

Strategiske partnerskaber

Kompetence-Torsdage i DFM

Per Anker Jensen, professor emeritus

DTU Management

7. april 2022

Disposition

- Hvad er strategiske samarbejder og partnerskaber?
- Typer af samarbejder/partnerskaber
- Case om IFS-partnerskab
- Strategiske partnerskaber
- Konklusion

Hvad er strategiske samarbejder og partnerskaber?

- Strategiske samarbejder og partnerskaber
 - Langsigtede samarbejder
 - For offentlige bygherrer udbudt som en rammeaftale – ofte 4 år, evt. +1-2 år
- Strategisk samarbejde
 - Rammeaftaler med fastlagte afregningsprincipper, f.eks.
 - Flere rådgivere, hvor opgaver evt. fordeles ved miniudbud
 - Håndværker- og entreprenørvirksomheder om udførelse
- Partnerskab
 - Samarbejde baseret på tætte, tillidsbaserede relationer
- Strategisk partnerskab
 - Samarbejde af strategisk betydning forankret i parternes øverste ledelse
 - Parterne fastsætter fælles målsætninger for samarbejdet og udvikling til gavn for begge parter

Typer af strategiske samarbejder og partnerskaber I

- Facility Service
- Funktionsaftaler
- ESCO (Energy Service Companies)
- IFS (Integreret Facility Service) samarbejde/ partnerskab
 - Også betegnet I-FM
- Managementaftale
- Driftspartnerskab / Servicepartnerskab
- SP (Strategisk Partnerskab)
- OPP (Offentlig-Privat Partnerskab)
- OPS (Offentlig-Privat Samarbejde)

Typer af strategiske samarbejder og partnerskaber

II

	Hvad	Pris	Grundlag	Samarbejde
Facility service	Blød og/eller hård FM-service som single eller bundtede services	Fast med tillægsydelser efter løbende aftale	SLA-er	Almindeligt kunde- og leverandør-forhold
Funktionsaftaler	Bygningsdrift, inkl. forebyggende vedligehold	Fast, evt. med max. udgift for hver reparation	Funktionskrav	One-point-of-contact med fokus på kvalitet
ESCO (Energy Service Companies)	Energioptimering af bygninger, evt. inkl. finansiering	Fast med garanterede besparelser og gain-sharing	Leverandørgennemgang og forslag	Udrulning og drift i en periode efter implementering gennemføres i fællesskab; evt. oplæring af kundens medarbejdere

Typer af strategiske samarbejder og partnerskaber

III

	Hvad	Pris	Grundlag	Samarbejde
IFS (Integreret Facility Service) samarbejde/ partnerskab	Blød og hård FM	Fast med tillægsydelser samt årlige besparelser	SLA-er, evt. outcome baseret	One-point-of-contact, evt. med fælles forum for innovation
Management-aftale	Blød og/eller hård FM, evt. alene catering	Fast pris med årlige besparelser og bonus	SLA-er, evt. outcome baseret	One-point-of-contact

Typer af strategiske samarbejder og partnerskaber IV

	Hvad	Pris	Grundlag	Samarbejde
Driftspartner- skab/service- partnerskab	Bygnings- vedligehold og evt. anden bygningdrift (hård FM)	Enhedspriser og justerede listepriser, evt. kombineret med fast pris	Partnerskabs- kontrakt med samarbejds- aftale	Opgaver planlægges og gennemføres i fællesskab
SP (Strategisk partnerskab)	Renoverings- og bygge- projekter i en bygning- portefølje	Enhedspriser og justerede prisbogspriser	Partnerskabs kontrakt med samarbejds- aftale	Fælles prioritering og planlægning

Typer af strategiske samarbejder og partnerskaber

V

	Hvad	Pris	Grundlag	Samarbejde
Offentlig-Privat Partnerskab (OPP)	Byggeprojekt med finansiering og drift i en længere årrække, f.eks. 30 år	Husleje med indeksregulering	OPP-kontrakt med et konsortium	Byggeprojekt udvikles på grundlag af den offentlige parts byggeprogram og med løbende samarbejde i driftsfasen
Offenligt-Privat Samarbejde (OPS)	Som OPP blot med offentlig finansiering af byggeprojekt samt drift i årrække, f.eks. 15 år	Husleje med indeksregulering	OPS-kontrakt med et konsortium	Byggeprojekt udvikles på grundlag af den offentlige parts byggeprogram og med løbende samarbejde i driftsfasen

Case om IFS-partnerskab

- Sony Mobile Communications og ISS
- Interview med Jakob Moltsen, Global Head of FM
- Innovation board
- 8 KPI-er opdelt i 4 grupper
 - Kvalitet
 - Omkostninger
 - Innovationer
 - Hændelser

KPI-er i case

- Kvalitet:
 - Brugertilfredshed - årligt + feedback (Smileys m.v.)
 - Kunde- og leverandørtilfredshed - månedligt
- Omkostninger:
 - Budget vs. faktureret for Basis FM - månedligt
 - Budget vs. faktureret for Total FM - månedligt
- Innovationer:
 - Min. 30 forbedringer implementeret årligt, globalt
 - Min. 2 innovationer implementeret årligt, globalt
- Hændelser:
 - Responstid ved nødsituationer/hasteaktioner
 - Rapport om hændelser

Strategiske Partnerskaber (SP)

- 2 parallelle partnerskaber i Københavns Kommune i 2016-2020
- REBUS (Renovating Buildings Sustainably)
 - Samfundspartnerskab 2016-2021
 - Innovationsfonden, Realdania og Grundejernes Investeringsfond
 - Deltagere fra hele værdikæden ved byggeri:
 - 2 almennyttige bygherrer – Himmerland og Frederikshavn
 - Henning Larsen Arkitekter
 - COWI
 - NCC – senere udgået og erstattet af Enemærke & Petersen
 - Saint-Gogain
 - Aalborg Universitet
 - Teknologisk Institut
 - Danmarks Tekniske Universitet (DTU)

REBUS og strategiske partnerskaber

- Arbejdspakke WP1
 - Strategiske partnerskaber og forretningsmodeller
 - DTU Management og virksomhedspartnere
 - Ledet af NCC – senere DTU Management
 - Inspiration fra Storbritannien og Sverige
 - Udbudskoncept, artikler og vejledninger
 - Jakob Brinkø Bergs PhD-projekt
- Tæt samarbejde med Værdibyg
 - 3 temamøder i 2019
 - 6 workshops i 2019-2020
 - 2 afsluttende vejledninger, juni 2021:
 - Strategiske Partnerskaber – fra idé til kontrakt
 - Strategiske Partnerskaber – samarbejdets gennemførelse

Ny antologi om erfaringer med SP

- Nicolaj Frederiksen og Peder Johansen (Red.):
Erfaringer og fakta om strategiske partnerskaber - fortalt af praktikerne. Aalborg Universitet, 2022.
- Deres definition af SP:
”Et strategisk partnerskab er en formel aftale mellem en bygherreorganisation og et konsortium om at udvikle samarbejdsrelationer, som kan indfri strategiske mål.”

Hvad og hvorfor SP?

- Ny udbuds- og samarbejdsform
 - Betegnes også byggepartnerskaber og strategiske rammeaftaler
- En offentlig byggherre udbyder en portefølje af opgaver over en årrække i en samlet pakke til et leveranceteam
- Længerevarende samarbejde og gentagelser i projekter og processer fører til:
 - Større budgetsikkerhed
 - Færre konflikter
 - Bedre kvalitet
 - Til glæde for både byggherre og leveranceteam
- De mange projekter i porteføljen giver mulighed for at forbedre processer og samarbejde over længere tid

Forudsætninger for succes med SP

- Stiller store krav til alle de involverede parter om at have vilje og evne til at indgå i tillidsbaserede relationer
- Parterne skal gensidigt forstå hinandens forretningsmodeller og processer
- Innovations- og forandringsproces
- Kulturforandring
- Alle involverede parter skal glemme énsidige interesser og hurtige resultater for egen virksomhed og i stedet satse på gensidig tillid og langsigtede fordele for alle parter

Vigtige procesmæssige tiltag

- Opstilling af fælles værdisæt, fælles mål og tydelig forventningsafstemning
- Tidlig involvering af alle parter og relevante kompetencer
- Porteføljestyring og langsigtet planlægning
- At finde løsninger i stedet for at tænke i konflikt og ansvar
- Afklaring af hvor risici kan opstå og fællesstilling til handlinger
- Udvikling og innovation
- Evaluering og læring på tværs af projekter og parter

Rammerne for SP

- Offentlige bygherre udbyder med prækvalifikation
- Udbud med forhandling
- Kontrakt med rammeaftale og partnerskabsaftale
- Leveranceteam
 - Entreprenør, en arkitekt og en rådgivende ingeniør (minimum)
 - Ofte tillige en dedikeret partnerskabsudvikler
- Kontraktholder for hele leveranceteamet:
 - En entreprenør eller et konsortium
- Projektkontor

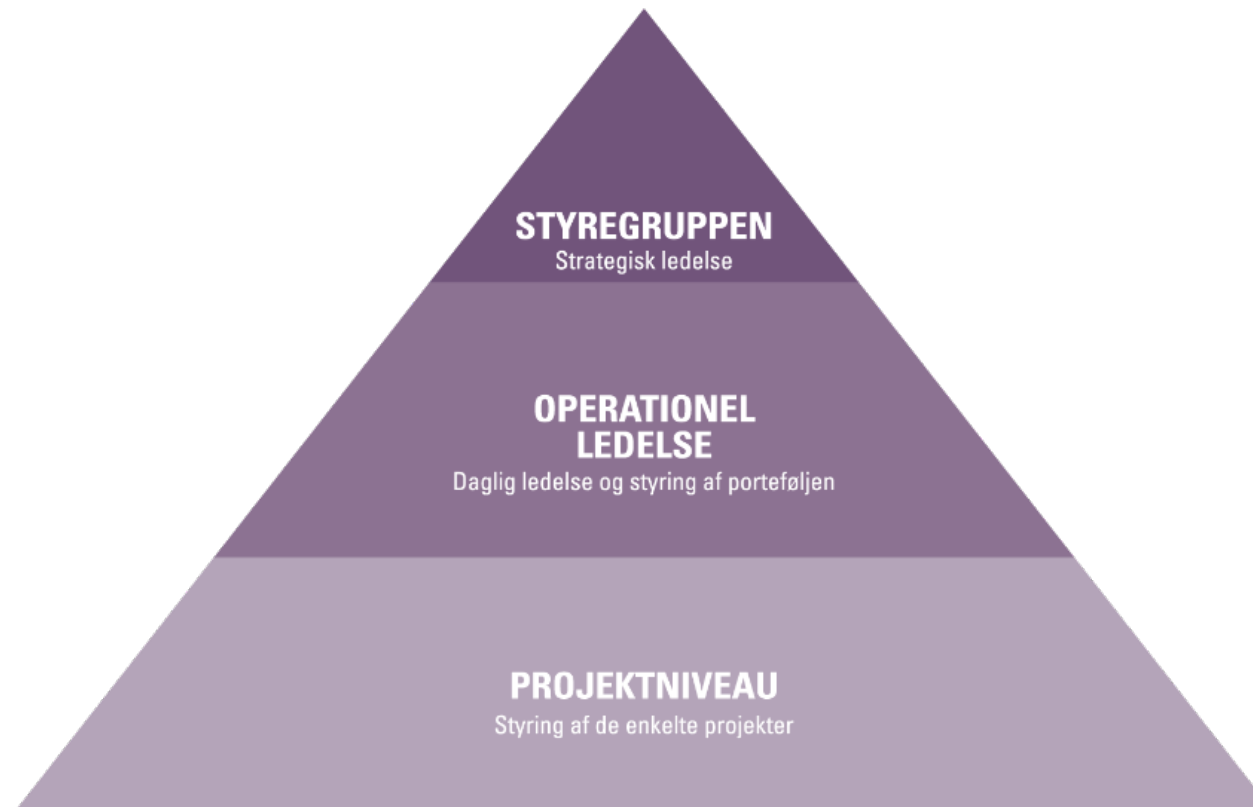
Eksempel på underkriterier, delkriterier og vægtning

Underkriterier	Vægtning	Delkriterier	Vægtning
Økonomi	[25] %	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pris for basisorganisation ○ Timepriser for rådgivere ○ Dækningsbidragssats ○ Fradragssats/tillægssats til Molio Prisdata ○ Intern teknisk Rådgivning 	<p>[10] %</p> <p>[15] %</p> <p>[20] %</p> <p>[50] %</p> <p>[5] %</p>
Basisorganisation samt øvrig organisering og bemanning	[20] %		
Forståelse og sammenhængskraft	[15] %	<ul style="list-style-type: none"> ○ Forståelse ○ Sammenhængskraft 	<p>[70] %</p> <p>[30] %</p>
Optimering	[25] %		
Byggetekniske løsninger	[15] %		

Varighed af SP

- Aftaleperiode:
 - 4 år med mulighed for forlængelse 1-2 år
- Projekter endelig besluttet kan udføres efterfølgende
- Samlet varighed kan blive ca. 10 år

3-delt ledelsesstruktur



Den 3-delte ledelsesstruktur for Byggeri Københavns strategiske partnerskaber.

Ansvarsfordeling

- **Styregruppen**
 - Varetager den strategiske ledelse
 - Kan sammenlignes med en virksomhedsbestyrelse
 - Repræsentanter fra topledelsen hos bygherren og virksomheder i leveranceteamet
- **Operationel ledelse**
 - Varetager den daglige ledelse af samarbejdet
 - Kan sammenlignes med en direktion
 - En eller flere repræsentanter fra bygherren og udvalgte repræsentanter fra leveranceteamet, f.eks. opdelt i rammeaftale, drift, partnerskabsudvikling
 - Porteføljestyling - pipeline og igangværende projekter
- **Projektledelse**

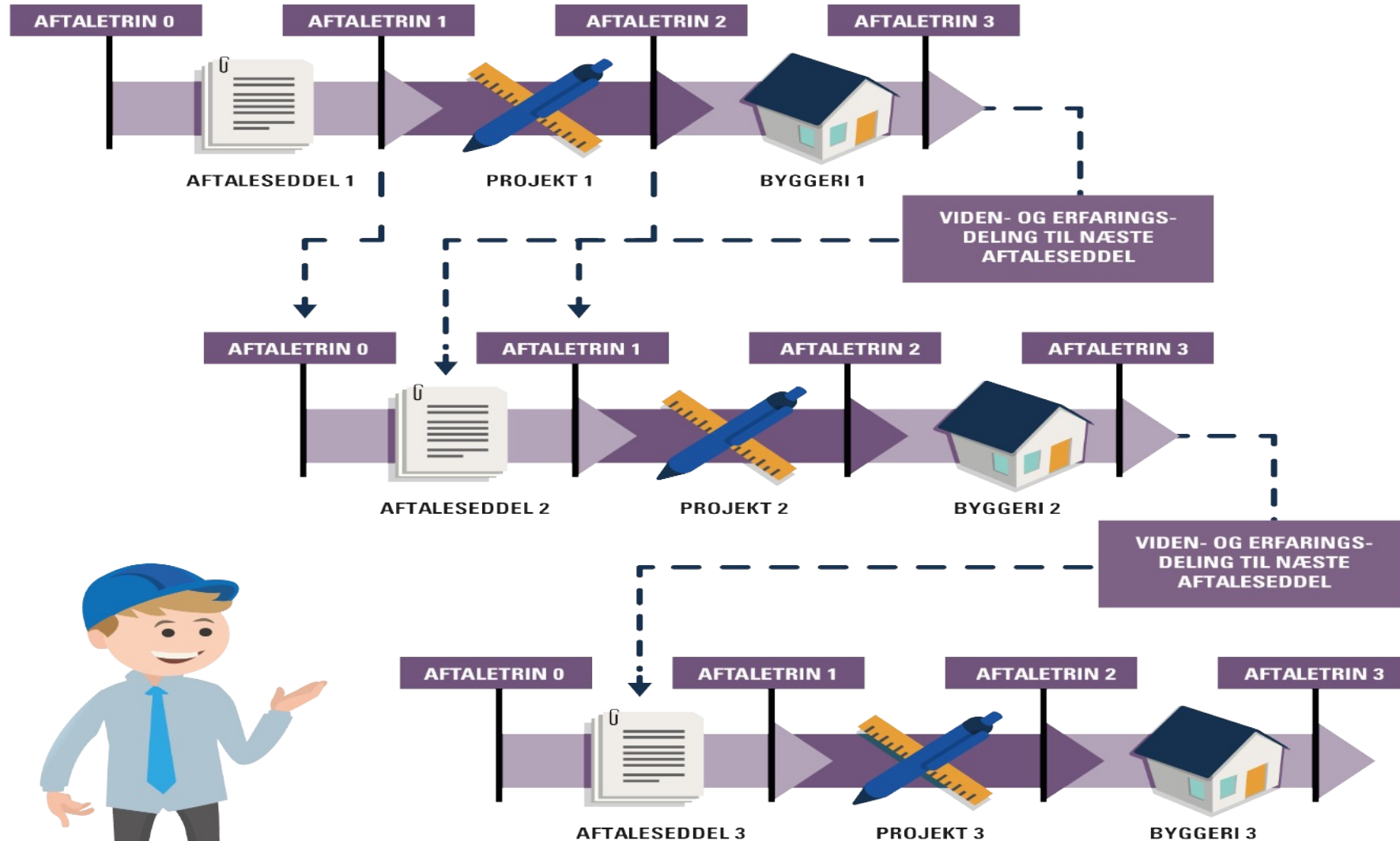
Projektniveau

- Udvikler og gennemfører de enkelte projekter
- Projektleder i leveranceteamet
 - Projekteringsleder fra en rådgiver frem til og med projektering
 - Under udførelsen fra en entreprenørvirksomhed
- Bygherren har tillige en projektleder med ansvaret for et eller flere projekter

Projekters faseopdeling (REBUS)

- Behovsafklaring (Aftaletrin 0)
 - Afregnes ikke særskilt (indeholdt i tilbud for basisorganisation)
- Planlægning (Aftaletrin 1)
 - Afregnes som honorar efter medgået tid (ABR)
 - Gælder også for entreprenør
- Projektforslag og prissætning (Aftaletrin 2)
 - Afregnes som for aftaletrin 1
- Projektering, udførelse og aflevering (Aftaletrin 3)
 - Fast pris i totalentreprise (ABT)
 - Evt. med risikopuljer

Projektflyd



Figur 3. Hovedaktiviteterne i de forskellige aftaletrin. I det følgende omtales de enkelte aftaletrin i kort form. For en uddybende beskrivelse henvises til REBUS's udbuds koncept.

Afregning af håndværkerudgifter (REBUS)

- Håndværkerudgifter fastsættes efter
 - 1) de tilbudte Molio Prisdatas priser
 - 2) tilbudspris efter udbud
 - Eller en kombination
- Entreprisesummen fastsættes som summen af:
 - (i) håndværkerudgifter
 - (ii) dækningsbidrag
 - (iii) intern teknisk rådgivning og
 - (iv) vejrligsbestemte vinterforanstaltninger

Største udfordring

- Etablering af en fælles økonomimodel
 - Det er svært for leveranceteamet at forstå bygherrens økonomimodel og økonomiske overvejelser; specielt i de indledende faser
 - Der arbejdes med åbne bøger, men det er vanskeligt for bygherren at forstå, hvordan leveranceteamet og specielt entreprenøren kalkulerer

Gode muligheder for innovation

- Projektportefølje giver mulighed for en langsigtet udvikling
- Der kan stilles krav til udvikling og afprøvning af nye løsninger
- Der bør fastsættes fokusområder for udvikling og innovation
- Gode løsninger kan genbruges i kommende projekter
- Fokus på repetér- og skalérbare løsninger
- Gode muligheder for at udvikle og teste løsninger
 - Mock-ups i bygherrens bygninger
 - Produktinnovation
 - Procesinnovation
- Gode muligheder for at genbruge byggematerialer
- Stort potentiale for cirkulære løsninger

Hidtidige og igangværende SP

- Kommuner
 - København 2016-2020 (Rasmus Brandt Lassen)
 - TRUST (2,3 mia. kr.) – skole og daginstitutioner
 - DSP PLUS (0,6 mia. kr.) – andre bygninger
 - Egedal i 2020 (350-500 mio. kr.)
 - København i 2022 (2,5 mia. kr.) - genudbud
- Boligselskaber – 4+2 år
 - FSB i 2019 (2,4 mia. kr.)
 - KAB i 2019 (3-9 mia. kr.)
 - Civica i 2021 (3,0 mia. kr.)
- Region Hovedstaden i 2021 (2,2 mia. kr.)
- Bygningsstyrelsen i 2021 (1,8 mia. kr.) (Rasmus Brandt Lassen)

Konklusion

- Generelt stigende brug af strategiske samarbejder og partnerskaber
- Langsigtede aftaler er det normale ved FM-services
- IFS-partnerskaber har stigende anvendelse
- Langsigtede samarbejder er almindelige ved rådgiverydelser
- SP med en bygningsportefølje er ret nyt
 - Anvendes især ved renovering og mindre byggeprojekter
 - SP har fået en hurtig udbredelse
 - SP anvendes nu både i kommuner, boligselskaber, region og stat
 - SP tilpasses til den enkelte bygherre men der er store ligheder i modellerne
 - SP efter første genudbud startet i 2022
 - Samlet udbudt SP over 20 mia. kr. indtil nu
- Hvad sker der når det første SP går galt?