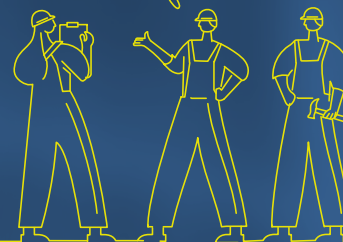
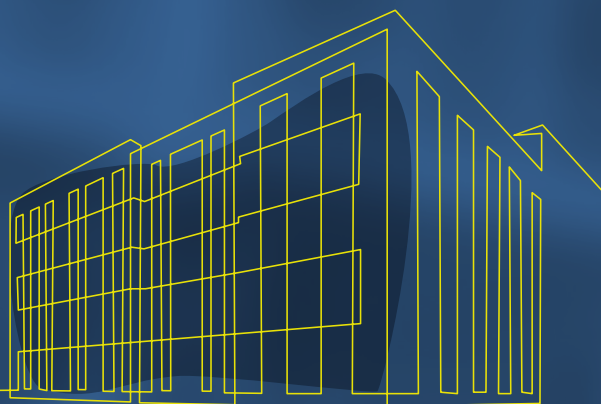


Strategiske partnerskaber i alment byggeri

Vidensopsamling



AlmenNet udviklingsprojekt: Strategiske partnerskaber i alment byggeri

Udgave: 1. udgave

Udgivelsesår: 2022

Udgiver: AlmenNet, Studiestræde 50, 1554 Kbh

Projektejere: fsb & KAB

Projektdetagere: Udviklingsprojektet er gennemført i et tæt samarbejde mellem boligselskabernes strategiske partnerskaber og AlmenNets sekretariat. Undervejs i forløbet har følgende personer bidraget fra de to strategiske partnerskaber:

fsb HJEM: Helene Freiesleben Bjergelund (fsb), Johnni Andersen (fsb), Lone Zeeberg (fsb), Henning Jørgensen (NCC), Erik Vibe Pedersen (NCC), Per Vedel Brøndsted (tidl. NCC), Britt Nemmøe (Rubow Arkitekter), Morten Dam Hansen (COWI), Mie Wittenburg (Smith Innovation).

Byggepartnerskabet &Os: Rolf Andersson (KAB), Ulrik Steen Jensen (tidl. KAB), Meik Keller (KAB), David Ploug (JJW arkitekter), Martin Wiggers Erichsen (Enemærke & Petersen), Kim Thinggaard (Enemærke & Petersen), Uffe Bay-Smidt (Sweco Architects), Søren Houen Schmidt (Rekommanderet), Nicolai Frederiksen (Enemærke & Petersen).

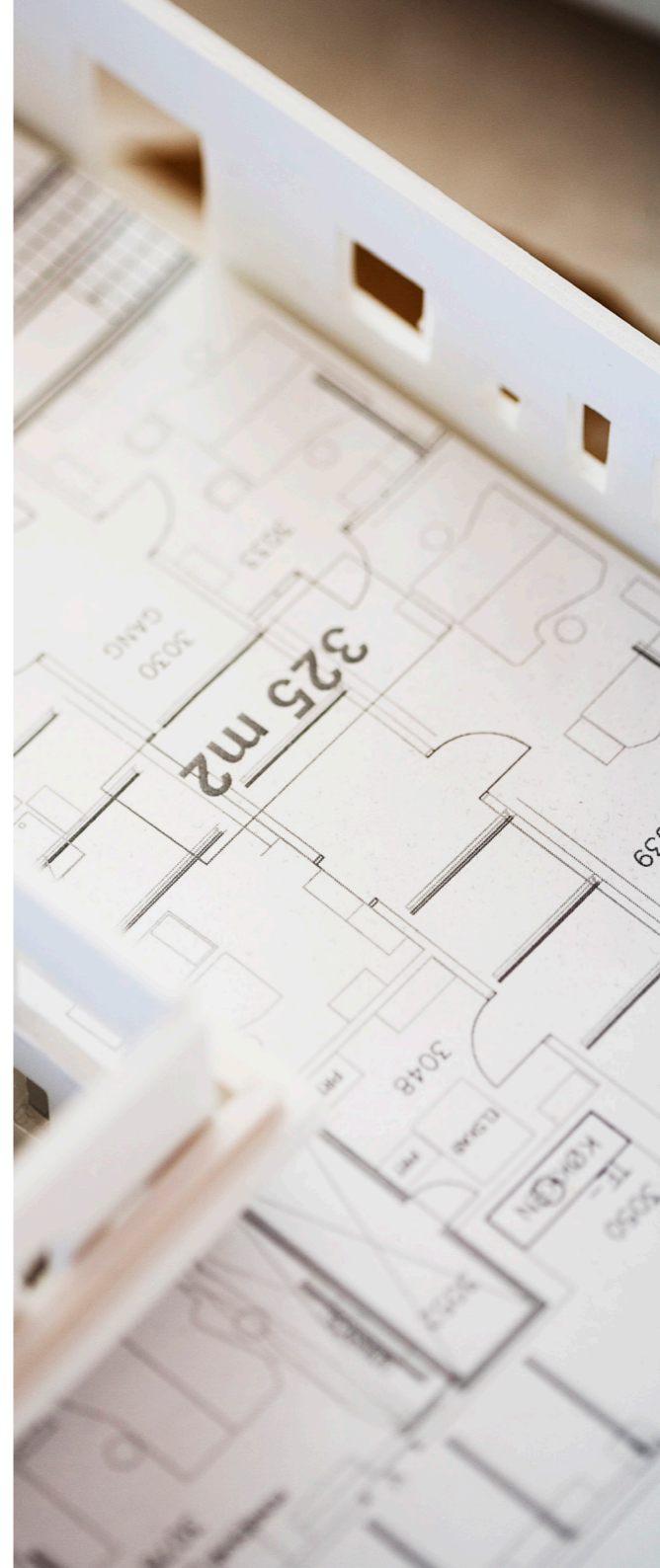
Følgegruppen: Olav Kirchhoff (Landsbyggefonden), Hanne Lind Mortensen (Københavns Kommune), Allan Werge (AL2bolig), Camilla Hedegaard Møller (Det Kongelige Akademi), Lars Emil Kragh (Danske Ark), Christian Thuesen (DTU/Rebus), Inge Halkjær Jensen (Aarhus Vand), Ib Enevoldsen (Rambøll), Stefan Gottlieb (BUILD).

Forfattere: Mie Wittenburg og Simone Kongsbak (Smith Innovation) samt Søren Houen Schmidt (Rekommanderet).

Grafisk layout: Ruby&Red

AlmenNets projektkoordinator: Jesper Rasmussen, BO-VEST

Støtte: Landsbyggefonden



Indhold

- 04 Indledning
- 05 Metode
- 08 Læsevejledning
- 09 Motivation for strategiske partnerskaber i det almene
- 17 Opmærksomhedspunkter fra de strategiske partnerskaber
- 41 FAQ - Spørgsmål der fylder hos den almene bygherre
- 50 Baggrund



Indledning

Denne vidensopsamling har til formål at dele de erfaringer, der er skabt i de første to strategiske partnerskaber i den almene sektor afgrænset til udbuds- og etableringsfasen (de første 6-9 måneder). De to partnerskaber, fsb HJEM samt Byggepartnerskabet &Os har kørt parallelt, og der har derfor været en unik mulighed for at høste og dele de hidtil opnåede erfaringer og refleksioner fra den første tid på tværs af partnerskaberne.

Forhåbningen er, at vi med denne publikation kan give fremtidige almene bygherrer, der går med strategiske partnerskabstanker, de bedste kort på hånden til at beslutte sig og

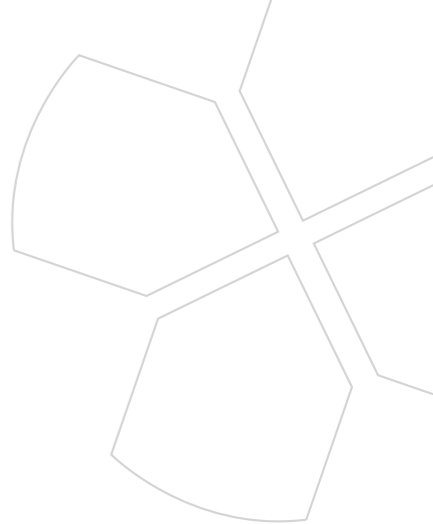
eventuelt starte op på den omfattende proces det er at udbyde og efterfølgende opstarte et strategisk partnerskab. Det har været afsættet for vidensopsamlingen. KAB og fsb har sammen med de respektive leveranceteams stukket fingrene ned i gryden og kigget på nogle opmærksomhedspunkter, som både er værdifulde og relevante at dele – især med aktører i den almene sektor og med byggebranchen i øvrigt.

Denne publikation er ikke en evaluering, og vi forholder os ikke til, om det giver mening at etablere strategiske partnerskaber i det almene, da vi endnu står midt i arbejdet. Vi deler nogle

brugbare huskesedler, som kan bruges af alle parter, der går med tanker om at indgå i et strategisk partnerskab i en almen kontekst. Fokus er på de læringer, som de to almene partnerskaber har opnået i hhv. udbuds- og tilbudsfasen samt i etableringsfasen.

Når de to almene partnerskaber når ind i de senere faser, er det ambitionen at følge op med endnu en vidensopsamling, der følger partnerskaberne i deres modningsproces.

Følg med på www.almennet.dk



Metode

Der er behov for at samle viden om strategiske partnerskaber i den almene sektor. Med denne publikation ønsker vi at skabe, dele og systematisere viden, så den kan indlejres i en ny praksis.

Publikationen her er udviklet i løbende samarbejde mellem de involverede i de to partnerskaber, en følgegruppe samt en række aktører, der arbejder med udvikling af almene boligområder.

Det er sket gennem en kombination af udviklingsworkshops, samtalsaloner og en løbende dialog, hvor projektets følgegruppe har været med til at kvalificere publikationens outputs. Derudover har vi haft en løbende dialog med forskere fra bl.a. BUILD, der har deltaget i udviklingsworkshop og møder i følgegruppen.

På de efterfølgende sider kan du få indsigt i, hvordan vi har arbejdet:

- Udviklingsworkshops
- Åbne samtalsaloner
- Dialog med følgegruppe



Udviklingsworkshops

Formålet med udviklingsworkshops var at samle de praksisnære erfaringer fra de to partnerskaber fsb HJEM og KAB &os. Dermed kunne vi skabe et grundlag for en erfaringsudveksling og vidensopsamling på tværs af de to partnerskaber. Der er gennemført tre udviklingsworkshops med repræsentanter fra styregrupper og operationelle ledelser i de to almene strategiske partnerskaber. På de tre udviklingsworkshops blev der arbejdet med følgende temaer - med fokus på udbuds-/tilbudsfasen og etableringsfasen:

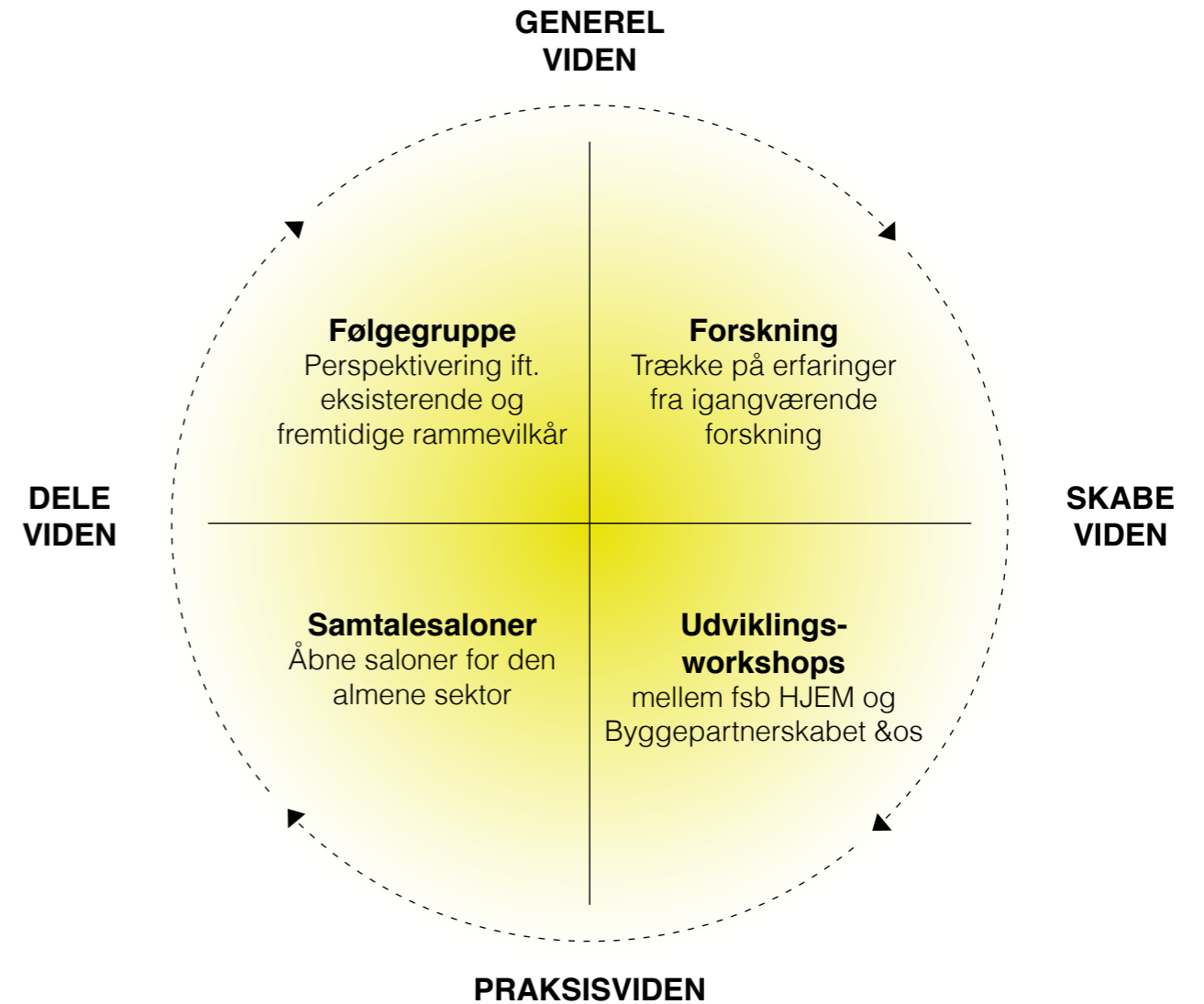
- 01 Samarbejde og evaluering
- 02 Organisering og økonomisk model
- 03 Rammer for udbud og forventet værdi

De tre udviklingsworkshop har været gennemført for at forstå den indledende motivation og den forventede værdi - set fra såvel bygherres, rådgivers og entreprenørs perspektiv.

Derudover har vi ønsket at forstå, hvordan de strategiske partnerskaber fungerer i praksis, når den almene virkelighed rammer hverdagen. Med udgangspunkt i de refleksioner er det formålet at pege på, hvad der kan gøres anderledes, og hvilke gode råd der kan gives videre til andre boligorganisationer.

De tre udviklingsworkshop blev faciliteret i et samarbejde af de to partnerskabsudviklere fra hhv. Rekommanderet og Smith Innovation.

Figuren viser, hvordan vidensopsamlingen er blevet skabt gennem anvendelse af forskellige typer viden (generel og praksis på den lodrette akse) samt i ønsket om både at skabe og dele viden (den vandrette akse). De fire felter i figurens midte beskriver de aktiviteter, der har dannet grundlaget for vidensopsamlingens tilblivelse.





Åbne samtalesaloner

Som en del af projektet blev der i november 2021 afholdt en åben samtalesalon. Formålet var at dele erfaringerne fra de to partnerskaber og få kvalificeret den viden, der er skabt i projektet i relation til den generelle udvikling i den almene sektor samt udviklingen generelt i byggebranchen. Det var endvidere ønsket at få delt erfaringerne fra projektet med andre aktører i branchen.

På samtalesalonen blev der diskuteret de udfordringer og muligheder, et strategisk partnerskab kan udgøre for almene bygherrer. Programmet handlede bl.a. om motivation og de indledende overvejelser om at starte et strategisk partnerskab som almen bygherre. Endelig blev der diskuteret opmærksomhedspunkter og tips til udbuds- og etableringsfase i et alment strategisk partnerskab.

Projektholdet forventer løbende at afholde flere åbne samtalesaloner.

Følgegruppen

Følgegruppen har bidraget til at perspektivere erfaringsudvekslingen til et politisk og strategisk niveau. Følgegruppen har endvidere bidraget med at hente erfaringer fra andre typer strategiske partnerskaber ind i projektet. Den primære målsætning med følgegruppen har været at forankre viden om strategiske partnerskaber i det almene til en bredere gruppe af aktører - herunder fx uddannelsesinstitutioner og rammeskabende aktører.

Læsevejledning

Denne publikation er først og fremmest målrettet de almene bygherrer, der overvejer at udbyde et strategisk partnerskab i dag. Publikationen indeholder også information, der er relevant for de virksomheder, der overvejer at give tilbud på fremtidige partnerskabsaftaler. Endelig vil indholdet være relevant for de aktører, der beskæftiger sig med organisationen af fremtidens byggerier.

Vi ønsker at fokusere på opmærksomhedspunkter og erfaring, som fremtidens udbydere af strategiske partnerskaber i den almene sektor bør være opmærksom på, og som de med fordel kan tage med i overvejelserne om, hvorvidt et strategisk partnerskab er en god idé eller ej i den almene bygherres nuværende situation.

Vidensopsamlingen kan ikke stå alene, når den almene bygherre skal i gang med en beslutningsproces om at indgå i et strategisk partnerskab. Her kan der henvises til vejledninger fra samfundspartnerskabet REBUS og Værdibyg, hvor der findes et samlet udbudskoncept samt vejledningerne **Strategiske partnerskaber - Fra idé til kontrakt** og **Strategiske partnerskaber - Samarbejdets gennemførelse**.

Publikationen er bygget op om følgende elementer:

01

Motivation for strategiske partnerskaber i det almene

I første del ser vi på, hvilke ambitioner og forventninger de almene bygherrer er gået ind i de strategiske partnerskaber med. Hvad er værdien af et strategisk partnerskab i en almen kontekst, hvor det i sidste ende er beboerne, der bestemmer? Endelig ser vi på, hvad bygherre og leverance-teamets virksomheder får ud af at indgå i en tæt og langvarig relation på tværs af byggeriets værdikæde.

02

Opmærksomhedspunkter

Anden del stiller skarpt på de erfaringer, de to partnerskaber har gjort gennem udbuds-/tilbuds- og etableringsfasen. Ved at dele disse erfaringer undgår vi forhåbentlig at gentage os selv (og eventuelle fejl) uden at reflektere over, om der er alternativer til den eksisterende praksis. Anden del handler om at trække læring ud, som kan indgå i den almene bygherres overvejelser om anvendelse af strategiske partnerskaber i praksis.

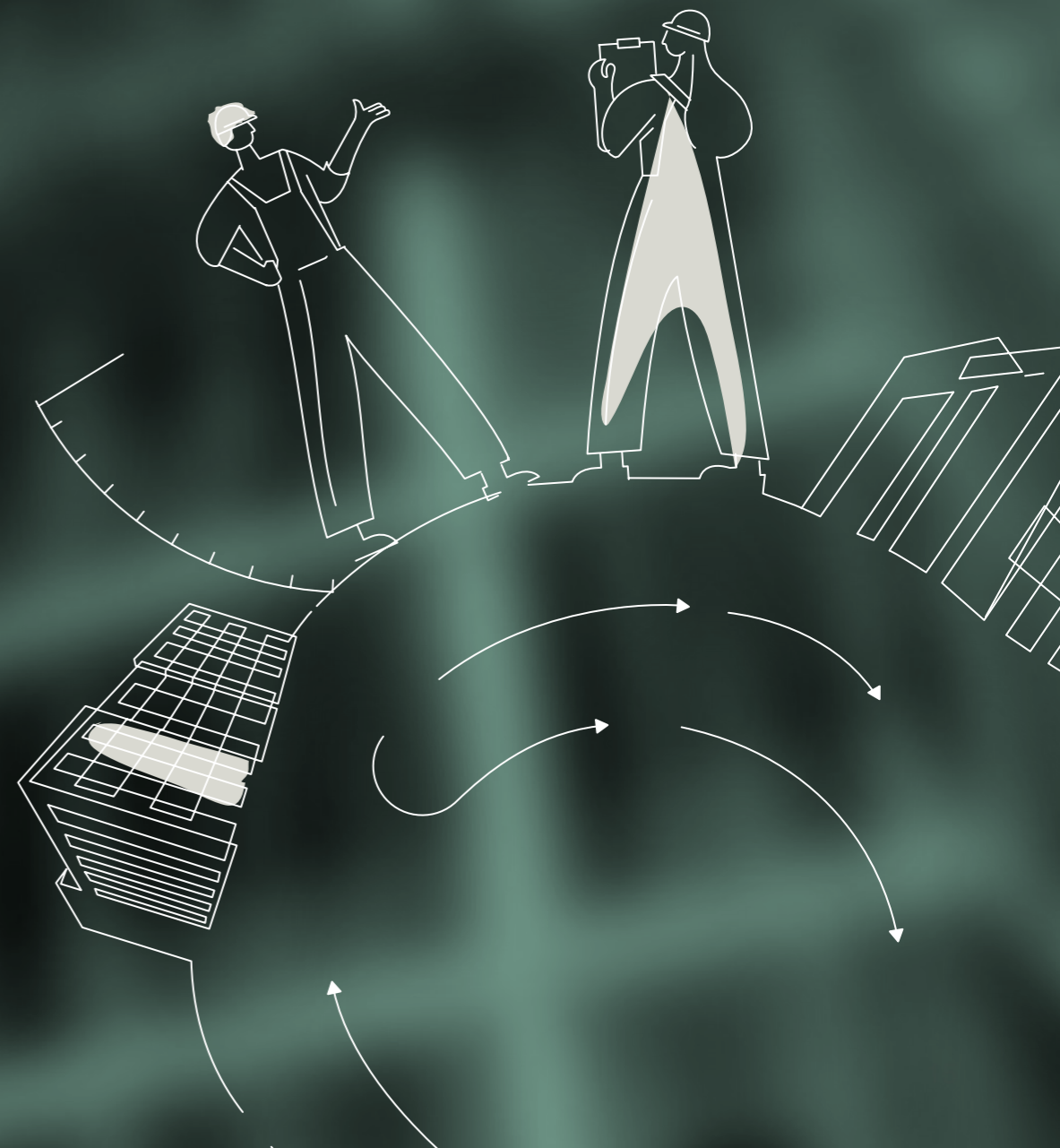
03

FAQ – Spørgsmål der fylder hos den almene bygherre

I løbet af udarbejdelsen af denne vidensopsamling er vi stødt på en række spørgsmål igen og igen fra almene bygherrer, som gerne vil blive klogere på, om et strategisk partnerskab er en god idé for dem at kaste sig ud i. I tredje del har vi samlet nogle refleksioner over disse spørgsmål. Vi har ønsket at besvare spørgsmålene så konkret som muligt, så den almene bygherre nemt kan overføre de fremhævede pointer til egen praksis.

01

Motivation for strategiske partnerskaber i det almene



Kom godt fra start

Når en almen bygherre u dbyder et strategisk partnerskab, er det vigtigt at overveje, hvordan man kan sikre, at det samlede team kommer godt fra start. Der er med andre ord en række helt centrale fokuspunkter, som bør kortlægges fra starten.

Motivationen for en almen bygherre vil i høj grad være ønsket om at skabe bedre byggeprocesser, der i sidste ende betyder bedre kvalitet i det færdige byggeri, styrket budget-sikkerhed, optimeret fremtidig drift og endelig større beboertilfredshed. Med denne vidensopsamling peger vi på, at det gentagende, tværfaglige samarbejde, som et strategisk partnerskab fordrer, netop har potentialet til at indfri disse ønsker.

Med et strategisk partnerskab rykker byggeriets værdikæde tættere sammen. Det betyder bl.a., at aktørerne begynder at se hinanden som gode og nødvendige sparringspartnere, når projekterne udvikles og gennemføres. Når rådgiver og entreprenør byder ind med viden og faglige kompetencer

tidligt i hinandens processer, kommer man hurtigere frem til realiserbare projekter.

Med et tæt og tidligt samarbejde kan man undgå fejl, og kvaliteten vil blive styrket i både projektering og udførelse. Den tidlige inddragelse gør bl.a., at man i højere grad kan følge valg af løsninger til dørs og herigennem sikre, at ambitionerne om fx kvalitet og bæredygtighed i projektet kan blive indfriet. Når en boligorganisation indgår et strategisk partnerskab, vil der endvidere være god mulighed for at udvikle egen organisation, så den bliver mere smidig og fleksibel.

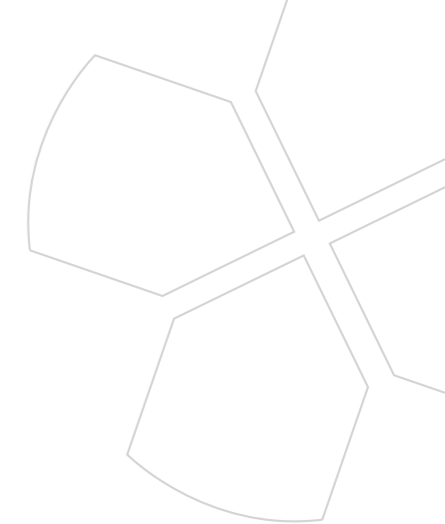


”

I de strategiske partnerskaber er vi meget mere inde over hinandens processer, og vi tager hinanden med på råd på tværs af værdikæden. Den faglige sparring tidligt i projekterne skaber bedre produktion og dermed en bedre kvalitet i byggeprojekterne. Og så er det meget sjovere at samarbejde tæt om et endemål, som alle kan se bliver bedre.

Entreprenør





Vægtning af prioriteter

En almen bygherre er naturligvis optaget af at skabe gode boliger, der er til at betale for beboerne. Derudover kan der være forskellig vægtning af boligorganisationens prioriteter. Samtidig er man nødt til at være realistisk ift. de mål, man sætter for det strategiske partnerskab.

Det er dog helt centralt, at du som almen bygherre prioriterer egne mål for det kommende partnerskab. Her er eksempler på spørgsmål, I kan stille jer selv i den indledende afklaring:

Hvordan prioriterer vi, at vores strategiske partnerskab:

LAV PRIORITET

HØJ PRIORITET

- bygger bæredygtigt?
- skaber sunde boliger med godt indeklima?
- styrker samarbejdet med beboerne?
- forebygger konflikter?
- leverer på udvikling og innovative løsninger?
- leverer høj gennemløbstid på projekterne?
- aflaster vores projektledere?
- ... (tilføj selv flere)...

Når I har prioriteret egne forventninger til det strategiske partnerskab, kan I opsummere, hvad der er de vigtigste for lige netop jeres boligorganisation: (Vælg 1-3)

1. _____
2. _____
3. _____

Nærheden til beboerne styrkes

Den almene sektor bygger på beboerdemokratiske processer. Det er beboerne, der udgør kernen i boligorganisationerne, og det er i sidste ende beboerne, som kan stemme projekter igennem eller ej.

Det er også beboerne, der skal leve med forandringerne, huslejekonsekvensen og med den til tider lange tidshorisont, når der fx opstartes en større renoveringsplan. For beboerne kan byggeprojekter opleves som en udfordrende proces, hvor der ofte går mange år fra projektet indstilles i en boligafdeling til det afleveres. Der vil både være fremskridt, stilstand og tilbageløb, og det er ikke altid, at beboerne kan se logikken i, at fremdriften i projektet ikke er en lineær proces, og at projektets parter ikke altid er lige ved hånden.

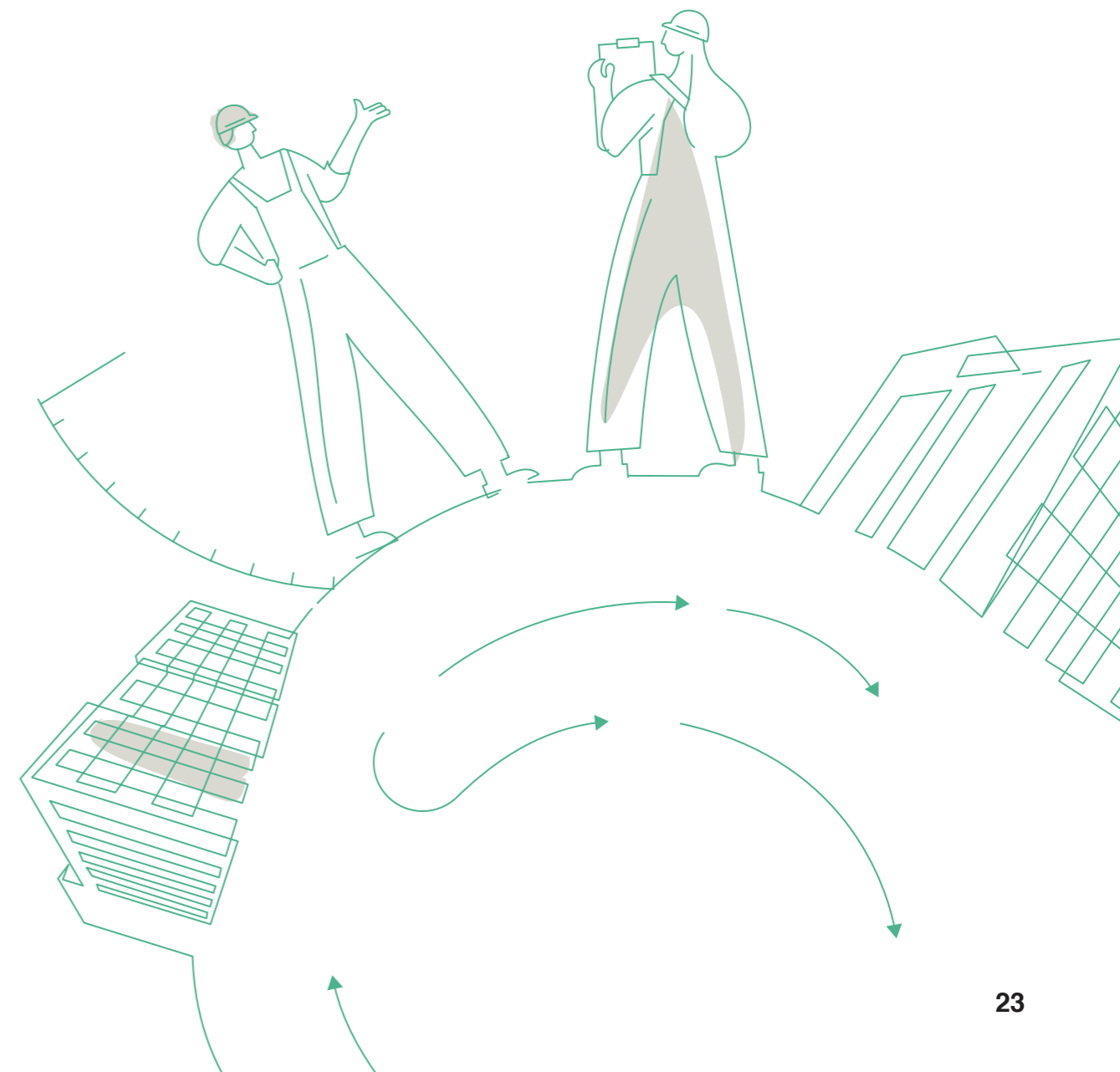
I et strategisk partnerskab er der netop mulighed for at komme helt tæt på beboerne, fordi alle projektteamets medarbejdere er med fra de helt tidlige faser. Den tidlige inddragelse betyder, at det enkelte projektteam får et langt bedre kendskab til beboerne og dermed en større forståelse for

beboernes perspektiv, ligesom beboerne kan få et meget bedre indblik i de processer, man skal igennem i byggeriet.

Den vedvarende relation giver mulighed for at opbygge tillid mellem byggepartnerskab og beboerne, og det kan gøre de beboerdemokratiske processer nemmere at komme igennem, hvilket i sidste ende vil komme både beboere og byggeprojektet til gode.

Gevinst ved en styrket dialog med beboerne

- Dialog i de helt tidlige faser
- Bedre kendskab til afdelingen
- Større forståelse for beboernes ønsker
- Beboerne opnår bedre indblik i processer
- Medbestemmelse på oplyst grundlag



”

Fra starten var vi lidt for forsigtige med at vise, at vi var et partnerskab og dermed en treenighed, når vi troppede op sammen - boligselskab, rådgiver og entreprenør. Men vi har lært, at både organisations- og afdelingsbestyrelsen netop kan se pointen i, at det er, når vi er sammen helt fra start, vi kan skræddersy en proces, der netop passer dem og deres projekt, hvilket forhåbentlig skaber et bedre projekt i sidste ende.

Rådgiver



Et strategisk partnerskab har flere bundlinjer

Det langvarige samarbejde i strategiske partnerskaber fungerer bedst, hvis alle parter får værdi ud af at tage ansvar i partnerskabet. Et væsentligt aspekt af det gode samarbejde er derfor også at forstå præcis, hvad det er, der skaber værdi for såvel bygherre som for de virksomheder, der indgår i partnerskabet. Derfor kan man ikke komme uden om det forretningsmæssige perspektiv, der handler om indtjening og omsætning.

For både bygherre og leveranceteamet er en stabil omsætning på projekter en afgørende faktor. Virksomhedernes økonomi afhænger af den indtjening, som projekterne giver, og den stabilitet, som kan omsættes fra en større portefølje af projekter, er værdifuld. For bygherre betyder en stabil omsætning af projekter, at ressourcetrækket på medarbejderne bliver mere forudsigeligt og derfor nemmere at planlægge.

Vidensopsamlingen peger på at indgåelse i et strategisk partnerskab er værdifuld ift. opbygning af referencer, som kan komme virksomhederne til gode på andre opgaver og i tilbudssammenhænge. Fra bygherres side er det netop en opbygning af viden om den almene sektor hos leveranceteamets virksomheder, som er med til at skabe bedre byggeprojekter i det almene. Det tætte samarbejde på tværs af byggeriets værdikæde styrker medarbejdernes indblik i byggeprojekters processer og de incitamentsstrukturer, der driver byggeriets parter. Og på sigt kan medarbejdernes udviklingspotentiale i et strategisk partnerskab være med til at tiltrække og fastholde ansatte hos både bygherre og leveranceteam.

Eksempler på bundlinjer

- **Stabil omsætning/indtjening**
- **Bedre planlægning**
- **Opbygning af referenceprojekter**
- **Større kendskab til sektor**
- **Kompetenceløft hos medarbejdere**
- **Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere**

”

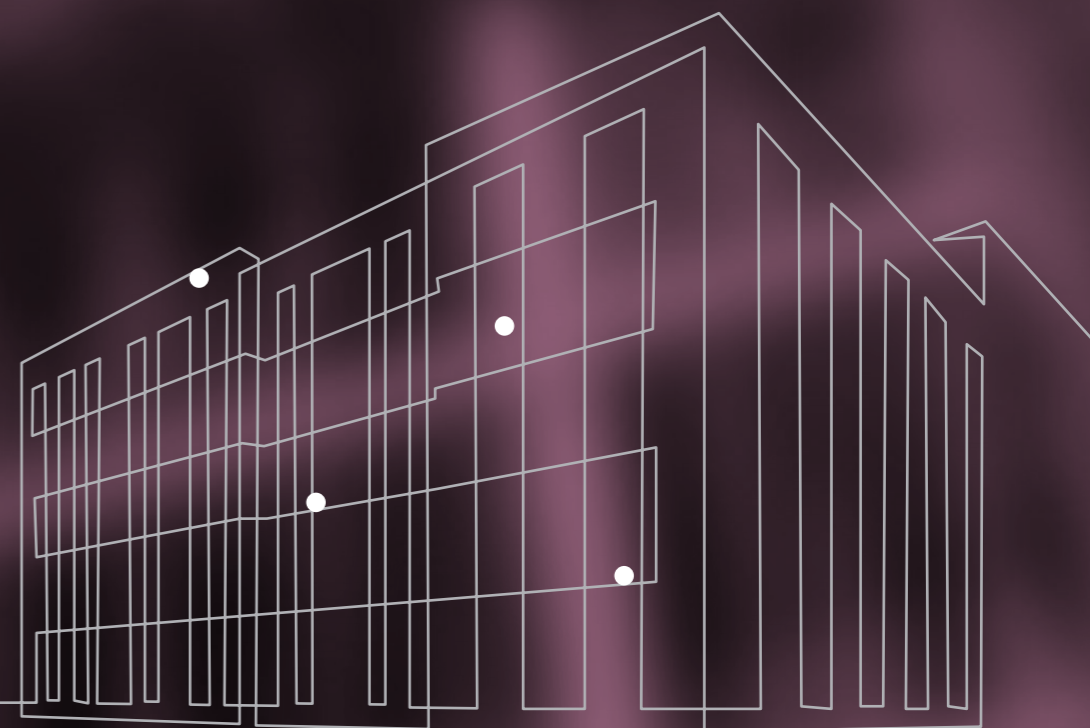
Udover at vi skal have projekter og partnerskab til at køre på skinner hurtigst muligt, så er partnerskabet også en unik mulighed for at afprøve og udvikle nye måder at gøre tingene på. Vi har en enestående mulighed for at øve os sammen og lære gennem gentagelsen i samarbejdet.

Bygherre



02

Opmærksomhedspunkter fra de strategiske partnerskaber



Opmærksomhedspunkter fra de strategiske partnerskaber

Det vil være forkert at konkludere på baggrund af erfaringer fra de indledende faser fra de første to partnerskaber i den almene sektor. Så det gør denne vidensopsamling ikke.

På den anden side er der en unik mulighed for at trække på de mange erfaringer, der er blevet skabt i partnerskaberne. Det kan give fremtidige almene bygherrer, der går med strategiske partnerskabstanker, bedre kort på hånden, når de skal beslutte sig og eventuelt starte den omfattende proces, det er at udbyde og efterfølgende opstarte et strategisk partnerskab.

På de kommende sider gennemgår vi 12 opmærksomhedspunkter, som partnerskaberne ønsker at give videre til den almene bygherre og til byggebranchen i øvrigt. Opmærksomhedspunkterne er kategoriseret i fire temaer, der alle relateres til udbuds-/tilbudsfasen samt etableringsfasen:

1. Beboernes interesser
2. Porteføljen af byggeprojekter
3. Forretningen hos bygherre og leveranceteam
4. Organiseringen i det strategiske partnerskab.

Hensyn der løbende skal balanceres i et alment strategisk partnerskab

BEBOERNES interesser

- #1 I sidste ende er det beboerne, der (be)stemmer
- #2 Hvem bestemmer, hvordan det konkrete projekt organiseres?
- #3 Byggehistorierne skal fortælles med tro, håb og (k)ærlighed

PORTEFØLJEN af byggeprojekter

- #4 Ting tager alligevel lang tid
- #5 Med hvilke projekter starter vi byggepartnerskabet op?

FORRETNINGEN hos bygherre og leveranceteam

- #6 Forstår I de andres økonomiske logikker?
- #7 Hvordan får man skabt en partnerskabsøkonomi ved siden af projektøkonomien?
- #8 Tør vi overhovedet at sætte projekterne i gang?
- #9 Med tillid og åbenhed skal partnerskaber bygges

ORGANISERINGEN i det strategiske partnerskab

- #10 Ohøj! Vi bygger skibet, mens vi sejler
- #11 Potentiale for udvikling af egen bygherreorganisation
- #12 Hvor stærk og selvstændig en organisation skal vi bygge?

#1 I sidste ende er det beboerne, der (be)stemmer

Vi forstyrrer og forandrer mange menneskers liv og hverdag, når vi igangsætter byggeprojekter i almene boligafdelinger. Vi påvirker beboernes økonomi, når huslejen stiger, og vi forstyrrer med støv og larm, når byggearbejdet står på. I sidste ende er det også beboerne, vi bygger for, og for at vi kan starte byggeprojektet, skal vi derfor have lov. Her er det afdelingen og beboerdemokratiet, der afgør, om et byggeprojekt skal realiseres eller ej.

De mange benspænd i almene byggeprojekter ift. beboerne udgør et særligt potentiale, der kan indfries i de strategiske partnerskaber. Her er der mulighed for at samle læring og høste de gentagelseseffekter, der ligger i at udvikle processer til et frugtbart samarbejde med både drift og beboere.

I dag er byggeprojekterne og de strategiske partnerskaber naturligt organiseret via byggeafdelingerne, hvor drift-, kommunikations- og kundeafdelingen er naturlige samarbejdspartnere på de konkrete projekter.

For at fremme forståelsen for de særlige beboerdemokratiske forhold blandt leveranceteamets medarbejdere og for at fremme muligheden for at udvikle nye metoder til at løse projekterne endnu bedre, kan man overveje at koble de funktioner, der er tættest på beboerne og beboerdemokratiet i det daglige, endnu tættere til det strategiske partnerskabs maskinrum.

Hermed kan man sikre, at stabs- og supportfunktionerne ikke udelukkende har en byggefaglig baggrund, men også består af personer, hvis fornemmeste opgave er at sikre, at arbejdet med den vigtigste interessent - beboerne - hele tiden forfines og forbedres på porteføljeniveau. Det kan samtidig give mulighed for at styrke driftens indflydelse på byggeprojekterne og dermed understøtte forankringen af partnerskabet i driftsorganisationen.



”

I det almene er det helt afgørende at vinde tilliden i den enkelte boligafdeling, hvis et projekt skal stemmes igennem. Og det kan som bekendt tage tid og koste ressourcer, det kan forsinke tidsplanen, og i værste fald kan det blive en showstopper.

Selv når et projekt er vedtaget, kan det støde på mange forhindringer undervejs, når beboerne oplever, at de bliver generet af en renovering, hvor vi skal have adgang til deres lejligheder. Igen er det tillid, der er vejen frem. Beboerne skal føle sig trygge hele vejen igennem.

Bygherre



ORGANISERING

fsb er et boligselskab med egen byggeafdeling. fsb ejer og driver ejendomsporteføljen og kan derfor centralt beslutte, hvilke projekter der skal udføres under partnerskabet.

KAB er forretningsfører for en række boligselskaber, og KAB kan derfor ikke centralt beslutte, hvilke projekter som skal udføres i partnerskabsregi.

#2 Hvem bestemmer, hvordan det konkrete projekt organiseres?

I de to strategiske partnerskaber er der forskel på, hvem der beslutter, hvordan byggeprojekterne skal organiseres. I fsb HJEM er det fsb, der beslutter, om en konkret sag skal udføres under partnerskabet, mens det i KAB's Byggepartnerskabet &Os er op til det enkelte boligselskab og den enkelte afdeling at afgøre, om det er byggepartnerskabet der skal løse opgaven, eller om den skal udbydes via KAB's øvrige rammeaftaler.

Denne beslutningsproces hænger i høj grad sammen med, at fsb er et boligselskab, der selv ejer og driver deres ejendomme, og at KAB er forretningsfører for mange mindre boligselskaber.

Begge løsninger har nogle indbyggede forhold, der er værd at overveje og være opmærksomme på for en almen bygherre.

Når beslutningen ligger hos boligselskabet, er det naturligvis lettere at sammensætte og styre porteføljen, fordi man selv er herre over, hvilke projekter der bliver en del af partnerskabet. Til gengæld har oplevelsen i nogle sammenhænge været, at det medfører et manglende medejerskab i boligafdelingerne, hvorfor det så efterfølgende handler om at vinde afdelingens og beboernes tillid.

I den frivillige løsning er medejerskabet naturligt til stede, i og med at boligafdelingen selv har valgt at gå med i det strategiske partnerskab. Frivillighedsprincippet går tilmed begge veje, så leveranceteamet også kan takke nej til at løse en opgave, som de vurderer, ikke passer ind i porteføljen. Det gør i stedet, at partnerskabsaftalen bliver en ramme, som der efterfølgende skal lægges salgskræfter i at fylde ud: Byggepartnerskab skal med andre ord ud at sælge sig selv (igen) i de konkrete projekter for at få opgaver ind i porteføljen.

Begge veje kan være farbare for en almen bygherre. Det er dog vigtigt at erkende karakteren af egen forretning som enten boligorganisation eller forretningsførerorganisation, da det har indflydelse på mulighedsrummet.

#3

Byggehistorierne skal fortælles med tro, håb og (k)ærlighed

Da samarbejdsformen er ny og uafprøvet i branchen, og da byggeprojekterne på den ene eller den anden måde under alle omstændigheder skal "sælges ind" til boligafdelingerne, er det vigtigt, at der løbende er fokus på at fortælle de gode historier om partnerskabs-projekterne.

Normalt foregår kommunikationen af byggeriet omkring fakta – når man har sat noget i gang med en underskrift, når første spadestik er taget eller når der er standerhejsning. Der fortælles historier, når noget er afleveret, taget i brug eller når snoren kan klippes. De historier bliver ofte suppleret med historier om konfliktstof – når noget er blevet for dyrt, forsinket eller forkert.

I partnerskabernes etablering og opstart kan man ikke fortælle historier som disse; de eneste historier, der kan formidles, er historier med forventninger, visioner, målsætninger

og forhåbninger. De historier er dog en nødvendighed, fordi historierne bidrager internt til at skabe kulturen og organisationen og eksternt til at skabe opmærksomhed, interesse og tilsagn, når projekterne skal "sælges".

Det er derfor vigtigt at overveje, hvordan man bedst balancerer og nuancerer historierne, så det ikke giver bagslag eller bliver ren reklame, men samtidig anvender historiefortællingen som et vigtigt redskab i at gøre partnerskabet robust og værdiskabende. I den sammenhæng kan det overvejes, om kommunikationen skal ske i partnerskabets regi, eller om det skal håndteres i et samarbejde mellem moderorganisationernes kommunikationsafdelinger. I den forbindelse bør det overvejes, om ambitionerne for den eksterne kommunikation rækker til projekternes nære interessenter, eller om man ønsker at ramme bredere i branchen, så man også bruger det til at udbrede brugen af strategiske partnerskaber i byggeriet.



Denne måde at arbejde sammen på giver os ganske enkelt mulighed for lave bedre og mere effektivt byggeri, og det skal dem der får ydelsen selvfølgelig have at vide. Hvorfor skulle de ellers vælge partnerskabet frem for at udbyde projektet på almindeligvis?

Derfor gør vi en dyd ud af at troppe op ude i afdelingen med nogle personer, der kan fortælle den historie. Det er også vores mulighed for hele tiden at gentage partnerskabets logik og værdi over for de enkelte projektteams, så de får partnerskabstankegangen ind under huden og bliver i stand til at formidle pointerne videre i deres systemer.

Entreprenør



#4 Ting tager alligevel lang tid

Selvom de strategiske partnerskaber som organiseringsform ikke har mange år på bagen, er der alligevel et par centrale pointer, der har indprentet sig i den almene opfattelse af potentialerne ved samarbejdsformen: Projekterne kan realiseres i høj hastighed, og vi kan skære unødvendige og tidskrævende transaktionsomkostninger fra, når vi ikke skal lave udbud på hvert enkelte projekt. Men i en almen kontekst er der mange flere forhold end tidskrævende udbud/tilbudsprocesser, der spiller ind på, om en byggesag trækker ud eller ej. Og mange af disse forhold ligger uden for noget, som partnerskaberne har mulighed for at påvirke.

Alle almene projekter vil være underlagt den samme, ofte tidskrævende proces, der gør at særligt helhedsplaner har et langt tidsperspektiv i sig fra forundersøgelser og byggeprogram til udførelse. Det gør, at partnerskabernes resultater ikke kan ses i en 4- eller 6-årig horisont, men snarere vurderes over en længere tidshorisont. Der kan fx være projekter,

der igangsættes i den sidste del af kontraktperioden, hvorfor disse projekter vil blive afsluttet flere år efter aftalens oprindelige tidshorisont.

Den lange tidshorisont udfordrer naturligt investeringshorisonten for alle parter. Selvom den samlede indtjening på lang sigt er den samme, skal omkostningerne til at drive og drifte partnerskabet også strækkes længere ud, hvilket betyder en større investering for såvel bygherre som for virksomhederne i leveranceteamet.

Tidsperspektivet udfordrer også de strategiske partnerskabers selvforståelse. Godt nok taler vi om længere- varende samarbejder og gentagelses effekter, men vi taler også om en fremdriftsdagsorden, hvor det handler om at optimere og realisere projekter med høj hastighed med så lidt spild som muligt fra start til slut. Netop derfor er det vigtigt at være særligt opmærksom på de særlige perspektiver omkring tid, der hersker i det almene.





Det tager tid at udvikle fælles processer og værktøjer, og man kan under alle omstændigheder ikke tænke sig til alting på forhånd.

På den måde bygger vi motorvejen, mens vi kører på den. Derfor har vi også brugt meget tid – mere end vi havde forventet – på at opbygge relationer og på at ”uddanne” hinanden – både i hver vores respektive metoder og værktøjer, men også i de fælles værktøjer, som vi har skabt til partnerskabet.

Rådgiver

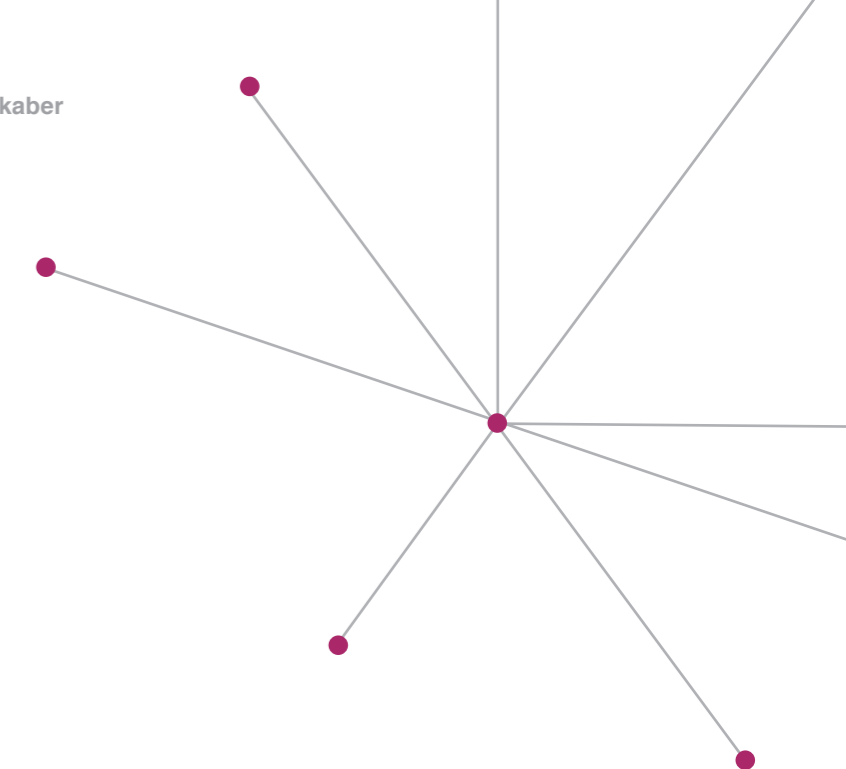
Opmærksomhedspunkter fra de strategiske partnerskaber Portefølje af byggeprojekter

#5 Med hvilke projekter starter vi byggepartnerskabet op?

På forhånd kan man gøre sig overvejelser om, hvilke projekter der starter op i partnerskabet, og i forhandlingsforløbet kan åbenheden omkring dette bidrage til, at leveranceteamet kan konkretisere og organisere sit tilbud efter det.

En sådan liste er ikke nogen garanti for, at det netop er disse projekter, der i sidste ende kommer til at indgå i partnerskabets portefølje. Det afhænger af, om det er boligselskabet eller den enkelte afdeling, der beslutter, hvordan de enkelte byggeprojekter skal løses. Det hænger blandt andet også sammen med de efterfølgende beboerdemokratiske processer, om projekterne får tilsagn fra Landsbyggefonden, osv.

Den almene boligorganisation kan altså screene og pege på mulige projekter, som de mener vil passe godt til partnerskabet, men det er i sidste ende en række udefrakommende faktorer der afgør, hvilke projekter der gennemføres i partnerskabet.



Derfor skal man være opmærksom på, at det strategiske partnerskab som udgangspunkt er en tom skal, der nok er fyldt med potentialer, muligheder og forventninger, men som der skal bruges ressourcer på at fylde indhold i. Projektporteføljen er med andre ord ikke givet på forhånd, men kræver arbejde at få ind i porteføljen.

Det kan derfor også være en idé at overveje, om man kan finde projekter, der kan sættes hurtigt i gang, så man kan tage fat på at opbygge relationer og fælles erfaringer i det enkelte partnerskab.



Bygherre har efter bedste hensigt linet større projekter op, der var klar til udførelse i starten af portefølje pipeline. Men skal man efterrationalisere, kunne det have været godt, at vi fx havde en helhedsplan at starte op på. Det ville have givet mulighed for at afprøve en bred vifte af processer og samarbejdsprocedurer til gavn for de efterfølgende projekter.

Rådgiver

Opmærksomhedspunkter fra de strategiske partnerskaber
Forretningen hos bygherre og leveranceteam



#6

Forstår I de andres økonomiske logikker?

Aktørerne i et byggepartnerskab er placeret forskellige steder i byggeriets værdikæde, og deres forretningsmodeller er skruet forskelligt sammen.

Entreprenøren arbejder typisk inden for en samlet byggesum, der er knyttet til det enkelte projekt. Her er fokus på omsætning og på dækningsgrad. Rådgiverne arbejder indledningsvist efter medgået tid på en fast timepris, og her fokuserer de på omsætning for at kunne planlægge og på at opnå en passende gennemsnitspris for de timer, der bliver brugt – fakturerbare og ikke fakturerbare. I boligselskabet handler de økonomiske interesser ikke i så høj grad om dækningen af de interne ydelser, men om økonomien i hele projektet.

Sådan har det altid været i byggeriet, hvor de forskellige interesser har været udtryk for forskellige positioner.

Meningen med de strategiske partnerskaber er netop at gøre op med positioneringen og i stedet skabe en fælles, interessebaseret samarbejdsform. Det er derfor vigtigt at skabe en balance og forståelse for de forskellige incitamentslogikker.

Åbenheden omkring de forskellige parter investeringer i udbuds- og tilbudsfasen, hvor der investeres betragtelige ressourcer samt åbenheden om forventninger til omsætning, indtjening, gennemsnitstimepris etc. kan bidrage til at øge forståelsen og mindske risikoen for samarbejdsvanskeligheder, der kan skade partnerskabet.

#7 Hvordan får man skabt en partnerskabsøkonomi ved siden af projektøkonomien?

Økonomien i byggeriet er historisk bygget op omkring projekterne, og det er som udgangspunkt ikke anderledes i de to igangværende strategiske partnerskaber. Her skal udgifter til at drive den operationelle ledelse og den øvrige basisorganisation samt til at starte projekter op i fase 0 tænkes ind i projektets samlede økonomi; da det ikke i første omgang er fakturerbare timer.

I de strategiske partnerskaber er der endvidere en række andre aktiviteter mellem projekterne, som handler om at udvikle, udbygge og styrke partnerskabet: Løbende evaluering, firmafester, on-boarding aktiviteter, frugtordning etc. Dertil kommer udviklingsprojekterne, hvor man udvikler løsninger med genbrug af materialer, nye beboerprocesser eller integrerede driftssamarbejder.

Selvom både den almene boligorganisation som udbyder og det vindende leveranceteam som tilbudsgiver har investeret i at skabe fundamentet for partnerskabet, ligger der

altså væsentlige opgaver i at etablere og drive det fælles, strategiske partnerskab.

Spørgsmålet er, hvordan man på bedste vis finansierer dette? Her kan man afsætte et rammebeløb, som både bygherre og leveranceteam investerer til fælles partnerskabsaktiviteter. Som bygherre kan det også overvejes, om boligorganisationens arbejdskapital og dispositionsfond kan bidrage til eller blot "lægge ud" for indledende omkostninger, og om udgifterne i stort omfang kan tilbageføres til boligorganisationen i takt med at byggesagerne realiseres.

Endelig skal boligselskaberne ved udbud have fokus på at afstemme leverancerne i de tidlige faser fra leveranceteamet med den økonomiske virkelighed i afdelingerne. Der bør altså være fokus på, om de ønskede/forventede leverancer i realiteten kan honoreres, og hvorvidt leverancerne bidrager med at skabe værdi til de endelige partnerskaber.

”

Mit bedste råd vil være at skabe en økonomisk model i partnerskabet, hvor der laves en separat pulje til partnerskabsaktiviteter, som alle parter er med til at finansiere. Det kan være en pulje, der anvendes til aktiviteter, til at understøtte særlige lærings- eller udviklingsaktiviteter eller som en slags risikopulje, hvis der er projekter, der af den ene eller anden grund er nødlidende rent økonomisk. Det er netop i sådanne situationer, at vi gør partnerskabet robust.

Rådgiver

#8 Tør vi overhovedet at sætte projekterne i gang?

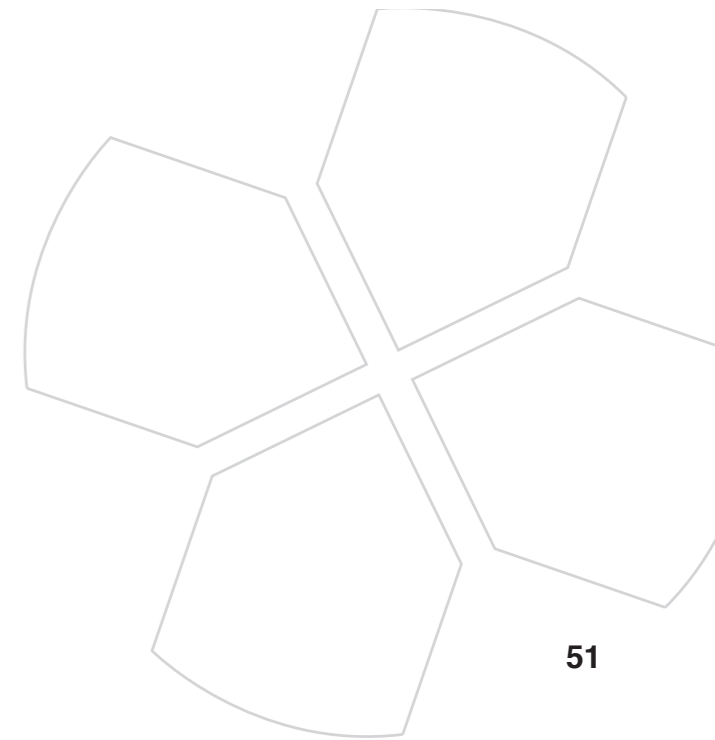
Et af argumenterne for at arbejde med strategiske partnerskaber er, at der bliver foretaget grundigere og bedre forundersøgelser, og at entreprenørrådgivningen er en del af de indledende faser i et projekts udvikling. Samlet set skaber det tidligt i projektet en budgetsikkerhed, man som bygherre kan forholde sig til.

Det betyder samtidig, at det første prisoverslag på at sætte arbejdet med byggeprogram og dispositionsforslag i gang bliver relationelt større end det udlæg, man risikovilligt bevilger i andre projekter.

Det er et væsentligt element, man som strategisk partnerskab skal forholde sig til, fordi budgetsikkerheden og den integrerede, tidlige afklaring og rådgivning i et projekt, er et salgsargument for at benytte samarbejdsformen. Derfor er det en udfordring, hvis det i boligafdelingerne og bygherres driftsorganisation ses som en forhindring eller stopklods for at komme i gang.

Hvordan formidler man den totaløkonomisk besparelse, som beslutningstagerne i boligselskaberne og boligafdelingerne i udgangspunktet oplever som en højere pris, fordi de indledende undersøgelses- og projekteringsfaser er dyrere, end de er vant til? Og kan man på nogen måde tænke det ind i partnerskabets økonomi og organisering, sådan at det ikke bliver en stopklods for projekterne?

I de igangværende partnerskaber har det vist sig, at de indledende undersøgelser er endt med budgetter på projekter, der ikke har kunnet realiseres i en almen sammenhæng. Det kan skyldes maksimalpriser, der ikke kan holde, eller huslejestigninger, det ikke er muligt at stemme igennem. Det er en risiko, som både kan opfattes positivt, fordi projekterne blev stoppet i tide, men som også kan føre til frustrationer, fordi de indledende investeringer i projektudviklingen ikke har ført til et realiserbart projekt. Det er en problematik, er det vigtigt at være opmærksom på, når man indleder samarbejdet i et partnerskab.



#9

Med tillid og åbenhed skal partnerskaber bygges

De strategiske partnerskaber handler i høj grad om et samarbejde baseret på åbenhed og tillid. Selvom bygherre, rådgiver og entreprenør er vant til at arbejde sammen om et fælles mål, når de samarbejder med "almindelige" byggeprojekter, så ligger det langt fra det, som samarbejdet inviterer til i et strategisk partnerskab.

Parterne er sammen om byggeprojekterne langt tidligere i processen, end de er vant til. Åbenheden, om hvordan fx økonomien hænger sammen for de forskellige aktører, er et must for at kunne forstå, hvor der kan være modstridende interesser, der kan skabe barrierer for samarbejdet.

I begge de strategiske partnerskaber har der været investeret i den indledende relationsopbygning, hvor der er gennemført uddannelses- og on-boarding forløb for både ledere og medarbejdere. Her er der arbejdet på at skabe et fundament for et tillids- og interessebaseret samarbejde. Man har endvidere besluttet, at de forløb skal vedligeholdes eller gentages over tid; hvis der skiftes ud i personkredsen omkring partnerskaberne eller hvis partnerskaberne bliver forstyrret i deres relationsopbygning, sådan som det skete under covid-19, hvor man blev tvunget ud af det fælles kontor.



”

At arbejde sammen i et strategisk partnerskab kræver en dybdegående forståelse for hinandens arbejdsgange og forretningsmodeller. Og det kræver fuld tillid til hinanden at spille med åbne kort hele vejen igennem. Det er den eneste måde at få det fulde overblik over mulige showstoppers og gateways i hinandens systemer og organisationer.

Bygherre



”

Det gode partnerskab kræver en kulturbærer – nogle med viljen til at gå foran og sprede tankerne om partnerskabet helt ud på pladsen. Vi skal væk fra ”vi og dem” talemåder. Og der skal være åbenhed, så man kan tage konflikterne i opløbet.

Rådgiver

Rygraden i partnerskabet er tilliden til hinanden – alt det andet er egentlig nogle teknikaliteter. Konflikter kan føre til yderligere siloopdeling mellem fagligheder i værdikæden, og det er det værste, der kan ske. Det kan være gift for en hel organisation.

Entreprenør

Opmærksomhedspunkter fra de strategiske partnerskaber
Organiseringen i det strategiske partnerskab

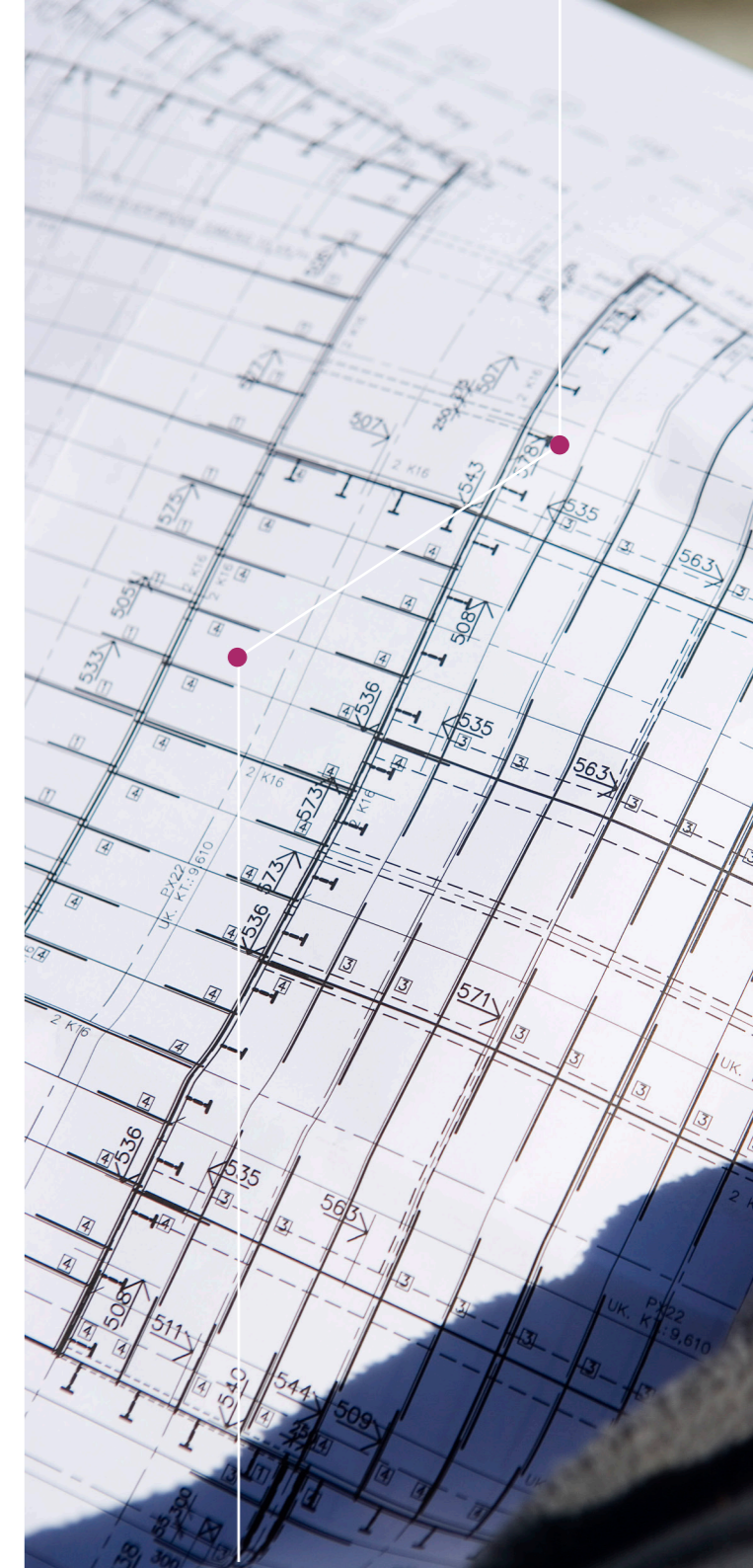
#10

Ohøj! Vi bygger skibet, mens vi sejler

Som alle andre former for samarbejde har et strategisk partnerskab i det almene en etablerings- og indkørfase. Erfaringen fra begge partnerskaber viser, at der er mange ubekendte og løse ender, der først bliver afklaret, når partnerskabet er blevet skudt i gang.

I den første tid kommer man ikke udenom, at de første byggeprojekter i porteføljen er der, hvor nye processer prøves af, og procedurer og værktøjer tilpasses virkelighedens praksis. Denne fase er uundgåelig og nødvendig. Og den koster blod, sved og tårer (og penge).

Derfor bør man overveje, hvilke projekter partnerskabet skal igangsætte som det første. Skal man begynde med komplekse udviklingsprojekter, eller bør man starte med enklere projekter i den indledende fase, hvor skibet bygges? Her skal man finde balancen mellem projekter, der matcher leveranceteamets ønske om omsætning og de projekter, der kan skabe et godt fundament for det fremtidige samarbejde. Man kunne også fristes til at tro, at det så er projekterne i etableringsfasen, der ender med at betale en højere pris, end dem der kommer senere, hvor værdien af gentagelses-effekterne skal realiseres. Måske man derfor kunne tilføje dispositionsfondsmidler til de første projekter, mod at de til gengæld har et særligt fokus på at samle viden op og bringe denne viden i spil på de efterfølgende projekter i partnerskabets portefølje, hvor værdierne så vil komme alle afdelingerne til gode.



”

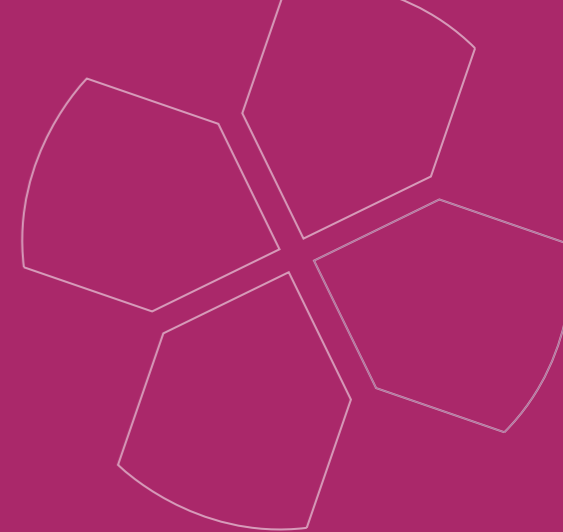
I det strategiske partnerskab kan der være fart på udviklingen, og det tværfaglige samarbejde og det potentiale, der ligger i den samarbejdsform, appellerer typisk til nogle meget udviklingsorienterede profiler. Men det er faktisk rigtig vigtigt at skabe plads til de mere detaljeorienterede og indadvendte typer, fordi der ofte ligger rigtig meget viden og erfaringer hos netop den type medarbejder. Det går ikke, at partnerskabet kun består af folk, der rykker hurtigt. Det er vigtigt, at der er energi, men det kan ikke stå alene.

Entreprenør

”

Vi skal være bevidste om, at det er noget dynamisk og ufærdigt, vi har med at gøre. Det kan være svært, når vi arbejder inden for byggeriet, der er meget lineært styret.

Rådgiver



#11 Potentiale for udvikling af egen bygherreorganisation

Det er vigtigt at samle værdikæden på tværs af organisationer og virksomheder i et fælles, strategisk partnerskab. Her udgør en aktiv bygherre både indledningsvis og løbende en væsentlig rolle i partnerskabet.

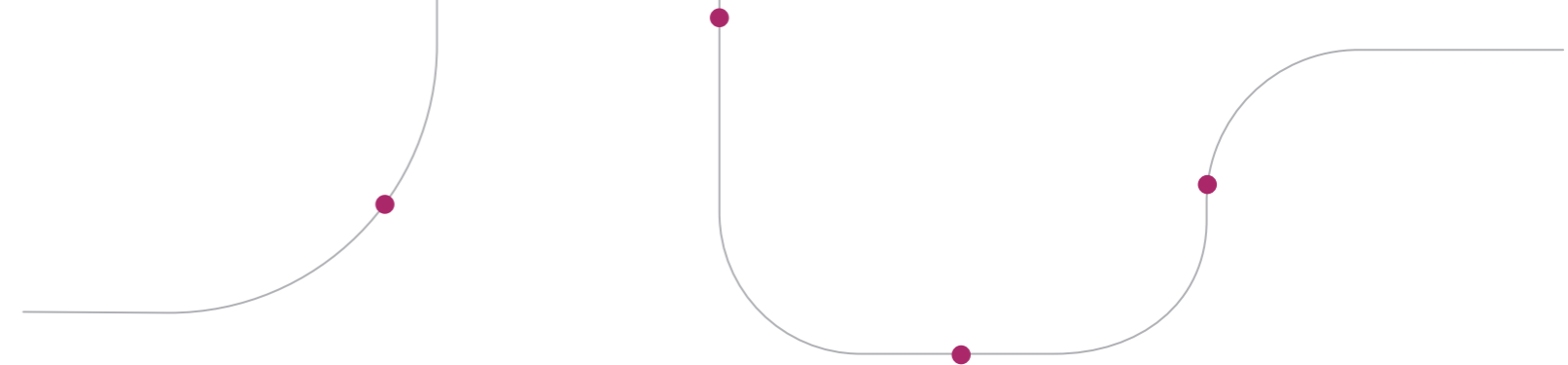
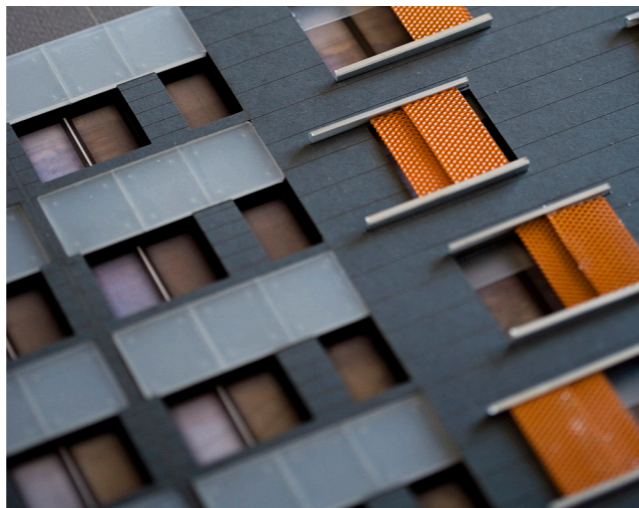
Selvom det strategiske partnerskab søger et ligeværdigt og tillidsbaseret samarbejde på tværs af værdikæden, er det fortsat vigtigt at have for øje, at bygherre er ordregiver. Leveranceteamet er på mange måder vant til at tilpasse sig markedsvilkår og nye samarbejder. Den almene bygherre er derfor en vigtig forandringsagent, når det indledende valg om udbud træffes, men også løbende, når det fælles værdigrundlag skal etableres og udfoldes i dagligdagen.

Den tydelige og aktive bygherreroles rolle kan være ressourcekrævende. Men den rummer samtidig en unik mulighed for kompetenceudvikling af egen organisation, som kan overføres til projekter, der drives udenfor partnerskabet.

Det er vigtigt at overveje, hvordan bygherreroles rollen kan udfoldes på passende vis på både strategisk og operationelt niveau. Her bør man overveje, hvordan rollen som partnerskabsudvikler bedst placeres. Partnerskabsudvikleren skal understøtte samarbejdet på tværs af organisationer og

hjælpe partnerskabets aktører til at indgå i et tæt, tværfagligt samarbejde.

I de pågældende almene partnerskaber er udvikleren placeret i leveranceteamet, så partnerskabsudvikleren er kommet med entreprenøren og rådgiverne ind i partnerskabet. Det kan også være boligorganisationen, der tilknytter denne funktion i forbindelse med udbuddet, for på den måde at styrke og udvikle sin rolle som bygherre.



#12 Hvor stærk og selvstændig en organisation skal vi bygge?

Når man bygger et tidsbegrænset partnerskab oven på en række eksisterende organisationer og virksomheder, er der en række valg og fravalg, man skal tage. Først og fremmest handler det om graden af selvstændighed. Skal partnerskabet ses som en autonom enhed, som alle medarbejdere flytter over i, eller er det snarere en fællesmængde af en række selvstændige organisationer, der tilfører de ressourcer, der passer til opgavemængden?

I de igangværende partnerskaber er der flere eksempler på, at det er vigtigt at forholde sig til den balance: Medarbejderne er i begge partnerskaber fx fortsat med at anvende de systemer og mailadresser, de har fra deres moderorganisationerne. Det har til gengæld den omkostning, at der skal bruges unødigt tid på at koordinere aftaler og møder.

En anden faktor er omfang: Hvor meget af medarbejdernes tid er allokeret til partnerskabet? Er de allokeret med fuld tid, eller løser medarbejderne også opgaver i moderorganisationerne? En tredje faktor er antallet af fælles aktiviteter i partnerskabet: I hvilken grad skal sociale/kollegiale og faglige aktiviteter foregå i partnerskabet, og i hvilken grad skal de foregå i moderorganisationerne?

Et fjerde eksempel går på at finde balancen mellem på den ene side at give plads til udviklingen af nye værktøjer, skabeloner o.l. og på den anden side at tappe ind i bygherres eksisterende arbejdsgange og procedurer. Hvordan anvender vi ressourcerne bedst muligt, så vi undgår at skulle opfinde den dybe tallerken hver gang.

Uanset hvor meget I vælger at styrke jeres partnerskabsorganisation, er der i de igangværende partnerskaber en masse erfaringer, som det er værd at trække på – også helt indledningsvist, når udbuddet skal formes.

Som udgangspunkt bør den almene bygherre overveje, hvad der er afgørende for bygherres egen organisation, og så bør det meldes klart ud til leveranceteamet, når den fælles organisation skal formes.

”

Når vi kigger ind på de strategiske partnerskaber og deres evne til at opfylde de målsætninger, de er sat i søen for at løse, skal man også måle på, om forudsætningerne er til stede: Har vi fået skabt en fælles ”virksomhedskultur”?

Hvis vi får kulturen til at fungere, tror jeg, vi har nøglen til at forbedre effektivitet og kvalitet i både projekteringen, udførelsen og i den efterfølgende drift.

Entreprenør



03

FAQ

Spørgsmål der fylder
hos den almene bygherre



Spørgsmål der fylder hos den almene bygherre

Sideløbende med de gennemførte udviklingssamtaler med de to strategiske partnerskaber, har vi været i løbende dialog med en række almene bygherrer for at sikre os, at vi i vidensopsamlingen også rammer nogle af de overvejelser, der i særlig grad fylder hos de almene bygherrer, når det handler om strategiske partnerskaber som organiseringsform.

I disse dialoger har der særligt været tre spørgsmål, der er gået igen, og som vi derfor finder det vigtigt at reflektere over. De er betydningsfulde, når man går med overvejelserne om at organisere sine projekter gennem et strategisk partnerskab eller ej.

Hvad betyder omfanget af projektporteføljen?

Projektporteføljens omfang er naturligvis vigtig. Men der er ikke umiddelbart noget skæringspunkt for, hvor stor en portefølje der skal til, for at det kan betale sig at etablere et strategisk partnerskab – hverken for bygherre, rådgivere eller entreprenører. Der er naturligvis en række investeringsomkostninger, det er vigtigt at få dækket undervejs, og derfor er det væsentligt fra starten at have et mål for den forventede omsætning.

Ud over omfang er det vigtigt at forholde sig til tidsperspektivet, så investeringshorisonten kan indtænkes. Læren fra de igangværende partnerskaber er, at tidsperspektivet for realiseringen af projekter i det almene strækker sig over flere år. Selvom der kan optimeres mellem projekternes faser, fordi der ikke skal gennemføres nye udbud, så er projekterne underlagt de samme beslutningsprocesser.

Derfor er det vigtigt at forholde sig til, hvad betyder det for partnerskabets virksomheder, at partnerskabsorganisationen går fra at skulle driftes i 4-6 år til at skulle holdes kørende i 10-12 år? Det er et vigtigt spørgsmål, man bør tage stilling til allerede i udbuds- og etableringsfasen.

En anden dimension, man bør forholde sig til, er, hvordan man i partnerskabet kan arbejde med at sikre et stabilt flow af opgaver. Dette flow er naturligvis udfordret af kompleksiteten i beslutningsprocesserne, men for leveranceteamet vil det være et vigtigt parameter, fordi en sådan stabilitet er nødvendig for en optimal ressourceudnyttelse, hvor den nødvendige indtjening også kan sikres. På den måde vil man godt kunne realisere en mindre portefølje, hvad angår omfang, ligesom man også vil kunne realisere en større portefølje over længere tid. Det væsentligste er, at der er en entydig forståelse af det hos alle parter, da det er et centralt element i den samlede case for det strategiske partnerskab.





Er nogle typer projekter bedre egnet til et strategisk partnerskab end andre?

Der er ikke noget entydigt svar. Men det er værd at overveje, om karakteren af byggearbejderne, der indgår i en given projektportefølje, bliver tilført værdi af det gentagne, langvarige samarbejde, som er essensen af et strategisk partnerskab. Derfor har begge partnerskaber også organiseret sig omkring opgavetyperne – ustøttede renoveringsopgaver, helhedsplaner samt nybyggeri. Det skal sikre, at læring og dermed gentagelseeffekterne kan indfries inden for de enkelte teams.

Endeligt har det vist sig, at opgaver med en høj kompleksitet har gode kår i et strategisk partnerskab. Ensartetheden i den almene bygningsmasse og ejendommenes karakteristika fordrer måske ikke stor kompleksitet i renoveringsopgaven rent byggeteknisk. Kompleksiteten opstår snarere i processerne, hvor der er mange interessenter og mange facetter, der spiller ind på vejen frem mod en beboerdemokratisk beslutning for realisering af projektet eller ej.

Derfor kan nybyggeri også indgå i porteføljen, om end det for tiden er presset af prisstigninger.

Det er overordnet set muligt at realisere alle typer af projekter. Men det er vigtigt at komme så "tæt på" en beskrivelse af den samlede portefølje som muligt, fordi organiseringen så kan følge denne. Det er endnu vigtigere, at man som almen bygherre gør op med sig selv, hvilke af boligorganisationens visioner og målsætninger, det strategiske partnerskab skal være med til at understøtte: Hvad er det, boligselskabet gerne vil opnå i realiseringen af de enkelte typer projekter i et strategisk partnerskab? Skal processerne være bedre? Skal prisen være lavere? Skal det gå hurtigere? Er det bæredygtighedsmålene, der er vigtigst at indfri? Tydeligheden omkring dette vil nemlig være med til at sætte retning for partnerskabet og dermed sikre, at opgaveløsningen får tilført den værdi, som et længerevarende, strategisk samarbejde kan levere.

Som bygherre bør man planlægge en langsigtet pipeline af projekter, og man bør overveje, hvilke projekter i porteføljen der kan være med til at sætte partnerskabet hurtigt i gang.

Hvilken rolle spiller geografi i et strategisk partnerskab?

Indtil videre har strategiske partnerskaber i det almene appelleret til boligselskaber af en vis størrelse, og porteføljen har været det element, der har været flittigst italesat. De pågældende to partnerskabers portefølje ligger inden for et område, der geografisk er relativt afgrænset. fsb's afdelinger i København eller den umiddelbare nærhed, mens boligselskaberne i KAB-fællesskabet er mere spredte, om end det stadig er i Hovedstadsregionen.

Derfor er der ingen umiddelbare erfaringer med at arbejde med en større geografisk spredning på projekterne. Men mange af aktørerne – både rådgivere og entreprenører – leverer deres ydelser i hele landet. Og under nedlukningen som følge af covid-19 så vi de digitale samarbejdsformer vokse frem. Derfor kan man godt forestille sig, at et strategisk partnerskab godt kan bestå af en række satellitter, og ikke udelukkende af et samlet porteføljekontor. Derfor kan samarbejdsformen godt bringes i spil blandt de almene aktører, der har landsdækkende aktiviteter.

En anden mulighed kan være at man går sammen på tværs af aktører inden for et geografisk afgrænset område. I bund og grund er det sådan boligselskaberne i KAB-fællesskabet har gjort det; dog med kun en fælles byggeforretningsfører i KAB, hvilket naturligvis nedbringer kompleksiteten. Men det viser, at det strategiske partnerskab kan være en samarbejdsform for flere almene aktører inden for en given geografi.



Hvornår og hvor meget skal boligafdelingerne involveres?

Dette spørgsmål findes der ikke noget entydigt svar på, men et pejlemærke kan være, at det sandsynligvis skal ske tidligere og mere end man først antager.

De enkelte boligafdelinger kan forekomme perifere ud fra et organisatorisk perspektiv, men ikke desto mindre er det dem, der udgør rammen for boligorganisationens kerneopgave; byggeprojektet og dets primære interesser – beboerne og driften.

Hvis afdelingsbestyrelser, følgegrupper og driftspersonale ikke forstår værdien af det strategiske partnerskab og hvorfor de skal bruge det, kan der opstå mytedannelser. Mytedannelser kan i værste fald betyde, at der træffes vigtige beslutninger på et ikke-oplyst grundlag.

Det strategiske partnerskab er skruet sammen efter en anden logik, end man er vant til ude i boligafdelingerne. Fx er projektets indledende faser dyrere isoleret set, til gengæld betyder det, at projektet ikke overskrider budget og tidsplan, fordi man støder på færre uforudsete arbejder under byggeprocessen. Kvaliteten i det færdige byggeri bliver bedre, konfliktniveauet lavere, og boligafdelingen vil ikke skulle slås for at få udbedret fejl og mangler.

Det er blot eksempler på andre pointer, der er vigtige at få informeret afdelingerne om, når de skal til at starte en byggesag op. Begge partnerskaber pointerer, at det er vigtigt, at man får tænkt de lokale boligafdelinger – både beboere og driften – ind i samarbejdet så tidligt som muligt.

”

Vi skal skabe plads til den viden, vi kan få fra beboere og drift, vi skal opbygge relationerne og skabe et solidt team på tværs af fag- og ansvarsgrænser. Målet må være, at det ikke er nødvendigt at vide, hvilken virksomhed eller organisation vi kommer fra – det spiller ingen rolle. Det vigtige er, at vi ved at samarbejde både internt, og med de enkelte boligselskaber og afdelinger, kan skabe en succes i det konkrete projekt. Det er vigtigt, fordi vi arbejder i en almen kontekst, hvor beslutningskompetencen ligger hos i afdelingerne.

Entreprenør

Hvordan kan vi vide om det strategiske partnerskab er på rette vej?

Hvordan evaluerer man løbende på et partnerskab, og hvordan ved man, at man er på rette vej i det langvarige samarbejde – også ind mellem byggeprojekterne? Hvordan lægger man grundstenen til en evalueringsmodel og udvælger målsætninger, som er overskuelige at operationalisere og implementere i hverdagens praksis?

Der findes ikke noget entydigt svar på disse spørgsmål. Til gengæld er der nogle grundlæggende overvejelser, man som bygherre og partnerskabsleverandør bør gøre sig, inden man kaster sig ud i udarbejdelsen af en evalueringsmodel for et strategisk partnerskab. Her er det igen vigtigt at stille sig selv spørgsmålet: Hvad er de vigtigste succeskriterier, når lige netop vores boligselskab bygger eller renoverer almene boliger?

Men hvad skal man så måle på og hvordan? Udfordringen er, at der går lang tid, før de første byggeprojekter er afleveret, og dermed før klassiske parametre som økonomi, omfang af fejl og mangler, og beboernes tilfredshed kan gøres op. Derfor er det vigtigt at finde nogle parametre, der kan fungere som indikatorer undervejs. Det kan fx være, hvor lang tid det tager byggeprojekterne at gå fra aftaletrin til aftaletrin, stabiliteten i medarbejderne tilknyttet partnerskabet eller antallet af beboerhenvendelser undervejs i projektet.

Indsamling af data er et centralt omdrejningspunkt for den løbende evaluering. Men dataindsamling er også en tidskrævende opgave, og det kan derfor give god mening, i hvert fald i partnerskabets opstart, at tappe ind i eksisterende systemer. Det giver også mulighed for, at boligselskabet kan benchmarke evalueringen fra start. Udfører boligselskabet allerede beboertilfredshedsundersøgelser, kan man føre disse ind i evalueringen og på den måde have noget at måle partnerskabets evaluering op imod. Det samme gælder måling af medarbejdertilfredshed hos partnerskabets parter. Det er også vigtigt at affinde sig med, at der går en rum tid før data for fx overholdelse af tidsplaner og budgetter kan indhentes, så de har en indikerende effekt, simpelthen fordi det tager tid at få projekterne i det almene i udførelse.

Det er også vigtigt at huske på, at der er mange muligheder for optimering i et strategisk partnerskab. Evalueringsmodellen kan med fordel indeholde målepunkter, der ligger udover de klassiske: Tid, økonomi og kvalitet på projektniveau. Hvor mange gange får vi fx gentaget en ny, bedre og måske mere bæredygtig løsning på tværs af porteføljen? Hvor langt når konflikter op ad konfliktrappen, før de løses? I hvor høj grad gør partnerskabsmedarbejdere brug af fælles digitale systemer og værktøjer?





Det er først og fremmest vigtigt at gøre sig klart, at effektiviserings- og udviklingsmuligheder findes i alle led af byggeriets tilblivelse og drift. Derfor er det ikke nok kun at opstille traditionelle mål for tid, økonomi og kvalitet i det færdige byggeri. Vi skal også måle på, om forudsætningerne for at skabe et godt byggeri er til stede: Får vi skabt en fælles ”virksomhedskultur”, og forbedrer vi effektivitet og kvalitet i både projekteringen, udførelsen og i den efterfølgende drift?

Rådgiver



Det er vigtigt, at evalueringen er overskuelig og nogenlunde nem at gå til. Det er ressourcekrævende at skulle interviewe 20 følgegrupper. Til gengæld kan det være, man kan hente en masse data ud af eksisterende systemer og registreringer. Ofte er det i koblingen mellem det mærkbare og det målbare, at vi får det mest retvisende billede af status i partnerskabet.

Bygherre

Baggrund

Baggrunden for projektet er, at både fsb og KAB har valgt at udbyde og gennemføre strategiske partnerskaber. Udbudsprocessen blev gennemført parallelt og partnerskaberne følges derfor ad i deres 4 - 6-årige levetid (2019-2023/25). Det giver en unik anledning til at samle op på erfaringer fra to partnerskaber. Strategiske partnerskaber i byggeriet er en relativt ny samarbejdsform i dansk sammenhæng. Samarbejdsformen udspringer af industrien særligt inden for områder med høje krav til kvalitet og udvikling. I byggeriet kan længerevarende partnerskaber ses som en naturlig forlængelse af projektpartnering.

De to partnerskaber, der udgør rygraden i projektet, og som med fsb og KAB i front er afsendere på denne vidensopsamling:

&os

består af KAB, Enemærke & Petersen, SWECO Architects, JJW Arkitekter, SLA, Oluf Jørgensen, Norconsult og Rekommanderet.

Porteføljen af byggesager forventes at løbe op i 6 mia. kr. og vil være en kombination af 50 % renovering og 50 % nybyg. Typen af byggerier vil være boliger, men både som renovering, byomdannelser og helhedsplaner samt nybyggeri.

fsb HJEM

består af fsb, COWI, NCC, Rubow Arkitekter og Smith Innovation.

Porteføljen af byggesager forventes at løbe op i 3 mia. kr. og vil primært omhandle renovering af eksisterende boligafdelinger. Der kan komme projektudvikling og nybyg.

ALMENNEN

Læs mere om strategiske partnerskaber på almennet.dk