vandt landets første OPP kontrakt om opførelsen og driften af ny folkeskole i Vildbjerg. På nuværende tidspunkt er Henrik tilknyttet flere af de OPP projekter, der pågår i Danmark.

Under opholdet i England er Henrik endvidere påbegyndt en bog for udgivelse på DJØF om OPP og den praktiske proces mv. Er tilknyttet advokatsamfundets udvalg for OPP og diverse OPP netværk, herunder Erhvervs- og Byggestyrelsens. Afholder diverse kurser og seminarer om temaet.

Kontakt



Kristian Skovgård Larsen

Advokat (L), LL.M.

Tlf. 33 34 01 09

Mobil: 51 99 90 72

E-mail: ksl@lett.dk

Kristian har siden starten af 2004 arbejdet med entrepriseret, herunder med rådgivning om udbud af projekter, selve udførelsesfasen samt navnlig med tvisteløsning.

Kristian har derudover gennem de seneste år beskæftiget sig med OPP / OPS.

Erfaringen er blandt andet hentet i Skotland, hvor Kristian var udstationeret på et advokatkontor fra 2008-2009 (McGrigors LLP) samtidig med, at han tog en LL.M. ved Strathclyde University i Glasgow bl.a. med fokus på PFI / PPP.

Han afholder lejlighedsvis kurser og seminarer og er medlem af Byens Netværk, Byggesocietet, Det Danske Selskab for Byggeret samt AIJA.



København

Rådhuspladsen 4
DK-1550 København V
Tlf. +45 33 34 00 00
Fax +45 33 34 00 01

Kolding

Jernbanegade 31
DK-6000 Kolding
Tlf. +45 33 34 00 00
Fax +45 33 34 00 01

Århus - Rådhusgården

Vester Allé 4
DK-8000 Århus C
Tlf. +45 33 34 00 00
Fax +45 33 34 00 01