

Strategiske partnerskaber
og totalentrepriser i
almene renoveringer



AlmenNet udviklingsprojekt: Strategiske partnerskaber og totalentrepriser i almene renoveringer

Udgave: 1. udgave

Udgivelsesår: 2024

Projektejer: fsb ved Lone Zeeberg Nielsen

Projektdeltagere: Udviklingsprojektet er gennemført i et tæt samarbejde mellem boligselskabernes strategiske partnerskaber og AlmenNets sekretariat ved Niklas Jarnit med Smith Innovation i den daglige projektledelse.

fsb hjem: Lone Zeeberg Nielsen (fsb), Helene Freiesleben Bjergelund (fsb), Jes Hansen (NCC), Erik Vibe Pedersen (NCC), Steffen Brülöw Brandt (NCC), Morten Dam Hansen (COWI), Nanna Dahl Henningsen (COWI), Britt Nemmöe (Nordic Office of Architecture),

KAB Byggepartnerskabet & os Meik Bille Keller (KAB), Johnni Andersen (E&P), Peter Borberg Jensen (E&P), Tim Arildskov (E&P), Jonas Vollmond (SWECO), David Ploug (JJW Arkitekter), Tenna Arnbak (SWECO)

LIVA: Simon Klejs Gren (CIVICA), Morten Vistesén (CIVICA), Martin Nielsen (CIVICA), Mads Glenstrup (E&P), Jacob Eriksen (E&P), Mette Dean (SWECO),

Følgegruppen: Bente Heltberg (LBF), Mette Nøregaard Larsen (BL), Mari Brandl (Rambøll), Vibeke Grupe Larsen (Danske Ark), Morten Lund (KBH Kommune), Martin Danskov Thomsen (Boligkontoret DK), Line Maj Aagreen (Hørsholm Kommune), Stefan Gottlieb (Syddansk Universitet),

Forfattere: Simone Kongsbak, Adam Rietti, Tilde Lund Nielsen, (Smith Innovation)

Støtte: Landsbyggefonden

Forsidefoto: Renovering af Haunstrupgaard udført af fsbHJEM.

Foto: Nordic Office of Architecture

Layout: Ene Es

Indholdsfortegnelse Side

Forord	4
Indledning	5
Læsevejledning	7
Ordforklaringer	8
Porteføljen & fælles kontor	10
Økonomi & marked	18
Organisering & jura	22
Beboernes interesser	30
Fremtidens strategiske partnerskaber	34
Sådan har vi gjort	38
Baggrund	42
Bilag	43

Forord

Tilbage i 2019 besluttede vi i fsb at udbyde en portefølje af renoveringsprojekter gennem et strategisk partnerskab med totalentreprise. Vores mål var at skabe en mere forudsigelig og tryk proces med en større budgetsikkerhed. Ved at invitere rådgivere og entreprenører ind i et langvarigt, tillidsbaseret samarbejde var visionen at bringe nye løsninger til byggeriet – og dette blev begyndelsen på en udvikling, som også KAB og senere CIVICA har omfavnet. I og med det er en ny samarbejdsform i den almene sektor, vil vi gerne samle op på de mange læringer, vi har gjort os gennem de seneste 6 år og stille dem til rådighed for de næste, som vælger at gå denne vej.

Jeg håber, at vi med denne vidensopsamling kan give indsigt i, hvordan vi har implementeret strategiske partnerskaber og tidlig inddragelse af entreprenørerne i den almene sektor. Det er vores erfaring, at det tager tid at opleve gevinsterne i partnerskaberne – ligesom at byggerierne fortsætter længe efter, rammeaftalen formelt lukker for nye projekter. Vi ønsker derfor ikke med denne publikation at lave en evaluering af partnerskaberne, men at dele de konkrete

erfaringer vi har gjort os. Vi har derfor også samlet en række værktøjer i bilag, som kan være en konkret hjælp til at kvalificere overvejelserne og implementeringen af strategiske partnerskaber eller tidlig inddragelse af entreprenøren. Afslutningsvis peger vi også frem med anbefalinger til fremtidige strategiske partnerskaber.

Vidensopsamlingen er blevet til i et samarbejde på tværs af både bygherrer, rådgivere og entreprenører fra de tre strategiske partnerskaber CIVICAs LIVA, KABs byggepartnerskab & os og fsbHJEM, ligesom den eksterne følgegruppe har givet strategisk sparring. Jeg vil gerne sige tak til de mange, som har bidraget til, at vi kan stille erfaringerne til rådighed for den almene sektor.

Gode læselyst,

Lone Zeeberg Nielsen, fsb

Indledning

De strategiske partnerskaber er en samarbejdsform, som giver mulighed for at opnå et tillidsbaseret og langvarigt samarbejde – også for de bygherrer, som er underlagt udbudspligten. Motivationen for de tre almene bygherrer, med at udbyde en portefølje af renoveringsprojekter i et strategiske partnerskab, har været at opnå bedre processer med færre konflikter og større budgetsikkerhed. Det har altså ikke været en forventning at opnå bedre kvalitet eller mere byggeri for pengene.

Denne vidensopsamling har til formål at dele de almene boligselskabers erfaringer med at anvende strategiske partnerskaber. Derudover samler vi op på erfaringerne med at anvende totalentrepriser i renovering, som har været et nyt greb for de involverede boligselskaber, samt de praksisnære erfaringer, som vi deler fra hhv. fsbHJEM, KABs byggepartnerskab & os og CIVICAs byggepartnerskab LIVA.

Den almene sektor rummer en kompleksitet i sig selv med mange interesser, hvorfor det er meningsfuldt at dele de særlige forhold, der gør sig gældende ved brugen af strategiske partnerskaber og totalentrepriser i almene renoveringer. Derfor er det også kritisk, for at opnå et effektivt strategisk partnerskab, at der er en forståelse for den almene sektor og de særlige arbejdsgange blandt alle partnerne. Omvendt rummer det gentagne samarbejde på tværs af værdikæden et potentiale for at forfine processerne med at renovere i den almene sektor.

I denne publikation håber vi på, at den almene sektor bliver klogere på, hvordan strategiske partnerskaber kan være et værktøj til at løse en række udfordringer, der er forbundet med det traditionelle udbudssystem. Du kan blive klogere på, hvad det betyder når:

- Entreprenøren er involveret tidligere end i traditionelle samarbejdsformer i byggeriet
- Det samme hold arbejder sammen om at levere en portefølje af byggeprojekter, og derved kan overføre viden og læringer fra ét projekt til ét andet.

Forhåbningen er, at vi med denne publikation kan kvalificere almene bygherrer i deres overvejelser om at udbyde strategiske partnerskaber eller totalentrepriser med fokus på tidligt og integreret samarbejde ved kommende renoveringsopgaver. Ligesom publikationen indeholder refleksioner og værktøjer, som også er relevante for de virksomheder, som indgår i leveranceteamsne fra både et rådgiver- og entreprenørperspektiv. Denne publikation er ikke en evaluering, og vi forholder os ikke til, om det giver mening at etablere strategiske partnerskaber, men deler de erfaringer, der er gjort ift. at få partnerskaber og totalentrepriser til at skabe værdi, når almene boliger renoveres.

Hvornår har vi lavet vidensopsamlingen?

Vidensopsamlingen er udarbejdet i perioden efteråret 2023–efterår 2024. Nedslaget for vidensopsamlingen er de praksisnære erfaringer, opnået mens partnerskaberne er godt i gang og er i drift. Der vil dog være tråde, som også trækker tilbage til de tidlige overvejelser om bygherrens sammensætning af porteføljen og frem mod afviklingen.

Vidensopsamlingen er en opfølgning på **den første vidensopsamling**, som havde sit nedslag ved erfaringerne forbundet med udbud og tilbud samt etableringen af partnerskaberne. Denne blev udgivet i 2022.



Figuren viser projektets forløb fra udarbejdelsen af den første vidensopsamling 1.0 med nedslag i erfaringerne forbundet med udbud og tilbud, til den skrivende stunds version 2.0 samt den kommende afvikling, som vi kigger frem imod.

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 organiseringen af fremtidens byggerier.

Publikationen indledes med en kort forklaring af samarbejdsformen strategiske partnerskaber og tidlig entreprenørinddragelse. Dernæst består publikationen af fire kapitler, som kommer omkring;

- Porteføljen & fælles kontor
- Økonomi & marked
- Organisering & jura
- Beboernes interesser

De fire kapitler dækker fire perspektiver, som det er væsentligt at forholde sig til, for at opnå velfungerende strategiske partnerskaber hhv. de fysiske rammer, økonomi og forretning, organisering og jura samt beboernes interesser.

Afslutningsvis rummer publikationen en refleksion over fremtidens strategiske partnerskaber, ligesom du kan læse faktuel baggrundsviden om de tre partnerskaber og en beskrivelse af den proces, der ligger til grund for denne vidensopsamling.

Der er desuden udarbejdet en række bilag, som er tilgængelige via AlmenNets hjemmeside. De rummer en kombination af

værktøjer, eksempler fra partnerskaberne og henvisning til anden relevant viden. Derudover kan du i bilag 9 se henvisninger til anden viden på området.

- Bilag 1: Projektflow – økonomimodel og prisdannelse
- Bilag 2: Samtaleværktøj: Rollerne i et strategisk partnerskab
- Bilag 3: Stillingsbeskrivelse for entreprenørens rolle i de tidlige faser
- Bilag 4: Bæredygtighedstiltag i partnerskaberne
- Bilag 5: Hvornår indgås ABR vs. ABT-aftale
- Bilag 6: Beboertilfredshed – fsb's tilgang til at følge beboertilfredshed gennem brugen af TeamVaerk.
- Bilag 7: Beskrivelse af KABs arbejde med følgegrupperne ift. at opnå Fast Track
- Bilag 8: Forundersøgelingsprogram fra &os – hvordan prioriteres de knappe midler i de tidlige faser?
- Bilag 9: Anden viden om strategiske partnerskaber og tidlig entreprenørinddragelse

Ordforklaringer

Hvad er strategiske partnerskaber?

Strategiske partnerskaber er en ny udbuds- og samarbejdsform, hvor en portefølje af byggeprojekter udbydes til et samlet hold af både rådgivere og entreprenør. Bygherre udbyder en samlet økonomisk ramme for den maksimale omsætning inden for rammeaftalen.

Strategiske partnerskaber dækker principielt over det langvarige forpligtende samarbejde mellem kunde og leverandør. Det kan altså også være et strategisk partnerskab mellem en bygherre og en enkelt rådgiver, men hvor der er en forpligtigelse på at udvikle og gennemføre projekter sammen.

Strategiske partnerskaber har i den nuværende implementering i byggeriet generelt og i den almene sektor været kendetegnet ved at bestå af bygherre, rådgivere for hhv. arkitekt- og ingeniørfag, entreprenører og en partnerskabsudvikler. Der er set forskellige konstellationer, med forskellige antal virksomheder i partnerskaberne – nogle består af få store organisationer, mens andre er gået sammen som flere mindre virksomheder. På grund af det langvarige og gentagne samarbejde på tværs af værdikæden bliver det muligt at have et mere integreret samarbejde i udviklingen, tilrettelæggelsen og gennemførelsen af byggeprojekter.

De almene strategiske partnerskaber er også kendetegnet ved at have et partnerskabskontor – de kan dog se ud på forskellige måder, som beskrevet senere i udgivelsen.

Formelt set, er partnerskabet indgået mellem boligselskabet og en totalentreprenør med et tilknyttet rådgiverteam. Men i de indledende faser (trin 1 og 2) arbejder rådgiverne på ABR-vilkår og fungerer som totalrådgiver med tidligt inddraget entreprenør. I trin 3 overgås til en totalentreprise på ABT-vilkår, med rådgiverteamet som underrådgivere til totalentreprenøren. Forskellen ved LIVA er at entreprenør, i modsætning til under KAB og fsb, også er ansvarlig for kontrakten under trin 1 og 2.

Hvad er tidlig entreprenørinddragelse?

Tidlig entreprenørinddragelse dækker over typen af samarbejde, hvor entreprenøren bidrager til udviklingen af projekterne parallelt med rådgivernes projektering m.m. Den tidlige inddragelse kan ske på flere måder, men i denne sammenhæng forstås den forpligtende inddragelse, hvor bygherre har valgt sin entreprenør til ét projekt, og der dermed ikke længere er et konkurrenceelement, når entreprenøren byder ind med sine kompetencer i de tidlige faser.

De strategiske partnerskaber er alle kendetegnet ved en tidlig inddragelse af entreprenøren. Denne udgivelse indeholder perspektiver på entreprenørens rolle, og på hvordan entreprenørens kompetencer bedst bringes i spil i de tidlige faser af projektudviklingen. Disse vil også være relevante, når der er tale om tidlig entreprenørinddragelse på enkeltstående projekter.



Figuren viser hvordan projekter med samarbejdsformen strategiske partnerskaber og tidlig entreprenørinddragelse forløber i tre trin, hvoraf de to første er en del af projekteringsfasen, imens udførelsesfasen finder sted i trin 3



Gårdrenovering af Haunstrupgaard fra fsbHJEM. Foto: Nordic Office of Architecture.

Porteføljen & fælles kontor

Porteføljens karakter

De almene strategiske partnerskaber består af en portefølje af renoveringsprojekter. Et spørgsmål mange bygherrer stiller sig er, hvad der kendetegner den velegnede portefølje. Da porteføljen kan både understøtte og hindre mulighederne for læring og gentagelseseffekter på tværs af renoveringsprojekterne. Så spørgsmålet er, hvor det er vigtigt, der er ensretning, og hvor forskellighed kan håndteres. Det er vanskeligt at komme med entydige svar, og partnerskaberne kan organiseres på mange måder for at imødekomme den aktuelle portefølje. I det følgende beskrives en række praksisnære erfaringer, de tre partnerskaber har gjort sig med afsæt i deres porteføljer.

Lange procestider udfordrer stabil bemanning

Et kendetegn ved almene renoveringssager er, at de har lange procestider. Det gælder særligt støttede sager, hvor der kan gå op til 10 år fra de første forundersøgelser, før en helhedsplan kommer til udførelse. Det udfordrer hele holdet at sikre stabil bemanning gennem hele projektperioden, da medarbejdere flyttes til andre opgaver ved stilstand. Særligt er rådgiverne udfordret, da de har størst aktivitet i trin 1 og 2, som også kan have de mest uforudsigelige processer. Det udfordrer samtidig entreprenørens tilstedeværelse i de tidlige faser, fordi der er lang tid til, at entreprenørens primære omsætning og investering udmøntes. Det stiller større krav til at indlejre viden i orga-

nisationerne og ikke i personerne. Ligesom det fordrer roller, der kan arbejde på tværs af flere projekter.

Partnerskaberne har indlejret viden i organisationerne ved at udarbejde procesværktøjer, som beskriver arbejdsgange for, hvordan forskellige processer skal foregå. Eksempelvis har fsbHJEM udarbejdet en fælles vejledning i budgettering af helhedsplaner, som beskriver, hvordan der opnås transparens omkring, hvordan beregningerne er udarbejdet, og hvordan økonomimodellen for partnerskabet oversættes til Landsbyggefondens budgetark. LIVA har udarbejdet et projektflow med struktur for mødenedslag og vidensniveau i løbet af processen. &os har udarbejdet en proces for den tidlige entreprenørinddragelse, samt involvering af underentreprenører og leverandører. Ligesom der generelt er udarbejdet fælles dokumentkabeloner for mødereferater, aftalesedler, afleveringsprotokoller m.m. for at sikre en ensartethed i måden at arbejde på, og håndbøger til partnerskabet, som klæder de enkelte medarbejdere på ved opstart.

I partnerskaberne har nøglepersoner, der arbejder på tværs af flere renoveringsprojekter, arbejdet sammen med specialister, som i højere grad tilkaldes efter behov. Nøglepersonerne er blandt andre projekteringsledere, de projektansvarlige for udførelsen, kalkulatørerne, ligesom den operationelle ledelse har en vigtig rolle i at fastholde og viderebringe viden mellem projekterne. Under "Entreprenørens organisering i de

tidlige faser / tidlig entreprenørinddragelse” kan du læse mere om, hvordan entreprenørerne har organiseret deres bidrag i de tidlige faser på roller, som går på tværs af flere projekter.

De lange procestider, som har resulteret i en mindre stabil bemanning, har udfordret introduktionen af medarbejderne i den tidlige fase af samarbejdet. Partnerskaberne har generelt investeret meget i opstartsfasen, hvor der er lagt stor vægt på at lægge fundamentet for den fælles kultur og målet med partnerskabet. Når der over tid sker udskiftning i bemanningen, er det væsentligt at finde en måde at lave løbende onboarding. I &os er der skabt en god samarbejdskultur, som løbende bliver fulgt op med møder, workshops, fællesfagdage og sociale arrangementer. De nye medarbejdere bliver hurtigt en del af kulturen, og der onboardes og reonboardes løbende. På LIVA er der tilsvarende arbejdet med løbende onboarding i mindset og fælles værktøjer.

Kombination af små og store sager samt støttede og ustøttede sager er en fordel i porteføljen

Det er en fordel at have en kombination af store og små samt støttede og ustøttede sager i partnerskabet. De mindre sager bidrager med at etablere et fælles erfaringsgrundlag, som kan anvendes på de større helhedsplaner, hvor konsekvenserne ved fejl er større. Samtidig giver de mindre sager mulighed for at udjævne bemanning

i de lange procestider, der følger med de store støttede sager. De større helhedsplaner bidrager med flere gentagelser, som det langvarige samarbejde har et særligt potentiale for at høste og bringe videre til de næste projekter.

Fra medarbejderperspektivet er det også en fordel med forskelligartede sager i porteføljen, så det ikke bliver for ensartet. Det bedste flow og den bedste balance i partnerskaberne opnås, når fordelingen af sager på de enkelte trin er nogenlunde lige, så der ikke er en overvægt på eksempelvis rådgiver eller entreprenør. Denne balance vil dog typisk opnås efter noget tid, og vil aftage igen, når rammeaftalen er ved sit udløb og porteføljen kun er i udførelse.

Et bredt spænd i erfaringer og kompetencer blandt partnerne, er nødvendigt i håndteringen af store helhedsplaner såvel som mindre renoveringsprojekter såsom en simpel vinduesudskiftning. Men dette spænd kræver en opmærksomhed på at sikre en fleksibilitet i processerne og i økonomimodellen. Både fsbHJEM og &os har indført ”fast track-modellen” i de sager som er mindre i størrelse og kompleksitet, hvor processernes omfang reduceres – og eksempelvis trin 1 og 2 i højere grad smelter sammen.

Hvad er den operationelle ledelse?

Den operationelle ledelse er en ledelsesgruppe med repræsentanter fra de enkelte organisationer i partnerskaberne. I gruppen vil der typisk være en repræsentant for hhv. bygherre, arkitekt, ingeniør og entreprenør. Ledelsesgruppen har mandat til at igangsætte projekter i partnerskabet og foretager typisk den indledende rammesætning af opgaven. Derudover har de ledelsesopgaven på tværs af hele porteføljen samt ansvaret for det løbende samarbejde og partnerskabsudvikling. Partnerskabsudviklingen suppleres typisk med en rådgiver uden for ledelsesgruppen, som inviteres ind i ledelsesrummet med dette særlige fokus, efter behov. Den operationelle ledelse har typisk et ugentligt møde, hvor omfanget afhænger af det igangværende aktivitetsniveau.

Ensretning af processer er de høstede gentagelseeffekter

Med en portefølje af projekter er det muligt at opnå læring mellem projekterne og dermed gentagelseeffekter. Gentagelseeffekterne kan både være i form af processer, valg af løsninger og produkter, organisatorisk ift. planlægning m.m. Partnerskaberne har ikke høstet gentagelseeffekter, i form

af valg af løsninger og produkter – altså byggetekniske eller arkitektoniske valg. De gentagelseeffekter der er opnået, går på processerne. Eksempelvis, har &os udviklet et forundersøgelingsprogram, som sikrer en ensartet prioritering af forundersøgelser i dialog med de enkelte boligafdelinger. Se mere i bilag 8: *Forundersøgelingsprogram fra &os – hvordan prioriteres de knappe midler i de tidlige faser?*. fsbHJEM har fået introduceret porteføljemøder med Københavns Kommune, så det kan afstemmes, hvornår hvilke sager forventes at komme til myndighedsbehandling. Flere af sagerne i fsbHJEM har en bevaringsværdi, og facadeudtrykket har derfor været centralt i dialogen med kommunen. Partnerskabet har kunne gentage strukturen og formen ved hjælp af et facadekatalog, som ensretter måden renoveringen påvirker ejendommens facade og bevaringsværdi, hvilket har smidiggjort myndighedsdialogen. LIVA har indarbejdet såkaldte, LIVA RAP møde. Formålet med mødet er at afrapportere ensartet på alle projekter, og sikre at eventuelle gentagelseeffekter på tværs af projekter bringes i spil. Alt data herfra overføres til et PowerBI-system. I PowerBI kan styregruppen og den operationelle ledelse altid tilgå og se den aktuelle status på projekterne hvad angår tid, økonomi og stadie.

Figurtekst: Opgørelsen for antal sager og omsætning er estimeret, da porteføljerne ikke er endeligt defineret ved udgivelsestidspunkt. Nybyggsager var oprindeligt en del af både fsb og KABs partnerskaber, men grundet markedsudviklingen har det kun været muligt at realisere ét nybyggeri i regi af partnerskaberne. I KAB Byggepartnerskabet &os opføres Generationernes Byhus i Ørestaden, som forventes opført i 2026.

Kendetegn ved de tre partnerskabers porteføljer

Nedenfor er beskrevet fakta om de tre partnerskaber, så det er muligt at spørge mere specifikt ind til erfaringer gjort med afsæt i netop deres porteføljer.

	fsb HJEM	&os	LIVA
Økonomisk ramme	Op til 3 mia. kr. inkl. moms	Op til 6 mia. kr. inkl. moms	Op til 3 mia. kr. inkl. moms
Antal helhedsplaner (støttet af Landsbyggefonden)	4-5 sager, omsætning 150-750 mio. kr. pr. sag	10-12 sager, omsætning 80-750 mio. kr. pr. sag	3-5- sager, omsætning 50-500 mio. kr. pr. sag
Antal renoveringer (ustøttet)	15-20 sager, omsætning 2-100 mio. kr. pr. sag	20-30 sager, omsætning 3-75 mio. kr. pr. sag	0
Antal nybyg	0	1	1
Byggeperiode for porteføljen	Til og med 2029	Til og med 2032	Til og med 2030
Øvrige kendetegn ved porteføljen	Der er mange murede bygninger med bevaringsværdi i porteføljen, og de ligger generelt i tæt bebyggede områder	Porteføljen dækker meget bredt med både murede bevaringsværdige byggerier, samt en del byggerier fra 70'erne og 80'erne med byggeskader.	Porteføljen består primært af helhedsplaner i Vollsmose og har dermed i begrænset omfang mindre renoveringsprojekter.
Geografi	København	Storkøbenhavn inkl. Greve, Ballerup og Herlev	Odense

Det fælles partnerskabskontor – fysisk tilstedeværelse styrker samarbejdet

Det fælles partnerskabskontor, har været en prioritet og et kendetegn i alle de tre partnerskaber. Partnerskabskontoret danner rammerne for tæt samarbejde mellem partnerskabernes parter, hvor der bliver lagt vægt på fast fysisk tilstedeværelse.

Hos &os' har man, efter tre forskellige kontorplaceringer, erfaret fordelene ved at sidde tæt på bygherren. Generelt fører den fysiske tilstedeværelse til, at de enkelte parter kommer tættere på hinandens processer, hvilket kan føre til en større forståelse for hinanden og samtidig også føre til frustrationer.

Tilsvarende har LIVA haft et mantra om relation før produktion i de første år – dog ikke på bekostning af produktion, interesser eller markedskonformitet. For at efterleve mantræet skal partnerskabets medarbejdere være sammen og lære hinanden at kende. Der er både eksempler, hvor dette har fungeret, og eksempler på perioder, hvor partnerskabet har oplevet konsekvenser ved den manglende nærhed. Desuden har man i LIVA kvartalsvist talt om de frustrationer, partnerne oplever i det tætte samarbejde, og dermed fået dem bearbejdet på en konstruktiv måde.

Overordnet er den fælles oplevelse, at den fysiske tilstedeværelse styrker samarbejdet. Erfaringerne fra partnerskaberne viser for-

delene ved at kunne mødes fysisk omkring et bord for at diskutere projekterne, opnå fælles forståelse og holde eventuelle konflikter nede. Her er det væsentligt, at kvaliteten af partnerskabskontoret er på niveau med den standard medarbejderne er vant til fra moderselskabet, så det opleves som attraktivt at flytte lokation.

Forhindringer for den fysiske tilstedeværelse

Med Corona-pandemien blev målet om fysisk tilstedeværelse på partnerskabskontorerne udfordret – &os og fsbHJEM har noteret sig de konsekvenser, som den manglende fysiske tilstedeværelse medførte. Hjemmearbejdet og derved distancen bidrog til flere skrevne ord blandt partnerne, længere processer, et øget antal misforståelser og et øget konfliktniveau.

En anden ting som har udfordret den faste kapacitet på partnerskabskontorerne er den demokratiske beslutningsproces, som almene byggeprojekter er omfattet af, og som medfører pauser i projekterne. Derfor mærker almene partnerskaber, i særlig grad, et behov for dynamisk bemanding på partnerskabskontorerne – og for at finde en måde, hvor den fysiske tilstedeværelse afspejler aktiviteten i partnerskabet. Det kan eksempelvis være ved at aftale fælles projektdage, hvor der også er tid til uformel snak før og efter møderne, som har været tilgangen i fsbHJEM.

Om partnerskabskontoret hos fsbHJEM

fsb har stillet kontor til rådighed for deres partnerskab i samme bygning, som de selv sidder i. Leveranceteamet har haft kontor på en anden etage end fsb's projektledere fra afdelingen fsb-BYG.

Kontoret har ca. 30 kontorpladser, og partnerskabet har ét mødelokale til rådighed. Derudover gøres brug af de mange mødelokaler, som fsb ellers råder over. Bordgrupperne ændres løbende, så det prioriteres at de enkelte

projekthold sidder tæt sammen. Den digitale infrastruktur i partnerskabet er knyttet til NCCs systemer. Grundet porteføljens størrelse har det vist sig, at kontoret periodevis har været stærkt bemandedt, men at der også har været lange perioder, hvor de fleste medarbejdere primært har haft base i moderselskabet, og er mødt ind på partnerskabskontoret på fælles arbejds- og mødedage efter aftale i de enkelte projektgrupper.



*fsbHJEM's partnerskabskontor.
Foto: Nordic Office of Architecture*

Om partnerskabskontoret hos LIVA

LIVA har kontor på neutral grund tæt på CIVICA. Det er CIVICA, som stiller kontoret til rådighed for partnerskabet. Kontoret har ca. 30-35 pladser, 4 lukkede møderum og et åbent uformelt mødelokale/samlingspunkt. Derudover har det eget anretterkøkken og spise-faciliteter. Kontorlandskabet er semi-åbent, og medarbejderne er placeret i "faggrupper", hvor nærbeslægtede fag sidder i gruppe sammen – Eksempelvis: Arkitekt & Konstruktør; El, Anlæg & Land-

skab samt Konstruktion & Entreprenør. Kernemedarbejdere fra både entreprenør- og rådgivningsteamet i LIVA sidder fast på kontoret.



LIVA's partnerskabskontor. Foto: LIVA

Om partnerskabskontoret hos &os

Efter 2 år i samme hus som KAB, hvor leveranceteamet sad på en anden etage end bygherreorganisationen, har &os nu kontor hos SWECO. Det nuværende kontor hos SWECO har 42 kontorpladser, og mødelokaler samt fællesfaciliteter deles med SWECO. Partnerskabets digitale infrastruktur er bygget op omkring et dedikeret netværksdrev til deling og lagring af filer blandt partnerskabets medlemmer, samt intranet med relevant information som også giver mulighed for mødelokalebooking. Kernemedarbejdere i &os sidder fast på kontoret. Partnerskabet har også haft kontor i neutrale

lokaler i en periode. Erfaringen er, at det fungerer bedst, når der også er nærhed til bygherren. Det, at der er fast tilstedeværelse, har været partnerskabsudviklerens vigtige mission for at sikre det tillidsbaserede samarbejde.

På partnerskabskontoret kan medarbejderne placere sig efter faglighed, i projekthold eller i en kombination. For &os har det styrket det tværfaglige samarbejde at blande faglighederne på kontoret. Dette har dog været på bekostning af erfaringsudvekslingen fra projekt til projekt, hvorfor der har været behov for at oprette formelle fora for erfaringsudveksling.



&os' partnerskabskontor. Foto: Byggepartnerskabet &os

Økonomi & marked

Tillid og åbenhed mellem parterne er en kerneværdi i de strategiske partnerskaber. Et centralt element er behovet for en transparent økonomi, så de forskellige fagligheder sammen kan kvalificere projekterne med henblik på at opnå en større budget-sikkerhed til glæde for beboerne. Foruden budgetsikkerheden, som en stor motivation for at vælge samarbejdsformen, er der også behov for at demonstrere, at der indkøbes til rette pris og med tilstrækkelig konkurrenceudsættelse. Ved udbuddet er porteføljen og omfanget af arbejdet ikke kendt. Derfor sker konkurrenceudsættelsen blandt andet gennem en kombination af fastsatte timepriser og et fradrag til branchens standardpriser i form af MOLIO-priser, samt konkurrence på procentsatser for eksempelvis styringsgager, risiko og rådgiverhonorar og dækningsgrad i Trin 3. I det følgende samles der op på op på de praksisnære erfaringer med at sikre en transparent økonomi. Se mere i bilag 1: *Projektflow - økonomimodel-len og prisdannelse*.

MOLIO-priser anvendes til konkurrenceudsættelse af partnerskabet, men skaber begrænset værdi på projekterne

Et fradrag på branchens erfaringspriser MOLIO-prisdata indgår som en del af den indledende konkurrenceudsættelse af de strategiske partnerskaber. Ved afgivelse af tilbud på et strategisk partnerskab byder holdene ind med en fradragsprocent, som de vil garantere med afsæt i MOLIO-priser. Denne besparelse, i form af fradragsprocent, skal eftervises på de enkelte projekter.

MOLIO-priser er dog ikke et værktøj, som entreprenørerne anvender i særlig vid udstrækning i deres kalkulationer, hvor de i højere grad anvender egne erfaringspriser og tilbud fra konkrete underleverandører og fagentreprenører. Det er derfor en omfattende bureaukratisk øvelse at gennemføre denne eftervisning, der somme tider er en 900 siders beregning, og som ikke kvalificerer budgetsikkerheden på den enkelte sag, og der er få parter som forstår beregningerne i bund. De transparente beregninger indgår som en del af "åben bog princippet".

Der er dog pt. ikke et bedre værktøj til at konkurrenceudsætte håndværkeromkostningerne på de strategiske partnerskaber, men det ville være ønskværdigt, hvis metoden til at konkurrenceudsætte partnerskaberne også kunne skabe værdi for de enkelte projekter.

Tidlig inddragelse af underentreprenører og leverandører

For at kvalificere budgetterne i de tidlige faser (skema A ved de støttede sager) inddrages underentreprenører og leverandører. Skema A fastsættes ved erfaringspriser fra lignende sager og MOLIO-beregninger. Stykvis indhentes erfaringspriser i tidlige faser ved underentreprenørerne. Den tidlige og gentagende inddragelse af underentreprenører og leverandører kan føre til, at de føler sig udnyttet, fordi de ikke honoreres for deres bidrag og dermed anser det som tilbudsomkostninger. Erfaringer fra &os er, at det hjælper at stille skarpt på, hvad der præcist ønskes fra underentreprenørerne og hvornår.

Som supplement til den tidlige inddragelse af underentreprenører og leverandører er budgetterne struktureret efter tilbudsliste eller bygningsjournaler i trin 1 eller start trin 2. Derudover er der allerede i de tidlige faser påbegyndt en optimeringslog, så bygherre kan prioritere i projektet, såfremt priserne bliver højere end forventet.

Kombinationen af tiltagene skaber bedre sammenhæng mellem de tidlige budgetoverslag og de endelige priser. Erfaringer viser, at tilgangen til arbejdet med prisdannelse tidligt skaber transparens og tillid i partnerskaberne. Samtidig er det et opmærksomhedspunkt at være præcis i inddragelsen af underentreprenører og leverandørerne, så deres bidrag er overkommeligt, hvis de ikke er garanteret opgaven, de leverer input til.

Mødet med Landsbygefonden og konkurrenceudsættelse

Økonomimodellen i de strategiske partnerskaber med bl.a. MOLIO-eftervisningen og anvendelsen af risikopuljer er ikke afstemt ift. det økonomiskema, som Landsbygefonden anvender. Ved de støttede renoveringssager bruges der derfor ressourcer på at oversætte partnerskabernes økonomiske model til Landsbygefondens økonomiske ma. Partnerskaberne har udviklet ensartede processer og værktøjer til denne omregning, så det bliver transparent, hvordan det sker for projektlederne hos bygherre.

I dialogen med Landsbygefonden er det ligeledes vigtigt, at de strategiske part-

nerskaber kan vise at priserne har været konkurrenceudsat. Der er endnu begrænsede erfaringer med denne dokumentation. fsbHJEM og LIVA har dokumenteret konkurrenceudsættelsen ved at indhente priser fra 3-5 underleverandører for at sikre markedskonformiteten. Konsekvensen for denne tilgang er dog, at der ikke kan opnås gentagelse i samarbejdet og opbyggelse af en langvarig partnerskabskultur med underentreprenørerne. &os har en tilgang, hvor underentreprenørers priser udsættes for MOLIO-eftervisning, hvilket i højere grad giver mulighed for at opbygge en langvarig relation med underentreprenøren, så længe de kan leve op til forventningerne i MOLIO-eftervisningen. Herudover udarbejdes et budgetnotat, der forklarer udviklingen i budgetterne fra Skema A til skema B.

Det er en målsætning for partnerskaberne at levere større budgetsikkerhed gennem de tværfaglige kvalificeringer løbende gennem projektet. Erfaringerne fra partnerskaberne viser dog en del budgetvandring fra skema A til skema B. Denne vandring vurderes at kunne tilskrives den vandring, der har været i markedet på det pågældende tidspunkt, hvor bl.a. materialepriser er steget. Hvis der tages højde for markedsudviklingen og projektændringer, vurderes der en minimal budgetvandring fra Skema A og B. Det er en refleksion fra partnerskaberne, at der er et indbygget dilemma omkring, hvor detaljeret beregningerne skal laves ved Skema A, da dette er en ressourcekrævende opgave at foretage på et tidspunkt, der stadig rummer en vis usikkerhed, i og med at projektet ikke er færdigprojekteret.

Størstedelen af omsætningen sker efter rammeaftalens ophør

Alle tre partnerskaber er udbudt som en rammeaftale på 4 år og med mulighed for at tilføje 2 års forlængelse. Ved tidspunktet for denne vidensopsamling har både fsb og KAB gjort brug af forlængelsen på 2 år, imens CIVICA har gjort brug af et enkelt års forlængelse (stadig med mulighed for endnu et års forlængelse). Rammeaftalens tid definerer det tidsrum, hvor der kan indgås aftale om nye projekter. Dermed kan der frem til det 6. år indgås aftale om projekter, som starter i trin 1. Samarbejdets løbetid er op til +10 år, da der kan være mange år fra et projekt påbegyndes i trin 1 til udførelsen er afsluttet.

Den samlede omsætning i partnerskaberne fordeler sig sådan, at ca. 20 % falder inden for rammeaftalens tid, og ca. 80 % falder

efter rammeaftalens ophør, men stadig indenfor samarbejdets løbetid. Her skal forstås at rådgivernes omsætning falder tidligere end entreprenørens, idet rådgiverne har omkring halvdelen af deres omsætning under trin 1 og 2, og entreprenøren har sin væsentligste omsætning under trin 3. Der skal være bevidsthed om denne fordeling således at alle er velindformerede. Den forskudte forretning svarer til den fordeling af projekter, som også gør sig gældende udenfor byggepartnerskaber, og er uden udfordringer, hvis den håndteres i planlægningen. Kun hvis ikke der skabes en bevidsthed herom, kan den forskudte fordeling af omsætning give anledning til udfordringer.

Alle partnerskaberne er ved udarbejdelsen af denne vidensopsamling inden for rammeaftalens tid, og står på kanten til at bevæge sig over samarbejdets løbetid. Der er derfor begrænsede erfaringer med, hvor-

Samarbejdets løbetid

Rammeaftalens tid

4 år
+ 2 års forlængelse

Omsætning ca 20%

+ 10 år

Omsætning ca 80% (særligt for entreprenøren)

Figuren viser, hvordan den samlede omsætning fordeler sig over hele samarbejdets løbetid - det vil sige fra rammeaftalen træder i kraft, som er udgangspunktet for partnerskabet, og op til 10 år frem. Desuden fremgår det at der, særligt for entreprenøren, er en større omsætning efter rammeaftalens ophør.

dan samarbejdet fastholdes. Forventningen er, at samarbejdet i højere grad rykker fra partnerskabskontoret og ud på byggepladskontorerne, når projekteringen afslut-

tes. Der er dog endnu ikke erfaringer med, hvordan læringer og gentagelseeffekter tages fra byggeplads til byggeplads.



Møllelængen efter renovering udført af fsbHJEM.
Foto: Nordic Office of Architecture

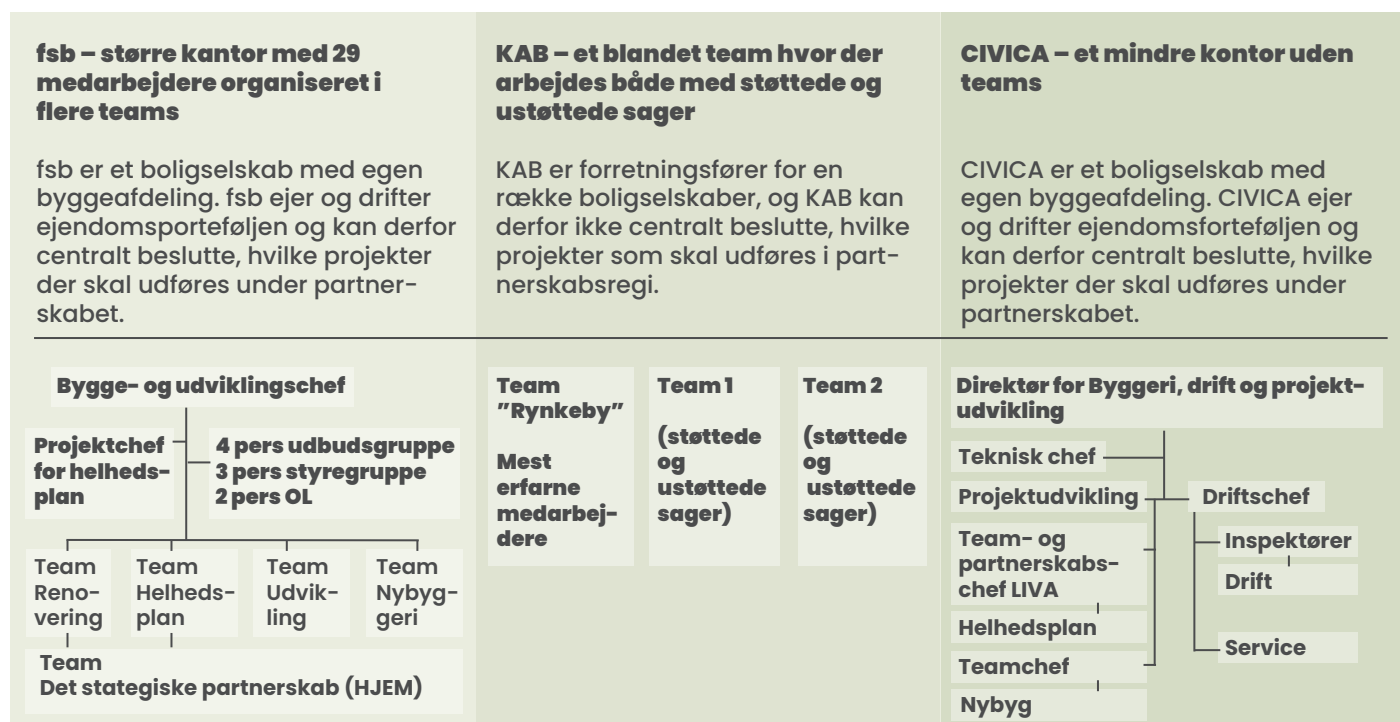
Organisering & jura

De tre strategiske partnerskaber har været organiseret forskelligt, hvilket har medført forskellighed i mødet mellem bygherre, rådgivere og entreprenører. I følgende afsnit præsenteres de forskydninger der sker i hhv. bygherre, rådgivers og entreprenørens organisering i et strategisk partnerskab. Erfaringerne gjort fra entreprenørens side vil også være relevante på enkeltstående byggeprojekter, hvor entreprenøren inddrages tidligt i projektudvikling. Der samles ligeledes op på erfaringerne med at håndtere og reducere omfanget af konflikter i partnerskaberne, som har været én af de væsentlige motivationer for samarbejdsformen.

Organisering på tværs af værdikæden

I partnerskaberne kommer de enkelte parter med hver deres organisationskultur og forretningslogik, hvilket også smitter af på måden, de organiserer sig og indgår i partnerskabet. I det følgende redegøres for organiseringen. Fokus er på at afdække de kendetegn, der går igen i alle tre partnerskabers organisering, såvel som de respektive partnerskabers særprægede organiseringsformer. Desuden hvilke betingelser de enkelte organiseringsformer medfører, og hvilke konsekvenser de har for aftalestruktur,

Organisationsdiagrammerne illustrerer bygherrens organisering i de strategiske partnerskaber.



Figuren viser bygherrens organisering i de enkelte partnerskaber, og hvordan boligselskabets interne organisering præger denne.

onboardingsproces, ressourceforbrug, rolfordeling mm. I bilag 2 finder du et samtaleværktøj, som kan understøtte dialogen om rollefordelingen i et strategisk partnerskab.

Bygherrens organisering

Hos fsb har der været et team omkring partnerskabet, som består af medarbejdere fra team renovering og team helhedsplan. Der er blevet afholdt møder ca. hver anden uge i teamet for det strategiske partnerskab mhp. at dele erfaringer og give mulighed for sparring. Hos KAB har der ikke været et særligt team for partnerskabet. Vidensdelingen blandt projektlederne er primært forankret i KABs repræsentant i den operationelle ledelse. LIVA har én partnerskabschef, som også er teamchef for helhedsplaner. Partnerskabsprojekterne har i udgangspunktet været helhedsplaner, og denne organisering har understøttet vidensdeling mellem CIVICAs projektledere, som indgår i partnerskabet. For alle tre organisationer har det været et kendetegn, at projektlederne har projekter både indenfor og udenfor partnerskaberne. Det skaber en variation af samarbejdspartnere, og forankrer partnerskabet bredt i organisationen. Omvendt øger det behovet for at introducere medarbejderne til tankerne bag samarbejdsformen, ligesom det kan være mentalt krævende som projektleder at rumme forskellige aftalestrukturer og dermed forskellige roller og ansvarsområder. Som beskrevet under "Lange procestider udfordrer stabil bemanning" er det et opmærksomhedspunkt, hvordan der sker en løbende introduktion af medarbejdere til partnerskabet. Det er i udgangspunktet bygherren, der har ansvaret for at klæde sine medarbejdere

på til at indgå i samarbejdet (ligesom det er tilfældet for de øvrige organisationer).

Som projektleder i bygherreorganisationen opstår der et dilemma, når de kommer tæt på projekterne. Samarbejdsformen forudsætter den aktive bygherrer, der er med til at kvalificere projekterne og udvikle dem i tæt samarbejde med leveranceteamet. Erfaringen fra partnerskaberne er, at den aktive bygherrerolle også kræver flere ressourcer. Der er altså ikke en besparelse at hente, hvad angår tidsforbruget, for den enkelte projektleder på sagen – dette skal også ses i lyset af, at flere har erfaringer med at benytte en bygherrerådgiver, og at denne rolle ikke har været en del af partnerskaberne. Når projektlederne indgår i tæt samarbejde med projektteamet, kan der opstå tvivl, hvis projektlederen påtager sig et ansvar i projektet, som ligger udover bygherrerollen. Eksempelvis er der derfor en hårfin balance mellem at kommentere og granske materiale fra projektgruppen.

Rådgivernes organisering

Rådgiverne har organiseret sig med nøglemedarbejdere, som eksempelvis projekteringsledere og projektmedarbejdere, som har kunnet tilknyttes flere partnerskabsprojekter. Derudover er der trukket på en lang række specialistkompetencer, som er aktiveret efter projekternes behov – eksempelvis landskabsarkitekter samt brand- og installationsingeniører. Periodevist har der været medarbejdere, som har arbejdet på partnerskabsprojekter, men ofte har der også været behov for at supplere med andre projekter fra moderselskabet, når der eksempelvis har været pauser i projekterne

grundet forhold som myndighedsbehandling eller behandling i Landsbyggefonden.

Rådgiverne har forud for byggepartnerskabet erfaring med at være tæt på bygherre og været med i de tidlige faser af projektudviklingen. De har ligeledes gennem rammeaftaler erfaring med at opbygge et langvarigt samarbejde med den samme bygherre. Det nye for rådgiverne i partnerskaberne har været at have entreprenøren med i de tidlige faser – særligt ift. kalkulationer og projektets bygbarhed. Projekteringslederrollen har dermed skulle orkestrere en ekstra faglighed end traditionelt.

Dilemmaerne for rådgiverne opstår typisk i skiftet fra at være bygherres rådgiver til at være entreprenørens underleverandør. I partnerskaberne udgør rådgiverne et vigtigt bindeled til bygherre i trin 1 og 2. I trin 3 forandrer dette forhold sig, da entreprenøren overtager rollen som bindeleddet til bygherre, imens rådgiveren nu skal fungere som entreprenørens underrådgiver. For at understøtte denne faseovergang bliver totalentreprenørens byggeleder løbende mere tilknyttet projektet i de sidste faser af trin 2, og får derved også de indflydelse på, hvordan projektet udformer sig frem mod den endelige prissætning. Dette foregår på en række fastlagte møder i projektteamet, hvor projektet og budgettet bliver gennemgået. Den tværgående PAU (ProjektAnsvarlig for Udførelsen) følger ligeledes projektet og de første faser af trin 3. Ved større projekter har rådgiveren fra &os og LIVA været til stede på byggepladsen nogle dage om ugen for at kunne svare på byggelederens spørgsmål,

videregive spørgsmål til andre rådgiverdiscipliner i baglandet og derved bidrage til færre udfordringer ved ansvarsskiftet.

Entreprenørens organisering i de tidlige faser

Et særligt kendetegn ved de strategiske partnerskaber er, at entreprenøren er med i de tidlige faser af projekternes udvikling. Entreprenørerne i partnerskaberne har gjort sig den erfaring, at måden de organiserer sig på skal være robust ift. procestider – og det har været en ny indsigt for dem, da de traditionelt involveres på et senere tidspunkt. De tidlige faser i byggeprojektet er kendetegnet ved større usikkerhed i forhold til omfang af projektet, finansiering, opbakning og den specifikke løsning af byggeriet. Ligesom entreprenøren ikke har en aktiv rolle i alle processerne i de tidlige faser. Som tidligere beskrevet er den almene sektor kendetegnet ved lange procestider, særligt ved de støttede renoveringer, og når der typisk er flere år fra et projekt igangsættes til udførelsen påbegyndes er det ikke meningsfuldt for entreprenøren at stille med den samme bemanding gennem hele projektet. Det kræver en anden organisering, end entreprenøren typisk er vandt til.

En tværgående entreprenør-projektleder

En væsentlig nøgle til at organisere de tidlige faser effektivt, som entreprenør i et strategisk partnerskab, er at have en rolle, der fungerer som tværgående entreprenørprojektleder i trin 1 og 2 kombineret med en kalkulator. fsbHJEM kalder denne rolle for tværgående PAU (ProjektAnsvarlig for Udførelsen). I LIVA og &os partnerskaberne

anvender de en eller flere PAK'er (ProjektAnsvarlig for Kalkulationen) i de tidlige faser. Se bilag 3 for en beskrivelse af stillingsbetegnelsen for den rolle.

Denne rolle og entreprenørens bidrag i de tidlige faser afregnes i alle tre partnerskaber som en rådgivningsydelse med en timesats. For det enkelte projekt aftales en ramme for omfanget af entreprenørens rolle i de tidlige faser sammen med de øvrige rådgivningsydelser. Der er altså tilføjet særlige ydelser leveret af entreprenørerne til den traditionelle YBL18. Det har været nyt for entreprenørerne at afregne på denne måde, da det er en anden forretningsmodel end de normalt opererer med. Men det er lykket at finde en god model gennem denne tværgående entreprenørprojektleder og nogle klart definerede leverancer.

Det er væsentligt at finde de rette medarbejdere hos entreprenøren, som fungerer i de tillidsbaserede samarbejdsformer som tidlig entreprenørinddragelse og strategiske partnerskaber. I og med det er en ny rolle for entreprenøren at være med i de tidlige faser, er det også nogle andre kompetencer, som bliver afgørende. Fra at være den meget handlingsorienterede entreprenør er der i højere grad behov for profiler, som kan indgå som en proaktiv totalentreprenør. Med det menes den helhedsorienterede entreprenør, som kan bringe sine fagligheder i spil i de tidlige faser, hvor der stadig er et stort udfaldsrum for projekternes udvikling. Og herigennem kvalificere projekterne på en måde så bygbarheden øges, viden om indkøb af håndværkerydelser øges

og hvordan fejl og mangler reduceres. De personer som repræsenterer entreprenøren skal kunne anerkende og forstå de proces-tider med tilhørende stop and go i de tidlige faser fx som følge af inddragelsen af beboerdemokratiet, myndighedsbehandling og finansiering gennem Landsbyggefonden.

Mobilisering af medarbejdere som afspejler porteføljens omsætning

Når det kommer til mobilisering af medarbejdere i strategiske partnerskaber, er det afgørende at sikre etableringen af medarbejdernes samarbejde på tværs af moderselskaberne for at kunne indlede projektet. Samtidig bør det være et fokus at undgå at mobilisere for mange medarbejdere. Særligt fra entreprenørens side er denne balance hårfin, da det tager tid at udvikle projekterne og gøre projekterne klar til udførelse. Det er væsentligt med en realistisk vurdering af omsætningens omfang fra bygherrens side allerede i udbuddet, hvor der skelnes mellem rammeaftalens løbetid og samarbejdets løbetid. Særligt for fsb-HJEM og &os har erfaringerne været, at der er blevet investeret for meget indledningsvist i opstarten af samarbejdet, som med fordel kunne være skaleret ned og jævnet ud gennem partnerskabets levetid. Partnerskaberne anbefaler derfor, at der med fordel kan være en opstart, som indeholder få nøglepersoner, som får modnet samarbejdet og projekterne indledningsvist, og at der udvikles en skalerbar introduktion af medarbejdere løbende i partnerskabet, så ressourcerne kan mobiliseres i takt med porteføljens udvikling.

De juridiske aftaler

I alle tre partnerskaber er der anvendt velkendte juridiske aftaler baseret på byggeriets aftalevilkår – AB-systemet. De strategiske partnerskaber er konstrueret som rammeaftaler under vilkårene for ABR (Almindelige Betingelser for Rådgivning) og ABT (Almindelige Betingelser for Totalentreprise).

Der er dog en forskel mellem de juridiske aftaler, når det kommer til tidspunktet for indgåelse af totalentrepriseaftalen. Her adskiller LIVA sig principielt fra de to øvrige partnerskaber fsbHJEM og KAB's byggepartnerskab &os. LIVA indgår totalentrepriseaftalen allerede ved trin 1, og rådgiverne er dermed underrådgivere til entreprenøren gennem hele forløbet, mens de øvrige partnerskaber først indgår totalentrepriseaftalen ved indgangen til trin 3. Formålet med at lave denne justering ved LIVA partnerskabet var baseret på refleksioner fra de to første almene partnerskaber om det kunne være en fordel for bygherren, at der er et mere klart aftalestruktur, hvor det altid er totalentreprenøren som er ansvarlig for leverance-teamet.

Der er en række fordele og ulemper ved de to modeller, når man ser det fra både bygherrens, rådgiverens og entreprenørens perspektiv, hvor det er vanskeligt at drage en entydig konklusion. Fordele og ulemper fra de tre perspektiver er beskrevet i bilag 5 – *Hvornår indgås ABR vs. ABT-aftale?*. Ved at være bevidst om de fordele og ulemper kan den enkelte bygherre træffe sit valg med afsæt i de konkrete behov.

Derudover er der forskel på, hvornår prisen for totalentrepriseaftalen lukkes i de tre partnerskaber:

- fsbHJEM: Prisen lukkes ved udbudsprojekt, og samarbejdet svarer dermed til at have en hovedentreprenør med tidligt og en totalrådgiver med i trin 1 og 2.
- &os: Prisen lukkes ved projektforslag.
- LIVA: Prisen lukkes ved myndighedsprojekt, og i partnerskabet er der én totalentrepriseaftale.

Igen er det vanskeligt at udpege én model som værende den bedste. Risikobilledet vil være forskelligt i hver af modellerne, så eksemplificeringen her vil kunne inspirere til at der er flere forskellige måder at gøre det på, og man som bygherre i samarbejde med sine samarbejdspartnere kan være nysgerrig på, hvad der vil skabe størst værdi i den konkrete situation

*Renovering af Fortunen i Valby (Lyngby boligfor-
ening) udført af byggepartnerskabet &os.
Foto: Byggepartnerskabet &os*



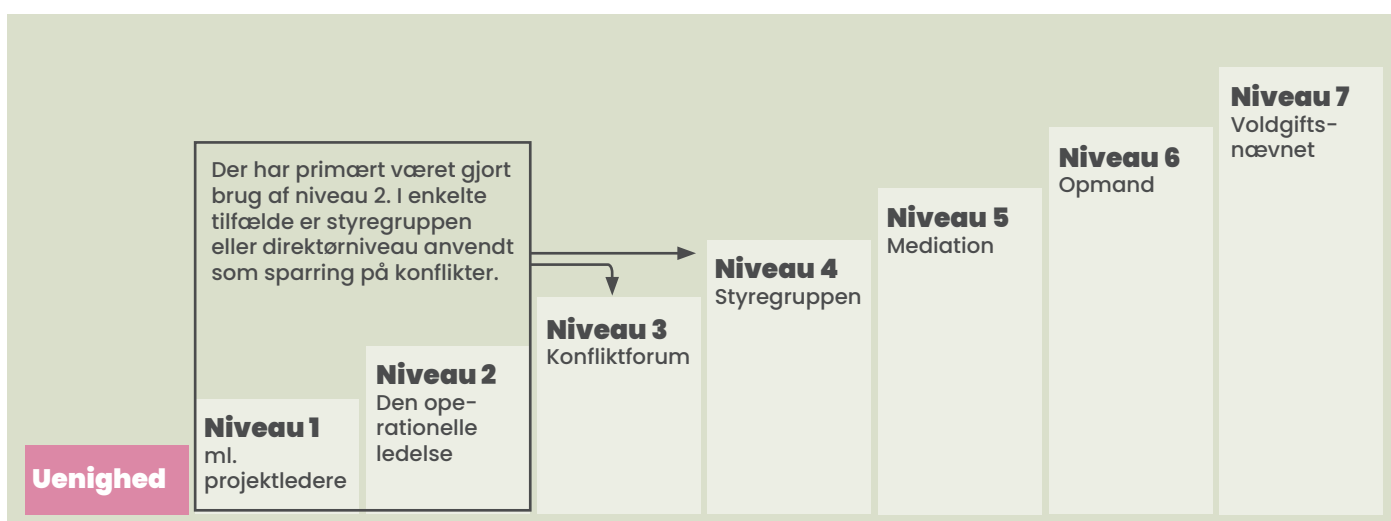
Konflikthåndtering – den operationelle ledelsesgruppe som konfliktforum

Der er ingen af de tre partnerskaber, som har haft behov for voldgifter, opmand eller anden ekstern afgørelse af konflikter. Der opstår dog fortsat konflikter og uenigheder i et strategisk partnerskab. Selv i et tillidsbaseret samarbejde har de enkelte parter stadig deres egne interesser, som de skal varetage foruden projektets interesser. Tilgangen til at håndtere konflikter er dog væsentlig anderledes end i de traditionelle samarbejdsformer. Byggeriets klassiske konflikttrappe indgår som en del af aftalerne, men konflikterne løses i langt højere grad internt i de strategiske partnerskaber, hvor den operationelle ledelsesgruppe bliver forum for de konflikter, der ikke kan

løses i de enkelte projektgrupper. Fordelen ved at lade den operationelle ledelsesgruppe være konfliktforum er, at det kan fjerne konflikten fra projektgrupperne, som kan fortsætte det gode samarbejde og fremdriften i projekterne. Qua det langvarige samarbejde opbygger ledelsesgruppen en tæt relation og følger samarbejdet og projekterne tættere, end en traditionel styregruppe typisk gør på et enkeltstående byggeprojekt. Det er dog et opmærksomhedspunkt, at ledelsesgruppen kan blive en flaskehals i håndteringen af konflikter, så der arbejdes med en bagatelgrænse for hvilke konflikter, der løftes ud af projekterne.

Oplevelsen er, at rammerne for diskussion af uenigheder er optimerede, og at det foregår med gensidig respekt for hinandens faglighed. Den investering der er lagt i at opbygge

Partnerskabernes tvistløsningstrappe



Figuren viser de forskellige metoder til konflikthåndtering, der kan tages i brug af partnerskaberne, alt afhængigt af konfliktniveauet. Boksen fremhæver det konfliktniveau og dertilhørende konflikthåndtering, som er blevet taget

i brug i praksis i partnerskaberne. Som det ses er den operationelle ledelse det primære konfliktforum og konflikter er ikke nået udenfor partnerskabet.

relationer, gør at måden hvorpå uenigheder bliver diskuteret er langt mere behagelig, samt at løsningen fremkommer hurtigere og mere smidigt. Desuden giver det strategiske partnerskab mulighed for, at konflikterne kan tages tidligt i processen og håndteres konstruktivt. Eksempelvis bliver budgettallene kvalificeret af entreprenørerne tidligere i processen, og det bliver hurtigere afdækket, hvorvidt – og hvordan – det er muligt at gennemføre renoveringen inden for den aftalte huslejekonsekvens for beboerne.

Gråzonerne for ansvar ved renovering er der, hvor konflikterne opstår

Partnerskaberne arbejder primært inden for renovering, og her vil der altid være forhold, som ikke kan afdækkes forud for udførelsen. Det er typisk i disse situationer, konflikterne opstår. Her er den grundlæggende forskel, at bygherre er ansvarlig for forhold vedrø-

rende grunden eller bygninger. Leveranceteamet har derfor krav på ekstrabetaling, hvis håndværkerudgifterne forøges som følge af forhold vedrørende bygningen eller grunden, som ikke kunne være forudset. Omvendt har leveranceteamet med entreprenøren i spidsen ansvaret for at levere på de ydelser, som er angivet inden for fast pris ved indgåelse af aftaletrin 3. Det gælder også selvom et arbejde efterfølgende viser sig at blive dyrere end forventet, medmindre ABT giver mulighed for regulering. Selvom der er kendskab til denne ansvarsfordeling mellem bygherre og entreprenør, kan konflikter opstå, når der sås tvivl omkring hvorvidt, der er tale om uforudsete forhold vedrørende bygningen, eller forhold der burde være taget højde for ved indgåelse af aftalen. I disse tilfælde er der tale om gråzoner, som er et vilkår i ethvert renoveringsprojekt.

Hvem er den ansvarlige part?

<p>Entreprenør (og leveranceteam)</p> <p>= ansvarlighed for det budget, der er indgået aftale om ved igangsættelse af trin 3</p>	<p>Gråzone</p> <p>= diskussion</p>	<p>Bygherrer</p> <p>= ansvarlighed for forhold vedrørende bygning og grunden</p>
--	--	--

Figuren viser den grundlæggende ansvarsfordelingen mellem entreprenør (og leveranceteam) og bygherrer.

Der hvor konflikterne opstår er i gråzoneområdet og hvor det ikke er entydigt, hvem der har ansvaret

Beboernes interesser

I sidste ende handler alle almene renoveringer om, at skabe værdi for de almene beboere. Spørgsmålet er derfor, hvordan partnerskaberne har særlige forudsætninger for at levere værdi og varetage beboernes interesser i form af bedre byggeri, økonomi og processer. Grundlæggende er tilgangen i alle tre partnerskaber, at kvalitetsniveauet for det færdige byggeri forventes at være det samme inden for og uden for partnerskabet – og at det grundlæggende også koster det samme inden for og udenfor et partnerskab. Forventningerne til partnerskabernes er derfor særligt at levere bedre processer for beboerne. I forhold til kvaliteten af det endelige byggeri har partnerskaberne dog en mere åben og tværfaglig dialog om kvalitet. Ligesom der er åbenhed om økonomien, er der også åbenhed om til- og fravalg i projekterne.

De bedre processer og dialog oplever beboerne eksempelvis, når det er muligt at træffe specifikke produktvalg tidligere end traditionelt. Det er muligt, fordi de strategiske partnerskaber allerede har løftet

udbudspigten, og produkter dermed kan specificeres. I dialogen med beboerne giver det mulighed for tidligere klarhed om fx fliser eller andre overflader, som er vigtige for beboerne. Tilsvarende giver det en bedre mulighed for at opnå en vis ensartethed blandt afdelingerne, som effektiviserer den efterfølgende drift.

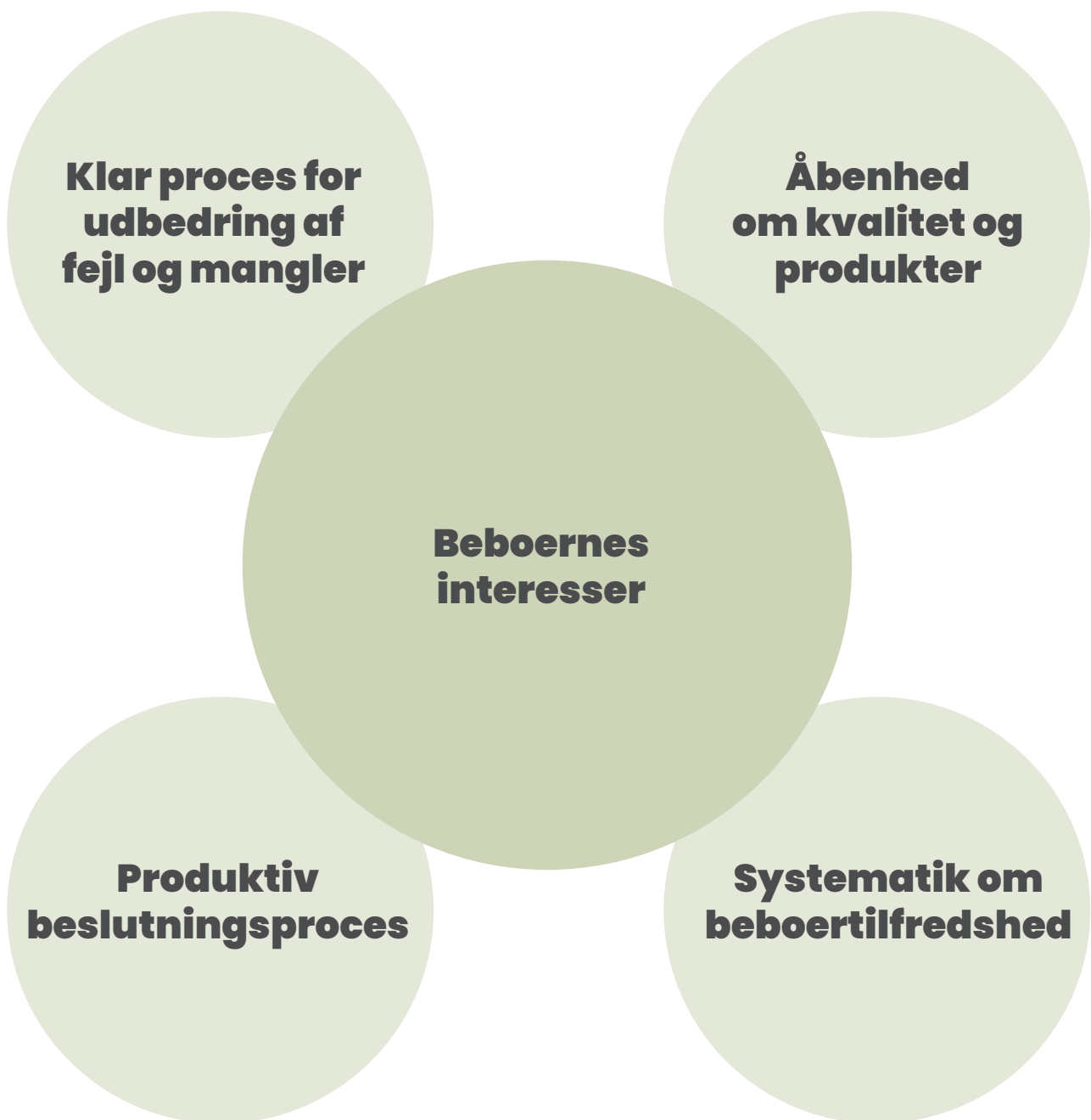
Den tidligere involvering af entreprenører medfører mulighed for en bedre kontakt imellem beboere, drift og entreprenør. Det langvarige samarbejde skaber grundlaget for et tættere samarbejde, hvor kendskabet til beboergruppen og det enkelte boligselskabs tilgang til håndtering, implementeres bedre i byggeledelsen, som sidder på de enkelte byggepladser. Det har LIVA set en positiv effekt af i forbindelse med de første renoveringer uden genhusning og de første tilbageflytninger.

Til højre illustreres de primære måder, hvor partnerskaberne leverer en særlig værdi for beboerne – pointerne uddybes i de efterfølgende afsnit.

Hvad er en Følgegruppe?

Følgegruppen er en gruppe af beboere, som repræsenterer beboerne under byggeprocessen og som følger byggeriet tættere end de øvrige beboere. Der nedsættes altid en følgegruppe ved almene renoveringsprojekter, som en del

af beboerdemokratiet. Følgegrupper kan også omtales som byggeudvalg ligesom det i nogle tilfælde kan være afdelingens bestyrelse, som udgør følgegruppen.



Figuren fremhæver fire områder, som partnerskaberne er med til at skabe værdi på for beboerne

Systematisk dokumentation og evaluering af beboertilfredshed

For at understøtte et bedre samarbejde og dialog med beboerne har både KAB og fsb arbejdet systematisk med at evaluere beboertilfredsheden ved deres sager. Ved analyse af KABs standardevalueringer sendt til beboere efter endt byggesag, har bygherren oplevet en overvejende tilfredshed blandt beboerne, som har valgt at gøre brug af &os. Der anvendes et digitalt evalueringsværktøj, som KAB selv har udviklet. fsb har undervejs i fsbHJEM implementeret Teamværk på alle sager både inden for og uden for partnerskabet. Her måles der på samarbejdet med beboerne lø-

bende gennem hele projektet hvilket giver mulighed for at reagere, når der er udsving i fx tilliden til økonomien. Ved opstart af projektet fastsættes fælles værdier for samarbejdet (nogle værdier vil være ens for alle projekter, mens andre kan tilpasses det enkelte projekt), og disse måles der på løbende gennem projektet. Teamværk anvendes som et værktøj til systematisk at følge samarbejdet og til at kunne reagere tidligere på bekymringer blandt beboerne. Teamværk anvendes i dialogen med følgegruppen, som består af beboerrepræsentanter, der følger byggeprojektet. Hensigten er, at følgegruppen indgår i arbejdet som repræsentanter for beboerne og derfor ikke blot svarer og byder ind på egne vegne,



Helhedsrenovering af Granhegnet for Syd-Bo udført af byggepartnerskabet &os.
Foto: Byggepartnerskabet &os.

men har føling med om det også afspejler beboernes interesser i bredere forstand. At bruge værktøjet kræver dog en oplæring i, hvordan man agerer repræsentativt på vegne af en beboergruppe. Når baseline er etableret, bliver det muligt at sammenligne projekter inden for og udenfor det strategiske partnerskab på deres evne til at samarbejde med beboerne. Læs mere i bilag 6 om fsb's brug af TEAMVAERK.

Opkvalificering af følgegruppen for at sikre en produktiv beslutningsproces

Beboernes interesser kan ligeledes varetages, når processerne for gennemførelse af renoveringsprojekter forkortes mest muligt. Beslutningerne, der træffes i beboerdemokratiet har stor betydning for projekternes gennemløbstid og dermed udviklingen i porteføljen. KAB har udviklet en 'fast track'-model for de understøttede renoveringer. Det er en model, som skal anvendes ved renoveringer både inden for og uden for byggepartnerskabet. Den første afprøvning og videreudvikling sker dog i samarbejde med os, hvor der qua det tværfaglige samarbejde er gode forudsætninger for at kunne levere på og indgå i de hurtigere processer. Formålet er at opnå en mere produktiv og transparent beslutningsproces ved at opkvalificere følgegruppen, så deres mandat bliver klarere. Målsætningen er at reducere antallet af følgegruppemøder, levere bedre opdrag til følgegrupperne og få truffet flere beslutninger på kortere tid. Arbejdet afprøves på projekterne i det strategiske partner-

skab, fordi leveranceteamet tilsvarende er klar til at eksekvere hurtigt. Læs mere i bilag 7 om KABs fast track-model.

En klar proces for udbedring af fejl og mangler

For beboernes oplevelse og tilfredshed med et renoveringsprojekt betyder omfanget af fejl og mangler meget. Et strategisk partnerskab sikrer ikke i sig selv, at fejl og mangler i byggeriet undgås 100 % - og det er nogle af dem, som kan skabe grobund for konflikter. Partnerskabet rummer dog en mulighed for at skabe en effektiv proces for udbedring af fejl og mangler ved hjælp af udviklingen af en fælles tilgang for håndteringen med boligorganisationen. Hos fsb er der eksempelvis gjort den erfaring, at der ikke skal spares på finish som fx fugning med overstrygning, da det har stor betydning for beboernes tilfredshed.. Denne forventningsafstemning er væsentlig også at have med følgegruppen og det politiske bagland i boligorganisationerne - fejl kommer til at ske i byggeriet, det vigtigste er, hvordan de håndteres. Det kan eksempelvis være ved at have klare aftaler for, hvordan udgifter fordeles mellem parterne.

Fremtidens strategiske partnerskaber

De strategiske partnerskaber har et potentiale for at bidrage til, at byggeriet bliver i stand til at reducere sit forbrug af klodens ressourcer. Når der skal bygges med en langt større ressourcebevidsthed, er der behov for at tænke mere cirkulært og samarbejde på tværs af værdikæden. Og her har de strategiske partnerskaber et uforløst potentiale. Derudover er der erfaringer fra de almene partnerskaber, som giver anledning til at finpudse de næste generationer af partnerskaber.

Cirkulære partnerskaber

Erfaringer har vist, at de strategiske partnerskaber kan danne grundlaget for at arbejde med komplekse temaer og i fællesskab finde de optimale løsninger til en given udfordring. Derved er de oplagte at indtænke som virkemiddel til at opnå et cirkulært byggeri med et langt lavere træk på planetens ressourcer. Her er en række perspektiver på, hvordan partnerskaber kan være en del af det cirkulære byggeri:

- Materialer før design: Vi har brug for at bygge med de ressourcer og materialer, som er tilgængelige. Derfor har vi behov for at få dyb materialeviden og markedsviden ind tidligere. Partnerskabernes kendetegn ved at have entreprenører og til dels leverandører med tidligere muliggør denne forskydning.
- Tværfaglig viden om nye materialer: Et cirkulært byggeri kræver viden om at bygge med genbrugte materialer. Der er behov for at bringe de tværfaglige viden i spil om disse materialers egenskaber, bygbarhed og hvilke krav det stiller til design. Partnerskabernes egenskab ved at samle entreprenør, rådgivere og bygherre gør det muligt at indarbejde nye materialer fra et tværfagligt perspektiv.
- Genbrug af materialer i en portefølje: Når der renoveres en portefølje af projekter, bliver det muligt inden for partnerskabet at se porteføljen som en materialebank, der kan cirkuleres, så ressourcerne



fastholdes så højt i affaldshierarkiet som muligt. Genbrugsperspektiverne er altså større i en portefølje af projekter end i det enkeltstående projekt, hvor der genbruges inden for egen matrikel.

- Strategiske samarbejder med producenter mhp. skala i takeback-ordninger: Det vil ikke altid være den bedste brug af ressourcerne at fastholde dem inden for et givent partnerskab. Derfor vil det være vigtigt også at etableres strategiske relationer til andre forhandlere af genbrugte byggematerialer eller producenter. De strategiske partnerskaber har qua deres volumen og gentagelse potentiale



for at indgå strategiske samarbejder med producenter, som kan udvikle og opnå skala i takeback-ordninger.

- I &os har samarbejdsformen dannet grundlag for mange tiltag, som sikrer cirkularitet og bæredygtige løsninger. Eksempelvis har mange nybygprojekter kunne stoppes tidligt i processen pga den øgede økonomiske viden. Således er meget arbejde og honorar sparet for bygherre. I projektudviklingen har større ændringer været mulige i de enkelte projekter, således at der er truffet fornuftige valg og beslutninger. Der har været langt bedre muligheder for at udvælge og gennemføre genbrug af tagsten, enkelte bygningsdele og håndtere ansvarsforhold og garantier på kloge måder aht. ressourcebevidsthed.

De nuværende partnerskaber er ikke skabt med cirkularitet eller bæredygtighed som væsentlig succesparameter. Alligevel er det lykkedes at høste nogle lavthængende frugter i form af tiltag, som reducerer partnerskabernes ressourceaftryk. Se bilag 4 for de tiltag, der er implementeret.

*Renovering af Fortunen i Valby (Lyngby boligforening) udført af byggepartnerskabet &os.
Foto: Byggepartnerskabet &os.*

Finpudsning af næste generationer af almene partnerskaber

Baseret på erfaringerne fra de almene partnerskaber opsummeres her en række anbefalinger til, hvordan de næste generationer af partnerskaber kan finpudses yderligere.

- Søg et tæt samarbejde med myndigheder, som understøtter et porteføljeblik på sager til myndighedsbehandling og eksterne interessenter, som ikke er på partnerskabskontoret til dagligt.
- Søg så stor klarhed som muligt omkring porteføljens karakteristika, og vurder om den forholder sig realistisk til omsætnings størrelse og tiden fra igangsættelse til udførelse. Opdel omsætning for rådgiver og entreprenør, så det er forståeligt, at der er forskel på parternes forhold.
- Gør partnerskabskontorerne fleksible – så de kan skaleres op og ned efter aktiviteten i partnerskaberne, og undgå dermed, at de bliver en høj fast omkostning samt oplevelsen af halvtomme lokaler i perioder med lav aktivitet. En deling af driftsudgiften for et partnerskabskontor kunne gøres ved, at bygherre lejer og drifter lokaler, og at entreprenør/rådgiver betaler for indretning og løst inventar. Læg vægt på fysisk tilstedeværelse så vidt muligt.
- Søg at være konkret på bygherrens bæredygtighedsstrategi – og gerne så praksisnært som muligt. Beskriv hvad bygherre opfatter som sund bæredygtigheds fornuft. Det er væsentligt, at bæredygtighedsvisionen er behandlet politisk, da bæredygtighed ofte er økonomisk dyrere i anlæg, men mere rentabelt på den lange bane.
- Afsøg om konkurrenceudsættelsen af håndværkerudgifterne kan ske på en måde, som i højere grad skaber værdi.
- Inddrag Landsbyggefonden i udvikling af nye partnerskaber, så der eksempelvis kan søges en sammenhæng mellem partnerskabernes økonomimodel og Landsbyggefondens økonomimodel/budgetark. Det anbefales ligeledes, at alle parter af partnerskaberne deltager i budgetmøde med Landsbyggefonden.
- Søg om der er et uudnyttet potentiale i det løbende vedligeholdelsesarbejde, som i nogle organisationer varetages af driften. Denne opgavetype kan også indeholde nok opgaver til at danne afsættet for udbud til et strategisk partnerskab.

*Renovering af Skolevangen udført af fsbHJEM.
Foto: Nordic Office of Architecture.*



Sådan har vi gjort

Publikationen her er udviklet i løbende samarbejde mellem de involverede i de tre partnerskaber FsbHJEM, KAB & os og LIVA, en følgegruppe samt en række aktører, der arbejder med udvikling af almene boligområder.

Det er sket gennem en kombination af udviklingsworkshops, interviewrunder med de tre partnerskaber og løbende dialog, hvor projektets følgegruppe har været med til at kvalificere publikationens outputs.

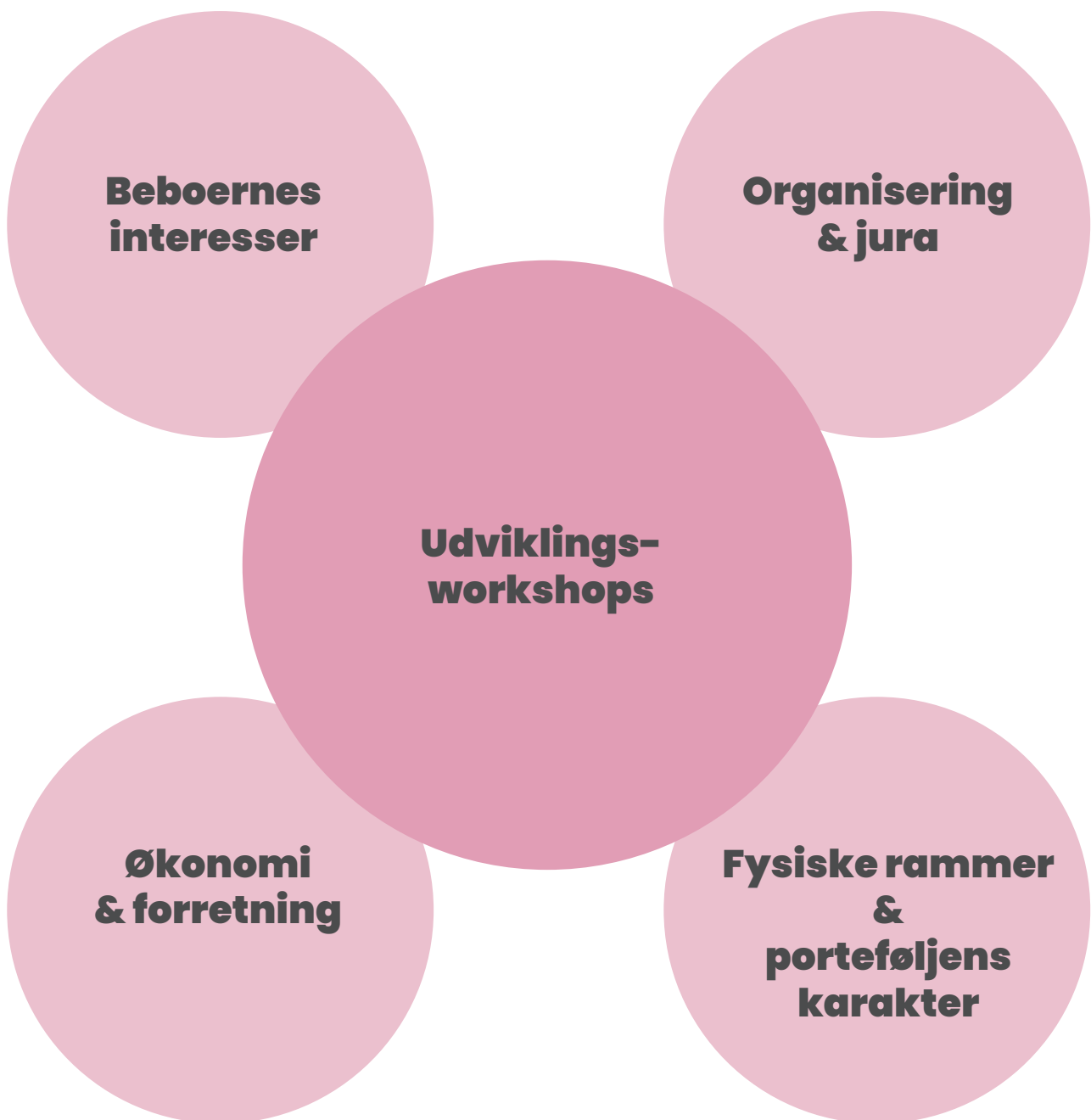
Indledende interviewrunde

Forud for udviklingsworkshops blev der gennemført en interviewrunde med de tre partnerskaber mhp. at kvalificere de strukturerende temaer for de enkelte workshops.

Interviewrunden fungerede som greb til at sikre at alle tre partnerskabers interesseområder blev indtænkt i tilrettelæggelsen af udviklingsworkshops, da Smith som partnerskabsudvikler for fsbHJEM havde et særligt forhåndskendskab til ét af de tre partnerskaber. Interviewene blev gennemført med minimum én repræsentant fra hhv. bygherre og leveranceteam. Ud fra den indledende interviewrunde blev en række fokuspunkter identificeret og fordelt på fire perspektiver; beboernes interesser, organisering og jura, fysiske rammer og porteføljens karakter, og økonomi og forretning. Disse perspektiver og fokuspunkter dannede grundlag for udviklingsworkshops afholdt med bygherre, entreprenører og rådgivere.



Foto: Andreas Holm Hansen



Figuren fremhæver de fire områder, som har været i fokus på de afholdte udviklingsworkshops på baggrund af den indledende interviewrunde

Udviklingsworkshops

Med formålet at samle praksisnære erfaringer fra de tre partnerskaber blev der afholdt udviklingsworkshops med projektpartnerne. De blev tilrettelagt, så der blev samlet erfaringer fra forskellige af de fokusområder, som blev afdækket i interviewrunden. Der blev afholdt fire udviklingsworkshops med repræsentanter fra hhv. entreprenører, bygherre, rådgivere fra partnerskaberne og en samlet workshop med deltagelse af alle tre aktørgrupper fra alle tre partnerskaber.

De fire udviklingsworkshops blev faciliteret af Smith Innovation.

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 rammeskabende aktører.



Figuren viser den arbejdsproces, der ligger forud for produktionen af vidensopsamlingen fra den indledende interviewrunde, til følgegruppemøde 1 & 2, til formuleringen af erfaringerne i denne publikation

Foto: Andreas Holm Hansen



Baggrund

Baggrunden for projektet er, at både fsb, KAB og CIVICA har valgt at udbyde og gennemføre strategiske partnerskaber i totalentreprise. Strategiske partnerskaber i byggeriet er en relativt ny samarbejdsform i dansk sammenhæng. Strategiske partnerskaber er blevet udpeget som et centralt værktøj til at løse en række udfordringer, der er forbundet med det traditionelle udbudssystem. Forventningerne til de længerevarende partnerskaber er blandt andet et opgør med høje transaktionsomkostninger ved faseskift grundet krævende udbudsprocesser og videnstab ved en fragmenteret værdikæde. Ligesom det gentagne samarbejde giver anledning til at højne produktiviteten under byggesagen og kvaliteten i det endelige byggeri – også når der skal løses flere projekter med høj kompleksitet. De strategiske partnerskaber er desuden baseret på totalentrepriser bl.a. for at opnå tidlig entreprenørinvolvering.

De tre partnerskaber, der udgør ryggraden i projektet, og som står sammen om dette projektforslag er:

- KAB Byggepartnerskabet & os bestående af KAB, Enemærke & Petersen, SWECO Arkitekter, SWECO, JJW Arkitekter, SLA, Norconsult og Grandville. (2019-2023/25)
- fsbHJEM bestående af fsb, COWI, NCC, Nordic Architecture og Smith Innovation (2019-2023/25)
- LIVA bestående af CIVICA, Enemærke & Petersen, Erik Arkitekter, SWECO Arkitekter, SWECO og Bymunch. (2021-2025/2027)

Bilag

Bilag kan findes online på
<https://www.almennet.dk/>

Bilag 1

Projektflow - økonomimodellen og prisdannelse

Bilag 2

Samtaleværktøj: Rollerne i et strategisk partnerskab

Bilag 3

Stillingsbeskrivelse for entreprenørens rolle i de tidlige faser

Bilag 4

Bæredygtighedstiltag i partnerskaberne

Bilag 5

Hvornår indgås ABR vs. ABT-aftale

Bilag 6

Beboertilfredshed – fsb's tilgang til at følge beboertilfredshed gennem brugen af TeamVaerk.

Bilag 7

Beskrivelse af KABs arbejde med følgegrupperne ift. at opnå Fast Track

Bilag 8

Forundersøgelsesprogram fra &os – hvordan prioriteres de knappe midler i de tidlige faser?

Bilag 9

Øvrig viden om strategiske partnerskaber

Strategiske partnerskaber er en ny samarbejdsform i den almene sektor. Med denne vidensopsamling vil vi gerne samle op på de mange læringer vi har gjort os gennem de seneste 6 år og stille dem til rådighed for de næste, som vælger at gå denne vej.

Denne vidensopsamling giver dig indsigt i, hvordan tre almene bygherrer har implementeret strategiske partnerskaber i den almene sektor. Du kan lære af projektgruppernes erfaringer og anvende en række værktøjer, som kan være en konkret hjælp til at kvalificere overvejelserne og implementeringen af strategiske partnerskaber i din organisation.

Vidensopsamlingen er en opfølgning på et tidligere projekt gennemført i perioden 2020 til 2022, hvor der blev samlet op på udbuds- og etableringsfasen.

