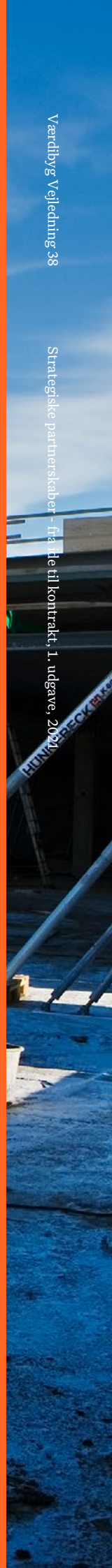


# Strategiske partnerskaber — fra ide til kontrakt



# TO VEJLEDNINGER OM STRATEGISKE PARTNERSKABER FRA VÆRDIBYGG OG REBUS

## STRATEGISKE PARTNERSKABER - FRA IDE 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, porteføljestyningen og projektstyringen i samarbejdet.

# STRATEGISKE PARTNERSKABER HAR ET STORT POTENTIALE

Strategiske partnerskaber er en forholdsvis ny aftale- og samarbejdsform i byggeriet, hvor en bygherre udbyder en portefølje af kommende 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 både mulighederne for at opnå bedre processer og samarbejde over længere tid – og muligheden for at parterne får en tættere relation og dybere forståelse for hinanden. De store potentialer giver partnerskabets parter et stort incitament 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 kompetencer til at opbygge og indgå i tillidsbaserede relationer og udarbejde fælles forretningsmodeller og processer. Hver part skal indgå i partnerskabet med beslutningsdygtige personer og have en ægte interesse i – og helhedsforståelse for – partnerskabets fælles behov. Etablering af et sådant samarbejde er en innovations- og forandringsproces, der indebærer større eller mindre ændringer i de fleste organisationer. Det kræver, at alle involverede parter tilsidesætter ensidige interesser og hurtige resultater for egen virksomhed og i stedet satser på – og arbejder for – gensidig tillid og langsigtede fordele for alle parter.

Denne vejledning er baseret på erfaringerne fra igangværende og planlagte strategiske partnerskaber, og præsenterer ikke bestemte løsningsmodeller, men fokuserer på principper, muligheder, faldgruber og gode råd for strategiske partnerskaber. Bygherrer kan finde megen inspiration i de hidtidige strategiske partnerskaber. Men der er ligeledes behov for en tilpasning af partnerskabsmodellen i forhold til forretningen og kulturen hos den konkrete bygherre og de involverede virksomheder – og tilpasning til den aktuelle markedssituation.

I vejledningen ser vi nærmere på de overvejelser og det forarbejde, som parterne – både bygherre og leveranceteam – skal igennem frem til underskriften på kontrakten. Det handler om at forberede og udbyde en stor projektportefølje og om at sammensætte et team af virksomheder, der kan løfte projekterne sammen med bygherren. Inden udbud og kontraktindgåelse kan både bygherre og leveranceteam med fordel orientere sig i vejledningen om samarbejdets gennemførelse.

Det er en stor opgave at få etableret et strategisk partnerskab, men de potentielle gevinster gør det indsatsen værd.

Værdibyg og REBUS, 2021

Værdibyg er et samarbejde mellem:



Dansk Byggeri



Foreningen af  
Rådgivende Ingeniører  
FRI

TEKNIQ  
ARBEJDSGIVERNE

## STRATEGISKE PARTNERSKABER - FRA IDÉ TIL KONTRAKT

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:

**Bygherreforeningen:** Nina Skjøt-Pedersen (Byggeri København), Rikke Gunnestrup (Byggeri København), Carsten Bjørnlund (co2con Bygherrerådgivning), Birgitte Dyrvig Carlsson (DyrvigConsult ApS), Bettina Birch (Egedal Kommune), Helene Bjergelund (fsb), Hans Blinkilde (Region H - Center for Ejendomme), Søren Hansen (Aros Advice Bygherrerådgivning) | **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 (Juul & 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

<b>STRATEGISKE PARTNERSKABER HAR ET STORT POTENTIALE</b> .....	<b>1</b>
<b>STRATEGISKE PARTNERSKABER</b> .....	<b>4</b>
<b>FORUDSÆTNINGER OG BARRIERER</b> .....	<b>6</b>
<b>BYGHERRENS FORBEREDELSE</b> .....	<b>10</b>
<b>UDBUD AF PARTNERSKABET</b> .....	<b>14</b>
<b>LEVERANCETEAMETS FORBEREDELSE</b> .....	<b>20</b>
<b>FORHANDLING OG KONTRAKTINDGÅELSE</b> .....	<b>22</b>

# STRATEGISKE PARTNERSKABER

Et strategisk partnerskab er et flerårigt samarbejde mellem en bygherre og et leveranceteam om en samlet projektportefølje. Et leveranceteam omfatter som minimum en entreprenør samt en arkitekt- og en ingeniørrådgiver, men ofte flere virksomheder der kan have specielle kompetencer som f.eks. en partnerskabsudvikler. Det juridiske grundlag for partnerskabsaftalen mellem bygherren og leveranceteamet er typisk baseret på en rammeaftale, hvor kontraktholder for hele leveranceteamet er en entreprenør eller et konsortium.

Det lange sigte for det værdibaserede samarbejde giver mulighed for, at bygherren og leveranceteamet sammen opbygger en organisation på tværs af de involverede virksomheder, og at der kan arbejdes med udvikling, innovation og optimering af løsninger, produkter og ikke mindst processer som en følge af mange gentagelser over flere projekter.

Blandt de vigtigste procesmæssige tiltag for at sikre et godt samarbejde mellem parterne er:

- Opstilling af fælles værdisæt, fælles mål og tydelig forventningsafstemning
- Tidlig involvering af alle parter og relevante kompetencer
- Porteføljestyring og langsigtet planlægning
- At finde løsninger i stedet for at tænke i konflikt og ansvar
- Afklaring af risici og fælles håndtering heraf
- Udvikling og innovation
- Evaluering og læring på tværs af projekter og parter

## MANGE POTENTIALER VED STRATEGISKE PARTNERSKABER

Der er mange potentialer ved at arbejde i et længerevarende strategisk partnerskab. Det drejer sig bl.a. om potentialer for at et kvalitetsmæssigt bedre byggeri samt et økonomisk mere optimalt byggeri. Blandt de væsentligste er<sup>1</sup>:

- Bedre mulighed for at afklare projektbehov undervejs med rådgivning, så der ikke handles på et begrænset vidensgrundlag
- Bedre forståelse for brugerbehov
- Bedre mulighed for at forfølge mål som f.eks. bæredygtighed, brugeroplevelse og cirkulærøkonomi
- Bedre mulighed for løbende involvering af bygherren i projektudviklingen
- Færre udbud og transaktionsomkostninger i forbindelse med udbud
- Høj fleksibilitet for anvendelse af ressourcer i og på tværs af projekter
- Mulighed for lavere omkostninger som følge af gentagelser
- Mulighed for at opnå en reduceret tidsperiode fra idé til ibrugtagning af et byggeri samt kortere udførelsestid med kortere drift af byggeplads og en tidligere ibrugtagning, hvilket også genererer en økonomisk gevinst
- Virksomhederne i leveranceteams får en forudsigelig omsætning over en årrække
- Stordriftsfordele og strategisk indkøb af materialer
- Mulighed for at flette byggeriets faser sammen og opnå bedre totaløkonomi og lavere driftsudgifter

<sup>1</sup> Se også bilag 23: BUILD Rapport: Strategiske partnerskaber i Københavns Kommune (Erfaringer og resultater 2017-2019)

Effekterne af det velfungerende strategiske partnerskab vil typisk være forbedring af:

- Arbejdsflow og kapacitetsudnyttelse
- Udnyttelse af ressourcer på tværs af organisationer og leverancekæder
- Åbenhed og opbygning af gensidig tillid
- Forståelse og læring på tværs af virksomheder og projekter
- Afprøvning af løsninger, bedre bygbarhed og bedre erfaringsopsamling
- Processer og samarbejde
- Håndtering af interesser

Da der i det strategiske partnerskab er tale om et samarbejde etableret på baggrund af en projektportefølje vil denne samarbejdsform kun være relevant for nogle typer af bygherrer. Boligorganisationer, kommuner og regioner har alle fortløbende projektporteføljer, der kan samles i ét udbud til et strategisk partnerskab – evt. på tværs af flere bygherrer, der har ensartede projekter (f.eks. flere kommuner eller flere boligselskaber). Mellem private bygherrer og faste leveranceteams har man i mange år set længerevarende samarbejder, der på flere områder minder om det, de offentlige bygherrer nu kan etablere.

# FORUDSÆTNINGER OG BARRIERER

Bygherrens muligheder for udbud af bygge- og anlægsopgaver er indledningsvist forbundet med nogle overvejelser omkring risici og samarbejdsformer. Når man skal vælge udbudsstrategi, er der flere aspekter, der skal overvejes. I følgende eksempel er aspekterne kompleksitet og portefølje. Her indgår en vurdering af, om der er tale om projekter med forhold, der indeholder en høj eller lav grad af kompleksitet og usikkerhed. En høj kompleksitet kan f.eks. være projekter med mange aktører og beslutningsled involveret, som ved kommunale og almene projekter (den lodrette akse i figur 1). Derudover er det en forudsætning for et strategisk partnerskab, at bygherren har en portefølje af projekter med et vist omfang og ensartethed og at denne portefølje skal gennemføres inden for en kortere årrække (den vandrette akse i figuren). Det er en forudsætning for et velfungerende partnerskab, at man sikrer et arbejdsflow med kontinuitet og jævn udnyttelse af kapacitet. Manglende kontinuitet er en udfordring for partnerskabets succes og det kan være et stort problem, hvis bygherren ikke har sikkerhed for at kunne igangsætte tilstrækkeligt med projekter, f.eks. som følge af den politiske beslutningsproces for offentlige bygherrer.

## LEDELSENS FORANKRING OG OPBAKNING ER AFGØRENDE

Både for bygherren og virksomheder i leveranceteams er den ledelsesmæssige forankring og opbakning en afgørende forudsætning. For offentlige bygherrer kan det være en udfordring, hvis politikere eller embedsværk har svært ved at forstå partnerskabsmodellen, fordi man har en indgroet tro på, at klassisk priskonkurrence giver sikkerhed for, at prisen er rigtig. Her gælder de samme argumenter for strategiske partnerskaber som i andre tilfælde; at samarbejdsformen kan give større budgetsikkerhed, færre konflikter<sup>3</sup> og bedre kvalitet. For at bygherren kan give sit politiske bagland sikkerhed for korrekte priser, har man i flere strategiske partnerskaber valgt, at leveranceteamet skal tage udgangspunkt i Molios Prisdatabase, når håndværksudgifterne fastsættes på de enkelte projekter.<sup>4</sup>

- 3 Erfaringer fra de første partnerskaber viser et meget lavt konfliktniveau. I de første fire år af partnerskabet ByK med TRUST's levetid er der f.eks. ikke brugt penge på eksterne advokater. Se desuden bilag 23: BUILD Rapport: Strategiske partnerskaber i Københavns Kommune (Erfaringer og resultater 2017-2019)
- 4 Læs mere i afsnittet om prisdannelse i kapitlet 'Udbud af partnerskabet'.

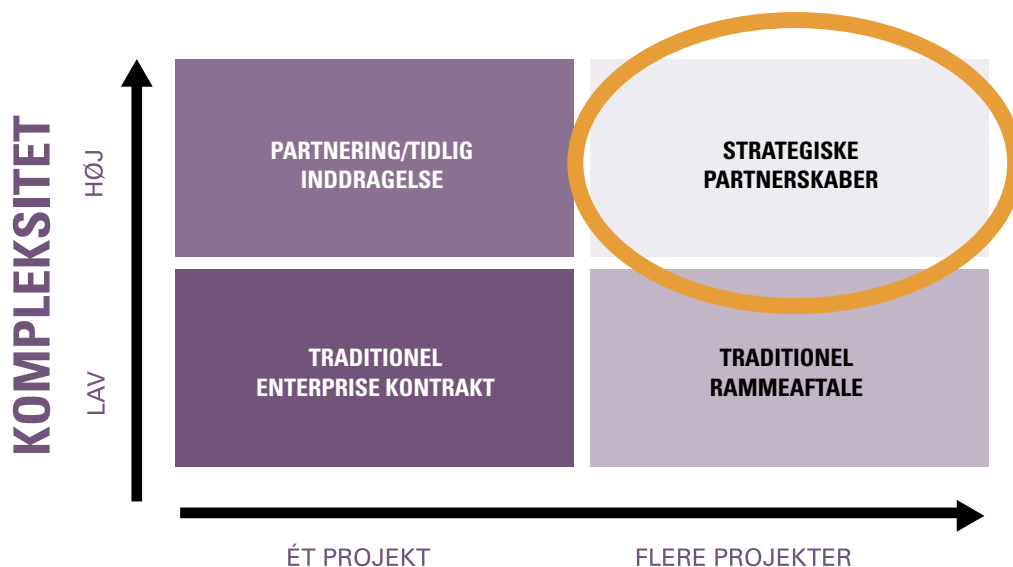


Fig 1. Eksempel på bygherrens overvejelser og forskellige muligheder for at udbyde bygge- og anlægsopgaver<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Figuren er tilrettet fra Jakob Brinkø Bergs PhD afhandling: "In the pursuit of sustainable building renovation – strategic partnerships and new business models in construction", Danmarks Tekniske Universitet, 2021.



For leveranceteams er det en udfordring at skabe en fælles forretningsmodel, da virksomhederne i udgangspunktet har forskellige forretningsmodeller, og det kan være svært at fordele ansvar og risici i et kollektivt setup.

Et længerevarende, tæt og værdibaseret samarbejde er nyt for mange virksomheder. Den enkelte virksomhed skal derfor gøre sig klart, hvad den vil opnå, og om den er klar til at indgå i et sådant samarbejde. Et strategisk partnerskab indebærer, at der skabes en særskilt organisation på tværs af de involverede virksomheder, og at de enkelte parter må tilpasse deres egen organisation, så den kan "rumme" også at indgå i samspil med partnerskabet. Det kan være en særlig udfordring at skabe en sammenhæng mellem den nye organisation, der indgår i partnerskabet, og virksomhedernes moderorganisationer. Der er dog flere måder at løse denne udfordring på, og man kan hente inspiration i de hidtidige strategiske partnerskaber.

## STRATEGISKE PARTNERSKABER KRÆVER FORBEREDELSE - OG TILLID!

Indgåelse af strategiske partnerskaber forudsætter en grundig forberedelse. Ikke mindst hos bygherren, men også hos virksomhederne i leveranceteamet. Udgifter til forberedelse af udbud medfører betydelige transaktionsomkostninger for bygherren. Selv om der spares udbudsomkostninger under gennemførelsen af de enkelte projekter i samarbejdet, så skal fordele eller besparelser hentes ind over en relativ kort årrække for udbudspligtige bygherrer. Med en større projektportefølje ligger der et stort potentiale for en økonomisk og tidsmæssig besparelse for bygherren, når der ikke skal afholdes udbud i de efterfølgende projekter i partnerskabet.

Ved de hidtidige strategiske partnerskaber har kontraktperioden været fire år<sup>5</sup>, men projekter igangsat inden for de fire år kan udføres og færdiggøres efterfølgende, så partnerskabets opgaver samlet strækker sig længere end fire år.

Tilsvarende kræver det en lang og grundig forberedelse og anselige omkostninger for de bydende at etablere et leveranceteam, udarbejde tilbud og indgå i forhandlingsprocessen. Incitamentet for at afgive tilbud er det efterfølgende volumen i opgaver, hvor man kan få en jævn omsætning. Men i flere af de hidtidige strategiske partnerskaber har der ikke været garanti for et minimums-volumen af opgaver, og der er også kun ét konsortium, der vinder opgaven. Bygherren bør derfor overveje at give et passende tilbudsvederlag til alle tilbudsgivere, hvis det er en ekstra omkostningstung tilbudsproces.

## INDDRAGELSE AF SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER

Blandt nogle af byggeriets organisationer har der været en bekymring for om de små virksomheder bliver holdt ude af de strategiske partnerskaber. Denne bekymring er især kommet til udtryk i arkitektbranchen. Små og mellemstore tegnestuer rummer et stort kreativt potentiale, og det kan blive afgørende for partnerskabernes succes, at man får de unge tegnestuer med i et forpligtende samarbejde. Bygherren kan overveje om man ved valg af udbudsform og krav til prækvalifikation kan inddrage denne dagsorden, ligesom potentielle leveranceteams bør overveje denne inddragelse i forbindelse med sammensætning af team og arbejdsform.

Det strategiske partnerskab TRUST har etableret en "rugekasse", hvor man inviterer små tegnestuer til at medvirke i idéudvikling og skitsering på konkrete projekter i partnerskabet. TRUST består i alt af seks virksomheder, men mere end 24 forskellige rådgivningsvirksomheder og 81 entreprenører har været tilknyttet partnerskabet i større eller mindre grad.

<sup>5</sup> Af udbudslovens § 95 stk. 2 følger at en rammeaftale højst kan have en løbetid på fire år, og at forlængelse alene kan ske ved ekstraordinære forhold.

## BYK MED TRUST OG DSP PLUS

Byggeri København (ByK), Københavns Kommunes bygherreorganisation, udbød i 2016 de to første egentlige strategiske partnerskaber i Danmark. Dette resulterede i etablering af de to partnerskaber TRUST og DSP PLUS med fokus på renovering og tilbygninger til skoler og institutionsbyggeri med en rammeaftale på fire år. Aftalerne blev indgået i november 2016:

- TRUST omfattede skole- og dagtilbudsområdet med et samlet forventet omfang på 2,3 mia. kr. Partnerskabet etablerede særskilt projektkontor på Nørrebro i København.
- Partnerskabet DSP PLUS omfattede øvrige typer af institutionsbyggeri (idrætsanlæg, kulturinstitutioner, botilbud mv.) med et forventet omfang på 0,6 mia. kr. DSP PLUS har fælles projektkontor i København NV.

En af ByKs målsætninger med partnerskaberne var at opnå 10 % billigere byggeri. Begge partnerskaber havde en fireårig varighed, men igangværende byggearbejder afsluttes efterfølgende.

Byggeri København udbød i 2021 et nyt strategisk partnerskab til anslået 2,5 mia. kr. Der var tale om en fireårig rammeaftale for perioden 2022-2025 "med det formål, at én strategisk partner skal planlægge, projektere og udføre en række byggeprojekter for Københavns Kommune<sup>6</sup>«.

<sup>6</sup> Se bilag 22: Udbudsbekendtgørelse: Strategisk partnerskab i Byggeri København 2022-2025.

Flere partnerskaber har i deres set up valgt, at både bygherren og leveranceteamet kan afbryde samarbejdet til enhver tid. Både for at holde leveranceteamet til ilden, og for ikke at binde parterne i en lang kontrakt, som de ikke er interesseret i. Men denne usikkerhed betyder også, at alle parter bør være med til at investere de nødvendige opstartsressourcer i det strategiske partnerskab. For entreprenører kan det være en særlig udfordring, at der kan gå lang tid, før der genereres en omsætning - medmindre bygherren fra starten har projekter, der kan påbegyndes hurtigt. På den baggrund kan bygherren overveje muligheden for at komme projekter med forskellig modenhed ind i partnerskabet, så der hurtigere kommer gang i udførelsen. Det er en fordel for alle parter, da det fremskynder udviklingen af de fælles processer i alle aftaletrin.

# ANDRE FORMER FOR LÆNGEREVARENDE SAMARBEJDER

Det er langt fra i alle tilfælde, at det er relevant for bygherren at indgå i et strategisk partnerskab, og længerevarende samarbejder kan have mange forskellige former. Udover uformelle samarbejder mellem private bygherrer og virksomheder kan nedennævnte eksempler på længerevarende samarbejder være alternativer til et strategisk partnerskab.

## RAMMEAFTALE/PARTNERINGAFTALE – EKSEMPEL FRA 'VANDPARTNER'

Vandpartner er et samarbejde mellem tre kommunale selskaber, Århus Vand A/S, Favrskov Forsyning A/S og Odder Spildevand A/S, der optræder som en fælles bygherre og har indgået et længerevarende samarbejde med en række virksomheder. Kontraktuelt er samarbejdet baseret på en fælles partneringaftale og 25 rammeaftaler indgået efter udbud opdelt i en række projektyper. Der indgår i alt 14 virksomheder i partnerskabet, og aftalen har en varighed på seks år startende i 2016. Samarbejdet omfatter fælles vision og mål, organisering af innovation, årlige udviklings- og handlingsplaner og en langsigtet projektportefølje. Den årlige omsætning er i størrelsesordenen 200-250 mio. kr.

## ETAPEDELING OG INSPIRATION FRA IPD – EKSEMPEL FRA 'STADIONKVARTERET'

Stadionkvarteret er en almen boligbebyggelse og et eksempel på et længerevarende samarbejde om et stort renoveringsprojekt, der blev udviklet opdelt i etaper med læring og optimering efter hver etape. Projektet er et eksempel på anvendelse af principper fra IPD (Integrated Project Delivery), hvor entreprenøren involveres i samprojektering. Entreprenøren på projektet blev udvalgt ved et tidligt udbud, og efter samprojektering af første etape blev kontrakten genforhandlet, og der blev indgået en betinget entreprisekontrakt for samtlige etaper. Desuden blev der indgået en samarbejdsaftale mellem alle involverede parter. Der blev etableret et fælles projektkontor i bebyggelsen under renoveringen. Boligselskabets målsætning var først og fremmest en høj grad af budgetsikkerhed i relation til den fysiske helhedsplan, der var aftalt med Landsbyggefonden. Projektperioden løb fra 2015 til 2019 med en samlet renoveringssum på 1,6 mia. kr.

# BYGHERRENS FORBEREDELSE

Der ligger et stort analyse- og udviklingsarbejde i bygherrens forberedelse inden udbud af et strategisk partnerskab. Bygherren skal bl.a. nøje vurdere den konkrete projektportefølje og samtidig være parat til, at der vil ske forandringer i egen organisation. Bygherren bør også overveje fordele og ulemper ved at have en eller få samarbejdspartnere på både kort og lang sigt i forhold til egne forretningsmæssige hensyn og risici samt påvirkningen af markedet

## INDLEDENDE OVERVEJELSER

Bygherren bør indledningsvis analysere sin egen situation og afklare, hvilke udfordringer organisationen har, og hvad man derfor ønsker at opnå ved at indgå i en ny samarbejdsform. Overordnet set vil det være et ønske om mere effektiv gennemførelse af byggeprojekter, men der kan også være mere specifikke udfordringer – eksempelvis omkring kvalitet eller brugere. Det skal ligeledes klarlægges, om man er parat til at indgå i et værdibaseret samarbejde, og om man er villig til at gennemføre forandringer i egen organisation. Værdibaseret samarbejde kræver, at man på en klar og tydelig måde kan forklare sit værdisæt, at medarbejderne er fortrolige med værdisættet, og at man kan opsætte mål, der viser, om man opfylder visionen.

Vi anbefaler, at bygherren indsamler information om strategiske partnerskaber og andre mulige samarbejdsformer. Det kan ske ved at tale med andre bygherrer om deres erfaringer med igangværende eller tidligere samarbejder, hvad de ønskede at opnå og i hvilket omfang de har fået ønskerne indfriet. Det kan være en fordel af finde tidligere strategiske partnerskaber inden for samme segment – f.eks. den almene eller offentlige sektor.

Bygherren kan indgå i en markedsdialog med relevante virksomheder, f.eks. ved at arrangere møder og invitere entreprenører og rådgivere til seminarer o.l., hvor bygherren fremlægger sine indledende overvejelser og får erfaringer og feedback fra aktører i markedet<sup>7</sup>.

Bygherren skal desuden vurdere, om projektporteføljen er af tilstrækkeligt omfang og sammensætning til at etablere et strategisk partnerskab, og om bygherren har mulighed for at finansiere projekterne over en kortere årrække. Ud fra ovennævnte kan der udarbejdes en strategi og et beslutningsgrundlag for en udviklingsproces frem mod at påbegynde et udbud. Bygherren bør også overveje fordele og ulemper ved at have en eller få samarbejdspartnere på både kort og langt sigt i forhold til egne forretningsmæssige hensyn og risici samt påvirkningen af markedet.

Det er afgørende, at der sikres ledelsesmæssig opbakning og engagement, og for politisk ledede organisationer kræves ligeledes, at der er politisk forankring. Der skal være enighed om værdier, målene og den udviklingsproces og forandring, som det vil indebære at nå målene. Samtidig skal det sikres, at der er den nødvendige ledelsesmæssige beslutningskraft og vilje til at gennemføre projekterne i en takt, som gør det attraktivt for virksomheder at indgå i et langsigtet samarbejde.

## BYGHERRENS EGEN ORGANISATION SKAL OGSÅ UDVIKLES

Bygherrens ledelse skal forstå, at man i strategiske partnerskaber også må ændre i egen organisation og processer. Som led i udviklingsprocessen skal bygherren derfor planlægge, hvordan egen organisation kan tilpasses i forhold til det kommende samarbejde. Bygherren skal have klarhed over egne processer, skabeloner og forretningsgange, så de kan beskrives i udbudsmaterialet. Jo bedre bygherren får beskrevet sine egne forretningsgange, jo nemmere er det for leveranceteamet at indgå i dem og blive en tæt og værdifuld sparringspartner for bygherren. Hvis bygherren ikke får beskrevet sin egen organisation ordentligt, opfattes det som en risiko af tilbudsgiverne. Det samme gælder, hvis tilbudsgiverne fornemmer, at bygherrens organisering i forhold til partnerskabet ikke er ordentligt forankret i bygherrens "moderorganisation". Eksempelvis

<sup>7</sup> Læs mere i Værdibyggs vejledning "[Dialog i udbudsprocessen](#)".

skal bygherrens leder af samarbejdet med partnerskabet være stærkt forankret i moderorganisationen og have fuld opbakning til arbejdet med det strategiske samarbejde.

Bygherren kan naturligvis ikke forberede sig på alt, og en del af forandringerne vil først komme, når det vindende leveranceteam er på plads, og samarbejdet starter. Her bliver begge parter klogere på, hvordan man bedst tilpasser sig hinanden og får samarbejdet og projekterne til at fungere bedst muligt.

## VURDERING AF EGNE KOMPETENCER OG MEDARBEJDERE

Bygherren må analysere behovet for nye kompetencer i egen organisation og vurdere, om der skal ansættes nye medarbejdere, eller i hvilket omfang nuværende medarbejdere bør efteruddannes. Bygherrens projektledere skal have sans for samarbejdsmodellen og en helhedsforståelse for hele partnerskabets behov. Det kan være relevant at udpege eller ansætte medarbejdere, der kan fungere som forandringsagenter, som sammen med ledelsen står i spidsen for forandringsprocessen med særligt fokus på den kulturelle forandring.

På det faglige plan stilles der også nye krav til bygherrens organisation og kompetencer. Det gælder bl.a. på det økonomiske område. Ved traditionelt udbud kan bygherren i vid udstrækning basere sig på at sammenligne tilbudspriser fra tilbudsgivere. Ved strategiske partnerskaber er der behov for at bygherreorganisationen er i stand til at udarbejde overslag, definere target-priser, benchmarke byggeomkostninger, vurdere økonomi i åbne bøger og være en ligeværdig dialogparter med leveranceteamets kalkulationsspecialister.

Desuden skal idéen om et strategisk partnerskab sælges til andre dele af organisationens medarbejdere, bagland og kunder/brugere. Det skal afklares, hvordan samarbejdet mellem bygherreorganisation og de øvrige dele af virksomheden skal organiseres både på beslutningsniveau og i forhold til brugerinvolvering.

Det vigtigt at forstå, at de deltagende organisationer i partnerskaber også gennemfører "traditionelle" byggesager ved siden af. Bygherren kan typisk ikke realisere alle projekter gennem partnerskaber, hvilket betyder, at bygherreorganisationen skal organiseres, så både traditionelle og partnerskabsprojekter kan gennemføres succesfuldt. Grundet forskellige arbejdsmetoder, kan det være hensigtsmæssigt at opdele bygherreorganisationen i forskellige teams eller afdelinger, der håndterer de forskellige samarbejdsformer.

## PROJEKTPORTEFØLJEN ER ESSENTIEL

Det skal vurderes, hvor stort et volumen og hvilke typer af projekter, der skal indgå i samarbejdet, og om der evt. skal indgås parallelle samarbejder om forskellige kategorier af projekter.

Som udgangspunkt vil et stort volumen gøre et samarbejde attraktivt for store virksomheder eller for mindre virksomheder, der er gået sammen i teams. De første udbud på strategiske partnerskaber i Danmark har omfattet porteføljer på flere milliarder kroner. På den anden side kan et mindre volumen åbne op for, at samarbejdet bliver attraktivt for mindre virksomheder. Egedal Kommune har f.eks. gennemført et udbud af et strategisk partnerskab i 2020 om renovering af fire skoler og opførelse af temahuse ved to af skolerne. Den samlede portefølje forventes at ligge i størrelsesordenen 250-400 mio. kr.<sup>8</sup>

8 Se bilag 9-12 for materiale fra Egedal kommunes udbud af strategisk partnerskab.

## RAMMER FOR PORTEFØLJEN

En kendelse fra EU-Domstolen i december 2018 har fastslået, at det maksimale volumen skal fremgå af et udbud. På baggrund af udtalelserne fra EU-Domstolen skal ordregiver ved fastsættelsen af den maksimale mængde være opmærksom på, at rammeaftalen alene kan anvendes, indtil den angivne mængde er opbrugt, hvorefter den anses for »bortfaldet« på samme måde, som hvis rammeaftalen var udløbet i varighed. Ordregiver bør således nøje overveje, hvad den maksimale mængde varer eller tjenesteydelser skal være for at sikre, at aftalen ikke »bliver brugt op« på et tidligt tidspunkt i dens levetid.

Bygningsstyrelsen havde svært ved at fastsætte en fremtidig maksimal volumen af opgaven i deres udbud af strategisk partnerskab. For at følge EU-dommen har de derfor i udbudsbekendtgørelsen indsat et spænd på volumen, samt i rammeaftalen indsat en kontraktændringsklausul om udvidelse af kontraktens volumen (ændring i medfør af kontrakt). Ved denne løsning har man søgt at give større transparens til tilbudsgiverne. Dog skal den angivne maksimale volumen inkl. optioner og ændringsklausuler fortsat fremgå af udbudsbekendtgørelsen.

## FSBHJEM

fsbHJEM er et strategisk partnerskab mellem det almene boligselskab fsb og leveranceteamet HJEM. Partnerskabet blev indgået i 2019 og der blev etableret projektkontor til partnerskabet i fsb's hovedkontor på Rådhuspladsen i København. Partnerskabet omfattede renovering af almene boliger. fsb's motivation for etablering af partnerskabet var bl.a. at opnå en ny samarbejdsform, hvor entreprenøren involveres fra starten. Det samlede omfang er anslået til 2,4 mia. kr.

En vis ensartethed i projekterne kan være en fordel for at opnå specialisering og optimere lærings- og gentagelseeffekter. Københavns Kommune udbød parallelt to strategiske partnerskaber opdelt i forskellige bygningskategorier – udbygning og renovering af skoler (forholdsvis ensartet) og øvrige typer institutionsbygninger (kan være meget forskellige opgaver).

Det er ikke sikkert, at der er noget organisatorisk og ressourcemæssigt "sparet" for bygherren ved at gennemføre flere sideløbende partnerskaber. Københavns Kommunes erfaringer har været, at det porteføljemæssigt var rigtigt at skille deres opgaver i to strategiske partnerskaber, men at disse er – og skal være – to forskellige partnerskaber med to forskellige ledelser, personsammensætninger mv. Bygherren skal altid gøre sig nøje overvejelser og foretage grundige analyser af, om projektporteføljens samlede omfang står mål med de etablerings- og ressourcemæssige omkostninger som et strategisk partnerskab kræver.

Endelig er det væsentligt, at der også fra bygherresiden er kontinuitet i samarbejdet. Bliver partnerskabet brugt som en simpel rammeaftale, som anvendes ad hoc af forskellige dele af bygherreorganisationen, mister man fordelene ved gentagelse og stordrift. Derfor bør det strategiske samarbejde have et stort volumen og være samlet på få hænder, da bygherren er en samlende kraft. Hvis samarbejdet kommer som "knopskydning", der ikke er forankret ét sted hos bygherren, får man ikke det løbende samarbejde, som er forudsætningen for, at det lykkes.

## PROJEKTER KLAR FRA START

Det bør også overvejes, om der er behov for at klargøre projektporteføljen inden udbud. Specielt fleksibiliteten i igangsættelse af projekterne er vigtig, da det er afgørende for kapacitetsudnyttelsen og læring i partnerskabet. Det er en god idé, at bygherren fra start har projekter klar, som leveranceteamet kan gå i gang med. Det vil også være attraktivt for entreprenører, at nogle af disse projekter hurtigt kan komme i gang udførelsesmæssigt, så entreprenøren hurtigt får gang i en omsætning og læring fra samarbejdet. Man skal dog gøre sig klart, at fordelene ved tidlig involvering ikke realiseres fuldt i disse tidlige projekter.

Det kan være en mulighed at involvere særskilte rådgivere i at klargøre porteføljen. Egedal Kommune har f.eks. haft et arkitektfirma til at udarbejde scenarier for udvikling af skolerne, og kommunalbestyrelsen har besluttet, hvilke scenarier byggepartnerskabet skal arbejde videre med at realisere.

## REGION HOVEDSTADENS STRATEGISKE PARTNERSKAB

Regionen Hovedstadens partnerskabsudbud fra 2020<sup>9</sup> omfattede primært renoverings- og om/tilbygningsopgaver på regionens hospitaler. De enkelte projekter er, i sammenligning med øvrige udbud i strategiske partnerskaber, af mindre størrelse, men der er til gengæld mange med en høj teknisk kompleksitet. Derfor gav det mening for Region Hovedstaden at samle viden og kompetence ved indgåelse af en partnerskabsaftale. Det samlede omfang af partnerskabsaftalen var anslået til 2,2 mia. kr.

9 Se bilag 21: Udbudsbekendtgørelse fra Region Hovedstaden: Rammeaftale om strategisk partnerskab

## CSP - CIVICAS STRATEGISKE PARTNERSKAB

Det fynske boligselskab Civicas strategiske partnerskabsudbud<sup>10</sup> byggede på en rammeaftale, der indeholdt planlægning, projektering, gennemførelse og idriftsættelse af en portefølje af renoveringsprojekter samt nedrivning og nybyg. Det samlede omfang af partnerskabsaftalen blev anslået til 3,0 mia. kr.

10 Se bilag 20: Udbudsbekendtgørelse fra Civica: Rammeaftale om strategisk partnerskab

# UDBUD AF PARTNERSKABET

Udbud af et strategisk partnerskab er en stor opgave, der kræver mange ressourcer for både bygherre og bydende leveranceteams. Bygherre skal klarlægge målsætningerne for samarbejdet og være grundig med at afdække egne kompetencer og ressourcer allerede inden udbudsprocessen. Emner som udvælgelses- og tildelingskriterier kan ligeledes have stor betydning for partnerskabets succes. I denne fase bør bygherren ligeledes gøre sig overvejelser om, hvor meget leveranceteamet skal involveres i bygherrens forretningsprocesser, porteføljestyling og beslutningsproces. Hvis der skabes en robust forbindelse mellem leveranceteamet og bygherren omkring disse emner, kan det lede til større gevinster for alle parter.

## VALG AF UDBUDSFØRM SKAL PASSE TIL BYGHERRENS MÅL OG ØNSKER

Det juridiske grundlag for strategiske partnerskaber er en rammeaftale, som indebærer, at der som hovedregel kan indgås aftaler uden særskilte udbud løbende over kontraktperioden.

Udbudsformen kan variere, men typisk vil man foretage et begrænset udbud med prækvalifikation og benytte udbud med forhandling efter tildelingskriteriet bedste forhold mellem pris og kvalitet. Ofte vil bygherren gennemføre en forudgående markedsdialog for at være sikker på, at der er et marked til et udbud af et partnerskab. Dette kan også være et forvarsel til virksomheder, der kan begynde at finde sammen med dem, de vil afgive tilbud med.

Er der særlige vilkår, der kræver leveranceteamets input før udbudsmaterialet kan færdiggøres, kan bygherren måske også afklare dette gennem en tidlig markedsdialog – eller ved udbud med konkurrencepræget dialog<sup>11</sup>.

---

11 Læs mere i Værdibygs vejledning "[Dialog i udbudsprocessen](#)".



## PROCES VED UDBUD MED FORHANDLING

Med udgangspunkt i udbud med forhandling<sup>12</sup> kan processen gennemføres med følgende trin:

1. Annoncering af udbuddet med angivelse af det tidspunkt, hvor udbudsmaterialet vil være tilgængeligt.
2. Udbudsmaterialet offentliggøres med mulighed for at ansøge om prækvalifikation.
3. Spørgemøde afholdes for alle interesserede ansøgere og mulighed for at fremsende skriftlige spørgsmål. Alle interesserede ansøgere modtager skriftlige svar på samtlige spørgsmål og evt. rettelsesblade til udbudsmaterialet.
4. Prækvalifikationsansøgninger vurderes ud fra udvælgelseskræterier fastsat i udbudsmaterialet. Det anbefales *kun* at prækvalificere tre tilbudsgivere (der skal prækvalificeres *minimum* tre ansøgere), da det skærper tilbuddene i konkurrencen. Samtidig har tilbudsgiverne til et strategisk partnerskab gjort sig grundige overvejelser inden, de søgte om prækvalifikation, og derfor er det usandsynligt, at tilbudsgivere springer fra undervejs.
5. Der afholdes spørgemøde for de prækvalificerede tilbudsgivere og mulighed for at fremsende skriftlige spørgsmål. Alle tilbudsgivere modtager skriftlige svar på samtlige spørgsmål og evt. rettelsesblade til udbudsmaterialet.
6. Forhandlingsmøder afholdes med hver tilbudsgiver i forlængelse af hinanden i en eller flere runder. Her får hver tilbudsgiver lejlighed til at præsentere sit tilbud for bygherren, og parterne kan have dialog om opgaven, udbudsmaterialet og tilbuddet.
7. Efter forhandlingsmødet kan tilbudsgiverne viderebearbejde og justere deres tilbud. Tilsvarende kan udbudsmaterialet justeres, og i så fald sendes rettelsesblade til alle tilbudsgivere.
8. Endelige tilbud evalueres ud fra tildelingskræterierne fastsat i udbudsmaterialet, og det mest økonomisk fordelagtige tilbud udvælges. Tilbudsgiverne informeres skriftligt om vurderingen af deres tilbud.
9. Kontraktindgåelse og aftaler i forbindelse med opstart.

---

12 Læs mere i Værdibygs vejledning "[Udbud med forhandling](#)".

Bygherren bør afdække egne kompetencer og ressourcer i forhold til udbud og afklare, om der er behov for at involvere eksterne rådgivere ved valg af udbudsform, udarbejdelse af udbudsmateriale og gennemførelse af udbud, forhandling og kontraktindgåelse. Udbudsformen skal passe til de ønsker, bygherren har til samarbejdet, mens der samtidigt tages højde for, at udbudet ikke bliver for kompliceret.

## UDARBEJDELSE AF UDBUDSMATERIALE

Som grundlag for udarbejdelse af udbudsmaterialet skal bygherren gøre sig klart, hvordan man vil agere som strategisk partner. Udbudsmaterialet skal præsentere, så samarbejdet fremstår attraktivt for potentielle samarbejdspartnere. For bygherren kan der samtidig ligge en stor værdi i, at de kommende samarbejdspartnere ser bygherren som strategisk vigtig. Bygherren kan med fordel gå ind i en dialog med markedet for at indhente viden om markedet og høre markedets tanker ift. det konkrete udbud<sup>13</sup>.

Udbudsmaterialet skal indeholde en beskrivelse af bygherrens organisation, beslutningsprocesser og forretningsprocesser, inkl. brugerinvolvering. Der bør imidlertid også åbnes op for en vis fleksibilitet, så bygherrens forretningsprocesser kan tilpasses leveranceteamets forretningsprocesser. Samtidig bør partnerskabet så vidt muligt benytte byggeriets standarddokumenter som AB18/ABR18 og Ydelsesbeskrivelserne som grundlag for projekterne. Det øger gendeligheden for tilbudsgiverne og reducerer risiko ved et komplekst, specialiseret projektgrundlag.

## MÅLSÆTNINGER FOR SAMARBEJDET

Der bør defineres målsætninger, herunder værdimål, for samarbejdet, samt hvordan der følges op på målsætninger og resultater, så der kan korrigeres løbende. Forventninger til, hvordan der skal arbejdes med innovation og udvikling af både samarbejdet og de bygningsmæssige løsninger, bør også klargøres. Endvidere skal der udarbejdes en opgavebeskrivelse for den

projektportefølje, der forventes at indgå i samarbejdet. Detaljeringsgraden heraf vil afhænge stærkt af porteføljens karakter og sammensætning, herunder spændet i forventet anlægsøkonomi, renovering/nybyg og typen af brugere/beboere. Man bør dog undgå meget detaljerede krav, som begrænser kreativitet og muligheden for at udvikle nye løsninger i fællesskab. I stedet for krav, bør man beskrive bygherrens og projekternes behov, f.eks. ved at der udarbejdes en nærmere beskrivelse af de første projekter. Involvering og indflydelse af brugere og andre centrale interessenter skal ligeledes beskrives i udbudsmaterialet. Det kan f.eks. være driftsorganisationen, kommunale myndigheder med særlige grænseflader til partnerskabet og/eller boligafdelingsbestyrelser. Ovenstående målsætninger og værdier genbesøges sammen med leveranceteamet, når dette er valgt.

## REBUS' UDBUDSKONCEPT

På baggrund af erfaringerne fra Københavns Kommunes udbud af to strategiske partnerskaber har samfundspartnerskabet REBUS sammen med et advokatfirma udviklet et udbudskoncept for strategiske partnerskaber, som har ligget til grund for de efterfølgende udbud af strategiske partnerskaber fra de almene boligorganisationer fsb og KAB. Udbudskonceptet omfatter en vejledning, en standardrammeaftale og et sæt standardudbudsbetingelser til anvendelse ved strategiske partnerskaber om bygge- og anlægsopgaver. Konceptet er baseret på udbudsformen udbud med forhandling, og på at der indgås en rammeaftale på fire år. Konceptet kan anvendes både ved nybyggeri, renovering og anlægsarbejde<sup>14</sup>.

14 Udbudskonceptet er udarbejdet af samfundspartnerskabet REBUS i samarbejde med advokatfirmaet DLA Piper. Udbudskonceptet findes på [www.rebus.nu/viden-og-vaerktoejer/udbudskoncept/](http://www.rebus.nu/viden-og-vaerktoejer/udbudskoncept/)

13 Læs mere om markedsdialog i Værdibygs vejledning "Dialog i udbudsprocessen"

Udbudsmaterialet skal indeholde en beskrivelse af udbudsprocessen – herunder hvordan forhandlingsforløbet er planlagt. Desuden skal materialet indeholde en tidsplan både for udbudsprocessen, forventet opstartstidspunkt og kontraktperioden samt en plan for forløbet med afslutning af igangsatte projekter efter kontraktperiodens ophør.

Bygherren skal søge at optimere udbudsprocessen og undgå unødige transaktionsomkostninger. Det er kulturen at give et tilbudsvederlag, som kompenserer tilbudsgiverens direkte omkostninger.

## PORTEFØLJESTYRING

I udbudsmaterialet bør det endvidere beskrives, hvorledes leveranceteamet skal indgå i arbejdet med porteføljestyring og beslutningsprocessen om igangsætning af konkrete projekter. Herunder skal bygherren afklare krav til leveranceteamets basisorganisation i forbindelse med partnerskabet, og om leveranceteamet vil få særskilt betaling for basisorganisationen eller skal indregne udgifterne hertil som en del af et overhead.

## UDVÆLGELSESKRITERIER OG TILDELINGSKRITERIER

Udvælgelseskriterier og tildelingskriterier bør overvejes grundigt, bl.a. med hensyn til eventuelle targetpriser, hvordan kvalitet og budgetsikkerhed indgår som vurderingskriterier og hvordan man vurderer tilbudsgivernes tilgang til samarbejdet. Bygherren bør ikke bare bruge "generiske tildelingskriterier", men nogle der afspejler bygherrens behov og ønsker, og som har et godt samspil med den konkrete projektportefølje. Det gælder både brug af referencer i prækvalifikationen og i de konkrete kvalitative underkriterier ved tildelingen<sup>15</sup>. Der er eksempler på, at bygherrer har bedt tilbudsgiverne om at løse en simpel case, der indeholdt problemstillinger fra projektporteføljen. Det kan være en god måde at vurdere tilbudsgiverne, men skal gøres med omtanke, da det kan være en stor opgave at løse en case som del af tilbudsgivningen.

<sup>15</sup> Læs mere i Værdibyggs vejledning "Kvalitet som tildelingskriterium".

## UNDERKRITERIER, DELKRITERIER OG VÆGTNING

Tabel 1 viser underkriterier, delkriterier og vægtning i fsb's udbudsbetingelser til udbud om strategisk partnerskab fra 2018<sup>16</sup>. Udbudsbetingelserne bygger på REBUS' paradigme for udbudsbetingelser fra 2017.

Under delkriteriet "Forståelse" vurderes det typisk, i hvor høj grad tilbudsgiver demonstrerer forståelse for samarbejdsformen i det udbudte strategiske partnerskab samt eventuel forståelse for den politiske dagsorden, bygherren kan være en del af. Er bygherren f.eks. en almen boligorganisation, kan vurderingen gælde forståelsen for almene byggesager, herunder den almene kontekst, de almene processer og beboerhåndtering. Under delkriteriet "Sammenhængskraft" indgår en vurdering af, i hvor høj grad leveranceteamet demonstrerer et optimalt samspil virksomhederne og personerne imellem, der viser, at de samlet set har en god sammenhængskraft til at understøtte processerne i det strategiske partnerskab.

Ved brug af underkriteriet "Optimering" bør det præciseres, om kriteriet opfattes i bred forstand som anvendelse af værktøjer, der optimerer dagligdagen i partnerskabet, eller om det er optimering i projekternes løsninger eller proces.

<sup>16</sup> Se bilag 8 og 15 med henholdsvis fsb's og Byggeri Københavns udbudsbetingelser til udbud om strategisk partnerskab.

I REBUS' paradigme for udbudsbetingelser indgår desuden underkriteriet "Byggetekniske løsninger". Her vurderes det, i hvor høj grad tilbudsgiveren tilbyder hensigtsmæssige byggetekniske løsninger, der på innovativ vis kan bidrage til at skabe bedre byggeri, billigere byggeri og for ordregiver mindre risikofyldt byggeri end traditionelle løsninger. Tilbudsgiver skal komme med konkrete eksempler på, hvorledes de tilbudte byggetekniske løsninger skaber fordele for ordregiver.

Udbudsmaterialet kan indeholde en risikomodel, der definerer fordeling af risiko mellem parterne.

## HÅNDTERING AF KONFLIKTER OG RISIKO

Der bør tillige indgå en konfliktløsningsmodel for, hvordan eventuelle konflikter håndteres på forskellige organisatoriske niveauer. Som følge af AB-reglerne skal man bruge mediation eller mægling som del af konfliktløsningen. Det giver særlig god mening i et længevarende partnerskab, hvor man skal kunne arbejde videre i den gode relation. Det kan være en mulighed at udpege en fast mediator/mægler allerede ved projektets start<sup>17</sup>.

Udbudsmaterialet kan indeholde en risikomodel, der definerer fordeling af risiko mellem parterne<sup>18</sup>.

## MODEL TIL PRISDANNELSE PÅ DE ENKELTE PROJEKTER

Leveranceteamet vil i forbindelse med de enkelte projekter typisk fastsætte sine håndværkerudgifter efter eller med udgangspunkt i 1) Molio Prisdats priser eller tilsvarende og/eller 2) tilbudspris indhentet fra underentreprenører. I de første partnerskaber har en kombination af de to modeller været den bedste løsning. Leveranceteamet indhenter og beregner en tilbudspris,

som eftervises med Molios priser. Det giver bygherren en sikkerhed for, at priserne ikke er milevidt fra markedsniveau.

Entreprisensummen fastsættes som summen af:

- Håndværkerudgifter og byggeplads
- Dækningsbidrag
- Intern teknisk rådgivning
- Vejrligsbestemte vinterforanstaltninger

Etablering af fælles projektkontor sender et klart signal. Bygherren skal redegøre for, om der stilles et projektkontor til rådighed for leveranceteamet, og hvilke forhold leveranceteamet skal være ansvarlig for i forbindelse med etablering og drift af evt. projektkontor. For leveranceteamet vil det mindske opstarts- og driftsomkostninger, når bygherren stiller projektkontor til rådighed, og da leveranceteamets omsætning i partnerskabet er usikker, så vil det sende et klart signal om, at bygherren forpligter sig til partnerskabet. Læs mere om fælles projektkontor og argumenter for og imod i vejledningen om strategiske partnerskaber – samarbejdets gennemførelse.

## KAB OG BYGGEPARTNERSKABET & OS

Byggepartnerskabet & os er et strategisk partnerskab mellem boligadministrationsselskabet KAB og leveranceteamet & os. Partnerskabet blev indgået i 2019 med projektkontor på Havneholmen i København. Partnerskabet omfattede renoivering af almene boliger. KAB's primære formål med partnerskabet var at sikre bedre samarbejde i komplekse byggesager. Det samlede omfang er anslået til omkring 6 mia. kr.

<sup>17</sup> Læs mere i Værdibygs vejledning "Mediation og mægling".

<sup>18</sup> Læs mere i Værdibygs vejledning "Etablering af risikostyring".

UNDERKRITERIER	VÆGTNING	DELKRITERIER	VÆGTNING
Økonomi	25 %	Arbejder udført af eksterne underentreprenører	22,5 %
		Arbejder udført af DSP	22 %
		Fælles byggeplads og årstidsbestemte vinterforanstaltninger	9 %
		Timepriser for rådgivere og håndværkere	9 %
		Intern teknisk rådgivning	15 %
		Omkostnings- og avancesats	22,5 %
Basisorganisation samt øvrig organisering og bemanning	25 %		
Forståelse og sammenhængskraft	25 %	Forståelse	50 %
		Sammenhængskraft	50 %
Optimering	25 %		

**Table 1.** Eksempel på underkriterier, delkriterier og vægtning fra fsb's udbud af strategisk partnerskab i 2018.

# LEVERANCETEAMETS FORBEREDELSE

Samarbejdspartnerne i et leveranceteam skal sikre sig, at de tilsammen dækker de faglige kompetencer, der kræves i udbuddet. Den enkelte virksomhed skal være indstillet på at indgå i et værdibaseret samarbejde, og parterne skal have samarbejds-mæssige og kulturelle kompetencer, der matcher hinanden. Helt afgørende er det, at alle parter har en stærk ledelsesmæssig opbakning til at indgå i et strategisk samarbejde.

## AT INDGÅ I ET PARTNERSKAB KRÆVER OPBAKNING OG FORANKRING

Den enkelte virksomhed må afklare om et strategisk partnerskab er attraktivt for den og passer ind i virksomhedens strategi. Dette indebærer en vurdering af egen modenhed, og om man har de rette kompetencer. Man skal gennemtænke mål og forventninger for et sådant samarbejde. En afgørende forudsætning for at gå videre med et strategisk partnerskab er, at der er intern opbakning og strategisk forankring hos virksomhedens øverste ledelse.

Som led i afklaringen bør man undersøge, hvilke muligheder, der er i markedet for at indgå i leveranceteams, og vurdere om de andre virksomheder i teamet matcher ens egne værdier, strategi, kompetencer og kapacitet. Det tager tid at finde og opbygge det rigtige team til et partnerskab, der skal fungere i mange år. Derfor skal man søge at komme tidligt på banen, når man hører om et udbud og gå i dialog med bygheren om rammerne for et kommende udbud for at kunne forberede sig bedst muligt til udbuddet. Man skal ligeledes i dialog med andre interesserede virksomheder for at kunne tage stilling til, om man skal danne team og afgive tilbud sammen.

## KRITERIER FOR VALG AF SAMARBEJDSPARTNERE

Ved de hidtidige strategiske partnerskaber er der variationer i hvordan teams er sammensat, og hvor mange parter der indgår i et leveranceteam. ITRUST indgår der seks virksomheder, og i &os indgår der syv virksomheder, mens der i HJEM indgår fire virksomheder. Grundstammen er en entreprenør, en arkitekt, en rådgivende

ingeniør og en eventuel partnerskabsudvikler<sup>19</sup>, der har særlig fokus på at facilitere og udvikle samarbejdet.

Ved valg af samarbejdspartnerne bør man opstille parametre for, hvad man vil opnå i et leveranceteam:

- Samarbejdspartnerne skal have komplementære kompetencer og tilsammen dække alle de faglige specialer, der er behov for i forbindelse med et konkret udbud
- Parterne skal have samarbejds-mæssige og kulturelle kompetencer, der matcher hinanden og er egnede til et værdibaseret samarbejde
- Alle parter skal have en stærk ledelsesmæssig opbakning til at indgå i leveranceteamet
- Man skal kunne blive enige om en fælles forretningsmodel for partnerskabet, der integrerer og koordinerer virksomhedernes eksisterende forretningsmodeller.

Sammensætning af leveranceteams er ikke kun et spørgsmål om, hvilke virksomheder der indgår. Værdibaseret samarbejde er stærkt afhængig af de konkrete personer, der er involveret. I forbindelse med etablering af teams bør man derfor fra hver part udpege de nøglepersoner, der påtænkes at varetage de centrale roller i samarbejdet, og sammen sikre at disse nøglepersoner har en god 'kemi'. Dette kan eksempelvis gøres gennem tests eller "ansættelsessamtaler" med alle, der skal være en del af partnerskabet.

## ETABLERING AF LEVERANCETEAMET

Ved etablering af leveranceteam bør det fra starten overvejes, hvordan forandringen i retning af en fælles kultur baseret på åbenhed og tillid kan påbegyndes. Det handler bl.a. om, at man nedbryder fordomme mellem de forskellige parter, f.eks. mellem rådgivere og entreprenører. Man kan i den forbindelse udpege nogle forandringsagenter, som opkvalificeres i forhold til at udvikle partnerskabet eller trække på eksterne konsulenter i procesfacilitering. Man skal også udvikle en fælles forståelse for, hvordan man gerne vil opfattes og betragtes, så man fremstår som et fælles og sammentømret team. En gennemtænkt "onboarding" program for medarbejdere i det strategiske partnerskab kan være med til at sikre det fælles team.

<sup>19</sup> Læs mere om denne rolle i vejledningen "[Strategiske partnerskaber – Samarbejdets gennemførelse](#)".

Desuden ligger der en stor opgave i at opnå en grundlæggende forståelse af og respekt for hinandens forretningsvilkår og ansvarsområder. Man skal udvikle en fælles forretningsmodel (se tekstboks), hvilket er en forudsætning for, at man kan nå til enighed om en økonomimodel til fælles prissætning i forbindelse med udarbejdelse af tilbud og efterfølgende afregning af de enkelte parter.

Det er afgørende at afklare, hvordan leveranceteamet som helhed skal ledes og organiseres, og tillige, hvordan projekterne i partnerskabet skal ledes og organiseres. Det skal sikres, at der er de rette ledelsesmæssige ressourcer og opbakning hos alle parter samt repræsentanter, som har egen virksomheds mandat i partnerskabet. Det er væsentligt, at alle ledere har en helhedsforståelse for hele konsortiet og partnerskabets behov. De enkelte parter skal forberede egen organisation og udpege de rette profiler, der skal være med fra start og deltage i tilbudsudarbejdelse og forhandlingsmøder.

## FYSISK OG GEOGRAFISK PLACERING

Det skal ligeledes afklares, hvor leveranceteamet skal placeres fysisk og geografisk. Det er væsentligt for et stærkt samarbejde og udvikling af en fælles kultur, at de medarbejdere, der udgør kernen i leveranceteamet, er placeret sammen i et fælles kontor og helst sammen med eller i nærheden af bygherrens repræsentanter. Det indebærer til gengæld oftest en geografisk afstand til modervirksomhedernes kontorer, og det skaber dermed en udfordring med at fastholde relationerne mellem leveranceteamet og deres moderorganisationer. Det må de enkelte virksomheder overveje, hvordan man håndterer. Man kan f.eks. prioritere medarbejdernes deltagelse i sociale arrangementer både i moderselskabet og i partnerskabet, en fast arbejdsdag hver eller hver anden uge hjemme i moderselskabet og deltagelse i efteruddannelse i regi af moderselskabet. Nogle af disse overvejelser skal gøres tidligt i processen, og allerede mens man udarbejder et fælles tilbud.<sup>20</sup>

## UDARBEJDELSE AF TILBUD

Når et leveranceteam har besluttet sig for at indgå som tilbudsgiver, er det afgørende at forstå bygherrens motivation og behov samt de rammevilkår, som bygherren har. Teamet skal ligeledes forstå bygherrens organisation, beslutningsprocesser og forretningsprocesser. Man bør overveje i hvilket omfang leveranceteamets organisation skal spejle bygherrens organisation.

Tilbuddets udformning er meget afhængigt af udbudsmaterialet. Det er vigtigt at få afklaret alle tvivlsspørgsmål i udbudsmaterialet. Man bør derfor stille spørgsmål til udbudsmaterialet, og hvad der ligger bag de krav, der stilles. Der kan også være behov for at afklare politiske forhold, f.eks. risiko for at finansiering og antallet af projekter reduceres. Det er naturligvis afgørende vigtigt, at bygherren svarer fyldestgørende på tilbudsgivernes spørgsmål, for at skabe det bedste mulige grundlag at lave tilbuddet på.

## FORRETNINGSMODEL

En forretningsmodel er en model, der viser, hvilken værdi en virksomhed leverer til sine kunder, hvordan værdien skabes og hvordan det genererer indkomst til virksomheden. Forretningsmodellen kan beskrives ved fire sammenhængende elementer:

- Værditilbud (value proposition)
- Økonomimodel
- Ressourcer
- Processer

Karikeret kan det anføres som: Rådgivere og entreprenører har forskellige forretningsmodeller: For arkitekter er værditilbuddet at designe bygninger med høj arkitektonisk kvalitet, mens det for rådgivende ingeniører er at rådgive og foreslå troværdige tekniske løsninger. For begge er økonomimodellen baseret på salg af medarbejdertimer. For entreprenører er værditilbuddet at transformere projektmateriale til færdige bygninger, og økonomimodellen er at bygge uden stop i flow og opgaver. Et leveranceteam skal udforme en fælles forretningsmodel, som sikrer deltagerne et robust forretningsgrundlag i hele rammeaftalens varighed.

<sup>20</sup> Andre overvejelser kan vente til opgaven er vundet og leveranceteamaet skal etableres. Læs mere om denne proces i vejledningen "Strategiske partnerskaber – Samarbejdets gennemførelse."

# FORHANDLING OG KONTRAKTINDGÅELSE

Kritiske spørgsmål og åbenhed i forhandlingsfasen skal skabe forståelse for de primære udfordringer, værdier og omkostningsdrivere, der gælder for den anden part.

## PARTERNE SKAL UDVISE MOD OG ÅBENHED I FORHANDLINGEN

Forud for forhandlingerne skal bygherren afklare, hvilke temaer, der skal være udgangspunkt for forhandlingerne og orientere tilbudsgiverne herom som en del af en plan for møderne. Vigtige temaer kan være projektmodel, økonomi-/prismodel, risici, ændringshåndtering, sammenhængskraften i leveranceteamet og konflikthåndtering, men afprøvning af parternes gensidige forståelse af hinandens organisation, forretningsmodeller og processer er ligeledes essentiel. Det aftales, hvordan og hvornår tilbudsgiverne får lejlighed til mundtligt at præsentere deres tilbud i løbet af forhandlingsfasen. Begge parter skal have mod til at stille kritiske spørgsmål og åbne op, så den ene part har mulighed for at forstå, hvad der er de primære udfordringer og omkostningsdrivere for den anden part.

## MØDER MELLEMLY BYGHERRE OG LEVERANCETEAM

Antallet af møder kan variere, og der skal være god tid mellem møderunderne. For fsb var to møderunder passende. I disse møder deltog fire repræsentanter for fsb samt en advokat og en fuldmægtig som bisiddere, og fra det vindende leveranceteam HJEM var der fem deltagere fra tre virksomheder og ingen advokater. Alle deltagere var udset til at have et ledende ansvar i det fremtidige partnerskab fra både bygherre og leveranceteam.





## KONTRAKTINDGÅELSE I EN FÆLLES PROCES

I forbindelse med kontraktindgåelse skal der aftales en plan for udarbejdelse af de kontraktbilag og fælles paradigmer, der skal udvikles i fællesskab i forbindelse med opstart. Det vil typisk foregå i fælles arbejdsgrupper, der etableres af den operationelle ledelse. Det er vigtigt, at alle parter afsætter de nødvendige ressourcer til dette. Det kan f.eks. dreje sig om bilag om økonomi, projekter, måling og evaluering eller konflikthåndtering. Der skal foretages en prioritering og udarbejdes en tidsplan for, hvornår de enkelte bilag skal være færdige.

Der skal ligeledes aftales en plan for mobilisering af medarbejdere til organisationen for både bygherren og leveranceteamet. I planen skal der tages stilling til, hvor medarbejderne skal lokaliseres, og der skal udarbejdes en fælles mødeplan for faste møder. Der kan være behov for at skabe et fælles forum f.eks. for IT-supportere i relation til fælles IT-infrastruktur – både hvis parterne sidder sammen på et projektkontor, og hvis de sidder hver for sig. Der bør ligeledes aftales koordineret nyhedsformidling om kontraktindgåelsen både eksternt og internt hos de enkelte parter. Det kan evt. være relevant at foretage fælles interessentanalyse og udarbejde en kommunikationsplan for løbende fælles information – f.eks. i form af hjemmesider og nyhedsbreve. Disse forhold behandles nærmere i vejledningen om gennemførelse af strategiske partnerskaber.

## RELATEREDE PUBLIKATIONER FRA VÆRDIBYG

Denne vejledning indeholder konkrete anbefalinger til de tidlige overvejelser, forberedelse, udbud og kontraktindgåelse i forbindelse med strategiske partnerskaber. I vejledningen 'Strategiske partnerskaber - Samarbejdets gennemførelse' findes anbefalinger til etableringen og opstart af partnerskabet samt det løbende samarbejde og gennemførelse af projekter. For vejledninger vedrørende godt samarbejde på byggeprojekter henvises til øvrige vejledninger fra Værdibyg.

Alle Værdibygs publikationer kan downloades på [www.vaerdibyg.dk/vejledninger/](http://www.vaerdibyg.dk/vejledninger/)

## RELATEREDE PUBLIKATIONER FRA REBUS

Nedenstående publikationer kan downloades på [www.rebus.nu/viden-og-vaerktoejer/](http://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](http://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)