

RE+BUS

RENOVATING BUILDINGS SUSTAINABLY

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

MINDRE VÆRDITAB I RENOVERINGSPROCESSEN

– POTENTIALER VED STRATEGISKE PARTNERSKABER

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

HVORFOR BØR JEG INTERESSERE MIG FOR STRATEGISKE PARTNERSKABER?

En stor del af det værditab, der sker i en renovering, kan undgås ved, at vi finder nye måder at samarbejde på. Men hvad er rationalerne bag strategiske partnerskaber? Hvor er ideen opstået? Hvor er de gode eksempler? Hvad kan du konkret forvente at få ud af en ny udbudsform, der fokuserer på længerevarende samarbejder? Dette videnskatalog giver dig et overblik over de udfordringer, du kan få løst ved at udbyde dine renoveringssager i længerevarende strategiske samarbejder.

Udgivelsesår
2018

Forfatter, redaktion og layout
Samfundspartnerskabet REBUS
Hovedforfatter: Jakob Brinkø Berg,
PhD-studerende, DTU Management
Engineering

Fotografier
Samfundspartnerskabet REBUS,
Thomas Vilhelm, Unsplash

Hvilke konkrete udfordringer i en renovering kan du forvente at få løst ved at udbyde i strategiske partnerskaber? Få et overblik i dette videnskatalog.

INDHOLD

Indledning	4
Renovering helt tæt på	6
7 grunde til værditab i en renoveringsproces	8
Markedet for renovering	18
Kontrakttyper i byggeriet	20
14 gode grunde til flere strategiske partnerskaber	22
Tilbage til rødderne	24
Referencer og anbefalinger til videre læsning	29

INDLEDNING

De seneste 20 år har der været en stigende forståelse for, at byggeriets processer er en udfordring, men også en central kilde til forbedring. Som supplement til de traditionelle entrepriseformer er der derfor kommet forskellige nye samarbejdsformer til såsom partnering og OPP, der har det enkeltstående projekt som udgangspunkt.

Strategiske partnerskaber har eksisteret i Europa i et par årtier, men har kun for nylig vundet indpas i Danmark. I et strategisk partnerskab sættes samarbejdet ind i en større og længerevarende strategisk ramme, hvor viden overføres fra projekt til projekt.

I dette videnskatalog får du et overblik over, hvor det største værditab sker i renoveringsprocessen. Her får du inspiration til, hvordan værditabet kan reduceres ved at udbyde i strategiske partnerskaber.



Er strategiske partnerskaber så svaret på alle byggeriets udfordringer? Næppe, men de kan være en del af løsningen. Ved at tænke i langsigtede samarbejder og udbyde projektporteføljer frem for enkeltprojekter opnår du nemlig stordriftsfordele, synergieffekter, gentagelsesoptimeringer samt mere kvalitet for færre penge.

Desuden kan du i publikationen læse om markedspotentialet for strategiske partnerskaber, se denne udbudsform sammenlignet med andre kontrakttyper i byggeriet og få opridset nogle af de gode grunde til, hvorfor man bør interessere sig for strategiske partnerskaber. Vi slutter af med gode eksempler på strategiske samarbejder i udlandet samt anbefalinger til videre læsning. Videnskataloget er baseret på aktuel forskning i den danske byggebranche, litteraturstudier over internationale undersøgelser samt andre erfaringer fra udlandet.



HVAD ER ET STRATEGISK PARTNERSKAB?

Et strategisk partnerskab er en særlig længerevarende aftale, oftest udbudt i en rammeaftale, med fokus på samarbejde på tværs af værdikæden og vidensoverførsel fra ét projekt til det næste.

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



RENOVERING HELT TÆT PÅ

Interview

At renovere er en opgave som alle almene boligorganisationer kender til. En af dem, der har været igennem processen en del gange er Allan Revsbech, projektleder ved Himmerland Boligforening.

Hvilke udfordringer tror du, at strategiske partnerskaber kan være med til at løse?

Vi oplever nogle konflikter og bruger en del penge på konfliktløsning og advokatsalær. Ideen om det strategiske samarbejde er selvfølgelig et håb om en mere gnidningsfri og problemfri byggeproces. At man er med i et strategisk samarbejde, giver også en mulighed og, ikke mindst, et vigtigt incitament til at producere et godt resultat, der øger gevinsten for alle og forhåbentlig giver større

sorte tal på bundlinjen. At konvertere en dyr konflikt til en fortjeneste blot ved at forpligte sig til at arbejde åbent og tillidsfuldt på projektet sammen med de strategiske partnere er vist en win – win situation for alle.

Hvad skal der efter din mening til, for at strategiske partnerskaber bliver en succes?

Du skal have en vis volumen, for at gå i gang med et strategisk partnerskab. Det kan også være grunden til at udbudsformen ikke virker lige attraktiv for alle. Desuden er det en helt "ny" måde at samarbejde på, nemlig meget mere tillidsbaseret i en branche, der traditionelt bygger på konflikthåndtering.

Himmerland Boligforening bidrager til den store byggeaktivitet i det nordjyske, både med renovering og nybyg. Bliver Himmerland Boligforenings næste projekter udbudt i strategisk partnerskab?

Som det er nu, tror jeg ikke, at vi vil opstarte et strategisk partnerskab. Vi vil gerne sikre os, at vi har den fornødne portefølje af byggeopgaver, der sikrer et godt flow af konstant aktivitet over den årrække, som partnerskabet skal løbe. Flowet af opgaver er nemlig med til at sikre incitamentet til at gøre det hele lidt bedre i det strategiske partnerskab, end når vi udbyder hvert enkelt projekt for sig. Desuden er vi også bekymrede for arkitekturen på vores

projekter. Vi vil ikke kun bygge boliger, men også boliger af høj arkitektonisk kvalitet. Vores boliger skal være steder, man er stolt af og hvor man har lyst til at bo. Det er vigtigt, at alle involverede parter i et strategisk partnerskab har fokus på dette. Kagen skulle gerne blive større for alle deltagerne, selv for bygherren. Så at finde kompetente ligestillede partnere, der kan samarbejde om den bedste proces, det er udfordringen. Det skal give kr. på bundlinjen for alle. Tænk hvis bare man kunne samle 3-4 % spild op og gøre det til fortjeneste.



At konvertere en dyr konflikt til en fortjeneste blot ved at forpligte sig til at arbejde åbent og tillidsfuldt på projektet sammen med de strategiske partnere er vist en win – win situation for alle.

Allan Revsbech, projektleder
Himmerland Boligforening

7 GRUNDE TIL VÆRDITAB I EN RENOVERINGSPROCES

Ofte sker der et uhensigtsmæssigt spild af ressourcer i løbet af en renoveringsproces. Dette sker fra den tidlige planlægning af byggeprojektet til sidste skrue er monteret og beboerne er flyttet ind. Ressourcer forstås her i bredeste forstand og dækker over alt fra planlægning, udbudstid, materialer, driftsforbrug i byggeprocessen, byggeplads, logistik og transport til genhusning og alt der imellem. Potentialer er stort, da en stor del af det værditab, der sker, kan undgås ved, at vi finder nye måder at samarbejde på.

Renoveringer er særligt udfordrende, fordi de indeholder mange usikre faktorer. Ofte findes der ikke et klart billede af bygningernes tilstand inden renoveringen er i gang, hvilket skaber usikkerhed og ofte giver anledning til konflikt om både tid og økonomi. Men hvad er det så helt konkret, der går tabt i en renoveringsproces? I partnerskabet REBUS har vi identificeret de typiske situationer og overgange, hvor der sker et stort værditab.



7 grunde til værditab ved renovering

- 1. UDBUD OG KONKURRENCER**
- 2. INTERESSETER OMKRING RENOVERINGEN**
- 3. MANGLENDE GENTAGELSE AF TEAM**
- 4. MANGLENDE FÆLLES MÅLSÆTNINGER**
- 5. BYGNINGENS TILSTAND OG RAMMER**
- 6. SNUBLESTEN I RENOVERING**
- 7. FEJL OG MANGLER I RENOVEREDE BYGNINGER**

1. UDBUD OG KONKURRENCER

"På de undersøgte konkurrencer dækker konkurrencevederlaget ikke tilnærmelsesvis rådgiverholdenes konkurrenceudgifter, hvilket medfører store økonomiske tab."

– Danske Arkitekt Virksomheder, 2016



Den totaløkonomiske tankegang tager udgangspunkt i den opfattelse, at design, opførelse og drift af bygninger skal ses i en økonomisk sammenhæng. Alle faser i en bygnings levetid skal ses samlet. Omkostningerne ved at have udbud og konkurrencer vil ikke altid være gennemsigtige eller påhvile aktørerne i renoveringsprocessen ligeligt. At se renovering i en totaløkonomisk betragtning kan lede til et bedre beslutningsgrundlag.

Det er ressourcekrævende at udarbejde tilbud, da det koster op imod 5% af designudgifterne i et byggeprojekt. Bygherren konkurrenceudsætter for at få den bedste pris, men bidrager til en udvikling, hvor udgifter ved tilbudsskrivning bliver lagt oveni honoraret. Derudover kommer udgifterne til udarbejdelse af udbudsmaterialet, som kan være en stor belastning for bygherreorganisationen eller kræve massiv rådgivning. Dette var en af årsagerne til at Københavns Kommune i 2016 valgte at udbyde en stor del af deres bygnings- og renoverings portefølje i strategisk partnerskab.

2. INTERESSETER OMKRING RENOVERINGEN

"Bygherreorganisationen kan i sig selv være en kompleks størrelse bestående af byggefolk, jurister, politikere, brugere, økonomifolk, driftsfolk m.v., og afklaring af behov og værdier er derfor en proces, der kræver en indsats."

— værdibyg.dk, 2012



Det er vigtigt at belyse, hvordan de forskellige parter kan påvirke og bliver påvirket i renoveringsprocessen. Dette kan undersøges med en beboeranalyse, analyse af lokale politiske interesser eller de parter, som er direkte involveret i renoveringsprocessen, bygherre, arkitekt, rådgiver m.v. Det er også vigtigt, at have kommunikationen mellem renoveringens parter for øje. Er der nøglemedarbejdere, der har en særlig betydning for, at renoveringen bliver en succes, og hvordan fastholder og styrker man disse nøgleroller?

3. MANGLENDE GENTAGELSE AF TEAM

"Alt bæredygtigt byggeri, både nybyggeri og renovering, forudsætter, at man tænker helhedsorienteret og har et tæt samarbejde i alle byggeriets faser mellem de relevante parter." — Bygherreforeningen, Viegand Maagøe og InnoBYG, 2013

Når renoveringsprocessen består af skiftende teams vil dette reducere læringseffekterne og forøge omkostningerne grundet besværet kommunikation. Dermed mindskes brugen af særlige kompetencer hos de enkelte teammedlemmer.

7 grunde til værditab ved renovering

1. UDBUD OG KONKURRENCE
2. INTERESSETER OMKRING RENOVERINGEN
3. MANGLENDE GENTAGELSE AF TEAM
4. MANGLENDE FÆLLES MÅLSÆTNINGER
5. BYGNINGENS TILSTAND OG RAMMER
6. SNUBLESTEN I RENOVERING
7. FEJL OG MÅGLER I RENOVEREDE BYGNINGER



4. MANGLENDE FÆLLES MÅLSÆTNINGER

"I idefasen skal alle de gode, kreative, langsigtede og nytænkende ideer på bordet, så et optimeret byggeri og renovering kan udvikles. Der skal tænkes helhedsorienteret i formgivning, teknologi, brugsmønstre, materialer og økonomi fra dag 1, så bygningen ender med reelt at være bæredygtig."

— Byggherreforeningen, Viegand Maagøe og InnoBYG, 2013

Byggeriet består af en mængde forskellige interessenter og det er en forudsætning for at skabe en god renoveringsproces, at der skabes klarhed om opgaven og at alle arbejder med en fælles forståelse og målsætning. Det er særligt vigtigt, når der er tale om bæredygtig renovering, da dette er et yderligere lag af kompleksitet og krav, der stilles til renoveringsprocessen.

Det er centralt, at der opsættes de rette incitamenter til samarbejde og informationsdeling. Mangel på incitamenter kan lede til en yderligere fragmentering af byggeprocessen. En måde at løse det på er at arbejde med relationelle kontrakter, såsom projekt partnering, OPP og strategisk partnerskab. Disse adskiller sig fra markedskontrakter ved at skabe et positivt incitament for videndeling og samarbejde ved at gøre partnerne indbyrdes afhængige.

5. BYGNINGENS TILSTAND OG RAMMER

"Grundlæggende for renoveringsprojektet er en række rammer (forudsætninger eller konditioner), som renoveringen skal tage hensyn til. Rammerne kan være bygningens rammer (den eksisterende bygning, omgivelserne, fredningsbetingelser)..."

– Værdibyg 2017 – "Renoveringsstrategi"

Det er vigtigt at danne sig et retvisende billede af bygningens tilstand og regulermæssige rammer. Dette har betydning i forhold til at dokumentere effekten af renoveringen, men også for at mindske ubehagelige overraskelser, der kan få konsekvenser for økonomi og tid når renoveringsprojektet går i gang.

7

7 grunde til værditab ved renovering

1. UDBJUD OG KONKURRENCER
2. INTERESSETER OMKRING RENOVERINGEN
3. MANGLENDE GENTAGELSE AF TEAM
4. MANGLENDE FÆLLES MÅLSÆTNINGER
5. BYGNINGENS TILSTAND OG RAMMER
6. SNUBLESTEN I RENOVERING
7. FEJL OG MANGLER I RENOVEREDE BYGNINGER

6. SNUBLESTEN I RENOVERING

"Hvad er en snublesten? Alle de forhold i produkt og/eller byggeproces, der forhindrer at arbejdet udføres så effektivt som muligt og så rigtigt som muligt – første gang." – NCC og BYG•DTU, 2005

En overset detalje i en VVS-tegning kan betyde alt fra fejlindkøb af radiatorer til forkert størrelse rørhuller i arkitektens tegning over betonelementer. En snublesten er en mindre detalje, der kan forårsage store forsinkelser i byggeriet og forringe kvaliteten af den renoverede bygning. Mere end halvdelen af denne type snublesten vurderes til at være forudsigelige og kan derfor undgås ved at den fornødne viden eller værktøjer er tilstede.

I konkrete analyser af byggeprojekter har det vist sig at 8% af produktionsomkostningerne kom fra snublesten (Snublesten i byggeriet, s. 6).

De fem hyppigste årsager til snublesten er:

- Manglende kommunikation og samarbejde
- Manglende tværfaglig granskning,
- Manglende arbejdstilrettelæggelse og planlægning
- Utilstrækkelig brug af projektgennemgange
- Utilstrækkelige kompetencer og erfaringer



7. FEJL OG MANGLER I RENOVEREDE BYGNINGER

”I byggesektoren generelt – og særligt hos bygherrer og brugere – er der utilfredshed med det meget høje antal fejl og mangler, som opleves ved aflevering. Tilsyneladende er der opstået en u hensigtsmæssig kultur omkring aflevering som afslutning på byggeprocessen”

– Bygherreforeningen (Erhvervs- og byggestyrelsen 2005)

Med et øget fokus på svigt og skader i byggeriet er det lykkedes at nedbringe de rapporterede skader betragteligt de sidste ti år, bl.a. via Byggeskadefonden, digitale modeller, bedre granskingspraksis og nye samarbejdsformer. Bygningsdele er ikke ens, når det kommer til kompleksitet og pris i udbedringen ved svigt. Således står tagkonstruktionen for 58% af udgifterne i forbindelse med svigt og skader konstateret efter 1-års eftersyn.

En effektiv og fejlminimerende renoveringsprocess forudsætter, at der skabes en fælles forståelse af det, der skal bygges fra starten af en renovering, at have detaljeret gennemgange af design og tegninger også ved ændringer, og en commissioning-fase, der fanger de sidste fejl og mangler. Desværre opstår der i et traditionelt renoveringsprojekt ofte problemer på grund af forskellige aftaleforhold, mål og succeskriterier. Der mangler fælles incitament er til at komme helt i mål og fokus bliver på fejl, kontrol og at undgå ansvar.





MARKEDET FOR RENOVERING

Ifølge konjunkturanalysen Dansk Byggeri (2018) udgør det samlede marked for byggeri i Danmark årligt omkring 200 mia. kr., hvoraf godt 50 mia. repræsenterer det professionelle renoveringsmarked (hovedreparation).

Netop renoveringsmarkedet er afgørende for den bæredygtige omstilling af samfundet. Flere analyser viser, at det aktuelle nybyggeri udgør under 1% af det samlede boligareal, og en fremskrivning til 2050 viser, at fornyelsen i boligarealet kun vil udgøre godt 20% af det samlede areal, imens næsten hele den eksisterende boligmasse forventes at blive renoveret.

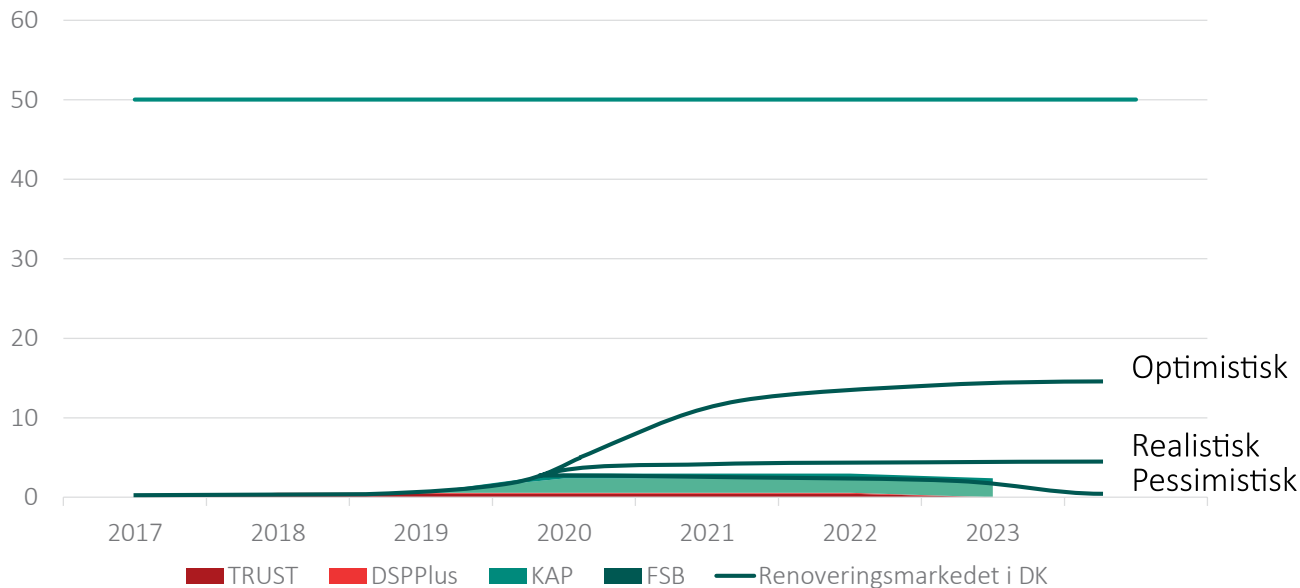
Opdeles markedet for renovering nærmere, viser flere analyser at boliger opført før 1980 har et særligt højt varmekonsum. Den seneste rapport omkring varmekonsum i den danske bygningsmasse (Wittchen et al 2017) estimerer, at hvis ”bygningsmassen bliver energieffektiviseret til et niveau svarende til kravene i det

gældende bygningsreglement (BR15 og BR18), ville det nedbringe varmekonsumet med en tredjedel. Den samlede investering i energieffektiviseringen ville være ca. 40 mia. kroner, og investeringen ville være særdeles rentabel for bygningsejerne, idet de over en 30-årig periode ville få deres investeringer tilbage mellem to og tre gange, varierende med hvilken energikilde den enkelte bygningsejer anvender til rumopvarmning.”

Arbejdet i REBUS har medvirket til, at flere bygherrer igennem de seneste par år, har adresseret renoveringsudfordringen ved at udbyde strategiske partnerskaber, som skitseret i følgende tabel:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
REBUS (samfundsspartnerskab)								
KK Trust (2,3 mia.)								
KK DSP Plus (0,6 mia.)								
KAB partnerskab (3-9 mia. inkl nybyg)								
FSB partnerskab (3 mia.)								

Markedsudvikling for strategiske partnerskaber og inden for renovering:



Med udgangspunkt i det overordnede estimat for det professionelle renoveringsmarked på ca. 50 mia. årligt, viser ovenstående figur en vurdering af markedsudviklingen for strategiske partnerskaber baseret på et optimistisk, pessimistisk og realistisk scenarie. De tre scenarier forudsætter forskellig udbredelse, ud fra hvorvidt nye bygherrer udbyder fremtidige

opgaver i strategiske partnerskaber. I det realistiske scenarie, med en udbredelse af strategiske partnerskaber på 10%, vil markedet svare til 5 mia. kr. årligt. Tilføjes dette den forventede produktivetsforbedring på 20%, vil det resultere i en samfundsmæssig gevinst på 1 mia. kr., der kan investeres i et bedre byggeri.

KONTRAKTTYPER I BYGGERIET

Der er flere forskellige måder at organisere byggeri på, og disse skulle gerne reflektere den konkrete byggeopgave. I tabellen på side 21 har vi taget udgangspunkt i de to kategoriseringer markedskontrakter og relationelle kontrakter.

I markedskontrakter bestemmes pris af markedet og forhold mellem parterne er i sin grundform modsætningsfyldt. Relationelle kontrakter har derimod åbenhed og benchmarking som prissættere og forholdet mellem partnerne bygger på tillid.

Sammenligning af kontrakttyper		Tildelingskriterier	Team-konstellation	Mulighed for læring fra projekt til projekt	Kommunikationen	Planlægning	Bygherrens rolle
Markedskontrakter	Traditionelt udbud	Pris	Opdelt i faggrupper	Begrænset	Dokumentation og koordination af arbejder	Indenfor enkeltstående projekter med fokus på egne interesser	Kunde
	Traditionel rammeaftale	Pris/kapacitet inkl. miniudbud	Opdelt i faggrupper evt. med gentagelse på tværs af projekter	Nogen	Dokumentation og koordination af arbejder	Over flere projekter med fokus på egne interesser	Flergangskunde
Relationelle kontrakter	Projekt-partnering	bedste forhold mellem kvalitet og pris + kompetencer	Tværfaglige teams i et projekt	Nogen, men begrænset pga. enkeltstående projekt	Gensidig udveksling, åben dialog, workshops	Indenfor enkeltstående projekter med fokus på fælles interesser	Aktiv partner
	Strategisk partnerskab	bedste forhold mellem kvalitet og pris + kompetencer inkl. kapacitet	Tværfaglige teams over en række projekter	Meget, vidensoverførsel fra projekt til projekt	Gensidig langvarig udveksling, åben dialog, langsigtede mål, fælles innovation	Over flere projekter med fokus på fælles interesser	Aktiv langsigtet partner

14 GODE GRUNDE TIL FLERE STRATEGISKE PARTNERSKABER

1

Større gennemsigtighed, klarere beslutningsgrundlag

Strategiske partnerskaber kræver en helt anden grad af åbenhed end vi normalt kender – også når det gælder økonomi og risici.

2

Dokumenteret værdi på de opnåede resultater

Strategiske partnerskaber giver plads til at stille krav til dokumentation for både energibesparelser, opnået indeklima og andre vigtige projektmål.

3

Budgetsikkerhed

Du får ikke nødvendigvis et billigere byggeri, men tidligere og større sikkerhed for, hvad byggeriet koster.

4

Mindre ressourcespild

Både tid og byggematerialer bruges uhensigtsmæssigt når samarbejdet ikke er sat på formel.

5

Ekspert i netop dit byggeri

Viden overføres fra projekt til projekt og det betyder at leveranceteamet bliver eksperter i netop dine bygninger og din organisation.

6

Forskellige fagligheder som styrke – ikke som barriere

Alle kompetencer er systematisk i spil fra projektets tilblivelse og gennem hele udførelsesforløbet.

7

Minimering af fejl og mangler

Med et strategisk partnerskab ved du, arkitekten, ingeniøren og entreprenøren sammen skaber det optimale fejlfri tegningsmateriale, som er relevant for håndværkeren.

8

Hurtigere igangsætning af byggeri

Når udbuddet er klaret på forhånd, skal du ikke vente på at en ny udbudsrunde er færdig før byggeriet er i gang.

9

Øget mulighed for bæredygtighed

Når teamet arbejder systematisk med bæredygtighed og videndeling fra start, opnås større sikkerhed for at eksempelvis en DGNB certificering lykkes

10

Reduceret byggetid

Industriell planlægning af materialer og en effektiv organisering betyder, at byggetiden forkortes væsentligt.

11

Bedre håndtering af brugernes behov

Et strategisk partnerskab skaber rammer for tidlig og grundig inddragelse af beboere. Når byggetiden samtidig reduceres, så reduceres også genhusningsperioden.

12

Færre omkostninger til udbud

Alt det juridiske er klaret når første opgave går i gang

13

Øget mulighed for innovation

Da man ikke skal starte forfra hver gang der tages hul på et nyt projekt, bliver der desuden råd og incitament til at styrke innovationen, hvilket kommer de enkelte byggeprojekter til gode.

14

Stabil indtjening

Den store volumen vil i sig selv være attraktiv for leverandørerne. Tidlig involvering af alle parter på de enkelte projekter giver god mulighed for at skabe fornuftig balance mellem ambitioner og økonomi. Dermed sikres både budgetoverholdelse og indtjening.

TILBAGE TIL RØDDERNE

Strategiske partnerskaber har været en del af den europæiske byggebranche i mere end to årtier. De grundlæggende ideer til den moderne udvikling i strategiske partnerskaber kommer fra Storbritannien i to rapporter skrevet i 1990'erne, den ene "Constructing the Team" af Sir Michael Latham og den anden "Rethinking Construction" af Sir John Egan. På baggrund af disse ændrede den britiske regering den offentlige indkøbspolitik, og fik på få år forbedret budgetsikkerheden og rettidig levering markant. Dette betød færre omkostninger for det offentlige, en besparelse, der kan måles i milliardklassen, og færre forstyrrelser pga. forsinkede byggeprojekter i de omkringliggende samfund.

Med den britiske strategiske partnerskabsmodel som forbillede gik svenske kommuner i gang med at indføre lignende indkøbsstrategier i 00'erne. Disse blev indført, da man i flere tilfælde ikke havde tid til den klassiske indkøbsproces med konkurrencer og udbud, da man skulle bruge en række bygninger hurtigt. Efter at have evalueret processen blev det fundet, at

bygningerne havde op til 25% bedre kvalitet, målt på salgsværdi i forhold til tilsvarende bygninger med samme budget. Dermed fik kommunerne hurtigere byggeri med højere kvalitet.

Med inspiration fra Sverige gik Københavns Kommune i gang med strategiske partnerskaber i 2016. Det er den hidtil største satsning på strategiske partnerskaber i Danmark. Med et ønske om at forenkle sagsbehandlingen for kommunens bygherrenehed og at reducere udgifter til byggeri blev der udbudt to rammeaftaler i strategisk partnerskab. Den ene på børn og unge-området og den anden inden for kultur-, idræt-, social- og sundhedsområdet. I skrivende stund er de almene boligselskaber fsb og KAB i gang med at afholde markant store rammeudbud af strategiske partnerskaber. REBUS materialerne har dannet inspiration for bygherrerne og REBUS følger udviklingen tæt.

De følgende cases er beskrivelser af strategiske partnerskaber, der er udført med fokus på konkrete udfald af arbejdet i strategiske partnerskaber.



DE GODE EKSEMPLER

Case 1: Salford city

Salford ligger i England i oplandet til Manchester og har 220.000 indbyggere. Området er 95 km² og casen, der er beskrevet, er fra 2006, hvor bystyret kun i få år havde arbejdet med strategisk partnerskab som indkøbsform. Casen er beskrevet af Paul Millinder, Director fra Urban Vision som var et joint venture mellem Salford City Council, Capita and Galliford Try. Casen blev beskrevet i en præsentation givet i København 2006 med navnet "Construction Partnering Salford City Council Case Study"



Nogle af resultaterne efter seks byggeprojekter udført inden for det strategiske partnerskab:

Resultater	2003-04	Strategisk partnerskab
Udført inden for 5% af estimeret omkostning	33%	100%
Gennemsnitlig bruger vurdering af kvalitet (ud af 10)	7,7	9,3
Antal fejl og mangler ved aflevering	Betydelige, men ikke målt	Ingen
Entreprenørs mobiliseringstid	6 uger	Op til 4 mdr.

Case 2: SABO, Sverige

Den svenske forening for almentnyttige boligorganisationer, SABO, lavede i 2011 et rammeudbud i strategisk partnerskab om opførelsen af lave etagebyggerier. Beskrivelsen af casen kommer fra "Long term strategic collaboration in the construction industry", en rapport udgivet i 2013 støttet af Realdania og NCC.

Den overordnede ramme for byggeriet var, at det pr. kvadratmeter ikke måtte koste mere end 12.000 svenske kroner. Der var et udbud med fokus på fem områder; design, udvendige materialer, indvendige materialer, brugbarheden af lejlighederne og de tekniske installationer. Det var inden for disse rammer, at et mindre entreprenørfirma ved navn JSB vandt udbuddet. JSB's koncept handlede om at skabe tætte forbindelser til underleverandørerne og skabte 20 strategiske samarbejdspartnere. I selve byggefasen etablerede de et fast team, der arbejdede på tværs af byggeprojekter.

Da SABO oprindeligt udbød rammekontrakten, regnede de med, at der ville være en efterspørgsel på 500 lejligheder. Det viste sig, at efterspørgslen var en helt anden, og i rammekontraktens periode blev der opført 3000 lejligheder. En SABO undersøgelse har vist, at kun 3 ud af 30 projekter, der blev undersøgt, ville have været blevet fuldført, hvis rammeaftalen ikke var blevet indgået. Den strategiske partnerskabsaftale gav mulighed for, at en mindre virksomhed kunne skalere i volumen og samtidig levere et produkt, som betød større byggeaktivitet.





VIL DU VIDE MERE?

Referencer og anbefalinger til videre læsning

- Apelgren, S., Richter A. og Koch C., "Snublesten i byggeriet.", Byg.DTU, 2005
- By- og Boligministeriet Erhvervsministeriet, "Byggeriets fremtid - Fra tradition til innovation", Redegørelse fra Byggepolitisk Task Force, 2000
- Byggeskadefonden, "Byggeskadefonden vedrørende bygningsfornyelse – Beretning", 2015
- Dansk Arkitektur Center (DAC), "Inspiration til præfabrikeret boligbyggeri med kvalitet", 2014
- Dansk Byggeri, Konjunkturanalyse oktober 2018, Dansk Byggeri 2018
- Danske arkitekt virksomheder, "Transaktionsomkostninger ved projektkonkurrencer", 2016
- Erhvervs og byggestyrelsen – Byggeriets handlingsplan mod fejl og mangler (2005)
- Erhvervs og byggestyrelsen, "Bedste Praksis-manual om totaløkonomi", 2009
- Erhvervs og byggestyrelsen, "Svigt i byggeriet – økonomiske konsekvenser og mulighed for reduktion", 2004
- Hauser, J. R. and Katz G. M., "Metrics: You are what you measure" Massachusetts Institute of Technology (MIT), 1998
- IDA, "Produktivitet i byggeriet", Ingeniørforeningen IDA, 2014
- Kadefors, A., Thomassen, M. A. and Jørgensen, M. N., "Long term strategic collaboration in the construction industry – Case studies from Denmark and Sweden", Realdania and NCC, 2013
- King, B., "Transforming local government construction - The power of framework agreements", Local government task force and Center of Excellence East Midlands, 2006
- N.F.O Evbuomwan, N.F.O and C.J Anumba, C.J, "An integrated framework for concurrent life-cycle design and construction", Advances in Engineering Software, Volume 29, Issues 7–9, August November 1998, Pages 587-597, ISSN 0965-9978

- NCC og BYG•DTU, "Snublesten koster - Hvordan bygger man uden?", 2005
- Paul Millinder, P., "Construction Partnering Salford City Council Case Study", Director of UrbanVision, 2006
- Reason, J. T. "Managing the risks of organizational accidents". London: Ashgate, 2000
- REBUS, "Vejledning – Om udbud af strategiske partnerskaber", 2017
- REBUS, " Forudsætninger for succesfulde strategiske partnerskaber i bæredygtige bygningsrenoveringsprojekter", 2017
- Byggepolitisk Task Force, " BYGGERIETS FREMTID – FRA TRADITION TIL INNOVATION", By- og Boligministeriet og Erhvervsministeriet, 2000
- Renovering på Dagsordnen, "Styrket produktivitet i bygningsrenovering", 2015
- Storgaard, K., "Delrapport 2: Strategiske partnerskaber i byggeriet – Fleksible strategiske samarbejder i byggeriet. Interview med nøglepersoner. Virksomhedsundersøgelse.", SBI, 2006
- Vaerdibyg.dk, "Rigtigt fra start", 2012
- InnoBYG , Viegand Maagøe og Bygherreforeningen, "Hvidbog om bæredygtighed i byggeriet", 2013
- Værdibyg, "Perspektiver på byggeriets faseskift et debatoplæg", 2011
- Wittchen, K., Kragh, J. & Aggerholm, S."Varmebesparelse i eksisterende bygninger - Potentiale og økonomi", Statens Byggeforskningsinstitut, Aalborg Universitet, 2017



KOM GODT I GANG MED STRATEGISKE PARTNERSKABER

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

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

Kontakt projektleder Martha Katrine Sørensens for at høre mere:



mks@teknologisk.dk



7220 2767

RE+BUS

RENOVATING BUILDINGS SUSTAINABLY