

Strategiske partnerskaber — samarbejdets gennemførelse



TO VEJLEDNINGER OM STRATEGISKE PARTNERSKABER FRA VÆRDIBYGG OG REBUS

STRATEGISKE PARTNERSKABER - FRA IDÉ TIL KONTRAKT

Om de tidlige overvejelser, forberedelse, udbud og kontraktindgåelse. Vejledningen er særligt rettet mod bygherren og dennes rådgivere i de tidlige faser, men kan også give leveranceteamet et værdifuldt indblik i bygherrens overvejelser samt råd til, hvordan leveranceteamet kan forberede sig og bidrage i de tidlige faser.

STRATEGISKE PARTNERSKABER - SAMARBEJDETS GENNEMFØRELSE

Om etableringen og opstart af partnerskabet samt det løbende samarbejde og gennemførelse af projekter. Vejledningen er særligt rettet mod det strategiske partnerskab som en samlet organisation, fra den første opstart til afslutning og evaluering af samarbejdet. Vejledningen berører også, hvilke særlige opmærksomhedspunkter som hhv. bygherren og leveranceteamet skal have internt i bl.a. opstarten, porteføljestyrelsen og projektstyringen i samarbejdet.

STRATEGISKE PARTNERSKABER HAR ET STORT POTENTIALE

Strategiske partnerskaber er en forholdsvis ny udbuds- og samarbejdsform i byggeriet, hvor en bygherre udbyder en portefølje af opgaver over en årrække i en samlet pakke til et leveranceteam. Det længerevarende samarbejde og gentagelser i projekter og processer giver mulighed for større budgetsikkerhed, færre konflikter og bedre kvalitet til glæde for både bygherre og leveranceteam. Med de mange projekter i porteføljen forbedres processer og samarbejde over længere tid, og parterne får en tættere relation og dybere forståelse for hinanden. Der er et kæmpe potentiale og dermed et stort incitament for partnerskabet til at investere i en udvikling, som rækker ud over det enkelte projekt.

Det er samtidig en samarbejdsform, der stiller store krav til alle de involverede parter om at have vilje, robusthed og kompetencerne til at indgå i tillidsbaserede relationer og udarbejde fælles forretningsmodeller og processer. Hver part skal indgå i partnerskabet med beslutningsdygtige personer samt have en ægte interesse i – og helhedsforståelse for – partnerskabets fælles behov. Etablering af et sådant samarbejde er en innovations- og forandringsproces, der indebærer en forandring i de fleste organisationer. Det kræver, at alle involverede parter tilsidesætter ensidige interesser og hurtige resultater for egen virksomhed og i stedet satser på gensidig tillid og langsigtede fordele for alle parter.

Vejledningen præsenterer principper, muligheder, gode råd og faldgruber for strategiske partnerskaber baseret på erfaringerne fra igangværende og planlagte strategiske partnerskaber. Bygherrer og leveranceteam kan finde megen inspiration i erfaringerne fra de første strategiske partnerskaber, men der er ligeledes behov for at tilpasse modellen til egen forretning og kultur samt til den aktuelle markedssituation.

Denne vejledning behandler det strategiske partnerskab som en samlet organisation og ser på, hvilke særlige opmærksomhedspunkter som bygherren og leveranceteamet skal have i bl.a. opstarten, porteføljestyrelsen og projektstyringen i samarbejdet.

Værdibyg og REBUS, 2021

Værdibyg er et samarbejde mellem:



Dansk Byggeri



Foreningen af
Rådgivende Ingeniører
FRI

TEKNIQ
ARBEJDSGIVERNE

STRATEGISKE PARTNERSKABER - SAMARBEJDETS

GENNEMFØRELSE

Denne vejledning er udarbejdet og udgivet af brancheinitiativet Værdibyg og samfundspartnerskabet REBUS med støtte fra Realdania.

Udarbejdelsen er fulgt med aktiv involvering af følgende kompetence-gruppe:

Byggherreforeningen: Nina Skjøt-Pedersen (Byggeri København), Rikke Gunnestrup (Byggeri København), Carsten Bjørnlund (co2con Byggherreprådgivning), Birgitte Dyrvig Carlsson (DyrvigConsult ApS), Bettina Birch (Egedal Kommune), Helene Bjergelund (fsb), Hans Blinkilde (Region H - Center for Ejendomme), Søren Hansen (Aros Advice Bygherreprådgivning) | **DI Dansk Byggeri:** Søren Jensen (Pihl & Søn), Kim Thinggaard (TRUST og &os Byggepartnerskabet), Anders Sørensen (TRUST og &os Byggepartnerskabet), Peter Bonde Rasmussen (Hoffmann A/S), Chris Arendrup (Juil & Nielsen A/S) | **Danske Arkitektvirksomheder:** Flemming Andersen (Flemming Andersen Arkitekter A/S), Anders Holst Jensen (JJW ARKITEKTER), David Ploug (JJW ARKITEKTER), Anne Wewer (KANT arkitekter), Uffe Bay-Schmidt (KANT arkitekter) | **Foreningen af Rådgivende Ingeniører:** Morten Dam Hansen (COWI), Søren Pedersen (COWI), Lars Dilling Michael (Dominia/TRUST), Nikolaj Snog (Niras) | **Tekniq Arbejdsgiverne:** Nicolai Wylich (Kemp & Lauritzen) | **Observatører:** Peter Hedegård (Saint-Gobain Denmark A/S), Simone Kongsbak (Smith Innovation), Nicolaj Frederiksen (Erhvervs Ph.d.-studerende, Enemærke & Petersen A/S).

REBUS: Per Anker Jensen, Jakob Brinkø Berg, Christian Thuesen.

Værdibyg: Mette Skouenborg, Morten Skaarup Jensen, Rolf Simonsen.

Pennefører: Per Anker Jensen, DTU/REBUS

Redaktion: Værdibyg

København 2021

VÆRDIBYGG REBUS



INDHOLDSFORTEGNELSE

STRATEGISKE PARTNERSKABER HAR ET STORT POTENTIALE	1
DET STRATEGISKE PARTNERSKAB SKAL PRIORITERES	4
ETABLERING AF SAMARBEJDET	5
ORGANISERING AF SAMARBEJDET	8
PORTEFØLJESTYRING	11
STYRING AF DE ENKELTE PROJEKTER	12
SAMARBEJDET MED INTERESSEENTERNE	17
UDVIKLING OG INNOVATION	18
LØBENDE EVALUERING OG LÆRING	20

DET STRATEGISKE PARTNERSKAB SKAL PRIORITERES

Når det strategiske partnerskab efter kontraktindgåelse er formaliseret mellem bygherren og leveranceteamet, ligger der et stort arbejde i at få etableret samarbejdet og få de mange involverede organisationer kørt i stilling til at agere som ét fælles partnerskab. Potentialet er stort, hvis parterne kommer godt fra start og lykkes med at skabe en fælles kultur med fælles paradigmer, hvor alle arbejder for de fælles bedste løsninger og processer. Gennem hele forløbet skal partnerskabet arbejde på at opretholde den gode fælles kultur og et godt samarbejde. Men man skal også huske og forstå virksomhedernes forskelle, for sammen at kunne skabe en ny fælles måde at gøre tingene på, når det kommer til f.eks. processer, dokumentparadigmer og økonomi-modeller.

I arbejdet med at styrke den ny fælles kultur og nye arbejdsmetoder skal partnerskabet også inddrage baglandet fra de respektive organisationer samt relevante interessenter som f.eks. brugergrupper, driftspersonale og underleverandører. Der skal hele vejen rundt være bred opbakning til partnerskabet – især hvis parterne ønsker at udnytte det erfaringspotentiale der er i, at den læring og udvikling partnerskabet bidrager med også forplanter sig helt ud i de enkelte organisationer.

I partnerskabets projektportefølje er der et stort potentiale for at udvikle nye processer og løsninger, der både kan skaleres og gentages i andre sammenhænge. For at udnytte udviklingspotentialet skal der både formuleres nogle klare målsætninger, men også afsættes midler til partnerskabsudvikling og innovation. Det er en ressourcetung proces, der skal stå mål med de resultater, som ønskes for partnerskabet, og som primært handler om at bygge for bygherren. Derfor er løbende evaluering og erfaringsudveksling også en vigtig del af det strategiske partnerskab, så man fortsat er værdiskabende, når det kommer til at indfri bygherrens behov og ønsker.

Anbefalingerne i denne vejledning er konkrete for arbejdet i – og med – strategiske partnerskaber. For vejledning og anbefalingerne til godt samarbejde på byggeprojekter generelt, henvises til de øvrige vejledninger fra Værdibyg.

ETABLERING AF SAMARBEJDET

I forbindelse med opstarten af det strategiske partnerskab skal parterne lære hinanden godt at kende og skabe et positivt og konstruktivt samarbejdsklima. De forskellige parter forventninger til projekt og samarbejde skal afstemmes, og de skal etablere en fælles forståelse af, hvad der ligger i kontrakten. Dette kan gøres ved en fælles gennemgang, hvor aftalegrundlaget og de anvendte værktøjer gennemgås i fællesskab. Det er derfor afgørende, at alle parter forpligter sig til at investere de nødvendige ressourcer, det kræver at skabe en ny, fælles kultur. Det skal afklares, hvad parterne kan gøre for at spille hinanden bedre, og hvordan de hen ad vejen vil arbejde med at fastholde og udvikle et godt samarbejde.

Det kan være en god idé, at partnerskabet i opstarten tager udgangspunkt i et konkret, simpelt projekt, som kan være pilotprojekt for, hvordan parterne ønsker at arbejde med og forankre kultur og processer i partnerskabet. Der er mange ting, der skal gentages og skaleres, når de enkelte projekter startes op, og med et pilotprojekt kan parterne afprøve nogle af deres ideer i mindre skala, før de ruller ud over den resterende projektportefølje

Der er væsentlige investeringer og etableringsomkostninger forbundet med opstarten af et strategisk partnerskab, og det kræver mange (ledelsesmæssige) ressourcer, at komme godt fra start. Men så vil partnerskabet også opleve, at samarbejde og arbejdsprocesser fungerer godt fra starten, og at der dermed hurtigere kan hjemtages gevinster.¹

INTERN UDDANNELSE FØR OPSTART SKABER FORANKRING

Både hos bygherren og leveranceteamet skal der være et vedholdende fokus på den forandringsproces, som det strategiske partnerskab vil medføre. Dette kan gøres ved tidligt at afholde et mindre uddannelsesforløb med fokus på de kulturelle forandringer, som virksomhederne står overfor, så medarbejderne er engageret i projektet helt fra dets begyndelse. Uddannelsesforløbet kan være en kombination af "intern" uddannelse i hhv. bygherreorganisation og leveranceteam, men også fælles sessioner.

Hos leveranceteamet, der består af flere forskellige virksomheder og kulturer, er det særligt vigtigt med en intern afklaring af roller og processer. Parterne i teamet skal lære hinanden godt at kende og få indsigt i hinandens forretningsmodeller og derigennem etablere en fælles forståelse for hinanden. Derudover skal medarbejderne i leveranceteamet have kendskab til og forstå bygherrens krav, behov, forretningsmodeller, beslutningsprocesser, organisation og nøgleinteressenter. Leveranceteamet skal desuden lære underleverandører og samarbejdspartnere at kende og indgå aftaler om deres engagement i samarbejdet.

Som del af den interne uddannelse kan virksomhederne også udpege en eller flere forandringsagenter, der sammen med ledelsen står i spidsen for opstarten. Der skal arbejdes på at skabe en følelse af, at medarbejderne er en del af noget større, hvor de skal være klar til at prøve noget nyt. Derfor skal medarbejderne i spidsen for partnerskabet foruden deres faglige kompetencer også have personlige kompetencer ift. at indgå i udvikling af helt nye arbejdsmetoder og -processer. Da der er tale om værdibaseret samarbejde skal der skabes en klar forbindelse med hensyn til værdier mellem opgaver, virksomheder og det strategiske partnerskab.

FÆLLES TEAMBUILDING STØTTER SAMARBEJDET PÅ TVÆRS

Som led i opstarten er der gode erfaringer med at afholde en eller flere teambuildingworkshops for alle de medarbejdere, der involveres i samarbejdet, på tværs af bygherren og leveranceteamet. Det kan i første omgang være for personer repræsenteret i styregruppen og den operationelle ledelse². Sidenhen for de personer der skal involveres i de første projekter. Sådanne workshops bør planlægges i fællesskab af repræsentanter fra alle parter og med en facilitator, som f.eks. kan være partnerskabsudvikleren, hvis en sådan er tilknyttet leveranceteamet. Ved en første workshop er det oplagt at identificere fælles værdier og målsætninger samt succeskriterier for samarbejdet. Men samtidig skal man bruge workshoppen til at skabe en gensidig forståelse for de motivationer, målsætninger og succeskriterier, som de enkelte parter har for deres egen deltagelse i samarbejdet. Disse forbindelser er vigtige

¹ Læs mere om mulige gevinster og fordele ved strategiske partnerskaber i Værdibyg vejledningen "Strategiske partnerskaber – fra idé til kontrakt".

² Læs mere om styregruppe og operationel ledelse i kapitlet om 'Organisering af samarbejdet'.

at skabe så arbejdet i de enkelte projekter kan understøtte de overordnede værdisæt og mål. I efterfølgende workshops skal der arbejdes med at skabe en fælles identitet og kultur, så man i sidste ende kan svare på spørgsmålet "Hvem er vi?"

Foruden den fælles platform, kan den indledende teambuilding også betyde en synliggørelse af både faglige og personlige forskelligheder, som kan være med til at skabe et fælles sprog og dermed afbøde konflikter, nedbryde barrierer og finde fælles fodslag. I Byggepartnerskabet &os blev der f.eks. udarbejdet personlighedsprofiler på medarbejderne i partnerskabet, hvilket bidrog til at parterne bedre kunne forstå hinandens personlige og faglige forudsætninger, og hvorfor de forskellige profiler agerer, som de gør. Det er en investering at udarbejde personlighedsprofiler på alle involverede medarbejdere, men det kan være en god investering, hvis det bruges aktivt i det fremtidige arbejde med at nedbryde barrierer og styrke samarbejdet.

ONBOARDING GENNEM HELE PROCESSEN

Partnerskabet skal rekruttere profiler, som er bevidste omkring deres adfærdskompetencer og ønsker at indgå i åbent tillidsbaseret samarbejde på tværs af forskelligheder. Profilerne skal kunne fungere godt i et fælles og tværfagligt miljø med begrænset struktur. For at sikre et godt match kan det være en idé at bruge personlighedstests eller en form for ansættelsessamtaler – både med personer der ansættes direkte til partnerskabet, men også med de personer der udpeges i "moderorganisationerne" til at indgå i teamet i det strategiske partnerskab.

Udover de indledende teambuildingøvelser i opstarten af partnerskabet, er en løbende og forsat onboarding af nye medarbejdere et væsentligt element i etablering og udvikling af partnerskabet. Der bør ikke gå for lang

FÆLLES UDDANNELSE I PARTNERSKABER

Partnerskabet fsbHJEM har udviklet en uddannelse bestående af fire moduler af en dags varighed pr. kvartal. Det er rettet mod den almene boligsektor og opdelt i fire emner som vist i Figur 1.

A: FORSTÅ DEN ALMENE KONTEKST

- Den almene sektors nye muligheder
- Beslutningsprocesser i det almene
- Den boligsociale indsats
- Mødet med beboerne

C: FORSTÅ MENNESKET

- Menneskelige behov og procesdesign
- Lærende processer og organisationer
- Ledelse og coaching af personer og grupper

B: FORSTÅ STRUKTURER, ORGANISERING, ARBEJDSGANGE

- Hybrid organisation
- Innovation og den gode gentagelse
- Samarbejdet på tværs af værdikæden

D: FORSTÅ FLOWS

- Trimmet byggeri
- Muligheder ved brug af præfab
- Den gode gentagelse

Figur 1. De fire moduler i uddannelsesprogrammet for fsbHJEM.

tid fra den enkelte medarbejder er begyndt i det strategiske partnerskab, til vedkommende introduceres til partnerskabets måde at agere og fungere på. Det gælder uanset om de nye medarbejdere kommer fra partnervirksomheder eller direkte ansættes til at arbejde i partnerskabet. I onboardingen anbefales det at medarbejderne bl.a. lærer om, hvordan der prissættes i partnerskabet, det aftalte kvalitetsniveau m.v.

Der bør udarbejdes en strategi og en procedure for, hvordan partnerskabet tager nye medarbejdere ombord, så medarbejderne hurtigt oplæres i partnerskabets kultur og måde at arbejde på. Dette kan håndteres ved at lave introduktionskurser, der kan skaleres til også at afholdes i mindre format, hvis der i en periode "kun" er 3-5 nye medarbejdere. Derudover kan det overvejes, om bygherren skal stille krav om, at alle medarbejdere har deltaget i kurset f.eks. inden for de første tre måneder.

Tilsvarende bør der udarbejdes en strategi og en proces for, hvordan partnerskabet off-boarder medarbejdere, når der ikke længere er brug for dem i partnerskabet, så partnerskabet ved en planlagt overlevering sikrer, at vigtig viden ikke går tabt.

DET FÆLLES PROJEKTKONTOR SKAL UNDERSTØTTE DEN FÆLLES KULTUR

På det praktiske plan har de fleste strategiske partnerskaber etableret et fælles projektkontor, som kan bidrage til styrkelsen af samarbejdet på tværs af alle de involverede parter. Ved at sidde fysisk sammen til dagligt, understøttes målet med at etablere ét fælles partnerskab med én fælles kultur.

Ved at spise frokost sammen og kunne drøfte projekterne løbende hen over skrivebordet eller ud fra figurer, diagrammer og tegningsmaterialet hængt på væggene, styrkes partnerskabet og fællesskabsfølelsen i projektet. Der skal afsættes midler til de fysiske rammer og sociale tiltag, og disse skal være forankret hos de ledende parter i den daglige ledelse – kaldet den operationelle ledelse.

Der er både argumenter for og imod etablering af et projektkontor. Det, der taler for, er:

- At det skaber et stort engagement
- At kulturelle og strukturelle forskelle kan overvindes ved den fælles tilstedeværelse og lokation med intens fokus fra ledelsen
- At det er nemmere for bygherren at blive en del af teamet
- At der er sikkerhed for, at ressourcerne er til rådighed

Det, der taler imod etablering af et fælles projektkontor, er:

- At det forudsætter en stor og kontinuerlig portefølje for at kunne fastholde medarbejderstaben på kontoret
- At det kan være svært at fastholde den ledelsesmæssige tilknytning og den faglige udvikling, som medarbejderne er en del af i moderselskabet
- At det er usikkert for medarbejderne at være en del af et projekt med en tidsmæssig begrænsning
- At det kan være dyrt i forhold til ledelsesindsats, kontorlokaler og drift

Derudover skal IT og anden infrastruktur (BIM-modeller, projekt-web, fildrev, økonomisystem, timeregistrering og lign.) tænkes sammen – eksempelvis en fælles IT-plattform, så alle parter har adgang til hinandens og projekternes kalendere, så de enkelte parter kan invitere til møder med de andre parter uden større forhindringer. De forskellige paradigmer og skabeloner til brug for den fælles styring og administration skal udvikles og implementeres. Det kan her være en mulighed at se på platformsagnostiske IT-plattformer som kan anvendes af alle parter, uanset hvad de har med fra moderselskabet. På den måde skal man ikke nødvendigvis skabe en ny IT-standard for det strategiske partnerskab, men kan benytte de IT-servicefunktioner som moderselskaberne har.

ORGANISERING AF SAMARBEJDET

Det er helt afgørende for partnerskabets processer og succes at der opbygges en stærk organisation omkring det strategiske partnerskab med en stor opbakning og accept fra baglandet. Det gælder både for den fælles organisering samt den selvstændige organisation hos bygherre og leveranceteamet.

DEN FÆLLES ORGANISERING AF SAMARBEJDET

For at sikre den nødvendige ledelsesmæssige opmærksomhed og beslutningskraft i det strategiske partnerskab, skal der i etableres en fælles organisering mellem bygherre og leveranceteam. Der kan f.eks. etableres en 3-delt ledelsesstruktur omfattende styregruppe, operationel ledelse og projektledelse. Figur 2 viser et eksempel fra Byggeri Københavns strategiske partnerskab³.

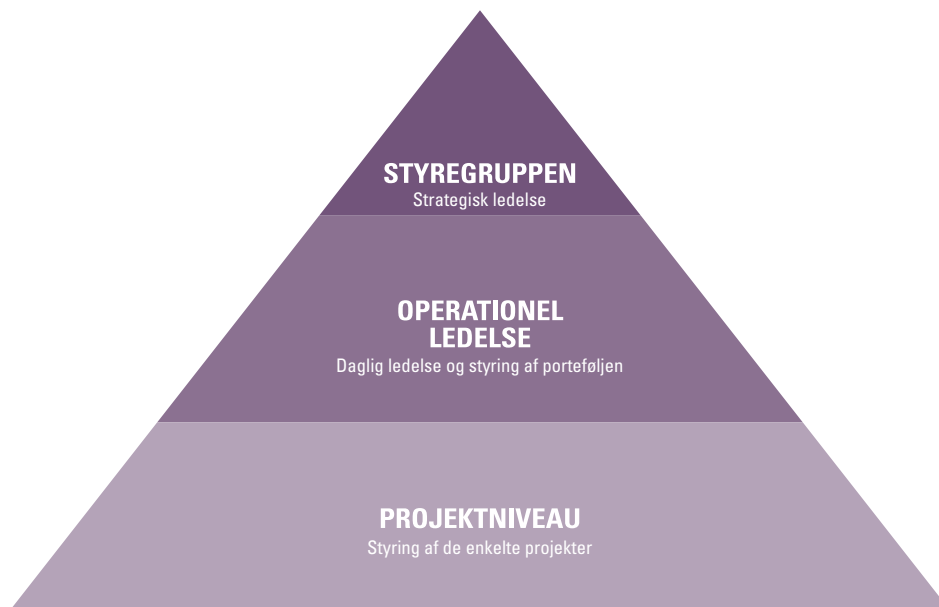
STYREGRUPPEN

Styregruppen varetager den strategiske ledelse af partnerskabet og kan sammenlignes med en virksomhedsbestyrelse. Den består af repræsentanter fra top-

ledelsen hos bygherren og parterne i leveranceteamet. Styregruppen mødes f.eks. en gang i kvartalet med den operationelle ledelse for at få en status og sikre fremdrift og udvikling. Det kan bl.a. bestå i at sikre tildeling af tilstrækkelige ressourcer og evt. udskiftning af medarbejdere, som ikke fungerer godt i forhold til kultur og samarbejde. Styregruppen indgår desuden i risikostyring⁴ og i håndtering af konflikter⁵, der ikke har kunnet løses på et lavere niveau.

DEN OPERATIONELLE LEDELSE

Den operationelle ledelse (nogle gange forkortet OL) varetager den daglige ledelse af samarbejdet og kan sammenlignes med en direktion. Den består af en eller flere repræsentanter fra bygherren og udvalgte repræsentanter fra leveranceteamet med hver deres ansvarsområde. Der kan være forskellige ansvarsområder indenfor den operationelle ledelse – f.eks. ansvaret for rammeaftalen overordnet, drift af projekterne eller partnerskabsudvikling.



Figur 2. Den 3-delte ledelsesstruktur for Byggeri Københavns strategiske partnerskaber.

3 Se også bilag 5 for en illustration af 'Organisation Leveranceteam' fra Byggepartnerskabet &os.

4 Læs mere i Værdibygs vejledning "[Etablering af risikostyring](#)".

5 Læs mere i Værdibygs vejledning "[Mediation og mægling](#)".

OPERATIONEL LEDELSE HOS &OS

Hos Byggepartnerskabet &os mødes den operationelle ledelse (OL) typisk fast en gang om ugen samt ad hoc om specifikke emner. OL overvåger og styrer økonomi og fremdrift for portefølje pipeline og igangværende projekter og initierer igangsætning af nye projekter. De sikrer desuden ressourcetildeling, videndeling, læring, innovation og udvikling på tværs af projekter. OL indgår endvidere i konflikt håndte ring i tilfælde af konflikter, der ikke kan løses på projektniveau.

PROJEKTNIVEAUET

På projektniveau foregår det konkrete arbejde med at udvikle og gennemføre de enkelte projekter i porteføljen. Der er en projektansvarlig i leveranceteamet, som i de indledende faser frem til og med projektering typisk er en projekteringsleder fra en rådgivningsvirksomhed, mens den projektansvarlige for udførelsen er fra en entreprenørvirksomhed. Bygherren har tillige en projektleder med ansvaret for et eller flere projekter. Opbygningen af projektniveauorganisationen skal varetages meget omhyggeligt, da det er her den største fælles kontaktflade er i det strategiske partnerskab, og her værdierne og mål skal omsættes til konkret byggeri. Projektlederparløb, klyngestruktur og meget andet bør overvejes, når projektniveauets processer og organisering skabes.

BYGHERRENS ORGANISERING

Bygherrens egen organisering afspejler den fælles organisering:

- En leder, der har det overordnede ansvar for samarbejdet og deltager i styregruppen
- En eller flere repræsentanter i den operationelle ledelse med reference til lederen med det overordnede ansvar
- Projektledere med reference til repræsentanterne i den operationelle ledelse

Desuden kan der indgå forskellige specialister og supportmedarbejdere i bygherrens organisation for samarbejdet.

Roller og forudsætninger i bygherrens interne beslutningsproces skal være tydeligt defineret. Den overordnede leder skal sikre, at der er det nødvendige budget til rådighed – herunder også midler til afdækning af risici. Den operationelle ledelse og projektledere skal have klare beslutningsmandater. Projektlederne skal desuden klædes på til at deltage i tillidsbaseret samarbejde. Det kan være hensigtsmæssigt, at der ved siden af den formelle organisation skabes uformelle fora for udveksling af erfaringer. Endelig skal det afklares, hvorledes samarbejdet med interessenter (brugere, naboer, drift m.v.) skal organiseres.

Bygherrens ledelse skal i fællesskab og sammen med leveranceteamets ledelse skabe rammerne om samarbejde og kulturforandring og sikre kontinuitet ved fastholdelse af egne ressourcer og kompetencer samt løbende udvikling af organisationen. Ledelsen skal desuden bidrage til et godt projekt-flow, skabe klarhed i forhold til risikofordeling og sikre at de aftalte processer overholdes eller justeres.

LEVERANCETEAMETS ORGANISERING

Leveranceteamets egen organisering afspejler ligeledes den fælles organisering. I styregruppen er der repræsentanter fra topledelsen i nogle eller alle parterne i leveranceteamet. I Byggepartnerskabet &os har de syv virksomheder i leveranceteamet valgt tilsammen at have tre repræsentanter i styregruppen. Repræsentanterne i den operationelle ledelse udvælges i forhold til ansvarsområderne. Ledelsen skal sammensættes med forskelligartethed og kompetence for situationsbestemt ledelse på alle ledelsesniveauer for at skabe en balance mellem forskellighed og samordning. Der skal være en ligeværdig sammensætning af beslutningsdygtige ledelsespersoner. Det er disse personer, som skal sætte forudsætninger og rammer for det nye samarbejde. Rammerne skal sikre, at de enkelte medarbejdere og firmaer tænker på partnerskabets bedste (og ikke moderselskaberne), når de møder udfordringer.

Leveranceteamets ledelse har i fællesskab ansvaret for at forme, vedligeholde og udvikle den interne organisation, fastlægge beslutnings- og mødestruktur og finde de rette profiler til at indgå i teamet. Ledelsen skal sikre, at leveranceteamet fremstår som en fælles aftalepart i forhold til bygherren, selv om teamet består af repræsentanter fra forskellige virksomheder. Ledelsen skal også sikre, at der gennemføres en intern procesledelse, så medarbejderne og samarbejdet udvikles på tværs af projekter, og der skabes og genbruges innovative løsninger. Ledelsen har tillige ansvaret for at håndtere problemer og konflikter, som ikke kan løses på projektniveau.

I partnerskabet TRUST er der – foruden en partnerskabsdirektør – udpeget en ressourcechef, som fordele medarbejderne til de enkelte projekter og står for at trække folk til/fra modervirksomhederne.

BAGLANDET SKAL VÆRE MED

For såvel bygherren som hos parterne i leveranceteamet skal det strategiske partnerskab, som virksomheden træder ind i, have en ledelsesmæssig forankring og opbakning – både strategisk og kulturelt. Alle parterne skal ledelsesmæssigt have et klart beslutningsmandat, og der skal allokeres de rette medarbejdere og andre ressourcer til opstarten, herunder budgetramme og aftalevilkår.

Hos bygherren bør også sikre, at den øvrige organisation – f.eks. bygningsbrugere og driftsorganisationen – også er informeret om det nye samarbejde, så de ikke føler sig hægtet af. Der skal skabes et langsigtet overblik over porteføljen, og der skal ske en målrettet informationsindsats over for brugerne af de bygninger, der forventes at blive berørt af bygge- og renoveringsaktiviteter.

PARTNERSKABSUDVIKLEREN HAR EN CENTRAL ROLLE

I leveranceteamet kan det være en god idé at have en aktør, der med forankring i leveranceteamets ledelse har som opgave at facilitere udviklingen af partnerskabet. Både TRUST, Byggepartnerskabet & os og fsbHJEM har en partnerskabsudvikler, hvis hovedfokus er på proces og udvikling i partnerskabet. Herigennem sikres det, at der både skabes systemer og incitament, så personbåren viden forankres i partnerskabet, og at der opbygges fælles kultur, holdånd og samarbejde.

Partnerskabsudviklerens rolle kan f.eks. bestå i at være ansvarlig for det løbende strategiarbejde, at skabe rammerne for samarbejdet både inden- og udenfor partnerskabet og at facilitere den overordnede udvikling af partnerskabet, herunder udvikling af uddannelsesprogrammer og onboarding af nye medarbejdere. Som led i den løbende udvikling af selve partnerskabet, bør der arbejdes aktivt med evaluering og læring i relation til det processuelle på organisationsniveau såvel som på projektniveau. På projektniveau kan partnerskabsudviklere bidrage til, at de enkelte projekter lever op til de overordnede målsætninger eller fokusområder inden for f.eks. bæredygtighed, udvikling og innovation.

PORTEFØLJESTYRING

Porteføljen skal planlægges, så den passer til både til bygherren og leveranceteamet. Tidsmæssig placering, omfang og udstrækning af de forskellige projekter skal afpasses, så der sikres et jævnt projekt-flow og god kapacitetsudnyttelse. Porteføljestyringen kan opdeles i pipelinestyring og styring af igangværende projekter. Bygherren har det primære ansvar for styringen af projektpipeline, mens ansvar for styringen af den igangværende projektportefølje ligger i fællesskab hos den operationelle ledelse.

Det anbefales, at der etableres et fælles IT-værktøj til både portefølje- og projektstyring. Allerede i styringen af porteføljepipeline, bør der foretages en overordnet risikovurdering af projekterne og den samlede portefølje⁶. Planen for porteføljepipeline skal synliggøre det tidsmæssige forløb og det økonomiske flow, så leveranceteamet kan planlægge deres ressourcer for at sikre kapacitetsudnyttelse.

Fra projekt til projekt foretager bygherren og det strategiske partnerskab en vurdering af og en dybdegående dialog om, hvorvidt det konkrete projekt passer ind i partnerskabets portefølje. Risici gennemgås altid, så snublesten kan fjernes rettidigt, og der bør afholdes statusmøder mellem bygherre og partnerskab (f.eks. månedligt), for hvert projekt med en gennemgang af tid, kvalitet, økonomi og samarbejde. Det er også i den operationelle ledelse at nye opgaver og nye medarbejdere præsenteres, ligesom det er her det beslutes, hvilke medarbejdere, der skal indgå i de forskellige projektteams.

BYGHERRENS PORTEFØLJESTYRING

Bygherren skal fra begyndelsen have et overblik over de projekter, der i de første et til to år forventes at indgå i den samlede portefølje, som leveranceteamet skal arbejde med. Bygherren bør være tydelig omkring de strukturer og beslutningsprocesser, som kan medføre ændringer i porteføljen. Det bør overvejes, om der i porteføljen kan indgå et eller flere projekter, der er klar til umiddelbar igangsætning og også gerne projekter, der hurtigt kan igangsættes udførelsesmæssigt, så entreprenøren tidligt kan få en omsætning fra samarbej-

det. Dog skal man være bevidst om, at f.eks. fordelene ved tidlig involvering af projektets parter derved ikke realiseres til fulde ved disse tidlige projekter. Det kan dog stadig være en god måde at tage hul på samarbejdet og gøre sig nogle tidlige erfaringer, der kan implementeres på de kommende projekter. Disse tidlige projekter kan ses som pilotprojekter, der tester kommunikations-, implementerings- og feedbackprocesser, som skal anvendes på efterfølgende projekter.

INDSATS VED PORTEFØLJESTYRING AF IGANGVÆRENDE PROJEKTER

Leveranceteamet skal bistå med at sikre et optimalt projektflow i forhold til sin kapacitetsudnyttelse. Både i forbindelse med styring af porteføljepipeline og igangværende projekter. Leveranceteamet medvirker til at prioritere, hvilke projekter der skal indgå i – eller evt. udgå af – den konkrete porteføljepipeline. Det kan f.eks. ske ved, at leveranceteamet ved de ugentlige møder i den operationelle ledelse prioriterer i projekterne på aftaletrin 0 og styringen heraf. Den operationelle ledelse ser på opgavernes teknik-, økonomi- og bæredygtighedsprincipper og vurderer, om opgaverne passer til de ressourcer, som partnerskabet råder over. Passer opgaven ikke ind i partnerskabets projektflow (f.eks. pga. manglende kapacitet eller kompetencer), kan bygherren vælge at udskyde projektet eller gennemføre projektet udenom det strategiske partnerskab.⁷

6 Se bilag 2: 'Risiko Proces (Aftaletrin 0-3)' fra Byggepartnerskabet &os.

7 Denne mulighed skal være beskrevet i den rammeaftale, som bygherren laver med partnerskabet.

STYRING AF DE ENKELTE PROJEKTER

For styringen af projekterne i det strategiske partnerskab spiller den agile kontraktstruktur en helt afgørende rolle. Det samme gør den fælles økonomimodel og prissætning, som kan være en særlig udfordring, der kræver meget opmærksomhed fra alle parter.

FÆLLES PROJEKTSTYRING

Det er vigtigt, at der udarbejdes en standard projektmodel for gennemførelse af projekterne. Særligt for projektmodellen i et strategisk partnerskab er, at den strækker sig helt fra de indledende overvejelser og programmering til udførelse og aflevering. De projekter der udvælges til at blive igangsat i partnerskabet, gennemføres i en række faser, der f.eks. kan være opdelt på følgende måde:

- Behovsafklaring (Aftaletrin 0)
- Planlægning (Aftaletrin 1)
- Projektforslag og prissætning (Aftaletrin 2)
- Projektering, udførelse og aflevering (Aftaletrin 3)

BEHOVSAFKLARING OG BUDGET

(AFTALETTRIN 0)

I aftaletrin 0 foretages der en indledende afklaring af, hvad projektet skal indeholde og omfatte baseret på besigtigelse af bygningen/byggegrunden, gennemgang af foreliggende projektmateriale og informationer om problemer og behov samt dialog mellem bygherren, leveranceteamet og evt. øvrige interessenter. Aftaletrin 0 afsluttes med et oplæg, der kan danne grundlag for at igangsætte aftaletrin 1. Byggherren har ansvaret for at udarbejde en aftale med følgende bilag, som er udarbejdet i fællesskab mellem byggherre og leveranceteam:

- Projektbeskrivelse, inkl. succeskriterier, målsætning og risikovurdering
- Tids- og procesplan
- Ydelsesbeskrivelse – opgjort med timeoversigt
- Budgetopstilling opdelt på entreprisenum (anslået) og rådgivningssum samt diverse dækningspunkter, jf. rammeaftalens honorering (f.eks. dækningsbidrag samt tillæg/fradrag på Moliopriser)

PLANLÆGNING

(AFTALETTRIN 1)

I aftaletrin 1 gennemføres forundersøgelser, registrering og byggeprogrammering på grundlag af funktions- og myndighedskrav samt dialog mellem byggherre og leveranceteam samt brugere og evt. øvrige interessenter. Aftaletrin 1 afsluttes med et dispositionsforslag og aftalegrundlag for at igangsætte aftaletrin 2.

PROJEKTFORSLAG OG PRISSÆTNING

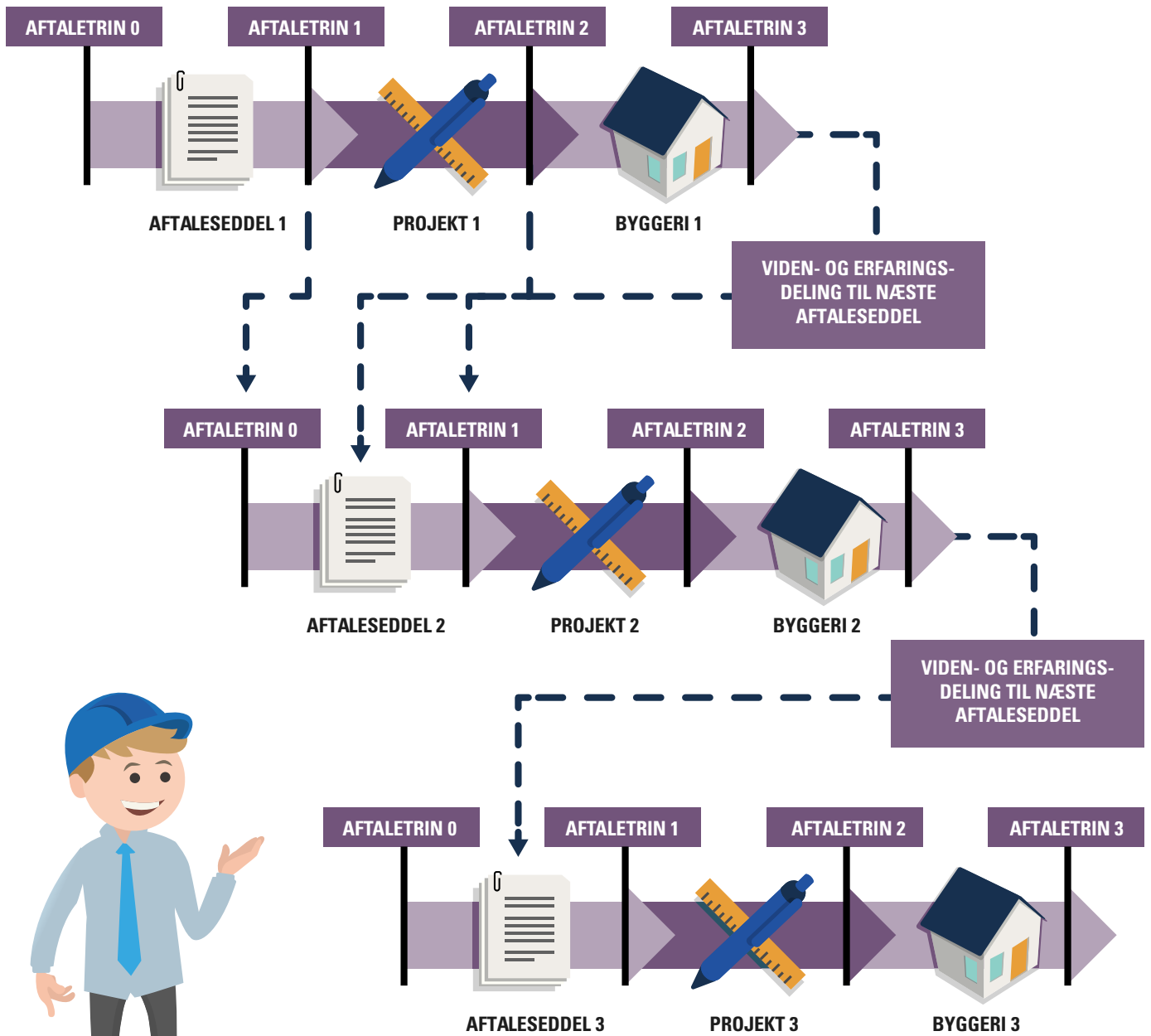
(AFTALETTRIN 2)

I aftaletrin 2 gennemføres udvikling af og dialog om det konkrete projekt med udarbejdelse af projektforslag, myndighedsprojekt samt aftaleoplæg for beslutning om igangsætning af aftaletrin 3, herunder fast pris.

PROJEKTERING, UDFØRELSE OG AFLEVERING

(AFTALETTRIN 3)

I aftaletrin 3 eksekveres projektet. Fasen afsluttes med aflevering og mangelfhjælpning samt efterfølgende 1- og 5-årsgennemgang.



Figur 3. Hovedaktiviteterne i de forskellige aftaletrin. I det følgende omtales de enkelte aftaletrin i kort form. For en uddybende beskrivelse henvises til REBUS's udbudskoncept.

Se desuden bilag 1 'Kontrakt Proces' fra Byggepartnerskabet &os og bilag 6 'Procesdiagram | Økonomi' (Aftaletrin 0-3) fra ByK med TRUST.

AGILT SAMARBEJDE OG AFTALER

I kontrakter med agilt samarbejde og aftaler leveres det for kunden vigtigste løbende i en fast kadence. Derved oplever kunden at få værdi tilført løbende og ikke kun ved projektets afslutning. Varigheden af "agile kontrakter" vil ofte være fleksibel, og der er typisk et klart element af tillid i agile kontrakter (samt incitamentet i at der fortsat lægges opgaver i partnerskabet).

Eftersom det løbende fastlægges, hvad der skal leveres, har kunden hele tiden fingeren på pulsen i forhold til, hvad der bliver arbejdet på. Dertil skal kunden løbende acceptere det leverede, og der kan derfor ikke ophobe sig overraskelser. Kunden har altid mulighed for at omprioritere eller skifte kurs, uanset om kursskiftet er foranlediget af eget strategisk skifte, markedsomstændigheder eller andet. Aftalegrundlaget har stadig fokus på, hvem der udfører arbejdet, hvornår det realiseres og til hvilken pris.

FORMALISÉR DEN AGILE KONTRAKTSTRUKTUR

Den agile kontraktstruktur, der er kendetegnende for de strategiske partnerskaber, har en meget større fleksibilitet end traditionelle kontrakter. Arbejdet i de strategiske partnerskaber bygger stadig på AB-systemet, men det er i højere grad muligt at aftale lokale pragmatiske tilpasninger – ikke bare i det enkelte projekt, men på alle kommende projekter i porteføljen. Når der laves tilpassede aftaler skal parterne I huske at være tydelige, og få aftalerne skrevet ned.

AB-regelsættet stiller krav om, at projekter skal defineres meget konkret tidligt i processen. Men det kræver viden, som parterne ikke altid sidder inde med tidligt – f.eks. om det forventede antal brugermøder, forventet tidsforbrug på myndighedsbehandling mv. Når man arbejder i et strategisk partnerskab med en agil kontraktstruktur, kan man udnytte fleksibiliteten i projektmodellen, når der er tale om komplekse projekter som f.eks. den almene sektor, skolebyggeri mv. der er afhængige af inddragelse og godkendelse af mange forskellige parter. Eller omvendt – hvis der er tale om relativt enkle projekter. I RegionH's udbud blev der f.eks. åbnet op for muligheden for at springe et aftaletrin over. Det kan være relevant, hvis et projekt eksempelvis kan prissættes og udføres uden et længerevarende projekteringsforløb.

Kontraktstrukturen sikrer, at parterne kan blive klogere undervejs i projektet, tilpasse ydelser og tidsplaner løbende og tilpasse de økonomiske indsatser undervejs. Dog kan der også opstå en slagside, hvor det bliver en udfordring for parterne at indgå aftalens forskellige kontrakttrin, da både bygherrens og leveranceteamets projektledere hele tiden føler, at "de vil være klogere i morgen", og at "hvis vi venter til om en uge, så kan vi også lige få procesplanen med" eller "om 14 dage, så ved vi mere om myndighedsbehandlingen". Det betyder, at de formelle forhold kommer under pres, hvilket er en udfordring for den agile kontraktstruktur. For at få det til at hænge sammen, må parterne underskrive aftaletrinnene i dag med den viden partnerskabet har nu og her, og ikke med den viden vi forventer at have i morgen.

Især hvis partnerskabet deler projektkontor, skal man huske den formelle struktur, da der kan være en tendens til, at der indgås aftaler "hen over skrivebordene". Det er egentlig et positivt tegn på partnerskabets agilitet og løsningsorienterede muligheder, men det er også vigtigt, at aftalerne skrives ned og formaliseres, så man har noget at vende tilbage til, hvis der er sket misforståelser, eller der opstår tvivl om, hvad der er aftalt, hvem der har ansvaret osv.

ØKONOMIMODEL OG PRISSÆTNING

Etablering af en fælles økonomimodel har indtil videre vist sig at være en udfordring i strategiske partnerskaber. Det har vist sig svært for både leveranceteamet og bygherren at forstå hinandens økonomi og forretningsmodeller samt økonomiske overvejelser – specielt i de indledende faser. Der skal arbejdes med åbne bøger, men det er vanskeligt for bygherren at forstå, hvordan leveranceteamet og specielt entreprenøren kalkulerer. Der er behov for at etablere en fælles forståelse og definere begreber samt indholdet i de forskellige elementer. Der skal være en fælles opfattelse af, hvad der skal prissættes, hvornår det skal prissættes og i hvilken detaljeringsgrad⁸. Det kan være en god idé med en fælles undervisning for at forstå hinandens forretnings- og økonomimodel. Alle parter bør forstå (og derfor bruge tid på at lære at forstå), hvordan der kalkuleres, for at det bliver et tillidsfuldt samarbejde. Det er derfor vigtigt, at der bliver talt åbent om mål og midler⁹.

Ved renovering er risikofordeling særlig vanskelig, herunder hvem der skal betale for eventuelle fejl. Der er forskellige måder at håndtere risikopuljer og uforudsete udgifter på. Det anbefales at der oprettes puljer for hhv. risiko, uforudsete udgifter og forbedringer. Et partnerskab handler om interesse og indsigt i hinandens beslutningsgrundlag og risikoelementer, og dermed er det vigtigt, at ansvaret ikke forsøges placeret på én part alene. Derfor skal alle være villige til at imødekomme risici med åbent mindset og i fællesskab håndtere projekternes risici – også entreprenørens procesrisici i udførelsesfasen.

8 Se bilag 6: 'Illustration af 'Procesdiagram | Økonomi' (Aftaletrin 0-3) fra ByK med TRUST'.

9 Se eksempel på økonomimodel i bilag 9: 'Illustration af økonomimodel, Egedal Kommune'.

UDBUDSPLIGT

I det strategiske partnerskab er man med overordnet udbud og rammeaftale kommet forbi den formelle del af udbudspligten. Men det betyder ikke, at der er fri adgang til indkøb af hvad som helst uden skelnen til pris og kvalitet og til udbudsregler. Offentlige bygherrer har ansvar for, at der indkøbes bedst/billigst, og der bør derfor være konkurrence på de større indkøb, som ikke har været indeholdt i rammeudbudet. Det strategiske partnerskab bør altid forelægge bygherren forskellige produkter, som hver især har sine fordele og ulemper – også ift. pris.

Da partnerskabet i projekterne er ude over udbudspligten, kan parterne allerede fastlægge fabrikater for komponenter så tidligt det passer parterne, hvilket er en stor fordel for samarbejdet både med leverandører og driftsorganisation, og det letter samtidigt projekteringsarbejdet.

Prissætningen og afregningen af leveranceteamets ydelser i det konkrete projekt sker i rammeaftalen¹⁰ med følgende priselementer¹¹:

- Rådgivning under Aftaletrin 1 og 2, som afregnes efter medgået tid i henhold til timesatser i tilbud
- Håndværkerudgifter der som hovedprincip ikke må overstige kalkulationer baseret på Molio Prisdata med tillæg/fradrag i tilbud¹²
- Dækningsbidrag der beregnes på baggrund af den tilbudte dækningsbidragssats
- Intern teknisk rådgivning der beregnes på baggrund af den tilbudte procentsats
- Vejrligsbestemte vinterforanstaltninger der beregnes efter en fastsat procentsats

10 jf. udbudskonceptet fra REBUS, som findes på www.rebus.nu/viden-og-vaerktoejer/udbudskoncept/

11 Flere af de igangværende partnerskaber bruger denne model. Men der kan være andre eller bedre løsninger.

12 Løsningen med rabatsatser ift. Moliøs prisdata holder kun i det omfang, at deres løsninger er sammenlignelige med det konkrete projekt.

Der er i Byggepartnerskabet &os blevet benyttet en honorar- og ydelsesoversigt til prissætning, hvor det tydeliggøres hvordan timer afsættes, så der let kan laves tilpasninger efterfølgende, hvis der bliver behov for det. Det giver en god fleksibilitet – også i aftalerne.

RISIKOPULJE

Ved renovering er risikoanalysen særligt vanskelig¹³. Derfor er det oplagt at arbejde med en risikopulje¹⁴. Der er forskellige måder at håndtere risikopuljer og uforudsete udgifter på. Det anbefales, at der oprettes puljer for hhv. risiko, uforudsete udgifter og forbedringer. Et partnerskab handler om interesse og indsigt i hinandens beslutningsgrundlag og risikoelementer, og dermed er det hensigtsmæssigt, at ansvar og risiko ikke forsøges placeret på én part alene. AB-reglerne sætter naturligt rammer, men det kan være en fordel i et partnerskab, at alle er villige til i fællesskab håndtere projekternes risici og drøfte håndteringen, når man står overfor en usikkerhed eller hændelse. Det kan både være risici vedrørende mængder, projekteringsfejl eller udførelsesrisiko, hvor parterne kan aftale, hvordan man samlet set bedst løser det.

BYGHERRENS PROJEKTSTYRING

Bygherrens projektleder skal i hele forløbet sørge for at formulere og formidle bygherrens krav, ønsker og andre relevante informationer til byggeriet, være en konstruktiv dialogpartner med leveranceteamets projektleder og medarbejdere, formidle brugernes interesser og kontakt til andre interessenter samt ikke mindst sørge for bygherrens beslutningsproces.

Bygherrens projektleder skal desuden sørge for, at der er balance mellem ønsket kvalitet, mulig løsning og økonomi kompromis i projektet. Som part i den operationelle ledelse skal projektlederen desuden medvirke til at sikre, at ressourcer til projektering anvendes på de rigtige opgaver. Projektlederen skal sammen med leveranceteamet medvirke til udvikling og valg af løsnin-

ger i projektet, tage stilling til at udført projektering kan accepteres og følge op på projektet i udførelsesfasen ved at deltage i bygge- og statusmøder med den projektansvarlige. Projektlederen forestår desuden bygherrens egen styring af kvalitet, økonomi, tid og risici i relation til bygherrens egen organisation.

LEVERANCETEAMETS PROJEKTSTYRING

Leveranceteamets projektleder skal sikre, at de aftalte rådgivnings- og entreprenørydelser leveres; henholdsvis på grundlag af ABR18 og ABT18. Leveranceteamets projektleder gennemfører egen styring af kvalitet, økonomi, tid og risici. Det er vigtigt at forstå, hvordan leveranceteamet prissætter i tilbudsfasen og i projekterne¹⁵. De overvejelser, der foregår i tilbudsfasen, skal kommunikeres til de medarbejdere, der skal arbejde med økonomimodellen efterfølgende. Muligheden for at inddrage underentreprenører i prissætning af de vanskeligste dele i projekterne bør udnyttes. Projektlederen skal desuden medvirke i intern procesledelse og bidrage til videndeling, erfaringsopsamling, læring, udvikling og innovation på tværs af projekter.

13 Læs mere i Værdibygs vejledninger om risikostyring – og særligt "[Risikohåndtering i renoveringsprojekter](#)".

14 Læs mere i Værdibygs vejledning "[Etablering af risikostyring](#)".

15 Se bilag 3 'Proces | Kalkulation' og bilag 4 'Afregningsmodel' (Aftaletrin 0-3) fra Byggepartnerskabet &os.

SAMARBEJDET MED INTERESSEENTERNE

Bygherren og leveranceteamet bør i fællesskab udarbejde en strategi for inddragelse, kommunikation og samarbejde med interessenter. Det er vigtigt at bruge energi på alle interessenter fra begyndelsen. Der skal sikres fælles fodslag og skabes tillid, så det er en god idé at holde opstartsmøder med interessenterne.

DEFINITION AF PARTNERSKABETS INTERESSEENTER

Hvem, der er interessenter, afhænger naturligvis af, hvilken bygherre der er tale om og de enkelte projekters karakteristika. I alle tilfælde vil der være myndigheder, slutbrugere, driftsorganisationer, der skal samarbejdes med¹⁶. For offentlige bygherrer vil politikere, forvaltninger og institutionsledere være centrale interessenter, mens det for boligadministrationer vil være afdelingsbestyrelser og evt. boligselskaber. Samarbejdet vil have forskellig karakter ved porteføljeplanlægningen og i de forskellige aftaletrin. Bygherren har et særligt ansvar for at inddrage interessenter i forbindelse med planlægning af porteføljen og etablere kontakten mellem bygherrens interne interessenter og leveranceteamet.

Det skal formidles til interessenterne, hvordan partnerskabet fungerer, så de får en forståelse af, hvordan det er forskelligt fra den traditionelle måde at gennemføre byggeprojekter på. Herunder skal forretningsmodellen forklares, og det skal understreges, at prisdannelsen ikke er en del af et udbud, men sættes af partnerskabet på det konkrete projekt (evt. med en priskontrol). Dvs. at der ikke er konkurrence på de enkelte projekter. Det kræver en indsats for alle at forstå, hvordan priserne sættes, men partnerskabet har interesse i en god gensidig forståelse, hvis parterne skal have et tillidsfuldt samarbejde. Begge sider skal investere tid i at opnå denne forståelse, men det er givet godt ud, da det er fundamentet for et tillidsfuldt samarbejde.

INVOLVERING AF UNDERENTREPRENØRER OG LEVERANDØRER

Det er leveranceteamets ansvar at inddrage underentreprenører og leverandører. Det kan være nyttigt at involvere underentreprenører allerede ved projektstart¹⁷. Leveranceteamet kan tidligt i forløbet identificere de underentreprenører, som de har gode erfaringer med, og som de derfor gerne vil invitere ind som underentreprenører i det strategiske partnerskab.



16 Læs mere i Værdibygs vejledning "Brugerinvolvering".

17 Læs mere i Værdibygs vejledning "Inddragelse af underentreprenører".

UDVIKLING OG INNOVATION

Den omfattende projektportefølje og samarbejdsstruktur i det strategiske partnerskab giver mulighed for at stille krav til udvikling og afprøvning af nye løsninger. I et partnerskab deltager mange parter på lige fod og med et fælles mål om at styrke samarbejdet. Det er en stor driver for innovation og udvikling på tværs af fagligheder internt i partnerskabet.

Fokusområderne for udvikling og innovation bør fastsættes i starten af samarbejdet mellem bygherren og leveranceteamet. Partnerskabet bør fra start gøre sig klart, hvilken form for udvikling og innovation der ønskes prioriteret, samt hvilke ressourcer, man vil afsætte til det. Ønsker man eksempelvis at fremme produktinnovationer, nye uprøvede løsninger eller robuste og bæredygtige løsninger? Det er vigtigt, at disse overvejelser tager højde for karakteren af porteføljen, så innovationen baseres på de gentagelser, som porteføljen muliggør. Der bør være en gennemgående fortælling og forståelse af, at løbende udvikling og innovation er vigtigt for både for partnerskabet overordnet set og for de enkelte projekter. Se eksempelboksen med partnerskabet fsbHJEM's ambition for udvikling.

UDVIKLING SKAL VÆRE SKALÉRBART

Byggepartnerskaber er en oplagt mulighed for at lave udvikling af processer og løsninger. Men husk, at den primære opgave er at løse bygherrens behov for byggeri. Partnerskabet skal imidlertid beherske begrænsningens kunst og både have fokus på udvikling og den efterfølgende implementering og forankring. Der skal være en balance mellem innovation og 'det kendte'.

Der skal som nævnt prioriteres en udviklingsindsats, og det giver god mening at udvikle repetér- og skalerbare løsninger, der kan implementeres og genbruges i kommende projekter. Parterne kan arbejde med innovation og udvikle og teste løsninger, f.eks. i form af mockups, indenfor bæredygtighed, genbrug af byggematerialer og cirkulære løsninger samt produkt og procesinnovation. F.eks. har ByK med TRUST afprøvet økonomiske, juridiske og praktiske processer omkring nedbrydning, opbevaring og genanvendelse af byggematerialer, som en del af partnerskabet.

Der skal ikke igangsættes mere udvikling og innovation end organisationen kan håndtere. Det er vigtigere, at der sikres en dyb og effektiv implementering af de udviklingsaktiviteter, der igangsættes, end at igangsætte nye aktiviteter, som ikke implementeres i tilstrækkelig grad. Den overordnede ledelse og den enkelte projektleder må konstant være opmærksom på den optimale balance mellem udfordringer, udvikling og stabilitet for den enkelte.

ORGANISERING AF UDVIKLING OG INNOVATION

Hvis der er en partnerskabsudvikler tilknyttet, er det oplagt, at denne har en væsentlig rolle i partnerskabets udviklingsaktiviteter. Udvikling og innovation skal desuden være forankret i den operationelle ledelse. Til både det overordnede strategiske arbejde med udvikling og innovation samt på projektniveau kan det være givende at en person i den operationelle ledelse har en gennemgående og faciliterende rolle. Vedkommende kan bidrage til, at partnerskabet lever op til målsætningen for udvikling og innovation og sørge for, at viden bliver udbredt i organisationen.

For at fremme innovation kan det overvejes at etablere en fælles komité til at drive innovationen og evt. tilknytte innovationseksperter og forskere.

PARTNERSKABET FSBHJEM'S AMBITION FOR UDVIKLING:

I det strategiske partnerskab fsbHJEM har parterne som ambition, at der på hver byggesag skal udvikles én markant forbedring. Partnerskabet fokuserer på at udvikle skalérbare løsninger, der giver umiddelbare fordele for brugerne, og som kan genanvendes og forfines på efterfølgende byggesager i partnerskabet.

Der er identificeret følgende seks hovedfokusområder:

- Det styrbare – måden vi organiserer os på
- Det mærkbare – måden vi skaber ejerskab hos beboere og drift på
- Det brugbare – måden vi sikrer arkitektonisk kvalitet på
- Det holdbare – måden vi sikrer teknisk kvalitet på
- Det bygbare – måden vi bygger på
- Det målbare – måden vi lærer på

LØBENDE EVALUERING OG LÆRING

Som nævnt skal partnerskabet indledningsvist aftale målsætninger og succeskriterier for arbejdet. Disse oversættes til målbare indikatorer, der løbende kan vise, om samarbejdet er på rette vej.

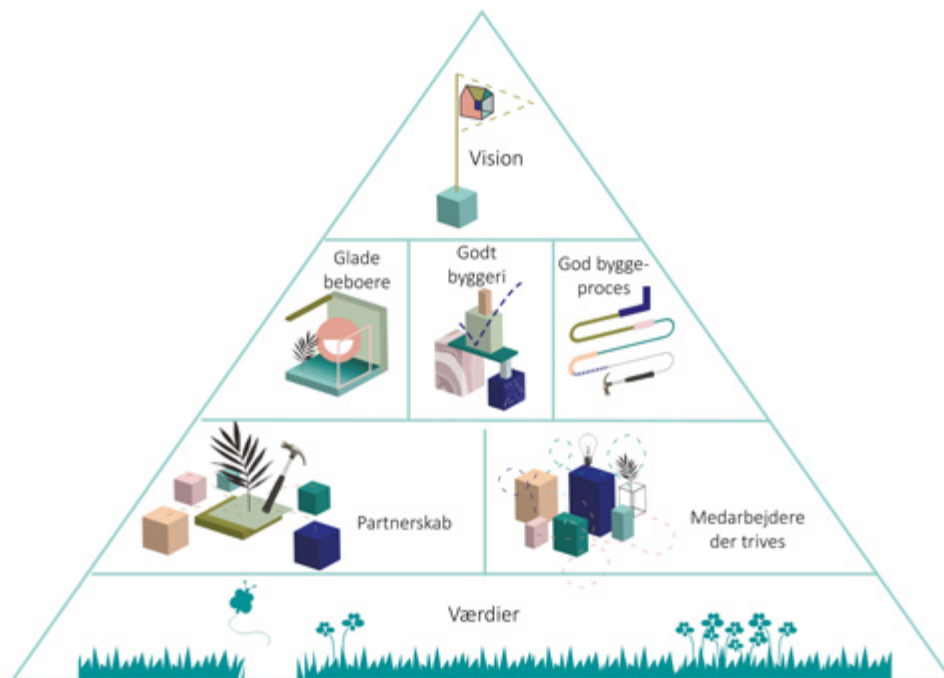
EVALUERINGER GIVER MULIGHED FOR AT KORRIGERE

Styregruppen og den operationelle ledelse bør med faste mellemrum evaluere samarbejdet og aftale den videre udvikling af dette. Det kan gøres gennem målinger af medarbejdernes og væsentlige interessenters tilfredshed med samarbejdet og projektresultaterne – og dermed opfyldelsen af aftalte succeskriterier. Det anbefales at afholde lærings- og udviklingsworkshops med jævne mellemrum samt at etablere og vedligeholde en evaluerings- og læringslog. Man kan evt. arbejde med et årshjul, hvor man fastsætter intervaller for at arbejde med forskellige emner, holder workshops om læring eller deler viden på tværs af projekterne. Der skal afsættes tid til at samle op på læring og udvikling.

EKSEMPEL PÅ EVALUERINGS-MODEL

Partnerskabet fsbHJEM arbejder på at udvikle en lærende organisation, hvor der lægges vægt på at opnå læring om sammenhængen mellem indsats og resultat. De måler på de fem målsætninger angivet i de to midterste rækker i pyramiden i figur 4. På partnerskabsniveau er der defineret seks målepunkter, og på projektniveau er der defineret syv målepunkter. De prioriterer tilgængelige og faktiske data, men der indgår også blødere målinger af oplevet tilfredshed m.v.¹⁸

¹⁸ Se bilag 18 'Løbende evaluering - 7 målepunkter på projekterne, fsbHJEM / Smith' og bilag 19 'Løbende evaluering - 6 målepunkter på partnerskabet, fsbHJEM / Smith'.



Figur 4. Evalueringsmodel fra fsbHJEM (se også bilag 17).

Efter hver fase eller aftaletrin bør der på de enkelte projekter tilsvarende foretages en evaluering af forløbet og aftales, hvordan erfaringer kan implementeres i projektets videre forløb eller på andre projekter. Herunder skal der foretages forventningsafstemning om projektleverancerne. I Byggepartnerskabet &os benyttes Balanced Score Cards til at måle på hvert projekt ved hvert faseskift. Denne evaluering foretages af projekteringsleder og projektansvarlig for udførelse fra leveranceteamet sammen med bygherrens projektleder.

SAMARBEJDETS AFSLUTTENDE FASE

I god tid før afslutningen af partnerskabssamarbejdet bør både bygherre og leveranceteamet (evt. sammen i den operationelle ledelse) udarbejde en fastholdelsesstrategi for, hvordan medarbejdere motiveres til også at være med i den afsluttende fase. Projekter, der startes sent i aftaleperioden, vil først afsluttes længe efter og derfor vil denne afslutningsperiode typisk strække sig over flere år. Det er ikke usandsynligt at partnerskabet f.eks. fortsat skal køre med fuld bemanning det første års tid efter aftaleperiodens ophør. Det gør det til en svær proces og det vil være fornuftigt at tage fat om dette emne ad flere omgange. Disse overvejelser bør påbegyndes allerede halvandet år før afslutningen af aftalen og vi anbefaler at der udarbejdes en plan for demobilisering og proces for afslutning af igangværende byggearbejder. I den forbindelse kan der etableres et "fejeteam" til at samle op og klare de sidste opgaver.

Der kan desuden være behov for også at få præciseret fordeling af rettigheder over materiale, så der ikke efterfølgende opstår tvivl herom.

EVALUERINGEN AF SAMARBEJDET BØR VÆRE BÅDE FÆLLES OG INTERN

Der skal foretages en afsluttende fælles evaluering af samarbejdet, hvor det vurderes i hvilket omfang de indledningsvist definerede målsætninger og succeskriterier er blevet opfyldt, og hvad parterne sammen har lært af forløbet. Det kan f.eks. vedrøre om den ønskede budgetsikkerhed og det forventede innovationsniveau er opnået. Der kan udarbejdes en informationsstrategi for, hvordan erfaringerne formidles bredere i organisationerne, til andre interessenter og til offentligheden.

RELATEREDE PUBLIKATIONER FRA VÆRDIBYG

Denne vejledning indeholder konkrete anbefalinger til gennemførelsen af strategiske partnerskaber.

Vejledningen 'Strategiske partnerskaber - Fra idé til kontrakt' omhandler de tidlige overvejelser, forberedelse, udbud og kontraktindgåelse i forbindelse med strategiske partnerskaber. For vejledninger vedrørende godt samarbejde på byggeprojekter henvises til øvrige vejledninger fra Værdibyg.

Alle Værdibygs publikationer kan downloades på www.vaerdibyg.dk/vejledninger/

Foruden den fælles evaluering bør der af hhv. bygherren og leveranceteamet foretages en selvstændig intern evaluering af forløbet og samarbejdet. Det bør evalueres, om de fælles og partnerskabsspecifikke succeskriterier er blevet opfyldt. De enkelte parter bør overveje, hvordan erfaringer kan bruges i andre projekter, og hvilken viden, der med fordel kan trækkes hjem og implementeres i egen organisation. I bygherreorganisationens interne evaluering indgår også brugere, driftsorganisation og andre interessenter.

ERFARINGSOPSAMLING

Ved afslutningen af partnerskabet bør alle parter desuden foretage en intern erfaringsopsamling, i forhold til resultater, herunder økonomikontrol, granskning af om der opnået en rimelig værdi for pengene og udarbejdelse nøgletal for projektering, udførelse og uforudsete udgifter. Det gælder tillige i forhold til processer, herunder hvilke paradigmer, skabeloner og værktøjer, der skal anvendes og evt. videreudvikles til brug ved fremtidige samarbejder.

Vi anbefaler, at alle parter i de nuværende og kommende strategiske partnerskaber vil arbejde med en høj grad af gennemsigtighed og vidensdeling på tværs af partnerskaber og øvrige interesserede. Det vil have en stor betydning for de kommende år – og årtiers – arbejde med at minimere konflikter samt øge produktiviteten og udviklingsarbejdet omkring den grønne omstilling i byggebranchen.

RELATEREDE PUBLIKATIONER

FRA REBUS

Nedenstående publikationer kan downloades på www.rebus.nu/viden-og-vaerktoejer/

1. Vejledning om udbud og partnerskaber. REBUS udbudskoncept, 2017
2. Paradigme for udbudsbetingelser. REBUS udbudskoncept, 2017
3. Rameaftale om strategiske partnerskaber. REBUS udbudskoncept, 2017
4. Rapport om forudsætninger for strategiske partnerskaber. REBUS rapport, 2017
5. Videndeling og samarbejde på tværs af byggebranchen – En guide til strategiske partnerskaber. REBUS pjece, 2017
6. Videnskatalog: Mindre værditab i renoveringsprocessen. REBUS pjece, 2018
7. Pixibog for forretningsmodeller og strategiske partnerskaber

BILAGSLISTE

Find bilagene på www.værdibyg.dk

1. Illustration af 'Kontrakt Proces' (Aftaletrin 0-3) fra Byggepartnerskabet &os
2. Illustration af 'Risiko Proces' (Aftaletrin 0-3) fra Byggepartnerskabet &os
3. Illustration af 'Proces | Kalkulation' (Aftaletrin 0-3) fra Byggepartnerskabet &os
4. Illustration af 'Afregningsmodel' (Aftaletrin 0-3) fra Byggepartnerskabet &os
5. Illustration af 'Organisation Leveranceteam' fra Byggepartnerskabet &os
6. Illustration af 'Procesdiagram | Økonomi' (Aftaletrin 0-3) fra ByK med TRUST
7. Udkast til rammeaftale om strategisk partnerskab, fsb
8. Udbudsbetingelser til udbud om strategisk partnerskab, fsb
9. Illustration af økonomimodel, Egedal Kommune
10. Skabelon til Aftale vedr. Commissioning, Egedal Kommune
11. Notat vedrørende risikofordeling (Aftaletrin 3), Egedal Kommune

12. Skema for ON-Boarding, Egedal Kommune
13. Aftaletrinmodel (Aftaletrin 0-3), Værdibyg
14. Rammeaftale om strategisk partnerskab, Byggeri København
15. Udbudsbetingelser til udbud om strategisk partnerskab, Byggeri København
16. Skabelon til tilbudsliste med delkriterier, Byggeri København
17. Evalueringsmodellen, fsbHJEM / Smith
18. Løbende evaluering - 7 målepunkter på projekterne, fsbHJEM / Smith
19. Løbende evaluering - 6 målepunkter på partnerskabet, fsbHJEM / Smith
20. Udbudsbekendtgørelse fra Civica: Rammeaftale om strategisk partnerskab
21. Udbudsbekendtgørelse fra Region Hovedstaden: Rammeaftale om strategisk partnerskab
22. Udbudsbekendtgørelse: Strategisk partnerskab i Byggeri København 2022-2025
23. BUILD Rapport 2020:26: Strategiske partnerskaber i Københavns Kommune (Erfaringer og resultater 2017-2019)