



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Erfaringer og fakta om strategiske partnerskaber**

*Fortalt af praktikerne*

Frederiksen, Nicolaj; Johansen, Peder

*Publication date:*  
2022

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Frederiksen, N., & Johansen, P. (red.) (2022). *Erfaringer og fakta om strategiske partnerskaber: Fortalt af praktikerne*. (1 udg.) Institut for Byggeri, By og Miljø (BUILD), Aalborg Universitet.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# ERFARINGER OG FAKTA OM STRATEGISKE PARTNERSKABER

FORTALT AF PRAKTIKERNE





ERFARINGER OG FAKTA OM  
STRATEGISKE PARTNERSKABER

## **MÅ JEG KOPIERE DENNE BOG?**

Reglerne for kopiering af bøger kan være svære at finde rundt i. For at hjælpe dig har vi samlet de vigtigste regler her.

### **MÅ JEG KOPIERE EN E-BOG?**

Hvis du har købt en e-bog, må du i princippet gerne dele den med andre personer i din husstand. Derimod må du ikke dele en e-bog med andre uden for husstanden, såsom venner, studiekammerater, facebookgrupper m.m. Beboerne på dit kollegie tæller heller ikke med i husstanden.

Det er selvfølgelig altid en betingelse, at du har købt e-bogen lovligt, og du må fx ikke dele en e-bog, som er lånt på biblioteket.

Det er i øvrigt også ulovligt at modtage en kopieret bog eller e-bog.

### **MÅ JEG KOPIERE EN TRYKT BOG?**

Du må kopiere en trykt bog, men kun til privat brug, dvs. til dig selv eller personer i din nærmeste omgangskreds. Du må kun kopiere den i 1-2 eksemplarer. Hvis du nøjes med at kopiere et par sider, må du tage op til 5-6 kopier af hver side.

Hvis du derimod vælger at scanne bogen, gælder samme regler som for kopiering af e-bøger, dvs. at det kun er dig selv og medlemmer af din husstand, som må benytte det scannede eksemplar.

Det er ikke tilladt at bruge kopibutikker til at lave kopier af lærebøger.

### **HVAD KAN DER SKE VED AT OVERTRÆDE REGLERNE?**

Ifølge ophavsretsloven er det ulovligt at kopiere og dele bøger, ud over ovennævnte undtagelser.

Hvis du overtræder reglerne, kan du blive idømt erstatningsansvar, bødestraf og i grove tilfælde fængselsstraf.

En typisk bødestraf for ulovlig deling af fagbøger er 5-10.000 kroner.

# ERFARINGER OG FAKTA OM STRATEGISKE PARTNERSKABER

FORTALT AF PRAKTIKERNE

Redigeret af Nicolaj Frederiksen &  
Peder Johansen

<b>TITEL</b>	Erfaringer og fakta om strategiske partnerskaber
<b>UNDERTITEL</b>	Fortalt af praktikerne
<b>FORMAT</b>	Digital
<b>UDGAVE</b>	1. udgave
<b>UDGIVELSEÅR</b>	2022
<b>REDAKTION</b>	Nicolaj Frederiksen, videnskabelig assistent, Institut for Byggeri, By og Miljø, Aalborg Universitet Peder Johansen, direktør for strategi, PR og forretningsudvikling, Enemærke & Petersen a/s
<b>SPROG</b>	Dansk
<b>SIDETAL</b>	229
<b>EMNEORD</b>	Byggeproces, bypolitik, strategisk partnerskab, samarbejdsform, udbudsform
<b>ISBN</b>	978-87-563-2030-6
<b>LAYOUT</b>	Finn Gattmann
<b>TEGNINGER</b>	Forfatterne
<b>OMSLAGS-</b>	
<b>ILLUSTRATION</b>	Michael Ulf Bech
<b>TRYK</b>	Books on Demand, Tyskland
<b>UDGIVER</b>	Institut for Byggeri, By og Miljø, Aalborg Universitet A.C. Meyers Vænge 15, 2450 København SV E-post <a href="mailto:build@build.aau.dk">build@build.aau.dk</a> <a href="http://www.build.aau.dk">www.build.aau.dk</a>

Der gøres opmærksom på, at denne publikation er omfattet af ophavsretsloven

# INDHOLD

<b>INDLEDNING</b>	7
<b>1 BAGGRUND FOR ANTOLOGIEN</b>	8
Nicolaj Frederiksen & Peder Johansen	
<b>2 HVAD ER ET STRATEGISK PARTNERSKAB?</b>	11
Nicolaj Frederiksen	
<b>STRATEGISKE PARTNERSKABER SOM UDBUDSFORM</b>	25
<b>3 BYGGERI KØBENHAVNS VEJ TIL AT UDBYDE STRATEGISKE PARTNERSKABER</b>	26
Rasmus Brandt Lassen	
<b>4 BYGGERI KØBENHAVN OG DSP</b>	42
Nina Skjøt-Pedersen	
<b>5 DEN ALMENE BYGHERRE I ET PARTNERSKAB</b>	60
Lone Zeeberg Nielsen & Birgitte Fæster	
<b>6 GAMMEL JURA OG NYE SAMARBEJDER</b>	72
Anders Jost Buch	
<b>STRATEGISKE PARTNERSKABER SOM SAMARBEJDSFORM</b>	89
<b>7 HVAD EN MOCCAMASTER LÆRTE OS OM AT ETABLERE ET PARTNERSKAB</b>	90
Kim Thinggaard, Uffe Bay-Smidt & Anne Strandgaard	
<b>8 PROJEKTERINGSLEDELSE I ET PARTNERSKAB</b>	99
Britt Nemmøe	
<b>9 DEN AGILE MINDRE PORTEFØLJE</b>	113
Bente Rørbæk Jørgensen & Susanne Skjellerup Thomsen	
<b>10 KALKULATIONER OG BUDGET</b>	130
Bo Grenaa Bodi & Klaus Eichild Pedersen	



<b>11 BESTILLER OG BRUGERSIDEN</b>	140
Mette Kilde Corfitzen & Nicolai Kragh Petersen	
<b><i>PERSPEKTIVERING</i></b>	155
<b>12 PARTNERSKABER ER AFGØRENDE I EN UFORUDSIGELIG OG FORANDERLIG VERDEN</b>	156
Anders Holst Jensen & Lars Jess Hansen	
<b>13 STRATEGISKE PARTNERSKABER I BYGGERIET 15 ÅR SENERE</b>	180
Kristian Kristiansen	
<b>14 ET PERSPEKTIV PÅ CIRKULÆRE PARTNERSKABER</b>	198
Lasse Fredslund, Stefan Christoffer Gottlieb & Christian Koch	
<b>15 STRATEGISKE PARTNERSKABER I ET HYBRIDORGANISATORISK PERSPEKTIV</b>	213
Nicolaj Frederiksen, Stefan Christoffer Gottlieb & Lasse Fredslund	

1

# INDLEDNING

# 1 BAGGRUND FOR ANTOLOGIEN

Af Nicolaj Frederiksen, videnskabelig assistent, Aalborg Universitet

Peder Johansen, direktør for strategi, PR og forretningsudvikling,  
Enemærke & Petersen a/s

## Hvorfor denne antologi?

For fem år siden var strategiske partnerskaber (optræder også under terminologierne byggepartnerskaber og strategiske rammeaftaler) et forholdsvis ukendt fænomen i den danske byggebranche. Sidenhen har flere almene og offentlige bygherreorganisationer udbudt strategiske partnerskaber, og meget tyder på, at det er en udbuds- og samarbejdsform, der er kommet for at blive. Med en forventning om, at fremtiden byder på flere, er det belejligt at gøre status over de foreløbige erfaringer, som er gjort *med* og *i* strategiske partnerskaber i Danmark. I skrivende stund er der igangsat strategiske partnerskaber for over 20 milliarder kroner, men bygherreorganisationers og byggevirksomheders muligheder for at tilegne sig viden om dette fænomen er fortsat beskedne. Som branche har vi et fælles ansvar for at samle op og dele ud af erfaringer og viden, der kan gøre os klogere på nye tendenser i byggebranchen – dette gælder naturligvis også, når en ny udbuds- og samarbejdsform som strategiske partnerskaber vinder indpas. Den voksende interesse for strategiske partnerskaber blandt bygherreorganisationer og byggevirksomheder kan betragtes som et formelt modsvar på den fragmentering og konfliktkultur, der traditionelt præger byggebranchen.

Formålet med denne antologi er at formidle viden fra *praktikere*, der har erfaring med eller i strategiske partnerskaber, til *potentielle praktikere*, som overvejer at udbyde, indgå i, levere ydelser og services til eller på anden måde engagere sig i strategiske partnerskaber. Antologien består af 15 kapitler, der belyser forskellige aspekter

af strategiske partnerskaber. Hvert af kapitlerne er forfatterens eller forfatternes egne beretninger og oplevelser af det i kapitlet belyste aspekt. Målgruppen er kort sagt alle med interesse for strategiske partnerskaber – dog er kapitlerne hovedsageligt tiltænkt bygherreorganisationer og byggevirksomheder, som overvejer at engagere sig i dem.

## **Antologiens opbygning**

Antologien er inddelt i fire dele. Den første del – *Indledning* – består foruden dette kapitel af ét kapitel, der giver en generel introduktion til strategiske partnerskaber i den danske byggebranche. Den anden del – *Strategiske partnerskaber som udbudsform* – består af fire kapitler omhandlende bygherrens overvejelser ved udbud af strategiske partnerskaber, særlige bygherrekarakteristika samt de juridiske rammer for strategiske partnerskaber. Den tredje del – *Strategiske partnerskaber som samarbejdsform* – består af fem kapitler, der afdækker forhold vedrørende udvikling og opbygning af strategiske partnerskaber med henblik på at fremskynde samarbejdsrelationer samt relationen mellem bestiller og det strategiske partnerskab. Den fjerde og sidste del – *Perspektivering* – består af fire kapitler, der sætter strategiske partnerskaber i relief til såvel tidligere udviklingsinitiativer i byggebranchen som forskningslitteratur og reflekterer over, hvad fremtidens strategiske partnerskaber bør være med til at adressere.

## **Tak**

Vi synes, det er vigtigt at anerkende, at antologien aldrig var blevet realiseret uden kapitelforfatternes bidrag. Vi vil derfor gerne takke alle kapitelforfattere for deres indsigtsfulde bidrag og for at have prioriteret og afsat tid til at nedfælde deres erfaringer og viden om strategiske partnerskaber på skrift.

Den oprindelige idé til antologien, og de tidlige mailkorrespondancer med kapitelforfattere, foregik, da Nicolaj var erhvervs-ph.d.-studerende ved Enemærke & Petersen a/s og BUILD, Aalborg Universitet. Vi vil derfor gerne takke Innovationsfonden, Realdania og Knud Højgaards Fond, der støttede Nicolajs erhvervs-ph.d.-projekt økonomisk, og som implicit har gjort antologien mulig.

God læselyst.

*Nicolaj Frederiksen*

Videnskabelig assistent, Institut for Byggeri, By og Miljø (BUILD),  
Aalborg Universitet

*Peder Johansen*

Direktør for strategi, PR og forretningsudvikling,  
Enemærke & Petersen a/s

## 2 HVAD ER ET STRATEGISK PARTNERSKAB?

*Af Nicolaj Frederiksen, videnskabelig assistent, Aalborg Universitet*

### **Strategiske partnerskaber i den danske byggebranche**

Strategiske partnerskaber har de seneste år vundet frem i den danske byggebranche som en ny udbuds- og samarbejdsform. Trods en stigende udbredelse og en støt voksende interesse blandt brancheorganisationer, bygherrer, entreprenører, rådgivere og studerende på byggeriets videregående uddannelser findes der fortsat ikke megen dansk litteratur om denne udbuds- og samarbejdsform. Eksisterende litteratur tæller således tre publikationer fra 2006 udarbejdet af forskere fra DTU og SBI i forbindelse med forskningsprojektet 'Strategiske partnerskaber i byggeriet' (Egebjerg & Storgaard, 2006; Kristiansen, 2006; Storgaard, 2006). I tilgift hertil findes et mindre antal nyere publikationer, som enten har karakter af forskningsrapporter (fx Gottlieb, Thuesen, Frederiksen & Berg, 2021; Kadefors, Thomassen & Jørgensen, 2013) eller vejledninger (fx Værdibyg & REBUS, 2021a, 2021b).

For nærværende er der indgået aftaler om strategiske partnerskaber for mere end 20 mia. kr., og strategiske partnerskaber vil således være at finde i byggebranchen de næste ti år. Det egentlige formål med dette kapitel er at give en generel introduktion til strategiske partnerskaber i kontekst af dansk byggeri. I denne bestræbelse præsenterer jeg først en kort begrebsafklaring og forklarer, hvorfor strategiske partnerskaber italesættes som en ny udbuds- og samarbejdsform. Dernæst præsenterer jeg en oversigt over rammeaftaler om strategiske partnerskaber og beskriver hovedtræk i dannelsen af et strategisk partnerskab. Herefter beskriver jeg en organisationsform og fem nøglekomponenter, som har vundet udbredelse på tværs af de igangværende strategiske partnerskaber. Til sidst opsummerer jeg pointer

fremført i løbet af kapitlet og besvarer spørgsmålet: 'Hvad er et strategisk partnerskab?'. Kapitlet er tilvejebragt på baggrund af beskrivelser fra min ph.d.-afhandling (Frederiksen, 2021), som jeg indleverede i april 2021.

## **Strategisk partnerskab – en begrebsafklaring**

Begrebet 'strategisk partnerskab' er en sammensætning af ordene 'strategisk' og 'partnerskab'. At noget er strategisk, refererer til, at det er af særlig vigtighed med hensyn til at realisere en strategi. En strategi er som regel forankret i en topledelse og har langsigtede mål for øje. Et partnerskab refererer derimod til en formaliseret samarbejdsaftale mellem to eller flere parter. En samarbejdsaftale beskriver rammerne for det egentlige samarbejde, der skal initieres mellem parterne, herunder aftalens formål, målsætninger, omfang og varighed. Således kan et strategisk partnerskab i al almindelighed betragtes som en formaliseret samarbejdsaftale mellem to eller flere parter om at indfri strategiske mål.

## **En ny udbuds- og samarbejdsform**

Når strategiske partnerskaber italesættes som en ny udbuds- og samarbejdsform, skal dette først og fremmest forstås i lyset af de mere konventionelle udbuds- og samarbejdsformer i byggebranchen. Et udbud er en opgave, som er sendt i licitation. Når en opgave sendes i licitation, sker dette med et dertilhørende udbudsmateriale, som beskriver omfanget af opgaven, der ønskes udført, og dermed de ydelser og services, som tilbudsgiver skal prissætte. Udbudsmateriale er imidlertid ofte mangelfuldt og tvetydigt, hvilket betyder, at der mellem bygherre (eller dennes rådgiver) og tilbudsgiver kan opstå diskrepans om opgavens faktiske omfang. Hvis tilbudsgiver identificerer mangler eller tvetydigheder i udbudsmaterialet, kan to forskellige taktikker benyttes. Den første taktik går på, at tilbudsgiver spiller med åbne kort og derved oplyser bygherren om de identificerede mangler og tvetydigheder, hvorefter bygherren kan vælge at udsende et rettelsesblad til samtlige tilbudsgivere, der specificerer forhold vedrørende disse. Den anden taktik går på, at tilbudsgiver spiller med lukkede kort og derved bevidst

undlader at oplyse bygherren om de identificerede mangler og tvetydigheder. Sidstnævnte taktik gør det muligt for tilbudsgiver at fortolke på omfanget af den udbudte opgave (Heldgaard, 2015) og således benytte mangler og tvetydigheder i udbudsmaterialet til at designe en lavere licitationspris. Dette kan især være fordelagtigt for tilbudsgiver ved udbud, hvor 'laveste pris' er et tungtvejende tildelingskriterium. Imidlertid vil dette have modsatte effekt for bygherren, som med stor sandsynlighed vil blive mødt med krav om merbetaling og tidsfristforlængelser, hvis udbudsmaterialet ikke har været entydigt og klart, og dermed skaber diskrepans omkring opgavens faktiske omfang (Heldgaard, 2015).

Byggebranchen er en projektbaseret branche, hvilket betyder, at virksomheder organiserer sig ud fra projektspecifikke forhold. En konsekvens heraf er, at projektorganisationer såvel som samarbejdsrelationer er kortvarige engangsforetagender. Ligeledes er samarbejdsrelationer ofte transaktionelle i den forstand, at en virksomhed typisk indgår aftaler med andre virksomheder om tilstødende delleverancer for at sikre, at egne services og ydelser kan leveres inden for de projektspecifikke aftalevilkår. Groft sagt kan det således siges, at samarbejdsrelationer etableres ud fra et projektspecifikt samarbejdsbehov, der skal gøre det muligt for den enkelte virksomhed at levere aftalte services og ydelser, snarere end oprigtige samarbejdsintentioner virksomheder imellem. Byggebranchens projektbaserede natur og de dertilhørende transaktionelle samarbejdsrelationer er fra tid til anden blevet peget på som en kilde til fragmentering og konflikter (fx Fredslund, 2021; Kristiansen, 2006).

Når strategiske partnerskaber italesættes som en ny udbudsform, dækker dette primært over, at de udbydes som fireårige rammeaftaler efter reglerne om udbud med forhandling. En rammeaftale er, i modsætning til mere konventionelle udbud i byggebranchen, ikke projektspecifik, men fastsætter derimod vilkårene for de projektkontrakter, der efterfølgende indgås mellem bygherreorganisationen og dennes strategiske partner (dvs. konsortiet, som bygherren har tildelt rammeaftalen). Vilkår fastsat i en rammeaftale kan fx vedrøre timepriser, organisation og bemanning eller bæredygtighed (jf. Byggeri Køben-



havn, 2021). Når strategiske partnerskaber italesættes som en ny samarbejdsform, refererer dette derimod til, at de er funderet i oprigtige, længerevarende samarbejdsintentioner snarere end et kortvarigt projektspecifikt samarbejdsbehov. Bygherreorganisationen og konsortiet forpligter sig således til at være hinandens samarbejdspartnere og udvikle samarbejdsrelationer, der skal gøre det muligt at tilvejebringe projekter i regi af rammeaftalen på en sådan måde, at strategiske mål indfries.

## Udbredelsen af strategiske partnerskaber

I skrivende stund er der, som listet i figur 1, indgået ni rammeaftaler om strategiske partnerskaber. Rammeaftalerne spænder over en periode på ti år og har en samlet estimeret værdi på 20,4 mia. kr. Fire af rammeaftalerne er udbudt af en kommunal bygherre, tre er udbudt af en almennyttig bygherre, mens de øvrige to er udbudt af henholdsvis en regional bygherre og en styrelse.

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	ByK/DSP PLUS – 0,6 mia.									
	ByK/TRUST – 2,3 mia.									
			fsb/HJEM – 2,4 mia.			forlængelsesklausul				
			KAB/&os – 5,6 mia.			forlængelsesklausul				
					Egedal Kommune/L:Eg – 0,4 mia.					
					BYGST/Team Hoffmann – 1,8 mia.					
					Civica/LIVA – 3,0 mia.		forlængelsesklausul			
					Region H/Sammenholdet – 1,8 mia.					
					ByK genudbud – 2,5 mia.					

**FIGUR 1.** Oversigt over rammeaftaler om strategiske partnerskaber i byggebranchen (tilpasset fra Frederiksen, 2021). Hver af de ni aftaler om strategiske partnerskaber er præsenteret i følgende rækkefølge: bygherre, konsortium og estimeret værdi af rammeaftalen. Rammeaftalerne, som er udbudt af en almen bygherreorganisation, har forlængelsesklausuler og kan således forlænges med yderligere to år.

I mine øjne kan rammeaftalerne kategoriseres i tre 'strømme' af strategiske partnerskaber. Den første strøm fandt sted i 2016 og består af Byggeri Københavns (ByK) rammeaftaler med henholdsvis DSP PLUS og TRUST. Denne strøm er karakteriseret af strategiske partnerskaber mellem parter fra den offentlige og private sektor dannet

på baggrund af rammeaftaler i størrelsesordenen 0,6-2,3 mia. kr. Den anden strøm opstod i 2019, hvor de almene boligorganisationer fsb og KAB indgik rammeaftaler om strategiske partnerskaber med henholdsvis HJEM og &os. Denne strøm er karakteriseret af strategiske partnerskaber mellem parter fra den almene og private sektor dannet på baggrund af rammeaftaler i størrelsesordenen 2,4-5,6 mia. kr. Den tredje og igangværende strøm blev påbegyndt i slutningen af 2020 og består foreløbigt af fem rammeaftaler om strategiske partnerskaber, som alle har træk, der adskiller dem fra tidligere udbudte rammeaftaler. Rammeaftalen mellem Egedal Kommune og L:Eg er det hidtil mindste partnerskab baseret på porteføljestørrelse og estimeret værdi. Rammeaftalen mellem Bygningsstyrelsen (BYGST) og Team Hoffmann er det første partnerskab med en styrelse som bygherre og med en landsdækkende portefølje. Rammeaftalen mellem Civica og LIVA er det første partnerskab udbudt af en almennyttig boligorganisation uden for hovedstadsområdet. Rammeaftalen mellem Region Hovedstaden (Region H) og Sammenholdet er det første partnerskab med en regional bygherre og med en portefølje bestående af sygehusbyggeri. Rammeaftalen genudbudt af ByK (dennes strategiske partner er endnu ikke valgt) er det første genudbud, hvor en bygherreorganisation bygger videre på tidligere egne erfaringer med partnerskaber. Rammeaftalerne i den tredje strøm er således udbudt af forskellige bygherretyper og er i størrelsesordenen 0,4-3,0 mia. kr. Rammeaftalerne er ligeledes kendetegnet ved at have forskellige karakteristika, hvilket blot betoner, at partnerskaber kan være ganske mangefacetterede.

### **Dannelse af et strategisk partnerskab**

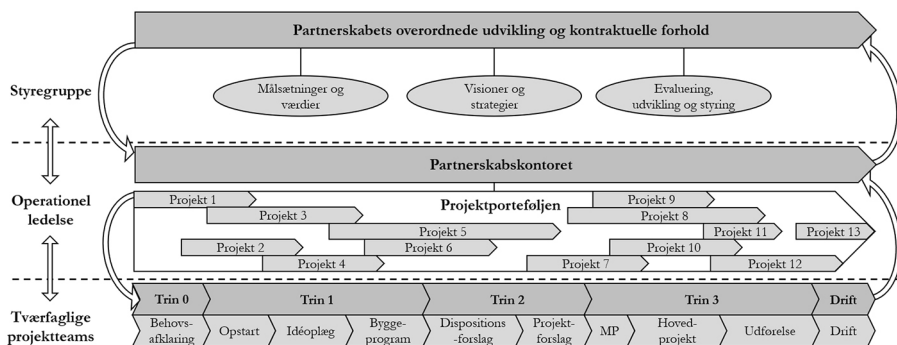
Når en bygherreorganisation beslutter at udbyde en rammeaftale om strategisk partnerskab, skal denne først og fremmest gøre sig overvejelser om projektporteføljen, som skal realiseres af det strategiske partnerskab. Projektporteføljen er væsentlig, da den repræsenterer de egentlige byggeaktiviteter, som skal udføres, og dermed substansen for porteføljeplanlægning, ressourceflow, standarder og gentagelser. I tilgift hertil formulerer bygherreorganisationen et eller flere strategiske mål, som ønskes indfriet i takt med porteføljens tilvejebringelse.

Når bygherreorganisationen sender rammeaftalen om strategisk partnerskab i udbud, vil tilbudsgivere påbegynde dannelsen af konsortier. Et konsortium dannes af virksomheder fra forskellige dele af byggeriets værdikæde, som går sammen om at byde på den udbudte rammeaftale og derved ønsker at være bygherrens strategiske partner. Som regel består et konsortium af arkitektvirksomheder, ingeniørvirksomheder og en entreprenørvirksomhed, men kan alt efter porteføljens beskaffenhed variere i størrelse og faglig kapacitet. Når et konsortium byder på rammeaftalen, beskriver denne blandt andet, hvordan porteføljen tilgås på en sådan måde, at strategiske mål indfries. Konsortiet beskriver også, hvordan samarbejdsrelationer internt i konsortiet såvel som mellem konsortiet og bygherreorganisationen vil blive dyrket i det strategiske partnerskab.

Når bygherreorganisationen har udvalgt det konsortium, som skal være dennes strategiske partner, og rammeaftalen er underskrevet af begge parter, er det strategiske partnerskab formelt set en realitet. Imidlertid venter der efter indgåelse af rammeaftalen et større udviklingsarbejde for bygherreorganisationen og konsortiet, som skal udvikle samarbejdsrelationer, der kan sikre effektiv eksekvering af porteføljen såvel som indfrielse af strategiske mål. Dette gøres ved, at bygherreorganisationen og konsortiet i fællesskab danner og opbygger en partnerskabsorganisation, hvor deres forskellige kompetencer, ressourcer og viden integreres.

## **Organisering af et strategisk partnerskab**

De strategiske partnerskaber, som tidligere listet i figur 1, benytter sig alle af en udpræget ens struktur bestående af tre organisatoriske niveauer. De tre niveauer er: (1) styregruppe, (2) operationel ledelse og (3) tværfaglige projektteams. Niveauerne er illustreret i figur 2.



FIGUR 2. Organisering af et strategisk partnerskab (tilpasset fra Frederiksen, Gottlieb & Leiringer, 2021).

## Styregruppe

En styregruppe består af ca. tre repræsentanter fra topledelsen af bygherreorganisationen og konsortiet. Styregruppen har det overordnede ansvar for partnerskabets strategiske ledelse og definerer blandt andet målsætninger og værdier, visioner og strategier samt iværksætter initiativer med henblik på at evaluere, udvikle og styre partnerskabets fremdrift. Dette sker på såkaldte styregruppemøder, som afholdes omtrent hver anden måned. På styregruppemøderne kan styregruppen også træffe principbeslutninger, som efterfølgende vil udgøre præcedens i partnerskabet. I praksis kan styregruppen således side-stilles med en bestyrelse. Den operationelle ledelse deltager også i styregruppemøderne og har ansvaret for at implementere styregruppens ønsker og beslutninger i de daglige arbejdsgange på partnerskabskontoret og i arbejdet med projektporteføljen.

## Operational ledelse

En operationel ledelse består af ca. fem repræsentanter fra mellemlædelsen af bygherreorganisationen og konsortiet. Den operationelle ledelse varetager den daglige ledelse og drift af aktiviteterne på partnerskabskontoret, herunder porteføljeplanlægning samt implementering og udvikling af arbejdsgange, procedurer, værktøjer mv., som er væsentlige for at sikre effektiv eksekvering af porteføljen. Den operationelle ledelse har også til opgave at initiere kultur- og identitetsarbejde,

som kan nedbryde organisatoriske siloer (jf. Davis & Love, 2011) og dermed facilitere udvikling af samarbejdsrelationer i partnerskabet. Rekruttering af medarbejdere samt ressourceallokering på porteføljen varetages også af den operationelle ledelse i tæt dialog med holdlederne i de tværfaglige projektteams. Den operationelle ledelse holder såkaldte OL-møder omtrent en gang om måneden, hvor den daglige ledelse og drift af partnerskabet drøftes.

### **Tværfaglige projektteams**

Et tværfagligt projektteam består af professioner repræsenteret af konsortiet og har til opgave at varetage den egentlige projektering og udførelse af projekter lagt i partnerskabet. Et tværfagligt projektteam har derfor en betydelig faglig bredde, der kan tælle bygningskonstruktører, kalkulationsmedarbejdere, landskabsarkitekter, sagsarkitekter, elingeniører, konstruktionsingeniører, vvs-ingeniører, projekteringsledere, projektledere, tekniske designere såvel som specialister inden for akustik, arbejdsmiljø, brand, bæredygtighed og miljø. Et partnerskab med en større portefølje har som regel flere tværfaglige projektteams, som fx kan være opdelt i henholdsvis et team, der håndterer nybyggeri, et, der håndterer om- og tilbygningsopgaver, og et, der håndterer helhedsrenoveringer. Et tværfagligt projektteam ledes af en såkaldt holdleder, som dels faciliterer planlægningsmøder og koordineringsmøder internt i det tværfaglige projektteam, men også fungerer som brobygger mellem operationel ledelse og projekterings- og byggeaktiviteter på projektniveau.

### **Fem nøglekomponenter i et strategisk partnerskab**

De strategiske partnerskaber, som tidligere listet i figur 1, benytter sig alle af en håndfuld 'nøglekomponenter' (Nyström, 2005), der tilsyneladende betragtes som værende særlig relevante ved dannelse og udvikling af et partnerskab. Nøglekomponenterne er: (1) en rammeaftale, (2) en portefølje, (3) en samarbejdsplatform, (4) relationelle elementer og (5) et partnerskabskontor. Hver nøglekomponent har en særlig funktion i partnerskabet, som beskrevet i det følgende.

## **Rammeaftale**

Rammeaftalen er en fireårig aftale mellem bygherreorganisationen og konsortiet, der fastsætter de overordnede vilkår, som er gældende for indgåelse af projektkontrakter. Rammeaftalen introducerer således en længerevarende aftaledimension i partnerskabet, der i modsætning til mere konventionelle samarbejder i byggebranchen ikke er defineret ud fra projektspecifikke forhold. I praksis udbydes rammeaftalen efter reglerne om udbud med forhandling, hvilket gør det muligt for bygherreorganisationen at forhandle med de prækvalificerede konsortier, inden den endelige strategiske partner udvælges.

## **Portefølje**

Bygherreorganisationen sammensætter en portefølje, som dedikeres det strategiske partnerskab. Porteføljen består af projekter, som deler visse karakteristika såsom bygningstypologi eller brugertype. Porteføljen åbner op for en række muligheder for at skabe gentagelser, flow og læring fra projekt til projekt, hvilket ikke er muligt i mere konventionelle udbud. Ligeledes giver porteføljen det strategiske partnerskab mulighed for at dyrke længerevarende samarbejdsrelationer med dennes underleverandører.

## **Samarbejdsplatform**

Samarbejdsplatformen blev første gang italesat i Byggeri Københavns første udbud af rammeaftaler om strategiske partnerskaber (Byggeri København, 2016). En samarbejdsplatform refererer til alle de tekniske procedurer, processer, systemer og værktøjer, som bygherreorganisationen og konsortiet i fællesskab skal engagere sig i, eller eventuelt udvikle, for at skabe et fælles grundlag, der kan sikre frugtbare samarbejdsrelationer og indfrielse af strategiske mål. Dette kan fx omhandle anvendelse eller udvikling af særlige diagrammer, IKT-systemer, planlægningsværktøjer, projektmodeller og skabeloner.

## **Relationelle elementer**

Et strategisk partnerskab er en sammenslutning af en bygherreorganisation og et konsortium, hvilket betyder, at det består af adskillige

medarbejdere, som *de facto* er ansat af enten bygherreorganisationen eller et af konsortiets virksomheder. Dermed er de organisatoriske siloer, der gennemsyrrer konventionelle byggeprojekter, og som ofte italesættes som en kilde til konflikter (jf. Davis & Love, 2011), også eksisterende i det strategiske partnerskab. Ved at fremme relationelle elementer såsom tværfaglighed, fællesskaber, tillid og gensidig forståelse af hinandens arbejde kan organisatoriske siloer nedbrydes og erstattes af samarbejdsrelationer. Ligeledes er tillid en mekanisme til at mindske opportuniste i kontraktrelationer og derved reducere transaktionsomkostninger (Williamson, 1981).

### **Partnerskabskontor**

Et partnerskabskontor er i min optik en af de vigtigste komponenter i det strategiske partnerskab, da denne har en dobbelt funktion som objekt såvel som subjekt. Som objekt udgør partnerskabskontoret en fysisk dimension, hvor bygherreorganisationen og konsortiet kan dyrke samlokalisering og udføre aktiviteter i fællesskab under samme tag. Som subjekt kan partnerskabskontoret formes og indrettes til at understøtte særlige aktiviteter og arbejdsgange i det strategiske partnerskab. Fx kan partnerskabskontoret aktivt bruges til at manifestere ledelsessystemer og organisatoriske strukturer såvel som bruges til at fremme sociale mønstre og normativ adfærd.

## **Opsummering**

Intentionen med dette kapitel var at give en generel introduktion til strategiske partnerskaber i kontekst af dansk byggeri. I løbet af kapitlet har jeg redegjort for, hvorfor strategiske partnerskaber italesættes som en ny udbuds- og samarbejdsform. Jeg har også beskrevet hovedtræk for hver af de ni rammeaftaler om strategiske partnerskaber, der er indgået, og argumenteret for, at de kan kategoriseres i tre 'strømme' af strategiske partnerskaber. Dernæst har jeg beskrevet en organisatorisk struktur for strategiske partnerskaber bestående af henholdsvis en styregruppe, som har et strategisk fokus, en operationel ledelse, der har et porteføljefokus, og tværfaglige projektteams,

som har et projektfokus. Slutteligt har jeg beskrevet fem nøglekomponenter, som har vundet udbredelse på tværs af de ni strategiske partnerskaber og derfor fremstår som værende særlig relevante ved dannelse og udvikling af et partnerskab. De fem komponenter er: (1) en rammeaftale, der introducerer en længevarende aftaledimension, (2) en portefølje, der giver unikke muligheder for at skabe gentagelser, flow og læring, (3) en samarbejdsplatform, der sikrer, at alle i partnerskabet arbejder med udgangspunkt i de samme systemer, (4) relationelle elementer, der har til formål at nedbryde organisatoriske siloer og styrke kultur- og identitetsarbejde, og (5) partnerskabskontoret, der tilbyder sig som en fysisk dimension for samlokalisering og et sted, hvor ledelsessystemer og organisatoriske strukturer kan implementeres.

### **Hvad er et strategisk partnerskab?**

Et strategisk partnerskab er en formel aftale mellem en bygherreorganisation og et konsortium om at udvikle samarbejdsrelationer, som kan indfri strategiske mål. I denne bestræbelse danner og opbygger bygherreorganisationen og konsortiet i fællesskab en partnerskabsorganisation. Partnerskabsorganisationen har til opgave at tilvejebringe en portefølje af projekter på en sådan måde, at samarbejdsrelationerne udvikles, og de strategiske mål indfries. Partnerskabsorganisationen har en tredelt organisationsform, som gør det muligt at operere på tværs af et strategisk fokus, et porteføljefokus og et projektfokus. Partnerskabsorganisationen benytter sig desuden af en række nøglekomponenter, som giver partnerskabet karakteristika, som ikke findes ved mere konventionelle byggeprojekter.

## **Litteratur**

Byggeri København (2016). *Bilag 2 – Opgavebeskrivelse*. København: Københavns Kommunes Økonomiforvaltning.

Byggeri København (2021). *Bilag 1 – Opgavebeskrivelse. Strategisk partnerskab i Byggeri København 2022-2025*. København: Københavns Kommunes Økonomiforvaltning.



Davis, P., & Love, P. (2011). Alliance contracting: Adding value through relationship development. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18(5), 444-461.

Egebjerg, C., & Storgaard, K. (2006). *Strategiske partnerskaber i byggeriet. Modul 3: Case eksempler*. Rapport BYG•DTU R-142. Lyngby: Danmarks Tekniske Universitet.

Frederiksen, N. (2021). *Configuration, collaboration and complexity in strategic partnerships: An institutional inquiry conducted from the inside of a strategic partnership in Danish construction*. Aalborg: Aalborg University Press.

Frederiksen, N., Gottlieb, S. C., & Leiringer, R. (2021). Organising for infrastructure development programmes: Governing internal logic multiplicity across organisational spaces. *International Journal of Project Management*, 39(3), 223-235.

Fredslund, L. (2021). *Implementering af construction supply chain management: En institutionel analyse af logikker, afkoblinger og hybride indkøbspraksisser*. Aalborg: Aalborg University Press.

Gottlieb, S. C., Thuesen, C., Frederiksen, N., & Berg, J. B. (2020). *Strategiske partnerskaber i Københavns Kommune: Erfaringer og resultater 2017-2019*. BUILD Rapport 2020:26. København: Institut for Byggeri, By og Miljø, Aalborg Universitet.

Heldgaard, N. (2015). Hvem bærer ansvaret for "udbudsmangler"? Notat udarbejdet af Molt Wengel Advokataktieselskab. <https://mowe.dk/wp-content/uploads/2015/10/Hvem-b%C3%A6rer-ansvaret-for-udbudsmangler.pdf>.

Kadefors, A., Thomassen, M. A., & Jørgensen, M. N. (2013). *Long term strategic collaboration in the construction industry: Case studies from Denmark and Sweden. A pre-study*. København: Realdania.

Kristiansen, K. (2006). *Strategiske partnerskaber i byggeriet. Modul 1: Viden om strategiske partnerskaber generelt og i byggeriet*. Rapport BYG•DTU R-141. Lyngby: Danmarks Tekniske Universitet.

Nyström, J. (2005). The definition of partnering as a Wittgenstein family-resemblance concept. *Construction Management and Economics*, 23(5), 473-481.

Storgaard, K. (2006). *Strategiske partnerskaber i byggeriet. Modul 2: Fleksible strategiske samarbejder i byggeriet. Interview med nøglepersoner. Virksomhedsundersøgelse*. SBI 2006:16. Hørsholm: Statens Byggeforskningsinstitut.

Værdibyg & REBUS (2021a). *Strategiske partnerskaber: Fra idé til kontrakt*. København: Værdibyg.

Værdibyg & REBUS (2021b). *Strategiske partnerskaber: Samarbejdets gennemførelse*. København: Værdibyg.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

## Om forfatteren

**Nicolaj Frederiksen** er tidligere erhvervs-ph.d.-studerende ved Ene-mærke & Petersen a/s og Aalborg Universitet (BUILD), hvor han i perioden februar 2018 til april 2021 har fulgt og undersøgt det strategiske partnerskab mellem ByK og TRUST. Hans nyligt afsluttede ph.d.-afhandling belyser blandt andet, hvordan strategiske partnerskaber arbejder med organisering, samarbejde og håndtering af kompleksitet. For nuværende er Nicolaj ansat ved Aalborg Universitet (BUILD) som videnskabelig assistent.



2

**STRATEGISKE  
PARTNERSKABER SOM  
UDBUDSFORM**

# 3 BYGGERI KØBENHAVNS VEJ TIL AT UDBYDE STRATEGISKE PARTNERSKABER

*Af Rasmus Brandt Lassen, daværende byggechef i Byggeri  
København (2014-2018), nuværende adm. direktør, Bygningsstyrelsen*

## **Rustet til krig**

”Hvorfor laver I ikke bare et udbud?” Økonomiforvaltningens administrerende direktør, Mikkel Hemmingsen, havde lagt sin hånd midt på forsiden af printet af mine minutøst forberedte slides. Det var meningen, at vi skulle drøfte min detaljerede eksekveringsplan. Men sådan blev det ikke. Mikkel gik som altid den korteste vej til sagens kerne.

2014 havde været et travlt år. Bygherreenheden i Københavns Ejendomme havde på vegne af kommunens forvaltninger udbudt ca. 140 byggeopgaver – renovering og udvidelse af skoler, nye daginstitutioner, idrætsanlæg og botilbud. Vi havde omsat for 1,2 mia. kr. og betalt regninger til 459 forskellige leverandørvirksomheder.

Men vi stod i alvorlige problemer. En række store, gamle idræts-, skole- og daginstitutionsbyggerier var endt i bitter tvist mellem entreprenører, rådgivere og os som bygherre. Et trekantsdrama, hvor entreprenørerne beskyldte rådgiverne for hverken at kunne tegne eller regne, hvor rådgiverne beskyldte entreprenørerne for ikke at kunne bygge, og hvor vi som bygherre stod til at skulle æde kæmpe ekstraregninger og samtidig håndtere kommunens forvaltninger, som forståeligt nok var stærkt utilfredse, med deraf følgende forsinkelser og dårlig kvalitet. Politikerne havde for længst mistet tålmodigheden med, at vi gang på gang vendte tilbage med hatten i hånden og behov for tillægsbevillinger til at dække vores tab. Anmodninger, hvor politikerne sjældent havde et reelt valg. Det var i den grad tid til forandring.

Otte dage efter jeg tiltrådte som chef for Københavns Ejendomme Projekt og Bygherre, kom beskeden. Københavns Ejendomme skulle

splittes op. Der skulle oprettes en selvstændig bygherreenhed, det, der senere kom til at hedde "Byggeri København". Det strategiske arbejde med ejendomsoptimering skulle over til rådhuset, tættere på den politiske ledelse. Og Københavns Ejendomme skulle have ro til at kunne fokusere på ejendomsadministration, drift og vedligehold.

Jeg blev konstitueret som byggechef for den nyoprettede bygherreenhed og sad nu klar på Mikkel Hemmingsens kontor for at fortælle om mine visioner for, hvordan Byggeri København fremover ville forbedre budget- og eksekveringssikkerheden af kommunens byggeprojekter.

Opgaven var enorm. København Kommune var over de sidste ti år vokset støt med ca. 10.000 nye københavnere hvert år, hvoraf en stor andel havde været børn, som med tiden skulle i daginstitution og skole. Alt tydede på, at denne udvikling ville fortsætte i mange år fremover. Alene på børne- og ungeområdet forudså man i Kommuneplan 2015, at der skulle bygges daginstitutioner og skoler for omkring 4,5 mia. kr. over de næste ti år (Københavns Kommune, 2015).

For at følge med ville det kræve en langt mere effektiv eksekveringsmaskine i Byggeri København. Byggeriet skulle kunne startes meget hurtigere op, spildtid skulle elimineres, og vi måtte ikke komme i de samme hundeslagsmål med vores leverandører. Kommunekassen skulle også kunne følge med. Så vi skulle ikke bare undgå ubehagelige ekstraregninger. Byggeriet skulle også generelt blive billigere, under mottoet "Mere byggeri for pengene".

Min plan for udviklingen af Byggeri København var klar. Vi skulle i højere grad bruge totalentrepriser, så vi ikke kom i klemme mellem de forskellige leverandører. Vi skulle blive bedre til at bruge vores erfarings-tal fra gennemførte byggeprojekter til mere præcist at estimere tidsplan og budget for nye, tilsvarende byggerier. Vores budgetnotater skulle være mere standardiserede og transparente med hensyn til risici og vidensniveau i tidlige faser. Rådgivernes projektmaterialer skulle granskes af eksterne, gerne eksperter med entreprenørbaggrund og erfaring med bygbarhed og næse for costdrivere. Vores interne kompetencer skulle løftes markant, ikke mindst for så vidt angår risikostyring, contract- og claim- management og commissioning. Alle de kendte værktøjer var taget op af værktøjskassen. Selv dem med engelske navne.

Når der åbenbart ingen tillid var i byggeriet, så skulle vi rustes til krig.

Men Mikkel Hemmingsen havde lige hævet overliggeren. Min plan var ellers robust, men jeg var blevet bedt om at finde nye veje. Den løse idé var at samle hele byggeporteføljen i et enkelt kæmpeudbud for derved at spare transaktionsomkostninger til de mange udbud, høste gentagelseeffekter på tværs af projekterne og få skubbet ansvaret for alle detaljerne – alt det, der ofte gik galt – væk fra kommunekontoret og helt ud på byggepladsen til dem, der rent faktisk skulle opføre byggerierne.

Men hvordan? Skoler og daginstitutioner er avancerede læringsmiljøer med omfattende kravspecifikationer, som for hvert byggeri skulle tilpasses den konkrete kontekst. Profilskoler med skiftende krav til identitet og specialfunktioner. Alt for små byggefelter, hvor byggeriet skulle lirkes ned med skohorn. Uforudsigelige og ofte sene krav om tilpasning til arkitektonisk og bylivsmæssig kontekst fra byens stadsarkitekt. For at leve op til alt dette blev hvert byggeri i praksis unikt. Individuelle udviklingsopgaver.

Opgaven forekom umulig. Hvordan skulle vi kunne konkurrenceudsætte en kæmpe portefølje af byggerier, hvor vi endnu ikke kunne svare på, hvor de skulle ligge, hvor store de skulle være, hvad de skulle kunne, og hvordan de skulle se ud? De fortilfælde, vi kendte til fra bl.a. vejområdet i Norge og vandforsyningen i Århus, forekom at dreje sig om langt mere veldefinerede og standardiserede leverancer. Sådan en udfordring løser man ikke ved at sidde ved sit skrivebord og gruble for sig selv. Vi skulle ud at hente inspiration.

## **Svensk inspiration**

Vigerslev Skole havde igennem de sidste fire år (2011-2015) gennemgået en omfattende helhedsrenovering, og vi stod nede bagved i skyggen ved pølsevognen sammen med håndværkerne, mens børne- og ungdomsborgmester Pia Allerslev (V) holdt indvielsestale for en stor og livlig flok af forventningsfulde børn, lærere og forvaltningsfolk. Forretningsområdechef Lars Jess Hansen fra entreprenørvirksomheden

Enemærke & Petersen lænede sig forsigtigt frem, som om han ville betro mig en hemmelighed. "Jeg har sendt dig en artikel om, hvordan de gør oppe i Sverige. Den er ganske vist om konkurrenten, NCC, men det er ret spændende, det, de har gang i."

Den 21. oktober 2015 sad vi på morgenflyveren til Stockholm. Vi var en lille delegation fra Byggeri København, og vi havde inviteret os selv på studietur for at høre om strategiske partnerskaber i Sverige.

Med afsæt i artiklen fra Lars Jess Hansen havde vores research vist, at der i Sverige gennem de seneste syv-otte år var sket en udbredelse af en ny samarbejdsform, som de kaldte strategiske partnerskaber. Det hele var tilsyneladende startet i en forstadskommune til Stockholm, Södertälje Kommune, og kontorchef for bygherreenheden i Telge Fastigheder, Taina Sunnarborg, var åbenbart den, der vidste mest om den nye samarbejdsform.

Taina tog smilende imod os i de lidt grå lokaler i Telge Fastigheder. Vi trak kaffe i automaten i det lille tekøkken og satte os i det spartanske mødelokale med halvt nedrullede persienner. Taina præsenterede sin medvært, projektleder Matti Virkki fra NCC, som mest af alt lignede en biker fra den lokale Harley-Davidson-klub. Der var ikke nogen, der skulle sælge en smart idé til nogen her.

Taina og Matti fortalte ivrigt på skift. Nogle gange gjorde de hinandens sætninger færdige. Det forvirrede mig, at de hele tiden sagde "vi", så det var umuligt at vide, om det var bygherren, arkitekten eller entreprenøren, de refererede til. Sådan noget kan jo være livsfarligt ikke at have styr på i byggeriet, tænkte jeg.

Telge Fastigheder og NCC havde siden 2008 samarbejdet i et strategisk partnerskab. De havde arbejdet tæt sammen i alle byggeriets faser, og sammen havde de på daværende tidspunkt gennemført i alt 26 byggesager sammen. Porteføljen var ad to omgange blevet udbudt i flerårige rammeaftaler. Først en mindre aftale om daginstitutionsbyggerier med NCC som vinder. Sidenhen i en større aftale, som bl.a. også omfattede skolebyggerier med NCC, Skanska og Arkona som vindere, men hvor NCC havde gennemført langt størstedelen af byggerierne. Totalentreprenøren var med fra start og tog et dybt medansvar for forundersøgelser, workshops og projektering.



Samarbejdsknappen var indstillet på løsningsmode. Og dialogen var direkte, men tillidsfuld.

Det var jo lige sådan noget, vi ledte efter. "Hvordan er det så gået, Taina?" spurgte jeg. Jeg kunne også være direkte, og det lød jo næsten for godt til at være sandt. "26 byggesager, ingen budgetoverskridelser, ingen forsinkelser, ingen væsentlige mangler, høj brugertilfredshed, lavere driftsomkostninger, godt samarbejde, ingen advokatregninger," svarede Taina og Matti nærmest i kor.

På vejen ud fortalte Taina stolt, at de året før havde været i USA for at modtage International Partnering Institutes (IPI) Strategic Partnering Achievement Award for deres arbejde med partnerskabet.

Hjemme i København kværnede indtrykkene fra besøget i Sverige videre i min bevidsthed.

Det stod klart, at vi skulle gå samme vej som svenskerne. Men der var et utal af forhold, der skulle afklares. Hvad skulle et københavnsk strategisk partnerskab omfatte? Skulle alle byggeopgaverne fx puljes i ét partnerskab, eller skulle vi fordele opgaverne i flere partnerskaber? Og hvad skulle så være afgørende for opdelingen? Var der nogle byggeopgaver, der helt skulle undtages? Hvor stor en portefølje kunne vi forvente over de næste fire år? Hvordan skulle vi udbyde og tildele? Hvordan kunne vi skabe politisk opbakning til ideen, accept hos vores kunder og interesse blandt leverandørerne? Var markedet i Danmark overhovedet klar? Hvad ville det kræve af os som bygherreorganisation? Selvom vi kunne stjæle med arme og ben fra svenskernes koncept, så var listen over uafklarede spørgsmål alenlang. Den skulle vise sig at være længere, end vi på det tidspunkt forestillede os.

Jeg nedsatte en projektgruppe, der skulle forsøge at besvare spørgsmålene og på den baggrund udvikle et bud på et koncept for strategiske partnerskaber i Byggeri København tilpasset en dansk og københavnsk kontekst. Gruppen blev sammensat af medarbejdere med udbuds- og entreprisjuridisk baggrund, projektledererfaring, porteføljeoverblik, ledelseserfaring samt ekstern bistand fra en bygherrerådgiver og en advokat. Jeg havde allerede inden vores studietur til Sverige oplevet en del intern modstand mod ideen, og en række erfarne og kompetente kræfter i organisationen havde desværre effek-

ti tv kørt sig selv af banen som mulige kandidater til arbejdsgruppen. Det her skulle være Byggeri Københavns månelanding. Og man rejser ikke til månen ved at starte med at remse alt det op, som ikke kan lade sig gøre. Så det blev en projektgruppe med forholdsvis kort anciennitet i Byggeri København, men med en dyb, fælles længsel efter at forandre en ofte krigerisk byggebranche med nytænkning, involvering og tillid.

Jeg vidste godt, at vi havde begivet os ud på en risikabel færd. Men risici ved det, man vil gøre, bør sammenlignes med risici ved at lade være. Vi kunne ikke blive ved med at gøre det samme som hidtil og så forvente et andet og bedre resultat. Et strategisk partnerskab indeholdt en række ukendte risici. Men at fortsætte med at udbyde hovedprojekter individuelt i et spotmarked af tilfældige mere eller mindre kompetente fag-, stor- eller hovedentreprenører ville med garanti føre til flere af de samme problemer, som vi allerede stod i. Gen-realisering af alle de kendte risici.

Første afvejning af kendte og ukendte risici, som vi skulle tage stilling til, var tidsplanen for forberedelsen af udbuddet. Hvis vi lavede en lang proces, ville vi have god tid til at besvare de mange spørgsmål, men samtidig ville flere projekter i mellemtiden skulle udbydes i spotmarkedet med kendte risici til følge. Hvis vi strammede tidsplanen for projektgruppen, ville de skulle træffe flere heroiske valg i processen, men vi ville kunne forlade den gamle eksekveringsmodel tidligere. Jeg valgte at sætte en stram deadline for projektgruppen. Vi skulle have vores koncept klar til en beslutning i kommunens økonomiudvalg primo 2016.

## **Den københavnske model**

Nogle hektiske måneder fulgte. Den 7. december 2015 samlede vi en række potentielle interesserede leverandørvirksomheder til en innovationsworkshop om strategiske partnerskaber i Innovationshuset København i de rå lokaler i Kødbyen i København. Væggene blev hurtigt dækket af papkort om incitamentsstrukturer, gevinstrealisering, risikohåndtering, afregnings- og kontraktmodeller, mulige målsætninger for

innovation og tillidsbaseret samarbejde. Deltagerne var udvalgt efter et åbent udbud af det begrænsede antal pladser. Stemningen var næsten euforisk. Vi havde på utallige konferencer og workshops igennem de foregående år drøftet mulige nye samarbejdsmodeller med tidlig inddragelse af entreprenørkompetencer. Og nu var der endelig nogen, der ikke bare talte om det, men konkret var i gang med at forberede et stort udbud, som skulle sætte handling bag ordene. Jeg var næsten høj, da jeg cyklede hjem den aften. Vi havde markedet med os, og det så ud til at kunne lykkes.

Men der var mange valg og afvejninger, der skulle træffes, før vi kunne have et koncept klar til politikerne.

Hvis vi samlede hele porteføljen i ét partnerskab, ville det have en række fordele. Vi vidste jo ikke, præcis hvordan de kommende års budgetaftaler ville fordele anlægsmidlerne mellem skoler, daginstitutioner, bosteder, kultur og idrætsfaciliteter. Med et enkelt partnerskab, der omfattede det hele, ville udsving i fordelingen over tid ikke påvirke den samlede aktivitet i partnerskabet. Samtidig ville vores verden som bygherrer blive mere simpel, da vi så kun skulle forholde os til ét leveranceteam, og vi ville kunne tilpasse vores interne processer i tæt samarbejde hermed. Omvendt havde vi bekymringer om, at aftalen ville blive så stor, at kun de allerstørste aktører i markedet ville kunne byde på opgaven, hvilket både ville reducere konkurrencesituationen og åbne en politisk flanke med hensyn til dem, som måtte være bekymrede over, hvad det ville betyde for de små og mellemstore virksomheders muligheder for at få en del af kagen. Argumenter om begrænset synergi mellem de forskellige forvaltnings typer af projekter var vi ikke så bekymrede for, idet vi først og fremmest så gentagelseeffekter og synergier omkring det processuelle i samarbejdet mellem bygherre og leveranceteam og i samarbejdet internt mellem arkitekt, ingeniør og entreprenør og knap så meget forventede synergi omkring genanvendelse af konkrete fysiske løsninger på tværs af projekterne. Så den foreløbige beslutning blev op til tre partnerskaber opdelt efter vores største kunder (Børne- og Ungeforvaltningen, Kultur- og Fritidsforvaltningen samt Socialforvaltningen), men at det skulle kvalificeres nærmere i den videre markedsdialog.

Vi skulle også estimere en forventet porteføljestørrelse for hvert partnerskab. Men vi kunne jo ikke love noget, da finansieringen af konkrete projekter afhang af de kommende års endnu ikke indgåede budgetaftaler. Så det bedste, vi kunne tilbyde, var fuld transparens i de tidligere års byggeaktivitet på de omfattede forvaltningsområder, kombineret med vores håndfaste og gentagne udmelding om, at vi skam mente det alvorligt og havde til hensigt at bruge det strategiske partnerskab som vores absolut foretrukne eksekveringsmodel.

Som supplement til workshoppen i Innovationshuset København havde jeg undervejs i vores arbejde med ideen haft bilateral dialog med en række aktører i branchen. Daværende sektionsdirektør i NCC, Hans Blinkilde, havde generøst delt ud af NCC's svenske erfaringer som det naturlige danske bindeled efter vores hjemkomst fra turen til Sverige. Vi havde tæt kontakt til administrerende direktør Nigel Barr fra bygherrerådgivervirksomheden Stradia i UK, som havde omfattende og positive erfaringer med strategiske partnerskaber om britiske skolebyggerier. Og branchedirektør Elly Kjems Hove fra DI Byg havde vist stor interesse for projektet og tilbød at være vært for en konference om emnet i forbindelse med en senere lancering af vores udbud, da emnet flugtede godt med deres arbejde med at stramme værdikæden i byggeriet.

Det var nu på tide at gå til Økonomiudvalget og få politisk mandat til at gå videre med ideen. Vi lagde derfor en indstilling op om, at ByK skulle udbyde op til tre længerevarende strategiske partnerskaber til udvikling og eksekvering af byggeprojekter. Hvert partnerskab skulle være en fireårig rammeaftale med en fast totalentreprenør. Partnerskaberne ville blive understøttet af en afregningsmodel, der skulle sikre den rette incitamentsstruktur for alle parter. Der ville endvidere blive aftalt klare procedurer for håndtering af potentielle tvister uden langvarige og ressourcekrævende voldgiftssager, dette inspireret af den norske opmandsmodel, som vores entreprisejurist, Thue Bay Jørsel, havde et særligt kendskab til igennem den norske del af familien.

Kommunens økonomiudvalg tiltrådte indstillingen den 1. marts 2016. Beslutningen blev taget sammen med en beslutning om at udvikle et koncept for maksimalpriser for kommunens byggerier samt

øget brugerinvolvering igennem det nystiftede Innovationshuset København. Undersøgelser fra Rambøll havde vist, at kommunens kvadratmeterpriser på eksempelvis skoler og daginstitutioner i Københavns Kommune var op imod 60 pct. højere end andre kommuners tilsvarende byggerier, når man korrigerer for geografiske forskelle i udgifter til grundkøb og byggemodning (Økonomiudvalget, 2016). De strategiske partnerskaber skulle ikke bare være en mere sikker og hurtigere eksekveringsmodel, men også være et vigtigt led i en indsats for generelt at nedbringe omkostningerne til kommunens byggeopgaver.

## Arkitektmorder

Med det politiske mandat i hus kunne vi nu gå all in på at forberede udbuddet, og vi kunne konkretisere og intensivere dialogen med markedet og kommunens forvaltninger.

Elly Kjems Hove holdt ord, og den 25. april kunne daværende overborgmester i København, Frank Jensen (S), åbne konferencen "Mere offentligt byggeri for pengene" i Industriens Hus lige over for Københavns Rådhus, og vi kunne stolte lancere vores plan om at udbyde de første strategiske partnerskaber inden for offentligt byggeri i Danmark.

Alle var enige om, at den lave produktivitet, de mange forsinkelser og fordyrelser samt de mange tvister i byggebranchen langt hen ad vejen skyldtes elendigt samarbejde mellem byggeriets parter, og hele branchen skreg på nytænkning. Det havde været hovedkonklusionen på utallige konferencer, workshops og betænkninger inden for byggeriet de foregående år. For eksempel havde en række af byggeriets væsentligste aktører i 2015 givet otte anbefalinger i forbindelse med bygningsrenovering. Her anbefalede de blandt andet, at særligt de offentlige bygherrer bruger flere "innovative udbud, der tillader, at de bydende parter kommer mere i spil i de tidlige procesfaser" og "samarbejdsmodeller, som belønner godt samarbejde og straffer suboptimering hos de enkelte parter". Det handler også om at minimere risikoen for konflikter mellem parterne samt på forhånd at aftale, hvordan konflikter løses nemmest muligt. (Renovering på dagsordenen, 2015).

Men efter konferencen i Industriens Hus brød helvede løs.

Arkitekturredaktør Karsten R.S. Ifversen beskyldte i Politiken den 6. juli 2016 Frank Jensen for at "dræbe den næste Bjarke Ingels" (Politiken, 2016). Administrerende direktør i Danske Arkitektvirksomheder Lene Espersen gav i Licitationen den 11. august 2016 udtryk for sin bekymring for, "at kvaliteten går fløjten, hvis byggeriet bliver kørt ind på en samlebåndsfabrik, hvor vi ikke får den konkurrence og innovation, der er garant for god byggekvalitet." (Licitationen, 2016). Og arkitekt Dorte Mandrup mindede i Building Supply den 6. juli os alle sammen om, hvad der ville ske med "de gode miljøer, den bymæssige sammenhæng, inddragelsen af brugerne? Man får jo ikke udviklet noget som helst med en model, som i alt væsentligt går ud på at gentage det samme igen og igen." (Building Supply, 2016). Kampagnen imod de strategiske partnerskaber var omfattende, virkede næsten koordineret og kom endda fra nogle af de samme aktører, som året forinden havde efterlyst, at det offentlige gik foran med innovative udbud, der styrkede samarbejdet i byggeriet. Det var kamp om byggeriets værdikæde for fuld udblæsning. Og det gav mig et utal af muligheder for at gå i pressen og på konferencer og fortælle om vores idé og dermed skabe interesse for Byggeri København og for at byde på opgaven, når udbuddet kom ud.

På en debatsalon i Byens Netværk den 18. august 2016 kom jeg i et anfald af indignation over den megen modstand imod de strategiske partnerskaber dog for skade at udtale, at "der hvor jeg kommer fra, siger vi, at der er to slags høns, dem der kagler, og dem der lægger æg. Vi har nu i Københavns Kommune lagt et æg, og nu skal jeg lige love for, at der er mange, der kagler." (Byggeri + Arkitektur, 2018).

## **At løse den gordiske knude**

Sideløbende med den megen debat skulle vi også have et udbudsbrev klar. Og det hastede, for vi skulle meget gerne nå at skrive kontrakter inden julen 2016.

Advokaterne Kurt Bardeleben, Mikala Berg Dueholm og Charlotte Malmquist, alle fra det daværende Lett Advokater, som vi havde tilknyttet opgaven, var bekymrede. Hvordan var det lige, at vi havde

tænkt os at konkurrenceudsætte priselementet i det store udbud? Der var tale om byggeopgaver, vi endnu ikke kunne definere. En priskonkurrence skulle vi have. Men hvordan?

Der var ingen hjælp at hente hos hverken svenskerne eller briterne. Deres modeller indeholdt tilsyneladende ikke en prismodel, som vi ville kunne overføre til vores brug. Fx havde briterne tegnet fem standardskoler, som var prissat hver for sig i udbudsforretningen, hvorefter de enkelte skoledistrikter kunne vælge mellem dem.

Chico Sandbeck, som var tilknyttet arbejdsgruppen som bygherre-rådgiver, var tidligere entreprenør og kunne fortælle om, hvordan man som entreprenør ofte tog udgangspunkt i V&S-prisbøgerne (i dag Mollo), når man skulle udregne priser i forbindelse med tilbudsgivning og prissætning af ekstraarbejder. Noget, der normalt var lukket land for os fra bygherresiden, da vi jo bare så tilbuddene, men ikke alle entreprenørernes baggrundsberegninger. Ideen var så den, at man kunne tage udgangspunkt i V&S-prisbøgerne og bl.a. lade de bydende konkurrere på, hvem der kunne tilbyde det største afslag i procent i forhold til en pris beregnet på baggrund af V&S-prisbøgerne.

V&S-prisbøgerne kunne ikke bruges til beregning af priser på alle detaljer i et byggeri. Men de dækkede størstedelen. Og ved at lægge krav ind i udbuddet om åbne bøger, hvor vi fik adgang til og mulighed for efterregulering af de faktisk indhentede priser fra underentreprenører samt mulighed for supplerende konkurrenceudsættelse af underentrepriser via fuldmagtsudbud foretaget af totalentreprenøren på vores vegne, var vurderingen endelig, at vi havde etableret en brugbar prismodel, der fyldestgørende kunne bruges som delkriterie i tildelingen på linje med organisation og bemanning mv. Vi havde løsnet den gordiske knude. Modellen var ikke perfekt, men den kunne bruges og er blevet og bliver genbrugt i adskillige strategiske partnerskaber hos andre bygherreorganisationer efterfølgende.

Tildelingskriteriet organisation og bemanning udgjorde også en udfordring. Vi kunne jo ikke indhente cv'er på alle de byggeledere, projekteringsledere mv., som skulle stå for de næste fire års stadig ukendte byggerier. I stedet valgte vi at fokusere på en basisorganisation bestående af den operationelle ledelse hos den strategiske part-

ner, herunder hvem der skulle drive partnerskabet på vegne af total-entreprenøren og dennes forpligtede underrådgivere i form af arkitekt-trådgiver, ingeniørrådgiver og andre, fx landskabsarkitekt. Derudover skulle den strategiske partner i sit tilbud beskrive, hvilke kompetencer der er til stede i deres virksomheder, hvorfra de ville skulle rekruttere til de kommende konkrete byggeopgaver i partnerskabet.

Endelig var vi bekymrede for, om porteføljerne på henholdsvis Socialforvaltningens og Kultur- og Fritidsforvaltningens område hver især ville blive for små og for ustabile i volumen over tid til at være attraktive for de bydende. Vi var også bekymrede for de interne administrative konsekvenser af at skulle operere med tre forskellige strategiske partnerskaber med tre forskellige leveranceteams på samme tid. Vi var nået frem til, at mange af detaljerne skulle lægges åbent ud til de bydende at definere for ikke at pådutte dem krav, hvor de måske allerede havde bedre løsninger. Vi måtte derfor forvente, at partnerskaber som følge af forskelle i tilbuddene allerede fra starten af ville være ret forskellige at arbejde med, og at forskellene over tid ville blive endnu større. Vi besluttede på den baggrund at slå de to partnerskaber på Socialforvaltningens og Kultur- og Fritidsforvaltningens område sammen i et samlet partnerskab for de to forvaltninger, så vi nu i stedet for tre partnerskaber kun skulle udbyde to. Samtidig besluttede vi at undtage nye skoler fra udbuddet af partnerskabet for Børne- og Ungeforvaltningens område. De nye skoler var ofte projekter til over en halv mia. kr. og var derfor store nok i sig selv til, at man kunne arbejde med stærke samarbejdsmodeller skræddersyet til det pågældende projekt. Vi havde heldigvis lagt den fornødne fleksibilitet ind i beslutningsoplægget til Økonomiudvalget i foråret, og ændringerne krævede derfor ikke et fornyet politisk mandat.

Den 15. juni 2016 kunne vi sende udbudsbrevene ud. Forude lå en omfattende udbudsproces med prækvalifikation, op til to runder med forhandling og endelig tildeling. Processen var i gode hænder herfra hos mine kontorchefer Christina Schulin-Zeuthen, Lene Solvang Jensen, Charlotte Møller og Thue Bay Jørsel. Retningen var sat, min rolle ville blive mindre fra nu af, for det var dem, der skulle føre de strategiske partnerskaber videre sammen med vinderne af udbuddet.



## Læringsmode

Vi skulle i gang med en kæmpe opgave. Og det ville kræve noget andet og mere af os. Krigen fra de traditionelle samarbejdsmodeller var aflyst. Vi skulle i stedet til at samarbejde tillidsbaseret.

Vi havde under hele forløbet været under et enormt pres. Hvordan kunne vi vide, at det ville blive en succes? Hvad ville det betyde for arkitekturen? Hvordan kunne vi vide, at det ville føre til billigere byggeri? Ville det gå ud over byggekvaliteten? Spørgsmålene var mange. Og flere end vi kunne besvare.

Vores bedste forsvar var at bevare fokus på, at der var behov for, at nogen prøver noget nyt, og så åbent erkende, at vi ikke havde alle svarene, men løbende ville være i læringsmode.

Programchef Lennie Clausen og daværende projektchef Lars Autrup, begge fra Realdania, havde vist stor interesse for ideen om strategiske partnerskaber, og Realdania havde gennem en årrække støttet projekter, der fokuserer på byggeriets effektivitet, produktivitet og innovation, og havde bl.a. udgivet en række casestudier om strategiske partnerskaber fra Danmark og Sverige (Realdania, 2013). De var nu indstillet på at finansiere et ambitiøst følgestudie, som til glæde for hele branchen skulle evaluere både processen og resultaterne af Byggeri Københavns strategiske partnerskaber. Følgestudiet blev iværksat efter et udbud, som blev vundet af et uafhængigt evalueringsteam bestående af Statens Byggeforskningsinstitut (SBI), Danmarks Tekniske Universitet, Byggeriets Evaluerings Centers Fond og Kungliga Tekniska Högskolan i Sverige.

Ud over at vi ville få kvalificeret ekstern hjælp til at evaluere på vores arbejde, gav iværksættelsen af følgestudiet os en legitim anledning til at skyde de mange kritiske kommentarer og spørgsmål til hjørnespark, så vi kunne få arbejdsro til at implementere og lade resultaterne tælle.

Vi satte internt gang i et onboardingprogram for at sikre, at alle vi, som skulle arbejde med partnerskaberne, havde de rette kompetencer, og ikke mindst, at vi var mentalt klar til opgaven.

Byggecentrum kom forbi og holdt kursus i brugen af V&S-prisbøgerne. Vores interne jurister holdt oplæg om rammeaftalen, prismo-

dellen, de tre aftaletrin og konfliktløsningstrappen. Der var mange aspekter ved at være bygherre, der ville blive meget anderledes i det nye setup.

Mikkel Thomassen fra Smith Innovation, som vi havde tilknyttet som rådgiver for Byggeri København, viste i den forbindelse et kaotisk fotografi af trafikken i Kungsgaten i Stockholm fra 3. september 1967, den dag, hvor man skiftede fra venstre- til højrekørsel i Sverige. Det var tydeligt, at gamle vaner ville blive vores største risiko.

Karin Zastrow fra Zastrow og Co. og Jens Klostergaard fra Klostergaard var hyret ind til at lære os om "Radical collaboration". Med lukkede øjne blev vi bedt om at bevæge os igennem et fantasilandskab og søge ind mod vores dybeste frygt for fiasko for på den måde at blive bevidste om vores tendens til at agere defensivt.

Vi var vist ved at være kommet hele vejen rundt i vores forberedelser. Vi var så klar, som man kunne forvente at blive. Fra nu af ville det blive "learning by doing".

Tirsdag den 29. november 2016, godt 13 måneder efter den skel-sættende studietur til Sverige, kunne vi med cava og kransekage underskrive kontrakter med de to leveranceteams om de to strategiske partnerskaber.

Den 1. januar 2017 rykkede de to strategiske partnerskaber ind i deres nye projektkontorer på henholdsvis Nørrebrogade (TRUST) og Thorasvej (DSP PLUS). To enorme eksekveringsmaskiner skulle bygges op fra bunden. Rå lokaler skulle klargøres. Medarbejdere skulle rekrutteres internt fra de deltagende virksomheder. Avancerede fælles processer skulle anskueliggøres. Og der skulle tages stilling til, om kaffen skulle være latte, som vi kender den fra tegnestuen, eller den sorte fra termokanden i skurvognen på byggepladsen.

## Tak til

Ud over de mange fantastiske kolleger, der er nævnt med navn i kapitlet ovenfor, vil forfatteren gerne takke projektgruppen for forberedelsen af udbuddet af strategiske partnerskaber i Byggeri København bestående af Andreas Sandberg, Nina Skjøt-Pedersen, Frede-

rik Keun-Rasmussen, Kåre Nielsen, Louise Steffensen, Inga Marie Thornval og Karin Adriansen.

Et utal af kolleger og samarbejdspartnere har i tiden herefter spillet en kæmpe rolle i det videre arbejde med evalueringen og forhandlingen af tilbuddene og efterfølgende det lange, seje træk med at implementere de strategiske partnerskaber og sammen skabe det, som Realdania i sin evalueringsrapport fra 2020 kalder en "gevinst for samarbejdet i byggeriet" (Realdania, 2020). Ingen nævnt, ingen glemt. I ved, hvem I er. Tak!

## Litteratur

Københavns Kommune (2015). *Kommuneplan 2015*.

<https://kp15.kk.dk/artikel/om-kommuneplan-2015>.

Økonomiudvalget (2016). *Indsatser for at reducere kommunens byggeomkostninger: Beslutningsreferat fra udvalgets møde*. 1. marts 2015.

<https://www.kk.dk/node/14117/01032016/edoc-agenda/cd873856-2d3b-487c-b487-9fd008677887/3ed550b4-2c23-41fc-a3f9-d247ee78a702>.

Renovering på dagsordenen (2015). *Anbefalinger om øget produktivitet i bygningsrenovering*. 8. maj 2015.

<https://www.renoveringpaadagsordenen.dk/produktivitet/anbefalinger-om-oeget-produktivitet-i-bygningsrenovering/>.

Politiken (2016). *Arkitekturredaktøren: Frank Jensen dræber den næste Bjarke Ingels*. Arkitekturredaktør Karsten R.S. Ifversen, Politiken Kultur, 6. juli 2016.

<https://politiken.dk/kultur/art5628576/Arkitekturredaktøren-Frank-Jensen-dræber-den-næste-Bjarke-Ingels>.

Licitationen (2016). *Udbud kan give et ensrettet og dårligere byggeri*. Administrerende direktør Lene Espersen, Danske Arkitektvirksomheder. Licitationen. 11. august 2016.

[https://www.licitationen.dk/article/view/287362/udbud\\_kan\\_give\\_et\\_ensrettet\\_og\\_darligere\\_byggeri?red=mobile](https://www.licitationen.dk/article/view/287362/udbud_kan_give_et_ensrettet_og_darligere_byggeri?red=mobile).

Building Supply (2016). *Arkitekter: Byggemonopol giver ensrettet København*. Building Supply, 6. juli 2016.

[https://www.building-supply.dk/article/view/285369/arkitekter\\_byggemonopol\\_giver\\_ensrettet\\_kobenhavn](https://www.building-supply.dk/article/view/285369/arkitekter_byggemonopol_giver_ensrettet_kobenhavn).

Byggeri + Arkitektur (2018). *Byens Netværk: Vil kreativiteten i det Københavnske byggeri kunne overleve?* Alexander Tengbjerg, Byggeri + Arkitektur, 24. august 2016.

<https://byggeri-arkitektur.dk/Vil-kreativiteten-i-det-Koebenhavnske-byggeri-kunne-overleve->.

Realdania (2020). *Strategiske partnerskaber er en gevinst for samarbejdet i byggeriet*. Pressemeddelelse. 10. december 2020.

<https://realdania.dk/nyheder/2020/12/strategiske-partnerskaber-er-en-gevinst-for-samarbejdet-i-byggeriet>.

Realdania (2013). *Long term strategic collaboration in the construction industry – case studies from Denmark and Sweden: A pre-study*. November 2013.

[https://smithinnovation.dk/sites/default/files/laengerevarende\\_strategiske\\_samarbejder\\_0.pdf](https://smithinnovation.dk/sites/default/files/laengerevarende_strategiske_samarbejder_0.pdf).

Realdania (2017). *Realdania iværksætter i samarbejde med Københavns Kommune et ambitiøst følgestudie af strategiske partnerskaber*. Pressemeddelelse 11. maj 2017.

[https://realdania.dk/nyheder/seneste-nyt/2017/strategiske-partnerskaber\\_10052017](https://realdania.dk/nyheder/seneste-nyt/2017/strategiske-partnerskaber_10052017).

## Om forfatteren

**Rasmus Brandt Lassen** er født i 1971, uddannet biolog i 1999 og har siden 2018 været direktør i Bygningsstyrelsen. Rasmus var fra 2014 til 2018 byggechef i Byggeri København, hvor han tog initiativ til udbud af det første strategiske partnerskab i Danmark. Tidligere har Rasmus bl.a. arbejdet i Københavns Ejendomme, Teknik- og Miljøforvaltningen i København samt ti år i Miljøministeriet.

## 4 BYGGERI KØBENHAVN OG DSP

Af **Nina Skjøt-Pedersen**, projektchef, Byggeri København

*Et causeri over den offentlige bygherre, Byggeri København, og vores første strategiske partnerskaber.*

### Om kapitlet

Dette kapitel handler om den offentlige bygherre – nærmere bestemt Byggeri København (ByK), der er en af de første offentlige bygherrer, der udbød strategiske partnerskaber. Vi er nu i gang med at udbyde næste runde af strategiske partnerskaber og har således de første fire år og en hel udbudscyklus bag os.

Et af de mest tydelige og også mest overraskende forhold, som de første partnerskaber har afsløret, er, hvor lidt parterne i branchen kender til hinandens indre dynamikker. Vi er blevet meget klogere hele bordet rundt og er også blevet meget bedre til at hjælpe hinanden med at leve op til de respektive organisationers succeskriterier. Det er så væsentligt at kende sin partner!

Formålet med dette kapitel er derfor at give et indblik i den offentlige bygherres måde at fungere på. Der er nogle overordnede kendetegn, som gælder for alle offentlige bygherrer, og så er der nogle kommunale og københavnspecifikke forhold. Dernæst beskriver kapitlet ByK mere indgående. Herudfra reflekterer kapitlet over forskelle i organisation mellem ByK og den strategiske partner (DSP) samt over porteføljestyringens potentialer og udfordringer. Til sidst beskrives den politiske organisation, som ByK er del af, og der reflekteres over de vilkår, den politiske organisation stiller for arbejdet i et strategisk samarbejde.

### Den offentlige bygherres kendetegn

Hvad er egentlig det væsentligste – nej, de tre væsentligste forhold, der kendetegner en offentlig bygherre?

Det *første* kendetegn ved en offentlig bygherre er, at vi ikke skal tjene på vores byggerier. Vores byggerier skal levere afkast i form af værdier, der tilflyder det omgivende samfund: undervisning, børnepasning, begrønning, idrætsfaciliteter for særlige grupper o.l. Det, vi lægger vægt på i et byggeri, er derfor også lettere u håndgribelige ting som fx legeværdi og gode undervisningsmiljøer. Vi lægger også vægt på mere almindelige ting som holdbarhed, driftsforhold og arkitektur. En pointe er, at værdien af byggeriet ikke umiddelbart kan sammenfattes i et enkelt tal som i en husleje. En anden pointe er, at kravene til byggerierne fastlægges mange forskellige steder i kommunen, uden at det er muligt for "bygherren" at samordne alle kravene.

Det *andet* kendetegn ved en offentlig bygherre er, at vi er underlagt regler, som de private bygherrer ikke behøver at kere sig om. Reglerne for udbud af tjenesteydelser og entrepriser er meget relevante i sammenhæng med strategiske partnerskaber. Et større projekt kan sagtens skulle igennem tre EU-udbud, inden der kan sættes en spade i jorden. Reglerne om offentlighed i forvaltningen har også stor indflydelse på den offentlige bygherres ageren. Den offentlige bygherre skal på ethvert tidspunkt være klar til at afgive oplysninger om håndtering af projekterne. Der er altså store krav til gennemsigtighed i vores ageren.

Det *tredje* og sidste kendetegn ved en offentlig bygherre – og det gælder i særklasse for den kommunale bygherre, fordi vi er meget tæt på borgerne – er, at vi bygger til borgerne for deres egne penge. Det tilsiger en særlig varsomhed i omgangen med midlerne.

## **En kommune generelt – og så København**

Lad os først se på, hvilken type offentlig institution en kommune er – det er nemlig både spændende og relevant i sammenhængen.

En kommune er først og fremmest en politisk ledet organisation. Dernæst er det en organisation, der både er serviceyder og myndighed. Relevant for byggeprojekter er, at kommunen både er bygherre og bygningsmyndighed, ligesom det er kommunen, der fx som vejmyndighed og planmyndighed stiller krav til byggerierne.

Serviceyderne (og dem hører bygherrerne til) og myndighederne må aldrig blandes. Og faktisk er det ikke lovligt, hvis myndighederne

stiller andre krav til de kommunale bygherrer end til de private bygherrer. Så man kan ikke forvente, at "kommunen" har overensstemmelse i kravene på tværs af service og myndighed. Det ville være særdeles mærkeligt og mistænkeligt, hvis den havde.

Serviceydelsessiden af den kommunale virksomhed kender vi alle til i en eller anden grad. Det er undervisning, snerydning, pleje, klipning af kommunale buske, mad til skolebørn, udlån af bøger, asfaltering af veje og installering af IT-systemer. Det er også revalidering af borgere, SSP-arbejde og psykologhjælp til kriseramte. Der er virkelig mange forskellige og vigtige kerneopgaver i den kommunale virkelighed. Det er muligvis ikke korrekt, men en tese kunne være, at den kommunale virksomhed er meget mere kompleks end noget privat firma.

Og nu taler vi ovenikøbet om Københavns Kommune. Den er lige så kompleks som alle andre kommuner, men den er fem-seks gange større end den største af de øvrige kommuner. Og det er en kompleksitet i sig selv. Der er over 45.000 medarbejdere i Københavns Kommune. Den store fordel ved det er gode faglige miljøer for det, der bliver arbejdet med. I mindre kommuner kan der måske være en eller en halv medarbejder på et fagområde, mens der i Københavns Kommune kan være ret mange. Der er mange superdygtige specialister. Ulemperne ved størrelsen er, at det er vanskeligt at koordinere de mange indsatser, og at det også kan være svært at få øje på de andre i kommunen, der arbejder med et felt, der ligger lige op ad ens eget.

Københavns Kommune er desuden en kommune med "mellempormstyre med delt administrativ ledelse", som det meget mundret hedder. Det betyder, at de enkelte forvaltninger har egen borgmester og er sidestillede. De fleste andre kommuner har et klart hierarki mellem forvaltningerne.

En så stor organisation er også nødt til at fungere ved hjælp af et hierarki, så der er langt fra bunden til toppen i Københavns Kommune.

### **Til den kommende strategiske partner!**

De forhold, som er beskrevet i meget kort form ovenfor, er vilkår, som alle, der arbejder i eller skal samarbejde med Københavns Kommune, er nødt til at anerkende. På grund af alle de forskelligartede succes-

kriterier i fagforvaltningerne vil der være modstridende krav, som skal håndteres. De fleste af dem er politisk vedtagne og dermed at sammenligne med kommunal "lov". På grund af lovkravene til kommunen om bl.a. udbud og offentlighed er der tidskrav og krav om dokumentation, der kan forekomme uvæsentlige. Og på grund af den politiske beslutning, der er en forudsætning for projekterne, vil der være debat, forsinkelser, spørgsmål og ikke mindst krav til prisen på byggeriet, som både vil være og føles begrænsende for fremdriften. Det, vi kan tilbyde til gengæld, er byggerier, som giver stor samfundsmæssig værdi, og som har relevans for os alle.

### **Strategiske partnerskaber – derfor, helt overordnet**

Vi kan lige så godt være helt ærlige: Den primære grund til at indgå i strategiske partnerskaber ligger i, at vi har brug for at udnytte alle muligheder for at få mest muligt ud af borgernes penge. I nedenstående opstilling, der er fra vores seneste udbud, har vi opstillet forventningen til, at et strategisk samarbejde kan levere billigere byggeri end i et traditionelt samarbejde.

- Et strategisk samarbejde er porteføljebaseret og sparer dermed rådgiver og entreprenør, inkl. underleverandører, for forgæves tilbud over en årrække.
- I en stor portefølje af projekter er der god mulighed for at planlægge projekterne i forhold til hinanden, så det passer med de ressourcer, der er til rådighed.
- Bygherren er den samme i alle projekter. Kravene vil som udgangspunkt være de samme, og indsatsen med at sætte sig ind i paradigmer og krav vil derfor blive mindre i løbet af rammeaftalens løbetid. Skematikker og metoder i samarbejdet kan genbruges, og løsninger, der virker i det ene projekt, kan genbruges i de efterfølgende.
- Bygherrens standardiserede brugerinddragelse gentages i projekterne.
- I et strategisk samarbejde er rådgiver, entreprenør og underentreprenør integrerede og arbejder tæt sammen allerede fra projektets start. Risikoen for at tegne eller regne forkert er dermed minimeret. Konfliktniveauet i et strategisk partnerskab er meget lavere end i et traditionelt samarbejde. Direkte advokatombudsninger kan derfor minimeres.



Den opmærksomme læser vil se, at i opstillingen af gode grunde til strategiske partnerskaber er også de to første kendetegn lagt ind. For så vidt angår det første kendetegn, der er den komplekse værdisætning af vores byggerier, er det ualmindeligt vigtigt for kvaliteten og for de ressourcer, der bruges, at vi har samarbejdspartnere, der kender os. At de har prøvet det før sammen med os.

Det andet kendetegn om reglerne kommer til at handle om de såkaldte transaktionsomkostninger. Rådgivere og entreprenører gør et kæmpe arbejde for at vinde udbuddet, men sparer derefter som tommelfingerregel fire tilbud (hver), for hvert projekt der lægges i det strategiske partnerskab. I ByK sparer vi også på udbuddene: I 2015 gennemførte vi i gennemsnit fire udbud om ugen året rundt. Det tal var i 2019 reduceret til fire i kvartalet.

Den lille sætning om, at konfliktniveauet er meget lavere i et strategisk samarbejde end "ude i virkeligheden", betyder mere, end man skulle tro. Et lavt konfliktniveau gør det lettere at samarbejde. Det gør det sjovere at gå på arbejde. Det gør ellers umulige løsninger mulige. Og så sparer vi selvfølgelig alle sammen på advokatomkostningerne (vendingen "ude i virkeligheden" blev meget hurtigt normalt i TRUST, fordi mekanismerne i de strategiske partnerskaber er så meget anderledes end i almindelige opgaver).

Sidst, men ikke mindst, så er sætningen om, at bygherren er den samme i alle projekterne, utrolig vigtig. Når man ser på den kommunale virkelighed, som beskrevet ovenfor, og på alle de krydspres, som den komplekse virkelighed sætter bygherren over for, så er der virkelig behov for en partner, der evner og ønsker at forstå den kommunale kontekst, og som lærer fra projekt til projekt. Med de strategiske partnerskaber har ByK fået sådanne partnere. Vi har også fået endnu mere. Vi har nemlig fået partnere, der lærer os og vores virkelighed så godt at kende, at de kan udfordre os og indgå i vores løbende arbejde med at få kravene fra hele organisationen til at stemme bedre overens.

Som det forhåbentlig ses, handler "billigere byggeri" ikke kun om prisen på gipspladerne eller om at lægge tyndere linoleum ud. Billigere byggeri er den samlede effekt af at samarbejde bedre, have

kortere og smartere processer, tegne bygbare byggerier, sørge for at prissætte det rigtige, lave færre fejl og have færre omkostningstunge konflikter. Billigere byggeri kan derfor heller ikke udelukkende måles på selve prisen på huset. Det billigere giver sig også udslag i de organisationer, der er med i de strategiske partnerskaber.

## **Om Byggeri København**

Byggeri København (ByK) er København Kommunes bygherreenhed, når det handler om større byggeprojekter. Det er (helheds)renoveringer, om- og nybygning af bygninger og deres udearealer. Teknik- og Miljøforvaltningen tager sig af veje, stier og parker, mens Københavns Ejendomme og Indkøb (KEID) er bygningsejer og står for drift og mindre renoveringsopgaver. ByK's årlige portefølje er på omkring 200 større eller mindre projekter, og i 2021 forventes ByK's totale omsætning at udgøre 1,9 mia. kr. Omkring 60 projekter ligger p.t. i de to nuværende strategiske samarbejder, som ByK har indgået med DSP PLUS og TRUST, og der er allerede afleveret knap 40 projekter.

ByK hører til i Økonomiforvaltningen. Københavns Kommune er opdelt i syv fagforvaltninger med hver sin borgmester. De fleste andre kommuner har kun én borgmester. I København er borgmestrene fra flere forskellige partier, så der kan være ret forskellige mærkesager i forvaltningerne. En oversigt over de syv forvaltninger i Københavns Kommune fremgår af figur 1.

# FORVALTNINGER

Københavns Kommune har syv forvaltninger. Hver forvaltning løser opgaver for et af de syv udvalg.



## Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

Vi har ansvaret for at hjælpe ledige i job og uddannelse, skabe vækst og gode rammer for integration i byen.

## Socialforvaltningen

Vi tager os af socialt udsatte, sårbare samt borgere med handicap i hovedstaden.

## Teknik- og Miljøforvaltningen

Teknik- og Miljøforvaltningen har ansvaret for at drifte og udvikle byen til gavn for borgere, brugere og erhvervsliv.

## Børne- og Ungdomsforvaltningen

Børne- og Ungdomsforvaltningen driver og udvikler dagtilbud, skoler, fritids-, special- og sundhedstilbud.

## Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

Sundhedstilbud til alle københavnere og ældre- og plejetilbud til borgere over 65 år.

## Kultur- og Fritidsforvaltningen

Kultur- og Fritidsforvaltningen står for alle byens idrætsanlæg, kulturhuse, biblioteker og Københavns Borgerservice.

## Økonomiforvaltningen

Økonomiforvaltningen har det overordnede ansvar for økonomi og byudvikling i Københavns Kommune.

FIGUR 1. Københavns Kommunes syv forvaltninger.

ByK løser opgaver for næsten alle forvaltninger. Den største bestiller er Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF), men også Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF) og Socialforvaltningen (SOF) er store bestillere. Internt i Økonomiforvaltningen er vores bestiller Københavns Ejendomme & Indkøb (KEID), der som kommunens bygningsejer bestiller helhedsrenoveringer. ByK har således en meget bred portefølje af projekter: fra renovering af fritidshjem (KKFO'er) til nybygning af skoler og svømmehaller.

## Byggeri Københavns organisering

Byggeri København (ByK) har ca. 100 medarbejdere og syv kon- torchefer med byggechefen i spidsen. ByK er organiseret i fire byg- gekontorer og de tre tværgående stabsfunktioner Jura, Økonomi og Strategi og Læring (SOL). Se figur 2 for en oversigt over ByK's orga- nisering.

Byggekontorerne er bemanded med hver ca. 15 projektledere, som varetager bygherrerollen. Byggekantor I, III og IV løser primært opga- ver for Børne- og Ungdomsforvaltningen samt KFF-funktioner i større

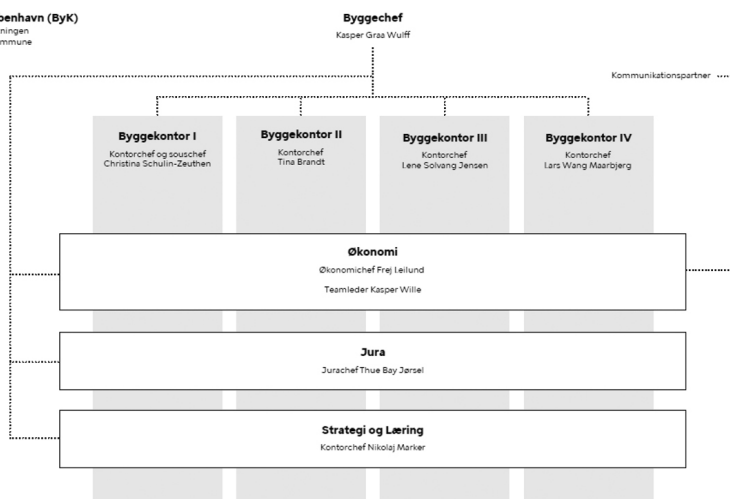
BUF-projekter, mens Byggekantor II løser opgaver for de øvrige seks forvaltninger. Hvert kontor ledes af en kontorchef, der (i gennemsnit) har ansvar for ca. 50 projekter.

Som ovenfor nævnt har ByK løbende ca. 200 projekter på årsbasis. Disse projekter er i alle stadier af færdiggørelse og har dermed også mange forskellige aftaletyper og aftaleparter samt flere bygningsreglementer og juridiske aftalesæt at forholde sig til.

## Ledelse og projektledelse i ByK

*Byggechefen* varetager den overordnede ledelse og afrapportering til rådhuset. Byggechefen er også ByK's primære ansigt udadtil og har, som alle ledere, ansvaret for at sætte retningen for hele personalet i ByK. Byggechefen sidder i styregruppen for både de nuværende og det kommende strategiske partnerskab. Byggechefen har principielt ansvaret for ByK's dispositioner i enhver sag, og det fordres også indimellem, at hun skal stå på mål for dem i offentligheden eller over for politikerne. Dette vil ofte ske med kort varsel, og det er naturligt og nødvendigt, at både projektleder og kontorchef prioriterer at levere de korrekte og fyldestgørende oplysninger til byggechefen.

Byggeri København (ByK)  
Økonomiforvaltningen  
Københavns Kommune



FIGUR 2. Byggeri Københavns organisering.

*Kontorcheferne* i byggekontorerne har den daglige og personale-mæssige ledelse af 14-15 projektledere. Og som nævnt ca. 50 projekter. Samtidig deltager kontorchefen naturligvis i den almindelige ledelse af hele ByK: udviklingsprojekter, samarbejde med andre forvaltninger, satsningsområder m.m. Kontorcheferne deltager i den operationelle ledelse (OL) af DSP. Det vil sige, at de har ansvar for udvikling af partnerskabet på alle områder, sammen med DSP's repræsentanter i OL. Det er kontorchefernes opgave at sikre understøttelsen af kulturen i DSP; selvfølgelig med særligt fokus på ByK's deltagelse og engagement. Kontorcheferne skal også deltage i, bemande og prioritere de fælles udviklingsprojekter med DSP. På projekt- og porteføljeniveau er det kontorchefernes rolle at bidrage til porteføljestyringen samt at være et led i den løsningsstrappe, der er en integreret del af DSP.

*Projektlederne i byggekantorerne* følger som udgangspunkt projektet fra start til slut. En projektleder har i gennemsnit tre-fire projekter ad gangen. Projektlederen har ansvar for at realisere bestillers, driftsherres og Økonomiforvaltningens visioner inden for den politisk vedtagne ramme. Det betyder, at projektlederen skal sikre, at alle de kommunale krav bliver stillet til samarbejdspartneren. Det betyder også, at projektlederen har til opgave at sikre, at eventuelle uoverensstemmelser, vanskeligheder eller blot knaster på projektets vej bliver løst.

Indadtil er det projektlederen, der står på mål for alle beslutninger taget i projektet på alle fagområder. Projektlederen har mulighed for at sparre med sin kontorchef, sine kolleger og stabsfunktionerne i ByK. Projektlederen har også mulighed for at tilkøbe bygherrerådgivning til fx granskninger eller særligt komplekse problemstillinger.

Projektlederen er indadtil ansvarlig for at rammesætte projektets forløb, konkretiseret ved tidsplan, budget og projektafgrænsning, samt efterfølgende at sikre fremdrift i projektet. Projektlederen skal løbende sikre, at budgetterne overholdes, og skal månedligt afgive økonomisk status på forbrugte midler og prognose for fremadrettet forbrug på projekterne. Projektlederen er den person, som skal leve i det strategiske samarbejde sammen med sine partnere fra rådgiver og entreprenør. Det er mellem disse parter, at samarbejdsdelen skal fungere, og det er også her, de fleste af fordelene ved strategisk samarbejde skal realiseres.

## Stabsfunktioner i ByK

*Jura* varetager udbuds- og entrepriseretlige forhold på projekterne, herunder udbud, kontraktstyring, håndtering af krav og konfliktløsning i øvrigt. Sagsjuristen er både en intern ressource og et aktiv i det direkte samarbejde med DSP, fx i forbindelse med indgåelse af aftaler, kontraktstyring, håndtering af krav og konfliktløsning i øvrigt.

*Økonomi* varetager bl.a. tværgående porteføljestyring og økonomistyring. Økonomi kontrollerer forhold mellem prognose og forbrug på projekterne, nøgletal og stamdata. De kommunale anlægsmidler skal anvendes det år, de er afsat, og der er derfor stort fokus på, at der på projektniveau er overensstemmelse mellem prognose og forbrug. En projektkøkonom bistår projektlederen i forbindelse med økonomistyring, eksempelvis med afstemning af økonomisk status på forbrugte midler og prognose for fremadrettet forbrug på projekterne.

*Strategi og Læring (SOL)* varetager bl.a. ledelsesbetjening og rådgivning til ByK's projektledere. Hovedopgaverne på projektniveau er bl.a. kvalificering af bestillinger fra fagforvaltningerne, rådgivning om funktionsbehov i projekterne, koordinering af ejendomsfaglig høring i budgetprocessen, koordinering af bæredygtighed i byggeriet, herunder DGNB-certificering og cirkulær økonomi, IKT-koordinering samt koordinering af Byggeri til Drift (BtD).

## Refleksioner over forskelle i organisation på ByK og DSP

Helt generelt er der selvfølgelig forskel på bygherreorganisationer og rådgivende/udførende organisationer – det er en del af genetikken i byggeriet og kan ikke undgås. Det nedenstående skal læses med det for øje!

Når et strategisk samarbejde indgås, aftaler parterne også, hvordan ledelse og projektledelse skal foregå i det fælles samarbejde. Med undtagelse af styregruppen er der store forskelle i, hvordan parterne har mulighed for at håndtere den opgave. Helt overordnet er DSP (her betyder DSP Den Strategiske Partner) en organisation, der har til formål at eksekvere netop de projekter, som bygherre læg-

ger i DSP, mens ByK har mange andre projekter, der kører parallelt i enkeltstående kontrakter. DSP har selvfølgelig også moderorganisationer, som både ledelse og personale skal holde fast i, men selve projektkontoret handler udelukkende om DSP-projekter. I ByK har vi ovenikøbet haft to forskellige partnerskaber samtidig, og med det kommende partnerskab vil der være tre samtidige partnerskaber, der alle skal have både energi og ildhu tilført fra ByK.

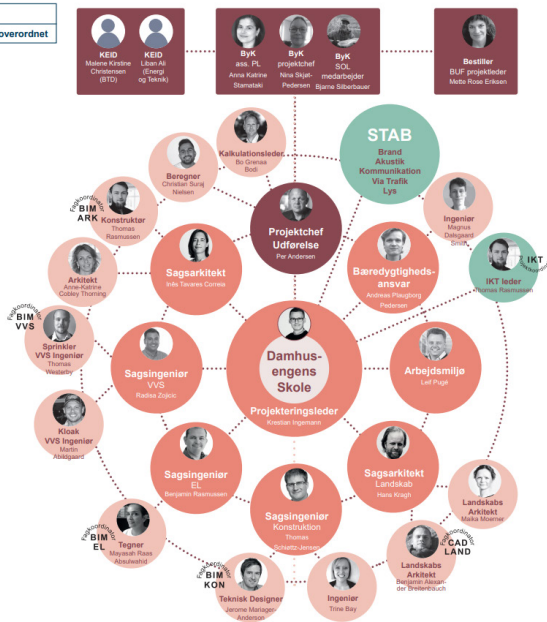
I vores partnerskaber har der været en OL bestående af en eller to kontorchefer fra ByK og tre-fire ledelsespersoner fra den strategiske partner. Fra den strategiske partner har der været mindst en (DSP PLUS) og to-tre (TRUST), der har været dedikeret til arbejdet i DSP. Ud fra den førnævnte organisation er det indlysende, at de kontorchefer, der indtil nu har indgået i ledelsen af de nuværende strategiske partnerskaber, og også dem, der vil indgå i det kommende, ikke kan være dedikeret kun til den opgave. De har også en portefølje af enkeltstående projekter uden for det konkrete partnerskab, og de har ledelsen af de projektledere, der ikke er en del af partnerskabet.

På samme måde er der store forskelle i organisationen hos bygherre og DSP, når det gælder de konkrete projekter. Det er dog en forskel, som også optræder i byggeprojekter uden for strategiske partnerskaber. Alligevel kan det nok godt tåle at gentages: En bygherreprojektleder har typisk flere samtidige opgaver og er generalist frem for specialist, og i ByK er der ikke en stab af faglige specialister, der er specielt møntet på at understøtte byggeprojekterne i alle tekniske detaljer. Hos de projekterende og udførende samles en hær af kompetente folk, der hver især løser udfordringerne inden for deres specielle fagområde. I DSP gør de det i større og bedre samarbejde end på de fleste almindelige projekter. I TRUST er der udviklet en grafisk repræsentation af et projekthold, der i høj grad underbygger denne pointe (se figur 3).

På både ledelses- og projektledelsesniveau er der således indbygget en naturlig skævhed i viden om arbejdet med projekterne, og der er også stor forskel på deltagernes ressourcer til at arbejde dedikeret med selve samarbejdet.

Hvad har disse forskelle betydet i de nuværende strategiske partnerskaber?

ByK med <b>TRUST</b>	Projektorganisation intern	HHN
2021-03-15	11498 DAM Damhusengens Skole	Org. overordnet



FIGUR 3. TRUST-illustration af projektorganiseringen for Damhusengens Skole.

Det har først og fremmest betydet, at det har været nemmere for DSP at have ressourcer til at deltage i opbygningen af partnerskabet, end det har været for ByK. Intentionen om fælles projektkontor, også med ByK, har kun fungeret i få projekter, hvor det til gengæld fungerede rigtig godt. Partnerskabet og det projekt, projektlederen har i partnerskabet, er en opgave, en stor opgave, blandt andre opgaver, og det har ikke altid været partnerskaberne, der har vundet i prioriteringen. På et tidspunkt blev ByK bedt om at begrænse antallet af projektledere, der arbejdede i partnerskaberne, for at få færre, men mere dedikerede kræfter ind fra ByK, og det løste i nogen grad dette problem.

Dernæst har DSP's dedikerede organisation betydet, at DSP i højere grad end i ByK har kunnet sikre medarbejdernes viden om udviklingen i DSP's projekter og processer. I ByK er denne viden kun en mindre delmængde af den videndeling, der naturligt foregår i orga-



nisationen, og som har skullet prioriteres i forhold til andre informationer. I ByK's organisation har det også kun været en mindre del af medarbejderne, der har arbejdet med DSP (endda med to DSP'er), og interessen for DSP har naturligt nok været tæt på ikkeeksisterende hos de medarbejdere, som det ikke vedrører.

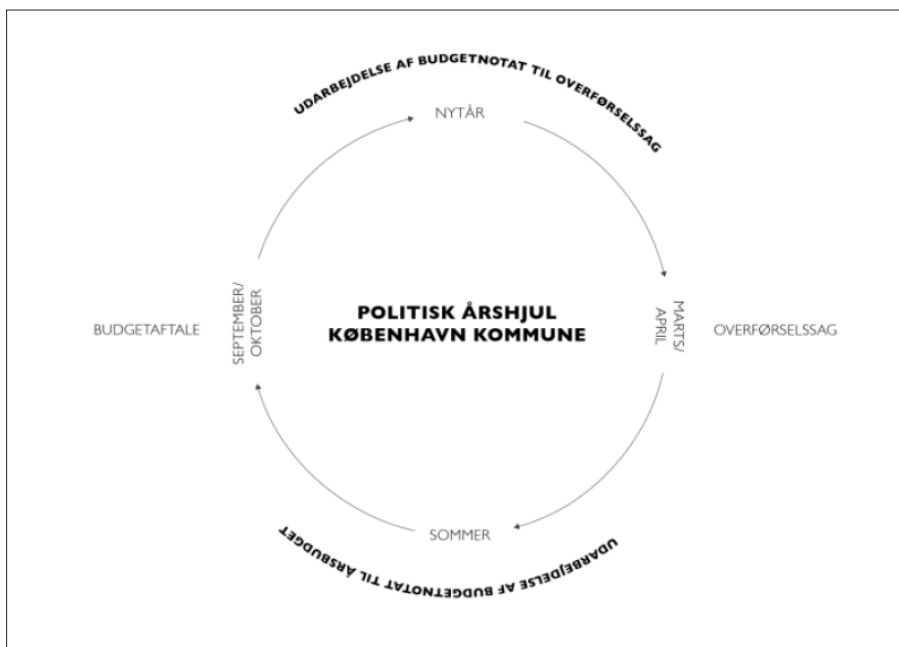
## **Portefølje versus projekt**

Et af de mest interessante aspekter ved DSP er forskellen på at lede en portefølje og at lede et projekt. Det har været en læreproces for alle parter i de første partnerskaber. Det er jo i porteføljetankegangen, gevinsterne ligger i et strategisk partnerskab, så lad os opholde os her et øjeblik.

Porteføljetankegangen betyder, at løsninger kan gentages fra projekt til projekt. Og det er ikke bare indretningen af puslerum, der kan gentages. Det er også løsninger på, hvordan rammeaftalernes bestemmelser skal tolkes, og på, hvordan fakturaer fremsendes, eller på, hvordan økonomien i projekterne beregnes og opstilles. Det har flere konsekvenser at implementere porteføljetankegangen. Først og fremmest er det jo fantastisk, at løsninger kun behøver at blive udviklet en gang, og det er egentlig det vigtigste at vide om porteføljer! Til gengæld tager løsninger længere tid at udvikle. Nogle af de første projekter i de nuværende partnerskaber har måttet lægge ryg til ganske mange principielle afgørelser, hvor ledelseslag og jurister skulle blive enige om den rigtige løsning for porteføljen – frem for en sololøsning for det ene projekt. En klar erfaring fra de første to DSP'er har været, at det tager meget længere tid end forventet at udvikle disse fælles skabeloner, værktøjer og principper. Dernæst betyder det også, at medarbejdere i både DSP og ByK skal kende til de løsninger, der udvikles. Der skal derfor arbejdes hårdt på videndeling for at få det bedste ud af porteføljestyringen. Sidst, men ikke mindst, betyder det, at medarbejdernes frihedsgrader indskrænkes en smule. Der er standarder, der skal følges, og løsninger, der ikke skal udvikles, men blot gentages. Kedeligt, synes nogle. Befriende, synes andre. Porteføljestyring er i høj grad en ledelsesopgave.

## Den politiske organisation og bevillingsprocessen

Som udgangspunkt skal en fagforvaltning ansøge om finansiering til et byggeprojekt ad to omgange. Først søges en planlægningsbevilling til brug for tekniske forundersøgelser, idéoplæg og byggeprogram, og dernæst søges en anlægsbevilling til brug for de resterende faser frem til ibrugtagning. Projekter kan som udgangspunkt kun opnå finansiering ("bevillinger") ved Københavns Kommunes Borgerrepræsentations årlige budgetvedtagelse i oktober måned, hvor fordelingen af det kommende års budget bliver forhandlet på plads mellem de politiske partier (se princip for dette i figur 4). Supplerende sker der en fordeling af ubrugte midler fra det foregående budgetår i forbindelse med vedtagelsen af overførselssagen i april måned. Når planlægning af projekterne er politisk vedtaget, afventer ByK en bestilling fra den relevante fagforvaltning, inden arbejdet igangsættes.



FIGUR 4. Det politiske årshjul i Københavns Kommune.

Budgetprocessen for oktober starter allerede i marts/april måned med, at fagforvaltningernes forskellige forslag skal kvalificeres. I slutningen af maj måned skal ByK's kvalificering være afsluttet. Overførelsessagen starter i september/oktober, og ByK's kvalificering skal være afsluttet medio december. Efter modtaget anlægsbevilling er et projekts økonomi fastlagt, og der kan ikke tilgå flere midler ud over eventuel indeksering. De meget faste tidsmæssige rammer for budgetprocessen er et vilkår, som DSP er nødt til at gøre sig klart. Rammerne er ufravigelige og danner den melodi, som ByK danser efter.

Ligeledes er det et faktum, at den politiske bevilling kun i helt ekstreme tilfælde kan udvides. Den anlægsbevilling, som gives til et projekt, er den maksimale budgetramme. I de strategiske partnerskaber, vi har nu, har det overvejende været kutyme, at hele budgettet til anlægsbevillingen blev udarbejdet i samarbejdet. Dvs. at alle parter har indblik i, hvilke overordnede rammer der skal overholdes. Det har fremmet ansvarligheden for budgettet hele bordet rundt. Til gengæld har den store bevidsthed om, at alle midlerne skal afsættes efter byggeprogrammet, måske også ført til, at risici er blevet budgetsat højere, end man ellers ville have gjort. Vi regner med, at den nye økonomimodel i ByK's nuværende udbud kan løse dette problem: Der budgetsættes i langt højere grad med gennemsnitspriser og faste risikoprocenter på byggeprogramniveau.

Projekterne er kendetegnet ved flere beslutningslag og interessenter placeret i de forskellige fagforvaltninger og organisationer. I visse typer af projekter kan der optræde flere bestillere, fx hvis et projekt både omfatter en skoleudvidelse, en idrætshal og en helhedsrenovering, hvor henholdsvis Børne- og Ungdomsforvaltningen, Kultur- og Fritidsforvaltningen og Københavns Ejendomme & Indkøb i givet fald alle er bestillere på det pågældende projekt. ByK's projektleder skal sikre, at de rette interessenter inddrages i beslutninger.

Niveauet for og omfanget af de ydelser, ByK skal levere til bestillerforvaltningen, er konkretiseret i partnerskabsaftalen mellem ByK og bestiller. ByK's projektleder har en direkte, enstrenget kommandovej til bestiller. Bestillerforvaltningens projektleder er ansvarlig for

at afstemme op mod hele sin bestillerforvaltning og for, at et projektspecifikt udvalg af relevante videnspersoner og/eller brugerrepræsentanter bliver identificeret og indgår i den relevante brugerinddragelse.

I et strategisk samarbejde er det i alles interesse at inddragelse af bestiller sker så smidigt som muligt, så det er nødvendigt for rådgiver/udfører at forholde sig til denne grænseflade, der ellers ligger internt hos ByK.

## **Anlægsloftet**

Københavns Kommunes byggeaktivitet styres i høj grad af den stigende efterspørgsel efter kommunale servicefunktioner. Prioriteringen af de midler, der er til rådighed i den kommunale økonomi, er politisk styret i de politiske forhandlinger om budgetterne. Bygge- og anlægsaktiviteten reguleres dog også af staten, der fastlægger et anlægsloft for kommunerne under ét. Anlægsloftet fastsættes for et år ad gangen. Anlægsmidlerne, der er tildelt kommunerne under ét, fordeles ved forhandlinger i Kommunernes Landsforening (KL).

Københavns Kommune har derfor en meget stram porteføljestyring og et stort behov for, at afgivne prognoser for forbrug er fordelt retvisende over månederne i indeværende år og årene herefter. Grundet anlægsloftet er det for ByK som organisation vigtigt på porteføljeniveau at ramme så tæt som muligt på anlægsmåltallet på projektniveau, idet der ikke kan iværksættes projekter, der ikke er plads til under anlægsloftet.

Anlægsloftet er endnu en ramme, som den politiske organisation skal arbejde inden for. I de nuværende partnerskaber blev det i 2019 på grund af anlægsloftet nødvendigt at bremse en del projekter, der endnu ikke var entreprisefærdige. Det var en proces, der i høj grad viste DSP's evne og vilje til at tilpasse deres organisation. Det ligger ByK meget på sinde, at det ikke skal gentage sig. For ByK er betalingsplaner derfor ikke bare betalingsplaner. Det er muligheden for at lave en retvisende planlægning af de midler, som vi har lov til at bruge i de kommende år, og også for at få så mange projekter som muligt ud af disse midler.

## Refleksioner over den politiske organisations rammer for et strategisk samarbejde

Som det allerede er nævnt ovenfor, så sætter den politiske virkelighed sig kraftigt igennem i rammer og vilkår for det strategiske samarbejde. Det har dog vist sig, at et strategisk samarbejde også på dette punkt er en fordel. Vores samarbejdspartnere har i høj grad lært den kommunale virkelighed at kende og har taget den til sig som en del af den almindelige planlægning. Vi har også sammen kunnet udvikle vores måde at håndtere de bureaukratiske krav, der følger med.

Tre store fordele har der også været for de strategiske partnere. For det første gør den store portefølje, at det er nemmere at optage bevægeligheden i porteføljen (til en vis grænse). For det andet kommer projekterne ind på radaren i organisationerne langt tidligere, end de ellers ville have gjort. For det tredje beholder den strategiske partner projektet igennem hele dets levetid i stedet for kun at stå for en fase.

Et projekts vej ind i DSP foregår i høj grad ved, at de mulige projekter diskuteres mellem ByK og DSP med hensyn til egnethed til DSP, indpasning i porteføljen og ressourcer til rådighed hos DSP.

For den kommunale organisation har der også været klare fordele ved de strategiske samarbejder. Det går noget hurtigere, når der ikke skal laves alle de (EU-)udbud. Vores politikere og bestillere kan sagtens se fordelene ved optimerede tidsplaner i DSP frem for dem i normale entreprisreformer.

Bestillerne har også nemt kunnet se fordelene ved den større fleksibilitet. Det har ikke været så stort et problem, som det ellers kunne være, at skifte mening på et afgørende punkt i projektet. Og det kan man i høj grad være nødt til i en politisk virkelighed. Flexibiliteten er også kommet til udtryk i eksekveringen af midlertidig kapacitet (pavilloner), som DSP har været lynhurtige til at få stillet op.

Som bygherre er ByK som tidligere nævnt også blevet udfordret. Det skal gentages, fordi det er virkelig væsentligt. Vi har fået samarbejdspartnere, som gennem længere tid og over flere projekter har arbejdet med vores krav. Det har ført til gode samtaler om, hvordan

nogle af uhensigtsmæssighederne kan fjernes, og om, hvordan kravene burde være for at give mening. Det har en bygherre brug for – og vi får som regel alt for lidt af det.

I november 2021 kan vi forhåbentlig byde velkommen til ByK med DSP, version 2.0. Som feltet for de prækvalificerede ser ud her i skrivende stund (maj 2021), er der 50 % mulighed for, at vores nye samarbejdspartner er ny – helt ny. Der er fire prækvalificerede ansøgere, hvoraf to er de partnere, ByK hidtil har haft. En eventuel helt ny samarbejdspartner vil møde en bygherre, der er betydeligt mere rutineret, end vi var første gang. Vi kender en del til mulighederne og begrænsningerne i DSP. Vi har allerede tænkt en masse tanker om DSP og er ikke helt så jomfrueligt entusiastiske som sidst. Men lad jer nu ikke begrænse af det! Den sidste forandring udvikling i DSP er helt sikkert ikke foretaget endnu, og I har sikkert virkelig gode ideer, som I endelig må komme frem med. Vi vil gerne overbevises!

Skulle det være en af vores nuværende partnere, der vinder det kommende udbud, så lad os alligevel starte på en frisk. Vi har været gode sammen, men vi kan også blive endnu bedre – der er helt klart uudnyttede potentialer i samarbejderne, som vi skal have fat på. Uanset hvad, bliver det spændende, og vi ser frem til det!

## Om forfatteren

**Nina Skjøt-Pedersen** er cand.scient.pol. (KU, 1995) og master i ledelse af byggeri (DTU, 2007). Hendes masteropgave handlede om implementering af strategiske partnerskaber. Siden 2015 har Nina været ansat i Byggeri København og har deltaget i udviklingen af den første version af DSP. Efterfølgende har hun arbejdet som projektleder på byggerier i TRUST og deltager nu i udviklingen af DSP, version 2.

# 5 DEN ALMENE BYGHERRE I ET PARTNERSKAB

*Af Lone Zeeberg Nielsen, bygge- og udviklingschef, fsb*

*Birgitte Fæster, seniorprojektudvikler og jurist, fsb*

## Hvad er der af særlige kendetegn ved den almene bygherre?

Knap 1 mio. mennesker bor i de ca. 580.000 almene boliger over hele landet. Der findes ca. 520 almene boligorganisationer med ca. 7.100 afdelinger. Almene boliger udgør ca. 20 pct. af boligmassen i Danmark.

Almene boligorganisationer er nonprofit-, selvejende institutioner, der har en særlig opgave på boligmarkedet. Der ydes offentlig støtte til opførelsen af boligerne for at sikre, at der er boliger til rådighed for ressourcetsvage boligsøgende og boligsøgende, hvis muligheder og behov ikke matcher de øvrige boligtyper på markedet. Med en sikker finansiering og et alment formål er boligorganisationerne samarbejdspartnere for kommunerne i udviklingen af lokale områder og indsatser.

Den almene boligsektor bruges også som driver for indsatser, som ønskes udrullet, f.eks. kvalitetssikring, logistikplanlægning, totaløkonomi, bæredygtighed, tilgængelighed og energibesparelser.

Almene boligorganisationer har en væsentlig boligsocial opgave, og det beboerdemokratiske fundament styrker sammenhængskraften. I tæt samarbejde med lokale aktører arbejdes der i udsatte boligområder med at styrke beskæftigelse, uddannelse, fritidsliv og netværk blandt beboerne.

Herudover bruges almene boliger som et mere overordnet styringsredskab, f.eks. til økonomisk styring af konjunkturer. Den almene byggeaktivitet og renovering bruges aktivt som lokomotiv for den danske økonomi og beskæftigelse – og som bremse ved overophedning og flaskehalse.

Kommunen er tilsynsmyndighed og påser, at den almene boligor-

ganisation administrerer i overensstemmelse med almenboligloven og tilhørende bekendtgørelser.

## **Målgruppe og udlejning**

Almene boligorganisationer tilvejebringer boliger til befolkningsgrupper med særlige behov, herunder lavindkomstgrupper, unge uddannelsessøgende og andre unge med særlige behov, unge børnefamilier, flygtninge, fysisk og psykisk handicappede og selvhjulpne, plejkrævende eller demente ældre.

25 pct. af familieboligerne skal som udgangspunkt stilles til rådighed for kommunal anvisning. I mange kommuner er der indgået særlige aftaler om kommunal anvisning, som passer til lokale behov. De øvrige familieboliger udlejes gennem ventelister, hvor alle har adgang til at skrive sig op. Der er mulighed for, at boligorganisation og kommune kan aftale "fleksibel udlejning", hvis der er behov for at give fortrinsret til særlige befolkningsgrupper eller for at styrke beboersammensætningen i et område. Ældre- og plejeboliger anvises som udgangspunkt af kommunen. Ungdomsboliger lejes ud til unge uddannelsessøgende og andre unge med særlige behov, i de større uddannelsesbyer ofte gennem centrale indstillingsudvalg.

## **Finansiering og huslejeafsettelse**

For at sikre byggeri til målgruppen er der fastsat et maksimumbeløb for den samlede anskaffelsessum, som omfatter grundudgifter, entreprisesum og omkostninger. Maksimumbeløbet varierer efter geografi, boligtype og størrelse. Maksimumbeløbet må ikke overskrides.

Alment nybyggeri finansieres, afhængigt af boligtype og størrelse, med realkreditlån på 86-90 pct., kommunalt grundkapitallån på 8-12 pct. og et beboerindskud med 2 pct.

Realkreditlånet er statsligt garanteret med kommunal garanti. Beboerbetalinger på lånet fastsættes som udgangspunkt til 2,8 pct. af anskaffelsessummen årligt og indeksreguleres herefter i overensstemmelse med lovens § 129. Den del af ydelsen på lånet, der overstiger den fastsatte beboerbetalinger, betales af staten som ydelsesstøtte. Staten opkræver en andel af ydelsesstøtten i Landsbyggefonden.



Det kommunale grundkapitallån er rente- og afdragsfrit i op til 50 år.

Den enkelte afdeling hæfter kun for sine egne forpligtelser, og huslejen skal kunne dække afdelingens udgifter, hverken mere eller mindre – den såkaldte balanceløje.

Huslejen sammensættes af kapitaludgifter og afdelingens driftsudgifter i overensstemmelse med budgettet og de langsigtede drifts- og vedligeholdelsesplaner. I det omfang, der efterfølgende gennemføres renoveringer og forbedringer, indgår ligeledes kapitaludgifter og afledte driftsudgifter i afdelingens budget og huslejefastsættelse.

Når støttede lån betales ud, fastholdes beboernes indbetalinger, og derved opstår de såkaldte likvide midler, der fordeles mellem boligorganisationens egen dispositionsfond og Landsbyggefonden. Derudover kan boligorganisationen opkræve bidrag til dispositionsfonden, indtil fondens beholdning når et vist niveau. Dispositionsfonden kan støtte en række arbejder og aktiviteter i boligorganisationen og afdelingerne. Ved renoveringer støttet af Landsbyggefonden vil det normalt være et krav, at boligorganisationens dispositionsfond bidrager til finansieringen.

Den almene boligsektor er dermed baseret på en cirkulær og solidarisk økonomi, der både gælder inden for den enkelte afdeling, inden for boligorganisationen og mellem boligorganisationer på landsdækkende niveau gennem Landsbyggefonden.

## **Skema ABC – og udbud**

Ud over den sædvanlige myndighedsbehandling skal alment byggeri igennem en støttesagsbehandling i kommunen. Det er kommunen, der giver tilsagn (skema A), godkender den endelige anskaffelsessum før påbegyndelse (skema B) og godkender byggeregnskab (skema C). Kommunen påser, at byggeriet opfylder en række krav i almenboligloven og støttebekendtgørelsen til pris, størrelse, indretning og kvalitet mv. Herudover kan kommunen som vilkår for støtten stille yderligere krav, der sikrer, at byggeriet opfylder de lokale behov. Kommunen kan f.eks. have særlige krav og ønsker til materialevalg, bæredygtighed, boligtyper, indretning osv.

Almene boligorganisationer er omfattet af udbudsloven og tilbudsloven. Udbud gennemføres efter skema A, og indhentede priser danner grundlag for skema B.

## **Landsbyggefonden**

Landsbyggefondens støttemuligheder reguleres ved lov på baggrund af politiske forlig, senest Grøn Boligaftale 2020, der løber til 2026, og afsætter 30,2 mia. kr. til renovering i perioden.

Fonden kan inden for nærmere angivne rammer bl.a. yde støtte til ekstraordinære udbedrings- og opretningsarbejder, afhjælpning af sundhedsskadelige forhold, tilgængelighedsarbejder, ombygning og sammenlægning af lejligheder, forbedring af fællesarealer, nye miljø- og klimavenlige løsninger og nye digitale løsninger.

Fonden yder også støtte til boligsociale indsatser og administrerer den såkaldte "trækningsret", hvor boligorganisationen har fortrinsret til tilskud fra fonden inden for en andel af de indbetalinger, organisationens byggefond har foretaget. Trækningsret kan ydes til blandt andet opførelse, om- og tilbygning, modernisering, miljøforbedrende foranstaltninger, særligt udgiftskrævende opretningsarbejder mv.

Fondens renoveringsstøtte tildeles også med skema ABC, der behandles både i fonden og i kommunen.

## **Boligorganisationens organisering**

Der er to hovedtyper af almene boligorganisationer: boligorganisationer med egne boliger og boligorganisationer uden egne boliger (administrationsorganisationer). Til boligorganisationer med egne boliger hører et antal afdelinger. Administrationsorganisationer administrerer andre boligorganisationers boliger.

Når der gives tilsagn til et nybyggeri, organiseres dette i en nyoprettet afdeling, som tager skøde på ejendommen. Nybyggeriet kan efterfølgende sammenlægges med en eksisterende afdeling. Dermed pålægges ingen eksisterende afdelinger unødigt risiko ved nybyggeriet.

Hver afdeling er en selvstændig økonomisk enhed og en selvstændig demokratisk enhed. Den enkelte afdeling er imidlertid ikke

en selvstændig juridisk enhed. Det er boligorganisationen, der indgår alle aftaler udadtil på vegne af afdelingerne, og boligorganisationen har det overordnede ansvar for, at afdelingens drift er forsvarlig.

I en boligorganisation har lejerne indflydelse på driften via de forskellige beboerdemokratiske organer:

*Øverste myndighed* er et repræsentantskab eller generalforsamling, der består af bestyrelsen og et antal repræsentanter fra afdelingerne. Beboerne udgør flertallet.

Øverste myndighed varetager boligorganisationens overordnede anliggender og træffer bl.a. beslutning om organisationens byggepolitik, køb, salg og væsentlige forandringer af organisationens ejendomme samt ændringer af vedtægter. Herudover træffer øverste myndighed beslutning om en række forhold vedrørende afdelingernes ejendomme – køb, salg, væsentlige forandringer, iværksættelse af nybyggeri, frikøb af hjemfaldsklausuler og godkendelse af afdelingernes regnskaber. Ofte er denne del af beslutningerne dog delegeret til organisationsbestyrelsen.

*Organisationsbestyrelsen* har den overordnede ledelse af boligorganisationen og afdelingerne. Bestyrelsen er ansvarlig for driften, herunder for at udlejning, budgetlægning, regnskab, lejefastsættelse og daglig administration sker efter gældende regler. Det er bestyrelsen, der udadtil forpligter organisationen og afdelingerne.

Bestyrelsen vælges af øverste myndighed, og flertallet er beboere.

*Afdelingsbestyrelsen* godkender afdelingens budget og forelægger det for afdelingsmødet til godkendelse. Afdelingsbestyrelsen forelægger de overordnede rammer for iværksættelse af arbejder og aktiviteter i afdelingen for afdelingsmødet til godkendelse. Afdelingsbestyrelsen vælges af afdelingsmødet.

*Afdelingsmødet*, hvortil alle afdelingens beboere har adgang, godkender afdelingens budget. Herudover godkender afdelingsmødet iværksættelse af arbejder og aktiviteter, f.eks. renoveringer og forbedringsarbejder, og fastsætter en husorden.

## Hvad er forskellen på at være bygherre og partner?

Et strategisk partnerskab er en samarbejdsform i lighed med andre samarbejdsformer, der tidligere har været anvendt i byggebranchen, f.eks. OPP eller partnering. Som Værdibyg & REBUS skriver:

*Et strategisk partnerskab er et flerårigt samarbejde mellem en bygherre og et leveranceteam om en samlet projektportefølje. Et leveranceteam omfatter som minimum en entreprenør samt en arkitekt- og en ingeniørrådgiver, men ofte flere virksomheder der kan have specielle kompetencer som f.eks. en partnerskabsudvikler (Værdibyg & REBUS, 2021, s. 4).*

Det juridiske grundlag for partnerskabsaftalen mellem bygherren og leveranceteamet er baseret på en rammeaftale, som omfatter en samlet projektportefølje. Kontraktholder for hele leveranceteamet er en entreprenør eller et konsortium. Det strategiske partnerskab er stadig baseret på de helt almindelige aftaleforhold i byggeriet såsom ABR, YBL, ABT etc., og bygherre og partner har som udgangspunkt fortsat de samme roller som tidligere. Bygherre er ejer eller administrator af boligafdelingerne og skal varetage organisationens og afdelings/ beboernes interesser i samarbejdet med den strategiske partner. Den strategiske partner er et leveranceteam, der arbejder tæt sammen for at levere en sammenhængende og bygbar ydelse til bygherre. I det strategiske partnerskab er disse roller som udgangspunkt fortsat gældende. Forskellen på det strategiske partnerskab og den traditionelle samarbejdsform er, at bygherre i det strategiske partnerskab har en tæt kontakt til hele leveranceteamet, helt fra starten af byggesagen. Det betyder, at bygherren indgår i dialogen om byggesagen og har mulighed for at drøfte løsninger, der vedrører udførelsesfasen med entreprenøren. Det strategiske partnerskab lægger op til et ligeværdigt samarbejde mellem alle involverede aktører, og således deltager bygherren på lige fod med resten af leveranceteamet. Det er altså en samarbejdsform, der har til formål at skabe bedre processer, der sikrer økonomi, kvalitet og tid i et givet projekt.

## Hvorfor er partnerskaber et attraktivt alternativ sammenlignet med traditionelle udbud for en almen bygherre?

Hos fsb var baggrunden for at udbyde en portefølje af projekter samlet i et strategisk partnerskab – frem for alene at udbyde rammeaftaler, der omfatter rådgiverne – en forventning om, at fsb ville kunne opnå stordriftsfordele, synergieffekter, undgå videnstab, gentagelsesoptimeringer og løbende innovation ved denne udbudsform. Ikke mindre væsentligt var ønsket om at sikre tid, kvalitet og økonomi samt kendte og byggbare løsninger i de byggeprojekter, der bliver gennemført via strategiske partnerskaber.

Det er fsb's forventning, at dette kan opnås gennem et tæt og tillidsfuldt samarbejde med den valgte strategiske partner.

Samtidig havde fsb en forventning om, at etablering af et strategisk partnerskab kunne medvirke til at gøre nybyggeri og bygningsrenovering i fsb mere bæredygtig. Dels en forventning om et reduceret energiforbrug, reduktion i brug af materialer, dels en forventning om en øget produktivitet via et fælles fokus på logistik/planlægning, minimering af fejllieferancer på byggepladsen, fælles og gennemarbejdede løsninger og øget fokus på byggefasen.

Ikke mindre vigtigt var muligheden for, at et tæt samarbejde med ét leveranceteam kunne være medvirkende til, at vores samarbejdspartnere fik et bedre kendskab til fsb's organisering, vores beboerfokus og kvalitetskrav. En viden, der meget gerne skulle skabe øget tillid, forståelse og risikovillighed.

Dette større kendskab til fsb skulle også gerne have en gunstig effekt på beboerkommunikation både før og i særdeleshed under den fysiske udførelse af renoveringsprojekter, fordi vores samarbejdspartnere vil have et dybere kendskab til den form og det indhold, som fsb forventer.

Helt konkret var ambitionen, at fsb med den nye udbudsform kunne opnå:

- hurtigere påbegyndelse af projekter, hvorved der spares tid, når entreprenørerne ikke behøver at blive kontraheret for hvert projekt

- et tæt samarbejde mellem rådgivere og entreprenører, hvilket betyder, at projektkompetencer i alle led udnyttes bedre, da alle parter deltager i projektet fra start til slut
- en mere effektiv proces, hvor der spares tid og penge, ligesom projekterne kan opnå en bedre kvalitet
- at alle parter er engageret i at identificere muligheder for at spare omkostninger
- at kommunikationen og samarbejdet med beboerne i renoveringsprojekter styrkes.

## **Hvordan ender et projekt i partnerskabet, og hvornår ender det uden for partnerskabet?**

I fsb har vi valgt, at langt de fleste af vores helhedsplaner og renoveringsprojekter i rammeaftalens løbetid skal gennemføres i regi af vores partnerskab fsb HJEM.

I forbindelse med udbuddet havde fsb en del interne drøftelser om, præcis hvordan projekter skulle tildeles den strategiske partner. Det blev både drøftet, om budgettet skulle være det udslagsgivende, eller om projektets kompleksitet skulle være et parameter. Desuden var der overvejelser om, hvorvidt fsb's nybyggeri skulle kunne løftes i partnerskabet.

En vigtig målsætning i forbindelse med fsb's udbud var at opnå stordriftsfordele, synergieffekter, gentagelsesoptimeringer og løbende innovation. Ved at lade de fleste renoveringsprojekter gennemføre i det strategiske partnerskab mener fsb, at renoveringsprojekterne får maksimalt udbytte af samarbejdet. For at sikre gennemsigtighed i partnerskabet og intern opbakning i organisationen tager vi enkelte projekter ud af porteføljen og får dem beregnet hos en ekstern rådgiver. Ligeledes drøfter vi hvert enkelt potentielt projekt i partnerskabets ledelse for at vurdere: (1) projektets egnethed til gennemførelse i partnerskabet og (2) tilgængelige nødvendige ressourcer til at sikre en optimal gennemførelse. Enkelte projekter er kontraheret uden for det strategiske partnerskab, da de ikke var egnede til partnerskabet.

Det strategiske partnerskab fsb HJEM gennemfører kun renoveringsprojekter for fsb, og som udgangspunkt forventer fsb ikke at

igangsætte nybyggerier i partnerskabet. Nybyggeri kontraheres således uden for partnerskabet. Vi har dog valgt at bruge partnerskabet til at igangsætte ét enkelt nybyggeri i den indledende fase. Det er også muligt at få udarbejdet skitseprojekter og indledende undersøgelser i regi af det strategiske partnerskab.

## **Rammeaftalens betydning for den samlede bygherreorganisation**

Allerede da fsb begyndte at overveje udbud af rammeaftale som et strategisk partnerskab, arbejdede vi ud fra den idé, at det alene skulle være fsb's byggeafdeling, der skulle mærke forandringen i de daglige arbejdsgange. Vi må se i øjnene, at dette ikke er muligt. Samarbejdet med det strategiske partnerskab påvirker alle de dele af organisationen, der har kontakt til byggerier: drift, kommunikation og intern service. Samtidig har det vist sig, at vores boligafdelinger også har en interesse i denne samarbejdsform. Det betyder, at vi skal være meget opmærksomme på at forklare konstellationen allerede i opstarten af en byggesag, ved det første møde med beboerdemokratiet. Særligt er det vigtigt at forklare, at aftalen har været udsat for en priskonkurrence, og at gennemgå, hvad vi har lagt særligt vægt på i tildelingen af rammeaftalen. Dette betyder, at det er meget vigtigt, at beboerne oplever samarbejdet med partnerskabet som en succes, og at de kan se fordelene i denne samarbejdsform sammenlignet med traditionelle udbud.

## **Hvad bør konsortiet/leveranceteamet vide om den almene bygherre?**

For at kunne arbejde så tæt sammen med en almen bygherre er det vigtigt, at det bydende team har sat sig ind i og forstået de rammer, en almen bygherre arbejder inden for. Det betyder, at der skal være en viden i teamet om, hvordan den almene bygherre samarbejder med beboerdemokratiet, hvilke rammer samarbejdet med Landsbyggefonden er underlagt, og hvordan det kommunale tilsyn fungerer i den pågæl-

dende kommune. Hvis ikke denne viden er til stede hos den strategiske partner, vil de til tider meget lange processer komme bag på leveranceteamet og få en negativ indflydelse på samarbejdet. Dette bl.a. fordi den forventede indtjening pr. år ikke er lineær. Det kan komme bag på særligt entreprenøren, der jo traditionelt først tilkøbes en byggesag, når den er klar til byggefasen, at tilløbet til en byggesag kan tage flere år. Det er derfor vigtigt, at leveranceteamet er opmærksom på, at indtjeningen i partnerskabet i de første år primært er placeret i rådgiverteamet.

## **Hvad har ligget til grund for udbud af partnerskaber i fsb?**

fsb skulle i efteråret 2018 udbyde nye rammeaftaler for rådgiverydelser. For at sikre de mest optimale budgetter, holdbare tidsplaner, kvalitet i udførelse og kontinuitet, smidige processer og byggeteknisk fornuftige løsninger anbefalede fsb administrationen til fsb's politiske ledelse, at rammeaftalerne blev udbudt som et eller flere strategiske partnerskaber.

fsb har traditionelt udbudt rådgiverydelser for arkitekt- og ingeniørrådgivning i fireårige rammeaftaler. Rammeaftalerne gør det muligt for fsb's byggefunktion at vælge rådgivere på en given byggesag uden hver gang at skulle udbyde sagen i et offentligt udbud.

Rammeaftalerne skulle således spare fsb for både tid og penge samt sikre et tættere samarbejde med en mindre kreds af rådgivere. På trods af intentionerne om på denne måde at spare både tid og penge samt sikre et godt samarbejde oplevede fsb ofte, at de rådgiverfirmaer, der var indgået rammeaftaler med, aflyste deres deltagelse i miniudbud, hvilket medførte, at fsb i mange tilfælde kun havde to tilbud at vælge imellem.

En af årsagerne hertil var, at markedet var overophedet, og at rådgiverne derfor var mere kræsne med hensyn til at byde ind på opgaver.

fsb oplevede ligeledes, at det projektmateriale, som rådgiverne udarbejdede til brug for entreprisudbud, ikke levede op til forventning-



gerne. Dette medførte dels, at de udbudte projekter overskred budgetterne, allerede når entreprenøren gav sit bud på sagen, og dels at der i byggefasen kom uforholdsmæssigt mange uforudsete udgifter.

Begge ovenstående forhold havde uheldige konsekvenser for henholdsvis den aftalte tid, kvalitet og økonomi i byggesagerne. I sidste ende forhold, der kom både nuværende og fremtidige beboere til skade.

En anden meget stor udfordring i byggeprojekterne var den manglende opfølgning fra entreprenørernes side. Dette betød, at der blev brugt uforholdsmæssigt lang tid på afleverede byggeprojekter, da det ofte var meget vanskeligt at få den udførende entreprenør til at afslutte mangler i det udførte arbejde. Der blev ofte brugt tid langt ud over 1. års gennemgang på at få afsluttet et projekt. Da der er tale om beboelse, er disse mangler til meget stor gene for beboerne, som ikke forstår, hvorfor arbejderne ikke bliver gjort færdige. Ligeledes er det problematisk for driftsafdelingen i den pågældende afdeling, der dels skal tage sig tid til at tale med beboere, som forståeligt er meget frustrerede, og dels skal drifte en ejendom, der ikke er helt færdigmeldt efter byggearbejder.

Endelig var det en udfordring, at der ikke var en gentagelse af samarbejdende teams. Rådgiverteam og entreprenørteam skulle for hver ny byggesag etablere et helt nyt samarbejde uden på forhånd at have kendskab til hinanden og uden mulighed for at vælge samarbejdet.

Af ovenstående årsager valgte fsb således at udbyde de nye rammeaftaler i form af et strategisk partnerskab.

## Litteratur

Bech-Danielsen, C., & Christensen, G. (2016). *Boligområder i bevægelse: Fortællinger om fysiske og boligsociale indsatser i anledning af Landsbyggefondens 50 års jubilæum*. København: Landsbyggefonden.

Bygge- og Boligstyrelsen (1996). *Vejledning om offentlig støtte til almene boliger m.v.* København: Bygge- og Boligstyrelsen.

Houllund, B., & Fæster, B. (2016). *Almene boligorganisationer som udlejere*. TBB2016:237.

Høilund, B. (1997). *Beboerdemokrati uden begrænsninger: En håndbog om beboerne og de almene boligorganisationer*. København: KAB – Bygge- og Boligadministration.

Socialministeriet (2006). *Den almene boligsektors fremtid*. København: Socialministeriet.

Transport- og Boligministeriet (2020). *Bekendtgørelse af lov om almene boliger m.v. (LBK nr 1203 af 03/08/2020)*. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1203>.

Velfærdsministeriet (2008). *Den almene boligsektors styring*. København: Velfærdsministeriet.

Værdibyg & REBUS (2021). *Strategiske partnerskaber: Fra idé til kontrakt*. København: Værdibyg.

## Om forfatterne

**Lone Zeeberg Nielsen** har været ansat som bygge- og udviklingschef i fsb siden februar 2017. Lone har ansvaret for alle bygge- og udviklingsprojekter i fsb spændende over renoveringsprojekter, helhedsplaner, nybyggeri og byudvikling. Lone har tidligere arbejdet som planchef på Københavns Universitet, som afdelingschef i Byfornyelse Danmark og som selvstændig arkitekt.

**Birgitte Fæster** har været ansat som seniorprojektudvikler i fsb siden maj 2020. Birgitte har ansvaret for at igangsætte udviklingen af nybyggerier i samarbejde med eksterne og interne samarbejdsparter. Birgitte har en baggrund som jurist og har arbejdet med almene boliger de sidste 25 år, bl.a. i Boligministeriet og senest som juridisk chef i Byggeskedefonden og chefjurist i Boligselskabernes Landsforening.

# 6 GAMMEL JURA OG NYE SAMARBEJDER

Af **Anders Jost Buch**, *advokat, ph.d.*,  
*Molt Wengel Advokatpartnerselskab*

## Indledning

Der findes ingen lov om strategiske partnerskaber. Bærer en aftale titlen "strategisk partnerskab", har det ikke nogen juridiske konsekvenser. Det er med andre ord overladt til parterne at aftale, hvad de forstår ved et strategisk partnerskab, og hvilke regler der skal gælde for samarbejdet.

Selv om det kun er godt fem år siden, at den danske byggebranche så sit første strategiske partnerskab, har der allerede dannet sig et mønster for, hvordan aftalerne ser ud. Mønsteret er imidlertid ikke bindende, og med færre indgåede aftaler om strategiske partnerskaber, end vi kan tælle på to hænder – og kun en enkelt eller to afsluttede – bør branchen fortsat arbejde på at forbedre og udvikle aftalegrundlaget.

I dette kapitel giver jeg et overblik over de vigtigste juridiske rammer for strategiske partnerskaber i byggebranchen, og jeg introducerer og beskriver baggrunden for nogle af de centrale aftalevilkår i de fleste strategiske partnerskaber. Samtidig peger jeg på muligheder for at anvende mere enkle modeller for prisdannelsen end i de hidtidige strategiske partnerskaber.

## Grundlæggende juridiske rammer for strategiske partnerskaber

Hvis man indgår en entrepriseaftale, har rets- og voldgiftspraksis og den juridiske litteratur udviklet en lang række regler for samarbejdet. De gælder, medmindre parterne aftaler noget andet. Faktisk udtrykker

mange af reglerne i AB 18 ikke andet, end hvad der gælder, blot man fx laver en aftale på en serviet om, at entreprenøren skal bygge et hus på 200 kvadratmeter for 3 mio. kr.

Anderledes er det med strategiske partnerskaber. Man kan endnu ikke udlede nogen jura af, at en aftale bærer overskriften "strategisk partnerskab". Især fordi udtrykket bruges om meget forskelligartede aftaler i meget forskelligartede brancher.

## **Begrebet strategisk partnerskab**

I andre brancher bruges udtrykket om forskellige konstruktioner, der har det til fælles, at to eller flere parter går sammen om en aktivitet, som de hver især opnår en strategisk fordel ved at løse sammen. Partnerskaberne har nogle gange karakter af en aftale, andre gange et joint venture, og andre gange igen stifter parterne et helt nyt og fælles selskab. Det fælles træk er imidlertid, at parterne i meget vidt omfang deler de økonomiske sorger og glæder ved samarbejdet.

På den måde adskiller de strategiske partnerskaber i den danske byggebranche sig markant fra de aftaler og konstruktioner, man normalt bruger udtrykket om. Selv om bygherren, entreprenøren og rådgiveren indgår de strategiske partnerskaber for at opnå nogle fordele i forhold til normale entreprise- og rådgiveraftaler, så indebærer de slet ikke den samme form for deling af risiko og fortjeneste. Det betyder, at der grundlæggende gælder de samme, uskrevne regler for de hidtidige strategiske partnerskaber om byggeri, som der gælder for almindelige entreprise- og rådgiveraftaler.

Aftalerne om strategiske partnerskaber indgås, inden de byggerier, der skal blive resultatet af partnerskabet, er beskrevet. Der er en væsentlig forskel fra almindelige entrepriseaftaler. Derfor minder de indledende dele af samarbejdet om et konkret byggeri i det strategiske partnerskab mere om en rådgiveraftale end om en entrepriseaftale. Faktisk er det et element i de fleste af de hidtidige aftaler om strategiske partnerskaber, at det indledende samarbejde om et konkret projekt sker på grundlag af reglerne om teknisk rådgivning i ABR 18 (tidligere ABR 89).

## Rammeaftaler

I praksis er de strategiske partnerskaber i den danske byggebranche indgået som rammeaftaler. Begrebet rammeaftale har først og fremmest en udbudsretlig betydning. I udbudsretten anvendes det om en aftale, der ikke i sig selv betyder, at den offentlige part modtager ydelser fra den private, men som fastlægger vilkårene for efterfølgende aftaler om, at den private part skal levere ydelser til den offentlige part.

Udbudsretligt er fidusen ved en rammeaftale, at det kun er selve rammeaftalen, der skal udbydes – mens de efterfølgende aftaler om konkrete ydelser kan indgås uden et nyt udbud. At indgå en rammeaftale er dog ikke noget carte blanche, og både udbudsloven og de bagvedliggende EU-retslige principper opstiller en række grænser for anvendelsen af rammeaftaler. De regler gælder dog kun, hvis bygherren er omfattet af udbudslovens regler.

Udbudsloven giver mulighed for at kunne indgå rammeaftaler med flere forskellige leverandører. De konkurrerer derefter i et såkaldt mini-udbud om en konkret opgave eller bliver tildelt forskellige konkrete opgaver efter et på forhånd fastsat system.

Der er sådan set ikke noget til hinder for, at strategiske partnerskaber indgås som rammeaftaler med flere leverandører, men det er endnu ikke sket i praksis – formentlig fordi en sådan konstruktion vil stride mod den grundlæggende intention med de strategiske partnerskaber: nemlig at opnå synergier og optimere samarbejdet gennem gentagelseeffekter. I stedet indgås rammeaftalerne med en enkelt leverandør (Den Strategiske Partner).

## Udbudsloven

I praksis vil alle rammeaftaler om strategiske partnerskaber overstige udbudslovens tærskelværdi for bygge- og anlægsopgaver, som er på 39.884.785 kr. ekskl. moms (2021). Hvis bygherren er omfattet af udbudsloven, skal vedkommende følge lovens regler. Det ligger langt uden for rammerne af dette kapitel at beskrive alle reglerne, men bygherren og parterne skal særligt være opmærksomme på en række punkter, der ikke står direkte i udbudsloven, men følger af de bagvedliggende EU-retslige regler og principper:

- Pris skal tillægges betydning, når vinderen af rammeaftalen om strategiske partnerskab findes. Selv om der ikke findes nogen klar grænse for, hvor meget prisen skal vægte, bør pris normalt vægte mindst 25-30 % af de samlede tildelingskriterier.
- Hvis prisen for konkrete ydelser beregnes som faktiske omkostninger med et tillæg, skal der som udgangspunkt gælde en økonomisk ramme for den konkrete ydelse. Oversat fra advokatsprog til dansk: Der skal være en ramme for, hvad det enkelte byggeri under rammeaftalen må koste. Og den ramme skal formentlig kunne beregnes ud fra objektive kriterier.
- Som udgangspunkt må en rammeaftale ikke vare længere end fire år, fordi det kan indebære en begrænsning af den frie konkurrence i EU's indre marked. Denne grænse er ikke absolut og kan være kortere eller længere. Men bygherren skal være varsom med at indgå rammeaftaler af længere varighed og kun gøre det, hvis der er meget gode grunde til det.
- I udbudsbekendtgørelsen skal rammeaftalens forventede værdi opgøres. Bygherren skal være opmærksom på, at det vil give alvorlige udbudsretlige udfordringer, hvis den samlede entreprisum for de konkrete byggerier under rammeaftalen overstiger den angivne forventede værdi.
- Rammeaftalen gælder kun for de ordregivende myndigheder, der fremgår af udbudsbekendtgørelsen. Hvis bygherren er en region eller kommune, er det ikke noget problem. Men for fx almene boligorganisationer med forskellige afdelinger kan det give udfordringer, hvis en afdeling ikke er nævnt i udbudsbekendtgørelsen, men efterfølgende ønsker at gøre brug af aftalen.
- Rammeaftalen må som udgangspunkt kun bruges til at indkøbe den type ydelser, der fremgår af aftalen. Det betyder fx, at en rammeaftale om nyopførelse af skoler som udgangspunkt ikke kan bruges til at indgå aftaler om renovering af plejehjem.
- Efterfølgende ændringer i rammeaftalen må ikke være væsentlige i udbudsretlig forstand. Dette forbud kan man hurtigt komme i karambolage med, især hvis ændringen vedrører prisdannelsen eller risikofordelingen mellem parterne.

## Hvorfor kan vi opleve entrepriseret som en modspiller i byggeriet?

For at forstå de strategiske partnerskaber er det nødvendigt at forstå, hvorfor de almindelige entrepriseretlige regler og AB-systemet kan opleves som en modspiller i hverdagen. Jeg tror, at der er flere årsager.

*For det første* har både jurister og ingeniører en forkærlighed for detaljer. Aftalerne og deres grundlag bliver længere og længere, fordi vi ønsker at regulere allehånde udfordringer, der kan opstå i et byggeri. Se blot på AB 18, der vel indeholder 40-50 % flere ord end forængerens, AB 92, som igen var dobbelt så lang som AB 72.

Intentionen bag den øgede kompleksitet i aftalerne og deres grundlag er god – og naturlig, i takt med at den tekniske kompleksitet stiger. Men den øgede indsats, det kræver at holde styr på og anvende de mange detaljer, står ikke nødvendigvis mål med den risiko, man undgår.

Samtidig sker der i praksis let en forskydning af fokus. Det bliver udelukkende på, hvordan man vinder en voldgiftssag, hvis ulykken indtræder. Og der bliver ganske enkelt skrevet så meget, at ingen helt kan overskue eller forstå det. Derfor lever aftalen et liv i skuffen og bliver kun trukket frem, når noget er gået galt.

Medicinen er ikke enkel, men byggebranchen, dens jurister og advokater har en udfordring med at finde den rette balance mellem detaljerighed og praktisk anvendelighed. Aftaler bør ikke måles på, om de kan bruges til at vinde en voldgiftssag eller undgå uenighed om marginale fordyrelser. De bør måles på, om de lever i hverdagen, understøtter samarbejdet og skaber rammer, der gør, at risici undgås og håndteres i rette tid.

Det er min opfattelse, at der endnu er meget at vinde på denne front i de rammeaftaler om strategiske partnerskaber, der indgås i Danmark. Særligt virker bestemmelserne om prisdannelsen for mig som meget teoretiske og unødigt komplicerede.

*For det andet* kan entrepriseret virke som en modspiller i byggeriet, fordi entrepriseretten, herunder AB 18 og ABR 18, understøtter byggeriets traditionelle forretningsmodeller: Først udarbejder arkitek-

ten tegninger, så regner ingeniøren, og til sidst bygger entreprenøren. Går noget galt, er det enkelt at finde ud af, hvem i værdikæden der er skyld i det – eller er den nærmeste til at bære risikoen for det. Derfor er byggeriets grundlæggende forretningsmodel med lav profit baseret på muligheden for at minimere og absorbere egne fejl: Man kan sende regningen videre, hvis man taber penge på grundlag af andres fejl. For jurister er det en herlig tilgang til tilværelsen, da det understøtter vores forkærlighed for at dele verden op i enkle årsager med enkle virkninger.

De traditionelle forretningsmodeller og entrepriseretlige regler kan godt anvendes i komplicerede byggerier med mange parter og i samarbejde på tværs af den traditionelle opgavefordeling mellem arkitekt, ingeniør og entreprenør. Men det bliver mere kompliceret. Nogle fejl, forsinkelser og fordyrelser har en enkel årsag, men ofte er det en lang række faktorer, der spiller sammen og skaber udfordringerne. Derfor kræver det stadig flere kræfter at holde styr på årsag og virkning, og derfor er det en almindelig oplevelse, at der skal bruges flere og flere kræfter på administration og dokumentation for at undgå, at man kommer til at betale for andres fejl. Min pointe illustreres meget godt af de mange regler om, hvem der skal gøre hvad hvornår i AB 18 og ABR 18.

Min påstand er, at kompleksiteten i byggeriet i dag er så høj, at de traditionelle forretningsmodeller stille og roligt bliver uegnede til andet end helt simple byggerier. Forsinkelser og fordyrelser er produktet af samspillet mellem en lang række faktorer. Derfor er parterne i et byggeri dybt afhængige af hinanden og bærer reelt en kæmpe stor risiko for, at de andre parter løfter deres opgaver. Det kan godt være, at bygherren kan kræve dagbøder, hvis entreprenøren bliver forsinket. Men virkeligheden er tit, at bygherren lider langt større skade end dagbøderne, fx fordi et hospital ikke kan tages i brug som forudsat. Det kan også være umuligt for en voldgiftsret at udrede årsagerne til en stor forsinkelse, hvorfor både bygherre og entreprenør oplever, at de står tilbage med et kæmpe tab, selv om de egentlig ikke synes, at de har gjort noget galt.

Derfor har vi i mange år set en bevægelse mod samarbejdsformer, der forsøger at skabe fælles incitamenter og risikodeling, fx partnering



eller Integrated Project Delivery (IPD). Virkeligheden er imidlertid, at stort set alle de aftaler, der er indgået af denne type i Danmark, reelt er baseret på de traditionelle entrepriseretlige aftaleformer, og at byggebranchens parter endnu ikke har tilpasset deres forretningsmodeller til at tage en risiko på hinanden. Men bevægelsen er i gang, hvilket vi tydeligt ser med de mange fusioner og opkøb mellem arkitekter og ingeniører – og sågar arkitekter, der køber sig ind i entreprenørvirksomheder.

Indtil videre er bevægelsen ikke nået langt nok til, at der er et marked af betydning for at indgå i aftaler med langt mere vidtgående deling af risiko og fortjeneste mellem bygherre, rådgiver, entreprenør og andre centrale aktører som fx IPD eller strategiske partnerskaber i den forstand. Derfor kan entrepriseretten stadig opleves som en modstander, når vi prøver at arbejde sammen på nye måder, men ønsker at basere os på gamle forretningsmodeller og regler, der ikke afspejler den fælles risiko, der er nødvendig for det nye samarbejde.

Til gengæld er der i løbet af særligt de seneste fem år sket en meget markant udvikling, hvor tofasede samarbejdsmodeller i stigende omfang bliver brugt som ramme for samarbejdet mellem bygherre, rådgiver og entreprenør. Grundlæggende er de hidtidige rammeaftaler om strategiske partnerskaber i Danmark også baseret på en tofaset samarbejdsmodel.

## **Tofasede samarbejdsmodeller**

Traditionelle entreprise- og totalentrepriseaftaler udføres groft sagt:

- a. enten til en fast entreprisenum, hvor entreprenøren mod et på forhånd aftalt beløb skal levere det byggeri, der er beskrevet i aftalen
- b. eller som regningsarbejde, hvor entreprenørens betaling afhænger af, hvor lang tid og hvor mange omkostninger entreprenøren bruger på at lave byggeriet.

Med en fast pris bærer entreprenøren risikoen for, at det aftalte viser sig dyrere at bygge end forudsat. Den risiko tager entreprenøren sig betalt for, hvilket er en af grundene til, at jo mere uklart byggeriet

er beskrevet, jo større risikotillæg vil entreprenøren beregne. Omvendt bærer bygherren med den faste pris risikoen for, om byggeriet er korrekt beskrevet. Uklarheder eller ændringer må bygherren selv betale for.

Anderledes med regningsarbejde. Her bærer bygherren risikoen for, om det aftalte viser sig dyrere at bygge. Dermed sparer bygherren entreprenørens risikotillæg. Til gengæld har entreprenøren ikke nødvendigvis et incitament til at optimere byggeriet eller sine egne processer. Og bygherren bærer stadigvæk risikoen for, om byggeriet er beskrevet uklart, eller om der er brug for ændringer.

Man kan sige, at de tofasede samarbejdsmodeller danner bro mellem disse to yderpunkter. I den første fase (*samarbejdsfasen* eller *udviklingsfasen*) projekteres byggeriet i et samarbejde mellem bygherre, entreprenør og rådgiver. Ved afslutningen af fasen giver entreprenøren et tilbud på at udføre byggeriet i fast pris og tid.

Der er normalt opstillet en targetpris, som entreprenørens tilbud skal holde sig inden for, men entreprenøren bør normalt ikke være forpligtet til at afgive et tilbud, der overholder targetprisen. Til gengæld er bygherren heller ikke forpligtet til at acceptere entreprenørens tilbud, hvis det ikke overholder targetprisen.

Hvis bygherren accepterer entreprenørens tilbud, overgår projektet til den anden fase (*udførelsesfasen* eller *færdigprojekterings- og udførelsesfasen*, hvis der er tale om totalentreprise). I udførelsesfasen gælder de almindelige regler i AB eller ABT.

De grundlæggende rammer for tofasede samarbejdsmodeller er beskrevet i et appendiks til AB 18, der hedder APP Projektudvikling. Dette appendiks indeholder de overordnede rammer, men der er i praksis brug for ganske mange supplerende bestemmelser med beskrivelse af samarbejdet og dets juridiske rammer.

I de tofasede samarbejdsmodeller er entreprenørens prisdannelse ikke fri. Det er således et fælles træk, at entreprenørens tilbud skal kalkuleres som entreprenørens kalkulerede omkostninger med tillæg af en på forhånd aftalt procentsats. Det lyder meget enkelt, men i praksis er det vanskeligt at skabe klare linjer for disse kalkulationer. Mere om det senere.

## Det strategiske partnerskabs faser

De hidtidige strategiske partnerskaber i Danmark er grundlæggende baseret på en tilsvarende tofaset samarbejdsmodel, men med en eller to ekstra, indledende faser. Den eller de indledende fase(r) bruges til at fastlægge de tekniske og økonomiske rammer for gennemførelsen af det konkrete projekt, fx gennem programmering. Typisk er det aftalt, at konkrete projekter under det strategiske partnerskab gennemløber tre faser (som også kaldes aftaletrin): 1. programmering, 2. projektering og 3. udførelse- og færdigprojektering.

Aftalen indebærer gerne, at Den Strategiske Partner i fase 1 modtager betaling i medgået tid. Først ved afslutningen af fase 1 fastlægges projektets samlede økonomiske ramme (targetprisen). Det har imidlertid vist sig, at der kan være behov for at opdele fase 1 i to, således at der i en lidt kortere, indledende fase 0 sker en formaliseret forventningsafstemning med hensyn til både Den Strategiske Partners honorar for at deltage i fase 1 og den samlede økonomiske ramme for projektet.

## Det strategiske partnerskabs aftalegrundlag

Som nævnt indgår bygherren en rammeaftale med vinderen af udbudet af det strategiske partnerskab. Denne rammeaftale bør fastlægge alle vilkår for udførelsen af de efterfølgende aftaler om gennemførelse af konkrete projekter. Selv om det ikke er et formelt krav efter udbudsloven, vil det i praksis indebære en stor risiko for at overtræde udbudsloven, hvis vilkårene for de konkrete projekter først aftales i forbindelse med det enkelte projekt. Også i rammeaftaler, hvor bygherren ikke er underlagt udbudsreglerne, er det min erfaring, at parterne gør klogt i allerede i rammeaftalen at fastlægge de juridiske rammer for gennemførelse af efterfølgende projekter. Samlet set sparer det parterne for umanerligt meget besvær og dårlig stemning, at de ikke skal diskutere kontrakterne, når de skal i gang med et konkret projekt.

Typisk indebærer rammeaftalen, at Den Strategiske Partner i fase 0, 1 og 2 fungerer som rådgiver for bygherren, hvorfor mange vælger

at lade reglerne i ABR 18 gælde mellem parterne i disse faser. Man har formentlig valgt denne løsning for at understrege, at entreprenørens rolle er anderledes i et strategisk partnerskab end i en almindelig totalentreprise. Rent juridisk er det dog min opfattelse, at fordelene ved denne signalværdi er langt mindre end de juridiske uklarheder, det indebærer, når en entreprenør i en periode optræder som rådgiver for bygherren. Hvilken konsekvens har det fx, at rådgiverens ansvar efter ABR 18 er begrænset til projektansvarsforsikringens dækning? Kan totalentreprenøren påberåbe sig denne ansvarsbegrænsning, som ikke findes i ABT 18, hvis en mangel skyldes en regnefejl, der er begået, mens ABR 18 var gældende for aftalen?

Min anbefaling er derfor, at ABR 18 kun bruges over for rådgiveren og kun i det omfang, bygherren har valgt at indgå en aftale direkte med rådgiveren. I forholdet mellem bygherren og entreprenøren bør kun AB 18 eller ABT 18 gælde.

Ved afslutningen af fase 2 skal entreprenøren afgive tilbud på at udføre projektet i fast pris og tid. I de fleste strategiske partnerskaber gennemføres projektet som totalentreprise, så ABT 18 finder anvendelse i fase 3. Fase 3 omfatter såvel færdigprojektering som udførelse af projektet.

I enkelte strategiske partnerskaber udføres projekterne i hovedentreprise, så AB 18 finder anvendelse i fase 3. Fase 3 bør så alene omfatte udførelse af projektet, men i praksis sker det undertiden, at fase 3 også omfatter en vis entreprenørprojektering. Sidstnævnte kan og bør efter min mening undgås. Det er et velkendt fænomen, at der kan vise sig kedelige overraskelser under entreprenørprojekteringen, fx at ventilationskanaler skal have en større dimension end forudsat i udbudsprojektet.

Hvis de konkrete byggerier skal gennemføres i hovedentreprise, skal bygherren sikre sig to aftaleforhold: 1) En aftale med rådgiveren baseret på ABR 18 og 2) en aftale med entreprenøren baseret på AB 18. Der er intet til hinder for, at disse aftaler indgås i et og samme dokument på grundlag af en og samme rammeaftale mellem bygherre, rådgiver og entreprenør.

Strategiske partnerskaber bliver altså fortsat baseret på AB-system-

met. Det er utvivlsomt hensigtsmæssigt under fase 3 (færdigprojektering og udførelse), hvor det som i de tofasede samarbejdsmodeller og APP Projektudvikling netop er tilsigtet, at risikofordelingen er som i traditionelle entrepriser. Der er dog enkelte punkter, hvor det på grund af samarbejdet giver mening at fravige reglerne i AB.

Det drejer sig først og fremmest om enkelte justeringer i bestemmelserne om bygherrens udbud, entreprenørens tilbud og entrepriseaftalen i AB/T 18, §§ 4-6. De skal afspejle, at grundlaget for fase 3 er anderledes end i en almindelig entrepriseaftale, fordi entreprenøren har fået betaling for at være med til at udarbejde grundlaget for arbejderne udførelse, og fordi entreprenørens "burde-viden" er langt større end i traditionelle organisations- og samarbejdsformer. Det er endnu vanskeligt at finde en formulering, alle er trykke ved, så indtil videre vil de fleste formentlig begrænse sig til at skrive mere generelle tilføjelser til disse bestemmelser a la: "AB 18, §§ 4-6, skal fortolkes og anvendes med de ændringer, der naturligt følger af, at entreprenøren i fase 0-2 har været med til at lave grundlaget for arbejderne." På den måde sender de et signal, men det er klart, at bygherren og entreprenøren kan have meget forskellige opfattelser af, hvad der er en naturlig følge af samarbejdet i de tidlige faser.

Dernæst er det vigtigt for bygherren, at vedkommende har mulighed for at opsiges samarbejdet om et konkret projekt ved afslutningen af de enkelte faser 0-2. Ved formuleringen af disse bestemmelser skal bygherren særligt være opmærksom på, hvilke krav entreprenøren og rådgiveren har mod bygherren, når samarbejdet opsiges. Hvor længe efter opsigelsen skal bygherren betale for de folk, rådgiveren har allokeret til projektet? Hvilke andre afløbsomkostninger skal bygherren betale? Og har bygherren ret til at bruge det projektmateriale, rådgiveren og entreprenøren har lavet, uden at skulle betale yderligere godtgørelse?

Der er også enkelte andre bestemmelser i AB, som harmonerer dårligt med samarbejdsformen. Fx skal timingen og relevansen af tilbuds- og projektgennemgangen i ABT, § 17, eller projektgennemgangen i AB, 18 § 19, overvejes nøje. I hvert fald taler meget for, at disse gennemgange deles og sker i flere faser, og at deres formål justeres en smule.

## Prisdannelse

Så vidt jeg ved, er alle hidtidige strategiske partnerskaber i den danske byggebranche udbudt på følgende måde: Entreprenørens kalkulerede omkostninger ved udgangen af fase 2 med tillæg af et på forhånd fastsat entreprenørtillæg, der fx dækker entreprenørens dækningsbidrag. Dermed anvendes en såkaldt *cost plus-model*.

Cost plus-modeller er enkle på overfladen, men komplicerede i praksis. Det skyldes først og fremmest tre forhold:

1. Der er stor forskel på, hvilke omkostninger landets forskellige entreprenører henfører til henholdsvis omkostninger (cost) og entreprenørtillæg (plus).
2. Det er vanskeligt at beskrive, hvordan entreprenøren skal beregne sine omkostninger (cost).
3. Det er vanskeligt at beskrive grænsefladen mellem omkostninger (cost) og entreprenørtillæg (plus). Fx lader det sig næppe gøre fuldstændigt at beskrive, hvilke risici der indgår i de kalkulerede omkostninger, og hvilke risici der indgår i entreprenørens tillæg.

Udbudsreglerne bidrager til udfordringerne, fordi bygherren skal sikre ligebehandling mellem de bydende. Men hvordan laver vi en model, der fx stiller entreprenøren med stor egenproduktion lige med entreprenøren uden egenproduktion?

Det er efter min mening muligt at håndtere udfordringerne ved en cost plus-model på en acceptabel måde. Bygherren bør dog være klar over, at ikke alt i denne model lader sig beskrive – og at forsøg på det typisk vil føre til aftaler, der er så komplicerede, at de ikke anvendes i praksis, eller der opstår stor uenighed om deres forståelse. Bygherren skal med andre ord tro på, at gevinsterne ved samarbejdet med entreprenøren overstiger de uklarheder, der uundgåeligt vil være om prisdannelsen.

I de fleste tofasede samarbejdsmodeller overlades det til entreprenøren at kalkulere sine omkostninger til at udføre arbejderne i fagentreprise, idet entreprenørens øvrige omkostninger, risici og fortjeneste indgår i det aftalte tillæg. Udfordringen ved den model er, at der kan

opstå stor uenighed om entreprenørens kalkulationer, som ikke vil være baseret på objektive data. Det søges typisk løst ved, at bygherren sikres ret til at konkurrenceudsætte visse (større) dele af arbejderne i en såkaldt "markedstest".

I de hidtidige strategiske partnerskaber i den danske byggebranche har man valgt en anden model, idet entreprenøren forpligtes til at kalkulere sine omkostninger baseret på objektive prisdata fra fx Molio (tidligere V&S-prishåndbøger). For at styrke priskonkurrencen gennemføres udbuddet typisk ved, at de bydende konkurrerer på at tilbyde det højeste fradrag eller laveste tillæg til disse prisdata. Grundlæggende kalkuleres entreprisens summen herefter som summen af to faktorer:

1. Kalkulerede omkostninger til udførelse i fagentreprise med det tilbudte tillæg eller fradrag
2. Entreprenørtillæg (beregnet som en procentsats af omkostningerne).

I totalentrepriser indgår endvidere rådgiverens honorar – enten i de kalkulerede omkostninger som en selvstændig post eller i entreprenørtillægget. Praksis synes at foretrække, at rådgiveromkostningerne indgår som en selvstændig post.

Jeg er bekymret for, om modellen med at kalkulere omkostninger på grundlag af fx Molios prisdata kan give flere problemer, end den løser. Det skyldes først og fremmest, at disse data, selv om de har et næsten ufatteligt omfang og en imponerende detaljeringsgrad, langt fra dækker alle de løsninger, der anvendes i et moderne byggeri. Selv om de utvivlsomt kan medvirke til at sikre en ensartet og gennemsigtig prisdannelse på fx opmuring af ydervægge uden særlige dikkedarer og løsninger eller pudsnings af indvendige vægge, så anvendes der i praksis så mange særlige løsninger og detaljer, at det kan give anledning til store uenigheder mellem bygherre og entreprenør. Det kan være om, hvorvidt disse løsninger og detaljer er udtryk for en præcisering af enhedspriserne i Molios prisdata, eller udtryk for en ændring, der gør, at der skal beregnes et tillæg til dataenes enhedspris.

Derudover giver anvendelsen af prisdata som grundlag for kalkulationen den udfordring, at entreprenørens incitament til at bidrage til optimering af projektet minimeres: Entreprenøren får ikke (direkte) del

af provenuet ved at foreslå en anden og billigere løsning end den, rådgiveren har projekteret.

Så vidt jeg ved, deles mine bekymringer af en del af dem, der konkret har været involveret i de hidtidige strategiske partnerskaber. Samtidig tyder evalueringerne af de gennemførte partnerskaber på, at priserne er i den høje ende i forhold til erfaringstal fra andre projekter. Der består således endnu en opgave for branchen i at udvikle modeller for prisdannelsen, der både overholder udbudsreglerne, sikrer entreprenøren incitament til at bidrage til optimeringer og skaber tilstrækkelig gennemsigtighed og tryghed hos bygherren.

Der er imidlertid yderligere udbudsretlige udfordringer forbundet med rammeaftaler om strategiske partnerskaber. Som nævnt er det de fleste udbudsjuristers opfattelse, at aftaler om cost plus-modeller kun overholder udbudsreglerne, hvis de indebærer en samlet økonomisk ramme for det enkelte byggeri, fx en på forhånd fastsat targetpris eller et styrende budget.

Det er typisk relativt enkelt at opfylde dette krav i aftaler om opførelse af et enkelt konkret byggeri, men det kan være mere vanskeligt i strategiske partnerskaber, hvor de konkrete projekter endnu ikke er kendt – og måske endda forventes at være meget forskellige. I praksis anvendes en løsning, hvor den økonomiske ramme for det enkelte projekt (targetprisen) fastlægges på grundlag af en pris per kvadratmeter. Denne pris per kvadratmeter kan enten være fastsat i rammeaftalen eller beregnes på grundlag af fx de kvadratmeterpriser, der også fremgår af Molios prisdata.

Uanset om den ene eller anden model anvendes, er det ofte væsentligt, at targetprisen for det enkelte projekt beregnes på grundlag af flere forskellige typer af arealer, idet der jo fx er væsentlig forskel på kvadratmeterprisen for et fællesrum og en ungdomsbolig eller et depotrum i en kælder og et depotrum på terræn.

I andre typer af byggerier vil de bevillingsmæssige rammer groft sagt gøre det muligt at sætte targetprisen uden meget andet bøv! end at henvise til, at de til enhver tid gældende økonomiske rammer skal overholdes. Det gælder fx ved nyopførelse af almene boliger, hvor fastsatte rammebeløb reelt dikterer den økonomiske ramme for det enkelte projekt.



## **Alternativ model for prisdannelse: Del- og enhedspriser**

I visse strategiske partnerskaber vil det være muligt at konkurrere direkte på prisen for dele af de arbejder, der skal udføres. Det kan fx være, hvis det strategiske partnerskab indgås med henblik på at opføre almene boliger baseret på modulbyggeri.

I så fald kan de bydende konkurrere direkte på prisen for at opføre et eller flere forskellige typer moduler, som derefter er bindende for entreprenøren. Tilsvarende kan det ved rammeaftaler om ensartede byggerier (som dog ikke er baseret på standardiserede moduler eller tilsvarende) give mening, at entreprenørerne konkurrerer på (enheds) priser for at udføre en række arbejder, der vil indgå i alle eller de fleste projekter under rammeaftalen.

Sådanne priser vil imidlertid ikke kunne stå alene, idet en på forhånd fastsat pris dårligt understøtter de gevinster, parterne ønsker at opnå gennem det strategiske partnerskab. Derfor bør en fast pris kombineres med en eller flere modeller, der sikrer entreprenøren incitament til at optimere projektet og giver bygherren del i gevinsten. Fx ved at gennemføre en optimeringsrunde ved afslutningen af hvert projekt, hvor metoder, materialer og udførelse drøftes, og gevinsten ved eventuelle optimeringer deles mellem bygherre og entreprenør (og rådgiver).

Den faste pris vil normalt ikke dække alle de omkostninger, entreprenøren har ved det konkrete projekt. Derfor vil også en model med en fast pris per enhed eller tilsvarende skulle kombineres med, at de dele af det konkrete projekt, der ikke er prissat gennem standardløsningen, udføres på grundlag af en cost plus-model.

## **Fremtiden for strategiske partnerskaber**

Der er næppe tvivl om, at bygherre, rådgiver og entreprenør kan bygge bedre og billigere ved at gentage deres samarbejde. Det er i hvert fald påfaldende, at professionelle, private bygherrer, der ikke er underlagt udbudsreglerne, typisk har et mindre antal rådgivere og entreprenører, som de foretrækker at arbejde sammen med.

Samtidig er jeg næsten sikker på, at den nuværende model for

strategiske partnerskaber i den danske byggebranche vil udvikle sig ganske betragteligt over de kommende år, og at vi også vil se flere forskellige variationer anvendt på forskellige typer af byggerier.

Den første udvikling, jeg forventer – og håber på – er en markant simplificering af aftalerne om strategisk partnerskab. De er efter min opfattelse for lange og komplekse til for alvor at vinde udbredelse i praksis og til for alvor at understøtte et succesfuldt samarbejde. Det gælder ikke mindst hvad angår prisdannelsen, hvor erfaringer om, hvad der virker, og hvad der ikke gør, forhåbentlig kan føre til udviklingen af markant enklere modeller. En del af løsningen på kompleksiteten vil være en erkendelse af, at selv om det er rart med genkendelighed på tværs af aftaler, så skal genkendeligheden balanceres med det enkle faktum, at aftaler bliver længere og mere komplicerede, jo flere forskellige typer af samarbejde de skal kunne rumme. Tænk blot på AB 18, hvor der fx er adskillige bestemmelser om entreprenørprojektering, som i mange fag- og underentrepriseraftaler er aldeles unødvendigt fyldt.

Den anden forventede udvikling er mere langsigtet. Jeg tror, at vi vil se strategiske partnerskaber, der indebærer en vertikal integration af byggebranchens værdikæde, fx gennem integration af entreprenørens væsentligste leverandører eller underentrepriser i det strategiske partnerskab. Det kendes i bl.a. USA fra aftaler om IPD, men endnu er der vist et stykke vej, inden aktørerne i den danske byggebranche er klar til at omfavne et så stort brud med den traditionelle værdikæde, hvor entreprenøren suverænt styrer sine leverandører og underentrepriser.

## Om forfatteren

**Anders Jost Buch** er advokat og bestyrelsesformand i Molt Wengel Advokatpartnerselskab. Anders har i ca. 20 år arbejdet med entrepriseret og har ved siden af arbejdet som advokat bl.a. opnået den juridiske ph.d.-grad med en bog om mangler. Sammen med tre kolleger fra Molt Wengel har han skrevet en bog på knap 1.000 sider om AB 18. Anders rådgiver en lang række markante bygherrer om, hvordan de kan medvirke til at udvikle byggeriets samarbejdsformer.



3

# **STRATEGISKE PARTNERSKABER SOM SAMARBEJDSFORM**

# 7 HVAD EN MOCCAMASTER LÆRTE OS OM AT ETABLERE ET PARTNERSKAB

*Af Kim Thinggaard, partnerskabsdirektør, Enemærke & Petersen a/s*

*Uffe Bay-Smidt, markedschef, KANT arkitekter – part of Sweco*

*Anne Strandgaard, kommunikationsansvarlig, Enemærke & Petersen a/s*

## Indledning

Dette kapitel er baseret på mine (Anne Strandgaard) samtaler med partnerskabsdirektør Kim Thinggaard og markedschef Uffe Bay-Smidt, som begge arbejder i det strategiske partnerskab ByK med TRUST. Kim og Uffe har begge været dybt involverede i partnerskabstankerne, helt tilbage fra før det første udbud blev annonceret af Københavns Kommune. Sammen med en række andre aktører har de været hovedarkitekterne bag skabelsen af TRUST tilbage i 2016. Samtalerne kredser om etableringen af partnerskabet – og dykker ned i Kim og Uffes perspektiver på etableringen og udviklingen af et partnerskab. De fortæller om at sige farvel til den rettighedsbaserede konfliktkultur, der præger traditionelle projekter i byggebranchen, og i stedet være fast besluttet på, at et interesse- og tillidsbaseret samarbejde skal være fundamentet i TRUST.

I dag (dvs. medio 2021) har TRUST udført 34 byggeprojekter inden for skoler og daginstitutioner for Byggeri København (ByK) – de er udført inden for prisrammen, til tiden og i en kvalitet, der vinder priser. Men vejen dertil har ikke været uden knaster, og i det følgende fortæller Kim og Uffe blandt andet om, hvorfor en overdimensioneret bjælke, en Moccamaster samt øl og saltstænger har været med til at gøre TRUST til, hvad det er i dag.

## Fem perspektiver på etableringen af et strategisk partnerskab

I dette afsnit præsenterer vi fem perspektiver, som har fyldt meget i etableringen af TRUST. Den første fortælling giver et unikt indblik i logikken bag partnerskabets aftalegrundlag. Den anden fortælling er en lettere humoristisk historie om, hvordan Kim og Uffe hurtigt blev udfordret i det interessebaserede samarbejde. Den tredje fortælling handler om at lægge ledelsesmæssige kræfter i at skabe den tryghed, der er partnerskabets indre lim. I den fjerde historie er en kæmpe bjælke omdrejningspunktet for et brud med konfliktkultur, og i den femte og sidste fortælling får vi et råt for usødet-indblik i at gå i infight med egen ledelse.

### **Første perspektiv: Tilbuddet blev en forretningsstrategi – vejen mod en fælles enhed (af Uffe Bay-Smidt)**

Da vi tilbage i 2016 gik i gang med tilbuddet til rammeaftalerne om strategiske partnerskaber, som ByK havde annonceret, var der tre tildelingskriterier: økonomi, organisation og optimeringer ud fra nogle cases. Vi gik pligtskyldigt i gang med at skrive på, hvordan vi ville løse det hele. Det var i starten af den skriveproces, at det gik op for os, at vi blev nødt til at se på, hvordan vi internt skulle organiseres – ikke bare når vi udførte projekter, men hele den organisering, der skal ligge omkring sådan et strategisk partnerskab. Vi var nødt til at se anderledes på, hvordan vores kontraktuelle forhold var, og hvordan vores risiko var, for at vi kunne få partnerskabstanken til at fungere. Så vi skulle faktisk ikke skrive et tilbud – vi skulle skrive en forretningsstrategi.

Først gik vi i gang med at se på, hvordan vi kunne få udarbejdet en intern økonomistruktur, hvor vi fik lavet nogle økonomiske incitamenter, der pegede i samme retning, lige meget om man var entreprenør, ingeniør, landskabsarkitekt eller arkitekt. Ofte har vi jo nogle modstridende interesser i de klassiske byggeprojekter, hvor man har en treenighed med byggeherre, rådgiver og entreprenør – og tit opstår der konflikter inde i den treenighed. Så vi skabte det, vi kalder musketereden. Musketereden er en samarbejdsaftale, hvor vi forpligtiger os til nogle nye grundregler for, hvordan vi arbejder sammen, når vi byg-

ger – både for så vidt angår faglighed og den måde, hvorpå vi skærer kagen økonomisk imellem virksomhederne. Musketereden skal sikre, at vi får de bedste ressourcer til de enkelte projekter. Vi kunne optimere ressourcerne, ved at vi ikke forudbestemte, hvem der skulle løse de enkelte opgaver. For når vi arbejder med så stor en portefølje, skal vi ressourceudnytte på den helt rigtige måde, så arkitekten faktisk kan hjælpe entreprenøren med at prissætte, og entreprenøren kan hjælpe arkitekten med at lave fagbeskrivelser, fordi de har en holdning til, hvilke byggematerialer der skal benyttes. På den måde begynder vi at ressourceudnytte på de bedst mulige måder – og får de bedste kompetencer bragt i spil, uanset hvor man er henne i fasen. Og når faglighederne blandes sammen på den måde, så bliver det svært at adskille, hvem det har ansvaret for hvad. Det betød, at forretningsstrategien også skulle have et fælles sigte med hensyn til risiko. Et af elementerne var, at hvis der skulle komme en forsikrings sag – altså hvis vi har lavet en fejl – så går vi ikke ud og peger på den enkelte rådgivningsvirksomhed eller medarbejder. I stedet siger vi, at det er TRUST, der har lavet den her fejl, og så dækker vi det beløb, fejlen måtte koste – og det gør vi solidarisk, i forhold til hvor stor en indsats man har gjort i hele partnerskabet. Det giver jo nogle kommunikative store muligheder, fordi man kan gå ud til medarbejderne og sige: "I skal ikke kun granske jeres eget projekt, I skal også være grundige med at granske det naboprojekt, der er – og snitfladerne over til det naboprojekt." Hvis man for eksempel er landskabsarkitekt, er det derfor vigtigt, at man kender grænsefladerne. Man skal være med til at granske grænsefladerne op mod soklen af bygningen og ned til kloakken og sørge for, at man har dæksler og det hele med. Og det skal du gøre, fordi dit firma også bliver ramt, hvis nabofaget ikke har fået det hele med. Så vi lavede musketereden og fik nogle kommunikative værktøjer til at være i samme båd – vi er ikke imod arkitekterne, ikke imod ingeniørerne eller entreprenørerne. Vi skal tværtimod stå sammen, og vi er én enhed.

Nu havde vi en fælles forretningsstrategi og en musketered – så skulle vi også have et fælles brand. For i virkeligheden skal man aflægge noget af den identitet, man har fra sit moderselskab. Man har selvfølgelig stadig den gode kultur og faglighed med sig, men man

præsenterer sig ikke til møder som: Jeg er Uffe fra Sweco. Nej, man siger: Jeg er Uffe fra TRUST. Vi er den her forretningsenhed. Det har skabt et enormt sammenhold og en vilje til at få projekterne til at lykkes på tværs af firmarelationer og på tværs af faglige skel.

### **Andet perspektiv: Hvis du var en kaffemaskine – når det interessebaserede samarbejde bliver virkeligt (af Uffe Bay-Smidt)**

For fire år og 31 dage siden sad Kim og jeg på gulvet i et kæmpe, nøgent kontorlokale på Nørrebrogade. Her skulle TRUST udfolde sig. Om lidt kom der håndværkere, der ville være støv overalt, og vi havde allerede 12 medarbejdere, der var ivrige efter at komme i gang. Da vi sad der på gulvet, var vi optagede af at løse praktikken. Vi skulle have borde, stole og lamper. Og så var der kaffen. Den var det vigtigste. Heldigvis havde Kim løsningen – han ville lige drøne ned i isenkræmmeren og fikse en Moccamaster. Vi kunne altid begynde med en enkelt og så få fat i et par stykker til hen ad vejen.

Jeg fornemmede, at partnerskabets første udfordring allerede havde vist sig: en Moccamaster. På den ene side ville jeg gerne være imødekommende. På den anden side ville jeg stå over for en umulig opgave, når jeg skulle overbevise arkitekterne om, at de skulle arbejde et sted uden en rigtig espressomaskine. Ingen cortado. Ingen latte.

Vi havde forpligtet os til at arbejde interessebaseret og med løsninger for øje. Så vi måtte tage vores egen medicin – selv her midt i kaffe-gate. Vi fik os en diskussion om, hvilket miljø der skal skabes, for at de forskellige medarbejdere har lyst til at komme og arbejde her. I arkitektverdenen er indretningen af kontoret vigtig. En frugtordning og den gode kaffe er vigtig. I entreprenørverdenen er en skurvogn og en Moccamaster helt fin. Vi fik lidt en ahaoplevelse, og selvom vi bygger på de samme byggerier, så kommer vi fra forskellige verdener. Og faktisk havde vi allerede fået en forsmag på forskellighederne, da vi screenede markedet for kontorlokaler. Entreprenørerne kiggede i periferien af byen, tæt på motorvejen med nem adgang til deres hovedkontor i Ringsted. Vi kiggede i brokvartererne for at være tæt på kunden, og fordi vi cykler på arbejde, så derfor er det svært at få arkitek-



terne ud i forstæderne. De her to diskussioner kastede os helt tidligt ud i at arbejde interessebaseret på et lavpraktisk niveau. Og det var nok heldigt, at vi så tidligt blev mindet om grundlaget for partnerskaberne – at selvom kaffen, frugtordningen og p-pladsen var på spil, så skulle vi lade den rettighedsbaserede tilgang fare og finde frem til de interesser, vi havde til fælles: at få partnerskabskontoret op at køre. At sætte gang i de første projekter i en kæmpe portefølje. Så vi skulle dække alle parter ind. I dag kan du besøge TRUST på vores kontor på Nørrebrogade 45C, og her byder vi dig gerne på en cortado – eller en helt almindelig kop kaffe.

### **Tredje perspektiv: Øl og saltstænger – den sociale investering (af Kim Thinggaard)**

Når vi skal skabe fællesskabskultur og pionerkultur på et partnerskab som TRUST, så bliver vi nødt til at investere i det. Ingeniører, entreprenører og arkitekter skal simpelthen have nogle fredagsbarer og drikke nogle øl og spise saltstænger sammen. Småsnakke om en snarlig familieforgøelse eller fortælle rejseanekdoter fra motorcykelturen gennem Sydamerika. For når vi så møder ind mandag morgen, har vi en anden forståelse for hinanden. Når vi har grinet sammen over anekdoten om motorcykelnedbruddet i Bogotá i fredags, så anstrænger vi os lige det mere, når der opstår en ventilationsudfordring på renoveringen af Holbergskolen om onsdagen. Og så løser vi det sammen. Vi skal opleve ting sammen, hvor vi både glædes, og hvor det gør lidt ondt. Det handler om at kigge hinanden i øjnene og lære hinanden at kende. Når vi har stået der og drukket øl og lyttet til, hvor smånervøs kollegaen er for at blive far for første gang, så betyder det noget for din psykologiske tryghed i samarbejdet, fordi du nu også kan vise en sårbarhed eller usikkerhed.

Partnerskabskontoret spiller også en afgørende rolle i opbygningen af tryghed. Vores kontor ligger på Nørrebrogade 45C, og her sidder arkitekter, landskabsarkitekter, ingeniører og entreprenører fra de forskellige partnervirksomheder sammen. Det betyder, at du altid bare kan vende rundt på kontorstolen og stille ingeniøren et teknisk spørgsmål eller stille et projekteringsspørgsmål til arkitekten. Ansigt til

ansigt-dialog giver et langt mere positivt samarbejde og færre misforståelser end den passive e-mailkommunikation.

Når vi møder ind hver dag til de samme mennesker, som vi har fre-dagsbar og fælles studieture til en byggeplads med, så bliver vi til sidst 'rigtige' kollegaer – og giver mere og mere slip på modervirksomhederne. Jeg kom fra Enemærke & Petersen, og så blev jeg partnerskabsdirektør i TRUST. Jeg var ansat i én virksomhed, men så mig selv glide over i en anden. Jeg var ikke længere kun E&P-mand (dvs. medarbejder i Enemærke & Petersen), for ingeniørvirksomhedernes medarbejdere begyndte også at komme til mig for at få støtte i problemstillinger vedrørende deres egen ledelse. Vi havde med andre ord fået skabt en relation og en tryghed imellem os, der gjorde, at de kom til mig.

### **Fjerde perspektiv: Bjælken på Bispebjerg Skole – konfliktkulturen, der blev brudt (af Uffe Bay-Smidt)**

På en af vores allerførste sager, renoveringen af Bispebjerg Skole, opstod der en konflikt internt i det nyetablerede TRUST omkring en kæmpe bjælke, der var vanskelig at håndtere. Hvem der internt havde ansvaret for bjælken, var der tilsyneladende ikke nogen, der kunne svare på, og der kunne ikke opnås enighed om en løsning. Der blev brugt et utal af uproduktive timer på at fralægge sig ansvar. Derfor samlede ledelsen alle medarbejdere, som havde haft med bjælken at gøre, i et mødelokale, og bad dem om at finde en løsning – uden at kigge tilbage og prøve at placere et ansvar. Medarbejderne kom ud af lokalet 20 minutter senere og havde fundet en løsning.

Historien om bjælken er et billede på, at når man får lavet en forretningsplan og en organisering vedrørende økonomien, så kan medarbejdere og virksomheder acceptere, at man har lavet en fælles ledelse, som skal forvalte den nye forretning, man har lavet. Hvis vi ikke havde lavet forretningsplan og organisation med udvalgte ledere til at lede den her virksomhed, så var TRUST blevet ledet fra seks forskellige moderselskaber, og så havde vi ikke haft den sammenhængskraft og den power, som vi har haft ved at have en samlet ledelse i TRUST. I stedet har vi en samlet ressourceledelse, der faktisk leder medarbejdere fra et andet firma. Det har betydet, at vi i en sag som Bispebjerg

Skole kan italesætte over for medarbejderne, at vi er en samlet forretning: Hvis det går dårligt for en virksomhed, går det også dårligt for den anden. Der er ikke plads til at suboptimere.

Forretningsplan og organisering har været afgørende for vores ændring af konfliktkulturen. Vi har i sager som Bispebjerg Skole løst de her konflikter mellem arkitekter, entreprenører og ingeniører igennem det helt tætte samarbejde og det fælles ansvar, hvor vi har prøvet på at flette rådgivningsydelseerne sammen. Det er jo ikke sådan, at vi har kollektivt ansvar, men vi har ansvar for de elementer, som vi hver især projekterer. Oveni giver forretningsmodellen os muligheden for, at vi kan sige til vores medarbejdere: Selv om du har et grænsefladeskema, hvor din ydelse går til, så har du også ansvaret for, at din samarbejdspartner på projektet har forstået det, du har lavet. Så man har pligt til at hjælpe den anden og spille den anden god. Det med at spille hinanden gode er et udtryk, vi har brugt rigtigt meget – og det er et udtryk, vi kan bruge i TRUST, fordi der her ikke er nogen, der tjener mere hverken fagligt eller økonomisk ved at sidde og beskytte sit eget fag.

### **Femte perspektiv: Gøgeungen – opbakning fra baglandet (af Kim Thinggaard)**

Anne: Kim, du har engang sagt om dit forhold til samarbejdet med kollegaerne i Enemærke & Petersen (E&P): "Indimellem kunne jeg blive betragtet som en gøgeunge, der var godt i gang med at prøve at skubbe andre ud af den trygge E&P-rede." Udtrykket "en gøgeunge" betyder jo snylter – eller én, der dominerer sine omgivelser. Og du oplever stadig, at du blev opfattet sådan?

Kim: Ja! Faktisk mener jeg, at man i min position skal turde være gøgeunge i egen rede og skal turde gå i infigt med sin modervirksomheds ledelse for at skabe værdifulde, langsigtede forandringer. Vi havde samlet syv virksomheder i et partnerskab. Og skrevet et fælles tilbud. Men det betyder ikke, at partnerskabet derefter bare kører. Det er først her, at arbejdet begynder. Det kræver enorme ledelsesressourcer, økonomi og viden, som skal investeres i partnerskabet i hele rammeaftalens løbetid. Det oplevede jeg ikke, at folk i mit bagland forstod. Der blev stillet spørgsmål til, hvad jeg egentlig rendte rundt

og lavede, når jeg nu ikke var ansvarlig for et byggeprojekt. Mine kolleger tænkte: Hvad fanden laver han? Tænker han overhovedet på E&P? Jeg oplevede, at baglandet slet ikke kunne se, hvor vi var på vej hen med partnerskabet, da det var en stor forandring – en helt ny tilgang og forretningsmodel. Og jeg har skullet udfordre baglandet, bl.a. ved at bede E&P'erne være til stede på partnerskabskontoret på Nørrebrogade. Der var en forståelse af, at opgaverne kunne udføres fra Klostergården (Enemærke & Petersens hovedsæde, red). På TRUST-kontoret har E&P's tilstedeværelse i perioder manglet – ligesom de har været meget langsommere end arkitekterne og ingeniørerne til at forstå partnerskabets DNA. Det har taget lang tid at opnå et commitment fra vores egen modervirksomhed, som ellers fronter partnerskabet. Og jeg ved, at den manglende opbakning ikke er forankret i ond tro. Det handler simpelthen om, at baglandet ikke for alvor troede, at partnerskabet havde potentiale – og at tilgangen og forretningsmodellen er meget anderledes. Så indimellem er jeg blevet betragtet som en gøgeunge, der skubbede andre ud af den trygge E&P-rede. Som jeg ser det, var det en nødvendighed, for at jeg kunne skabe den opmærksomhed og forståelse for partnerskabernes markedspotentiale, som jeg oplever er mere dominerende i vores organisation i dag.

## **Opsamling – Hvad kræver et nybrud i den måde, vi samarbejder?**

I dette kapitel har vi præsenteret fem perspektiver fra etableringen af TRUST. De fem perspektiver har vist, hvor afgørende det er at have et massivt, strategisk og ledelsesmæssigt fokus i etableringen af et partnerskab – og at dette arbejde først for alvor begynder, efter tilbuddet er vundet. Perspektiverne giver også et indblik i, hvad et nybrud i samarbejdsformen i byggebranchen kræver: En ledelse skal tage deres medarbejderkommunikation yderst alvorligt. De skal turde tage deres egen medicin – også når det gør lidt ondt. Ledelsen skal være optaget af at skabe tryghed hos medarbejderne og skabe en kultur, hvor man spiller hinanden gode. Og så den rigtigt svære: at kunne leve med, i en periode, ikke at blive forstøet af ens bagland.

## Om forfatterne

**Kim Thinggaard** (f. 1979) er partnerskabsdirektør i TRUST – og får sin løn fra Enemærke & Petersen. Han har været i Enemærke & Petersen siden 2013 som projektchef og divisionschef og har tidligere arbejdet hos John Jensen A/S og Ringsted Bygningsentreprise. Kim har en MBA fra Middlesex University, en Master fra DTU i Construction Management og er uddannet tømrer.

**Uffe Bay-Smidt** (f. 1974) er ansvarlig for rådgiverne i TRUST – og får sin løn fra Sweco. Uffe er markedschef i Sweco og har tidligere været partner i KANT Arkitekter i 12 år samt slået sine folder hos AART arkitekter og 3XN. Han er uddannet arkitekt m.a.a. fra Arkitektskolen Aarhus, uddannet bygningskonstruktør og har en uddannelse i systemisk procesledelse samt bestyrelsesuddannelsen fra CBS.

**Anne Strandgaard** (f. 1979) har været PR-, PQ-, og kommunikationsansvarlig i Enemærke & Petersen siden 2016, hvor hun kom fra en lignende stilling hos POLYFORM Arkitekter. Hun har tidligere arbejdet som selvstændig tekstforfatter, som kommunikationsmedarbejder og som tekstforfatter på reklame- og PR-bureauer. Hun er uddannet cand.mag. i historie og retorik.

# 8 PROJEKTERINGSLEDELSE I ET PARTNERSKAB

*Af Britt Nemmøe, arkitekturansvarlig i den operationelle ledelse ved fsb HJEM, associeret partner og arkitekt, RUBOW arkitekter*

## Planlægning af projektering i partnerskabet fsb HJEM

### Organisationen i fsb HJEM

Det følgende kapitel er skrevet på baggrund af de erfaringer, som er opnået igennem to års arbejde i partnerskabet fsb HJEM. Rammeaftalen løber i fire år med mulighed for forlængelse i yderligere to år. Den operationelle ledelse (OL) i fsb HJEM består af en repræsentant fra hver rådgiverdisciplin, en entreprenør, som repræsenterer bygbarheden i de tidlige faser, en porteføljemanager samt to fra bygherreorganisationen. Derudover har partnerskabet tilknyttet en partnerskabsudvikler. OL er således repræsenteret af hvert fag og varetager i fællesskab den daglige ledelse af partnerskabet. Desuden sørger OL for bemanding af opgaver, faglig sparring med medarbejdere, udformning af værktøjer og procedurer samt dyrkning af den ønskede partnerskabskultur.

### Aftalesedlen rammesætter opgaven

Forudsætningen for at starte en projektering op er at få rammesat opgaven. En forudsætning for rammesætning er, at stamdata, beslutningsgrundlag, tegningsgrundlag mv. indsamles. Derudover skal bygherre gøre sig overvejelser om, hvad opgaven forventes at indeholde. Det er med andre ord ikke meget anderledes, end hvis bygherre skulle gøre sine forberedelser til at definere f.eks. et miniudbud i en rammeaftale. Processen herefter er anderledes end det, som man som bygherre "plejer" at gøre, hvilket uddybes i det følgende.

I fsb HJEM starter en opgave ved, at fsb kort præsenterer opgavens forventede indhold og omfang for OL. OL drøfter og vælger dernæst, hvor opgaven skal startes op ud fra den udbudte trinmo-

del. På baggrund af en kort introduktion til bebyggelsen og opgavens forventede indhold udpeges en projekteringsleder (PJL) og en projektansvarlig for udførelse (PAU), som sammen med bygherres projektleder (PL) og en OL-ansvarlig rådgiver skal udforme den endelige aftaleseddel. Udformningen af aftalesedlen er en fælles opgave, hvor alle bidrager til udfyldelsen af aftaledokumenter. Omfang og ydelser defineres og forventningsafstemmes, det samme gælder den dertilhørende honorarøkonomi. Tilblivelsen af en aftaleseddel er en iterativ proces og kan nemt tage en måned eller mere at få på plads, hvis der er tale om en "trinmodel-aftaleseddel" med tilhørende ydelsesplan, projektplan, kommunikationsplan m.m. Det tager tid at inddrage og indhente informationer fra alle parter, tillige med at alle parter skal være indforstået med opgavens omfang, have bidraget til rammesætning, vurdering af økonomi osv. Der er mange parter i et partnerskab, hvilket er en af de væsentligste forskelle i forhold til traditionelle totalrådgiver- eller totalentrepriseorganisationer.

### **Trinmodellen og de andre aftaleformer**

Den udbudte trinmodel, hvor ydelsesbeskrivelsen følges slavisk, kan i nogle tilfælde være for stor en ramme at sætte for den enkelte opgave. I fsb HJEM indså vi ret hurtigt, at der var brug for et til flere supplementter for at kunne stille små, afgrænsede opgaver, som var nemmere at definere og hurtigere at indgå. Vi introducerede derfor tre forskellige typer ATR'er (aftalesedler):

1. En udefineret "Mini-ATR", som bruges til små analyser og ekstrarbejder.
2. "ATR-forundersøgelse", som anvendes til at gennemføre tilstandsvurdering og give et tidligt bud på løsning af bebyggelsens problemstillinger. Outputet anvendes ofte som grundlag for en tidlig beboerbeslutning om igangsætning af en reel renoveringsopgave. ATR-forundersøgelse bliver ofte fulgt op af en større, mere grundig undersøgelse, når afdelingen har godkendt opgaven.
3. "ATR-fasttrack" er en samlet ATR for samtlige nødvendige faser for en simpel opgave, f.eks. en tagudskiftning. Her kan forundersøgelser og projektering reelt indgå på samme aftaleseddel og på tværs af aftaletrin.

Forskellen på aftaletrinmodellens aftaledokumenter og ATR'erne er mængden af dokumenter, der ligger til grund for aftalen, og at ATR'erne typisk omfatter en mindre kompleks opgave eller en særligt afgrænset rådgivningsydelse. ATR'erne kan typisk defineres på to-tre A4-sider og kan udformes og indgås på et par uger. En anden fordel med ATR'erne kan være, at man ikke kan gennemskue det samlede sagsforløb og dermed ønsker at dele arbejderne op i mindre delaftaler, således at delaftalerne gradvist bidrager med afklaring og retning, med hensyn til i hvilken retning opgaven skal formes.

## **Sammensætning af projektteams**

Bemanding af opgaverne varetages af OL. Hver repræsentant fra moderselskaberne (rådgivere og entreprenører) byder hver især ind med bedste mand/kvinde til jobbet til de nødvendige roller og faglige discipliner, som skal varetages på den konkrete opgave. OL prioriterer at vælge medarbejdere, som allerede er i partnerskabet, da onboarding og relationsskabelse tager tid for nye medarbejdere. Det samme gør sig gældende for forståelsen af kulturen og de nye arbejdsmetoder, herunder de særlige aftaleformer og procedurer samt de særlige projekteringsværktøjer.

## **Gentagne samarbejder er et af partnerskabets store plusser**

Vi forsøger også så vidt muligt at vælge medarbejdere, som har prøvet at arbejde sammen tidligere, da relationer og kendskab til både faglige og personlige præferencer reducerer muligheden for misforståelser og uenighed. Så hvis et samarbejde har kørt godt på et forudgående projekt, er det naturligt at fortsætte med de gode erfaringer og relationer på endnu et projekt. Det modsatte kan selvfølgelig også være tilfældet, hvor kemien ikke har fungeret. I det tilfælde vurderer vi i OL, om det kun er den konkrete sammensætning af teamet, der er udfordrende, eller om der er medarbejdere, som ikke trives eller egner sig til partnerskabets kultur.

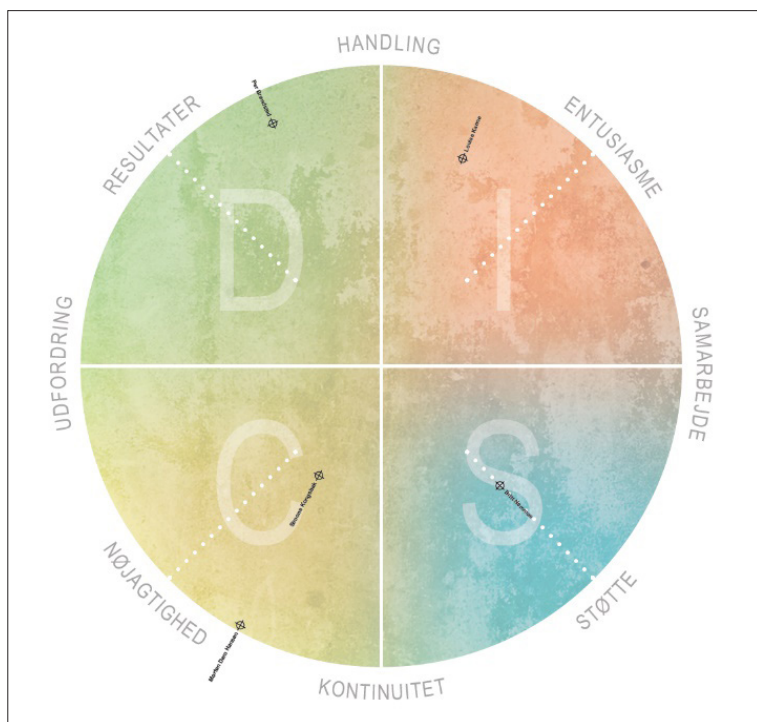
Det har vist sig, at det har været særlig hårdt for de første projek-



teringsledere at indgå i partnerskabets opstart og udvikling. Projekteringslederne er typisk mennesker, som sætter en ære i at have styr på processer og procedurer. Ligeledes har det været en stor frustration, at de oplevede at skulle "køre på vejen, samtidig med at vi i fællesskab asfalterede den". Hyppige optimeringer af standarder og skabeloner, særligt i partnerskabets spæde start, gav ikke arbejdsro til projekteringslederne, og deres mentale rygsæk kunne de ikke gøre brug af i samme grad, som de var vant til, netop fordi udviklingsarbejde og hverdagsarbejde foregik samtidig. Det betyder, at man som projekteringsleder skulle være meget forandringsparat, og det samme gjorde sig gældende for bygherres projektledere, som heller ikke kunne gøre, som de plejede. Der var dermed en lang fase med uro og konstant udvikling, som både var meget spændende, men også dybt frustrerende.

## **Personlighedstyper**

Alle medarbejdere tilbydes en Disc-profil (som illustreret i figur 1), som kan hjælpe med at synliggøre deres personlige præferencer i forbindelse med samarbejdsrelationer. Det gode ved Disc'en er, at der ikke er nogen forkert eller mindre attraktiv profil – vi har brug for alle "typer". "D'erne" er resultatorienterede, kraftfulde og beslutsomme, "I'erne" er sociale, inspirerende og overbevisende, "S'erne" er støttende, demokratiske og tålmodige, som f.eks. den procesorienterede facilitator, som får alle til at yde deres bedste på de rigtige tidspunkter, og "C'erne" er analytiske, strukturerede, detaljeorienterede og systematiske. Disse fire arketyper kan godt have svært ved at forstå hinanden, men er afhængige af hinandens kvaliteter. Derfor er det godt for dem at vide, hvad de selv kan gøre i relationen til de andre typer, og at have en grundlæggende viden om, hvornår den enkelte arketype udfordrer de andres præferencer.



FIGUR 1. Disc-landkortet med markering af HJEMs profiler.

## Porteføljestyring som potentiale

I et partnerskab er det nyt for alle at have indsigt i, hvilke opgaver der er på vej, og hvad de går ud på. Det betyder, at der er en potentiel mulighed for at planlægge opgaveflowet, således at læring fra den ene opgave kan tages med videre i den næste sammenlignelige opgave. Det er dog sværere end den oplagte teori at praktisere, da de almene afdelinger (som fsb HJEM leverer projekter til) derved kan stå over for at skulle vente lidt på at igangsætte deres opgave for at kunne drage nytte af den forudgående opgaves erfaringer/læring. Men der ligger et klart potentiale i at arbejde aktivt med denne strategiske tilgang til opgaveflow, da gentagne samarbejder og gentagne opgavetyper bør være lig med optimering af samarbejde, øget viden og ikke mindst læring af tidligere fælles erfaringer. Det stiller krav til bygherre at skulle

kigge ud over egne behov for at få opgaven løst, men det lønner sig, hvis man går helhjertet ind i porteføljestyringen *sammen* med sine strategiske partnere.

## **Det tværfaglige samarbejde i projekteringen**

### **Opstartsmødet – fælles rammesætning og mål for projektet**

Hele projektteamet deltager i et fælles opstartsmøde med bygherre. Her bidrager alle til, at projektets vision, mål og succeskriterier samt de faste rammer forventningsafstemmes. Der bruges ligeledes tid på at risikovurdere projektet i fællesskab. Dermed perspektiveres udfordringer og potentialer ud fra alle de deltagendes vinkler. Derudover dannes de første grundsten til teamets relationer og den nødvendige respekt, der skal til, for at vi kan have tillid til hinanden, både som mennesker og rent fagligt.

Det kan virke som mange deltagere på et sådant møde, men det er væsentligt at komme godt fra start, og at alle medarbejdere føler, at de er vigtige for projektets løsning. Det skaber engagement, forståelse og en vilje til at bidrage til det fælles mål.

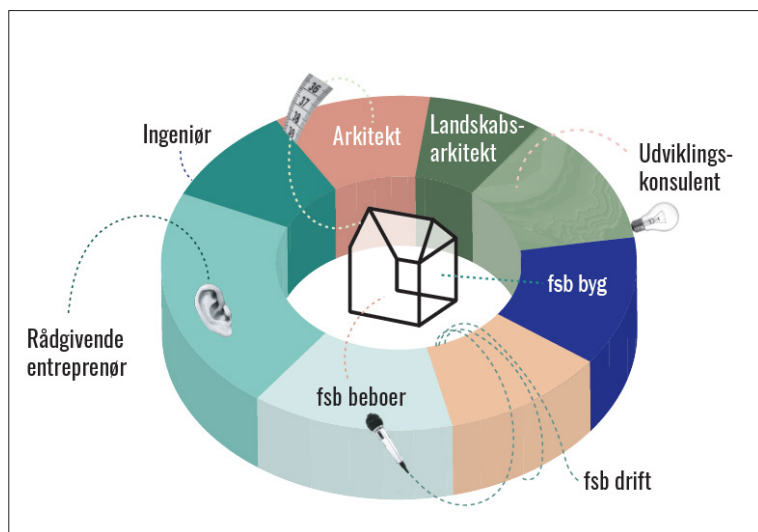
*En turist kommer en dag forbi to munke, som gennem et helt liv har siddet i stenbruddet og hugget sten. Han spurgte først den ene, hvad han laver. Han svarede gråt: Jeg hugger sten. Herefter spurgte han den anden munk, og han lyste op i et stort smil og svarede: Vi bygger katedraler! (Carlzon, 1985).*

Jan Carlzons pointe er, at de to munke har haft hver sin chef. Den ene havde bare sendt munken ud for at hugge sten. Den anden chef havde vist munken resultatet: Se, det er sådan en fin domkirke, vi skal have lavet, og derfor blev hvert et hug i stenene en glæde og udfordring for munken!

Opstartsmødet handler i høj grad om at inddrage alle i det forestående projekt, således at vi i fællesskab og hver for sig får reelt ejerskab til opgaven, og at hver medarbejder forstår vigtigheden af sin rolle og sit bidrag.

## Bygherre som en del af teamet

I fsb HJEM har det fra starten været intentionen, at bygherre skulle indgå i projektteamet (se figur 2).



FIGUR 2. Projektets typiske organisering.

Det er tænkt sådan, at vi i fællesskab skal løse de udfordringer, der naturligt måtte støde til et projekt eller samarbejde. Det er et stærkt signal at sende, at man sætter sig i rundkreds, skulder ved skulder, og går til problemstillinger i samlet flok i stedet for, at der er tre fronter imod hinanden (bygherre, rådgiver og entreprenør). Det kræver øvelse og vilje at holde fast i den intention, og det har vist sig, at det er lykkedes bedre i nogle teams end i andre. Det er meget nemt at falde tilbage til, hvordan vi plejer at gøre uden for partnerskabet, og når det sker, kommer der typisk grus i maskineriet. Det er med andre ord hårdt arbejde at fastholde intentionen om, at vi alle vil projektets bedste, og at vi arbejder mod samme mål. Derfor gentager vi også opstartsmødet for hvert faseskift, så vi genopfrisker vores intentioner, og de eventuelt nytilkomne medarbejdere også kan blive bekendt med og bidrage til en eventuel revision af succeskriterierne.

## **Tekniske workshops bringer alle fagligheder i spil**

En af pointerne i et partnerskab er at få sat den tværfaglige viden i spil på rette tid. For at opnå det afholder vi bl.a. tekniske workshops. De supplerer traditionelle projekterings- og arbejds møder. De tekniske workshops er et tværfagligt mødeformat, hvor tekniske og arkitektoniske koncepter for projektets løsning drøftes og skabes. Der brainstormes tværfagligt på muligheder til løsning af udfordringerne, og grænseflader, varianter, tværfaglige potentialer og udfordringer mv. vendes, før der peges på anbefalinger og reelle koncepter. På den måde udfordres den faglige silotænkning, og den enkelte fagspecialist skal kunne argumentere for de rigtige løsninger til projektet. Derudover inddrages den 3. "rådgiver" omkring bordet, entreprenøren, til at bidrage med sit syn på, hvad der typisk er bedst, billigst og nemmest at udføre. De tekniske workshops afholdes i projekteringsens tidlige faser og er naturligvis underlagt projektets overordnede økonomiske ramme.

## **Det tværfaglige arbejde koster**

Der er mange fordele ved at samle hele værdikæden, når byggeprojekter skal løses. Dog skal man ikke være blind for, at det kræver mere koordinering og flere møder, når der er tre rådgivningsparter i stedet for to omkring bordet. Honoraret for rådgivning bliver således også større sammenlignet med traditionelle totalrådgivningsorganisationer, da det faglige produkt ikke reduceres i omfang, men kvalificeres med endnu en vinkel. Men formålet med den tidlige investering og anderledes organisering i partnerskaberne er at nedbringe tvivl og usikkerhed hos entreprenøren og sikre, at der projekteres bygbare løsninger, så den bedste pris kan indhentes og konflikter i udførelsesfasen undgås. Men det kræver is i maven som bygherre, da frugten af samarbejdet først kan ses, når byggeriet står færdigt og byggeregnskabet er gjort op.

## **Tiltro til den udbudte model**

Det kræver derfor en stærk ledelse i bygherrens organisation, da projektledere og driftsorganisation højst sandsynligt mister troen indimellem. Der kan være meget lang vej fra partnerskabsudbud og alle de gode intentioner og til, at samarbejdsmodellen beviser sit værd. Men

har man som bygherreorganisation sagt A, må man også sige B. Man bliver nødt til at tro på, at den opsatte samarbejdsmodel *vil* resultere i bedre og billigere byggeri, hvor udgifter til f.eks. konflikter og voldgiftssager undgås. Partnerskabet har derfor brug for indimellem at bekræfte hinanden i, at viljen og troen er til stede, ligesom der løbende skal arbejdes med den mentale indstilling hele vejen rundt i partnerskabet, så alle fastholder viljen og tiltroen til den udbudte model, især hvis nogle projekter oplever lidt modvind. Det kan være meget svært, da udgifterne er større tidligt i projekterne end i den traditionelle model, og beviserne kommer først måske flere år inde i partnerskabets forløb. En vigtig brik for at opretholde partnerskabernes mentale sundhed er partnerskabsudvikleren og dennes samarbejde med og facilitering af partnerskabsledelsen.

## **Projekteringsmetodik i et partnerskab**

### **Ensretning ved hjælp af styringsredskaber og skabeloner**

Når projekteringsledere fra forskellige organisationer skal arbejde efter samme kultur og ønskede procedurer, er det nødvendigt at etablere et fælles sæt styringsredskaber og skabeloner, som understøtter den ønskede metodik og kultur. I fsb HJEM brugte vi en hel del tid på at forventningsafstemme arbejdsmetoder i partnerskabets start. Her blev grundlaget til alle vores fælles skabeloner og arbejdsmetoder skabt. Derudover har vi en digital rygrad, som faciliterer projektlederne i deres arbejde, således at de følger de aftalte procedurer. Samme værktøj giver os mulighed for at analysere på fremdrift m.m. på tværs af projekterne, hvilket vi anvender som understøtning til vores ledelse og som statistik til devalueringer i partnerskabet. Værktøjer evalueres og suppleres løbende, efterhånden som erfaringer/optimeringsmuligheder opnås.

### **OA PJL**

Et andet tiltag for at sikre ensretning og fælles metoder er, at der er udpeget en Overordnet Ansvarlig Projekteringsleder (OA PJL), som er

den operationelle ledelses forlængede arm med hensyn til at implementere nye tiltag i projekteringsprocesserne, at bringe problemer og udfordringer til løsning hos OL og sparre med OL om effektivisering og afklaring, hvor der er behov. OA PJL har en pendant i udførelsen, som er en Overordnet Ansvarlig Projektleder med Ansvar for Udførelse. (OA PAU).

Vi har hele tiden haft fokus på at skabe en ensartet arbejds metode, men har også måttet sande, at det har kostet dyrt, da vi hele tiden evaluerer på processer og metoder, hvorfor det har kostet tid og kræfter løbende at udsende nye retningslinjer til alle projekteringsledere, til stor frustration for dem, som netop havde vænnet sig til én måde at arbejde på. Det stiller store krav til de medarbejdere, som indgår i et partnerskab, da de skal være mere omstillingsparate og udviklingsorienterede end hjemme i egen organisation.

## **Styring af timeforbrug og honorarøkonomi**

### **Fælles økonomistyring og afrapportering**

For at give bygherre en tryghed på tværs af alle sager har vi et fælles økonomistyringsværktøj, som indeholder al honorarøkonomi på alle igangværende sager. Heri fremgår alle aftalte honorarrammer samt de enkelte firmaers andel af disse på de konkrete sager. Alle fakturaer registreres og akkumuleres på de enkelte sagers samleark. Der afholdes månedlige statusmøder om alle sager mellem PJL og PL, som gennemgår akkumuleret faktureret beløb, fremdrift, honorarbehov for så vidt angår stade og forventet færdiggørelse.

Vi har til tider oplevet, at et firma har haft behov for at overskride deres egen ramme på en sag, mens et andet firma har luft i deres aftalte ramme. Det er i det tilfælde fordelagtigt, at der kan tillades intern fleksibilitet, så holdet kan "låne" honorarramme hos hinanden, så længe den samlede ramme overholdes. Det giver et bedre arbejdsmiljø, som understøtter teamarbejde frem for silotænkning og risiko for intern splid om løsning af opgavens ydelser. Hvis man ved, der er dækning for timerne, har man typisk ikke noget imod at give en kollega fra et andet firma en hjælpende hånd, hvis vedkommende er presset.

## Tillid versus kontrol?

Der ligger et dilemma i samarbejdsformen, når det kommer til økonomi. Det er forståeligt nok vigtigt for alle parter, at de har god økonomi hele vejen rundt om bordet. Bygherre har formentlig målsætninger om bedre og billigere byggerier, mens rådgiver og entreprenør driver en forretning, som skal løbe rundt.

Økonomi kan dermed nemt komme til at fylde meget i partnerskabet. Både i håndtering og i mental kapacitet hos alle parter. Det handler derfor om at opnå en balance og en model, hvor alle har forståelse for hinandens incitament og problemstillinger, så økonomi kan drøftes og håndteres tillidsfuldt. Ligeledes er det vigtigt at gøre sig klart, hvor meget tid de implicerede parter skal bruge på micro-management, kontrol og afrapportering, i stedet for at bruge tiden på at sikre godt samarbejds miljø, kvalitetsprojektering og fremdrift. At give sikkerhed kan hurtigt få mængden af bureaukrati til at eskalere, hvilket giver dårligere økonomi for rådgivere og udførende, og i sidste ende vil det resultere i, at de leverer mindre/dårligere rådgivning, hvis bureaukrati og overdokumentation udhuler den samlede honorarramme, og desværre vil det også opfattes som mistillid, som igen vil have en forringende effekt på samarbejdet.

Det er en svær øvelse at udvise tillid, da branchens historik ikke understøtter dette. Men som bygherre er det vigtigt, at man har øjnene rettet på det lange, seje træk og de store linjer i stedet for at hænge sig i små petitesser. Alle parter i partnerskabet har interesse i at bruge deres tid mest fornuftigt og effektivt. Rammeaftalens lange løbetid forpligter og vil være positivt adfærdsregulerende, da ingen har interesse i at ødelægge den langsigtede og store investering, som alle parter har lagt i at etablere partnerskabet. Kunsten er at finde niveauet, hvor alle er trygge, glade og tilfredse – hele vejen rundt om bordet.

## Projekteringsomfang

I fsb HJEM har vi ikke fundet den optimale formel for det endnu. En af de store udfordringer er forsikringsansvar. Vi har hver vores traditionelle rådgiverforsikring, hvilket gør, at vi hver især er bevidste om



at sikre os – ligesom vi plejer. Det er muligt, at entreprenøren godt kan undvære en bestemt tegning eller beskrivelse, men hvis der viser sig en fejl eller et svigt med tiden, så har rådgiverne brug for at kunne dokumentere, at det er foreskrevet efter alle kunstens regler, hvordan den givne bygningsdel skulle udføres. Vi forsøger altid at tale om, hvad der er nødvendigt for at kunne hente de bedste priser ind, men vores erfaring har indtil videre været, at vi ikke har kunnet skære nævneværdigt ned på projekterings- og beskrivelsesomfanget. Vi kan selvfølgelig drage nytte af, at vi får nogle "standardiserede" måder at løse forskellige opgaver på, således at vi ikke starter fra bunden hver gang, men der vil altid være projektilpasninger for at sikre arkitektonisk kvalitet og bygbarhed. Der hvor vi oplever at kunne "nøjes" med mindre, er, når entreprenøren kan løfte det i deres egenproduktion, da tegnings- og beskrivelsesomfanget ikke er lige så stor en kommunikationsopgave som ved reel ekstern tilbuds-indhentning.

## **Overgangen til udførelsen**

Af alle tidspunkter i projekteringsforløbet er overgangen fra trin 2 til trin 3 et af de mest kritiske og vigtigste. Her skal alle løse ender bindes sammen til et komplet og gennemkvalitetssikret udbudsmateriale. Det er ikke meget anderledes end normalt, bortset fra at man undgår de besværlige processer forbundet med EU-udbud. I overgangen mellem projektering og udførelse er alle parter afhængige af hinandens indsatser, og i fsb HJEMs tilfælde overdrages sagsansvaret fra PJL til PAU. Det illustreres også ved, at de kontraktuelle rammer skifter fra ABR til ABT.

Det er vores erfaring, at denne overgang og selve samarbejdet omkring faseskiftet kræver en stor indsats fra alle parter samt klare aftaler om grænseflader i udarbejdelsen af aftalegrundlaget og udbuddet.

## **Erfaringsudveksling og læring på tværs af porteføljen**

Et af de største potentialer i partnerskabssamarbejdsmodellen er, at

læringen fra hvert projekt hurtigt kan opsamles og omdannes til optimering eller kvalitetsstyring. Erfaringsudveksling og opsamling af læring sker på flere niveauer og måder:

- Daglig sparring og samtale
- Tværfaglige projekteringsledermøder
- Tegnestuemøder
- Projektevalueringer
- Arbejds miljøvurdering
- Partnerskabsudvikling.

De ansvarlige OL-rådgivere samler løbende læring op, når de sparrer med projektteamene. Disse erfaringer og læringer deles, diskuteres og vurderes i partnerskabets maskinrum – det, vi kalder for intern-OL. Det er et mødeforum, som svarer til OL, blot uden bygherres tilstedeværelse. Det er med andre ord tegnestue- og produktionsledelsen. Alle optimeringer, standarder og beslutninger bliver bearbejdet i dette forum og eventuelt endeligt besluttet i OL.

OA PJJL og OA PAU's rolle er bl.a. at facilitere vores tværfaglige projekteringsledermøder. I dette forum drøftes erfaringer med tiltag og oplevede udfordringer på tværs af fag og firma. OA PJJL og OA PAU indsamler feedback fra projekteringslederne, som så bliver overleveret til intern-OL på det interne OL-møde. Forbedringer drøftes, og eventuelle justeringsbehov besluttet. OA'erne deltager aktivt i hele tiden at forbedre processer og redskaber i samarbejde med hele OL og sørger for overlevering og implementering på de tværfaglige projekteringsledermøder.

En gang i kvartalet afholder vi tegnestuemøder. Her samles alle, der arbejder i partnerskabet, også bygherres projektledere, hvor vi taler om, hvad der rører sig, fortæller om nye tiltag og lytter til medarbejdernes input. Særlige udfordringer bringes med videre til det ugentlige OL-møde.

Partnerskabsudvikleren faciliterer Projektevalueringer og projektdevalueringer. Her deltager intern OL's repræsentanter også, således at de øjeblikkeligt hører og kan spørge yderligere ind til de udfordringer, projektteamet har oplevet, og de læringer, de har gjort sig, således at procedurer og procesdesign kan justeres og optimeres på de kommende projekter.

Partnerskabsudvikleren har ligeledes en rolle i at indsamle erfaringer og læringer. Der laves målinger på trivsel og arbejdsmiljø halvårligt, og resultatet af disse forelægges OL, således at de kan agere på de indsamlede erfaringer. Helt ligesom traditionel ledelse i en hvilken som helst anden virksomhed.

Og sidst, men ikke mindst, arbejder partnerskabsudvikleren med at sikre, at partnerskabets ledelse er velfungerende. Der faciliteres månedlige møder om, hvordan samarbejdet kører, og temperaturen på samarbejdet dokumenteres via en gentagende meningsmåling. Derudover faciliterer partnerskabsudvikleren også årlige evalueringsworkshops for ledelsen, hvor der bliver afsat tid til at kunne komme i bund med justeringer og kalibreringer af samarbejdskulturen.

## Litteratur

Carlzon, J. (1985). *Riv pyramiderne ned! En bog om chefen, lederen og det nye menneske*. København: Gyldendal.

## Om forfatteren

**Britt Nemmøe** er uddannet arkitekt fra KADK i 2003 og har arbejdet med almen boligrenovering i mere end 15 år. Hun er associeret partner i RUBOW arkitekter og har forretningsansvar for den almene sektor. Derudover er hun medlem af den operationelle ledelse i det strategiske partnerskab fsb HJEM.

## 9 DEN AGILE MINDRE PORTEFØLJE

Af **Bente Rørbæk Jørgensen**, arkitekt og partner,  
Rørbæk og Møller Arkitekter A/S

**Susanne Skjellerup Thomsen**, forretningsudviklingschef,  
EKJ Rådgivende Ingeniører A/S

*DSP PLUS er det ene af de to første fireårige strategiske partnerskaber, som blev udbudt af Københavns Kommune i 2016, og partnerskabet er overordnet kendetegnet af en mindre, men bred opgaveportefølje med variation i såvel de forvaltninger, der har bestilt byggerierne, som projekternes størrelse, type og funktion.*

*Partnerskabet DSP PLUS udgøres af Byggeri København (ByK), Jakon A/S, EKJ Rådgivende Ingeniører A/S, Rørbæk og Møller Arkitekter A/S, med underrådgiverne Leth & Gori ApS og Schul Landskabsarkitekter.*

*Projektporteføljen blev ved udbud i 2016 estimeret til ca. 600 mio. kr. og har ved indgangen til 2021 en kontraktværdi på omkring 500 mio. kr. Ved afslutningen af de igangværende projekter skønnes den samlede omsætning at nå minimum 750 mio. kr. Porteføljen er sammensat af mange mindre og mellemstore projektopgaver med en anlægssum i størrelsesordenen fra 5 mio. kr. til 200 mio. kr. Projektopgaverne omfatter alt fra nybyggeri, ombygninger, tilbygninger, renoveringer og bevaringsarbejde til genhusning, screening og brandsikring.*

*Rammeaftalen blev udbudt med det formål at håndtere en bred variation af projekter for seks af kommunens syv forvaltninger med opgaver inden for især kultur og fritid samt botilbud for såvel ældre som unge udsatte medborgere.*

*Navnet DSP PLUS repræsenterer de fire hjørnesten i fundamentet for vores partnerskab: Proces, Læring, Udvikling og Samarbejde.*

## En udbytterig rejse i fællesskab

Vi i DSP PLUS, arkitekter, ingeniører og udførende, havde ved rammeaftalens start store forventninger til de faglige resultater og organisatoriske erfaringer, som vi kunne opnå ved at deltage i det strategiske partnerskab med Byggeri København. Når vi nu som arkitekt og ingeniør ser tilbage på de seneste fire år, har det været en inspirerende udviklingsrejse, hvor vi i fællesskab med Jakon, bestillerforvaltningerne og Byggeri København har været med til at bryde ny jord i arbejdet med strategiske partnerskaber i Københavns Kommune.

Vi har lært meget undervejs, udviklet os som samarbejdspartnere, skabt fælles processer og håndgribelige værktøjer til videndeling og høstet gode praktiske erfaringer med vores struktur for samarbejdet.

Det er dette arbejde, som vores konklusioner og anbefalinger tager udgangspunkt i. Alt var nyt for os i 2016, og med dette kapitel ønsker vi at dele ud af vores erfaringer med dels selve det strategiske partnerskab og dels størrelsen på vores portefølje.

### Skab tillid på tværs

Vi har begge været meget tæt på alle processer undervejs, fra tilbudsfasen til de igangværende byggerier, som vi følger løbende som repræsentanter fra vores respektive virksomheder i partnerskabets operationelle ledelse.

En af de væsentligste erfaringer fra vores samarbejde er vigtigheden i at skabe en fælles kultur og målsætning, hvis det fulde potentiale af samarbejdet skal indfries. For os har det været inspirerende at opleve, hvor lærerigt og udbytterigt et samarbejde kan blive, når der arbejdes målrettet på at skabe en fælles kultur med et tillidsfuldt og respektfuldt rum på tværs af de forskellige faggrupper og organisationer i byggebranchen. Det medvirker til at udviske de traditionelle firmaskel og -interesser, som ofte præger den måde, vi løser opgaver på, og en forankret og afstemt fælles kultur medvirker således til at understøtte ambitionen om at indfri samarbejdets fælles målsætninger. Et velfungerende strategisk samarbejde fordrer derfor en kontinuerlig indsats på dette område i alle faser og i takt med, at der kommer nye aktører ind i partnerskabet.

Selv om Jakon, Rørbæk og Møller og EKJ's samarbejde om DSP PLUS tog udgangspunkt i vores allerede eksisterende samarbejdsrelationer, har vi været meget opmærksomme på at understøtte en endnu dybere forståelse for og accept af de særlige forudsætninger, som hver partner har bragt ind i fællesskabet. Samtidig har både vi og bygherre været meget opmærksomme på at inkludere bygherreorganisationen som en ligeværdig part i relationsarbejdet, idet der også hos Byggeri Københavns ledelse og projektmedarbejdere har været ønske om og behov for at lære at arbejde i et partnerskab.

Vi skabte dermed et solidt grundlag for en fælles dialog og udvikling af byggeriet og dets processer.

## **Fælles målsætninger**

Da vi vandt udbuddet med DSP PLUS, gik vi direkte i gang med de første projekter, samtidig med at vi i tæt dialog med Byggeri København udforskede og formulerede de tanker og ideer, der skulle manifestere målsætninger og værdier for vores fælles strategiske partnerskab.

Vi skabte et fælles afsæt for de kommende års videreudvikling og samarbejde, og som noget af det første afholdt vi en strategiworkshop med deltagelse af 50 medarbejdere med repræsentanter fra alle parterne: bygherre, rådgivere og udførende.

På workshoppen blev de indledende skridt for opbygningen af vores fælles kultur og praksis taget, og efterfølgende har de deltagende medarbejdere i høj grad været kulturbærere i vores videre udvikling af samarbejdet i partnerskabet.

Vi definerede bl.a. følgende væsentlige fælles kulturtræk:

- Kundefokus
- Forandringsparathed og nytænkning
- Dybe relationer og tillidsfuldt samarbejde
- Forbedringsfokus og positiv fejlkultur
- Anerkendelse og inddragelse af hinanden
- Nedbrydning af faglige grænser
- Ordentlighed
- Flad struktur og direkte kommunikationsveje.

Sammen fandt vi frem til, hvordan vi ville håndtere opgaven, vi formulerede partnerskabets målsætninger, fintunede organisationen og fordelte arbejdet med udviklingen af redskaber og værktøjer, alt imens vi fik etableret et projektkontor og kom i gang med de første opgaver. Populært sagt asfalterede vi, mens vi kørte.

Resultatet af de indledende workshops blev en formulering af en fælles ambition:

*Vi vil gennem eksempler og resultater bevise, at vi i fællesskab har sat en ny dagsorden for byggeriet, der nedbringer spild, skaber arbejdsglæde og nye muligheder for alle i og omkring SP.*

Målsætning fra vores første strategiworkshop i marts 2017.

Vi fik fra begyndelsen skabt rammerne for et "fælles værksted", hvor vi både ledelsesmæssigt og operationelt rykkede tæt sammen – både som rådgivere og med de øvrige partnere. Set med vores øjne har netop porteføljens størrelse givet os den styrke, at vi som ledelse er tæt på projekterne og processerne og dermed har mulighed for at understøtte en stor agilitet i samarbejdet.

Vi er blevet spurgt til udfordringerne ved en mindre portefølje. Efter mere end fire års partnerskabsarbejde er det vores erfaring, at det bestemt kan være en fordel med en mindre portefølje, især når man er bevidst om sammensætningen af og kontinuiteten af opgaverne undervejs. Vi er dog opmærksomme på, at etableringen af en fælles kultur, som understøttes og videreudvikles løbende, kan udgøre en forholdsmæssig større udgift på en lille portefølje.

## **Projekterne i DSP PLUS**

Rammeaftalen for DSP PLUS er som beskrevet en bred og varieret portefølje med mulighed for bestillinger fra seks af kommunens syv forvaltninger. En status over de indgåede aftaler i partnerskabet viser, at vi har projekter, der spænder i arealstørrelse fra ca. 450-12.000 m<sup>2</sup> pr. projekt.

Det første gennemførte projekt inden for rammerne af det strategiske partnerskab var Elefanthuset i De Gamles By på Nørrebro – et ak-

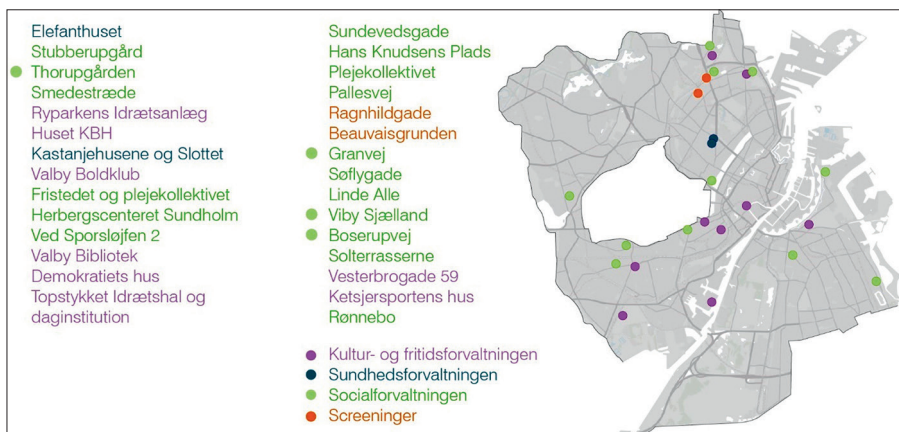
tivitetscenter for kræftramte mænd i Københavns Kommune. Opgaven blev udviklet af Leth & Gori frem til hovedprojekt, og den blev overtaget af DSP PLUS umiddelbart før udførelsesfasen og kunne således anvendes som pilotprojekt for konkret afprøvning af partnerskabets prissætningsmodel og danne grundlag for vores efterfølgende håndtering af budgettering i de første projekter med planlægning og projektering. Det var med stor glæde for hele partnerskabet, at projektet og Leth & Gori derefter modtog dels Arkitektforeningens pris, Store Arne, i 2019, dels Københavns Kommunes Bygningspræmie i 2020.

Muligheden for at igangsætte et projekt til udførelse ved partnerskabets opstart gav stor værdi. Både hvad angår afprøvning af teori til praksis – fra skrivebord til byggeplads – og ved afprøvning af den aftalte prismodel. Vi fik således mulighed for at teste ”teorien” og tilrette samarbejdsprocesser og aftaleforhold hurtigt og i mindre skala inden udrulningen på større og flere projekter.

Vores igangsatte projekter i porteføljen (se figur 1) er som nævnt i høj grad udviklet i samarbejde med Socialforvaltningen (SOF) med vægt på botilbud og herberg for blandt andre psykisk syge og hjemløse. Der er i sensommeren 2021, ved udarbejdelsen af dette kapitel, to afleverede botilbud: Hans Knudsens Plads og Stubberupgård, mens der er tre under udførelse: Thorupgården, Smedestræde og Ved Sporsløjfen. Vi har syv projekter under projektering, og yderligere tre botilbud er på vej på byggeprogramniveau.

For Sundhedsforvaltningen (SUF) har vi udført brandsikring af eksisterende ejendomme i De Gamles By, og for Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF) har vi gennemført planlægningsfasen for blandt andet nyt Valby Bibliotek på Toftegårds Plads og Ketsjersportens Hus på Amager.





**FIGUR 1.** Oversigtskort over porteføljen i DSP PLUS. Projekter placeret uden for kommunegrænsen er angivet med ●.

## Udvalgte projekter i DSP PLUS

- Stubberupgård ved Borup er et botilbud for sindslidende borgere efter servicelovens § 108. Projektet omfatter nybyggeri, ombygning og renovering af i alt 44 boliger med tilhørende service- og fællesarealer. Det er projektets vision, gennem en transformation af gårdanlæggets historiske, bevaringsværdige bygninger og opførelsen af nye boliglænger, at styrke og udvikle botilbuddet som en helende og imødekommende ramme omkring beboernes liv og det socialpædagogiske arbejde. Byggeperiode 2019-2021.
- Smedestræde 2 i det gamle Valby, som skal huse 24 boliger til unge med udviklingshandicap, er inspireret af den historiske kontekst og Socialforvaltningens vision om et botilbud, som bedst muligt danner ramme om de unges udvikling af selvstændighed og selvhjulpethed. Byggeriet er formgivet, så der skabes en vekselvirkning mellem afskærmede rum til det private liv og rum, der åbner op for dialog med lokalområdet. Vi har i tæt samarbejde med Byggeri København og Socialforvaltningen arbejdet med at omsætte FN's 17 verdensmål til konkrete og bæredygtige initiativer, som er tilrettet projektets vilkår og vision.

- Nyt Valby Bibliotek er et moderne og fremtidssikret bibliotek med plads til fordybelse og møder på tværs af kulturer, alder og interesser. Biblioteket placeres som en fritstående bygning på Toftegårds Plads med en udformning og karakter, som aktivt åbner sig ud mod omgivelserne og indgår i et tæt samspil med de øvrige kulturtilbud og den nye helhedsplans omkringliggende byrum med plads til lokale begivenheder og kulturelle arrangementer. Samlet udgør de rammen om kulturens plads i Valby.

## **Den mindre portefølje med flere bestillere**

Vi har spurgt os selv, hvordan den optimale størrelse på en portefølje i et strategisk partnerskab ser ud, og hvilket omfang af bestillere der er hensigtsmæssig. Vores erfaring er, at det i højere grad er spørgsmålet om sammensætningen af opgaverne og kontinuiteten i projekterne, der har betydning for en god portefølje, idet partnerskabet fungerer bedst, når alle parter har en kontinuerlig aktiv rolle på de igangværende projekter og det er muligt at fastholde en kernestab af medarbejdere.

Vi har leveret opgaver af meget forskellig karakter, både med hensyn til bestillerforvaltning og med hensyn til opgavernes funktion og målgrupper. Som vi har nævnt indledningsvist, er et tæt samarbejde, en afstemt proces og en fælles kultur i partnerskabet helt grundlæggende vigtigt. I et partnerskab med flere bestillere skal man på samme vis være opmærksom på, at bestillerne tillige repræsenterer forskellige kulturer med varieret forståelse for og indsigt i byggeriets processer.

Derfor skal alle være bevidste om, at en portefølje med mange forskellige bestillere, uanset porteføljens størrelse, kræver en fælles indsats, for at alle udvikler en god relation, og for at indsigten i partnerskabet breder ud og fintunes hvad angår alle de involverede brugerorganisationer. Det er forudsætningen for at opgaveløsningerne kan findes og udvikles med et fælles afsæt i et tillidsbaseret samarbejde med brugerne, og resultaterne af denne vigtige og værdiskabende proces indarbejdes. Vi ser et godt potentiale i størrelsen af vores portefølje, fordi vi med den mindre mængde af samtidige opgaver har op-

levet et tæt samarbejde i partnerskabet, hvor vi har opnået en indsigt, fortrolighed og kendskab til netop de bestiller- og brugerrepræsentanter, som vi har mødt. Det har givet os den fordel, at vi har fået indsigt i særlige udfordringer for konkrete opgavetyper.

## **Vores fælles kultur og organisation**

Det er kendetegnende for DSP PLUS som partnerskab, at vi fra første færd har prioriteret en fælles kultur og drift. Vi har fra begyndelsen sammensat en fast stab af medarbejdere, vi har etableret et fælles projektkontor, og med blandt andet gentagende kultur- og læringsworkshops samt forbedringsevents har vi arbejdet på at skabe rammerne for en kultur med høj grad af tillid og respekt for hinanden.

Når vi i dag ser på udkommet af vores indsats, må vi sige, at vi er nået længere, end vi havde turdet forestille os. Det kræver tålmodighed at vende en "supertanker" og ændre tænkemåden i forhold til de traditionelle samarbejdsformer, men over tid kan vi se en udvikling og forbedring. På tværs af entreprenører, arkitekter og ingeniører er vi blevet hinandens kolleger i et tæt partnerskab i DSP PLUS, og med faste samarbejdspartnere fra bygherres side har det været muligt at skabe rammerne for at arbejde med de optimeringer, som er hele forudsætningen for selve partnerskabsidéen.

## **Investér i relationer**

Det er helt essentielt, at man er bevidst om at nedbryde fordomme og bias om hinandens faggrupper. Derfor har vi vægtet højt at lære hinanden godt at kende og forstå og respektere hinandens forudsætninger på tværs af alle parter: bygherre, rådgivere og udførende.

Man skal gøre sig klart, at tillid og den fælles kultur og fordelene ved partnerskabet ikke bare kommer af sig selv. Det kræver en investering i tid at opbygge relationerne, men gevinsten ligger i, at vi ved at skabe det tillidsfulde rum, hvor vi tør at være åbne over for hinanden, får mulighed for at dele de gode og dårlige erfaringer og dermed udnytte læringen til at forbedre os fremadrettet på tværs af hele porteføljen.

Vi har endvidere på baggrund af det længerevarende og åbne samarbejde opnået at få en mere nuanceret indsigt i bygherres og bestillers arbejdsprocesser samt forståelse for, hvordan vi kan agere proaktivt i kommunens rum og målrette vores leverancer, så de understøtter den politiske beslutningsproces.

## **Få alle med i processen**

Tidlig involvering af den udførende entreprenør har været en grundpræmis for det strategiske partnerskab med Københavns Kommune. Selv om den måde at organisere byggeprojekter på er velkendt, bærer den fremherskende samarbejdsform i branchen stadig præg af den traditionelle proces med indledende planlægning og projektering udført af arkitekt- og ingeniørrådgivere og efterfølgende prissætning og udførelse af entreprenøren.

Det kræver både træning og vedholdenhed at fralægge sig de traditionelle roller og de forudindtagede meninger, som hver part i et byggeprojekt bringer ind i samarbejdet. Men først og fremmest kræver det tillid til, at vi med fokus på det samme mål i fællesskab kan optimere resultatet for alle parter. Den tidlige inddragelse af entreprenørkompetencer i vores partnerskab har givet rådgivere og bygherre en udvidet indsigt i de udførelsesforhold, som kan have betydning for realisering af projekterne, herunder konsekvenser for tid og økonomi, ved valg af konkrete løsninger. Samtidig har entreprenørens medarbejdere, som har fulgt projekterne tæt i de tidligere faser, fået større kendskab til brugerhåndtering og beslutningsprocesser, som kan hjælpe med at forstå de prioriteringer og valg, der skal tages, før spaden stikkes i jorden. Med alle parter omkring bordet er bygherren blevet klædt på til at kunne træffe beslutninger på baggrund af konsekvensvurderinger med bidrag fra både rådgivere og entreprenør.

## **Ledelsen har hands-on**

På grund af partnerskabets mindre størrelse er organisationen solidt repræsenteret af ledende medarbejdere fra ByK, Jakon, Rørbæk og Møller samt EKJ i både styregruppe og operationel ledelse.

Der skal investeres i tid og ressourcer, når ledende medarbejdere

fra virksomhederne i partnerskabet skal afsættes til den fælles ledelse, men resultatet og fortjenesten er, at vi er beslutningsdygtige, er agile og har en kort vej fra ledelsen til projektmedarbejdere. Vi har også mærket, at det har haft stor betydning for ByK, at vi med det nære og personlige ledelseslag hver især repræsenterer ledelsen i vores bagland og dermed kender svagheden og styrken i hver vores organisation.

### *Et fælles projektkontor understøtter videndeling og sparring i partnerskabet*

For at skabe rammerne for den fælles kultur og drift har vi i DSP PLUS oprettet et fælles projektkontor i tilknytning til arkitektrådgiver Rørbæk og Møller Arkitekter.

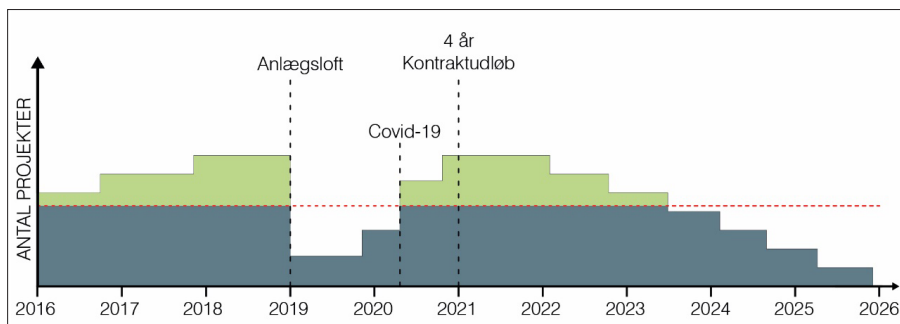
Det fælles projektkontor giver fordelene i at være tæt på hinanden fra de første faser, og man bliver hinandens kolleger på tværs af organisationerne. Når man sidder sammen, opstår en helt naturlig mulighed for sparring og videndeling, som er en vigtig brik i at få et partnerskab til at fungere optimalt. Et samlet projektkontor medvirker også til at ryste de forskellige organisationer sammen og giver mulighed for gennem indretningen af projektkontoret at skabe en fælles identitet.

Den faste stab af medarbejdere fungerer desuden som ambassadører for den fælles arbejdskultur, når nye medarbejdere støder til i kortere eller længere forløb. Fordi vores portefølje er mindre og varieret sammensat, ligger der en udfordring i, hvor nemt det er at have en fast fuldtidsstab på det fælles kontor. F.eks. er ingeniørerne i højere grad specialister på deres fagområder, og hvis der ikke kan tilvejebringes en opgavemængde, der er stor nok til at beskæftige flere ingeniører på projektkontoret, opstår der behov for den kollegiale sparring med "baglandet" i egen organisation.

I vores partnerskabs første år, hvor opgaveporteføljen især bestod af planlægnings- og programmeringsfaser, havde særligt arkitekterne og nøglepersoner hos entreprenøren mulighed for at arbejde fuldtid på projektkontoret. For bygherre, ingeniør og landskabsarkitekt har vi i højere grad bevidst tilrettelagt faste mødedage i forbindelse med afholdelse af projekterings- og projektgruppemøder, mens der på de øv-

rige dage er mulighed for at arbejde på eget kontor. Udfordringen har på samme vis været at få specialisterne med helt ind i kernen af partnerskabet, da deres tidsforbrug på projekterne ikke kunne berettiggel tilstedeværelsen i samme omfang. Her har vi blandt andet arbejdet med at synliggøre deres rolle gennem temamøder og workshops. Ved en lille portefølje, hvor der ikke er kontinuerlige ressourcer til et større, selvstændigt projektkontor, kan projektkontoret således med fordel forankres hos en af partnerne for at sikre robusthed over for skiftende behov undervejs.

I forbindelse med reduktion af opgaveporteføljen som følge af anlægsloftet blev brugen af projektkontoret tilsvarende reduceret (se figur 2), og da flere af opgaverne igen blev igangsat med hævnning af anlægsloftet under covid-19, overgik den fælles projekterings- og mødeaktivitet på grund af covid-19-restriktionerne til primært at ske via digitale platforme som f.eks. Teams. Vi har derfor – efter fire års samarbejde – endnu ikke udnyttet det fulde potentiale for projektkontoret, men det er tydeligt, at de indledende investeringer i et tæt samarbejde og det mindre projektkontor gjorde overgangen til digital mødeafholdelse under covid-19 nemmere.



**FIGUR 2.** Påvirkninger, som anlægsloft og covid-19 har medført – DSP PLUS har løbende tilpasset medarbejderstaben på projekterne og det fælles kontor.

## Kontinuitet og agilitet

Kontinuiteten i bemanningen er vigtig at nævne her, for både hos bygherre, rådgiver og udførende går viden og fælles erfaringer lettere tabt

ved stor udskiftning af de involverede personer. Kontinuiteten styres i høj grad af et flow i opgaverne, hvilket netop har været en udfordring med f.eks. ændringer i anlægsloftet, et forhold, som ikke var kendt ved aftalestart.

Vores partnerskabs størrelse, struktur og sammensætning har givet os en mulighed for at være fleksible og arbejde bevidst med at fastholde en kernestab af medarbejdere i partnerskabet, så de har arbejdet med andre eller flere af partnerskabets opgaver sideløbende. På den måde fandt vi en vej til at holde gang i "butikken", selv om opgavetilgangen faldt undervejs. Og med stigende opgavemængde har vi videst muligt sammensat projektgrupperne, så vi altid har nøglepersoner hos enten rådgiver, bygherre eller entreprenør, der bærer erfaringen fra den fælles proces, viden og kultur videre i DSP PLUS.

### **Løs konflikten, inden den opstår**

Vi arbejder systematisk med at løse konflikter og udfordringer tidligt i forløbene og på lavest mulige operationelle niveau. Vi har udviklet et værktøj, der tilser, at projektgrupperne selv udfører en løbende evaluering af samarbejdet og adresserer problemer, inden de udvikler sig til reelle konflikter. Samtidig høster vi på erfaringsopsamlingen mellem projekterne, hvor løsningen af en konflikt eller udfordring i ét projekt kan bruges på efterfølgende projekter. Det indfrier samtidig den målsætning hos Byggeri København at opnå den billigere og bedre byggeproces, når der ikke skal trækkes på forvaltningsressourcer til konflikt håndteringen.

Det tillidsbaserede og strategiske partnerskab med tidlig inddragelse af udførende via en åben og løsningsorienteret dialog giver ifølge vores nuværende erfaring afgjort en større eksekveringssikkerhed og dermed et lavere konfliktniveau end ved mere almindelige udbud.

### **Udbytte af DSP PLUS**

Vores nuværende erfaringsopsamling af vores partnerskab baserer sig på vores samarbejde og udvikling siden 2016, og det er vigtigt at

nævne, at vi ser frem til fortsat at høste af de kommende års erfaringer fra færdiggørelse og aflevering af de projektopgaver, som afsluttes frem til og med 2025 – afhængigt af kommende bevillinger til allerede igangsatte projekter. Forventningerne til effekten af vores partnerskab var hos både Byggeri København, rådgivere og udførende, at vi ville udvikle værktøjer og redskaber til videndeling og erfaringsopsamling, opnå gentagelseeffekter og være innovative på tværs af opgaveporteføljen, så vi derigennem kunne indfri Københavns Kommunes målsætninger om bedre og billigere byggeri til tiden.

Når målet med partnerskabet er at optimere byggeriet på flere parametre, er det ikke alene størrelsen, men i lige så høj grad sammensætningen af porteføljen, man skal være bevidst om. I den bedste verden vil sammensætningen sikre et flow med tidsforskudte opgaver, så både bygherre, rådgivere og entreprenør løbende kan høste af erfarings- og videndeling fra projekt til projekt.

## **Kend opgavebestillers behov**

Gennem det længerevarende tillidsfulde samarbejde, hvor der kontinuerligt er modtaget flere opgaver fra samme bestiller, har vi som arkitekt- og ingeniørrådgivere opnået en stor indsigt i forvaltningernes behov, og vi har derfor fleksibelt og erfaringsbaseret kunnet levere løsninger, der modsvarer disse, som tilpasser sig variationerne i de enkelte projekter og understøtter en fælles udvikling. Ved at løse flere opgaver med blandt andet samme type botilbud til Socialforvaltningen har vi i DSP PLUS dertil opnået en specialisering undervejs vedrørende helt konkrete funktionsspecifikke løsninger. Her har samarbejdet givet os mulighed for at videreudvikle løsninger fra projekt til projekt og dermed optimere måden, hvorpå kravspecifikationen opfyldes.

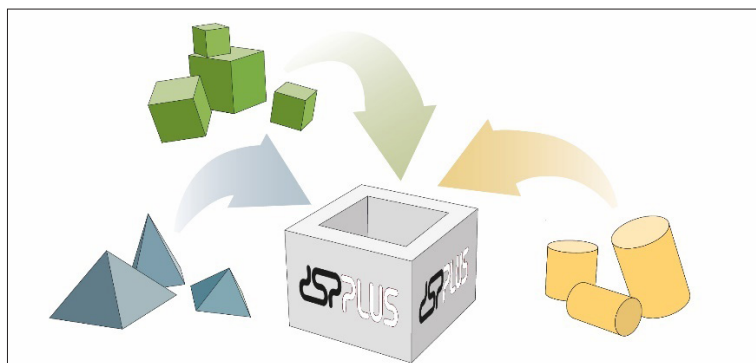
Det længerevarende samarbejde og dialogen mellem bestiller, Byggeri København, rådgivere og entreprenør har betydet, at vi efter gennemløb af en lang række projekter har kunnet rådgive ud fra en mere tilbunds gående og forventningsafstemt behovsafdækning i de tidlige faser og dermed opnå en større budgetsikkerhed. Hermed kan arbejdet i de efterfølgende faser målrettes mod at opnå bedste kvalitet inden for budgettet.



## Videndeling på tværs

I DSP PLUS betyder den varierede opgaveportefølje, at vi har fokus på at opnå gentagelseeffekter og videndeling på tværs af forskellige typer opgaver. Uanset bestillerforvaltning kan vi udnytte stordriften i porteføljen i det tidlige og tætte samarbejde mellem rådgivere og udførende. Man skal bestemt ikke underkende, at den variation i porteføljen holder os fagligt på tæerne og er et velkomment input, som kan betyde nye og innovative løsninger på tværs af opgavetyperne.

En kendetegn for DSP PLUS er derfor i høj grad, at vi som mindre portefølje har haft stor mulighed for tværfaglig sparring, da samarbejdet nødvendigvis foregår på tværs af projekterne (som illustreret i figur 3). Medarbejderne arbejder naturligt på flere samtidige projekter og opsamler dermed erfaringer og viden til gavn for hele opgaveporteføljen.



**FIGUR 3.** Vi kan i DSP PLUS håndtere en stor variation af projekter både i opgavetype, funktion og udførelse.

Med variationen i opgavetyper – fra idrætsfaciliteter til herberg for hjemløse og alt fra renoveringer og genhusningsbehov til nybyggerier og rådgivning i bæredygtighedsprincipper – er det i høj grad processerne og de konkrete værktøjer, som vi udvikler og genbruger undervejs.

Det er f.eks. de udviklede processer og paradigmer, vi anvender i forbindelse med aftaleindgåelse, afleveringer, faseskift, prissætning, evaluering og optimering, og som uafhængigt af opgavetypen kontinu-

erligt genbruges og forbedres. Man opnår et fælles sprog og en åbenhed for innovation mellem bygherre, arkitekt, ingeniør og entreprenør, når man i partnerskabet gennemgår de samme forhold på flere projekter, og alle kan se potentialet i at videreføre og forbedre processerne og løsningerne til de andre projektopgaver i porteføljen.

Som et eksempel på denne udvikling og mulighed for at opnå fleksibilitet i typen af løsningsmodel kan vi nævne den særlige planlægning og budgettering, som vi udviklede i forbindelse med et brandsikringsprojekt i De Gamles By på Nørrebro. På projektet, som omfatter flere ejendomme, blev der i den indledende programmeringsfase udviklet et særligt typekatalog, hvor konkrete udbedringsforslag blev projekteret og prissat. Dette typekatalog blev anvendt på efterfølgende ejendomme – både i De Gamles By og på andre projekter i vores portefølje. Eksemplet viser, hvordan man kan implementere en ny og tidsbesparende og eksekverbar løsning inden for rammeaftalens overordnede principper med fordele for både bygherre, bestillere og entreprenør.

## **Kontinuitet i planlægningen**

For at indfri målsætningerne for partnerskabet med bedre styring af anlægsudgifter, høj kvalitet i rådgivning og udnyttelse af økonomien er kontinuiteten i processen et vigtigt parameter. For at opnå en optimal udnyttelse af den mindre portefølje er det derfor vigtigt, at sammensætningen af opgavetyper og igangsættelsen af opgaverne planlægges bevidst i et flow, der sikrer løbende opgaver for projektgrupperne. For bygherre stiller det derfor krav til god planlægning af porteføljen, hvor projekterne kan påbegyndes, så vi som arkitekter, ingeniører og entreprenører kontinuerligt kan overføre vores forbedringer og viden mellem projekterne.

Sammensætningen af opgavetyper betyder også, at man med mange små projekter nemmere høster fordelene af gentagelseseffekten, mens det kan være sværere at nå at udvikle nye værktøjer. Omvendt vil man med samtidig eksekvering af flere store ens opgavetyper kunne høste flere fordele på udviklingen af værktøjer, men have sværere ved at opnå gevinsten ved gentagelseseffekten. Med

vores porteføljes størrelse og sammensætning oplever vi netop at kunne være agile, og vi kan håndtere opgaver ad hoc, fordi alle i partnerskabet er omstillingsparate, og fordi værktøjer og processer ikke er fastlåste og fremstillet til kun én projekttype eller ét funktionsprogram i porteføljen.

## **Erfaringer fra DSP PLUS**

Som nogle af de første aktører i et strategisk partnerskab kan vi her i 2021 se tilbage på vores fælles udviklingsarbejde i DSP PLUS siden 2016. Det har givet os et stort kendskab til hinanden på tværs af organisationerne og konkret knowhow til fremadrettet at arbejde i strategiske partnerskaber i samme eller andre formater. Undervejs har vi bestemt været udfordret af alt fra benspænd i form af f.eks. anlægsloft og covid-19 til de udfordringer, der helt naturligt opstår, når alle involverede skal omstille sig til nye procedurer og processer sideløbende med at der er fremdrift på projekterne. Når vi er blevet mødt af udfordringer, har vi forsøgt at bevare fokus på den overordnede strategisk ambition ved at fastholde medarbejdere og opsamle viden og erfaringer.

I DSP PLUS er den fælles kultur en hjørnesten, og det er væsentligt i en mindre portefølje som vores, at ydre påvirkninger med justeringer op og ned i ordretilgang stabiliseres, så kernestaben og dermed den opnåede fælles viden fastholdes. Et nøglebegreb for os er derfor kontinuiteten i opgaverne. Med en mindre og varieret opgaveportefølje har vi i DSP PLUS opnået specifikke erfaringer med at opnå stordrift på tværs af forskellige opgaver, at omsætte erfaringer i processer fra projekt til projekt, at bevare en fælles kultur i en fast, men mindre medarbejderstab og at opnå et tæt og tidlidsfuldt samarbejde mellem entreprenører, arkitekter og ingeniører i fællesskab med Byggeri København.

For at opnå stordriftseffekten i de mindre opgaveporteføljer er det vigtigt at tilpasse ambitionerne til indholdet og porteføljens volumen, og bygherre må derfor grundigt overveje det potentiale, man specifikt ønsker udløst af porteføljen i det enkelte partnerskab. Hvis partnerskabet eksempelvis alene omhandler fem byggeprojekter af samme

type, skal de kunne tilrettelægges, så man bringer læring fra det første byggeprojekt over i det næste osv. Ambitionen for de mål, der ønskes opnået, skal være realistiske og følge porteføljens størrelse, så det kan betale sig og være en god forretning for alle. Det er samtidig vigtigt at inddrage og anerkende de enkelte faggruppers værdier, så arbejdsglæden og motivationen fastholdes i alle led af partnerskabet. Dette er grundlæggende vilkår for at opnå et succesfuldt partnerskab.

Vores budskab til kommende udbydere af strategiske partnerskaber er derfor, at mindre porteføljer har store potentialer, og udgør et alternativt indspark til den traditionelle totalentrepriseorganisation. En mindre portefølje åbner samtidigt op for at flere og mindre aktører kan deltage og bidrage, qua sin mindre størrelse, til at diversiteten i udbudsformer understøttes, hvilket er vigtigt for at byggesektoren forbliver alsidig og agil.

## Om forfatterne

**Bente Rørbæk Jørgensen** er som ansvarlig partner på aftalen medlem af den operationelle ledelse i DSP PLUS. Hun har gennem mere end ti år varetaget den daglige ledelse af flere af tegnestuens rammeaftaler, herunder Bygningsstyrelsen og Københavns Universitet, samt forestået forandringsledelse og brugerinddragelse i forbindelse med organisationsændringer og projekter i såvel privat som offentligt regi i over tyve år og har derigennem omfattende erfaring med ledelse og udvikling af længerevarende tillidsbaserede samarbejder.

**Susanne Skjellerup Thomsen** er EKJ's repræsentant i den operationelle ledelse i DSP PLUS. Hun har beskæftiget sig med ledelse i mere end 25 år. Først som projektleder for ingeniørydelser og siden 2003 som team- og afdelingsleder i EKJ, og hun har derfor indgående kendskab til byggeriets aftale- og samarbejdsforhold. Susanne repræsenterer endvidere EKJ i en intern styregruppe i et af de andre, mindre, strategiske partnerskaber – L:Eg med Egedal Kommune.

Teksten er udarbejdet i samarbejde med journalist Anne Kathrine S. Rosener.

# 10 KALKULATIONER OG BUDGET

*Af Bo Grenaa Bodi, porteføljechef og tilbudschef, Enemærke & Petersen a/s*

*Klaus Eichild Pedersen, porteføljechef og tilbudschef, Enemærke & Petersen a/s*

## Indledning

### **Onboarding – er det vigtigt for samarbejdet?**

I en hverdag, hvor mange medarbejdere bidrager til partnerskabet på flere niveauer, er det altafgørende, at alle er del af den samme organisationskultur og forstår denne. Den enkelte medarbejder skal således forstå partnerskabets struktur og rytme, men omvendt skal partnerskabet også få den enkelte medarbejder til at føle sig set, hørt, ansvarlig og inkluderet. Et udsagn, som vi ofte møder undervejs i vores daglige arbejde i det strategiske partnerskab mellem ByK og TRUST, er:

*”Sådan plejer vi ikke at gøre.”*

Men i et strategisk partnerskab er aftalen netop at afprøve noget nyt, og derfor bliver der udviklet skabeloner, dokumenter og værktøjer, som har til formål at understøtte de nye, aftalte processer. Det er helt afgørende for samarbejdet, forståelsen samt vores fælles succes, at de nyudviklede skabeloner, dokumenter og værktøjer bliver anvendt.

Strategiske partnerskaber er som enhver anden nyetableret virksomhed dybt afhængig af de rigtige mennesker som ambassadører og garanter for det gode samarbejde og den rigtige proces. Modsat er partnerskaber meget sårbare over for 'ikke-interessebaseret samarbejde' og generelt mennesker og processer, der er ikke-inkluderende.

### **Entrepenørrådgivning – hvad er det?**

I strategiske partnerskaber har totalentreprenøren en fantastisk mulig-

hed for at indgå direkte i et samspil med bygherrer, driftsherrer, ejere, brugere og det øvrige leveranceteam. Totalentreprenøren er med i de spæde opstartsfasen og kan bidrage med erfaringer og knowhow, særligt om økonomi, bygbarhed, risikoafdækning og realiserbarheden af et givent projekt. Totalentreprenøren har med andre ord fået en stemme og et ansvar for at varetage og løfte en ny fagdisciplin inden for den klassiske rådgivning. Det er totalentreprenørens fornemste opgave at holde det realiserbare projekt i centrum ved konstant at skabe balance mellem de enkelte fagområder i projekteringen, således at projektet modnes og formes til et sundt og eksekverbart projekt.

Vi er alle underlagt vores vaner, bevidst eller ubevidst, så når totalentreprenøren møver sig ind på rådgivernes typiske domæner, kan det godt virke ret provokerende. Nogle tolker det som et udtryk for mistillid eller kontrol, og andre ser det som en kærkommen mulighed for dialog, sparring og videndeling. Læringen her er, at man skal være tydelig i sit formål, og at læringen fra de første partnerskabsprojekter skal formidles videre til de kommende projekter, med fokus på formidling af værdien af entreprenørrådgivning.

## **Hvori ligger så værdien?**

I hverdagen kommer entreprenørrådgivningen til udtryk gennem løbende og naturlig sparring, der først for alvor folder sig ud, når et partnerskab har nået en vis tillidskultur. Man skal med andre ord turde blotte sig og udstille sine faglige kompetencer på både godt og ondt, før det for alvor skaber værdi.

Hvis entreprenørrådgivning skulle indgå i de klassiske ydelsesbeskrivelser, ville ansvarsområderne være:

- Budgettering (budgetansvar)
- Risikomanagement
- Design reviews (bygbarhed, kvalitet vs. økonomi)
- Realiserbarhed (screening af byggefelter/bygninger/bygbarhed)
- Byggepladslogistik og etapedeling (arbejds miljø, flow og logistik, etapedelinger mv.)
- Tidsplanlægning (særligt udførelsestidsplaner, men også hovedtidsplaner).

I det enkelte projekt er entreprenørrådgiveren således garant for bygbarhed og i sidste ende overholdelse af tid, pris og kvalitet. Herudover kan entreprenørrådgiveren bistå bygherren med teknisk due diligence forud for fx grundkøb og projektudvikling med afsæt i ovenstående ansvarsområder.

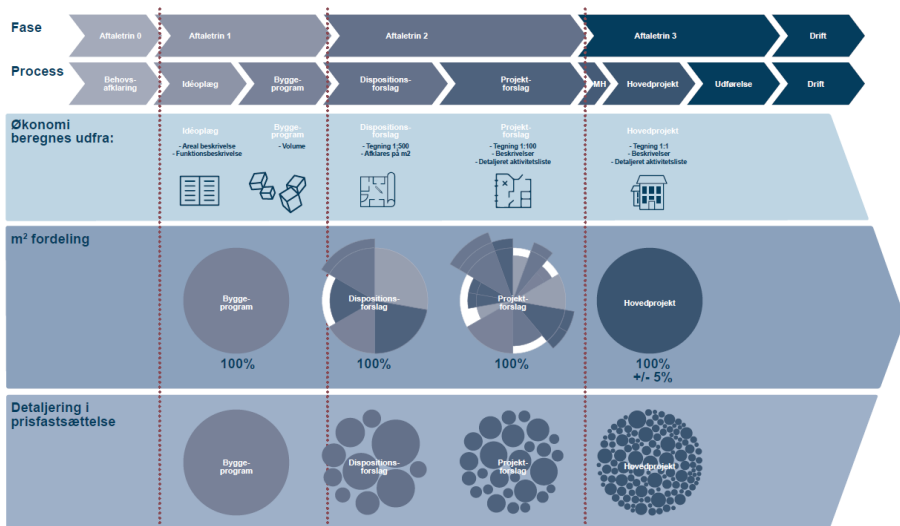
## **Økonomi**

Uanset om det handler om økonomi, tid eller kvalitet i projektet, er det altafgørende, at målet er klart og realistisk. Alle involverede skal med andre ord kende processerne og deres bidrag hertil. Når vi i dette kapitel er nysgerrige hvad angår kalkulationer og budgettering, ændrer det ikke ved den fælles forståelse for, hvad vi sammen står i – og hvor vi skal hen. Rejsen frem til et færdigt projekt er af afgørende betydning for både den fælles succes i et partnerskab, men også for realiseringen af det enkelte projekt.

### **Hvordan kalkuleres et projekt i et partnerskab?**

At være med som entreprenørrådgiver på projekterne fra dag et, ændrer hele tilgangen til projektøkonomien og måden, hvorpå vi kan navigere i kalkulationerne. Alt handler om forudsætninger, uanset om det er omfang, valg af materialer, valg af metode eller krav fra en lokalplan. Når disse forudsætninger, samt vejen dertil, er kendt af alle omkring projektet, giver en ændret tilgang til økonomien mulighed for at ændre processen, hvilket ikke er en mulighed der er til stede ved traditionelle licitationsopgaver på grund af manglende historik på projektets tilblivelse.

Projekterne kalkuleres på projektniveau i faserne byggeprogram, dispositionsforslag samt projektforslag (som vist i figur 1). Løbende med at projektet bliver mere konsistent og mere detaljeret, følger økonomien og kalkulationerne med. Projektøkonomien er derfor ikke kun, hvad en mursten koster, men også et indblik i bygbarhed, risiko og øvrige omkostninger i projektet. Vi anskuer altså økonomien som totaløkonomi opdelt i flere grupperinger hvor entreprenøren er med i maskinrummet fra dag et og kan bidrage i hele processen.



Figur 1. Kalkulationer foretaget i hver fase af et byggeprojekt.

## Hvordan prissættes et projekt, og hvordan sikres det, at et projekt overholder bevillingen?

Det klassiske projekt har typisk en kendt bevilling og dermed en budgetramme. Hertil kommer en bestilling af opgaven/projektet med tilhørende funktionskrav/rammebetingelser. Man kan med andre ord opfatte prissætningen som en "omvendt licitation" – altså 'hvad kan jeg få for pengene?'.

Den egentlige prissætning sker ved udgangen af faserne byggeprogram, dispositionsforslag og projektforslag. Fælles for prissætningen af nybyggeri og renoveringsprojekter i de tidlige faser er, at det økonomiske grundlag fastsættes ved brug af erfaringspriser på et overordnet m<sup>2</sup>-niveau. For at skabe økonomisk sunde projekter arbejdes der med tidlig identificering af omkostningsdrivere og tidlig detaljeret prissætning heraf. Der arbejdes således reelt med successiv kalkulation.

I den tidligere prissætning af porteføljens projekter har der været en tung involvering af samarbejdspartnere for at sikre et prisniveau, der en-til-en afspejler markedsniveauet. Qua en relativt ensartet portefølje og løbende dataindsamling på de enkelte projekter kan pris-



sætning ofte ske ved overordnet brug af erfaringspriser. I projektforslagsfasen prissættes et projekt med grundlag i beskrivende tilbuds-lister, modeller og tegninger, og den videre økonomiske formidling til bygherre sker gennem budgetforsiden. Budgetforsiden er et værktøj, der samler relevant økonomi op i grupperinger, der både taler ind i den klassiske kalkulation, men også taler sammen med økonomistyringen hos bygherre – to verdener, der sjældent taler samme sprog.

Gennem opbygning af erfaringer skabes muligheden for at arbejde med økonomiske forudsætninger. Økonomiske forudsætninger er et af nøgleelementerne i at kunne overholde et budget. Ved at skabe åbenhed og fælles forståelse om forudsætningerne sikres budgetoverholdelse. I hverdagen kræver det et utrætteligt fokus på økonomi og forudsætninger, hvilket er en af entreprenørens kernearbejdsopgaver. Hertil kommer løbende design-reviews og agilitet i projektteamet.

### **Hvornår foretages diverse kalkulationer, og hvem foretager disse?**

En af de helt åbenlyse fordele ved strategiske partnerskaber er, at den udførende part, entreprenøren, kan bidrage med prissætning, budgettering og økonomistyring allerede fra projekternes start. Entreprenøren tager med andre ord ejerskab tidligt i processen.

I byggeprogrammet og dispositionsforslaget arbejdes typisk med nøgletal og erfaringspriser. Priserne kvalificeres i dialog og samarbejde mellem rådgiver, entreprenør og leverandør. Ved afslutning af hver fase foretages en kalkulation med en tilhørende risikovurdering, således at projektøkonomien holdes inden for den kendte budgetramme. I projektforslagsfasen arbejdes med mere klassisk entreprenørprissætning inden indgåelse af totalentreprisekontrakten. I denne fase involveres hele leveranceteamet, herunder underentreprenører mv. (som vist i figur 1).

### **Hvad sker der, hvis et projekt ikke rammer targetprisen?**

Generelt for porteføljen i TRUST-sammenhæng arbejdes der med nybyggeri, der er underlagt et m<sup>2</sup>-prisloft, også kaldet maksimalpriskoncept. På renoveringsprojekter er der budgetteret med udgangspunkt i

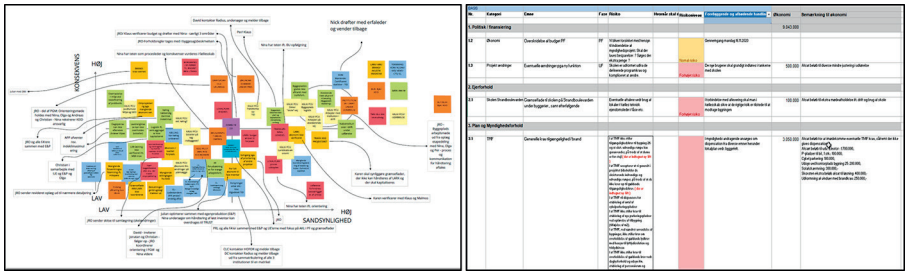
vedligeholdelsesstand samt puljer til særlige indsatser, fx modernisering, klimasikring mv. I de få tilfælde, hvor et nybyggeri ikke kan realiseres inden for budgetrammen, findes årsagen typisk i ændringer af projektets opdrag og forudsætninger eller direkte i forkert grundlag i projektets oprindelige finansielle grundlag.

I nybyggeriets tidlige faser arbejdes med nøgletal, der afspejler maksimalpriskonceptet (funktionskrav og prisloft i forbindelse med nybyggeri for Byggeri København). Hertil kommer projektspecifikke omkostninger, der varierer fra projekt til projekt ift. byggefelternes beskaffenhed. Meget tidligt er det derfor muligt at identificere økonomiske udfordringer, der i sidste ende kan betyde, at et projekt ikke kan realiseres i partnerskabet. I sådanne tilfælde kan bygherre vælge at løfte projektet ud på det klassiske licitationsmarked. Hvis et projekt i projektforslagsfasen ikke kan holdes inden for targetprisen, arbejdes der med optimeringsprocesser (det gør der løbende i faserne) og projektilpasning. Optimeringspotentiale samt projektilpasninger opsamles løbende som en bruttoliste, der i fællesskab med bygherren om nødvendigt kan aktiveres.

Renoveringsprojekterne kendetegnes ved en løbende proces og dialog med udgangspunkt i projektbestillingen ud fra bygningernes reelle vedligeholdelsesstand. Her skal der kontinuerligt prioriteres, da der sjældent er afsat midler nok. I flere tilfælde er projekter standset, da det har været nødvendigt at søge om flere midler. Vores opgave som strategisk partner består her i at yde god rådgivning med hensyn til en prioriteret renoveringsindsats.

## **Hvordan håndteres risici?**

I forbindelse med budgettering og den løbende økonomistyring, der pågår, inden totalentreprisekontrakten indgås, arbejdes der med risikoidentifikation (principper herfor er vist i figur 2). Der arbejdes dynamisk med risici i byggeriets faser, og ved afslutning af hver fase afholdes risikoworkshops med projektet i centrum. Selve arbejdet struktureres ved brug af de sædvanlige risici-matricer med udgangspunkt i sandsynlighed og konsekvens og ikke mindst en vurdering af den



FIGUR 2. Principper for risikoidentifikation.

økonomiske konsekvens. Ud over de klassiske matricer udarbejdes en egentlig risikolog, hvor der ikke kun arbejdes med udførelsesrisici, men også med fx politiske forhold, finansiering, ejerforhold, myndighedsforhold, organisation, aftaleforhold, proces, udbud, eksisterende forhold mv.

Et godt risikoarbejde er en forudsætning for tilvejebringelse af et sundt projekt. Ved løbende at arbejde med risici kan man agere frem for at skulle reagere. Vi bringer os selv og ikke mindst bygherre i en gunstig situation, hvor vi sammen kan styre og holde projektet på rette kurs.

Projektets styrende budget, der i de indledende faser primært kendetegnes ved det, der allerede er forbrugt (tidlig rådgivning mv.), det, der er disponeret via et budget (forventelige byggearbejder, rådgivning og øvrige bygherreomkostninger), og reserven (risikoen), polstres så at sige med en risikoandel svarende til det vidensniveau, man har i projektet. Typisk er der på et byggeprogramniveau afsat 20 % i reserve, hvor man ved kontraktindgåelse har nedbragt reserven. Der foregår altså en kapitalisering af reserven, hvormed den overgår til det, der er disponeret.

I førømtalte budgetforside arbejdes med en egentlig reserve, der kan udløses under udførelse, svarende til en "uforudset pulje". Herudover arbejdes der også med en disponeret reserve, der kan aktiveres under særlige forhold (en totalentrepriserisiko).

## Hvilke partnerskabsspecifikke værktøjer er udviklet for at skabe forståelse for kalkulationer og budgetter?

Som en naturlig del af rejsen med et strategisk partnerskab udvikles der løbende værktøjer, som enten løser et konkret behov eller kan erstatte tidligere værktøjer. Nogle værktøjer er udviklet og målrettet entreprenøren, andre projekteringssteamet eller bygherren, og så findes der også værktøjer, der oversætter projektøkonomi, så de kan overføres til henholdsvis bygherrens økonomistyring og entreprenørens produktionsøkonomi og afrapportering af denne. Udvalgte af disse præsenteres i det følgende.

### Budgetforside

Budgetforsiden er det værktøj, som har til formål at samle al økonomi på opgaven. Budgetforsiden fungerer også som et kontrakt dokument mellem bygherren og totalentreprenøren og har også fået indbygget den funktion at overføre projektøkonomien til henholdsvis bygherrens og entreprenørens økonomistyring i udførelse. Budgetforsiden er således et af de primære arbejdsredskaber, der sikrer økonomisk gennemsigthed.

### Kalkulationsproces og porteføljestyring

Den gode proces kan vi alle overskue, når det drejer sig om et, to eller tre projekter. Udfordringen opstår derimod, når der skal koordineres og prissættes på tværs af en portefølje på 15+ projekter. En naturlig udvikling af en projektorganisation med 15+ projekter betyder samtidig en stor tilgang af kompetencer til at løse projekteringen og sikre fremdriften – det taler igen ind i "onboardingen" og vigtigheden af dette.

### Kalkulationssimulatoren

I forbindelse med porteføljens realisering indsamler vi løbende data (fra byggegenskaber) på de enkelte projekter. Disse data danner grundlag for budgetter på nye sager og er uundværlige i dialogen i projektgruppen, når nye budgetter skal funderes i projektet. Kalkulationssimulatoren samler økonomisk data på tværs af fagentrepriser på

tværs af sammenlignelige projekter, som bliver nedbrudt på nøgletal såsom: brutto-m<sup>2</sup>, facadearealer, fodaftryk, tagflade, m<sup>2</sup>-udeareal. Efter at data er blevet ensartet nedbrudt kan disse bruges til at budgettere nye projekter med stor sikkerhed for budget og forudsætninger.

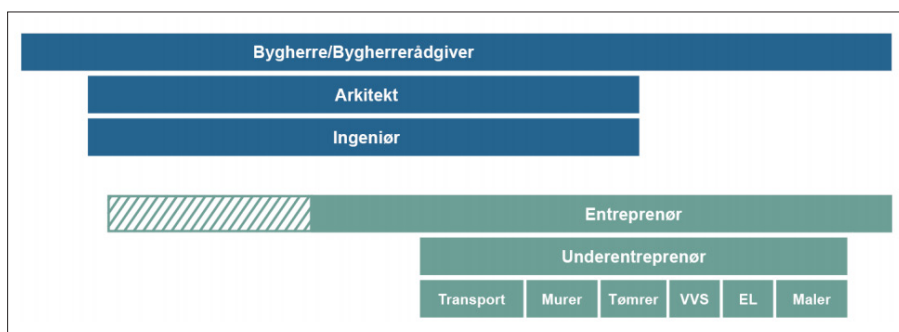
## Opsummering

### Er der nogen omkostninger, som kan spares væk i et partnerskab, sammenlignet med et traditionelt projekt?

Den klassiske byggebranche kendetegnes ved mange udfordringer i de normale værdikæder. Der er udfordringer med de nuværende udbudsformer med uendeligt mange ikke-værdiskabende transaktionsomkostninger, og generelt tænkes der i enkeltstående projekter. Der er i branchen en indgroet mistillid og konfliktkultur med ingen eller ringe interesse for hinanden og det gode samarbejde. Projekter gennemføres med overskridelser af tid og økonomi, og afleveringer sker med mangler og ringe kvalitet i byggeriet.

Med strategiske partnerskaber og længerevarende samarbejdsformer opnås indsigt i hinandens forretningsmodeller og beslutningsprocesser. Værdikæden samles fra start til slut, og med fælles mål kan der skabes en interessebaseret tilgang, der står i skærende kontrast til den typiske konfliktkultur.

Der opnås mulighed for at udnytte stordriftsfordele og gentagelses-effekter med minimering af særligt ikke-værdiskabende transaktionsomkostninger til følge.



FIGUR 3. Typisk udbud opdelt i et totalentreprisudbud og et entreprisudbud.

I et typisk udbud opdelt i et totalrådgiverudbud og et entreprisedbud, jf. figur 3, vil der kunne spares transaktionsomkostninger som anført herunder.

Ved totalrådgiverudbud:

- Et projekt udbydes til fem hold med hver fire rådgivere, i alt 20 rådgivere, hvor kun et hold vinder.
- Der er reelt et spild på 4/5, svarende til, at 16 rådgivere ikke vinder opgaven.

Ved entreprisedbud:

- Et projekt udbydes til fem hold med hver ti entreprenører, i alt 50 entreprenører, hvor kun et hold vinder.
- Der er reelt et spild på 4/5, svarende til, at 40 entreprenører ikke vinder opgaven.

Konklusionen er entydig: partnerskaber bidrager til en bemærkelsesværdig reduktion af ikke-værdiskabende transaktionsomkostninger.

## Om forfatterne

**Bo Grenaa Bodi** har arbejdet med projektøkonomi igennem de seneste 15 år og har i alle årene haft en naturlig interessebaseret tilgang til samarbejde. Bo tror på, at det giver bedre resultater på den lange bane, hvis den viden, som ligger hos ens samarbejdspartnere, bliver inddraget og ikke blot udnyttes. Bo søgte bevidst ind i TRUST, da samarbejdsformen matcher hans ønsker om at skabe værdi og projektøkonomi til alles gevinst.

**Klaus Eichild Pedersen** har efter en længere dannelsesrejse i byggebranchen på 18 år, hvor nogle erfaringer gav hårdt på brystet og andre år, fundet en interesse for strategiske partnerskaber, hvor fokus er på det fælles mål gennem den interessebaserede kultur. Klaus tror på, at strategiske partnerskaber er fremtiden for byggebranchen.

# 11 BESTILLER OG BRUGERSIDEN

*Af Mette Kilde Corfitzen, centerchef, Administrativt Ressourcecenter, Børne- og Ungdomsforvaltningen, Københavns Kommune*

**Nicolai Kragh Petersen**, *ressourcedirektør, Børne- og Ungdomsforvaltningen, Københavns Kommune*

*Børne- og ungdomsforvaltningens mål er, at alle københavnske børn bliver livsduelige og får de bedste betingelser for at lære, udvikle sig og trives.*

## **København har vokseværk**

Med ca. 100.000 brugere og ca. 18.000 medarbejdere er Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune Danmarks største forvaltning. Børne- og Ungdomsforvaltningen driver og udvikler dagtilbud, skoler, fritids- og specialtilbud på børne- og ungdomsområdet. Sammen med forældrene skaber forvaltningen rammerne for, at alle københavnske børn og unge kan få en god udvikling, en udfordrende uddannelse og en sund opvækst, så de har det bedste grundlag for at trives og få et godt og meningsfuldt liv sammen med andre.

København har vokseværk. Frem mod 2050 vokser byen med ca. 28.000 børn i 0-15-årsalderen – børn, der skal skabes plads til. Derfor bygger og udvider Københavns Kommune skoler og dagtilbud over hele byen. I sommeren 2021 har kommunen over 150 igangværende byggerier på børne- og ungdomsområdet, og flere er i støbeskeen. Børne- og Ungdomsforvaltningen tegner sig således for langt størstedelen af kommunens anlægsprojekter.

## **Bestillers relation til partnerskabet**

Anlægsprocessen i Københavns Kommune foregår efter en bestiller-

udfører-modtager-model, som fordrer et tværgående samarbejde mellem en række aktører. Det er i Børne- og Ungdomsforvaltningen, at behovet for nye dagtilbud og skoler opgøres, og forvaltningen udarbejder på baggrund af behovsprognoserne budgetforslag til det politiske niveau og bestiller efter budgetbeslutningen byggeriet til udførelse i den kommunale bygherrefunktion, Byggeri København.

Børne- og Ungdomsforvaltningen repræsenterer en række vigtige interessenter og stemmer i byggesagen, som er afgørende for relationen til den kommunale bygherre, Byggeri København, og dennes rådgivere, herunder det strategiske partnerskab (senest repræsenteret ved ByK med TRUST). Det gælder i særdeleshed brugerne, borgerne (forældre, naboer mv.) og det politiske niveau repræsenteret ved bl.a. Børne- og Ungdomsudvalget (BUU).

### **Behovet sat på formel**

Et vigtigt arbejdsredskab i samarbejdet mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen, Byggeri København og det strategiske partnerskab er Københavns Kommunes funktionsprogrammer, som er bestillers beskrivelser af de funktionelle behovs- og kravsspecifikationer på henholdsvis skole-, dagtilbuds- og specialtilbudsområdet. Funktionsprogrammerne danner ramme for dialogen med bygherre og rådgivere om byggeriernes udformning og skal hjælpe rådgivere og entreprenører med at sikre, at kvalitet og funktionalitet lever op til de krav, Københavns Kommune stiller til byggeri på skole- og dagtilbudsområdet.

Funktionsprogrammerne skal desuden hjælpe rådgiver med at forstå, hvordan Københavns Kommunes pædagogiske og faglige principper kan udfoldes i disponeringen af en bygning på BUF's område. Indholdet i funktionsprogrammerne er baseret på national lovgivning, kommunalpolitiske beslutninger, pædagogiske strømninger og tidligere erfaringer med at bygge på børne- og ungeområdet. Viden fra brugerne om den pædagogisk-didaktiske virkelighed indsamles desuden og understøtter beskrivelser og krav.

Det er op til rådgiverne at sikre, at funktionsprogrammet afspejles i de konkrete byggesager med de afvigelser, rammerne for projektet og processerne i projektudviklingen kan medføre, samt at sikre, at



funktionsprogrammet virker som et styringsredskab ved udarbejdelse af løsninger. Løbende erfaringsopsamling i funktionsprogrammerne sikrer, at brugerinddragelsen i de enkelte anlægsprojekter så vidt muligt sker generisk – og at der i stedet for fokus på enkelt-sager og afholdelse af mange møder er fokus på at få en principiel stillingtagen til spørgsmål, som gentages i de enkelte byggerier. Der er fra bestillers side fokus på, at der ikke skal bygges løsninger til de nuværende brugere, men at byggerierne skal kunne fungere i mange år fremover, med skiftende brugere, behov og pædagogisk-didaktiske strømninger. Det er bestiller, der opsamler og videreformidler de generiske funktionskrav og beskrivelser, mens bygherre og rådgiver står for kommunikation og brugerinddragelse i de enkelte projekter.

Erfaringen fra samarbejdet med det nuværende strategiske partnerskab TRUST er, at partnerskabet gennem arbejdet med flere projekter af samme type opnår erfaring med at fortolke funktionsprogrammet og nytænke løsninger inden for programmets rammer. Det er afgørende vigtigt, at disse fortolkninger og løsninger samles op i funktionsprogrammerne, som hermed bliver kvalificeret løbende. Viden og løsninger bringes på denne måde også videre til andre projekter i partnerskabet, men også til andre aktører uden for partnerskabet, så kommunen på den måde får bragt den opsamlede viden og de gode løsninger i spil i alle projekter. Bygherre og partnerskab spiller hermed en vigtig rolle i den løbende kvalificering af de løsninger, der beskrives i funktionsprogrammerne, og et tæt samarbejde mellem bestiller og udfører om denne opgave er altså af stor betydning.

## **1-års-funktionsevalueringer**

For at sikre funktionskrav, som løbende afspejler såvel den pædagogiske, didaktiske og organisatoriske udvikling på skole-, dagtilbud- og specialområdet, samt nye funktionstekniske muligheder, arbejder Børne- og Ungdomsforvaltningen løbende med revidering og optimering af funktionsprogrammerne. En forudsætning for løbende at kunne revidere programmerne er en systematisk indsamling af viden om, hvordan nye byggerier og ombygninger fungerer i praksis for pædagoger, lærere, børn og elever.

Til dette formål udvikler forvaltningen i efteråret 2021 et nyt værktøj til obligatoriske 1-års-funktionsevalueringer, som gør det muligt løbende at evaluere skole- og dagtilbudsbyggeri ud fra en pædagogisk/funktionel vinkel. Evalueringerne har fokus på at belyse, om de hensigter, der var beskrevet for byggerierne, set ud fra en pædagogisk vinkel, også stemmer overens med den praksis, der efterfølgende ud folder sig i de nye fysiske rammer.

Med en styrket evalueringsindsats vil de nye daginstitutions- og skolebyggerier kunne udvikles med afsæt i praksisbaseret viden fra de tidligere byggerier. Dermed fremmer kommunen en lærende tilgang til udvikling af byens skoler og daginstitutioner. Evalueringsindsatsen har to specifikke formål:

- Den skal levere et systematisk, validt grundlag for udvikling og justering af funktionsprogrammerne.
- Den skal bistå institutions- og skoleleder samt øvrige brugere med at få de arkitektoniske intentioner i de fysiske rammer og den pædagogiske praksis til at spille bedst muligt sammen.

Desuden er det hensigten:

- at funktionsprogrammerne i højre grad bygger på evidens og validitet
- at trykprøve, om beskrivelserne i funktionsprogrammerne nu også er de rette løsninger, når de bliver taget i brug
- at få et værktøj, der kan bidrage til på et validt grundlag at følge op på den politiske, lovgivningsmæssige, pædagogisk-didaktiske og teknologiske udvikling
- at kvalificere, hvad vi definerer som de bedst mulige fysiske rammer for daginstitutioner og skoler.

Børne- og Ungdomsforvaltningen deltager desuden i forskellige relevante forskningsprojekter, herunder det europæiske forskningsprojekt Collaborative Redesign with Schools (CoReD), der involverer universiteter og skoler fra England, Island, Sverige, Portugal, Italien og Danmark. I projektet afprøves seks forskellige dialogredskaber på forskellige (grund)skoler i 2020-2022 med det formål at få skoleledere, lærere, pædagoger og elever til at diskutere samspillet mellem deres fy-

siske miljø og pædagogiske praksis. Målet er at blive bedre til at bruge de fysiske rammer til at understøtte den daglige praksis. Når dialogredskaberne er afprøvet og færdigudviklet, kan de både bruges som del af en designproces ved renoveringer af læringsmiljøer eller som et redskab til at arbejde med de rammer og den praksis, man allerede har. Desuden kan redskaberne bruges til at evaluere på eksisterende og nye læringsmiljøer.

## **Et fælles planlægningsværktøj**

Ovenstående er naturligvis også af stor betydning i samarbejdet med rådgivere og entreprenører ved traditionelle projekter uden for partnerskabet, men da relationen til partnerskabet er længerevarende og strækker sig over en større portefølje af sammenlignelige projekter, er værdien af og behovet for at sikre erfaringsopsamling større begge veje.

Opmærksomheden skal dog være på, at det ikke er bestiller, der bliver bærer af viden og erfaringer mellem projekterne. Erfaringen fra samarbejdet med TRUST har været, at det ikke altid lykkes partnerskabet at hente viden og udnytte muligheden for synergi på tværs af relativt ens projekter. Tværtimod har vi som bestillere oplevet at skulle svare og levere på enslydende spørgsmål for hvert af projekterne og være dem, der pegede på tidligere gennemførte løsninger som oplagte muligheder.

Disse situationer kan undgås, ved at bygherren i højere grad forpligter den strategiske partner til at se på tværs af projekter i porteføljen og bære de gode og omkostningseffektive løsninger videre fra projekt til projekt for den samlede bygherreorganisations bedste. Hvis bygherre og partnerskab også spiller aktivt ind i forbindelse med revision og kvalificering af funktionsprogrammerne, når der identificeres gode løsninger, som er oplagte til gentagelse, kan erfaringsopsamlingen i programmerne samtidig skabe endnu mere værdi for både bestiller og udfører som et fælles planlægningsværktøj.

## **Den politiske stemme**

Brugersiden i en kommunal bygherreorganisation er politisk styret. På børne- og ungdomsområdet er det Børne- og Ungdomsudvalget (BUU), der træffer de politiske beslutninger. BUU består af 11 med-

lemmer, som ifølge den kommunale styrelsesvedtægt varetager den samlede indsats for børn og unge mellem 0 og 18 år i Københavns Kommune. Udgangspunktet for det siddende udvalg (2018-2021) er 'Strategi for børn og unge i København', som tager udgangspunkt i visionen om, at alle børn skal kunne udleve deres drømme, og de skal have lige muligheder (se [www.kk.dk/buu-strategi-2019-2021](http://www.kk.dk/buu-strategi-2019-2021)).

Den politiske stemme er vigtig at forstå for den strategiske partner. Den politiske arena er modsætningsfyldt, og partnerskabet stilles løbende over for skiftende kurs i politiske beslutninger og prioriteringer, som medfører nye, flere eller anderledes brugerbehov undervejs i projekterne. Andre stemmer (naboer, lokaludvalg mv.) lægger pres på politikerne og bidrager således til de komplekse rammevilkår, som et anlægsprojekt i en kommune er underlagt.

Erfaringerne fra samarbejdet med TRUST er, at partnerskabet er sårbart over for politiske prioriteringer – både i de enkelte projekter og på porteføljeniveau. Et eksempel er konsekvensen af anlægsloftet, som betød, at størstedelen af TRUSTs projektportefølje blev udskudt, med store konsekvenser for bemanningen i det strategiske partnerskab. Hermed oplevede den kommunale bygherreorganisation et videns- og erfaringsstab, som står i direkte kontrast til partnerskabets målsætninger om erfaringsopsamling og videndeling mellem projekterne, hvilket også kan have været medvirkende til ovenfor beskrevne erfaringer med manglende synergier på tværs.

Andre erfaringer fra skiftende politiske beslutninger i og om enkeltprojekter afslører, at der er et potentiale i at styrke den politiske forståelse i partnerskabet, i erkendelsen af at skiftende politiske holdninger er et af de vigtigste rammevilkår for en kommunal bygherre og den strategiske partner.

Ovenstående er naturligvis også gældende for traditionelle projekter uden for partnerskabet. Til sammenligning giver partnerskabets projektportefølje på den anden side mulighed for at handle mere agilt, når og hvis politiske rammevilkår ændres. Samarbejdet med TRUST har da også vist, at partnerskabets kontraktvilkår i højere grad end i traditionelle projekter åbner mulighed for at agere hurtigt og fleksibelt på bestillers skiftende behov.

## De vigtige gråzoner

I København er behovsafklaringen en vigtig fase, hvor der ofte foregår omfattende dialog og afklaringer med det politiske udvalg, brugere og borgere forud for den politiske beslutning om afsættelse af finansiering til projektet. Det er fagforvaltningen – i dette tilfælde Børne- og Ungdomsforvaltningen – der har ansvaret for behovsafdækningen og for at gennemføre de dialoger og afklaringer, der er nødvendige for at opfylde den politiske vision. Den viden og de afklaringer, der opnås i denne tidlige fase, er vigtige at bringe med videre ind i projektets planlægningsfase, så det kan fungere som fundament for den videre projektudvikling og de senere brugerinddragelsesprocesser.

Det er Økonomiforvaltningen, der er ansvarlig for at finde egnede grunde eller byggemuligheder til at imødekomme fagforvaltningernes behov for nye kvadratmeter. Til dette formål arbejder Københavns Kommune med arealplaner på de forskellige forvaltningsområder. Arealplanen er et planlægningsværktøj, der på Børne- og Ungdomsforvaltningens område udpeger forslag til arealer til de nye dagtilbud, skoler og specialtilbud, som befolkningsprognosen indikerer, at der er behov for. Planen udpeger arealløsninger til det største behov (peak) i de enkelte bydele i hele København. Planen har et sigte frem til år 2050 og har til formål:

- at kommunen har mulighed for at erhverve de fornødne arealer og ejendomme i tide og til den rette pris
- at arealer til offentlige formål så vidt muligt søges indarbejdet i kommuneplan og lokalplaner.

Arealplanen opdateres hvert år til budgetforhandlingerne på baggrund af ny befolkningsprognose og ændringer i lokaliseringsmulighederne.

Erfaringen fra samarbejdet med TRUST er, at jo bedre vi som bestillere er til at involvere både bygherren og den strategiske partner i processerne om både arealplan og behovsafklaring, jo bedre bliver såvel byggeprocessen som modtagelsen af løsningen hos brugerne. Involveringen skal ske for at give begge parter det bedste grundlag for at forstå de politiske prioriteringer og rationaler, brugerbehov og kompromiser, som ligger til grund for den politiske beslut-

ning om afsættelse af anlægsbevilling og igangsættelse af anlægsprojektet. Den tidlige inddragelse kan ske gennem involvering i de screeninger, afdækninger, forundersøgelser mv., der skal foretages af grunde; eksisterende forhold mv.; orienteringer undervejs ved vigtige milepæle i behovsafklaringen; sættemøder med afklaring og gensidig bekræftelse af roller/ansvar i opgaveløsningen m.m. Hvis den tidlige inddragelse og overlevering lykkes, har både arbejdet med arealplaner og processerne i behovsafklaringen vist sig effektive til at understøtte en bestiller-udfører-model.

Det samme gør sig naturligvis gældende, når projektet nærmer sig sin afslutning, og partnerskabet skal overlevere og oversætte det færdige byggeri og partnerskabets fortolkning af bestillingen til både brugere, bestiller og den samlede bygherreorganisation. Igennem både planlægnings- og anlægsfase har input fra behovsafklaringen, de politiske rammevilkår, fagforvaltningens bestilling, funktionsprogrammet og den gennemførte brugerinddragelse i projektet formet de fysiske rammer, som nu bliver genstand for både undersøgende og kritiske blikke fra de mange aktører, der har været berørt og inddraget i den samlede proces.

Det er disse vigtige gråzoner, hvor viden og prioriteringer overleveres – mens kompetencer og fagligheder eksisterer side om side og tager over for hinanden – at partnerskabet skal bevise sit værd. Nysgerrighed, åbenhed og forståelse for hinandens forudsætninger og perspektiver er nøglen til, at det lykkes. Forudsætningen for dette er, at man i den samlede bygherrefunktion er skarp på rolle- og ansvarsfordeling – og har forståelse for hinandens behov.

I Københavns Kommune arbejdes der løbende med samarbejdsflader og rolle- og ansvarsfordeling mellem bestiller og udfører. Det betyder, at der inden for partnerskabets rammer skal være plads til, at opgavesammensætningen kan ændre og udvikle sig. Grundlæggende er det bestillers rolle at understøtte eksisterende brugere under byggesagen, herunder bringe deres bekymringer og behov tilbage til bygherre og partnerskab, hvis det er relevant. Bl.a. kommer det til udtryk i forbindelse med behovet for kommunikation om status og fremdrift i byggesagen til henholdsvis forældre, medarbejdere og lokalområde, som bygherre leverer med input fra bestiller, om hvad der er vigtigt i den givne

situation. Erfaringen er, at samarbejdet med bygherren og den strategiske partner afhænger af det enkelte projekt og personbesætningen i det hele taget. Udfordringen kan være, at forventningsafstemningen parterne imellem ikke er god nok fra starten, hvilket peger på vigtigheden af, at rolle- og ansvarsbeskrivelserne gøres tydelige fra starten, så udgangspunktet for det gode samarbejde er til stede i alle projekter.

## **Projekter i og uden for partnerskabet**

Ikke alle byggeprojekter i Københavns Kommune udføres i det strategiske partnerskab. Det giver Børne- og Ungdomsforvaltningen som bestiller en unik mulighed for at observere forskellene på de to samarbejdsformer set fra et brugerperspektiv. Som udgangspunkt udfører TRUST byggerier på dagtilbudsområdet, renoveringer samt ud- og ombygninger på skoler. De nye skoler opføres typisk som traditionelle projekter uden for partnerskabet.

For partnerskabet betyder det, at der i langt de fleste tilfælde er eksisterende brugere, som vil have holdninger til projektet, og hvis hverdag bliver påvirket særligt i byggeperioden. Det stiller særlige krav til partnerskabet.

## **Hvem bygger vi til?**

Som beskrevet ovenfor har det i København i mange tilfælde været muligt at invitere partnerskabet ind i projekterne på et tidligere tidspunkt, end det er muligt i traditionelle projekter. Det er konkret sket ved at lægge screeninger, forundersøgelser mv. i behovsafklaringen i TRUST, som kender Børne- og Ungdomsforvaltningens behov fra andre byggeprojekter, og derved lade beslutninger og prioriteringer i projektudviklingen blive beriget af erfaringer fra tidligere samarbejder og projekter. Det langvarige samarbejde om projektudviklingen, som strækker sig over flere af byggeriets faser, medfører en dybere forståelse for Børne- og Ungdomsforvaltningen som bestiller og dagligdagen på skoler og dagtilbud med alt, hvad det medfører af pædagogiske og planlægningsmæssige hensyn, som projekterne skal sameksistere med og senere understøtte.

På den anden side oplever Børne- og Ungdomsforvaltningen som bestiller, at byggerier, som gennemføres som traditionelle projekter, kan have et noget andet fokus. En række af de nye store skoler, som er opført uden for partnerskabet, har store arkitektoniske kvaliteter, hvilket nogle gange viser sig at have konsekvenser for den efterfølgende bygningsmæssige og pædagogiske drift. Forskellen viser sig oftest ved, at bestiller bruger flere ressourcer på at 'oversætte' funktionsbeskrivelserne undervejs, fordi rådgivere mv. ikke altid har forudgående erfaring med at opføre skole- og dagtilbudsbyggeri for Københavns Kommune.

I partnerskabet er der derimod opbygget en erfaring med bestillers og sektorens behov, som hjælper til at skabe den tillid mellem parterne, som gør det muligt for bestiller primært at fokusere ressourcerne på at understøtte institutionernes og skolernes hverdag og friholde lærere og pædagoger fra unødvendige opgaver forbundet med byggesagen. Det skyldes, at partnerskabet med tiden opnår en fortrolighed med bl.a. funktionsprogrammer og derfor ikke trækker på bestillers medarbejdere (centralt eller decentralt) angående løsningerne, som det fx kan være tilfældet i både de traditionelle projekter og i de nøglefærdige daginstitutionerprojekter, hvor private bygherrer og deres rådgivere oftest er specialiseret i boligbyggeri og ikke i daginstitutionerbyggeri. Her kan det i høj grad være udfordrende for bestiller både at skulle bistå rådgivere og fokusere på understøttelse af brugerne igennem hele processen.

Grundlæggende kan man sige, at partnerskabelse styrker indsigten i hinandens behov, perspektiver, mål, styrker og kompetencer. Det er ikke bare letter dialogen og processerne, men skaber også bedre løsninger i de konkrete sager. I bestillers øjne er et samarbejde baseret på strategisk partnerskab lykkedes, når der bygges bygninger målrettet brugerne – og ikke målrettet branchen, som ellers desværre godt nogle gange kan være tilfældet i de traditionelle projekter.

## **Rum til leg og læring**

Kvaliteterne ved det strategiske partnerskab kommer særligt til udtryk der, hvor entreprenører og håndværkere får mulighed for at arbejde



med løsningerne i hele byggeperioden og derved kan minimere risici løbende.

I de tilfælde får brugerne mulighed for at forholde sig til de kommende byggearbejder og de håndværkere, der skal udføre dem, længe inden processen bliver svær og byggesagen presser hverdagen. Det har flere gange vist sig at være afgørende for et projekts succes – både for så vidt angår brugernes tilfredshed efter indflytning og omfanget af projektilpasninger mv. efter aflevering. Et eksempel på det er helhedsrenoveringsprojektet på Holbergskolen i København, hvor mockupper af klasseværelser, som blev opført tidligt i processen og med inddragelse af brugerne, blev bygget af de samme håndværkere, som senere byggede alle klasseværelserne i det endelige projekt – til brugernes tilfredshed, til tiden og uden nævneværdige ændringer efterfølgende.

Et andet eksempel er det, der i TRUST kaldes 'byggeriets omsorgsdag', hvor hele det byggefaglige team af entreprenører, arkitekter og håndværkere starter byggesagen op ved at besøge den skole, der skal om- eller udbygges, og møder elever, ledelse samt pædagogisk og teknisk personale. Denne form for tidlig dialog og forventningsafstemning er i høj grad medvirkende til at skabe et godt samarbejds-klima og modvirke konflikter undervejs.

I flere tilfælde har der også været en stor villighed fra projektets side til at lade brugerne komme tættere på projektet ved fx at arrangere besøg på byggepladsen for børn og medarbejdere, indgå i læringsforløb med udgangspunkt i byggesagen og med fokus på uddannelsesmuligheder i byggebranchen samt bred kommunikation og inddragelse af lokalområdet generelt.

Når det på baggrund af denne åbenhed og interesse fra partnerskabets side lykkes at skabe rum for leg og læring i projekterne, kommer partnerskabet til at spille en aktiv rolle ind i bestillerforvaltningens arbejde med kerneopgaven – i dette tilfælde Børne- og Ungdomsforvaltningens arbejde med det politiske udvalgs strategiske mål om, at flere af de ældste elever i folkeskolen i København skal vælge en erhvervsuddannelse (EUD) frem for gymnasiet.

Særligt kan fremhæves BUF's samarbejde med TRUST på Skolen

på Amagerbro og på Lundehusskolen om at udvikle såkaldte 'byggeforløb', som indgik i undervisningen af de ældste klasser. Eleverne arbejdede bl.a. med uderum, hvor de fik indflydelse på designet og var med til at bygge dele af konstruktionen. Både elever, lærere, skoleledelser, forældre og de involverede medarbejdere fra TRUST var meget begejstrede. Fra bestillers synsvinkel er det helt særlige ved disse forløb, at eleverne har ejerskab til casen og derved udviser en helt anden interesse end ved andre opgaver. De kender skolen og dens udfordringer, og løsningerne kan komme dem selv til gavn. Byggeforløbene fanger altså eleverne der, hvor de er motiverede, og evalueringer viser, at det helt konkret fører til, at flere elever får interesse for at uddanne sig inden for byggebranchen.

Det er væsentligt at nævne, at TRUST også har været meget tilfredse med samarbejdet, og at det ikke har forstyrret byggeriernes tidsplaner.

## **Plads på rekordtid**

Børne- og Ungdomsforvaltningens erfaringer med det strategiske partnerskab er opnået i en periode med meget stort pres på kapaciteten på både dagtilbud og skoler i Københavns Kommune. Behovet for nye daginstitutionspladser og flere skolespor var stort, og fokus på særligt tid var derfor enorm. Samtidig skabte det hurtigtvoksende børnetal et helt særligt behov for at skabe midlertidige kapacitetsløsninger overalt i byen, indtil de permanente byggerier stod klar. Den situation har haft stor betydning for samarbejdet mellem bestiller, bygherre og partnerskab.

## **Fleksibilitet og problemløsning**

Særligt har partnerskabet vist sig som en oplagt mulighed for at løse nogle af kommunens kapacitetsproblemer i perioden, idet der både har været en fleksibilitet, et etableret kendskab til hinanden og en juridisk ramme, der betød, at projekterne kunne gennemføres hurtigere end tidligere muligt uden at skulle igennem forlængende udbudsprocesser. Bl.a. har partnerskabet gennemført en lang række kapacitets-

afhjælpende projekter hen over ferier og under stort tidspres. Det hektiske arbejde har været kendetegnet af en vilje til samarbejde fra både partnerskab og bestiller, og særligt hvad angår etablering af de midlertidige kapacitetsafhjælpende foranstaltninger i form af midlertidigt pavillonbyggeri har det indgående kendskab til bestillers kerneopgave og organisering vist sig at være et godt fundament for samarbejdet.

Pavillonprojekterne er kendetegnet ved høj grad af gentagelse, og partnerskabet fik hurtigt udviklet et koncept, som sikrede gode og hurtige løsninger, som både lærere, pædagoger og børn trives i. På den anden side fik bestiller hurtigt samlet erfaringerne fra de første projekter i en særlig funktionsbeskrivelse, som afløste det normale funktionsprogram i pavillonprojekterne. På den måde bredte partnerskabets grundværdier om samarbejde og fælles ansvar sig til også at omfatte samarbejdet med bestilleren om at løse den nye opgave, som ingen af parterne havde prøvet før.

Ligeledes har partnerskabets fleksibilitet og fokus på samarbejde vist sit værd i de tilfælde, hvor partnerskabet har overtaget byggesager, som igennem længere tid har været udfordret af juridiske konflikter og tvister og deraf følgende forsinkelser og uhensigtsmæssigheder for de eksisterende brugere. Bl.a. er både Brønshøj Skole og Kildevældsskolen startet op i det strategiske partnerskab efter tidligere entreprenørers konkurser. Overtagelsen har fordret – og gør det fortsat – et tæt samarbejde mellem bestiller og partnerskab for at samle byggesagen op og genskabe brugernes tillid til bygherreorganisationen. Også her gør kendskabet til bestillers behov og organisation sig gældende – særligt med hensyn til relationen til brugerne og forståelsen for deres behov og frustration i den pressede situation, som en skole-drift midt i en forsinket byggesag resulterer i.

### **Smidig overgang til drift**

Et andet sted, hvor fleksibilitet og forståelse for hinandens verdener er vigtig, er ved byggesagens afslutning og overgangen til drift. Det gælder ved alle byggesager. Men i partnerskabet er forudsætningerne for at sikre en smidig overgang til drift til stede. Desværre bliver der ikke altid afsat den nødvendige tid og ressourcer til at understøtte bru-

gerne og sikre god kommunikation og proces ved idriftsættelse. For BUF er målet, at brugerne kan fastholde fokus på deres kerneydelse under byggeperioden og i overgangen mellem byggeri og ibrugtagning.

I BUF findes en 'inventar- og indflytningsenhed', som har til formål at supportere slutbrugerne under overgang til drift, sikre bedre koordinering ved ibrugtagning af de nye pædagogiske arealer og understøtte den lokale forandringsledelse i forbindelse med byggeriet og de nye arealer. Modellen forudsætter, at der på forhånd er indlagt en tidsperiode til indflytning og ibrugtagning, som giver mulighed for at få institutionen eller skolen i drift på bedste vis.

## Om forfatterne

**Mette Kilde Corfitzen** er centerchef i Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune og er bl.a. ansvarlig for kapacitetsstyring på skole- og dagtilbudsområdet. Mette har som bestiller af skole- og daginstitutioner været involveret i de seneste års massive udbygning i København, både på projektniveau og i den overordnede styring af området. Igennem de sidste ti år har hun arbejdet med at optimere samarbejdet igennem alle byggeriets faser med et særligt blik for brugernes perspektiv.

**Nicolai Kragh Petersen** er ressourceleder i Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune og har bl.a. direktionsansvar for kapacitetsstyring på skole- og dagtilbudsområdet. Nicolai har på direktionsniveau været involveret i de seneste års massive udbygning i København, både på projektniveau og i den overordnede styring af området.



4

# PERSPEKTIVERING

# 12 PARTNERSKABER ER AFGØRENDE I EN UFORUDSIGELIG OG FORANDERLIG VERDEN

Af **Anders Holst Jensen**, *founding partner og arkitekt maa,*  
*JJW Arkitekter*

**Lars Jess Hansen**, *forretningsområdedirektør,*  
*Enemærke & Petersen a/s*

## Partnerskaber i coronaens tid

I sin nytårstale den 1. januar 2021 kom Mette Frederiksen ind på coronavaccinationerne og udtrykte sin glæde: *"Det er imponerende, hvad verden kan, når alle arbejder sammen. Længe leve forskningen og samarbejdet mellem det offentlige og det private."* Også ved andre lejligheder har både statsministeren og andre påpeget sammenhængen mellem den utrolige hastighed, hvormed det er lykkedes at udvikle den vaccine, som verden har så hårdt brug for, gennem innovativt og effektivt offentlig-privat samarbejde.

Om det er bevidst, at statsministeren ikke bruger ordet partnerskab, skal vi lade være usagt. Vigtigere er det, at hun ser noget værdiskabende i, at det offentlige og det private erhvervsliv indgår et samarbejde med civilsamfundet om at løfte en stor opgave med det formål at få det bedste ud af vores fælles skattekrone. Lige så vigtigt er det at reflektere over, om denne type samarbejder/partnerskaber kunne være modellen for den om muligt endnu større opgave, vi står over for i byggebranchen, med den grønne omstilling og klimakrisen, hvor både tid, kvalitet og pris er væsentlige parametre i den proces, der pågår. Intentionen med dette kapitel er netop at reflektere over dette. Dette gør vi indledningsvis ved først at beskrive, hvilke tendenser i fortiden der har gødet jorden for nutidens store interesse for partnerskaber. Efterfølgende præsenterer vi vores betragtninger over, hvad det er, partnerskabsmodeller tilbyder, som de fremherskende organi-

sations- og samarbejdsformer ikke tilbyder. Afslutningsvis reflekterer vi over mulige fremtidige udviklingsspor. Formålet med vores bidrag er ikke at fremlægge en systematisk undersøgelse af fænomenet strategiske partnerskaber i byggeriet. Der er snarere tale om, at vi, som to praktikere, der gennem en årrække løbende har drøftet vores refleksioner over praksis med hinanden, nu har fået en lejlighed til sammen at gøre status. Ved at delagtiggøre andre interesserede i vores overvejelser håber vi at bidrage til, at diskussionen om partnerskaber holdes i gang – og ideelt set, at den breder sig i byggebranchen. Vi tror ikke, at det er muligt at se på forandringerne i byggeriet som isoleret eller løsrevet fra de forandringer, der sker i det øvrige samfund. Ligesom byggeriet trækker på erfaringer fra andre brancher såsom bilindustrien, kan erfaringer fra byggebranchen også være med til at inspirere andre brancher til at undersøge nye samarbejdsformer – herunder ikke mindst de rådende økonomiske modeller – som midler, der kan hjælpe den grønne omstilling på vej.

### **Er strategiske partnerskaber byggeriets Messias?**

Vi kan ikke se, at byggeriet isoleret set skulle have mere brug for en Messias end resten af samfundet. Men som vi ser det, har byggeriet høstet nogle foreløbige resultater med brug af strategiske partnerskaber, som indgyder håb om, at vi i byggebranchen kan yde vores bidrag til den grønne omstilling på en både hurtigere og mere effektiv måde ved at indgå i partnerskaber.

Med kravet om en 70 %'s CO<sub>2</sub>-reduktion inden 2030 bliver hastigheden og dermed tiden et lige så afgørende parameter som kvalitet og økonomi. Det er alment kendt, at byggeriets belastning udgør ca. 40 % af landets samlede CO<sub>2</sub>-aftryk, hvilket implicerer, at vi må sætte lighedstegn mellem kvalitet og bæredygtighed – og at der er brug for et paradigmeskift i byggebranchen til at komme ud af den økonomiske tænkning, der har skabt de problemer, vi står med nu. Årtiers ensidige anlægsøkonomiske fokus på stadigt billigere byggeri har understøttet et vækstparadigme, hvor de samfunds- og klimamæssige driftsomkostninger ikke er afspejlet i byggeriet anlægspris. De strategiske partnerskaber kommer næppe til at levere billigere kvadratmeterpriser,



men til gengæld kan vi med partnerskaber, der har mere innovation som succeskriterie, i fællesskab levere mere "kloge" kvadratmeterpriser, dvs. byggerier, hvor drifts- og totaløkonomiske løsninger kommer i højsædet.

Vores tese er, at vejen til et mere facetteret, men også mere komplekst syn på, hvori værdiskabelsen i byggeriet består, i lige så høj grad ligger i arbejdet med *processen* som i arbejdet med selve byggeriet som *produkt*. Det medfører, at paradigmeskiftet i højere grad end hidtil set bør basere sig på forskningsresultaterne om, hvordan en øgning af den sociale kapital, dvs. en ændret adfærd blandt interesserterne og de enkelte aktører, vil føre til øget produktivitet, øget kvalitet og større kreativitet (Olesen, Thoft, Hasle & Kristensen, 2008). De strategiske partnerskaber baserer sig grundlæggende på en anderledes udbuds- og samarbejdskultur end de fremherskende og har, som vi ser det, både FN's verdensmål #17 om partnerskaber for handling såvel som "den sociale kapital" som pejlemærker.

## **Klimavacciner og FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling**

Eftersom der ikke findes vacciner mod klimakrisen, der fortsætter uanfægtet i coronaepidemiens skygge, er det interessant at undersøge, hvordan komplekse udfordringer såsom klimakrisen – såkaldte "wicked problems" – kan håndteres gennem byggeriets processer, samarbejdsadfærd og partnerskabstankegangen. Det er ikke tilfældigt, at verdensmål #17 – det sidste i rækken – handler om "partnerskaber for handling". Dette verdensmål har en anden karakter end de øvrige 16 verdensmål. Hvor de foranstående 16 verdensmål handler om indfrielse af konkrete mål, handler verdensmål #17 nemlig om at etablere samarbejder mellem det offentlige, det private og civilsamfundet. Erkendelsen er, at partnerskaber mellem disse aktører er den afgørende forudsætning for at indfri de øvrige 16 verdensmål.

I en helt anden skala kan vi med de igangværende strategiske partnerskaber se konturerne af det, der var målet i vaccinationsprojekterne, nemlig øget innovation, kvalitet og produktivitet. Partnerskaberne adskiller sig således fra andre udbuds- og samarbejdsfor-

mer i byggebranchen ved at have et stærkere fokus på processen og interessenternes tværfaglige samarbejdsevner såvel som viden- deling, fælles information, hjælp og støtte, kreativitet, motivation og involvering.

### **Ny strategi for offentlige indkøb**

Med regeringens "Strategi for grønne offentlige indkøb" (Finansmi- nisteriet, 2020) bliver nødvendigheden af partnerskaber mellem det offentlige og det private italesat som en forudsætning, ikke bare for at nå 2030-målet om en 70 %'s CO<sub>2</sub>-reduktion, men også for at reali- sere det paradigmeskift, der reelt set er tale om. Det gælder ikke blot for byggeriet, men for alle offentlige indkøb, hvilket årligt løber op i ca. 380 mia. kr.: "Regeringen vil styrke det offentlige-private samarbejde om innovation og ny teknologi og har sammen med KL og Danske Re- gioner aftalt, at vi i fællesskab vil undersøge mulighederne for bredere samarbejde [...] Alle løsninger skal udvikles i et samarbejde mellem erhvervslivet og det offentlige." (Finansministeriet, 2020, s. 18).

Paradigmeskiftet vil formentlig kræve en erkendelse af, at den stadigt stigende konkurrenceudsættelse ikke er et mål i sig selv, og at markedet ikke nødvendigvis kan klare den grønne omstilling på egen hånd. En erkendelse af, at konkurrenceudsættelse i højere grad er et middel til at skabe en mere bæredygtig verden, og at det i en globaliseret verden er afgørende for, at vi kan fastholde dansker- nes position med høj konkurrencedygtighed, og at vi evner at indgå i tillidsbaserede, længerevarende, tværfaglige samarbejder. Med ud- bredelsen af partnerskaber er arbejdet med at undersøge mulighe- derne for at udvikle fremtidens samarbejdsformer heldigvis allerede i gang.

### **Vejen mod de strategiske partnerskaber i byggeriet har fulgt flere spor**

I det følgende præsenterer vi seks "spor", som i vores optik alle kan være med til at forklare, hvorfor strategiske partnerskaber vinder frem i byggebranchen.

## Første spor: Klassiske udbuds- og samarbejdsformer er utilstrækkelige

Konkurrenceudsættelse opfattes af mange som selve krumtappen i markeds kapitalismen, der igen anses som fundamentet for det velfærdssamfund, vi bryster os af at have udviklet siden anden verdenskrig. Det udviklingstrin, velfærdssamfundet står på i dag, betegnes ofte som "konkurrencestaten". Den har til opgave gennem konkurrenceudsættelse at øge danskernes konkurrenceevne og ruste os til at opnå succes i den globale konkurrence. Denne tankegang har medvirket til, at konkurrenceudsættelsen er gået fra at være et middel til at blive et mål i sig selv. I byggeriet ser vi det med opsplitningen af byggeopgaver i delopgaver, der hver især konkurrenceudsættes: bygherrerådgivning, idekonkurrencer, projekteringskonkurrencer, udførelse, byggeledelse, commissioning mv. Ressourceforbruget både *ex ante* og ikke mindst *ex post* i et sådant regime er stadigt stigende, uden at der nødvendigvis er en dokumenterbar stigning i slutproduktets kvalitet. At en sådan udvikling møder kritik, er naturligt, fordi den i konkurrencestatens logik tilstræbte nedbrydning af hævdvundne rettigheder og magtpositioner, som måske navnlig arkitektbranchen har mærket, rejser spørgsmål om bl.a. spild og manglende værdiskabelse – og retfærdigheden. Gennem de seneste årtier har kvalitetsbegrebet, og hvad der skaber værdi i byggeriet, været til diskussion, her ikke mindst hvad angår de mere bløde værdier som arkitektur.

En række vejledninger i regi af Bygherreforeningen, Danske Ark, Værdibyg m.fl. vidner om de diskussioner, der pågår, og som alle peger ind i Kristian Kreiners (Kreiner & Jacobsen, 2012) forskning i fænomenet arkitektkonkurrencer, og hvad der kendetegner en konkurrenceforms levedygtighed over tid. Hans konklusion lyder, at det afgørende for levedygtigheden er, hvorvidt den formår at afbalancere kravene om *effektivitet* mod *retfærdighed* og *kreativitet*. På det grundlag kan man nok tillade sig at sige, at hverken den "rene arkitektkonkurrence", som vi kendte den fra før tjenesteydelsesdirektivet, hvor modellen var enerådende, eller den "rene priskonkurrence" har vist sig levedygtige, fordi ingen af teknologierne er i stand til at favne den kompleksitet, der er i værdiskabelsen i den enkelte opgave.

Kombinationen af stigende kompleksitet og større opgavediversitet åbner, sammen med opfattelsen af konkurrenceudsættelsen som værdiskabende i sig selv, for en stadig strøm af mulige udbudsformer, uden at vi kan sige, at den "fuldkomne konkurrencemodel" er udviklet. Som vi ser det, rummer partnerskabsmodellen potentialet til at håndtere de voksende udfordringer, vi ser med hensyn til kravene om retfærdighed, effektivitet og ikke mindst kreativitet. Grunden hertil er, at partnerskaber, i modsætning til alle øvrige kendte modeller, som qua deres "dem og os-tankegang" er rettighedsbaserede, fordrer, at parterne løser opgaverne såvel som uoverensstemmelserne i en interessebaseret ånd.

Da Byggeri København udbød rammeaftaler om strategiske partnerskaber i 2016, kom det frem, at den hidtidige praksis i Københavns Kommune lå i omegnen af 200-300 årlige udbud med deraf følgende voldsomme transaktionsomkostninger. Ligeledes kom det frem, at der ingen synlige besparelser var på anlægsudgifterne, eller at kvaliteten af rådgivning og udførelse blev forbedret, hvorimod antallet af konfliktfyldte byggesager måske endda var i stigning. Utilfredsheden, på begge sider af tilbudsbordet, med tingenes tilstand har altså ulmet længe, og tiden synes derfor moden til et paradigmeskift.

## **Andet spor: Udbudsjuridiske hindringer**

Et andet spor, der tilsyneladende har lagt hindringer i vejen mod strategiske partnerskaber, har været mange udbudsjuristers tolkning af EU's udbudsregler. På trods af konkrete cases om udbud i bl.a. Sverige, Finland, Tyskland og Frankrig var holdningen i Danmark op til Byggeri Københavns modige og banebrydende partnerskabsudbud i 2016, at samarbejdsorienterede udbudsformer med tidlig involvering af entreprenører var uforeneligt med gældende lovgivning for offentlige bygherrer.

Uden konkret kendskab til det historiske forløb op til Byggeri Københavns udbud er det tankevækkende, at det skulle blive Rasmus Brandt Lassen, der som byggechef i Byggeri København og med et fagligt ståsted som biolog skulle komme til at stå som øverste ansvarlige for den mest fremadskuende udbuds- og samarbejdsform i bygge-

branchen. Det er en påmindelse om, at når der er brug for innovative løsninger og paradigmeskift, er evnen til at kigge på tværs af snævre faglige domæner for derigennem at ændre rammerne omkring byggeriet lige så vigtig som klassisk byggefaglig viden og indsigt.

### **Tredje spor: Stigende antal interessenter, brugerinvolvering og customer-first-tilgangen**

Et tredje spor, som også har været med til at bane vejen for strategiske partnerskaber, hænger sammen med, at ønsket om mere og tættere involvering af byggeriets primære interessenter, her navnlig slutbrugerne, er blevet en præmis. Inspirationen til dette ændrede fokus er i vid udstrækning hentet fra produktionsindustrien og customer-first-tilgangen. Kravet om øget involvering af slutbrugerne, navnlig i de indledende faser med fastlæggelse af byggeprogram mv., har været stigende i en årrække, i takt med at tiltroen til den alvidende arkitektrådgiver har været dalende. Denne udvikling følger samfundets generelle kritik af (rådgivnings)elitens magtposition, godt hjulpet af mange "møgsager" med store budgetoverskridelser, fejl og mangler og tidsplansforsinkelser. Årsagerne bag de fleste "møgsager" diskuteres ikke meget uden for byggebranchen, men kan i vid udstrækning tilskrives byggeriets stigende kompleksitet, som synes at stige eksponentielt med antallet af deltagende interessenter. Når hver interessentgruppe er repræsenteret af flere aktører, vil det i sig selv øge mængden af modstridende ønsker og krav, som rummer kimen til flere konflikter om opgavens omfang og økonomi.

Ved at involvere de udførende (herunder eksterne underentreprenører og leverandører) allerede i de indledende faser med programmering, skitsering og dispositionsforslag stiger mulighederne for en dialogbaseret mediering af projektets økonomi, kvalitet og tid, inden handlingsrummet for ændringer med byggeopstart går i nul. Forskning har tidligere påvist, at længerevarende strategiske samarbejder, der bygger på tillid, åbenhed og samarbejde mellem virksomheder og organisationer, øger produktiviteten, arbejdsglæden og kreativiteten.

## **Fjerde spor: Industrien og det internationale som inspiration**

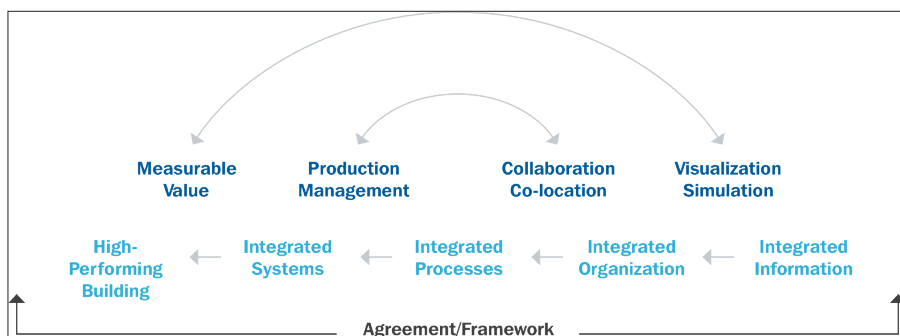
Et fjerde spor er at lade sig inspirere af, hvad andre brancher gør, og her ikke mindst det private erhvervsliv, der lovgivningsmæssigt ikke er underlagt konkurrencestatens regelsæt for konkurrenceudsættelse, men kun bruger den i det omfang, den skaber værdi, dvs. giver mening på bundlinjen på kort og langt sigt.

Blandt de mest kendte fortællinger er historien om Toyota Production System og deres vej til succes. Deres LEAN-tilgang er koblingen mellem kundeværdi, design og produktion, gennem involvering af det nødvendige leverandørled for ad den vej at imødegå spild og kontraproduktion. Kort og godt handler denne tilgang om at skabe mest mulig værdi for kunden ved at forstå, identificere, eliminere ikke-værdiskabende spild. Erkendelsen bag denne tilgang er, at vejen til den bedste og billigste pris går via arbejdet med processen, der fører til en fejlfri bilproduktion efter kundens ønsker. Først når fokus ændres fra en produkttilgang til en proces tilgang, bliver man rigtig opmærksom på vigtigheden af alle interessenter og aktørers adfærd. Det gælder al produktion, ikke blot biler, men også produktion af de byggerier, der bygges for vores fælles skatte kroner som rammen om den velfærdsproduktion, det dybest set drejer sig om.

## **Femte spor: Integrated Project Delivery**

Et lidt upåagtet spor med rod i principperne i Lean Construction, men direkte møntet på byggeprocessen, kommer fra American Institute of Architects (AIA). De tættere relationer, der tilsyneladende er mellem universiteterne og det private erhvervsliv i USA, har affødt forskning og senere udvikling af den samarbejdsform, der bærer navnet Integrated Project Delivery (IPD). Principperne i IPD fremgår af figur 1. Som illustreret i figuren går vejen til en "high-performing-building" ikke via den billigste pris – men via et stærkt fokus på en værdiskabende proces. Med processen som omdrejningspunkt bliver alle samarbejdspartnere, fra rådgivere til udførende og leverandører, kontraheret på noget, der mest af alt minder om en ansættelsessamtale. I første omgang ikke på økonomi, men i højere grad på deres evner til at indgå

som partner i løsningen af en kompliceret udviklingsopgave. Udvælgelsen sker i høj grad på et "adfærdsniveau", hvor det undersøges, hvor 'committede' de forskellige parter er til opgaven. Ikke kun de parter, der stilles med på det operationelle niveau, men også i den bagvedliggende ledelse og organisation. På det personlige plan er der interesse i at forstå aktørernes evner til at byde ind med ideer, evner og færdigheder for at undgå suboptimeringer og evnen til at skabe transparens, ikke mindst om økonomi (åbne bøger). Samlet set er der således tale om en udvælgelse, der afviger fra det udbredte "måle-vejtælle-regime", som vi kender fra klassiske udbud, hvor flere referencer på cv'et vægter højere end få.



FIGUR 1. Integrated Project Delivery (Fischer, Reed, Khanzode & Ashcraft, 2014).

Som figur 1 viser, er rammer, der understøtter IPD-tilgangen, vigtigere end selve kontrakten. Kontrakten skal dog være ens for alle, men erkendelsen er, at kontrakten i sig selv ikke fører til den ønskede "high-performing-building". Som eksempel på understøttende rammer som en del af den fælles, integrerede information er fælles, løbende undervisning i samarbejdsforståelse og konflikter og dilemmaer, der belyses og håndteres som fælles udfordringer.

## Sjette spor: Joseph Schumpeters teorier om kreativ destruktion og innovation

Under de ovennævnte fem spor aner vi den østrigske økonom Joseph Schumpeter og hans teorier om kreativ destruktion og innovation

(eng. *creative destruction and innovation*). Både kreativ destruktions og innovation fremstår i hans teorier som essentielle drivkræfter i kapitalismen, hvor markedet uophørligt revolutionerer de økonomiske strukturer indefra, uophørligt nedbryder eksisterende forretningsmodeller og lige så uophørligt skaber nye. I denne proces forsvinder ikke bare kendte produkter og teknologier for at blive erstattet af nye, som da biler afløste hestevogne. Men virksomheder og arbejdspladser forsvinder også for at blive erstattet af nye, som vi bl.a. kender det fra nyere tid, hvor f.eks. Kodak fejltolkede digitaliseringen af fotografiet og forsvandt, mens tusinder af arbejdspladser kom til i IT-industrien. Siden industrialiseringens start i slutningen af 1700-tallet har verden oplevet flere store bølger af denne art. Alle var kendetegnet af det samme syn på vækst og forbrug – og en naiv tro på, at der stod uendelige ressourcer til vores rådighed. Fælles for hver bølge var, at de blev drevet frem af en radikal innovation, som disruptede markedet, inden effekten af denne radikale innovation gled ind i en fase, hvor innovationen blev af mere inkrementel karakter for til sidst at blive udfaset af og erstattet af en ny teknologi, ny forretningsmodel, ny finansieringsform osv.

Det, vi ser nu med den stigende opmærksomhed om strategiske partnerskaber, er måske bare et af mange spæde skulps, som forvarslers en ny innovativ bølge, der bl.a. rummer tanker om en ny, økologisk og cirkulær økonomi, som også er ved at nå byggebranchen? En bølge, der er defineret ved, at der i modsætning til de foregående er tale om et paradigmeskift, for så vidt angår hvad der skaber værdi, til vækstparadigmet, og som viser nye veje, hvor vedvarende energi, bæredygtighed, cirkulær økonomi mv. er de spor, vi kommer til at bevæge os ad, og som vil betyde disruption af alle kendte produktionsmetoder og samarbejdsformer.

## **Pluk æblet – modent eller umodent**

Samlet er det vores påstand, at Danmark har været længe om at komme med på partnerskabsvognen, og at dette skyldes mange forskellige årsager. Til gengæld står vi med den udvikling, vi har set de seneste fem år, foran et gennembrud og et paradigmeskift. Vi ser ikke partnerskaber som det endegyldige svar på byggeriets klimaudfordrin-



ger, men snarere som et værktøj, der kan understøtte arbejdet i den omstillingsproces, der er i gang. Tiden er ikke inde til at sænke hastigheden og afvente fremkomsten af mere effektive værktøjer, som regeringens noget uambitiøse strategi for den grønne omstilling i byggeriet plæderer for. Tiden er inde til at plukke æblet, vel vidende at det ikke er helt modent.

## **Hvad bør fremtidens strategiske partnerskaber understøtte?**

I foregående afsnit fremhævede vi en række "spor", som har gødet vejen for strategiske partnerskaber. I forlængelse heraf belyser vi i dette afsnit konkrete punkter, som vi mener fremtidens strategiske partnerskaber i byggebranchen bør være med til at adressere.

### **Mere innovation gennem partnerskaber**

Hvis byggebranchen skal bidrage til den grønne omstilling, kræver det udbud, hvor innovation er et tildelingskriterium – ikke kun billigste pris. To udsagn fra Einstein udtrykker måske sammenfattende, hvad det er, der foregår omkring den grønne omstilling, ikke bare i byggeriet, men også i det øvrige samfund. Det første lyder: "Dagens problemer er et resultat af gårsdagens løsninger", hvilket hænger fint sammen med et andet kendt udsagn fra hans mund: "Et problem kan ikke beskrives og løses med den tænkning, der har skabt det."

Der er to principielle former for innovative udbud. Den første måde er den gængse, hvor der efterspørges løsninger på problemstillinger, hvor der allerede findes løsninger, men hvor opgaven går til den, der bedst formår at tilpasse løsningen til det konkrete problem – underforstået billigere. Den anden måde at udbyde på er at tilbyde løsninger på komplekse problemer (wicked problems), som enten ikke løses i dag, eller som ikke løses på en bæredygtig måde. I første tilfælde er der tale om inkrementel innovation, mens den anden drejer sig om mere radikal innovation, som verden, med de klimaudfordringer, den står over for, bør have sin fulde opmærksomhed på. Vi tilslutter os Mette Frederiksens udtalelse: "*Det er imponerende, hvad verden kan, når alle arbej-*

*der sammen*", men mener, at radikal innovation og nytænkning bedst understøttes gennem udbud, der eksplicit efterspørger partnerskabs-lignende organisations- og samarbejdsformer mellem det offentlige, de private virksomheder og civilsamfundet som midlet til at adressere wicked problems, som vi endnu ikke har løsninger på.

## **Kvalitets- og værdiskabelse**

Man kan med en vis ret hævde, at der i det offentlige byggeri indtil 1992, hvor EU's udbudsregler med tjenesteydelsesdirektivet blev implementeret, var accepteret, at der fandtes globale sandheder om arkitektonisk kvalitets- og værdiskabelse. I hvert fald havde arkitektstanden indtil tjenesteydelsesdirektivet i praksis monopol på offentlige byggeopgaver, i og med at de blev udbudt som åbne, anonyme arkitektkonkurrencer, hvor eneste tildelingskriterium var arkitektonisk kvalitet. Der blev således hverken konkurreret på proces, CV'er, organisering eller pris. Vinderen, der i praksis blev udpeget af arkitektfagdommere, fik tildelt opgaven i totalrådgivning med et honorar, der var fastlagt efter de honorarregler, standen havde indgået aftaler om med stat, amterne og kommunerne.

Konkurrencestatens og markedskapitalismens mål om at gøre lagkagen større implicerede naturligvis, at arkitektstandens monopol på at sidde for bordenden måtte afløses af en anden type udbud, hvor det ikke blev forudsat, at det var arkitekten, der sad for bordenden – og hvor en mangfoldighed af tildelingskriterier blev bragt i spil som et signal om, at værdiskabelsen ikke kun ligger i arkitekturen. I dagens byggeri afholdes mange konkurrencer, hvor arkitektur ikke indgår som tildelingskriterium, og den klassiske åbne arkitektprojektkonkurrence spiller kun en ganske marginal rolle. Ikke fordi samfundet ikke ønsker arkitektur, men snarere fordi spørgsmålet om, hvad der menes med arkitektonisk kvalitet og værdiskabelse, ikke kan afgøres på rationel vis ved at måle og veje og ikke ønskes overladt til en arkitektelite at afgøre. Arkitektonisk kvalitet og værdi er og bliver et spørgsmål om smag og behag.

Nogle af de spørgsmål, der står tilbage med denne udvikling, vedrører legitimeringen i afholdelsen af nutidens konkurrencer, hvor vin-

deren udpeges på et rationelt beslutningsgrundlag. Man kan med rette spørge sig selv, om denne metode overhovedet er levedygtig, vurderet på Kristian Kreiners præmis om, at levedygtigheden beror på, hvorvidt retfærdighed er afbalanceret med ønsket om effektivitet og kreativitet? Diskussioner i branchen om øgede transaktionsomkostninger understreger med al tydelighed, at udbud bliver mere og mere omfattende, både qua et stigende antal tildelingskriterier, men også qua involveringen af flere og flere interessenter, som kræver meget store initialomkostninger og udfordrer præmissen om effektivitet. Det øgede fokus på proces og organisering som tildelingskriterie suppleret med præsentationsmøder umuliggør ligeledes anonyme tilbud og sætter spørgsmålstegn ved retfærdighedspræmissen. Endelig diskuteres det, om ønsket om at tilvejebringe et tilsyneladende rationelt beslutningsgrundlag medfører en ensretning og monotonisering af løsningerne, hvilket igen fører til, at prisen bliver det udslagsgivende tildelingskriterie. Den mest taktiske og risikovillige tilbudsgiver vinder således opgaven i de "skjulte priskonkurrencer" og giver derfor ikke opdragsgiver reel budgetsikkerhed, men kun øget sandsynlighed for kontraproduktive konflikter og store ex post-transaktionsomkostninger. Spørgsmålet er, om monotoniseringen ikke medfører, at den kreativitet, innovation og mangfoldighed, som en konkurrence dybest set skulle kaste af sig, udebliver? Får vi som samfund noget for vores skattekrone, som vi ikke vidste, vi kunne få, eller er der blot en fiktiv anlægssum at tage stilling til? Eller sagt kort: Giver det mening at udskrive konkurrencer, hvis handlingsrummet for den radikale innovation på alle de kvalitetsparametre, der sammen med arkitekturen skaber værdi, ikke er til stede?

Visionen for kommende partnerskabsudbud er, at vi tager det bedste med fra den åbne arkitektkonkurrence, nemlig innovationen og nytænkningen, fordi den, modsat de skjulte priskonkurrencer, formår at levere det, som bygherren ikke vidste var muligt at få. Endvidere at de elementer, der allerede er i spil i partnerskabsmodellerne, udvikles videre i retning af værdibaseret honorering som et incitament for leveranceteamet til at pege på de mest værdiskabende løsninger, også når de implicerer, at der slet ikke skal bygges – eller at der bygges

mindre eller bygges radikalt innovative ”klogere byggerier”. Afgørende er det, at der inviteres til alle de typer leverancer, der understøtter målene for den grønne omstilling. I de økonomimodeller, vi ser i de igangværende partnerskaber, er incitamentet for at levere løsninger, hvor der bygges mindre eller slet ikke bygges, desværre ikke til stede.

## **Bæredygtig udvikling og ansvarligt forbrug**

FN's Verdensmål har identificeret nogle pejlemærker for en mere bæredygtig udvikling, hvoraf nogle har særlig interesse i Danmark. Et af dem er verdensmål #12, der handler om ansvarligt forbrug. Danskerne har den tvivlsomme ære at have et af verdens største forbrug. Hvis alle lande havde et forbrug som det danske, ville det kræve i omegnen af fire jordkloder. Byggeri og anlæg står for knap 40 % af al CO<sub>2</sub>-udslip, både når vi ser på anlæg og drift. På den baggrund synes det oplagt at undersøge, om ikke netop partnerskaber, der fordrer samarbejder på tværs af stat, erhvervsliv og civilbefolkning, er midlet til at løse den komplicerede opgave, det er at reducere danskernes voldsomt høje ressourceforbrug i byggeriet?

Uden radikal innovation og nytænkning, både når det gælder brug og drift af såvel eksisterende bygninger som nybyggerier – men også når det gælder processerne, der fører til samme – bliver det vanskeligt at nå i mål. En sådan kobling er helt i tråd med regeringens strategi for bæredygtige indkøb, hvor der bl.a. står: ”Med grønne indkøb for en grøn fremtid skal fokus flyttes fra indkøbspris til omkostninger i hele produktets livsforløb [og] Grøn værdibaseret honorering af kontrakter [...] der giver leverandørerne grønne incitamenter” (Regeringen, 2020, s. 17). Selvom incitamenterne til at bygge mindre er vanskelige at få øje på, ser vi de IPD-baserede samarbejdsformer som et godt bud på en farbar vej til at skabe bæredygtige offentlige indkøb. Vi behøver ikke at iværksætte tidskrævende forundersøgelser og udvikle nye indkøbsmodeller, som regeringens ”Strategi for bæredygtigt byggeri” (Transport- og Boligministeriet, 2020) desværre lægger op til: Naturligvis skal der ske justeringer af de gængse økonomi- og honoreringsmodeller, herunder afklaring af de nye risikoforhold, der knytter sig til driftsperspektivet, når man nedtoner fokus på anlægsudgifterne, men

hvem bærer risikoen, når f.eks. de driftstal, LCC- og LCA-beregningerne viste på tilbudstidspunktet, viser sig ikke at holde, når byggeriet idriftsættes? Og hvordan dokumenteres det, at beregningerne er korrekte, men at det er brugernes adfærd (rebound-effekten), der f.eks. giver højere driftsudgifter?

### **Fokus på next practice og ikke (kun) best practice**

De barrierer, vi står over for i den grønne omstilling af byggeriet, er primært strukturelle og systemiske og har intet at gøre med, at vi mangler viden og vejledninger, som regeringen skriver i strategien. *Best practice* betyder f.eks., at den arkitekt, der afleverer et konkurrenceforslag med et arealforbrug, der var 10 % lavere, end byggeprogrammet dikterede, enten risikerer, at forslaget bliver kendt ukonditionsmæssigt, eller må se sit honorar decimeret. Honorering i fast pris af byggeprogram inkl. brugerproces og hele processen frem til og med godkendt projektforslag udgør en væsentlig hindring for innovative og nytænkende løsninger, alene af den årsag, at der hverken er tid eller incitamenter til at involvere de udførende i disse faser. Partnerskabsmodellens gateway-model, hvor timeforbruget frem til indgåelse af entreprisekontrakt beregnes efter medgået tid, åbner for en *next practice*, hvor det f.eks. er muligt at honorere projekter, hvor værdiskabelsen består i at udelade at bygge.

Eksemplerne på, hvad årtiers ensidige fokus på indkøb af billigere byggeri, uanset driftsomkostningernes størrelse, og manglende værdibaseret honorering, i kombination med tiltroen til, at markedet, dvs. konkurrenceudsættelsen, i sig selv vil klare den grønne omstilling, er en medvirkende årsag til, at alle interessenter, både på opdragsgiversiden og på tilbudsgiversiden, har optimeret deres forretninger med best practice som pejlemærke på bekostning af next practice. Nu må vi erkende, at det i høj grad er best practice-mindsettet, der har bragt klimaudfordringerne tæt på – forhåbentlig ikke forbi – the tipping point for CO<sub>2</sub>-udslip. Finansieringen af de teknologiske udviklingsprojekter, der gør det muligt at trække CO<sub>2</sub> ud af atmosfæren, vil i en next practice-logik passende ske ved at bygge mindre og klogere og ikke bare billigere. Fordi det med Slavoj Zizeks ofte citerede ord "... er lettere at

forestille sig jordens undergang end at markedskapitalismen forsvinder”, skal investeringerne i byggeriets grønne omstilling i højere grad tilvejebringes gennem billigere og mere effektive processer end gennem billigere produkter forstået som billige kvadratmeterpriser. Som grundlag for at diskutere, hvordan vi kan billiggøre og effektivisere processerne, er vi nødt til at samle data for bl.a. transaktionsomkostningernes omfang. Mørketallene, ikke mindst på opdragsgiversiden, for de omkostninger, der hidrører fra ex post-transaktionsomkostninger dvs. kontraktstyringen, herunder konflikthåndtering, juridisk bistand, afledte forsinkelser og genudbud, er nødt til at indgå i de nøgletal, der lægges frem for offentligheden, når vi sammenligner next practice, dvs. byggerier tilvejebragt i partnerskaber med best practice.

### **Next practice må være forenkling af udbudsprocessen (dvs. færre transaktionsomkostninger)**

Det enormt ressourcekrævende arbejde, der er gået forud for hovedparten af de partnerskabsudbud, vi kender, mener vi vanskeliggør en hurtig og større udbredelse af samarbejdsformen. Eftersom der er tale om et paradigmeskift, er det forståeligt, at ingen udbud af denne karakter hastes igennem med fare for, at udbud bliver aflyst. Men tiden tillader ikke, at vi af frygt for at lave fejl sidder på hænderne. Kontraktgrundlaget med "gateways" betyder, at selve udførelsen af byggeriet, som er det mest ressourcekrævende, kun igangsættes, hvis partnerne efter projekteringsfaserne er enige. På den måde er risikoen for fejl reduceret væsentligt i forhold til traditionelle udbudsformer, hvilket åbner mulighed for at forenkle udbudsfasen.

Den udvikling, vi har set de sidste mange år, med et stadigt stigende antal tildelingskriterier, her ikke mindst et stigende omfang af kvalitative delkriterier, er ofte begrundet i byggeopgavernes øgede kompleksitet. Den øgede kompleksitet mener vi er en følge af det stigende antal brugere og andre interessenter, der kræves involveret i det typiske offentlige byggeri som en del af en legitimeringsproces. At der i tiden er et øget behov for legitimering af resultatet af en given konkurrence, om ikke andet for at undgå klagesager, er åbenlyst. Men forestillingen om, at vinderen kan udpeges på et rationelt grundlag, er

en forestilling, som virkeligheden (jf. DAB-radioudbuddet) sår tvivl om, og som gør det mere og mere vanskeligt at legitimere de meget store transaktionsomkostninger.

Byggeopgavernes øgede kompleksitet har ført til en alment accepteret "best practice" eller "nødvendighedens politik", hvor ambitionen i de fleste udbud og kontrakter i stadigt mindre grad synes at være en høj grad af effektivt, retfærdighed eller innovation. Best practice forekommer overordnet at være funderet i manglende tillid til både embedsværket, der repræsenterer bygherresiden, og leveranceteamet, hvilket har medført, at der bruges flere og flere ressourcer på eksterne mellemmand og konsulenter i og omkring byggesagerne for at imødekomme kravene fra politisk side om:

*Kontrollerbarhed* – hvor strategien i partnerskabet, der baserer sig på tillidsbaserede samarbejder, er, at når alle interessenter har hånden på kogepladen, betyder det mindre behov for kontrol og detailstyring og dermed øget effektivitet.

*Forudsigelighed* – hvor den tidlige involvering af udførende og leverandører samt gateway-modellen øger handlingsrummet for korrigerende handlinger i de tidlige faser, hvor omkostningerne ved ændringer er minimale, minimerer risici og giver markant større budgetsikkerhed.

*Effektivitet* – hvor partnerskabernes øgede ressourceforbrug i de indledende faser minimerer risikoen for tids- og ressourcekrævende ændringer i projekterings- og udførelsesfaserne, som klassisk fører til ineffektive loops tilbage i foregående faser – i worst case til aflysning af udbud efterfulgt af genudbud.

Usikkerhedsmomenterne vedrørende disse grundparametre fører i klassisk udbudslogik ind i en ond spiral, hvor ambitionen er, at tilbudsgiverne skal redegøre for "alt" i deres tilbud – med henblik på, at der indgås altomfattende kontrakter uden huller. Men virkeligheden viser os gang på gang, at selvom man kan skrive alt i en kontrakt, kan man aldrig gøre det fyldestgørende. Ambitionen må derfor være, at opdragsgiverne retter blikket mod at reducere ressourceforbruget op til udbuddet ved indledningsvis at stille få, men rigtige spørgsmål mod til gengæld at afsætte den nødvendige tid i de indledende, involverende

faser, hvor omkostningerne ved at finde løsninger på de udfordringer, som først bliver erkendt i den tværfaglige dialog parterne imellem, er minimale i forhold til at opdage dem i udførelsesfasen.

## **Færre transaktionsomkostninger til medfinansiering af innovation?**

I et konventionelt udbud er der typisk fire tabende hold for hver vinder. De sparede transaktionsomkostninger, ikke mindst på tilbudsgiversiden, vil sammen med honoreringen i medgået tid til den involverende proces frem mod hovedentreprise- eller totalentreprisekontraktindgåelse både kunne medfinansiere den involverende proces samt dele af den innovation, der bør foregå parallelt hermed.

Det er kendetegnende, at de offentlige bygherrer ikke systematisk opgør ressourceforbruget, hverken ved afholdelse af udbud (ex ante) eller opgørelse over de udgifter (ex post), der er forbundne med kontraktstyring, herunder konflikter, genudbud og klagesager. Men det er også tankevækkende, at først med Ole Helby Petersen og kollegers forskning i rådgiverbranchens transaktionsomkostninger (Hansen, Petersen, Villadsen & Houlberg, 2017) har offentligheden fået indsigt i størrelsesordenen af det ressourceforbrug, der kun er kunderne til at betale. DI Rådgiverne opsummerer Ole Helby Petersen og kollegers konklusion:

*... når rådgivervirksomheder afgiver tilbud til det offentlige, bruger de i gennemsnit hvad der svarer til 9% (!) af opgavens værdi. Typisk afgiver 5-6 virksomheder tilbud, og regnestykket viser, at tæt på halvdelen af en opgaves værdi går til at forholde sig til udbudsmaterialet, deltage i dialogmøder og afgive tilbud. Altså inden der er fundet en vinder der kan begynde at løse opgaven.*

## **Inkludering af små og mellemstore virksomheder (SMV'er)**

Dagens udbud med fortrinsvis indbudte konkurrencer medfører generelt og navnlig i den måde, vi i Danmark har valgt at praktisere udbudsforretninger på, at de små og mellemstore virksomheder, og ikke mindst vækstlaget med iværksættervirksomheder, har vanskeligt ved



at komme til fadet. Alene kravene til referencer og/eller regnskabsmæssig soliditet mv. for overhovedet at blive prækvalificeret udgør en væsentlig barriere. Det gælder både almindelige udbud og "partnerskabsudbud". Selvom der næppe er en dokumenterbar kobling mellem et succesfuldt byggeri og antallet af referencer, endsize anlægssummens størrelser, udgør det fremherskende "måle-tælle-veje-regime" og ønsket om at gøre tilbuddene sammenlignelige en væsentlig barriere for SMV'erne. Når det omvendt typisk er de nye virksomheder, der er agenter for "radikal innovation", hvor de etablerede og større virksomheder hovedsageligt dyrker de inkrementelle innovationer, løber samfundet en betydelig risiko for at gå glip af vigtige innovative og nyskabende tilgange. Effekten af en forenkling af udbuddenes kompleksitet og omfang vil derfor både være til gavn for SMV'eren og for samfundet.

### **Større fokus på adfærd og mindre på taktik**

Vi mener, at det giver god mening at drøfte, om opgaven med den grønne omstilling overhovedet kan løftes, uden at vi forlader den konkurrenceudsættelsestænkning om byggeriet, der gennem de seneste årtier har gennemgået en enorm udvikling og er vokset og vokset, mens selve kerneopgaven, dvs. projekterings- og byggeprocessen, stort set har stået i stampe. At de kendte og igangværende partnerskabsudbud har fået et omfang og en kompleksitet, der både afskrækker opdragsgivere og tilbudsgivere i at kaste sig ud i det, må tilskrives dels frygten for alt nyt, dels at nogen uden for tilbudsbordet kan se en fordel ved at komplicere tingene. Her kan ovenstående illustration, som ophavsmændene bag IPD-modellen meget tankevækkende kalder "the simple framework" (se figur 1), hjælpe til at afdramatisere opgaven.

Fordi tilbudsgivning på partnerskabsudbud kræver gentænkning af forretningsmodeller og stiller krav til ændringer i delstrategier på en række områder, jf. modellen vist tidligere i figur 1, kan det ikke håndteres af en virksomheds selvkørende tilbudsafdeling. Hertil er de strategiske og taktiske overvejelser for tungtvejende og en specifik tilbudsprojektorganisation med involvering af virksomhedens strategiske

niveau påkrævet, hvilket gør det både ledelsesmæssigt krævende og samtidig udgør en barriere for SMV'erne, fordi det bliver for tidskrævende overhovedet at deltage.

I andre sammenhænge i livet er det vores bevidsthed/underbevidsthed i kombination med biologi og kemi, der hjælper os med at vælge de partnere, vi gerne vil tilbringe livets udfordringer og muligheder med i længerevarende, tillidsskabende forhold. Kærlighed og følelser er stærke drivkræfter, der understøtter de mere langsigtede relationer – og i de fleste tilfælde til gensidig glæde for partnerne undervejs. De er forudsætningen for, at man er villig til at investere, vedligeholde og indgå kompromisser for at få forholdet til at fungere og udvikle sig til fælles bedste. Som Toyota og præsterne i kirkerne siger det: "i medgang og modgang". Men når man som bygherre og udbyder af strategiske partnerskaber skal vælge sine samarbejdspartnere, er det ikke kærlighed, kildevand og følelser, der kan sætte i spil. Og her vil vi igen gerne advare mod at tro, at flere og strengere udbudskrav giver de bedste langvarige partnerskaber. I virkeligheden skal partnerskabet udvikles undervejs i åbenhed og tillid. Efter vores erfaring skal partnerskabsudbud måske mere betragtes som en slags ansættelsessamtale. En proces, hvor man vælger de partnere, som bedst understøtter indtrykket af, at man kan udvikle partnerskabet i den rigtige retning, blandt alle de bejlere, der byder sig til. Hvis man bruger den analogi, kan udbuddet af strategiske partnerskaber måske endda skrues ned til en mindre række af spørgsmål, der skal besvares i dialog imellem de strategiske partnere. Al erfaring viser nemlig, at ingen helt ved, hvordan fremtiden egentlig ser ud, fordi "virkeligheden" i realiteten dannes undervejs.

Der er behov for, at undervisningsinstitutioner, i højere grad end det er tilfældet nu, arbejder på at uddanne kandidater, der kan agere under en next practice, hvor aktørernes adfærd og evner til at skabe værdi i partnerskaber vægtes lige så højt som klassiske fagligheder. Det er naturligvis altid en balancegang at veje undervisning i best practice op mod next practice, men givet er det, at hvis markedet undergår det paradigmeskift, som regeringens strategi for offentlige indkøb lægger op til, vil aftagervirksomhederne længe inden 2030 efter-

spørge unge partnerskabsaktører. I de igangværende partnerskaber oplever vi, at de klassiske faggrænser udviskes, når samarbejdet fungerer. På fremtidens arbejdsmarked bliver adfærd og samarbejdsevner lige så vigtigt som uddannelsesmæssige faglige ståsteder.

## **Hvad kan rive tæppet væk under strategiske partnerskaber?**

I de fortællinger om partnerskaber, der allerede verserer nu, er det vores opfattelse, at der er for lidt opmærksomhed rettet mod erkendelsen af, "at projektets succes og kriterierne for succes bestemmes samtidig", som Kristian Kreiner ved flere lejligheder har formuleret det. Vores bud er som nævnt indledningsvis, at vi ser partnerskaber som et muligt svar på de opgaver, vi står over for som branche. Det gælder både overordnet for så vidt angår verdensmålene, men også for så vidt angår de strategier, regeringen har formuleret, både i oplæg til et bæredygtigt indkøb generelt og vedrørende byggeriet. Vi mener ligeledes, at partnerskabsmodellen er et alternativt svar på den stigende kritik af det nuværende konkurrenceudsættelsesregime, hvor udbudsindustrien søger at livstidsforlænge regimet med lappeløsninger i form af nye, flere og mere spidsfindige tildelingskriterier.

I kommunikationen om partnerskaber efterlyser vi klarhed i mælet om, hvilke udfordringer vi har sat os for at løse, og har et fromt ønske om, at partnerskaberne følger op med levering af de data og de fortællinger, der understøtter succeskriterierne. Det er en vigtig pointe, at den verden, vi agerer i, er foranderlig og ufuldkommen, og at der derfor ikke findes en fuldkommen, endelig model for, hvordan vi konkurrenceudsætter byggeopgaver. Partnerskaber er ikke en fiks og færdig model, der løser alle nuværende og fremtidige udfordringer for byggeriet. Hvis vi ikke erkender, at der navnlig i den indledende fase, vi står i nu, er behov for en målrettet forskning, udvikling og evaluering – efterfulgt af justeringer af modellen i dialog med den kritik, modellen møder, og de møgsager, der opstår – så opnår vi blot, at markedet for udbudsformer vokser igen.

Kritikken af partnerskaber i denne fase af udviklingen baserer sig

på fordomme og følelser, hvilket nok er mest tydeligt i arkitektkredse. Den "0-fejls-kultur", der de senere år har nydt fremme, ikke mindst i den offentlige administration, begrænser lysten til at afprøve nye modeller for offentlige indkøb: Det er som altid mere interessant at agere "kritisk vagthund" og stå udenfor end at deltage aktivt i et partnerskab med risiko for at begå fejl eller få snavs på fingrene. Både når det drejer sig om selve byggeopgaverne og om udbud af organisering og processer vedrørende byggeopgaver, er udfordringen i de tidlige faser i lige så høj grad at finde den bedste problemformulering som at finde den bedste løsning. Den udviklingsproces, der ligger foran os i arbejdet over de næste årtier med et så stort paradigmeskift, som den grønne omstilling er, må ikke afspores af krav om medievenlige, forsimplede fortællinger på Twitter-niveau, om f.eks. modellens ufejlbarlighed. Historier om virkelighedens realiteter og om verdens ufuldkommenhed er en del af fortællingen, også når lixværdien og kompleksiteten er høj. Den demokratiske samtale om mål og midler i byggeriet er mere nødvendig nu end på noget tidspunkt i nyere tid.

Med regeringens strategi for, hvordan det offentlige – stat, regioner og kommuner (herunder almene boligselskaber) – årlige indkøb for omkring 380 mia. kr. kan gøres mere grønne og bæredygtige, blev der anslået en tone, der gav håb om et paradigmeskift. *Strategien for bæredygtigt byggeri*, (Transport- og Boligministeriet, 2020), der fulgte to måneder efter, afspejler til gengæld i sin retorik, at når de gode intentioner skal omsættes til handling, ryster vi på hånden. Reelt bliver alle tiltag sparket til hjørne, fordi der først skal igangsættes undersøgelser af f.eks. "... muligheden for indførelse af CO<sub>2</sub>-reduktionshensyn i udbud [og] strategisk kortlægning og undersøgelser af fejl og mangler" (Transport- og Boligministeriet, 2020, s. 4). Samlet indikerer strategien, at der mangler mod til at komme i gang, fordi ambitionen er både "fejlfri" udbud, og at det bæredygtige byggeri skal være økonomisk forsvarligt. Problemerne med denne tilgang er først og fremmest, at kloden ikke har al den tid, det tager at afvente, at alle de nødvendige undersøgelser er foretaget. Hvor er modet til at anvende den samme taktik, som da det gjaldt coronaens indgreb i foråret 2020? At lægge skinnerne, samtidig med at toget kører?

## Lad os gå tilbage til en fuser

Selvfølgelig vil vi komme til at se strategiske partnerskaber, der af en eller anden grund ikke kan levere, og som opløses. Det sker også i alle andre brancher, og barriererne er mange – specielt i byggebranchen, hvor denne måde at arbejde på ikke er helt inde under huden endnu, og hvor vi har rigtigt stærke aktører, der hver især bærer rundt på en rygsæk af erfaringer. Det kan også være, at vilkår udefra modarbejder mulighederne for, at partnerskabet kan udvikles og præstere. Når nu det en dag vil ske, vil der formentlig være en del, der vil sige: ”Vi sagde det jo, det var kejserens nye klæder, lad os gå tilbage til det, vi kom fra.” Men husk her, at der jo var en stærk grund til, at vi i første omgang tænkte i partnerskaber. Det, vi kom fra, var jo ofte en fuser, og hvis vi uden videre ukritisk går tilbage, eksploderer den måske i hovedet på os – så hvad er det lige, der har ændret sig, fra da vi i første omgang ville væk fra fuseren? Vi er først lige begyndt at skrabbe i overfladen af muligheder i samspillet med partnerskaber og byggebranchen, og der vil komme tilbageslag, men lad os ikke af den grund gå tilbage til fuseren, blot fordi luntten ikke lige vil gå af i første omgang.

## Litteratur

Finansministeriet (2020). *Grønne indkøb for en grøn fremtid: Strategi for grønne offentlige indkøb*. København: Finansministeriet.

Fischer, M., Reed, D., Khanzode, A., & Ashcraft, H. (2014). A simple framework for integrated project delivery. Proceedings *IGLC-22*, 1319-1330. Oslo, Norge.

Hansen, J. R., Petersen, O. H., Villadsen, A. R., & Houlberg, K. (2017). *Private virksomheders transaktionsomkostninger ved offentlige udbud*. Roskilde: Center for forskning i offentlig-privat samspil (COPS), Roskilde Universitet.

Kreiner, K., & Jacobsen, P.H. (2012). *Dialog og konkurrence: Eksperimenter med nye arkitektkonkurrenceformer*. Frederiksberg: Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Olesen, K.G., Thoft, E., Hasle, P., & Kristensen, T.S. (2008). *Virksomhedens sociale kapital: Hvidbog*. København: Arbejdsmiljørådet.

Regeringen (2020). *Grønne indkøb for en grøn fremtid: Strategi for grønne offentlige indkøb*. Finansministeriet: København.

Transport- og Boligministeriet (2020). *Strategi for bæredygtigt byggeri*. Udspil. København: Transport- og Boligministeriet.

## Om forfatterne

**Anders Holst Jensen** har som medstifter af JJW ARKITEKTER i 1986 primært beskæftiget sig med alment boligbyggeri – nybyg såvel som renovering – samt undervisningsbyggeri. Varetog fra 2005-2016 funktionen som administrerende direktør. Har gennem det seneste årti siddet i baggrundgrupper til flere vejledninger fra Værdibyg, senest ”Strategiske Partnerskaber”. Sidder p.t. som repræsentant for Dark i DI’s panel for Offentligt-Privat samarbejde (OPS-panelet).

**Lars Jess Hansen** er forretningsområdedirektør i Enemærke & Petersen a/s og har arbejdet på styregruppeniveau med strategiske partnerskaber, blandt andet i henholdsvis TRUST med Københavns Kommune, henholdsvis i partnerskabet & os med KAB. Lars har i en lang årrække interesseret sig for samarbejdsformer i byggebranchen og er specielt inspireret af det internationale miljø omkring Lean Construction, Integrated Project Delivery (IPD) samt Partnering- og OPP-projekter (Offentlig-Privat Partnerskab).

# 13 STRATEGISKE PARTNERSKABER I BYGGERIET 15 ÅR SENERE

*Af Kristian Kristiansen, pensionist, tidligere blandt andet lektor på Danmarks Tekniske Universitet*

## Hvorfor skulle der gå 15 år?

I 2006 var vi en lille gruppe fra DTU og SBI, der afleverede en rapport om strategiske partnerskaber i byggeriet. Realdania havde bestilt rapporten, som rummede en gennemgang af litteratur, opsamling af erfaringer fra udlandet og resultaterne af en lille spørgeskemaundersøgelse.

Jeg tror ikke, vi havde forventet, at vores arbejde ville føre til et gennembrud for længerevarende samarbejder i byggebranchen, men vi blev skuffede over, at der overhovedet intet skete. Der kom ingen reaktioner. Vi forsøgte at komme videre med arbejdet, men der var ingen interesse.

Så meget desto mere glædeligt er det, at der nu er ved at komme gang i udbredelsen af strategiske partnerskaber i byggeriet. Men hvad er der sket i mellemtiden? Hvorfor mon idéen slår igennem nu, når den syntes stendød for femten år siden? Er det, fordi det bare er vanskeligt med strategiske samarbejder? Ved vi noget i dag, som vi ikke vidste dengang?

## Holdningsændringer og forandringer

Der er helt sikkert sket nogle holdningsændringer. Jeg kan huske, at der i følgegruppen til projektet dengang opstod lidt fnisen, og der kom humoristiske bemærkninger, som associerede længerevarende samarbejder med karteldannelser.

Måske har byggebranchen forandret sig på en eller anden strukturel måde? Det er i hvert fald iøjnefaldende, at det politiske setup omkring byggeriet er et helt andet i dag.

I starten af 00'erne var diskussionen om byggeriet og dets udvikling stadig præget af 90'ernes heftige kritik af byggeriet. Jeg var i nogle år sekretariatsleder for Byggeriets Udviklingsråd. Fra den tid kan jeg tydeligt huske, hvordan der i branchen var en udmattet stemning. Man følte sig hængt ud og kritiseret uden mulighed for at kunne forsvare sig. Der var nok endda vrede, fordi man var nødt til at smile og vise, at man var omstillingsparat, selvom lysten mere gik i retning af at slå i bordet.

I dag har vi ikke en byggepolitik. Staten blander sig ikke direkte i, hvordan byggeriet skal organisere sig. Realdania har langt hen ad vejen overtaget rollen som den, der sætter en dagsorden og støtter forskning og udvikling.

### **En konservativ branche?**

I de år, jeg arbejdede med forskning og undervisning i og om byggeriets forhold, mødte jeg utallige gange udsagnet, "... at byggeriet er en konservativ branche". Det er der noget om, men konservatisme må have en baggrund. Der må være noget i byggeriets vilkår, som gør det fornuftigt at være tilbageholdende med at kaste sig ud i forandring, der ikke er inden for visse rammer.

Jeg tror, det er her, man skal lede efter en forklaring på, at strategiske partnerskaber i byggeriet har ladet vente på sig. Der har været gennemført utallige forsøg på at fremme partnerskaber og andre former for en mere integreret leverancekæde i byggeriet. Derfor er det nok mere relevant at spørge, hvorfor partnerskaberne ikke er kommet før, end hvorfor de kommer nu.

## **Utallige forsøg på at udvikle partnerskaber i byggeriet**

### **Reformbevægelsen**

I 90'erne startede en periode præget af en heftig kritik af byggebranchen. Den blev kritiseret for mangel på produktivitetsudvikling, for mange konflikter, for mange fejl og mangler og ikke mindst for ringe opfyldelse af bygherrernes og brugernes behov. Det var en kritik, som



kørte i mange lande og førte til en strøm af rapporter, også fra internationale organisationer og samarbejder som EU og OECD. Navnlig den engelske debat inspirerede til initiativer i Danmark.

I England kom Latham-rapporten i 1994, og Egan-rapporten i 1998. Rapporterne blev fulgt af en serie af initiativer: Movement for Innovation, Construction Excellence, Commission for Architecture and the Built Environment med flere. Latham-rapporten med titlen "Constructing the Team" vendte sig først og fremmest mod dårligt samarbejde mellem byggeriets parter og fremlagde en detaljeret handlingsplan for at opnå en produktivetsforbedring på 30 %. Egan-rapporten, "Rethinking Construction", lagde vægt på, at byggeriet måtte lære af fremstillingsindustrien. Begge rapporter promoverede partnering, som først kom som projektpartnering og senere udviklede sig til partnering over flere projekter – til tider kaldet strategisk partnering – som så igen førte til interesse for supply chain management.

## **Nyindustrialisering**

I Danmark kom der i kølvandet på de engelske initiativer en serie af programmer og rapporter. Ligesom i de engelske initiativer var det en hovedpointe, at byggebranchen fungerede for dårligt. Vægten blev lagt på at udvikle samarbejdet mellem parterne og inddrage erfaringer fra fremstillingsindustrien. "Ny-industrialisering" blev på et tidspunkt et nøgleord.

Forstavelen "ny" skyldtes, at man gerne ville markere en forskel til den type af industrialisering af byggeriet, der foregik i 60'erne og 70'erne. Dengang kom betonelementerne ind i byggeriet og førte til de meget store bebyggelser – kransporsbyggeri – som Høje Gladsaxe, Ishøj Strand og mange flere.

En direktør for en af de store entreprenørvirksomheder fortalte mig engang, at hvis en byggesag dengang var på under 1000 lejligheder, gad de ikke røre den. Man byggede og byggede. Der var mangel på boliger og voldsom økonomisk vækst. Og det var ikke kun betonelementerne, der ændrede byggeprocessen. Efterfølgende blev mange af komponenterne til byggeriet industrielt fremstillet: vinduer, køkkener og så videre.

Men den heftige byggeaktivitet fik en ende, og effektiviseringsgevinsterne forsvandt igen. Jorden var gødet for reformbevægelsen i 90'erne.

### **Byggelogistik-programmet**

Det første danske initiativ til at udvikle byggeriet startede allerede i 1991 med programmet "Byggelogistik" eller "Sophiehaven" efter det første byggeri i programmet. Inspirationen kom fra "Just-in-Time" til bedre styring af logistikken. Det blev forsøgt at nedbryde skellet mellem de projekterende på den ene side og de udførende og materialeproducenterne på den anden side. Man havde fokus på, at et byggeri først bliver projekteret, hvorefter de udførende og producenterne bliver inddraget, hvilket – mente man – gav problemer med projektmateriale, som ikke var optimalt for håndværkerne, og problemer med manglende udnyttelse af producenterens viden. Der blev anvendt en byggegruppe med alle parter repræsenteret og en parallel logistikgruppe.

### **Projekt Renovering**

Næst i rækken var Projekt Renovering (1995-1997), som først og fremmest handlede om samarbejdet mellem håndværkerne på byggepladsen. Forsøgsbyggeriet var et renoveringsprojekt på Vesterbro, hvor håndværkerne selv ledte og koordinerede arbejdet og blev opdelt i sjak, der arbejdede sammen om en del af projektet i stedet for at være opdelt i fag. Svampesjakket bestod af murere og tømrere, tagsjakket bestod af murer, tømrer og blikkenslager, og endelig bestod byggesjakket af alle på pladsen.

### **PPB**

Så kom det første, meget store program, PPB eller Projekt- og Produktudvikling i Byggeriet (1995-2001). Ideen var at få udviklet byggesystemer, så mere af produktionen kunne foregå på fabrik og med et tættere samarbejde mellem industridelen, de projekterende og de udførende. 29 konsortier deltog i en konkurrence for at få lov til at deltage i forsøget, og fire vandt.

Casa Nova udviklede et byggesystem i træ til fleretagers boligbyggeri.

Habitat delte et byggeri op i tre systemleverancer, hvor delene blev produceret på fabrik: Bygningsbasis var fundamenter og terrændæk samt jord- og ledningsarbejder. Bygningskernen var alle våde rum og alle lodrette installationsføringer. Alle øvrige rum blev kaldt for "vingerne". Bygherren arbejdede sammen med Habitat-konsortiet, som projekterede og bestilte hos systemleverandørerne.

PPU-konsortiet ville udvikle et fast samarbejde mellem aktørerne i en byggesag og tilbyde dette samarbejde til flere bygherrer. Man opdeltede et byggeprojekt i tre faser: Program, Projekt og Udførelse. Entreprenør, arkitekt og ingeniør var gennemgående i alle faser og knyttede forbindelsen til bygherren. I programfasen blev myndighederne inddraget. Det blev de også i projektfasen, hvor underentreprenørerne, leverandørerne og producenterne også kom med. I udførelsen var bygherren ikke længere deltager, mens underentreprenørerne, leverandørerne og producenterne naturligvis stadig var deltagere.

Det sidste af de fire konsortier hed Comfort House. Dettets idé var at udvikle et byggesystem, der skulle laves på fabrik og samles på pladsen. Systemet var baseret på betonelementer i en søjle-pladekonstruktion, elementer i stål og gips, badekabiner og muligheder for at vælge forskellige tag- og facadeløsninger.

## **Projekt Nye Samarbejdsformer**

Projekt "Nye Samarbejdsformer" (1998) var ikke et særlig stort program, men det lancerede partnering og fik på den måde stor betydning. Partnering blev et begreb, mange brugte, og samarbejdsformen blev anvendt på mange byggesager.

Sven Bertelsen sagde engang, at partnering gik ud på, at alle, når de hang deres tøj i garderoben, lovede, at de ikke ville snyde hinanden i den forestående byggesag. Måske var det nøglen til partneringformens relative succes: Der var ingen væsentlige ændringer i magtforholdet mellem byggeriets parter. Alle lovede bare at opføre sig ordentligt.

## **Projekt Hus**

Det sidste program i serien var "Projekt Hus" (1998). Projekt Hus var

et storstilet forsøg på at få hele byggebranchen til at deltage i et udviklingsarbejde. Der blev skrevet ikke mindre end ti digre rapporter, og mere end 100 personer fra byggebranchen deltog i skrivearbejdet. Udgangspunktet for projektet var en rapport fra Erhvervsfremmestyrelsen, som beskrev byggeriet som værende i et "lock-in", altså en fastlåst situation, hvor relationerne mellem aktørerne forhindrede udvikling og innovation. Mottoet for projektet var "Dobbelt værdi til halv pris".

## **Reformbevægelsens afslutning**

Reformbevægelsen sluttede brat i 2001. Anders Fogh Rasmussen dannede regering med en ny, neoliberal dagsorden, som betød en lukning af Byggeriets Udviklingsråd og en nedlæggelse af Boligministeriet. Det var i flere betydninger en epoke, der sluttede. Det var slut med store programmer, der ville reformere byggeriet. Det var slut med en byggepolitik. Og det var i det hele taget slut med statslige indsatser for at fremme bestemte teknologiske eller erhvervsmæssige forandringer. Fogh-regeringen indledte en periode, hvor erhvervslivet skulle støttes generelt med skattelettelser og administrative forenklinger, men ikke med målrettede indsatser.

Der var to gennemgående temaer i reformbevægelsen. Det ene handlede om, at byggeriets leverancekæde var for opsplittet, og at byggeriets parter var for dårlige til at samarbejde. Det andet tema handlede om, at byggeriet blev set som for lidt industrialiseret. Langt mere burde foregå på en fabrik under ordnede forhold, hvor processerne ville kunne styres bedre, og man ikke behøvede at opfinde det hele forfra hver gang, men i langt højere grad kunne lave gentagelser.

Alle disse partnerskabs- og industrialiseringsforsøg strandede. Imidlertid havde reformbevægelsens mange initiativer også vedvarende virkninger. Partnering, som startede med "Projekt Nye Samarbejdsformer", fik et eget liv og kom til at præge byggebranchen i mange år. Jeg tror, det er rimeligt at sige, at Lean Construction-bevægelsen, som Sven Bertelsen mere end nogen anden var primus motor for, var en udløber af reformbevægelsens "Bygge-logistik Program" og arbejdet i Habitat-konsortiet under PPB-programmet.

## Det fleksible etagehus

Reformbevægelsen var ikke alene med tankerne om at reformere byggeriet.

Et dansk forsøg startede allerede i 1983 med, at Boligministeriet udskrev en konkurrence om "Det fleksible etagehus". Initiativet udsprang ikke så meget af en trang til at reformere byggebranchen som at forbedre etagehusbebyggelserne. Mange familier flyttede i parcelhuse, og det var et ønske at gøre etageboligen mere attraktiv. 40 konsortier deltog i konkurrencen. Seks konsortier vandt. De bestod alle af kombinationer af arkitekt, ingeniør, entreprenør og producent.

Tanken var, at konsortierne ved forsøgets afslutning ville komme til at stå med et attraktivt produkt, som ville kunne sælges til bygherrer. Sådan gik det imidlertid ikke. Kun ét konsortium fik opført mere end selve forsøgsbyggeriet, og det kun i kraft af at Boligministeriet gik ind i sagen og fandt frem til nogle almene boligselskaber, der kunne gøres interesserede (et af byggerierne kan ses på Vodroffsvej ved Sankt Jørgens Sø i København, et andet står ved Damhusengen i Rødovre).

## Cases fra DTU-undersøgelsen

Men også i årene efter reformbevægelsen rumlede initiativer, der kunne komme til at reformere branchen, men nu kom de fra branchen selv. Det var herfra, at vores interesse dengang for at undersøge strategiske partnerskaber i byggeriet startede, og det var det, der fik Real-dania til at give os støtte til et lille projekt.

Vi behandlede fire strategiske partnerskaber i vores rapport.

Det første handlede om Arkitema, som dengang arbejdede tæt sammen med virksomheder uden for byggeriet for at skaffe sig viden om hospitalsbyggerier. Man ville gerne gennem samarbejde kunne tilbyde sine kunder mere end blot arkitektarbejde. Man ønskede at kunne bidrage til øget sundhed til lavere omkostninger. Arkitema arbejdede også sammen med en kinesisk tegnestue for at komme ind på det kinesiske marked.

Det andet eksempel var et strategisk partnerskab mellem MT Højgaard og NNE om at levere færdige produktionsanlæg, inklusive en bygning. Virksomheden havde ingen medarbejdere, men hyrede teams

ind på de enkelte projekter, ikke kun fra modervirksomhederne selv, men fra alle nødvendige partnere, med hvem man havde forhåndsaf-taler. I forbindelse med projekterne lavede man teams, hvor alle ar-bejdede tæt sammen. Man lavede desuden partnerskab med kunden, hvor man havde fuld adgang til for eksempel kundens regnskaber.

Den tredje case handlede om virksomheden Nyborg Huse, som byggede svinestalde i form af store haller. Man havde et strategisk samarbejde med underleverandørerne til støbning af fundamenterne, rejsning af de præfabrikerede elementer, el-arbejde osv. Man havde også partnerskaber med virksomheder uden for byggeriet, f.eks. inden for IT og markedsføring.

Endelig handlede den fjerde og sidste case om Skanska, som havde flere strategiske partnerskaber. Det mest kendte var – og er – BoKlok, hvor Skanska arbejder sammen med Ikea om et præfabrikeret lejlighedsbyggeri. I den sammenhæng er der igen strategiske samar-bejder med forskellige byggevirksomheder, som står for monteringen på pladsen, og med leverandører. Skanska havde i øvrigt dengang et strategisk samarbejde med andre entreprenører om brug af IT.

Men vi kunne også have valgt andre cases. På den tid var der et strategisk partnerskab mellem Pension Danmark, MT Højgaard, Ar-kitema og Rambøll om at bygge flere udlejningsejendomme efter samme model. Man fik bygget tre (de to ligger i Ørestaden: Horisonten 1 og 2).

Tilsvarende forsøgte Lejerbo, Torsten Riis Andersen, NCC og Cowi at bygge udlejningsejendomme efter et koncept. Det lykkedes kun at få to projekter, selvom man gerne ville have haft flere.

## **OPP**

Offentlige Private Partnerskaber flugtede med den neoliberale politik, som Fogh-regeringen fik gjort dominerende. For de neoliberale er det frie marked samfundets redning. Offentlig regulering fordrejer mar-kedet og vil uundgåeligt have negative konsekvenser. Det private er-hvervsliv vil altid kunne tilbyde bedre og billigere løsninger. Hvis noget går galt, vil det altid kunne føres tilbage til utidige politiske indgreb i markedsmekanismerne.

Det offentlige burde følgelig heller ikke være bygherre. I stedet skulle man bruge OPP-modellen, som havde fundet udbredelse i Storbritannien og andre engelsktalende lande. I OPP-modellen er det konsortium bestående af entreprenør, rådgiver, finansier og et facility management-selskab, som tilbyder et byggeri inklusive finansiering og drift og vedligehold i en lang periode, f.eks. 30 år. Det offentlige rolle bliver reduceret til at være en "bestiller" eller indkøber, mens konsortiet bliver byg- og driftsherre.

OPP blev lanceret som et initiativ, der ville give bedre og billigere byggeri. Jeg havde på et tidspunkt et forskningsprojekt om OPP, men kunne ikke i den omfattende litteratur finde belæg for, at formen faktisk førte til bedre og billigere byggeri. Der var undersøgelser, der mente at kunne konkludere, at OPP-projekter var vellykkede, men lige så mange undersøgelser, der konkluderede det modsatte. I virkeligheden var spørgsmålet også umuligt at afklare, før et rimeligt antal projekter havde løbet deres 30 år ud.

Min undersøgelse af danske OPP-projekter tydede på, at virksomhederne i konsortiet nok fandt sammen, men ikke lavede væsentlige ændringer i organiseringen og gennemførelsen af byggeprojektet. I de engelske OPP-programmer var der så stort et volumen, at vinderne fik et antal projekter, som f.eks. fire skoler eller 12 lægehuse, og så blev der faktisk ændret på projektering og udførelse.

I Danmark blev OPP aldrig et hit. I starten var der meget hype, og der blev etableret ikke så få konsortier, der gerne ville byde ind, men der var ikke et tilstrækkeligt stort udbud af projekter til, at der kunne være flere konkurrerende konsortier på markedet. Og så måtte idéen jo siges at være tabt.

Der bliver stadig udbudt og udført OPP-projekter. Institutionelle investorer er stadig begejstrede, ligesom FM-virksomheder ser OPP som en form, hvor de kan komme frem i værdikæden og sidde til bords med bygherren. Men der er vist kun ganske få, der for alvor tror, at OPP er formen, der skal sikre godt og billigt byggeri til det offentlige. OPP må siges at passe ind i den lange, lange række af partnerskabsinitiativer, som er løbet ud i sandet.

Men hvorfor er det så svært?

## **AlmenBolig+**

Inden jeg for alvor begynder at diskutere, hvad i alverden det er med de partnerskaber i byggeriet, vil jeg gerne nævne noget, der er lykkedes og er markedsdrevet ligesom de partnerskaber, der er udgangspunkt for denne antologi.

AlmenBolig+ kender de fleste. Ritt Bjerregårds 5000 billige boliger var formentlig inspireret af reformbevægelsen, men kom aldrig i gang for alvor. Kun en lille bebyggelse i Sydhavnen blev realiseret, og den er i øvrigt gået fallit nu. AlmenBolig+ fulgte op på Ritt Bjerregaards vision og er blevet en succes med en lang række gode bebyggelser med lejligheder og rækkehuse til en overkommelig pris. AlmenBolig+ er et partnerskab i den forstand, at man bruger rammeudbud, hvor en modulproducent – sammen med en arkitekt – vinder en aftale om at opføre et antal boliger over en periode på forskellige lokaliteter.

Interessant, for så vidt angår den mere teoretiske diskussion senere, er den form for partnerskaber, som Pension Danmark har taget fat på. I stedet for blot at skyde penge i andres projekter har Pension Danmark lavet en partnerskabsaftale med Scandibyg om at levere modulbyggeri til en række udviklingsprojekter. Pension Danmark bruger partnerskabsaftaler for at gå ind på developernes område. Det har man også gjort gennem samarbejde med Ballerup Kommune og med ejendomsselskaber som Diakonissestiftelsen og By & Havn.

I samme forbindelse kan nævnes de tilsvarende Realdania-partnerskaber med kommuner om en række byudviklingsprojekter, hvor Realdania kommer med penge og kommunerne har byggegrundene.

## **Partnerskaber er svære i alle brancher**

Da vi dengang skrev rapport om strategiske partnerskaber i byggeriet, gennemgik vi også litteratur om strategiske partnerskaber i andre brancher.

Det viste sig, at der var en sand syndflod af forskellige typer partnerskaber i alle andre brancher end byggeriet og tilsvarende masser af bøger og artikler om fænomenet.

Interessant nok var der i litteraturen fuldstændig enighed om, at



partnerskaber var vanskelige at få til at fungere. Nogle kilder foreslog, at måske 70 % slog fejl. Sådanne opgørelser skal naturligvis tages med et gran salt, men det stod klart, at partnerskaber er vanskelige og tit slår fejl. Generelt set handler disse problemer om dels kulturforskelle mellem de deltagende virksomheder, dels om, at vel-fungerende partnerskaber forudsætter, at der i partnerskabet opstår forhold, der simpelthen blot er svære at få skabt, som for eksempel tillid og fælles værdier. Men ikke nok med det. Det skal også lykkes partnerskabet at skabe organisatoriske løsninger, som er udfordrende: projektorganisering, decentralisering, fortsat læring og fortsat udvikling.

### **Push- og pull-faktorer bag partnerskaber**

Bølgen af strategiske partnerskaber og lignende i andre brancher end byggeriet startede i 1980'erne. Baggrunden var et push fra en række strukturelle forandringer. Efter en periode, hvor store multinationale virksomheder voksede sig bureaukratiske, kom der en bølge med, at virksomheder blev mindre og rettet mod kernekompetencer. Dette gav så en udfordring, ved at virksomhederne ikke kunne så meget. Alliancer af forskellig art blev et svar på at skaffe sig adgang til kompetencer og markeder, som man ikke selv havde adgang til.

Som en kilde skrev, så opstod en kamp om at "erobre verden". Nye markeder åbnede sig, og for at udnytte mulighederne måtte man samarbejde med andre virksomheder. Og der opstod en "kamp om fremtiden". Den hastige teknologiske udvikling gjorde det nødvendigt hurtigt at være med på det nye, og igen var partnerskaberne en god mulighed for at supplere sine kompetencer.

De samme fordele kunne virksomheder i princippet opnå gennem opkøb og fusioner, men det er en dyr og ufleksibel løsning, som i øvrigt ifølge litteraturen også er ganske vanskelig at få til at fungere. Forhold, der skubber i retning af partnerskaber, vil ofte blive oplevet som "pull", der trækker i retning af nogle fordele. Ved at indgå et samarbejde med den og den virksomhed kan vi opnå fordele som adgang til teknologi eller marked. I den forbindelse kommer termen "strategisk" ind i billedet.

## Hvorfor "strategisk"?

Der var ikke i litteraturen en skarp definition på netop strategiske partnerskaber. I det hele taget virkede terminologien upræcis. Det generelle begreb på engelsk var "alliance" og blev brugt om mange forskellige former for samarbejde. Imidlertid tegnede der sig et billede af, at "strategisk" blev reserveret til partnerskaber, der havde et længevarende perspektiv. Virksomhederne kunne vente en tid med at høste fordelene ved samarbejdet. Konkurrencefordelene forventedes at opstå senere, når teknologien var færdigudviklet, markedsandele erobret eller produktet udviklet. Heraf følger logisk, at det er nødvendigt at udvikle partnerskabet ud fra ægte samarbejde. En relation mellem to virksomheder vil ikke kunne holde længe, hvis den ene virksomhed optræder opportunistisk og forsøger at høste kortsigtede fordele på bekostning af den anden virksomhed.

Imidlertid var der også eksempler på partnerskaber, der opstod ud fra mere umiddelbare fordele. Der taltes om produktivitetstgevinster, som kunne findes i mellemrummet mellem virksomhederne. En case var fra byggeriet.

Normalt – siges det i eksemplet – ville aftaler mellem leverandør og entreprenør om gipsplader handle om en meget lille prismargen på 5 kr. pr. leveret plade, hvor enten den ene eller den anden part ville få det dårligt ved opnåelse af henholdsvis en høj pris eller en lav pris. I stedet fandt de to virksomheder ud af at kigge på den samlede pris på en gipsplade fra levering til og med opsætning. Så lagde man mærke til, at pladerne blev leveret så store, at der krævedes to mand for at montere dem. Leverandøren havde ingen problemer med at skære dem i halv størrelse. Dernæst fandt man ud af, at spildet var meget stort, fordi pladerne blev stødt undervejs og blev våde, fordi de stod udendørs. Leverandøren havde ingen problemer med at levere, så pladerne umiddelbart kunne løftes ind ad vinduesåbningerne med en kran. Ved hjælp af alene disse to foranstaltninger kunne man i fællesskab reducere omkostningerne pr. monteret gipsplade med 50 kr., som man derefter delte imellem sig.

## Byggeriets rammebetingelser vanskeliggør partnerskaber

Strategiske eller længerevarende partnerskaber er i almindelighed vanskelige at få til at fungere, men er der forhold i byggeriet, der gør det særligt vanskeligt?

I sammenhæng med reformbevægelsen opstod der temmelig meget forskning, der forsøgte at beskrive og forklare byggebranchens særlige karakter. Mig bekendt kom der ikke et endeligt facit på den diskussion, men mange relevante forhold blev trukket frem. Fokus var ofte på at forstå, hvorfor byggeriet var "unormalt", dvs. forskelligt fra fremstillingsindustrien. Blot for at nævne nogle eksempler på forklaringer, der blev fremført:

- Byggeri kan ikke baseres på masseproduktion til et marked, fordi der med undtagelse af enfamiliehuse og andre boliger produceres i små mængder eller unika.
- Prisen på en ny bygning er bestemt af prisen på eksisterende bygninger i området. Der kan derfor ikke foregå en produktudvikling på samme måde som i andre brancher, hvor der konkurreres om at levere den bedste brugsværdi til en god pris.
- Byggevirksomheder lever af at vinde tilbud, hvorfor deres indtjening ofte vil være baseret på lejlighedsvis succeser. Det er en helt anden dynamik end den, der karakteriserer den stabile underleverandør i f.eks. bilindustrien.
- En bygning bliver som regel solgt, førend den er bygget. Dette nødvendiggør stramme regler for rollerne i leverancekæden, så der nemt kan sammensættes en ny leverancekæde til hvert nyt projekt. De stramme regler for rollerne i leverancekæden gør til gengæld, at aktørerne må passe på afgrænsningerne i forhold de andre aktører.

### Markedet er vigtigt

En vigtig årsag til de vanskelige vilkår for partnerskaber i byggeriet ligger i markedet for bygninger. Når markedet er der, kommer partnerskaberne også.

Det kan man se ved de partnerskaber, der nu er opstået inden for renovering, hvor store bygherrer som Københavns Ejendomme og KAB tilbyder en rammeaftale med en tilstrækkelig mængde arbejder, og så er grundlaget for et partnerskab til stede.

Omvendt har OPP-projekterne haft det svært. Uanset hvad man måtte mene om denne type projekter, så stod det klart for mig gennem mine undersøgelser, at markedet var for lille. De få projekter, der blev og bliver udbudt, gav ikke grundlag for en ny organisering af byggeprocessen.

Industrialiseret byggeri kan også godt opstå, hvis markedet er der. Det kan ses på AlmenBolig+, hvor en bygherre efterspørger et stort antal modulbyggede boliger.

Japan var et ofte brugt eksempel dengang. I Japan har man husfabrikker, der producerer mindre bygninger til private forbrugere. På masteruddannelsen i ledelse af byggeri tog vi på ekskursion til Japan og så en højtautomatiseret fabrik, der producerede 100.000 boliger om året.

Japanerne handler ikke med brugte énfamiliehuse. Man arver eller køber en byggegrund, kigger på kataloger fra husproducenter, vælger et hus, får det eksisterende hus, som måske kun er 30 år gammelt, fjernet og et nyt sat op. Der er et stort forbrugergenereret marked. Huset er et varigt forbrugsgode ligesom en bil. Sjovt nok er Toyota en stor husproducent i Japan.

Derimod kan den type partnerskab, som man forsøgte gang på gang i de mange programmer før, under og efter reformbevægelsen, næppe lade sig gøre overhovedet. Et standardiseret boligetagehus – baseret på et tæt samarbejde mellem entreprenør og rådgivere og med en form for inddragelse af producenter – er næppe relevant for bygherrer og developere. Hvis der skulle være nogen, der efterspurgte et standardhus, kunne de bedre gå hele vejen og købe en fabriksfremstillet bygning.

Oftest er markedet for nybyggeri bestemt af developere. En kommune har byggegrunde og får et tilbud fra en developer. Eller en kommune laver et ejendomsselskab for at sælge byggeret. I begge tilfælde ligger den endelige pris for boligen eller erhvervslokalerne fast ved pro-

jektets start. Prisen på det færdige byggeri skal matche prisen på eksisterende bygninger i området. Med det udgangspunkt prøver aktørerne at få den størst mulige del af kagen. Her har den, der sidder på byggegrundene, fat i den lange ende, og derfra går det så løs med at beskære fortjenesten for det led i værdikæden, der kommer efter en selv.

## **Leverancekæden**

De fleste sociale fænomener er velbegrandede. Når byggebranchen er, som den er, er det usandsynligt, at der er tale om en anomali, som man forestillede sig under reformbevægelsen. Tværtimod må det antages, at konstruktionen er baseret på sund fornuft ud fra de eksisterende betingelser.

I virkeligheden er byggebranchen meget fleksibel og dynamisk i den forstand, at den er tilpasset et meget komplekst marked. Der er et marked for nyt byggeri og et andet for renovering og vedligehold af ældre bygninger. Der er et professionelt marked med egentlige byggherrer, men det er igen delt op i et offentligt og privat marked. Så er der et privat marked med almindelige forbrugere som ejere af en villa, rækkehus eller ejerlejlighed, men også andelsboligforeninger og ejerforeninger. Og en bygning er ikke bare en bygning. Byggebranchen leverer skoler, rådhus, fabriksbygninger, boliger, domiciler, indkøbscentre og meget mere. At arbejde på et så komplekst marked kan lade sig gøre, fordi aktørerne kan gruppere sig igen og igen til et nyt produkt og til en ny kunde med en ny leverancekæde. Byggebranchens styrke er imidlertid også dens svaghed. Aktørerne er bundet sammen af stive, juridisk regulerede aftalesystemer. Incitamenterne til at samarbejde for at levere et godt produkt til slutbrugerne er svage. Konflikter er hyppige og kan blive latterligt dramatiske.

Jeg bor selv i en andelsboligforening, hvor et skift af stigestrange og faldstammer gik helt galt. Allerede før den første blok var færdig, opstod der heftig korrosion i rør og samlinger. Nu er der gået fem år, siden problemerne opstod. En løsning på konflikterne er muligvis i sigte, men på ingen måde i hus endnu. Det ville have kostet nogle få millioner at lave arbejdet om. I stedet er der blevet brugt et tilsvarende beløb på sagførere, syn og skøn, voldgift m.m.

Udløbere af reformbevægelsen som Lean Construction og partnering sigter mod at forbedre samarbejdet mellem aktørerne inden for det enkelte projekt. Her er der altså ikke tale om de store revolutioner, men inden for begrænsningerne er der sikkert opnået resultater.

Derimod er forsøg på at udvikle integration slået fejl. Byggeriets værdikæde er lang. Allerførst kommer byggegrunden. Dens pris med en bygning på bestemmer meget af det efterfølgende. Der er en kamp mellem aktørerne om at komme tættest på bygherren, som, selvom denne kan tage mange skikkelser, har nøglen til fortjenesten på byggesagen. Traditionelt er det rådgiverne, der sidder sammen med byggherrerne, men de mange forskellige integrationsforsøg laver om på magtforholdene ved at rykke producenterne, FM-virksomhederne eller investorerne op, og det er ikke nemt. Mange producenter kunne formentlig godt bygge huse eller levere systemer, men så ville de overtage markedet fra deres kunder. Bygherrerne og developerne skal helst optimere på grundens værdi med hus på, så hvis de køber fabriksproducerede bygninger, ødelægger de deres egen forretning. Underentreprenørerne på pladsen undergraver deres forretningsgrundlag, hvis de laver multisjak. Slutbrugerne kommer typisk slet ikke ind i billedet, men må nøjes med at købe hos ejendomsmæglerne, som slet ikke har haft noget med sagen at gøre.

Og sådan er byggeriets fleksibilitet også dét, der begrænser udviklingsmulighederne.

## **Er de strategiske partnerskaber på vej?**

Når strategiske partnerskaber opstår som i eksemplerne bag denne antologi, er det glædeligt og et skridt fremad mod en mere integreret produktion med kunden i fokus. Der er al mulig grund til at håbe, at eksemplerne vil inspirere til flere lignende initiativer, på trods af at partnerskaber er vanskelige i almindelighed og i byggeriet i særdeleshed. Partnerskaberne kommer, når de giver mening.

## **Eftertanke**

Set i bagklogskabens klare lys kan det undre, at man i så mange år

kørte så mange programmer, som førte til så få resultater. Baggrunden var, at man, inspireret af økonomen Michael Porter forsøgte at forbedre sin egen nations konkurrenceevne ved målrettet indsats mod klynger af virksomheder som for eksempel hele medicindustrien. Eller byggeriet, som stak ud ved at udvise en meget beskedent produktivitetsudvikling over tid. Man tænkte så, at løsningen måtte være industrialisering og en bedre integreret leverancekæde.

Det viste sig, at det var virkelig svært at ændre byggeriet. Men i dag er jeg tilbøjelig til at mene, at problemet også lå i selve konceptet: Man tænkte, at man kunne flytte brancher ved styring gennem offentlige udviklingsprogrammer. Det tror jeg ikke længere på. Tunge økonomiske og sociale mekanismer driver erhvervsudviklingen, og det er alt for svært at finde den hest, der skal spilles på, og de midler, der skal bruges, for at få den til at vinde. Det gælder, tror jeg, uanset om den drivende kraft hedder Erhvervsstyrelsen eller Realdania.

I dag er den politiske dagsorden for byggeriet ikke længere øget produktivitet gennem integration og industrialisering, men i højere grad miljø, klima og kvalitet. Der er et pres for, at byggeriet skal reducere sin belastning af miljøet og sit CO<sub>2</sub>-udslip, men også for, at bygningerne og byerne skal være bedre for beboerne og borgerne. Det er næppe et behov, der kan indfris gennem forkromede initiativer. Man må håbe, at byggeriets virksomheder kan finde mulighederne for at tjene gode penge i markedet ved at bygge bæredygtigt.

En forudsætning, tror jeg, er uafhængig forskning på højt niveau. Det er ikke nok med sludregupper for byggeriets folk, driftige managementkonsulenter eller evalueringsrapporter. Forskningen skal naturligvis formidles, men lige så vigtig er den nysgerrighed og videbegærlighed hos modtagerne, der kommer af et højt uddannelsesniveau sikret gennem gode uddannelser og mange efteruddannelsesmuligheder.

## Litteratur

Kristiansen, K. (2006). *Strategiske partnerskaber i byggeriet*. BYG-DTU, 2006.

Kristiansen, K. (2009). *OPP og indkøb af facilities management ydelser: 1. afrapportering*. Lyngby: DTU Management.

Kristiansen, K. (2010). *OPP og indkøb af facilities management ydelser: 2. afrapportering – et arbejdspapir*. Lyngby: DTU Management.

Kristiansen, K. (2012). *OPP og indkøb af facilities management ydelser: 3. del rapport*. Lyngby: DTU Management.

## Om forfatteren

**Kristian Kristiansen** er pensioneret, men skriver stadig om byggeri og byer. Jeg har været seniorforsker på SBI og på Forskningscentret for Skov og Landskab, sekretariatsleder for BUR og lektor på DTU, hvor jeg var studieleder for vores masteruddannelse i ledelse af byggeri. Jeg er uddannet cand.mag. (RUC) og mag.scient.soc. (KU).



# 14 ET PERSPEKTIV PÅ CIRKULÆRE PARTNERSKABER

*Af Lasse Fredslund, postdoc, Aalborg Universitet*

*Stefan Christoffer Gottlieb, seniorforsker, Aalborg Universitet*

*Christian Koch, professor, Aalborg Universitet & Aarhus Universitet*

## Prolog – cirkulære partnerskaber

Dette bidrag tager afsæt i en diskussion af, hvordan den nuværende partnerskabstrend i byggebranchen kan åbne op for, at forsyningskædens kompetencer og ressourcer i højere grad inddrages i udviklingen af cirkulære metoder og processer. Spørgsmålet er, hvilken rolle virksomheder i forsyningskæden kan spille i udviklingen af cirkulære principper og forretningsmodeller, herunder for skabelsen af nye markeder for cirkulært byggeri. Cirkulære Partnerskaber (CP) kan betragtes som strategiske og samarbejdsorienterede arrangementer mellem en offentlig eller privat bygherre og flere leverandørorganisationer med fokus på at aktivere og håndtere cirkulære forretningsmodeller. Artiklen har til formål at skabe et perspektiv for den videre forskning gennem en diskussion af, hvordan CP kan bidrage til byggebranchens grønne omstilling, herunder hvilke processer, strukturer og strategier, som kan facilitere nye samarbejdsformer.

## Innovative forretningsmodeller

Cirkularitet er et ambitiøst modsvar på både ressourceknaphed og klimaforandringer, hvor der sigtes mod at etablere nye forståelser og tilgange af forholdet mellem markeder, kunder og ressourcer (Cheshire, 2016). Byggebranchens aktiviteter og samfundets øgede urbanisering og befolkningstilvækst spiller således en væsentlig rolle i både nuværende og fremtidige globale udfordringer (IPCC, 2021). I dette per-

spektiv er cirkulære forsyningskæder særdeles kritiske og kan potentielt spille en hovedrolle i bestræbelserne på at reducere drivhusgasemissioner, ressourcer og risici, og fastholde virksomheders konkurrenceevne gennem udvikling af innovative forretningsmodeller, f.eks. nye former for design, produktions- og forbrugssystemer, reparationer, genbrug eller etablering af lukkede produktkredsløb, forlængelse af produkters levetid, delingsplatforme eller produkter som en service (Lacy & Rutqvist, 2015; Nußholz, 2017). Cirkulære forretningsmodeller skaber og leverer på denne måde værdi ved at forbedre ressourceeffektiviteten gennem forlængelse af produkters og services levetid. Med andre ord, er den cirkulære forståelse baseret på en grundlæggende repræsentation af et meget mere komplekst organisatorisk system (Geissdoerfer *et al.*, 2018) end det kendes fra konventionelle økonomiske systemer.

I kontrast til de nuværende lineære ('take-make-waste') forretningsmodeller, hvor værdien som er relateret til et produkt eller services går tabt efter dens anvendelse, repræsenterer cirkulære forretningsmodeller omvendt et sæt strategiske beslutninger, som er designet til at bevare den indlejrede miljømæssige og økonomiske værdi af et produkt eller services i et mere cirkulært økonomisk system (Centobelli *et al.*, 2020). De cirkulære forretningsmodeller involverer nye forståelser af værdiskabelse, og værdioverførsel, samt nye beslutningsprocesser og sociale interaktioner i forståelsen, definitionen og udviklingen af nye cirkulære forretningsmodeller (Ranta *et al.*, 2018). Dette betyder, at nye bæredygtige strukturer, strategier og praksisser omkring en grundlæggende værdiskabelse i byggebranchen er tæt knyttet til udvikling af cirkulære forretningsmodeller og markerer i et mere holistisk, længerevarende og systemisk perspektiv.

## **Den betydningsfulde forsyningskæde**

I følge Geissdoerfer *et al.* (2018) er cirkulære forretningsmodeller i høj grad relateret til forsyningskæden. En cirkulær forsyningskæde er overordnet karakteriseret af 'reverse' eller 'closed' kredsløb med fokus på at maksimere værdiskabelsen over et produkts levetid ved

genfremstilling, renovering eller genbrug. Der er forskellige værdiskabende koncepter, som kan hjælpe med at effektivisere og håndtere cirkulære forsyningskæder f.eks. strategiske alliancer, partnerskaber og netværk, samt strategier, processer og organiseringer med henblik på fælles incitament og deling af ressourcer og ansvar (Schenkel *et al.*, 2015). Ved etablering af cirkulære strukturer og markedsskabelse er der brug for at tænke radikale forandringer i de nuværende relationer til forsyningskædens aktører. I følge *Górecki et al.* (2019) kræver det nye forståelser af 'Supply Chain Management' i udviklingen af et mere integreret forsyningskæde perspektiv. *Farooque et al.* (2019) og *Lahane et al.* (2020) har defineret et nyt domæne af 'Circular Supply Chain Management', som fokuserer på regenerering af ressourcer for at maksimere udnyttelsen og indfange ressourcernes værdi på en bedre måde. I følge *Geissdoerfer et al.* (2018) skal 'Circular Supply Chain Management' være i stand til at adressere forskellige målsætninger med henblik på at opnå f.eks. økonomiske, miljømæssige og sociale mål, herunder hvordan forskellige overbevisninger kan forenes ved *længerevarende* relationer. Med andre ord, kræver de nye cirkulære principper og forretningsmodeller en gentænkning af byggebranchens eksisterende strukturer og meningssystemer med hensyn til, hvordan der kan skabes et samarbejde og relationer ud over nuværende organisatoriske grænser (*Angelis et al.*, 2018).

Cirkularitet kan dog opfattes som et meget abstrakt koncept, som bygger på mange forskellige forståelser og uden en større grad af branchemæssig forankring (*Lüdeke-Freund et al.*, 2018). Dette kalder på nye tilgange og læringskapaciteter (*MacArthur*, 2015) af, hvordan der kan skabes modning, mobilisering og implementering af cirkulære principper i byggebranchens komplekse praksisser og organiseringer f.eks. i form af reducere af affald, genbrug, fleksibilitet, tilpasning, demontering og nedrivning (*Cheshire*, 2016). En anden central udfordring er også værdiansættelsen af det materiale der skifter status fra at være 'affald' i en lineær model til at være en ressource, som bliver omdannet til en form for brugt materiale (eller andenhåndsressource), der kan genindføres i bygninger. Dette statusskifte indebærer en frigørelse fra den kontekst, hvor materialet var affald, og det kan nu indgå i

en ny markedsrelation (Callon, 2017). For at kunne indgå i en ny kontekst skal materialet gennemgå en værdiansættelse, der forudsætter en standardisering og normsættelse for, hvordan materialets egenskaber har værdi. Denne værdiansættelse kræver i følge Koch & Polesie (2021) en form for 'formidlere' eller 'mellemmænd' (Lüdeke-Freund *et al.*, 2018) eller 'kalkulatorer' (Callon, 2017) på tværs af forsyningskæderne som muliggør udvekslinger og relationer mellem køber og sælger gennem en værdiansættelse og standardisering af materialer sådan som de mange portaler, der udvikles i disse år, også gør. Dette indebærer en blandet kvalitativ og kvantitativ praksis (Callon, 2017), hvor potentielle købere og sælgere agerer som kalkulatorer (eller mellemmænd). Blandingen af kvalitativ og kvantitativ værdiansættelse af varer er ikke specifik for den cirkulære økonomi (Kahneman & Tversky 1979), men i den cirkulære økonomi forskubbes balancen mellem det kvantitative og det kvalitative i retning af større ressourcehensyn. Samtidig indebærer etableringen af de nye roller, at rammesættende organisationer skifter karakter f.eks. byggemarkedets udbud og rolle i forsyningen af materialer (Brunsson & Jutterström, 2018). De markedsskabende processer vil antagelig være langtrukne, men vil kunne hjælpes på vej af virksomheders strategiske forandring af hele eller dele af deres forretningsmodeller, og især af multinationale myndigheds vilje til at gribe regulerende ind i et langsomt opstående marked. Disse forudsætninger er en udvidelse af nationale og internationale ambitioner for en mere ambitiøs bæredygtig udvikling gennem cirkulære indkøbsprocesser (Eurocities, 2020; IBS, 2021).

I følge Kirchherr *et al.* (2018) og Rizoz *et al.* (2016) har centrale og dominerende aktører, f.eks. politikere og regeringer, et institutionelt ansvar, fordi de kan enten være 'drivere' eller 'barrierer' for en cirkulær transition. Disse centrale aktører kan fjerne eksisterende barrierer og understøtte udviklingen af mere dedikerede tiltag på tværs af forskellige niveauer og samfundsmæssige områder. Cirkularitet udfordrer således de nuværende praksisser og strukturer i byggebranchen, som er karakteriseret af individuelle transaktioner, opportunistisk adfærd, kortvarige relationer og virksomhedsfragmentering (Sage & Vitry, 2018). Derudover, er der mangel på både bygge- og materiale-

standarder (Nußholz *et al.*, 2019), samt et generelt fravær og fælles forståelser af cirkulære visioner for byggebranchen (Dansk Byggeri, 2019; Transport- og Boligministeriet, 2020). Disse forhold modarbejder etableringen af nye markedsbetingelser for cirkulære produkter og services (Ghaffar *et al.*, 2020). Cirkulært byggeri kan derfor betragtes som et 'market in the making' (Köhler *et al.*, 2019) karakteriseret ved konkurrerende opfattelser og et fravær af centrale og drivende aktører, hvilket skaber kompleksitet (Greenwood *et al.*, 2011). I den forbindelse kan EU's Circular Economy Action Plan and Taxonomy for Sustainable Activities (European Commission, 2021) betragtes som et centralt drevet governance initiativ, som over nogle år kan få afgørende betydning for skiftet til en mere cirkulær ressourceøkonomi. EU's regulering griber ind i det finansielle marked, som er afgørende for at gennemføre nye byggeprojekter i fremtiden. EU stiller i 2021 regnskabskrav til de største virksomheder, og fra 2022 vil banker og andre finansielle institutioner, der investerer i nye bygninger, skulle kunne dokumentere at en høj procentdel af de anvendte materialer indgår i et cirkulært kredsløb. Ydermere truer EU med at gribe ind overfor banker med flere, som i for ringe grad lever op til kravene om cirkularitet og bæredygtighed, som er sammenstillede i den såkaldte taksonomi (EU, 2021).

Det er herefter sandsynligt, at de store byggeentreprenører, som er omfattet af denne lovgivning, vil stille lignende krav til små og store underleverandører, hvilket indebærer at reguleringen også får indflydelse på de mindre aktører i branchen, og for de forsyningskæder og netværk, som føder ind i virksomhederne. Men EU står ikke alene med at gribe regulerende ind i forhold til den cirkulære økonomi. En række nationalstater forbereder lignende indgreb i byggeriets processer og praksisser, og også mere frivillige initiativer, som tager udgangspunkt i byer, der allierer sig internationalt er profileret inden for cirkulært byggeri og skubber på udviklingen med lokal efterspørgsel. Et 'market in the making' kalder på nye institutionelle forudsætninger og governance strukturer (Ocasio & Radoynovska, 2016), som kan skabe interaktioner mellem forskellige meningssystemer, ressourcer og kompetencer. Dette kan f.eks. tage form af hybride organisationer (Perkmann *et al.*, 2019) såsom partnerskaber mellem private og of-

fentlige aktører, eller andre ikke-konventionelle typer af organisationer (eller mellemmænd), der integrerer og kombinerer cirkulære strukturer og rationaler i krydsfeltet mellem allerede etablerede sektorer, organisationer, praksisser og relaterede forsyningskæder i et mere cirkulært perspektiv (Fredslund, 2021).

## Udvikling af partnerskabstrenden

Etableringen af hybride former for organisering er allerede en udvikling, som finder sted i byggebranchen, hvor strategiske og samarbejdsorienterede konstellationer i form af strategiske partnerskaber og projekt-porteføljer er begyndt at vinde indpas. Denne trend er initieret af Københavns Kommune ved etablering af to strategiske partnerskaber, som sidenhen har inspireret andre offentlige bygherrer til at forfølge disse partnerskabsinitiativer og tiltag. Strategiske partnerskaber har vist deres værd ved at nedsætte risiko, konflikter og omkostninger ved etablering af stærkere relationer, gentagelseseffekter og innovationer (Gottlieb *et al.*, 2020). I en ideel form skaber disse partnerskaber en ny kultur uden hensyntagen til oprindelige organisatoriske grænser. Men for det meste når denne indsats aldrig det strategiske niveau på tværs af samtlige aktører, eller der er tale om meget kortvarige relationer, som ikke nødvendigvis når ud over de individuelle projekter. Dette forhindrer umiddelbart en bredere og mere integreret opmærksomhed på aktørerne i de tilhørende forsyningskæder (Bresnen, 2009). De nye strategiske partnerskaber er således legitimeret af deres evne til at kapitalisere på gentagelseseffekter, innovationer, genbrug og færre juridiske tvister, hvor aktørerne deler værdi, risiko og lærings aktiviteter (Frederiksen, 2021; Gottlieb *et al.*, 2020). Dog har ingen af partnerskaberne i nævneværdigt omfang været i stand til at involvere leverandørerne eller underentreprenørerne i et strategisk omfang, og det til trods for indledende ønsker eller visioner om det modsatte. Det vil sige, at der er tale om en form for negligering af størstedelen af byggeomkostninger, arbejdsaktiviteter og ressourceforbruget i disse partnerskaber (Fredslund, 2021).

Det er overraskende at en mere strategisk og langsigtet tilgang

endnu ikke er implementeret på tværs af værdikæden, da mange problemer, præstationer og muligheder (f.eks. cirkularitet), hævdes at stamme fra en begrænsning af traditionelle indkøbsprocesser (Naoum, 2003). Ikke desto mindre kan de nuværende partnerskaber i den danske byggebranche ses som en empirisk vidensbank og et grundlag for at udvikle og skabe CP, som en forudsætning for en bredere cirkulær og innovativ markedsskabelse. Nye relationelle konstellationer eller partnerskaber mellem allerede eksisterende organisationer kan således rumme kimen til at bidrage til både forandring og løse komplekse udfordringer i byggebranchen og i samfundet gennem fælles aktiviteter og værdiorientering, fremfor at forlade sig på aktiviteter, som udelukkende er mobiliseret af individuelle aktører, samt en negligering af de eksterne aktører (Gray & Purdy, 2018; Villani *et al.*, 2017). En bygning er i overordnede termer ikke mere bæredygtig end de komponenter og aktiviteter, som tilsammen udgør det endelige byggeri. I den forbindelse tegner produkter og services fra forsyningskæden og underentreprenørerne sig for størstedelen af arbejdsaktiviteter, omkostninger og ressourceforbruget (Bemelmans *et al.*, 2012; Ekeskär & Rudberg, 2016). Disse eksterne aktører har dermed stor indflydelse på den økonomiske og miljømæssige indvirkning på byggebranchen, og det er svært for en enkeltstående aktør, som entreprenøren at adressere disse forhold uden et tættere og mere relationelt samarbejde med forsyningskæden og underentreprenørerne (Fredslund, 2021). Skal et cirkulært marked etableres, kan det være nødvendigt at aktivere de forskellige kompetencer, ressourcer og udviklingspotentialer, som er indlejret i de eksterne aktører. Dette kræver, at virksomhedsaktiviteter og de tilknyttede forsyningskæder og underentreprenører ikke marginaliseres i en fælles cirkulær indsats i byggebranchen. En udvikling og integration af et CP-koncept kan på denne baggrund bidrage til en bedre balance af byggebranchens indflydelse på positive og negative eksterne effekter, samt nye cirkulære forretningsmodeller og markeder.

Partnerskaber kan således betragtes som en essentiel drivkraft for en generel bæredygtig udvikling af byggebranchen (UN DESA, 2020). Partnerskaber kan være med til at skabe en nødvendig 'nexus' i udviklingen af nye normer, regulativer og praksisser (George *et al.*, 2016)

med fokus på cirkulære udvekslingssystemer. Med andre ord, kan partnerskaber potentielt overvinde den opportunistiske adfærd, det kontraktmæssige samarbejde og de individuelle transaktioner, som kendetegner byggebranchen, og som ofte fører til divergente målsætninger og konfliktende incitamenter. Dette kræver en udvikling af nye institutionelle infrastrukturer, governance mekanismer og organisatoriske forhold, som kan håndtere spændinger og interaktioner mellem forskellige meningssystemer (Davies & Doherty, 2019) i udviklingen af cirkulære systemer gennem en partnerskabsorganisering (Demil *et al.*, 2018). De nuværende grænser i de strategiske partnerskaber, med fokus på en begrænset del af forsyningskæden, udgør en barriere i forhold til at skabe et cirkulært marked (Austin *et al.*, 2010; Cheshire, 2016). Disse grænser bør udvides til i højere grad at omhandle aktørerne i forsyningskæderne gennem udvikling af effektive CP-koncepter. Dog kan de eksisterende partnerskaber bibringe en vigtig empirisk indsigt i, hvordan CP-koncepter kan udformes i praksis, herunder en forståelse af, hvordan forventninger til en bæredygtig udvikling kan integreres med et økonomisk hensyn ved målrettede handlinger og nye former for hybride organiseringer.

## **Epilog - den samfundsmæssige påvirkning**

Byggebranchen er ansvarlig for 42 % af energiforbruget, 35 % af drivhusgasudledningen og anvendelsen af 50 % af alle ekstraherede materialer, og 40 % af alt det affald som bliver produceret i verden (Eberhardt *et al.*, 2021; Ruuska & Häkkinen, 2014). Disse tal understreger konsekvensen af den lineære økonomi eller kendt som en 'take-make-waste' model (Zimmann *et al.*, 2016) og er med til at definere byggebranchen som verdens største råvareforbruger (Ghaffar *et al.*, 2020) og bidragsydere til en generel miljøforringelse. Europa-Kommissionen presser således på gennem deres klima- og energimålsætninger, regulering og taksonomi for en mere bæredygtige investeringer og handlingsplaner (European Commission, 2021) til en omstilling til en cirkulær økonomi med foranstaltninger rettet mod at reducere ressourcerforbruget og mængden af affald, der produceres. I dette perspektiv



er en mere ambitiøs bæredygtig udvikling en af de mest relevante og største udfordringer, som det globale samfund står over for i moderne tid (uanset hvor vanskeligt det end må blive). Denne udvikling involverer store ændringer i både udbud, efterspørgsel og fordeling af ressourcer. Udfordringen er særlig vanskelig at håndtære i byggebranchen da dens stærkt fragmenterede og komplekse natur udgør en generel barriere for en mere fælles og langsigtet forfølgelse af cirkulære tiltag og målsætninger, herunder udvikling af CP-koncepter. Europa kommissionen har i den forbindelse udformet en 'Circular Economy Action Plan' med henblik på nye retningslinjer for, hvordan der kan opnås en mere ambitiøs bæredygtig udvikling. Denne plan peger på byggebranchens betydelige rolle og understreger et behov for at stimulere til udvikling af markeder for cirkularitet på baggrund af nye tværsektorielle strukturer, hvor private og offentlige sektorer skaber en fælles cirkulær mission (CECE, 2020). Med andre ord, er byggebranchen en hovedaktør i det komplekse og politiske spil om en effektiv cirkulær transition af industrier og organisationer, og det globale samfunds bæredygtige udvikling.

## Litteratur

Angelis, R. D., Howard, M., & Miemczyk, J. (2018). Supply chain management and the circular economy: Towards the circular supply chain. *Production Planning & Control - The Management of Operations*, 29(6), 425-437.

Austin, J. E., Hesselbein, F., & Whitehead, J. C. (2010). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons inc.

Bemelmans, J., Voordijk, H., & Vos, B. (2012). Supplier-contractor collaboration in the construction industry: A taxonomic approach to the literature of 2000-2009 decade. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(4), 342-368.

Bresnen, M. (2009). Living the dream? Understanding partnering as emergent practice. *Construction Management and Economics*, 27(10), 923-933.

Brunsson, N. & Jutterström, M. (2018). *Organizing and Reorganizing Markets*. Oxford University Press. Oxford.

Callon, M. (2017). *L'emprise des marchés. Comprendre leur fonctionnement pour pouvoir les changer*. Paris: La Découverte.

CECE (2020). *Construction's role in the European Green Deal Construction Europe*. Bruxelles: Construction Europe, Committee for European Construction Equipment (CECE).

Centobelli, P., Cerchione, R., Chiaroni, D., Del Vecchio, P., & Urbinati, A. (2020). Designing business models in circular economy: A systematic literature review and research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 29(4), 1734-1749.

Cheshire, D. (2016). *Building revolutions applying the circular economy to the built environment*. Newcastle: Riba Publishing.

Dansk Byggeri (2019). *Bæredygtighedspolitik*. København: Dansk Byggeri.

Davies, I. A., & Doherty, B. (2019). Balancing a hybrid business model: The search for equilibrium at Cafédirect. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 1043-1066.

Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2018). "Business model thinking", business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 21(4), 1213-1228.

Eberhardt, L. C., Stijn, A. v., Stranddorf, L. K., Birkved, M., & Birgisdottir, H. (2021). Environmental design guidelines for circular building components: The case of the circular building structure. *Sustainability* 13(10), 1-27.

Ekeskär, A., & Rudberg, M. (2016). Third-party logistics in construction: The case of a large hospital project. *Construction Management and Economics*, 34(3), 174-191.

Ellen MacArthur Foundation (2015). *Potential for Denmark as a circular economy - A case study from delivering the circular economy*. Cowes: Ellen MacArthur Foundation.

Eurocities (2020). *Public procurement of circular construction materials*. Bruxelles: EU Big Buyers Initiative Lessons Learned Report.

European Commission (2021). *EU taxonomy for sustainable activities*. Retrieved from [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en).

Farooque, M., Zhang, A., Thürer, M., Qu, T., & Huisingh, D. (2019). Circular supply chain management: A definition and structured literature review. *Journal of Cleaner Production*, 228, 882-900.

Frederiksen, N. (2021). *Configuration, collaboration and complexity in strategic partnerships: An institutional inquiry conducted from the inside of a strategic partnership in Danish construction*. Aalborg: Aalborg University Press.

Fredslund, L. (2021). *Implementering af construction supply chain management: En institutionel analyse af logikker, afkoblinger og hybride indkøbspraksisser*. Aalborg: Aalborg University Press.

Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., Carvalho, M. M., & Evans, S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 190, 712-721.

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895.

Ghaffar, S. H., Burman, M., & Braimah, N. (2020). Pathways to circular construction: An integrated management of construction and demolition waste for resource recovery. *Journal of Cleaner Production*, 244, 1-9.

Górecki, J., Núñez-Cacho, P., Corpas-Iglesias, F. A., & Molina, V. (2019). How to convince players in construction market? Strategies for effective implementation of circular economy in construction sector. *Cogent Engineering*, 6(1), 1-22.

Gottlieb, S. C., Frederiksen, N., Koch, C., & Thuesen, C. (2020). Hybrid organisations as trading zones: Responses to institutional complexity in the shaping of strategic partnerships. *Construction Management and Economics*, 38(7), 603-622.

Gray, B., & Purdy, J. (2018). *Collaborating for our future: Multistakeholder partnerships for solving complex problems*. Oxford: Oxford Scholarship Online.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.

IBMin (2021). *National strategi for bæredygtigt byggeri*. København: Indenrigs- og Boligministeriet (IBMin).

IPCC (2021). *Climate change 2021: AR6 AR6 climate change 2021: The physical science basis*. New York: Intergovernmental Panel on Climate Change.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1972). Subjective Probability: A Judgment of Representativeness. *Cognitive Psychology*, 3, 430-454.

Kirchherr, J., Piscicelli, L., Bour, R., Kostense-Smit, E., Muller, J., Huibrechtse-Truijens, A., & Hekkert, M. (2018). Barriers to the circular economy: Evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*, 150, 264-272.

Koch, C., & Polesie, T. (2021). Building a market for circular economy – A social construction of business models. Halmstad: Proceedings New Business Models conference 2021.

Köhler, J., Geels, F. W., & Kern, F. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 1-32.

Lacy, P., & Rutqvist, J. (2015). *Waste to wealth – The circular economy advantage*. London: Palgrave Macmillan.

- Lahane, S., Kant, R., & Shankar, R. (2020). Circular supply chain management: A state-of-art review and future opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 258, 1-16.
- Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. (2018). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36-61.
- Masi, D., Day, S., & Godsell, J. (2017). Supply chain configurations in the circular economy: A systematic literature review. *Sustainability*, 9(9), 1-22.
- Naoum, S. (2003). An overview into the concept of partnering. *International Journal of Project Management*, 21(1), 71-76.
- Nußholz, J. L. (2017). Circular business models: Defining a concept and framing an emerging research field. *Sustainability*, 9(10), 1-16.
- Nußholz, J. L., Nygaard Rasmussen, F., & Milios, L. (2019). Circular building materials: Carbon saving potential and the role of business model innovation and public policy. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 308-316.
- Ocasio, W., & Radoynovska, N. (2016). Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic organization*, 14(4), 287-309.
- Perkmann, M., McKelvey, M., & Phillips, N. (2019). Protecting scientists from Gordon Gekko: How organizations use hybrid spaces to engage with multiple institutional logics. *Organization Science*, 30(2), 298-318.
- Ranta, V., Aarikka-Stenroos, L., & Mäkinen, S. J. (2018). Creating value in the circular economy: A structured multiple-case analysis of business models. *Journal of Cleaner Production*, 201, 988-1000.
- Rizos, V., Behrens, A., & van der Gaast, W. (2016). Implementation of circular economy business models by small and medium-sized enterprises (SMEs): Barriers and enablers. *Sustainability*, 8(11), 1-18.

Ruuska, A., & Häkkinen, T. (2014). Material efficiency of building construction. *Buildings*, 4(3), 266-294.

Sage, D. J., & Vitry, C. (2018). *Societies under construction*. Cham: Palgrave Macmillian.

Schenkel, M., Caniels, M. C., Krikkea, H., & Laanc, E. v. (2015). Understanding value creation in closed loop supply chains – Past findings and future directions. *Journal of Manufacturing Systems*, 37, 729-745.

Transport- og Boligministeriet (2020). *Den frivillige bæredygtigheds-klasse*. Transport- og Boligministeriet: København.  
<https://baeredygtighedsklasse.dk/>.

UN DESA. (2020). *The SDG partnership guidebook: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the sustainable development*. New York: United Nations and The Partnering Initiative.

Villani, E., Greco, L., & Phillips, N. (2017). Understanding value creation in public-private partnerships: A comparative case study. *Journal of Management Studies*, 54(6), 876-905.

Zimmann, R., O'Brien, H., Hargrave, J., & Morrell, M. (2016). *The circular economy in the built environment*. London: Arup.

## Om forfatterne

**Lasse Fredslund** er postdoc ved BUILD, Aalborg Universitet. Han har i flere år arbejdet med bæredygtig udvikling og cirkularitet i byggebranchen ved udarbejdelse af både kommercielle og forskningsmæssige projekter. Derudover har han skrevet en ph.d. omkring hybride organiseringer og samarbejdsformer i forholdet mellem forsyningskæder og større entreprenørselskaber. Lasse har fokus på, hvilke strukturer og processer, som skaber markedsbetingelser for en cirkulær byggebranche i et institutionelt perspektiv.

**Stefan Christoffer Gottlieb** er seniorforsker og forskningsgruppel leder ved BUILD, Aalborg Universitet. Han har arbejdet indgående med spørgsmål vedrørende byggebranchens rammebetingelser med fokus på institutionel forandring og samspillet mellem byggeriets regulering og praksis. Endvidere har han gennem snart 20 år beskæftiget sig med byggeriets samarbejdsformer, herunder partnering og strategiske partnerskaber. Senest har han stigende grad fokuseret på cirkulært byggeri og bæredygtig omstilling i en stadig mere globaliseret og de-reguleret byggebranche.

**Christian Koch** er professor i byggeinnovation (Aalborg Universitet) og grøn forretningsudvikling (Aarhus Universitet). Bæredygtighed og cirkularitet er nye tilgange til samspillet mellem byggeprocesser, organisation, teknologi og ledelse, samt governance i byggebranchen som har været hans fokus i en lang forskningskarriere. Et tværvideenskabeligt angrebssæt har muliggjort analyser af indholdet og variationen i koncepter som cirkulært byggeri og deres grundlæggende forhandlede karakter.

# 15 STRATEGISKE PARTNERSKABER I ET HYBRIDORGANISATORISK PERSPEKTIV

*Af Nicolaj Frederiksen, videnskabelig assistent, Aalborg Universitet*

*Stefan Christoffer Gottlieb, seniorforsker, Aalborg Universitet*

*Lasse Fredslund, postdoc, Aalborg Universitet*

## **Hvad skal tidssvarende byggeri egentlig leve op til?**

Det er alment kendt, at byggeri skal opføres i henhold til gældende lovgivning og regler vedrørende bygningsarbejder som specificeret i blandt andet bygningsreglementet og byggeriets almene tekniske fælleseje (Gottlieb & Vogelius, 2020). Disse har til formål at sikre, at de fysiske rammer af et bygningsværk udføres i overensstemmelse med god byggeskik og er af byggeteknisk høj kvalitet. Imidlertid er byggebranchen også hjemsted for en lang række samfundsmæssige og miljømæssige ambitioner, der rækker ud over bygningsværkernes fysiske rammer, og som ikke behandles direkte gennem overholdelse af gældende lovgivning og regler. Fx forventes tidssvarende byggeri at levere løsninger, der er international konkurrencedygtige på pris, kvalitet og bæredygtighed (Regeringen, 2014), at være baseret på cirkulære forretningsmodeller og ressourceeffektiv produktion (Regeringen, 2018), og at hjælpe socialt udsatte i beskæftigelse (Realdania, 2019). Med andre ord skal tidssvarende byggeri ikke blot levere inden for rammerne af lovkravene til de enkelte bygningsværker, men tillige være med til at adressere og realisere samfundsmæssige og miljømæssige ambitioner. Disse ambitioner spænder på tværs af hele byggeriets værdikæde (dvs. offentlige myndigheder, private virksomheder og almennyttige organisationer) og er komplekse i den forstand, at de ikke kan realiseres af én part alene, men kræver fælles indsatser.



## Vanskeligheden ved at samle byggeriets parter

Byggebranchen er notorisk kendt for at have en lang og fragmenteret værdikæde. Helt konkret betyder dette, at byggeprojekter, i deres transformation fra spæde idéer i byggeprogrammet til knejsende bygningsværker efter endt byggeperiode, adskillige gange skifter hænder og ansvar. Dette er en konsekvens af eksisterende strukturelle forhold i branchen, herunder fremherskende entrepris- og kontraktformer, der nødvendiggør faseskift og overdragelser for at sikre, at byggeprojekter successivt får tilført den behørig faglige viden og ekspertise, som findes på tværs af byggeriets værdikæde. Ligeledes er skiftende hænder og ansvar uundgåeligt, da ingen virksomheder i byggebranchen alene huser tilstrækkelig faglig kapacitet til at kunne levere alle services og ydelser på et byggeprojekt. Samtlige virksomheder skal således indgå formaliserede samarbejdsaftaler med andre virksomheder for at kunne levere egne services og ydelser. Disse aftaler indgås som oftest på baggrund af en hård priskonkurrence med fokus på laveste fællesnævner og er transaktionelle i den forstand, at de er kortvarige og enkeltstående udvekslinger (dvs. projektspecifikke). Effektiv konkurrence fremhæves fra tid til anden som en vigtig drivkraft for at sikre innovation og vækst i branchen (fx Regeringen, 2014), men priskonkurrence og de dertilhørende transaktionelle kontraktdimensioner er dog ikke uden en bagside. Fx fremgår det af Voldgiftsnævnets hjemmeside, at der årligt behandles omkring 400 voldgiftssager og over 1000 sager om syn og skøn (Voldgiftsnævnet, 2021), hvilket Mediationsinstituttet (2018) skønner at koste op mod 0,5 % af byggebranchens samlede årlige omsætning. Med dette in mente er det umådeligt vanskeligt at forestille sig, at byggebranchen, gennem de traditionelle entreprisformer og aftalegrundlag, nogensinde vil være i stand til at stå sammen om at realisere komplekse samfundsmæssige og miljømæssige ambitioner, når parterne end ikke kan tilvejebringe byggeprojekter uden at ende i Voldgiftsnævnet. Der er derfor et behov for at se efter nye udbuds- og samarbejdsformer, der i langt højere grad gør op med byggebranchens fragmentering og gør det muligt for byggeriets parter at adressere de samfundsmæssige og miljømæssige ambitioner, som tidssvarende byggeri skal være med til at realisere.

## **Strategiske partnerskaber – fællesskaber med fælles missioner**

Strategiske partnerskaber er en ny udbuds- og samarbejdsform i den danske byggebranche, der repræsenterer et alternativ til de konventionelle entreprisereformer og aftalegrundlag. Strategiske partnerskaber, som vi kender dem fra de seneste års udvikling, formaliseres, ved at en bygherreorganisation udbyder en rammeaftale efter reglerne om udbud med forhandling og efterfølgende danner et strategisk partnerskab med et konsortium af byggevirksomheder, der tilsammen dækker (dele af) byggeriets værdikæde, og som derved forpligter sig til at arbejde i et tæt og gensidigt forpligtende samarbejde om at indfri bygherrens behov. Det strategiske partnerskab arbejder med udgangspunkt i en projektportefølje, som bygherreorganisationen sammensætter og ønsker tilvejebragt gennem det strategiske partnerskab. I tilgift hertil formulerer bygherren en række strategiske mål, som ønskes realiseret inden for rammeaftalens varighed (fx om tid, pris, kvalitet eller bæredygtighed). Konkret betyder dette, at bygherreorganisationen og konsortiet først danner og dernæst opbygger en fælles organisation i regi af det strategiske partnerskab, som kan tilvejebringe porteføljen af byggeprojekter og samtidig have strategiske mål for øje. I denne bestræbelse tilfører bygherreorganisationen og konsortiets parter kompetencer, ressourcer, viden og værktøjer til den fælles organisation og vedtager en passende struktur som alle parter, uanset tilhørsforhold, kan forene sig med. Den fælles organisation udvikler med andre ord 'hybride' træk, hvor forskellige bestanddele fra den private såvel som fra den offentlige eller almennyttige sektor (alt efter bygherretype) bliver integreret i det strategiske partnerskab.

## **Strategiske partnerskaber som hybridorganisationer**

Strategiske partnerskaber integrerer forskellige bestanddele fra den private og offentlige eller almennyttige sektor i en fælles organisation og kan derfor defineres som hybridorganisationer (Andrews & Entwistle, 2010). Hybridorganisationer fremhæves jævnligt i forskningslitteraturen som ideelle konstruktioner til at skabe kreativitet og innovation, som effektivt kan realisere samfundsmæssige og miljømæssige

ambitioner af høj kompleksitet (fx Battilana & Dorado, 2010; Jay, 2013; Smith & Besharov, 2019). Dette skyldes, at hybridorganisationer ikke har et ensidigt fokus på at generere profit, men også opererer med andre interesser for øje. Fx skal strategiske partnerskaber være en fornuftig økonomisk forretning for konsortiets individuelle virksomheder, men ligeledes være med til at indfri strategiske mål defineret af bygherreorganisationen. Dette er ingenlunde en ukompliceret bedrift, da byggebranchens parter fra den private, offentlige og almennyttige sektor opererer ud fra forskellige betingelser, som kan være vanskelige at forene. Et udpluk af disse forskelligheder er fremført i tabel 1.

**TABEL 1.** Træk ved henholdsvis den offentlige, private og almennyttige sektor (inspireret af Billis, 2010).

Type:	Offentlig	Privat	Almennyttig
<b>Ejerskab</b>	Borgere	Ejerkreds/aktionærer	Medlemmer
<b>Beslutningsmandat</b>	Folkevalgt/bureaukrati	Ejere/aktionærer	Beboerdemokrati
<b>Operationelle præmisser</b>	Offentlige services og fælles valg	Markedskræfter og individuelle valg	Forfølgelsen af en velgørende mission
<b>Menneskelige ressourcer</b>	Lønnede embedsmænd i en <i>offentlig myndighed</i>	Lønnede medarbejdere ansat af et <i>privat firma</i>	Medlemmer og frivillige i en <i>forening</i>
<b>Indtægt</b>	Skatter	Salg	Kontingenter og donationer (nonprofit)

Strategiske partnerskaber har, i et hybridorganisatorisk perspektiv, til opgave at integrere bygherrens og konsortiets forskelligheder på en hensigtsmæssig måde i den fælles organisation. Dette indebærer, at der investeres kræfter i at opbygge samarbejdsrelationer og en stærk tværfaglig kapacitet, og at eventuelle konflikter, der måtte opstå i denne bestræbelse, håndteres effektivt (Pache & Santos, 2013). Formålet med dette kapitel er at tilbyde en forståelse af strategiske partnerskaber som hybridorganisationer og sætte ord på, hvad vi kan lære om strategiske partnerskaber ved at betragte disse gennem et hybridorganisatorisk perspektiv.

## Hybrider – muldyr, grapefrugter og strategiske partnerskaber

Ifølge Den Danske Ordbog dækker begrebet 'hybrid' over "noget der

i udseende, struktur eller funktion rummer forskelligartede elementer". En hybrid er således en kombination af to eller flere bestanddele, som konventionelt ikke er kombinerede. Hybrider findes i alle afskygninger. I dyreverdenen er muldyret en hybrid mellem en hest og et æsel. I planteriget er grapefrugten en hybrid mellem en appelsin og en pomelo. Inden for organisationer findes ligeledes konstruktioner, der naturligt søger at udvikle hybride karakteristika såsom offentlige-private partnerskaber, socialøkonomiske virksomheder, venturefonde og strategiske partnerskaber (Gottlieb, Frederiksen, Koch & Thuesen, 2020; Jay, 2013; Ocasio & Radoynovska, 2016). I modsætning til muldyret og pomeloen er hybridorganisationer imidlertid ikke simple kombinationer af bestanddele, der konventionelt er separeret. Derimod er hybridorganisationer komplekse konstruktioner i den forstand, at de integrerer og kombinerer strukturer, identiteter og rationaler og internt skal opbygge harmoni mellem disse forskelligartede elementer for at fungere hensigtsmæssigt.

### **Hvor kommer hybridorganisationer fra?**

På verdensplan er antallet af hybridorganisationer steget i løbet af de seneste 30 år. Denne stigning skyldes blandt andet udbredelsen af multikulturelle samfund, teknologisk udvikling og anvendelse af IKT, øget handel på tværs af landegrænser og en støt voksende globalisering, som åbner nye muligheder for samarbejde på tværs af lande, sektorer og virksomheder (Pieterse, 2001). Ligeledes har der været en øget samfundsmæssig utilfredshed med både virksomheders og myndigheders evne, eller snarere manglende evne, til at tage hånd om komplekse nationale og internationale problemstillinger såsom ressourceknaphed, klimaudfordringer, social eksklusion og ulighed (Haigh, Walker, Bacq & Kickul, 2015). Hybridorganisationer har således vundet frem som konstruktioner, der både forfølger en økonomisk interesse og tillige søger at adressere problemstillinger, der ikke traditionelt har været at betragte som en del af deres primære domæne (Jay, 2013). Ifølge Jan Pieterse (2001) er det egentlige problem, der skaber et behov for hybridorganisationer, de etablerede grænser, der findes mellem lande, sektorer og virksomheder. Disse grænser anses

som barrierer for effektivt at kunne håndtere komplekse miljømæssige og samfundsmæssige problemstillinger. Hybridorganisationer tilbyder sig således som konstruktioner, der opererer i krydsfeltet mellem etablerede grænser. Dette giver unikke muligheder for at erhverve vigtige ressourcer og viden samt stimulere kreativitet og innovation, der, ud over at være økonomisk rentable, kan realisere miljømæssige og samfundsmæssige mål (Smith & Besharov, 2019).

## **Grænser i kontekst af byggeri**

Grænser findes overalt i moderne samfund. En grænse repræsenterer en manifestation af en skillelinje og har således en opdelende funktion, der gør det muligt at skelne noget fra andet. I kontekst af byggeri findes ligeledes et utal af etablerede grænser, som fx kan være af geografisk, sektoriel eller professionel karakter. Geografiske grænser dækker blandt andet over landegrænser, kommunegrænser, lokalplansgrænser og matrikelgrænser, som alle manifesterer skillelinjer, der gør det muligt at have særlige byggetekniske bestemmelser på den ene side af grænsen, som afviger fra de bestemmelser, der gælder på den anden side af grænsen. Sektorgrænser dækker over de administrative forhold og rationaler, som giver særlige karakteristika til virksomheder og organisationer fra henholdsvis den offentlige, private og almennyttige sektor (som tidligere fremhævet i tabel 1). Professionelle grænser dækker over de skillelinjer, der forhandles mellem byggeriets brancheforeninger (fx Akademisk Arkitektforening, Bygherreforeningen, DI Dansk Byggeri, Foreningen af Rådgivende Ingeniører og Konstruktørforeningen), og som definerer arbejds- og ansvarsområderne for byggebranchens forskellige professioner og deres indbyrdes relationer.

Hvorvidt en grænse har en positiv eller negativ indvirkning, afhænger af øjnene, der ser. Fx er en geografisk grænse med til at skabe klarhed om, hvilken lovgivning og hvilke regelsæt der er gældende inden for et bestemt geografisk område. Geografiske grænser er imidlertid også med til at vanskeliggøre standardisering og harmonisering på tværs af områder, da disse kan være underlagt forskellige nationale og lokale bestemmelser. Sektorgrænser gør det muligt for hen-

holdsvis offentlige myndigheder, private virksomheder og almennyttige organisationer at vedtage strukturer og forfølge mål, der anses som legitime og rationelle inden for rammerne af enten den offentlige, private eller almennyttige sektor. Sektorgrænser er dog også med til at opsætte forskellige operationelle præmisser og divergerende mål, som alle skal udmøntes i de enkelte byggeprojekter. Fx skal offentlige myndigheder bestræbe sig på at forvalte skatteborgernes penge mest hensigtsmæssigt og indfri vedtagede politikker, private virksomheder skal generere profit, da dette er en præmis for deres overlevelse, mens almene organisationer skal forfølge en velgørende mission for dennes medlemmer (som illustreret i tabel 1). Professionelle grænser er med til at skabe klare arbejds- og ansvarsområder mellem professioner i byggebranchen. Dog er professionelle grænser også en direkte årsag til byggeriets fragmenterede værdikæde, hvor projektmateriale ofte skifter hænder og ansvar. Hybridorganisationer er i denne henseende interessante, da sådanne konstruktioner dannes i krydsfeltet mellem etablerede grænser med henblik på at integrere og kombinere strukturer, identiteter og rationaler, som konventionelt er separerede af grænser (Battilana & Dorado, 2010).

## **Strategiske partnerskaber i et hybridorganisatorisk perspektiv**

En forståelse af strategiske partnerskaber som hybridorganisationer kræver først og fremmest en indsigt i de etablerede grænser, som de dannes i krydsfeltet af. Ligeledes kræver det en forståelse for de hybride karakteristika, som strategiske partnerskaber udvikler for succesfuldt at kunne operere i krydsfeltet mellem allerede etablerede grænser. I det følgende beskriver vi derfor udvalgte grænser, som strategiske partnerskaber dannes og opererer i krydsfeltet af, samt de relaterede hybride strukturer, identiteter og rationaler (Battilana, Besharov & Mitzinneck, 2017), som opstår som konsekvens af, eller søges udviklet, for at håndtere dette 'grænsearbejde' (Langley, Lindberg, Mørk, Nicolini, Raviola & Walter, 2019; Quick & Feldman, 2014).

## Hybride strukturer

En hybrid struktur kan siges at være en organisationsform, der udgøres af organiseringsprincipper og -elementer fra flere sektorer eller etablerede virksomhedsformer. Et strategisk partnerskab i byggebranchen vil typisk søge at udvikle en hybrid struktur bestående af organiseringsprincipper fra den private sektor, hvor byggevirksomhederne i konsortiet opererer, og fra den offentlige eller almennyttige sektor, hvor bygherreorganisationen som oftest er tilknyttet. Dermed kan et strategisk partnerskab hverken sidestilles med en konventionel offentlig myndighed, privat virksomhed eller almennyttig organisation, men snarere anses som en 'mixed form', der kombinerer organiseringsprincipper, som findes i virksomheder og organisationer rodfæstet i forskellige sektorer. Når et strategisk partnerskab søger at udvikle en hybrid struktur, skyldes dette et grundlæggende behov for at kunne operere i krydsfeltet af sektorer og således imødekomme krav og mål fra forskellige interessentgrupper på samme tid.

Udviklingen af en hybrid struktur i et strategisk partnerskab kan dermed anses som et resultat af flere succesfulde indsatser om at kombinere organiseringsprincipper, som kendetegner henholdsvis bygherreorganisationen og konsortiet. Som et eksempel herpå kan nævnes styregruppens bestræbelser på at definere det strategiske partnerskabs målsætninger, værdier, visioner og strategier, så det sikres, at såvel bygherreorganisationens som konsortiets krav og mål efterleveres (jf. Frederiksen, 2021). Et andet, lignende eksempel er den operationelle ledelses fastlæggelse af, hvilke arbejdsgange, procedurer og værktøjer der skal anvendes eller eventuelt udvikles i det strategiske partnerskab, så de daglige aktiviteter på partnerskabskontoret gennemføres i overensstemmelse med de ønsker og behov, som findes i bygherreorganisationen og i konsortiet (også jf. Frederiksen, 2021). Et tredje og sidste eksempel, som er værd at fremhæve, går på, at bygherreorganisationen og konsortiet via deres repræsentanter i styregruppen og den operationelle ledelse definerer de projektspecifikke betingelser, som projektporteføljen i det strategiske partnerskab skal tilvejebringes inden for rammerne af. Betingelserne kan fx omhandle projektorganisering, projektmodeller, beregningsmetoder,

principper for risikostyring eller afvigelser fra industristandarder (såsom ydelsesbeskrivelserne). I sidste ende er den hybride struktur et resultat af løbende forhandlinger mellem bygherreorganisationen og konsortiet om, hvilke organiseringsprincipper der skal bringes i anvendelse i det strategiske partnerskab.

## **Hybride identiteter**

En organisatorisk identitet henviser til den kollektive selvopfattelse, som medarbejdere har af den organisation eller virksomhed, de er del af (Albert & Whetten, 1985). En organisatorisk identitet er med andre ord et udtryk for de opgaver, særpræg og værdier, som medarbejdere i en organisation eller virksomhed anser som værende centrale i deres professionelle virke. En hybrid identitet henviser derimod til en situation, hvor der ikke er en entydig selvopfattelse af den organisation eller virksomhed, som medarbejderne er del af (Pratt & Foreman, 2000), fordi der er flere identiteter repræsenteret.

I et strategisk partnerskab, hvor der er et grundlæggende behov for at operere i krydsfeltet af virksomheder og professioner for at sikre adgang til vigtige ressourcer og viden, er der en overvejende sandsynlighed for, at flere identiteter er repræsenteret, og at disse tilmed er modsætningsfyldte. Fx fremgår det af Akademisk Arkitektforenings vision for 2019-2021, at dennes medlemsvirksomheder skal formidle arkitekturens værdiskabelse til alle og fremme arkitekturens vilkår, hvorimod DI Dansk Byggeindustri fremhæver produktivitet, ny teknologi og industrialisering 4.0 samt bæredygtighed og cirkulær økonomi som værende centrale indsatsområder for dennes medlemsvirksomheder. Et strategisk partnerskab bestående af virksomheder og medarbejdere, der er medlem af Akademisk Arkitektforening og DI Dansk Byggeindustri, kan således stå i en situation, hvor en prioritering skal foretages mellem fx arkitektonisk værdiskabelse og produktivitet. Sådan en prioritering kan resultere i interne uoverensstemmelser og konflikter, hvorfor ledere i et strategisk partnerskab bør iværksætte identitetsarbejde.

I et forskningsmæssigt øjemed fremhæver Michael Pratt & Peter Foreman (2000) fire forskellige typer af identitetsarbejde, som ledere i en organisation kan benytte sig af for at håndtere tilstedeværelsen



af flere identiteter. Den første type er 'kompartimentalisering' (eng. *compartmentalisation*), som handler om at bevare alle identiteter i organisationen, men fjerne indbyrdes relationer mellem de identiteter, som er modsætningsfyldte. Den anden type er 'aggregering' (eng. *aggregation*), der handler om at bevare alle identiteter i en organisation, men redefinere indbyrdes relationer mellem dem med henblik på at skabe synergi. Den tredje type er 'ekskludering' (eng. *deletion*), som handler om at give afkald på en eller flere identiteter. Den fjerde og sidste type er 'integrering' (eng. *integration*), der handler om at sammensmelte to eller flere identiteter i en ny identitet. De to førstnævnte typer af identitetsarbejde søger altså at bevare alle identiteter i en organisation, men redefinere forholdet mellem dem med henblik på, at de kan sameksistere, mens de to sidstnævnte typer søger at reducere antallet af identiteter.

I et mere pragmatisk øjemed har de strategiske partnerskaber i byggebranchen i høj grad betragtet og omfavnet dyrkelsen af såkaldte 'relationelle elementer' (for yderligere uddybning af begrebet, se Frederiksen, 2021) som en metode til at håndtere tilstedeværelse af flere potentielt modsætningsfyldte identiteter. Som eksempel herpå kan nævnes onboarding, som er særlige seancer i det strategiske partnerskab, hvor den operationelle ledelse, eventuelt med hjælp fra eksterne parter, introducerer nye medarbejdere for værktøjer, processer, regler, normer mv., der anses som værende centrale i det strategiske partnerskab. Onboarding kan således betragtes som et forsøg på at indvie nye medarbejdere i de opgaver, særpræg og værdier, og dermed den aspirerede identitet, som den operationelle ledelse ønsker at udbrede i det strategiske partnerskab. Et andet eksempel er italesættelsen af en partnerskabsidentitet. Fx er der i det strategiske partnerskab mellem Byggeri København (ByK) og TRUST opbygget en fortælling om *TRUST'eren* som værende en særlig identitet, alle medarbejdere skal identificere sig med. Ifølge interviewsamtaler med medarbejdere i ByK og TRUST skal en TRUST'er blandt andet: (1) søge at opbygge tillid til andre TRUST'ere, (2) respektere andre TRUST'ere uanset faglig baggrund, (3) opsøge viden hos andre TRUST'ere og (4) handle ud fra TRUST'erens interesse (dvs. fællesskabets interesse).

## Hybride rationaler

Når en organisation eller virksomhed har hybride rationaler, refererer dette til, at denne har mobiliseret multiple logikker (dvs. flere forskellige rationaler for handling) og således skal indfri forskelligartede rationaler for at opnå legitimitet. Et strategisk partnerskab dannes som udgangspunkt med flere rationaler for øje. Bygherreorganisationen kan fx handle med henblik på at opnå en øget professionalisering, fremme bæredygtigt byggeri, sikre hurtigere eksekvering af projekter eller bedre forvaltning af skatteborgernes (ved offentlig bygherre) eller medlemmernes penge (ved almennyttig bygherre). Konsortiet kan derimod handle med henblik på at få større indsigt i bygherre- og brugerbehov, sikre en kontinuerlig ordretilgang, opnå stabil indtjening, skabe gentagelseeffekter og stordriftsfordele eller specialisere sig inden for en bestemt bygherretype eller bygningstypologi.

Med andre ord skal samarbejdet mellem bygherreorganisationen og konsortiet bane vejen for, at forskellige rationaler kan efterleves på begge sider af rammeaftalen. Dette er langt fra ukompliceret, men indebærer et væld af forhandlinger og kompromisser. Fx kan der mellem bygherreorganisationen og konsortiet pågå forhandlinger vedrørende projektporteføljens beskaffenhed og sammensætning (Gottlieb, Thuesen, Frederiksen & Berg, 2020). Fra en bygherreorganisations perspektiv, hvor hurtig eksekvering af projekter vægter højt, vil en relativ fleksibel projektportefølje (dvs. en portefølje, hvor der kan foretages ændringer efter behov) være formålstjenlig, da dette giver muligheder for at foretage ændringer hvis akutte kapacitetsbehov eller nye politiske prioriteringer opstår. Fra konsortiets perspektiv, hvor en kontinuerlig ordretilgang og en stabil indtjening vægter højt, vil en stabil projektportefølje (dvs. en portefølje hvor væsentlige ændringer ikke kan foretages) derimod være formålstjenlig, da dette skaber grobund for porteføljeplanlægning, langsigtet ressourceallokering, stordriftsfordele og gentagelseeffekter. Da projektporteføljen ikke kan være fleksibel og stabil på samme tid, og dermed er genstand for to modsætningsfyldte rationaler, vil det strategiske partnerskab skulle indgå et kompromis for at håndtere denne udfordring.

Et andet forhold, som ofte er genstand for modsætningsfyldte rationaler i et strategisk partnerskab, er økonomi. Fra bygherreorganisationens perspektiv, hvor økonomiske midler som regel bevilliges fra projekt til projekt, vil der i langt de fleste tilfælde (hvis ikke alle) være en interesse i at opgøre økonomi på projektniveau. Når bygherreorganisationen derefter skal vurdere, hvorvidt skatteborgernes eller medlemmernes penge er blevet forvaltet hensigtsmæssigt, kan dette gøres ved at sammenligne økonomien på et projekt gennemført i regi af det strategiske partnerskab med et, der er gennemført på konventionel vis. Fra konsortiets perspektiv, hvor udgangspunktet er en projektportefølje, vil der være en interesse i at opgøre økonomi på porteføljeniveau. Dette skyldes, at konsortiet i jagten på stordriftsfordele og gentagelseeffekter vil møde flere indirekte omkostninger i rammeaftalens første år, som ikke retteligt kan tilskrives et enkelt projekt, men derimod bør spredes på tværs af projektporteføljen. Af eksempler herpå kan nævnes indkøb af særlig software (fx Matterport), udvikling af partnerskabsspecifikke procedurer og værktøjer samt opbygning af relationer til underentreprenører og leverandører med henblik på at forebygge konflikter og eventuelle tvister. Hvorvidt økonomi i et strategisk partnerskab skal opgøres med udgangspunkt i projektet eller porteføljen, afhænger helt og holdent af den specifikke situation. Bygherreorganisationen kan fx være nødsaget til at opgøre økonomi på projektniveau for at overholde eksisterende procedurer for afrapportering, hvorimod konsortiet kan være nødsaget til at opgøre økonomi på porteføljeniveau for at påvise effektivitet. Uanfægtet den specifikke situation bør bygherreorganisationen og konsortiet være opmærksomme på, at økonomi er genstand for modsætningsfyldte rationaler, og at disse potentielt kan skabe forvirring og uoverensstemmelser vedrørende økonomi i strategiske partnerskaber.

## Opsummering

Formålet med dette kapitel var at tilbyde en forståelse af strategiske partnerskaber som hybridorganisationer og sætte ord på, hvad vi kan lære om strategiske partnerskaber ved at betragte disse gennem et

hybridorganisatorisk perspektiv. Strategiske partnerskaber dannes og opererer i krydsfeltet af etablerede grænser og udvikler i denne henseende hybride karakteristika ved at kombinere strukturer, identiteter og rationaler, som findes på begge sider af grænserne. Fx kombinerer strategiske partnerskaber organiseringsprincipper fra forskellige sektorer, besidder flere organisatoriske identiteter og mobiliserer forskelligartede rationaler.

Udviklingen af hybride karakteristika kan betragtes som en manifestation af samarbejdet, hvor bygherreorganisationen og konsortiet i fællesskab opbygger en organisation i regi af det strategiske partnerskab, der har adgang til vigtige ressourcer og viden, og hvor krav og mål fra begge parter kan efterleves. Imidlertid er hybride karakteristika også en kilde til interne uoverensstemmelser og konflikter, hvis ikke det strategiske partnerskab formår at skabe harmoni mellem de kombinerede bestanddele og implementere de nødvendige styringsmekanismer (Frederiksen, Gottlieb & Leiringer, 2021). Fx vil en manglende hybrid struktur gøre det vanskeligt at imødekomme krav og mål fra såvel den private som den offentlige eller almennyttige sektor på samme tid. Manglende identitetsarbejde vil potentielt betyde, at de tilstedeværende hybride identiteter producerer fragmenterede værdikæder internt i det strategiske partnerskab, som det kendes fra konventionelle byggeprojekter. Endelig vil manglende forståelse og hensyntagen af hybride rationaler skabe forvirring med hensyn til, hvordan det strategiske partnerskab skal agere for at opnå legitimitet.

Strategiske partnerskabers evne til at udvikle hybride karakteristika er essentiel for at samle byggeriets parter i gensidigt forpligtende samarbejdsrelationer, hvor der er særlige muligheder for at adressere problemstillinger i byggebranchen såsom lav produktivitet, fragmenterede værdikæder og mange voldgiftssager. Fremtidige strategiske partnerskaber bør imidlertid også bestræbe sig på at udnytte den fælles organisation som et spillerum, hvori der kan eksperimenteres med nye løsninger og innovation, som gør det muligt at adressere de samfundsmæssige og miljømæssige ambitioner, som tidssvarende byggeri ligeledes forventes at være med til at realisere.

## Litteratur

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity: *Research in Organizational Behaviour*, 7, 263-295.

Andrews, R., & Entwistle, T. (2010). Does cross-sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(3), 679-701.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.

Battilana, J., Besharov, M., & Mitzineck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. I: R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (kap. 5, 128-162). SAGE Publications Ltd.

Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. I: D. Billis (red.), *Hybrid organizations and the third sector* (kap. 3, 46-69). Palgrave Macmillan.

Frederiksen, N. (2021). Hvad er et strategisk partnerskab? I: N. Frederiksen & P. Johansen (red.), *Erfaringer og fakta om strategiske partnerskaber: Fortalt af praktikerne* (kap. 2). Aalborg Universitet.

Frederiksen, N., Gottlieb, S. C., & Leiringer, R. (2021). Organising for infrastructure development programmes: Governing internal logic multiplicity across organisational spaces. *International Journal of Project Management*, 39(3), 223-235.

Gottlieb, S. C., & Vogelius, P. (2020). *Alment teknisk fælleseje: En institutionel analyse af fællesejets rolle i byggebranchen*. BUILD Rapport 2020:27. København: Institut for Byggeri, By og Miljø, Aalborg Universitet.

Gottlieb, S. C., Frederiksen, N., Koch, C., & Thuesen, C. (2020). Hybrid organisations as trading zones: Responses to institutional complexity in the shaping of strategic partnerships. *Construction Management & Economics*, 38(7), 603-622.

Gottlieb, S. C., Thuesen, C., Frederiksen, N., & Berg, J. B. (2020). *Strategiske partnerskaber i Københavns Kommune: Erfaringer og resultater 2017-2019*. BUILD Rapport 2020:26. København: Institut for Byggeri, By og Miljø, Aalborg Universitet.

Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid organizations: Origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57(3), 5-12.

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.

Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B. E., Nicolini, D., Raviola, E., & Walter, L. (2019). Boundary work among groups, occupations, and organizations: From cartography to process. *Academy of Management Annals*, 13(2), 704-736.

Mediationsinstituttet (2018). *Nye veje for byggeriets konflikter*. København: Mediationsinstituttet.

Ocasio, W., & Radoynovska, N. (2016). Strategy and commitment to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*, 14(4), 287-309.

Pache, A-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.

Pieterse, J. N. (2001). Hybridity, so what? The anti-hybridity backlash and the riddles of recognition. *Theory, Culture & Society*, 18(1-2), 219-245.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.

Quick, K. S., & Feldman, M. S. (2014). Boundaries as junctures: Collaborative boundary work for building efficient resilience. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 673-695.

Realdania (2019). *Guide skal hjælpe flere socialt udsatte i job i byggebranchen*.

<https://realdania.dk/nyheder/2019/12/guide-skal-hjaelpe-flere-socialt-udsatte-i-job-i-byggebranchen-061219>.

Regeringen (2014). *Vejen til et styrket byggeri i Danmark: Regeringens byggepolitiske strategi*. København: Klima-, Energi- og Bygningsministeriet.

Regeringen (2018). *Strategi for cirkulær økonomi: Mere værdi og bedre miljø gennem design, forbrug og genanvendelse*. København: Miljø- og Fødevarerministeriet og Erhvervsministeriet.

Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.

Voldgiftsnævnet (2021). *Statistik*. <https://voldgift.dk/statistik/>.

## Om forfatterne

**Nicolaj Frederiksen** er tidligere erhvervs-ph.d.-studerende ved Ene-mærke & Petersen a/s og Aalborg Universitet (BUILD), hvor han i perioden februar 2018 til april 2021 har fulgt og undersøgt det strategiske partnerskab mellem ByK og TRUST. Hans nyligt afsluttede ph.d.-projekt belyser blandt andet, hvordan strategiske partnerskaber arbejder med organisering, samarbejde og håndtering af kompleksitet. For nuværende er Nicolaj ansat ved Aalborg Universitet (BUILD) som videnskabelig assistent.

**Stefan Christoffer Gottlieb** er seniorforsker og forskningsgruppel leder ved BUILD, Aalborg Universitet. Han har arbejdet indgående med spørgsmål vedrørende byggebranchens rammebetingelser med fokus på institutionel forandring og samspillet mellem byggeriets regulering og praksis. Endvidere har han gennem snart 20 år beskæftiget sig med byggeriets samarbejdsformer, herunder partnering og strategiske partnerskaber. Senest har han stigende grad fokuseret på cirkulært byggeri og bæredygtig omstilling i en stadig mere globaliseret og de-reguleret byggebranche.

**Lasse Fredslund** er postdoc ved BUILD, Aalborg Universitet. Han har i flere år arbejdet med bæredygtig udvikling og cirkularitet i byggebranchen ved udarbejdelse af både kommercielle og forskningsmæssige projekter. Derudover har han skrevet en ph.d. omkring hybride organiseringer og samarbejdsformer i forholdet mellem forsyningskæder og større entreprenørselskaber. Lasse har fokus på, hvilke strukturer og processer, som skaber markedsbetingelser for en cirkulær byggebranche i et institutionelt perspektiv.







Strategiske partnerskaber er et forholdsvis nyt fænomen i den danske byggebranche, men de er vokset støt de seneste fem år, hvor flere almene og offentlige bygherreorganisationer har udbudt strategiske partnerskaber. Der er meget, som tyder på, at det er en udbuds- og samarbejdsform, der er kommet for at blive. Denne antologi gør status over de foreløbige erfaringer, som er gjort med og i strategiske partnerskaber i Danmark. I skrivende stund er der igangsat strategiske partnerskaber for over 20 milliarder kroner, men bygherreorganisationers og byggevirksohmheders muligheder for at tilegne sig viden om dette fænomen er fortsat beskedne.

Formålet med denne antologi er at

formidle viden fra praktikere, der har erfaring med eller i strategiske partnerskaber, til potentielle praktikere, som overvejer at udbyde, indgå i, levere ydelser og services til eller på anden måde engagere sig i strategiske partnerskaber. Antologien består af 15 kapitler, der belyser forskellige aspekter af strategiske partnerskaber. Hvert af kapitlerne er forfatterens eller forfatterens egne beretninger og oplevelser af det i kapitlet belyste aspekt. Målgruppen er kort sagt alle med interesse for strategiske partnerskaber – dog er kapitlerne hovedsageligt tiltænkt bygherreorganisationer og byggevirksohmheder, som overvejer at engagere sig i dem.

1. udgave, 2022



**BUILD**

AALBORG UNIVERSITET

