

Projekt Nye Samarbejdsformer

arbejdsrapport om brug af
workshops ved partnering

INFORMATION

Erhvervs- og Boligstyrelsen

Oktober 2001

Indhold

- 3 Forord
- 4 Nye samarbejdsformer - partnering
- 5 Workshops
 - Hvorfor bruge workshopformen
 - Hvornår afholde workshops
 - Habitats brug af workshop
 - Dagsordenen for den centrale workshop
 - Hvor lang tid skal der afsættes
 - Hvem skal deltage
 - Planlægningen
 - Afviklingen
 - Referat

Bilag 1: Hvornår afholde workshops

Forord

I april 1998 udkom By - og Boligministeriets Byggepolitisk Handlingsplan 98'. Initiativ 6 heri handler om nye samarbejdsformer i byggeriet. Dette er baggrunden for Projekt Nye Samarbejdsformer, som nu har løbet siden ultimo 1998.

Dette arbejdsrapport om brug af workshops ved partnering er udarbejdet af Mogens Høgsted, der er faglig sekretær for følgegruppen for Projekt Nye Samarbejdsformer, som består af:

Niels Haldor Bertelsen, Statens Byggeforskningsinstitut
Sten Bonke, DTU
Bente Hammer, By - og Boligministeriet, Rådgivningen
Ib Steen Olsen, By - og Boligministeriet, Rådgivningen (formand)
Keld Fuhr Pedersen, Mancon, PBB
Jan Spohr, By - og Boligministeriet, 7. Kontor, Projekt Renovering
Mogens Høgsted, Vive Consult, (faglig sekretær)

Der er endvidere følgende bygherrerrepræsentanter i følgegruppen:

Erik Bejder, Limfjordsskollegiet, Ålborg
Svend Hove og Ivan Jensen, Post Danmark Ejendomme
Henrik Markersen, Boligselskabet Sct. Jørgen, Viborg
Erik Præstegaard, Fællesadministrationen 3 B
Karsten Pålsson, arkitekt
Hans-Kristian Sørensen, DAB
Bent Bro Larsen, DAB
Erik Vestergaard, Brabrand Boligforening

I arbejdet med de 11 byggesager, som indgår i Projekt Nye Samarbejdsformer er der indhentet erfaringer på en række områder. Et vigtigt område er brug af workshopformen som supplerende af den traditionelle mødeform.

Arbejdsrapporten angiver generelle retningslinier for planlægning og gennemførelse af workshops.

Projekt Nye samarbejdsformer forventes færdigt og afrapporteret primo 2002, men det er fundet hensigtsmæssigt i fortsættelse af to andre arbejdsrapporter¹ at udarbejde dette arbejdsrapport, som evt. vil blive ajourført og revideret i forbindelse med udarbejdelse af slutrapport for projektet.

Arbejdsrapporten sigter på at dække behov for støtte til parter i byggesager, som ønsker at gennemføre deres byggesag efter en partnering model.

Det skal understreges, at anvendelse af dette arbejdsrapport skal tilpasses den konkrete byggesag.

Kommentarer til dette arbejdsrapport er meget velkomne.

¹ Arbejdsrapport om fremgangsmåder, partnering i relation til nationale cirkulærer og EU's udbudsdirektiver, By- og Boligministeriet Maj 2000, og Arbejdsrapport om udformning af samarbejdsaftaler ved partnering, By- og Boligministeriet december 2000

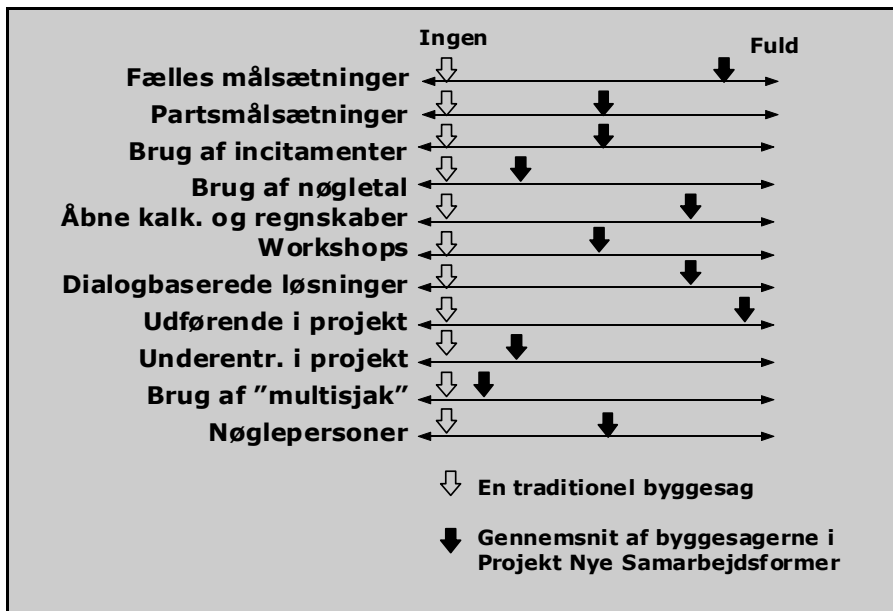
Nye samarbejdsformer - partnering

I dette arbejdsrapport anvendes betegnelsen partnering om samarbejdsformer, der indeholder følgende træk:

- bygherren danner et team bestående af bygherren selv, de projekterende og de udførende. De udførende omfatter – afhængig af entrepriseformen - hoved- eller totalentreprenøren og en række af de større, betydende fagentreprenører. Disse parter indgår en (samarbejds-)aftale, hvori de fælles mål og grundlaget for samarbejdet beskrives²
- teamet dannes tidligt efter programfasen, således at entreprenøren medvirker i projektudformningen
- parternes adfærd søges ændret fra at være kontraktorienteret (fokusere på suboptimering og egne rettigheder) til at være relationsbaseret (fokusere på helhedsoptimering og samarbejde)

Med bygherren tænkes her på den organisation, som udfører bygherreopgaverne. Brugermedvirken vil variere i den aktuelle byggesag afhængig af byggesagens art og de valg, som der træffes herom.

Der indgår udover brug af workshops en række elementer i forskellig grad ved partneringaftaler, jfr. Midtvejsrapporten³, hvorfra nedenstående figur er overført.



Som det fremgår af figuren er workshopformen delvist i brug i forsøgsbyggerierne i Projekt Nye Samarbejdsformer.

² Se Information, Arbejdsrapport om udformning af samarbejdsaftaler ved partnering, By- og Boligministeriet december 2000 og samt Partnering i praksis, Vejledning i partnering, 1. udgave marts 2001, udgivet af BiD m.fl.

³ Nye samarbejdsformer, Midtvejsrapport, By- og Boligministeriet, maj 2000

Workshops

Hvorfor bruge workshopformen

Workshopformen er det væsentlige led i den samlede proces med at opbygge det tillidsfulde samarbejde, som er helt nødvendigt for, at en byggesag i partnering bliver en succes.

Workshopformen ved partnering adskiller sig fra traditionelle projekterings - og byggemøder på følgende områder:

- der foregår en fælles udveksling af tanker og ideer i åbenhed
- der tilstræbes opbygget tillid mellem parterne
- målet er konsensus (vind-vind løsninger) og ikke magtbaserede løsninger
- deltagerne ser hinanden som ligeværdige parter
- der gives god tid til drøftelserne

Hvornår afholde workshops

I gennem forløbet af en byggesag i partnering kan der – afhængig af byggesagens størrelse og organisering – afholdes flere workshops med forskellige deltagere og formål.

Dette er illustreret på bilag 1. I bilaget forudsættes et forløb i en byggesag, hvor samarbejdsaftalen indgås inden selve udførelsesaftalen. En anden model er ”Post award partnering”, hvor samarbejdsaftalen først indgås efter udførelsesaftalen er indgået (f.eks. efter en licitation).

I det følgende tages udgangspunkt i bilag 1.

I programfasen kan det være relevant, at der afholdes workshops i forbindelse med inddragelse af brugere/beboere og udarbejdelse af byggeprogrammet.

Når byggesagens parter er valgt evt. efter udbud, afholdes den for partneringsamarbejdet centrale workshop inden indgåelse af samarbejdsaftalen. Det er primært denne workshop, som behandles i dette arbejdspapir.

Samarbejdsaftalen drøftes på denne workshop. Ved et udbudsforløb vil det være hensigtsmæssigt, at bygherrens oplæg til samarbejdsaftalen er en del af udbudsgrundlaget.

I forslags – og projekteringsfasen kan der ved store opgaver være behov for afholdelse af yderligere workshops med henblik på

at pleje og videreudvikle det tillidsfulde samarbejde.

Når projekteringen er gennemført, kan det være hensigtsmæssigt at afholde en workshop forinden indgåelse af udførelsesaftale.

Det kan dernæst være hensigtsmæssigt at afholde yderligere workshops, f.eks. i forbindelse med byggepladsstart (benævnes også "kick-off" arrangementer).

Endelig kan det være relevant at bruge workshopformen ved overdragelse af byggeriet til brugs/driftsfasen.

Workshopformen kan endvidere som nævnt generelt bruges, hvis der opstår behov for styrkelse/genetablering af samarbejdet og den gensidige tillid.

Habitats brug af workshop

Habitat er et af konsortierne, som dannedes i forbindelse med PPB programmet⁴.

Habitat har fokuseret på en række måder til at øge samarbejdet mellem bygherren og leverancekæden i byggeriet. Et af disse måder er brug af workshops fra den indledende dialog med bygherren og frem til indgåelse af kontrakt. Der opereres med 3 workshops, som indeholder:

- Workshop 1, fastlæggelse af byggeriets design bl.a. ved brug af CAD modeller til visualiseringer
- Workshop 2, godkendelse af beslutningsprojekt
- Workshop 3, godkendelse af udkast til kontraktsprojekt

Disse workshops er nærmere beskrevet i HABITAT-HÅNDBOG, kapitel 5.⁵

Habitats meget stringente workshops proces er knyttet til anvendelsen af Habitats byggesystem og er derfor ikke generelt anvendelig.

Dagsordenen for den centrale workshop

Ved en byggesag i partnering er den centrale workshop den som foregår, i forbindelse med valg af partnere og indgåelse af samarbejdsaftale, jfr. bilag 1.

Dagsordenpunkter for denne workshop kan være

- Drøftelse af projektets generelle mål og konkrete succesmål

⁴ Udviklingsprogrammet Proces – og Produktudvikling i Byggeriet, se f.eks. slutrapporten "Erfaringer og resultater" april 2001

⁵ HABITAT-HÅNDBOG, november 2000, Erhvervsfremme Styrelsen.

- Målsætninger hos de enkelte parter
- Drøftelse af samarbejdsaftalen⁶ i henhold til bygherrens oplæg, især principper for bench marking (kvantitative og kvalitative nøgletal), åbne regnskaber, afregningsform, incitament og risikofordelinger, mv
- Drøftelser af samarbejdets organisering i projekterings – og udførelsesfasen
- Drøftelser af inddragelse af og samarbejde med/kooordinering til interessenter, herunder brugere
- Drøftelse af forhold, som kan hindre samarbejdets succes, og udarbejdelse af en checkliste om disse punkter, samt aftale aktiviteter, som kan medvirke til succes. Der kan f.eks. også udarbejde en liste med punkter til ”hvordan kan vi hjælpe hinanden”
- Eventuel planlægning af en risikoanalyse (især ved større projekter)
- Drøftelse af tiltag for løbende forbedringer, herunder inddragelse af de udførendes erfaringer i projekteringen
- Drøftelser af metoder til håndtering af uenigheder og evt. aftaler herom
- Ressourcepersoner hos de enkelte parter samt udpegning af repræsentanter, som tegner hvert af de involverede firmaer og bygherren

Hvor lang tid skal der afsættes

Ved store udenlandske byggesager⁷ i partnering er der afholdt workshops over flere dage.

Normalt under danske forhold vil en halv eller en hel dag være passende. I større byggesager med parter, som ikke før har arbejdet tæt sammen, kan det anbefales at afholde workshoppen med overnatning, således at der også bliver plads til mere uformelt samvær med henblik på at opbygge tillid.

Hvem skal deltage

I den centrale workshop skal alle de identificerede parter deltage

⁶ Om samarbejdsaftaler se Information, Arbejdsrapport om udformning af samarbejdsaftaler ved partnering, By- og Boligministeriet december 2000 samt Partnering i praksis, Vejledning i partnering, 1. udgave marts 2001, udgivet af BiD m.fl.

⁷ Se f.eks. Caltrans, Fieldguide to partnering, Our way of doing business, chapter 3, adresse: www.dot.ca.gov/hq/construc/Partnering Fieldguide.pdf

med de relevante personer, som vil være ansvarlige for byggesagen og som vil have nøglefunktioner i forbindelse med gennemførelsen. Det er bedre at risikere at medtage for mange end for få personer. Det kan være relevant at inddrage repræsentanter for slutbrugerne, såfremt disse er identificerede.

Der kan også tænkes på deltagelse af eksterne parter, som kan have betydning for projektets succes, f.eks. fra finansieringside, myndigheder, o.lign.

Planlægningen

Planlægningen af dagsordenen for en workshop bør ske i et samarbejde mellem parterne. Den praktiske tilrettelæggelse vil normalt ske i bygherreregi.

Dagsordenen med gennemarbejdede oplæg bør udsendes i god tid for kommentering og supplerings.

Der kan medvirke en såkaldt facilitator i planlægningen og gennemførelsen af workshoppen. Facilitatoren er en ekstern ressourceperson, som har erfaringer i at gennemføre workshops. En sådan støtte kan være relevant ved større byggesager, hvor partneringskonceptet og workshopformen er ny for parterne.

Afviklingen

Det kan anbefales, at workshoppen afholdes et sted med få muligheder for forstyrrelser.

Selve forløbet bør tilstræbes præget af, at der gives tid til drøftelserne, således at alle parter får sagt det, som er vigtigt for dem. Der bør gives tid til, at konklusioner er tydeligt formulerede og har alles indforståelse (konsensus). Der bør som omtalt også give tid til mere uformelt samvær.

Det kan være relevant at gøre brug af CAD visualiseringer, og andre hjælpemidler.

Mødeledelseformen bør være åben og fleksibel. Er der udpeget en facilitator er det hensigtsmæssigt, at denne fungerer som mødeleder.

Referat

I udenlandske publikationer om partnering lægges der ofte op til, at parterne på selve workshoppen udarbejder og underskriver et målsætningsdokument på ca. 1 A4 sides størrelse. Denne fremgangsmåde er ikke udbredt i Danmark, hvor der oftest udsendes et referat/notat, som samler op på drøftelserne og beslutningerne på workshoppen.