

RE+BUS

COWI, Danmarks Tekniske
Universitet, Frederikshavn
Boligforening, Henning Larsen,
Himmerland Boligforening, NCC,
Saint Gobain, Teknologisk Institut,
Aalborg Universitet/SBi

VIDENDELING OG SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF BYGGEBRANCHEN

– EN GUIDE TIL STRATEGISKE PARTNERSKABER

Bag publikationen står REBUS – et dedikeret samfundspartnerskab, hvor alle led af byggeriets værdikæde er samlet. Målet er at fremme bæredygtige renoveringer til gavn for brugere, industrien, miljøet og samfundsøkonomien. REBUS er finansieret af de deltagende virksomheder og af Innovationsfonden, Realdania og GI.

TVÆRFAGLIGT SAMARBEJDE SKABER INNOVATION I BYGGEBRANCHEN

Strategiske partnerskaber vinder mere og mere frem i byggebranchen. Men hvad er det egentlig, og hvordan klæder du din virksomhed på til at indgå i et partnerskab? I denne guide bliver du introduceret til de mange fordele ved samarbejder på tværs af byggebranchen. Du finder også tips til, hvordan du forbereder og sikrer et vellykket partnerskab.

På **rebus.nu** har vi desuden samlet en række publikationer og værktøjer, som giver dig det fulde overblik over arbejdet med strategiske partnerskaber. Anbefalingerne i denne guide er baseret på forskning i aktuelle forhold i den danske byggebranche samt erfaringer fra udlandet.

Udgivelsesår
2017

Forfattere, redaktion og layout
REBUS partnerskabet

Fotografier
REBUS partnerskabet



Øget videndeling og en samarbejdsproces, der inddrager hele værdikæden tidligt i projektet, kan være med til at ændre på mange af de uheldige kendetegn ved byggebranchen og samtidig give plads til mere innovation og udvikling.

- NCC

INDHOLD

Hvad er et strategisk partnerskab?	4
Processen bag et strategisk partnerskab	5
Prissætning	7
Udviklingstrappe for strategisk samarbejde	8
Vælg de rigtige partnere	9
Konflikthåndtering	10
Muligheder for variation	11
Kom godt i gang med strategiske partnerskaber	12

HVAD ER ET STRATEGISK PARTNERSKAB?

Et strategisk partnerskab er en særlig type rammeaftale med fokus på samarbejde på tværs af byggebranchen og vidensoverførsel fra ét projekt til det næste. Strategiske partnerskaber er især relevante, når du står over for større projektporteføljer – fx et større boligområde eller flere skoler, der skal bygges/renoveres.

Del viden og erfaringer

Partnerskabet er kendetegnet ved, at forskellige aktører i byggeprocessen sammensætter et team, der sammen med bygherren udvikler fælles projekter. Ved at dele erfaringer og viden kan man sammen skabe bedre projekter og opnå mere kvalitet for pengene.

Gentagelseeffekter skaber værdi

En af de største udfordringer i byggebranchen er manglen på gentagelseeffekter. Bygherren udbyder hvert projekt for sig og ender derfor ofte med at bruge mange ressourcer på at løse de samme udfordringer igen og igen. Ressourcer, der i stedet kunne bruges på nytænkning og kvalitetsrenovering.

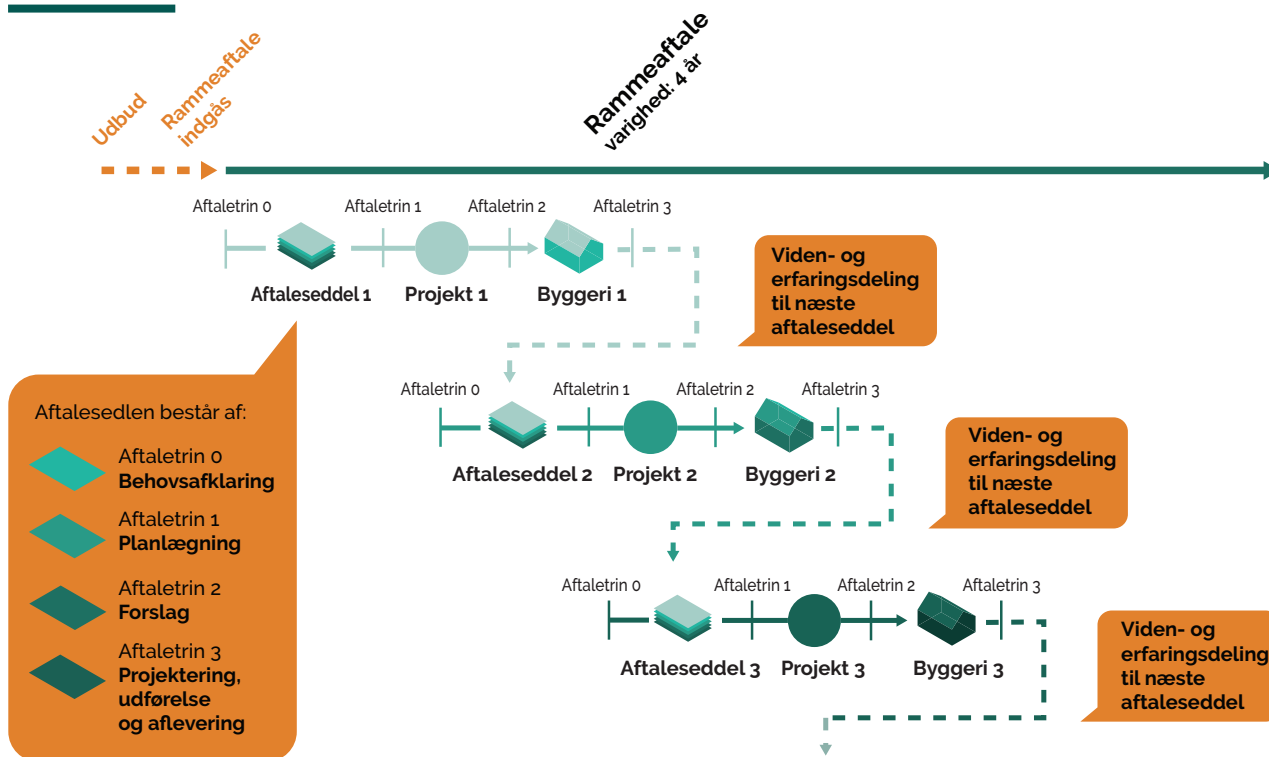
Udbud i strategiske partnerskaber kan være en del af løsningen. Ved at tænke i langsigtede samarbejder og udbyde projektporteføljer frem for enkeltprojekter opnår man stordriftsfordele, synergieffekter, gentagelsesoptimeringer samt mere kvalitet for færre penge.



Fordele ved strategiske partnerskaber

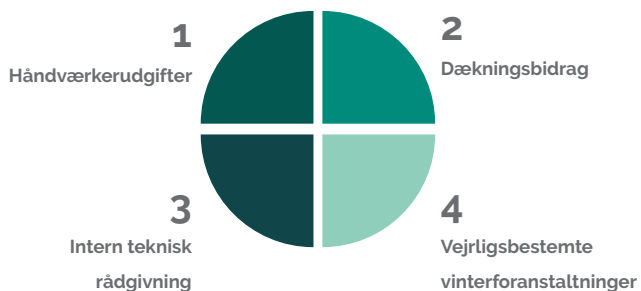
- > Videndeling på tværs af byggebranchen
- > Mange forskellige fagligheder i spil samtidig
- > Procesoptimering
- > Gentagelseeffekter
- > Plads til innovation
- > Mere kvalitet for færre penge
- > (Øget) incitament til samarbejde
- > Færre konflikter
- > Større fokus på brugerinddragelse
- > Strategisk indkøb af materialer

PROCESSEN BAG ET STRATEGISK PARTNERSKAB



PRISSÆTNING AF DE ENKELTE PROJEKTER

Pris har naturligvis stor betydning for muligheden for at realisere et projekt. Dertil hører også overholdelse af budgettet. Det er aftalesedlerne blandt andet med til sikre. Den økonomiske ramme aftales ved projektets start i form af en aftaleseddel. Herefter opdeles projektet i fire aftaletrin og på denne måde skabes sikkerhed for projektets økonomi. Dette forløb gentages for hvert projekt inden for partnerskabets rammer. (se figur side 6) Entreprisummen i de enkelte projekter fastsættes som summen af følgende:



Projektets økonomi fastlægges på baggrund af:

- > De tilbudte priser efter udbud
- > En konkret prissætning af håndværkeromkostningerne ved det specifikke projekt
- > Optimering
- > Byggetekniske løsninger

UDVIKLINGSTRAPPE FOR STRATEGISK SAMARBEJDE

Udviklingstrappen i korte træk

De fem trin på udviklingstrappen er fem forskellige måder at strukturere forholdet mellem bygherre og leveranceteamet.

De to akser – værdi og kompleksitet – viser, at der for hvert trin skabes

et mere komplekst forhold, hvilket samtidig giver mulighed for at skabe mere værdi.

Udviklingstrappen gør det muligt at analysere din renoveringsportefølje, så du kan beslutte, hvad der egner sig bedst til din organisation og de projekter, som porteføljen består af.



Et strategisk partnerskab åbner op for potentialerne ved procesoptimering, bedre byggerier og innovation i langt højere grad end traditionelle udbudsformer. Det er dog ikke realistisk for alle bygherrer og alle typer projekter at indgå i denne form for samarbejde. Ud fra teorien om modenhedsmodeller har vi derfor skabt en udviklingstrappe.

Udviklingstrappen giver dig overblik over din virksomheds måde at arbejde på. Du kan bruge den som værktøj til at identificere virksomhedens modenhed i forhold til at deltage i et strategisk partnerskab og synliggøre de øgede muligheder for merværdi.

VÆLG DE RIGTIGE PARTNERE

Gennem det tætte samarbejde i strategiske partnerskaber opnås fælles referencerammer, hvor viden flettes sammen på tværs af værdikæden. På den måde kan vi skabe nogle sammenhængende løsninger. Vi skal være bedre til at se styrken i vores forskellige kompetencer og bruge hinanden.

- Henning Larsen

Et vigtigt kriterie for et vellykket strategisk partnerskab er at vælge de rigtige partnere. Et godt match handler meget om tillid og om at vælge partnere med det rigtige mindset til at indgå i denne type samarbejde.

Alle partnere må gå ind i samarbejdet med stor åbenhed og ærlighed over for hinanden for at opnå succes. Det stiller høje krav til partnernes modenhed og villighed til at handle anderledes, end hvad der er tradition for i branchen.

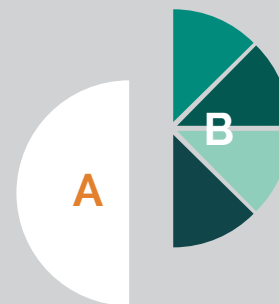
Mindre fokus på pris

Bygherren har derfor en vigtig opgave i at udvælge sine strategiske partnere ud fra disse kriterier fremfor udelukkende at fokusere på pris. I stedet bør fokus være på den strategiske part-

ners organisation, og hvilke værdier partneren lægger vægt på for at løse projekterne.

Spil med åbne kort

I forhold til renoveringsprojekter er det især hensigtsmæssigt at vælge en partner, der er gode til at håndtere beboere/brugere, og som kan indgå i konstruktiv dialog med ikke byggesagkyndige personer. En anden vigtig faktor er partnerens villighed til at samarbejde og spille med åbne kort.



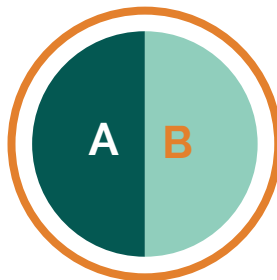
KONFLIKTHÅNDTERING

Det er mest hensigtsmæssigt at håndtere konflikter internt i partnerskabet. Du og dine partnere opbygger langsomt et tillidsforhold ved at udvikle projektet sammen med åbne bøger.

Hvis der alligevel opstår konflikter, som ikke umiddelbart er til at løse internt, anbefaler vi at inddrage en uvildig mediator. Mediatoren søger at få partnerne til at løse konflikten selv, og voldgift er kun en sidste udvej.

Både bygherre og strategiske partnere har selvfølgelig mulighed for at afbryde partnerskabet, hvis konklusionen er, at samarbejdet ikke fungerer som ønsket. Det er også muligt at få skiftet enkelte personer fra organisationen ud, hvis der er enighed om, at en specifik deltager i

samarbejdet står i vejen for et succesfuldt strategisk partnerskab.



Teamets sammensætning er essentielt for succes

Med et altoverskyggende fokus på pris glemmer man ofte at tage den menneskelige faktor med i betragtningerne, når man vælger sine partnere. Men det enkelte projekt er aldrig bedre end de personer, der deltager.

Et stærkt og velfungerende team gennem hele det strategiske partnerskabs varighed er derfor essentielt for at opnå succes. Derudover er teamets konstante sammensætning vigtig for at opnå de ønskede gentagelseeffekter og sikre, at den vigtige læring overføres fra projekt til projekt.

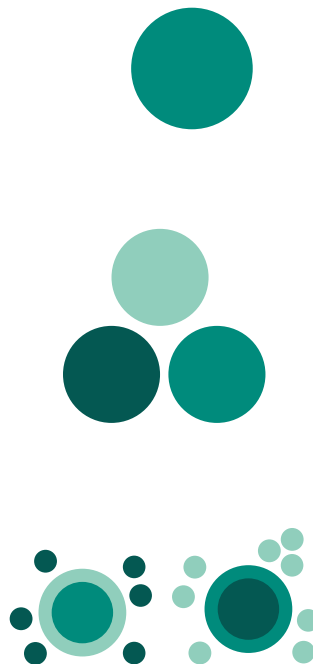
Det strategiske partnerskab fordrer i langt højere grad end andre udbudsformer, at man vælger de bedst egnede personer til projektet. Deltagerne i organisationen kan kun skiftes ud, hvis der forelægger helt centrale og ekstraordinære årsager. Gentagelsen af teams og samarbejder fra projekt til projekt er nemlig det, der især adskiller denne samarbejdsform fra traditionelle samarbejdsformer i byggebranchen.

MULIGHEDER FOR VARIATION

Ved strategiske partnerskaber er der ikke en "one size fits all". Du kan dog bruge standard-dokumenterne som overordnet ramme for langt de fleste strategiske partnerskaber inden for offentligt finansieret byggeri.

For at sikre motivationen for vidensdeling og dermed hele konceptet for at indgå i et tæt samarbejde anbefaler vi dog, at opgaven kun tildeles én strategisk partner.

Derudover kan du variere dit strategiske partnerskab på flere måder. Du kan finde et par gode eksempler her til højre.



Eksempler på variationsmuligheder

1. Special Purpose Vehicle, hvor de forskellige strategiske partnere slår sig sammen til et nyt selskab, mens projektet står på.
 2. Flere parallelle rammeaftaler, hvor bygherren har aftaler med flere strategiske partnere på samme tid. Fx to strategiske partnere, hvor den ene partner i første omgang får tilbudt projekterne, men hvis denne afslår grundet manglende kapacitet til at kunne løse opgaven optimalt, så kan nummer to tilbydes opgaven.
 3. Flere strategiske partnere med mini-udbud ved hvert projekt.
-
-



KOM GODT I GANG MED STRATEGISKE PARTNERSKABER

Vil du vide mere om strategiske partnerskaber? Så besøg rebus.nu, hvor du finder al den nødvendige viden.

REBUS tilbyder også rådgivning, så du kan komme godt fra start og blive godt klædt på til dit strategiske partnerskab.

Kontakt projektleder Anne Pedersen for at høre mere:



anpe@teknologisk.dk



7220 3353

RE+BUS