

## Arbejdsrapport Bygherrer skaber værdier

### Partnering – erfaringer skal drøftes og bruges

Netværket *Bygherrer skaber værdier* blev etableret i 2002. Formålet er at afprøve og evaluere elementer i nye samarbejdsformer med hovedvægt på partnering. I netværket deltager 30 forsøgsbyggerier. Resultaterne formidles ved møder i netværket, åbne workshops, rapporter og arbejdsrapporter om aktuelle emner. I netværkets møder deltager både bygherrer og evaluatore, som kommer fra rådgivere eller byggeforskning. I netværkets formidling indgår således både praktik og teori. Netværket forventer at afslutte sit arbejde i 2006 med en håndbog i partnering. Du kan få løbende orientering om arbejdet ved at tilmelde dig Erhvervs- og Byggestyrelsens mailgruppe "Byggepolitik" på [www.ebst.dk/Abonnement/0/10/0](http://www.ebst.dk/Abonnement/0/10/0).

Juni 2005

## **Erfaringer fra et samarbejde i partnering skal danne platform for næste byggeri – i partnering**

Dette arbejdsrapport er udarbejdet i regi af netværket Bygherrer skaber værdier. Arbejdsrapporten indeholder erfaringer fra forsøgsbyggerierne i netværket om opsamling af erfaringer.

Det siges ind i mellem, at partnering kun er et skridt i retning af bedre samarbejde. Langt bedre er et længerevarende samarbejde, der strækker sig over flere byggerier. Der benyttes ofte udtrykket strategisk partnering. Man møder den opfattelse, at kun et samarbejde af denne karakter vil kunne sikre en optimal brug af erfaringer og derved gøre læring mulig.

Dansk byggeri er imidlertid skruet sammen på en sådan måde, at enkelt-projekter i mange år fremover vil være det typiske. Det skyldes en række faktorer som bygherreforhold, byggeriernes omfang og erhvervets struktur, som ikke skal omtales nærmere her. Ved offentligt byggeri medfører udbudsreglerne tillige, at strategisk partnering kun kan planlægges og gennemføres i begrænset omfang.

Men i stedet for at vente på den bedste af alle verdener, og det vil den i øvrigt efter manges opfattelse så alligevel ikke være, må det være sagen, at forbedre brugen af partnering. Og her kommer spørgsmålet om udnyttelse af erfaringer – egne og andres - ind.

### **Status over erfaringer**

Under hele forløbet af et samarbejde - fra bygherrens overvejelser om det kommende byggeri over udbudet og gennemførelsen til afleveringen - vil parterne i samarbejdet gøre erfaringer. De fleste af disse vil løbende blive udnyttet, men en status efter byggeriets afslutning kan gøre det muligt at udkrystallisere de erfaringer, der har en mere generel karakter og derfor kan være til gavn for parternes deltagelse i et kommende byggeri – eventuelt med nye parter.

Erfaringerne kan dreje sig om såvel produktet – de tekniske forhold – som om processen – hvordan de forskellige elementer i samarbejdet som workshops, incitamenter, åbne kalkulationer, trimmet planlægning, brug af nøgletal m.v. har fungeret. Der vil i stort omfang være tale om erfaringer, som parterne kan bruge i ethvert nyt samarbejde - og ikke blot i en byggesag, hvor der samarbejdes i partnering.

Sådanne erfaringer er naturligvis for parterne ikke det samme som et forsat samarbejde i et nyt byggeri, for eksempel som led i strategisk partnering. De kan imidlertid bidrage til, at parterne i den næste sag er bedre rustet til et samarbejde – selvom det bliver med nye parter.

Der er en glidende overgang fra den optimale situation, hvor alle parter har samarbejdet før i partnering til ”begynder” situationen, hvor ingen har samarbejdet før i partnering:

Byggesager, hvor alle parter før har samarbejdet i partnering	Byggesager, hvor hovedaktørerne før har samarbejdet i partnering	Byggesager, hvor de fleste før har arbejdet i partnering	Byggesager, hvor kun få har arbejdet i partnering	Byggesager, hvor ingen har arbejdet i partnering
Dette er den optimale situation, som ikke er sædvanlig	Det kan f.eks. være bygherre, hovedentreprenør og rådgivere	Det skønnes, at de fleste byggesager i dag befinder sig i disse situationer		Denne situation bliver sjældnere

### **Erfaringer i praksis**

I England er der gjort en række erfaringer med sådanne opsamlings af erfaringer. For at opsamle erfaringerne anvendes en eller flere workshops, der benævnes Project Partnering Post-Project Review Workshop(s).

De anbefales afholdt efter byggeriets færdiggørelse og ibrugtagning, men tæt på afleveringen, så erindringerne fra byggeriets gennemførelse stadig står klare. Omkring to til tre måneder efter ibrugtagning. Workshoppen og datoen bør aftales ved starten af samarbejdet. Ved større og længerevarende byggesager vil det være relevant at supplere med en eller flere midtvejsevalueringer.

Alle, der har deltaget i samarbejdet, bør inviteres til at fejre, forhåbentlig, succesen.

Til brug for mødet fremstilles opfyldelse af nøgletal for de fælles målsætninger på en let overskuelig måde, for eksempel som radardiagrammer.

Udover nøgletal, som i Danmark er defineret af Byggeriets Evaluerings Center og i brug i store dele af dansk byggeri, kan det være aktuelt med projekt-specifikke nøgletal, som afspejler særlige træk ved byggeriet og samarbejdet. De må vælges med stor omhu i en fælles drøftelse mellem parterne i forbindelse med indgåelse. Det må også besluttes, hvor ofte de skal bruges under projekteringen og udførelsen.

Nøgletallene fra Byggeriets Evaluerings Center kan også bruges til at sammenligne gennemførelsen med forløbet i andre byggerier og derved udvide grundlaget for vurderingen af samarbejdet.

Målet med workshoppen er at identificere erfaringer, som parterne har gjort ved gennemførelsen af byggeriet. Og specielt nøgle-erfaringer, som kan bruges i fremtidige byggerier.

Eksempler på emner og spørgsmål er:




Emne	Hvad gik godt?	Hvad gik mindre godt?	Hvad kunne gøres bedre?
De tidlige faser, formulering af bygherrens værdier			
Udbudsforløbet			
Indgåelse af partnering aftalen			
De afholdte workshops			
Styregruppen funktion			
Projekteringen			
Samarbejdet med byggemyndighederne			
Opfølgningen på samarbejdet			
Brug af incitament			
Brug af nøgletal			
Brug af åbne kalkulationer og regnskaber			
Samarbejdet under udførelsen			
Afleveringen			










Erfaringerne kan formuleres som hele teamets og/eller som hver parts erfaringer.

Det er ikke lejligheden til at pege fingre. Hvis noget gik galt, er det vigtigt at vide, hvorfor og hvordan det kunne være gjort bedre.

Hvis der er aftalt fælles målsætninger, er det nærliggende, at der på workshoppen sker en gennemgang af, om disse er blevet opfyldte i byggeriet. Dette kan f.eks. se ud som i skemaet herunder:

De fælles mål i partnering aftalen er anført til venstre og parternes bemærkninger i midten. Parternes vurdering er anført til højre ud fra skalaen:

Opfyldt	
Opfyldt delvist	
Ikke opfyldt	

Partnering aftalen	Parternes bemærkninger	Vurderinger
<i>At bygherrens og brugernes forventninger til kvalitet, økonomi og tid opfyldes</i>		
<i>At konflikter løses uden anvendelse af voldgift, syn og skøn</i>	Der har ikke været konflikter mellem entreprenør og bygherre	
<i>At efterleve de i fællesskab fastlagte rammer og spilleregler for teamarbejdet</i>	Der har været en stor grad af åbenhed indtil problemer med afleveringen.	
<i>At sikre optimal integration mellem projektering og udførelse</i>	Der har været en god integration med få tab i overdragelse fra projekt til udførelse	
<i>At opretholde og udbygge en høj grad af team-spirit, baseret på åbenhed, ærlighed og gensidig respekt</i>	Der har været åbenhed overfor at hjælpe hinanden	
<i>At inddrage et godt arbejdsmiljø under udførelsen som en naturlig fortsættelse af samarbejdsklimaet i de indledende faser</i>	Der har ikke været problemer	
<i>At gennemføre en effektiv og udviklende proces, der sikrer en efterlevelse af de fastsatte kvalitative, tidsmæssige og økonomiske mål</i>	Der er gennemført en effektiv proces	
	Udvikling er bundet i personer	
<i>At byggeriet afleveres mangelfrit</i>	Der har været relativt mange mindre mangler, som det har taget for lang tid at få afhjulpet	

**Det er vigtigt, at erfaringerne nedfældes i et referat/notat, som bør udformes, så det kan distribueres bredt blandt alle parterne.**

Ved større byggerier kan det som nævnt være aktuelt at holde flere workshops. For eksempel midtvejs i byggesagen, ved aflevering, to måneder efter, et halvt år efter og lidt over et år efter.

Dagsordenen for en erfarings-workshop ved en større byggesag kan se ud på følgende måde:

9.00: Introduktion og formål

9.30: Overblik og status over forløbet (med deltagelse af alle)

- tilbageblik på nøgletal
- overblik over korrektioner fra tidligere workshops, oversigt udsendt
- fælles drøftelse af emner fra feedback-spørgeskemaer
- identifikation af særlige områder for forbedringer

11.00: Observationer (med deltagelse af alle)

- emner samles i hovedgrupper
- identifikation af årsager til problemer
- vurdering af effekten på parterne

13.00: Læring (i tværorganisatoriske grupper)

- drøftelse af forbedringer til fordel for alle
- identifikation af muligheder for indarbejdelse

14.30: Anvendelse (feedback fra grupperne)

- forslag til forbedringer i fremtidige partnering byggerier
- hvem, hvordan, hvornår, evaluering

16.00: Afslutning med efterfølgende social sammenkomst

Bearbejdet efter ”Successful partnering, frameworks and collaborative working”, Mike Thomas, 2004.