

Problemer med Partnering i Praksis



Maja Rüttel Spanning

HD 2. del – Økonomistyring og Projektledelse

Copenhagen Business School – CBS

Vejleder : Kim Peiter Jørgensen

Forord

Denne rapport er undertegnedes afsluttende speciale på HD 2. del i Procesledelse og Økonomistyring ved Copenhagen Business School. Rapporten er udarbejdet i foråret 2009.

Det har været ønsket med rapporten, at lave et bidrag til forståelsen af problematikken omkring partnering, samt indsigt i potentialet i partnering ud fra en personlig interesse og nysgerrighed på hele partneringkonceptet og dets muligheder.

Jeg ser også denne rapport som et redskab for mig selv og evt. andre, som i fremtiden bliver involveret i et partnering projekt. Personligt regner jeg med, at høre meget mere om partnering i byggeriet i årene der kommer, og håber på selv at få lejlighed til at afprøve mange af partneringens problematikker i praksis.

Maja Rüttel Spanning,
d. 4. maj 2009

Indholdsfortegnelse

Forord	1
Indholdsfortegnelse	2
Resumé	5
1 Hvorfor partnering?	7
1.1 Situationen i byggebranchen	7
1.2 Udbredelsen af partnering	8
1.3 Problemformulering	10
2 Metodeafsnit	11
2.1 Undersøgellesdesign	11
2.1.1 Datagrundlag	12
2.1.2 Databehandling	12
2.2 Teorivalg	13
2.2.1 Supply Chain Management og Inter Organizational Cost Management	13
2.2.2 Organisationsteori – kulturer	14
2.2.3 Åbne bøger	15
2.2.4 Egne erfaringer	15
2.3 Afgrænsninger	15
2.4 Usikkerheder i data	16
3 Byggebranchen og partnering	18
3.1 Den traditionelle byggeproces	18
3.2 Definitionen på partnering	19
3.3 Partnering processen	21
3.3.1 Fase 1	21
3.3.2 Fase 2	22
3.3.3 Tidlig partnering	23
3.3.4 Sen partnering	23
3.4 Hvad søger man at opnå med partnering?	23
3.5 Opsummering på partnering (delkonklusion)	25
4 Forsøgsbyggeriernes resultater	27
4.1 Overordnede indtryk af resultaterne	27

4.1.1	Partnering opfattes som positivt	27
4.1.2	Partnering giver bedre samarbejde og færre konflikter	28
4.1.3	Partnering opfattes som en god og lærerig proces.....	28
4.1.4	Partnering Under projekteringen fungerer godt	28
4.1.5	Partnering glemmes under udførelsen	28
4.1.6	Partnering giver ikke øget kvalitet i slutproduktet	29
4.1.7	Partnering anvendes ikke i fuldt omfang	29
4.1.8	Fagentreprenørerne inddrages ikke i tilstrækkeligt.....	29
4.2	Specifikke problemstillinger	30
4.2.1	Der udvælges ikke de rette parter på projektet.....	30
4.2.2	Der bruges for lidt ressourcer på at opretholde tilliden	30
4.2.3	Partneringsamarbejdet er ikke godt nok defineret eller forstået	30
4.2.4	Incitamentsordningerne fungerer ikke efter hensigten.....	30
4.2.5	Der åbnes ikke op for regnskabsbøgerne	31
4.2.6	Rådgiverne føler sig kørt ud på et sidespor.....	31
4.3	Delkonklusion	31
5	Analyse af forsøgsbyggerierne i partnering	32
5.1	Supply Chain Management	32
5.2	Inter Organizational Cost Management	33
5.3	Hvordan kan IOCM overføres til partnering?	33
5.3.1	Byggesagens "natur"	34
5.4	De generelle betragtninger omkring partnering	34
5.4.1	Opfattelsen af partnering begrebet som helhed	35
5.4.2	Hvordan bruges partnering - processen?	36
5.4.3	Resultatet af partnering – produktet	38
5.5	Kerneproblemområder i forhold til partnering	39
5.5.1	Udvælgelsen af parter til partneringsamarbejdet.....	40
5.5.2	Opbygning og bevarelse af tillid	43
5.5.3	Definering og forståelsen af partneringsamarbejdet.....	44
5.5.4	Incitamentsordninger.....	46
5.5.5	"Åbne bøger"	47
5.5.6	Rådgivernes rolle	49

Indholdsfortegnelse

5.6	Delkonklusion	50
6	Diskussion af problemstillingerne omkring partnering.....	52
6.1	Værdien af partnering.....	52
6.2	Mulighederne i partnering.....	52
6.2.1	Opdelt partnering.....	53
6.2.2	Udvidede partnering samarbejder	53
6.2.3	Ny form for partnering?	54
7	Hovedkonklusion	55
8	Perspektiver i undersøgelsen	58
	Litteraturliste	60
	Bilagsliste.....	62
	Bilag 1	63

Resumé

Denne undersøgelse bygger på indsamling af data fra 17 forsøgsbyggerier udført i partnering med støtte fra Byggeriets Udviklingsfond. Sagerne erfaringer mht. partnering er indsamlet og behandlet primært ud fra et kvalitativt perspektiv. Formålet er, at identificere de primære problemområder i forhold til at anvende partnering i praksis.

Forsøgsbyggeriernes konklusioner er analyseret med afsæt i Cooper og Slagmulders teorier omkring Inter Organizational Cost Management (IOCM), og beskæftiger sig i mindre grad med emner fra organisationsteorien omkring kulturer og modstand mod forandringer samt "open-book"-problematikken.

Der er ikke overbevisende store gevinster at spore på produksiden i forsøgsbyggerierne, men langt de fleste sager melder om gode gevinster på processiden – bedre samarbejde og færre konflikter, hvilket i sidste ende kan omsættes til økonomi og kvalitet for de deltagende parter i deres daglige arbejde.

Når det kommer til de områder, der ser ud til at volde flest problemer i forhold til at anvende partnering i praksis, så er de 2 hovedproblemer manglende opretholdelse af tillid og dårlig forståelse for partneringprocessens indhold. Dette er problemer, der ser ud til at bunde i, at det ikke altid er de rette parter med rette kvalifikationer og indstilling, der indgår i de undersøgte partneringsamarbejder. I sidste ende er det et problem som også smitter af på hvordan partneringprocessen forløber og hvordan partneringgrundlaget defineres og incitamentsordningerne udformes. Den manglende tillid giver ligeledes problemer i forhold til at åbne regnskabsbøgerne, sådan som det er tanken med partnering.

Resultaterne fra undersøgelsen peger altså på en del problemer i forhold til at anvende partnering i praksis, og indikerer at branchen stadig har meget at lære,

når det kommer til at anvende partnering og ændrede samarbejdsformer. Når man kigger på forsøgsbyggerierne, ser det ud til at partnering, i sin fuldt udbyggede form, tilsyneladende ikke anvendes, og der er herved mange af partneringens kerneaspekter, der synes at gå tabt på sagerne.

Slutteligt giver denne rapport sit bud på, hvordan fremtidsperspektiverne for partnering i den danske byggebranche måske ser ud.

1 Hvorfor partnering?

Partnering er et fænomen, der har været almen kendt og anvendt i byggebranchen igennem mere end 10 år. Mange i byggebranchen har længe været opmærksom på, at der i måden man bygger på i dag, ligger mange optimeringsmuligheder i forhold alternative samarbejdsformer og en generelt mere trimmet byggeproces (LEAN¹). Mens mange andre brancher har udviklet sig og optimeret på disse områder har byggebranchen generelt haltet bagefter. Efterhånden er der dog bred enighed i branchen om, at byggeprocessen også rummer optimeringsmuligheder med økonomiske og kvalitetsmæssige gevinster til følge.

I grove træk handler partnering om et samarbejde om at optimere en byggeproces på tværs af økonomiske og firmamæssige interesser med henblik på at øge kvaliteten og nedsætte omkostninger og tidsforbrug og undgå konflikter. Dette samarbejde er funderet på tillid mellem parterne, hvilket må siges at være grundstenen i hele partnering tankegangen.

1.1 Situationen i byggebranchen

Jeg vil påstå at byggeriet længe har været fanget i en form for ond cirkel², på grund af en ekstrem priskonkurrence, der har presset byggeriets parter, således at der ikke har været tid og kræfter til udvikling. Ofte er det vanskeligt for parterne at opnå lønsomme dækningsbidrag på byggesagerne, hvilket danner god grobund for konflikter, og mange sager ender i dag med syn og skøn eller en voldgift. Resultatet heraf bliver en bygherre som ofte ikke får det ønskede byggeri i rette tid, kvalitet eller pris.

Jeg har gennem mit virke i byggeriet som henholdsvis byggeleder og bygherrerådgiver igennem de sidste 10 år fulgt begrebet "partnering" på sidelinjen, men har desværre aldrig selv været involveret i et partnering projekt.

¹ LEAN Construction eller på dansk – Trimmet Byggeri

² Denne påstand bakkes op af Mogens Høgsted og Ib Steen Olsen i "Partnering i byggeriet" s. 9-10

Den traditionelle byggekultur opfatter jeg, som nævnt ovenfor, på mange måder som gammeldags og konfliktbaseret, og jeg har oplevet hvordan skæringsfladerne mellem de involverede parter giver anledning til mange problemer, og hvordan ressourcer går tabt på at holde på sin ret, og holde kortene tæt ind til kroppen. På mange måder føler jeg, at elementer af byggeprocessen mangler at følge med tiden og trænger til at blive ”støvet af”, og at store gevinster ligger gemt, klar til at blive høstet. Alternative samarbejdsformer og partnering er derfor emner, jeg altid har interesseret mig meget for, og jeg har stor lyst til fremadrettet at arbejde med partnering som samarbejdsform på fremtidige byggeprojekter.

1.2 Udbredelsen af partnering

Gennem årene har jeg undret mig over, at partnering ikke er mere udbredt end tilfældet umiddelbart er³, da gevinsterne herved burde være oplagte. Derudover er jeg ofte stødt på flere negative udtalelser omkring partnering, fra især mindre entreprenører, som har givet stof til eftertanke. Samtidig er der også en del firmaer, som har gjort partnering til deres foretrukne samarbejdsform⁴ og ser ud til at have stor succes med partnering. Disse forhold har gjort mig nysgerrig på at vide mere omkring partnering; hvad er mulighederne i partnering og hvorfor går det nogen gange galt? Det er denne interesse og mit eget behov for at blive ”klædt på” der er motivationen og drivkraften bag hovedemnet i denne rapport.

Da partnering har været anvendt og afprøvet gennem efterhånden mange år, findes der en del beskrivelser omkring hvordan et partnering samarbejde rent praktisk udføres, i form af en masse vejledninger og tilhørende anbefalinger. Der er lavet en del undersøgelser fra især Byggeriets Evaluerings Center omkring partnering – blandt andet hvordan partnering anvendes og hvor tilfredse bygherrerne er med partnering.

³ Ud fra min egen målestok, hvor jeg ikke selv er stødt på et partnering projekt

⁴ Eksempelvis NCC – jf. www.ncc.dk

Det jeg primært savner i dette materiale og rapporter, der er tilgængeligt omkring partnering, er en undersøgelse af hvorfor partnering processen ikke altid går som beregnet, og opnår sit fulde potentiale? Jeg savner fokus på de væsentligste faldgrupper i forhold til hvad der kan gå galt, og hvor mit fokus som deltager i et partnering projekt bør ligge. Selv om det selvfølgelig kan beskyldes for at være en negativ indgangsvinkel til problemstillingen, finder jeg det meget vigtigt at få sat fokus på at få identificeret der, hvor det det oftest går galt.

Herudover tænker jeg, om partnering overhovedet giver værdi og hvilken værdi er det i så fald, og hvordan er perspektiverne for partnering som samarbejdsform i fremtiden? Disse spørgsmål ønsker jeg at se nærmere på i denne rapport, ved at se på en del af de byggerier, der allerede har anvendt partnering som samarbejdsform. Jeg er overbevist om, at der her ligger mange gode erfaringer gemt i disse projekter, som kan kaste lys over ovenstående spørgsmål, og som kan være til nytte for kommende projekter.

Med denne rapport ønsker jeg, at skabe et fundament og et redskab for mig selv, såvel som andre, som kan fungere i samspil med alle de mange gode vejledninger der findes omkring ideel partnering. Den ovenfor opridsede problemstilling munder derfor ud i følgende problemformulering for denne rapport videre arbejde:

1.3 Problemformulering

Byggebranchen er fanget i en ond cirkel hvor enorm priskonkurrence og lave dækningsbidrag skaber grobund for konflikter og efterlader ringe plads til nytænkning og udvikling. Partnering er et muligt redskab til at bryde denne onde cirkel og give plads til udvikling og fornyelse, og hermed i sidste ende øge indtjeningen for parterne. Set i lyset heraf, er det et problem for branchen at partnering tilsyneladende ikke har slået ordentlig igennem som samarbejdsform, og at partnering i praksis ikke altid har de forventede gevinster som ligger i konceptet. Byggebranchen har derfor brug for en øget forståelse for partnering samarbejdets muligheder og fokus på faldgrupper i forhold til at udvikle sig, og opnå de mulige effekter.

Med afsæt i dette branche relaterede problem ønsker jeg at besvare følgende hovedspørgsmål:

Hvori ligger de primære problemer i praksis, i forhold til at udnytte partnering samarbejdets muligheder i byggebranchen?

Dette spørgsmål søges besvaret ved analyse af konkrete byggesager hvor partnering har været aftaleformen. Herunder besvarelse af følgende delspørgsmål:

Hvordan er partnering processen opbygget og hvad går det ud på?

Hvordan anvendes partnering i praksis?

Hvilke forhold opfattes primært som positive ved partnering på sager hvor partnering har været anvendt?

Hvad går, som oftest galt, på de sager hvor partnering har været anvendt?

Herudover ønskes at give et bud på de fremtidige perspektiver i forhold til brug af partnering i byggebranchen.

2 Metodeafsnit

I dette kapitel beskrives den metode der er anvendt til udarbejdelsen af denne undersøgelse, herunder hvilke overvejelser der ligger til grund for de valg, der er foretaget med hensyn til undersøgelsesdesign, teori og afgrænsninger.

2.1 Undersøgelsesdesign

Da denne rapports problemstilling omhandler en hel branche og partnering i almindelighed, har jeg valgt et overordnet undersøgelsesdesign, som går på at give et kvalitativt billede af situationen vedr. partnering i byggebranchen i dag. De ressourcer der ligger til grund for det omfanget af denne rapport, giver ikke mulighed for at give et værdifuldt kvantitativt resultat i en stor branche med mange byggeprojekter.

Mit udgangspunkt for dette arbejde var at undersøge konkrete byggesager, hvor partnering har været valgt som samarbejdsform, og jeg har gjort mig mange overvejelser omkring, hvordan jeg kunne bruge de tilgængelige data for at tegne det bedste og mest brugbare billede af situationen. For mig at se, stod valget mellem at undersøge få byggeprojekter i dybden, eller at hive hovederfaringerne ud af mange byggeprojekter for at danne et overblik.

I den forbindelse har jeg vurderet, at selv om det ikke var muligt at lave en decideret kvantitativ undersøgelse af partnering byggesager, ville et vist antal undersøgte sager være nødvendigt for at tegne et rimeligt dækkende billede af problematikken. Der er så mange ting og tilfældigheder der spiller ind på forløbet på en byggesag, og ved kun at beskæftige sig med få cases, kunne risikoen for at få et skævt og "usandt" billede på problemstillingerne let opstå, hvis der blev valgt de forkerte cases. Derfor har jeg i denne opgave valgt, at en vigtig parameter i undersøgelsesdesignet var et tilstrækkeligt stort empirisk grundlag til at dække bredt.

2.1.1 Datagrundlag

Grundet ressourcerne til rådighed i denne undersøgelse, har det ikke været muligt at gå ud og undersøge og interviewe og/eller lave spørgeskemaer til et større antal virksomheder, og da jeg erfarede at Byggeriets Udviklingsfond⁵ giver støtte til partnering projekter i Danmark, under forudsætning af at der bliver afrapporteret omkring erfaringerne, synes jeg at det var oplagt at bruge disse rapporter som datagrundlag for min undersøgelse. Byggeriets Udviklingsfond hører under BoligfondenKuben, som er en selvejende, uafhængig institution som giver støtte til udviklingsinitiativer i dansk byggeri.

I alt fandt jeg, at der var 17 anvendelige rapporter, der havde beskæftiget sig med partnering i mange forskellige slags byggerier - offentlige som private, store og små – og som var frit tilgængelige. Ved et så bredt grundlag, vil jeg med rimelighed kunne forvente, at de vigtigste af problemstillingerne omkring partnering samlet set er dækket ind.

2.1.2 Databehandling

Som sagt er en urealistisk opgave at gå meget detaljeret ned i alle 17 sager som er behandlet i rapporterne, samtidig med at 17 sager er for lidt til at danne en form for statistisk grundlag for en undersøgelse. Derfor har jeg valgt at bruge og behandle data med andre lidt andre "øjne". Jeg har gennemgået alle 17 rapporter og noteret hvilke konklusioner og erfaringer der er gjort på sagen, opgjort i følgende fraktioner:

Er der anvendt sen eller tidlig partnering?

Er den fuldt udbyggede partnering model anvendt?

Positive erfaringer fra byggesagen?

Negative erfaringer fra byggesagen?

Hvilke anbefalinger gør projektet for fremtidige partnering projekter?

Andre særlige forhold eller oplysninger vedr. sagen.

⁵ Som en del af "Plus-netværket" der beskæftiger sig med partnering, læring, udvikling og samarbejde i byggeriet.

Jeg har derfor ikke operationaliseret data og brugt oplysningerne til at lave statistiske beregninger eller andre tal, da jeg, som tidligere nævnt, anser datagrundlaget hertil for værende for spinkelt. I stedet har jeg valgt at beskæftige mig med alle de forskellige emner, som er fremkommet af data. For mig har kriteriet altså været at en given problematik har været nævnt i mindst 1 af sagerne, som en indikation på at her er en mulig problemstilling i forhold til partnering, og herved er den i sig selv vigtig at behandle nærmere. Om en given problematik er noget der opstår hyppigt eller sjældent i partnering projekter, kan jeg ikke alene vurdere på baggrund af de 17 rapporter.

Hvis en problemstilling eller en vurdering forekommer i hovedparten af sagerne, vil jeg dog i denne rapport vove den påstand, at det er sikkert nok at konkludere, at det er en hyppig opfattelse eller problemstilling i partnering sager generelt. Jeg har altså primært brugt kvaliteten af data til denne undersøgelse, men også en smule kvantitet hvor det har været muligt.

Emner og problematikker som ikke direkte har med byggesagen og partnering at gøre har jeg valgt at se bort fra, med mindre håndteringen af dem på en eller anden måde har været relevant for samarbejdet.

2.2 Teorivalg

Til at analysere og forklare problematikken omkring partnering, har jeg valgt at tage hoved afsæt i Cooper og Slagmulders teorier omkring Inter Organizational Cost Management (IOCM) og Supply Chain Management (SCM) generelt.

2.2.1 Supply Chain Management og Inter Organizational Cost Management

Jeg har valgt at anvende Cooper og Slagmulders Teori vedr. Inter Organizational Cost Management (IOCM)⁶ til at forklare mekanismerne i partnering processen. Cooper og Slagmulders teori vedr. IOCM bygger på indsamling af data fra 9 japanske industrielle produktionsvirksomheder, og man

⁶ "Supply Chain Development for the Lean enterprise" (1999)

kan indledningsvis synes, at der er langt fra Japans komponent-produktion og til dansk byggeri. IOCM defineres af Cooper og Slagmulder som:

”...a structured approach to coordinating the activities of firms in a supplier network so that total costs in the network are reduced”⁷

Dette er jo netop hovedformålet med partnering, og derfor synes jeg at teorien er nærliggende at inddrage, når man skal se på partneringprocessen. En byggesag indeholder rigtig mange af elementer af en typisk produktionsvirksomhed, selv om det er en lidt anderledes form for produkt.

Mit valg af brug af Cooper og Slagmulders teori omkring IOCM, bekræftes desuden af mit tidligere arbejde med disse teorier i forhold til partnering. I efteråret 2008 har jeg således opstillet nogle hypoteser⁸ med afsæt i Cooper og Slagmulders teori, for hvilke problemstillinger man kunne forvente at finde når man beskæftiger sig med partnering i praksis. Disse 5 hypoteser omkring forventelige problemstillinger i partnering viste sig alle at være dækket af de 6 problemstillinger som behandlingen af mine data til denne undersøgelse viste, og jeg synes således, at dette er argument for og bekræfter at Cooper og Slagmulders teori også er anvendelig til at analysere på partnering processen⁹.

2.2.2 Organisationsteori – kulturer

Til at forklare nogen af de organisationsteoretiske forhold omkring kulturer og adfærd, har jeg valgt at bruge Stephen B. Robbins teori omkring modstand mod forandring dels hos individet men også i organisationer og overføre denne på byggeriet som branche, og se på det enkelte projekt eller firma eller fag som en organisation.

⁷ Cooper & Slagmulder, "Supply Chain Development for the Lean enterprise" s. 1+ 145

⁸ For yderligere detaljer se opgaven: "Partnering i byggebranchen" af Maja Bach Rüttel, efterår 2008

⁹ Jeg vil ikke bruge den nævnte opgave yderligere i denne undersøgelse, men henvise til ovennævnte rapport

2.2.3 Åbne bøger

Jeg vil kort anvende P. Kajüter, H. I. Kulmalas resultater fra bogen:

"Management Accounting Research" vedr. Open-book accounting in Networks og overføre deres resultater til byggebranchen.

2.2.4 Egne erfaringer

Mange af de betragtninger jeg gør mig i denne undersøgelse bygger på mit personlige kendskab til byggebranchen, og er funderet i mine egne erfaringer i branchen som henholdsvis byggeleder og bygherrerådgiver, hvor jeg således har prøvet at sidde på begge sider af bordet, og ikke er kun erfarvet af den "ene side" af byggeprocessen. Disse erfaringer er svære at dokumentere, men også svære at udelade i en undersøgelse, hvor det er min egen branche der står for skud.

2.3 Afgrænsninger

Som tidligere nævnt, har jeg valgt ikke at fokusere på det statistiske aspekt af problemstillingerne i forhold til partnering, om end det ville være meget interessant og relevant at få sat tal på problemerne også.

Jeg har valgt udelukkende at fokusere på partnering i denne rapport og går således ikke her nærmere ind i de andre nært relaterede udviklingsværktøjer som Trimmet Byggeri (LEAN Construction) eller andre samarbejdsformer.

Ligeledes afhænger succes for gennemførelse af ethvert projekt også i høj grad om proces- og projektledelse, hvilket derfor også er et vigtigt aspekt for udfaldet af et partnering samarbejde. Dette område har jeg dog valgt kun at berøre kort i denne rapport, da det er et studie for sig selv, og også i høj grad berører udfaldet af almindelige byggerier.

Når jeg i denne rapport behandler emnet partnering, er jeg nødt til at skære alle former for partnering over i én kam, velvidende at der findes flere forskellige variationer af fænomenet partnering. Grundlæggende er det dog de samme

principper, og det er kun de overordnede effekter og problemstillinger, jeg er ude efter i denne rapport. Andet ville være for ressourcekrævende på nuværende tidspunkt, men igen et interessant studie for fremtidige undersøgelser.

For at kunne "måle" den præcise effekt af partnering, vil det være nødvendigt at sammenligne effekten på en række parametre på byggesagerne i partnering i forhold til almindelige byggesager. Dette aspekt ligger ligeledes uden for denne undersøgelses muligheder.

2.4 Usikkerheder i data

Jeg kan på forhånd ikke vide, om de 17 tilfældige valgte byggesager er helt repræsentative mht. partnering og dets problematikker. Af samme grund bruger jeg, som tidligere nævnt, ikke data til statistiske beregninger. Selvfølgelig er der en chance for at der ved tilfældighedernes spil er enkelte emner, der herved ikke er beskrevet i nogen af de 17 rapporter, men som alligevel er relevante for partnering i praksis i branchen generelt.

Jeg betragter ikke nødvendigvis de enkelte rapporter som et 100% "korrekt" facit på hvordan byggesagen i partnering er forløbet. Da det er en enkelt part der har udarbejdet selve rapporten, og kun i få af rapporterne en uvildig instans, vil personlige opfattelser og meninger af rapportens forfatter højst sandsynlig dominere. Herved kan der være problemstillinger som går tabt i rapportskrivningen, men alligevel har været aktuelle på sagen, så fordi et emne eller problemstilling ikke er nævnt, er det altså ikke nødvendigvis ensbetydende med at det ikke har været der. De emner og problemstillinger der er nævnt, må man dog forvente er relevante for sagen i en eller anden grad, og det er netop kun de data, jeg her anvender.

Når jeg vælger at tage hele mit data-grundlag fra den samme organisation (Byggeriets Udviklingsfond) må man selvfølgelig overveje om dette kan have en indflydelse på datas reliabilitet, forstået på den måde, om der er særlige forhold

der knytter sig hertil som afspejles i afrapporteringen? Byggeriets Udviklingsfond er en uafhængig instans uden økonomiske eller firmamæssige interesser indblandet i de byggesager, der har søgt støtte til partnering. Så umiddelbart virker data som tilfældigt og uafhængige repræsentanter for partnering.

Derimod tror jeg, at der måske er fare for en overrepræsentation i forsøgsbyggerierne af førstegangsdeltagere i et partneringbyggeri, eftersom man har søgt støtte til at forsøge sig hermed. Umiddelbart ser jeg ikke dette som et problem der påvirker selve problematikken omkring partnering, men det vil måske give et udslag på resultatsiden: Man kan forestille sig, at resultaterne er sværere at opnå med partnering, hvis det er første gang at eksempelvis bygherre og eller totalentreprenør arbejder i partnering.

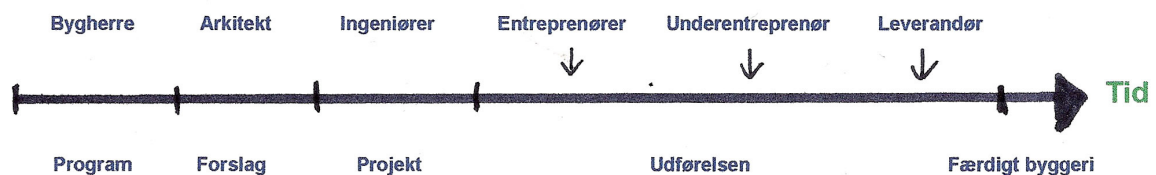
3 Byggebranchen og partnering

I dette kapitel vil jeg gennemgå de forskellige elementer og faser af partnering for at tegne så bredt et billede, som muligt, af hvad den fuldt udbyggede partneringmodel indebærer.

3.1 Den traditionelle byggeproces

Traditionelt set er byggekulturen en konfliktkultur og en konfrontationskultur, hvor hvert impliceret firma er sig selv nærmest og tænker i snæver profitoptimering. Opportunistisk adfærd er en naturlig del af hverdagen i et traditionelt byggesagsforløb¹⁰.

Et projektforsløb starter traditionelt med at en bygherre har et behov som han har formuleret i et byggeprogram og, enten via en bygherrerådgiver eller direkte, kontakter en arkitekt med et byggeprogram for at realisere. Herefter udformer et rådgivende ingeniørfirma selve projektets udformning og statik, således at byggeriet kan udføres i praksis. Projektet sættes i udbud og en total- eller hoved-entreprenør¹¹ udvælges (herefter for lethedens skyld konsekvent kaldet totalentreprenøren). Totalentreprenøren kontraherer herefter med en række underentreprenører (herefter kaldet fagentreprenører), som hver har deres leverandører (og evt. under-under-entreprenører). Processen kan illustreres grafisk således:



Figur 1 – "Traditionelt projektforsløb"¹²

¹⁰ Groft sagt, men en del af egne erfaringer

¹¹ Partnering egner sig ikke umiddelbart til at køre i fagentreprise, jf. "Partnering i Praksis" s. 11

¹² Inspiration hentet fra "Partnering i Praksis" s. 7 øverst – egen tilvirkning og tilpasning

De enkelte fagentreprenør bliver altså præsenteret for en færdig løsning, som de ikke selv har den store indflydelse på. Samtidig bliver totalentreprenøren og fagentreprenørerne og leverandørerne under selve byggesagsforløbet løbende ”truet” med en række økonomiske sanktioner, hvis ikke ydelsen leveres til tiden i rette kvalitet. Dette opfordrer derfor umiddelbart til suboptimering hvor den enkelte entreprenør tænker på at opfylde sin egen forpligtelse og at gøre opmærksom på sine kontraktuelle rettigheder, hvis ikke han har de aftalte betingelser for sit arbejde. Det samme gælder for rådgiveren i forhold til de ydelser han skal levere. Fralægning af ansvar samt placering af skyld er en daglig ingrediens i byggeprocessen, og noget der bruges rigtig meget tid, penge og kræfter på.

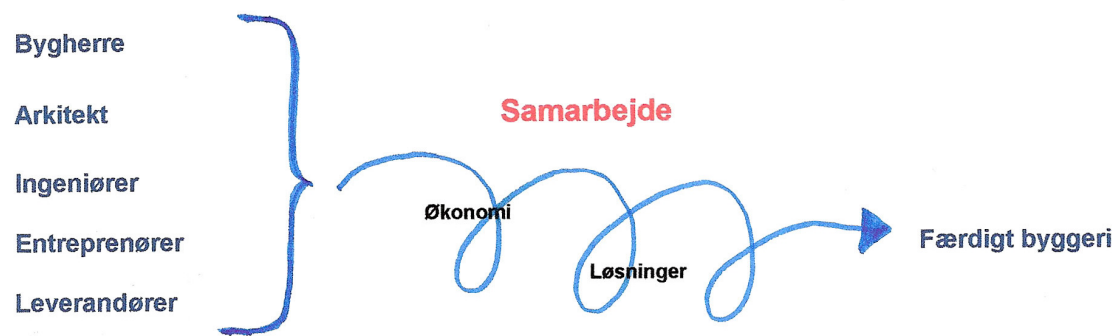
3.2 Definitionen på partnering

Erhvervs- og Boligstyrelsens ”Bygherre vejledning” har kort defineret partnering således:

” Begrebet partnering anvendes om en samarbejdsform i et bygge- og anlægsprojekt, der er baseret på dialog, tillid og åbenhed og med tidlig inddragelse af alle parter. Projektet gennemføres under fælles målsætning formuleret ved fælles aktiviteter og baseret på fælles økonomiske interesser”¹³

Partnering processen er kendetegnet ved at samarbejdspartnere udvælges tidligt i processen, og at alle samarbejder omkring at udforme selve byggeriet ud fra en fælles defineret målsætning.

¹³ Erhvervs- og Boligstyrelsens ”Bygherrevejledning”, december 2003



Figur 2 – "Partnering projekt forløb"¹⁴

I et partneringsamarbejde er det meningen at projektets parter indgår en aftale om at udføre projektet som ligeværdige parter. I modsætning til et traditionelt byggeprojekt udformer parterne projektet i fællesskab, vedtager fælles målsætninger og deler evt. overskud eller underskud. På projektet arbejder alle parter med åbne regnskaber.

Aftalen bygger på åbne kalkulationer og regnskaber samt anden informationsdeling, og der kan og bør indbygges incitamenter som styrker samarbejdet. Der er forskellige modeller, for hvordan aftalen kan indeholde økonomiske incitamenter. Der kan f.eks. være indbygget en gevinst for at gøre arbejdet færdig til den aftalte tid eller hvis budgettet overholdes. De økonomiske instrumenter og aftaler kan være med til at sikre, at projektet bliver færdigt til den rigtige tid, og man opnår den aftalte pris, og det kan være med til at afværge ubehagelige overraskelser undervejs.

Så partnering handler i bund og grund om et udvidet samarbejde på tværs af organisationer – et samarbejde baseret mere på holdninger end på regler. Omdrejningspunktet i partnering er, at projektets løsninger og økonomi successivt og systematisk konkretiseres i et samarbejde mellem alle byggesagens parter, for at skabe de bedste og billigste løsninger. Fra begyndelsen indgås nogle aftaler der bygger på fælles værdier og fælles mål.

¹⁴ Inspiration til figur hentet fra "Partnering i Praksis" s. 7 nederst, egen tilvirkning og tilpasning

Partnering er et supplement til de normale fælles aftalerammer¹⁵, der i detaljer beskriver hvordan samarbejdet skal fungere, herunder også hvordan eventuelle konflikter skal løses. Det er princippet i partnering, at konflikter skal løses hurtigt, og blandt de medarbejdere, der er tættest på konflikten.

3.3 Partnering processen

I et partnering samarbejde, starter processen med at en bygherre erkender behovet for et byggeri og enten selv udarbejder et projektoplæg eller får hjælp af en bygherrerådgiver hertil. Der opstilles et rammebudget for byggeriet og modellen for partneringsamarbejdet etableres. Herefter udvælges parterne på projektet enten gennem udbud, konkurrence eller tidligere reference-kendskab.

Selve partnering processen kan opdeles i 2 faser¹⁶. Den første fase starter lige når parterne på byggeriet er valgt og selve partnering aftalen skal indgås, og munder ud i en bygherrens beslutning omkring, om projektet skal realiseres eller ej. Hvis bygherren ønsker at realisere projektet starter fase 2. Ønsker bygherren ikke dette, kan han betale parterne for deres arbejde og hermed frigøre sig fra samarbejdet.

3.3.1 Fase 1

Partnering aftalen indgås, som noget af det første i fase 1. Alle parternes interesser og mål diskuteres og tilgodeses i samarbejdet og nedfældes. Selve partnerskabet organiseres med en styregruppe, der består af personer, der er placeret forholdsvist højt i de enkelte organisationer, således at de besidder de nødvendige beslutningskompetencer. Deres opgave er, gennem hele projektforsløbet, at sikre at der styres mod samme mål. En projektgruppe etableres af de ansvarlige projektmedarbejdere hos de enkelte firmaer, og har den opgave at sørge for selve fremdriften i projektet.

¹⁵ AB 92, ABR 93 m.fl.

¹⁶ Jf. "Partnering i Praksis" s. 8+9

I forbindelse med etableringen af en partneringaftale, er det hensigten, at der også defineres og etableres en konfliktløsningsmodel, således at der er enighed om hvordan eventuelle uenigheder løses. Fase 1 munder ud i et projektforslag med budget og tidsplan¹⁷.

3.3.2 Fase 2

Hvis bygherren, på baggrund af oplægget fra fase 1, beslutter at realisere sit projekt, sætter fase 2 ind, og der udarbejdes en konkret aftale mellem parterne, som ud over de før nævnte aftaler omkring mål, tid og økonomi, også indeholder bestemmelser omkring kvalitet samt en incitamentsaftale, der belønner parterne for opfyldelse af projektets succeskriterier. Herefter går selve byggeriet i gang, og samarbejdet fortsætter efter de fastlagte målsætninger og retningslinjer¹⁸.

Så i modsætning til den traditionelle byggeproces, er en partnering proces altså mere tids- og ressourcekrævende i begyndelsen i projekteringsfasen, men med det gyldne mål at spare tid og transaktionsomkostninger på den lange bane. Partnering arbejder omkring den akse der hedder, at alle parter i sidste ende har (eller burde i hvert fald have) de samme interesser og mål, nemlig: at skabe et godt byggeri til billigst mulige penge og med en tilfreds bygherre, og hvor hvert af de enkelte firmaer involveret, tjener penge – en "win-win-situation".

Grundstenen i partnering er, som tidligere nævnt, tillid og en del af den øgede værdi ved partnering skabes ved at reducere antallet af konflikter gennem et bedre og mere åbent samarbejde, således at tid, kræfter og penge ikke går hertil. I den forbindelse er overbærenhed en egenskab som byggeriets parter må finde frem, for at slippe ud af den sædvanlige byggekulturs mønster.

¹⁷ Kilde hele afsnittet: "Partnering i Praksis" s. 8+9

¹⁸ Kilde hele afsnittet: "Partnering i Praksis" s. 8+9

3.3.3 Tidlig partnering

Tidlig partnering vil sige at de udførende, entreprenørerne¹⁹, inddrages tidligt i processen og projekteringen og er med til at udarbejde selve projektforslaget.²⁰ Dette er den oprindelige tanke og idé i partnering, som også beskrevet ovenfor. Tidlig partnering kan betegnes som partnering i dets tænkte og ideelle form, for kun herved kan man også tidligt få glæde af de udførendes praktiske erfaringer til at skabe bedre og billigere løsninger²¹.

3.3.4 Sen partnering

Det er imidlertid ikke altid tilfældet at entreprenørerne bliver involveret i udarbejdelse af projektforslaget, sådan som det er kutyme på traditionelle byggesager, hvor det er bygherren og dets rådgivere der udarbejder projektforslaget og sender det i udbud. Når entreprenøren først bliver involveret efter at projektforslaget er udarbejdet – dvs. i fase 2 - kaldes det sen partnering.

3.4 Hvad søger man at opnå med partnering?

Som nævnt indledningsvis, er der efterhånden bred tilslutning til påstanden om at byggeriet er fanget i en ond cirkel, hvor der er stort pres på priserne med dertilhørende lave dækningsbidrag, hvilket giver grobund for konflikter og dermed giver ringe vilkår til den fornyelse som byggeriet så hårdt har brug for. Produktiviteten i byggeriet i Danmark har ikke udviklet sig igennem de sidste måske 50 år og er dermed ikke fulgt med det fremskridt som opleves i mange andre brancher²².

Den onde cirkel illustreres fint af Høgsted og Olsen²³, således:

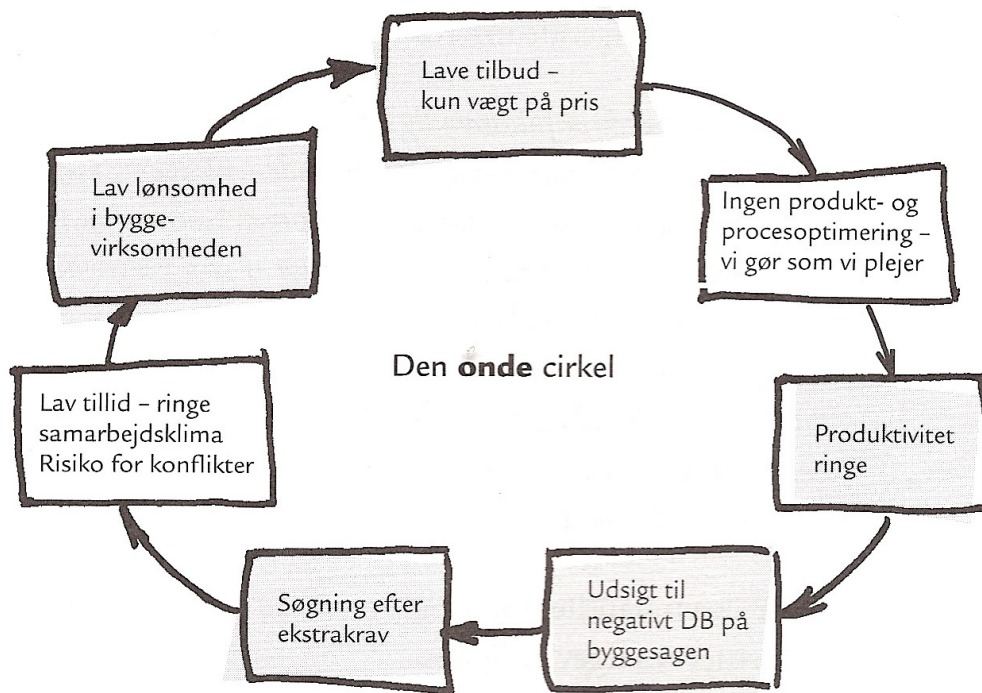
¹⁹ Totalentreprenøren og evt. fag entreprenørerne

²⁰ "Partnering i byggeriet" s. 25-26

²¹ Denne antagelse om at tidlig partnering er bedre end sen partnering deles ikke helt af Høgsted og Olsen i "Partnering i byggeriet" jf. s. 26

²² Kilde: Partnering i byggeriet

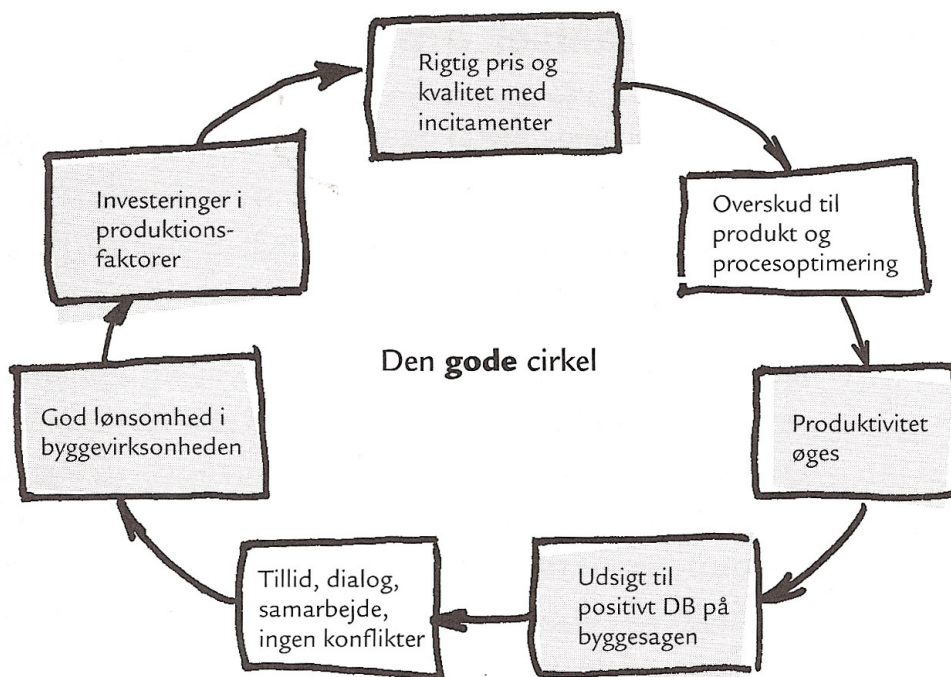
²³ Mogens Høgsted og Ib Steen Olsen i "Partnering i byggeriet" s. 10



Figur 3: "Den onde cirkel"²³

Det man søger at opnå med partnering, er at vende denne onde cirkel til en god cirkel hvor byggerier i rette pris og i rette kvalitet giver overskud for parterne til at tænke i produkt- og procesoptimeringer, hvilket sammen med øget tillid skaber lønsomme forretninger for alle parter. Den gode cirkel kan illustreres således²⁴:

²⁴ Høgsted og Olsen "Partnering i byggeriet" s. 11



Figur 4: "Den gode cirkel"²⁴

På en byggesag er der generelt utrolig meget spildtid, og tid er som bekendt lig med penge. Undersøgelser viser at 2/3 af tiden på byggepladserne er spildtid og dermed er kun 1/3 går til direkte værdi skabende aktiviteter²⁵. En væsentlig årsag til meget spildtid er et ofte dårligt projektmateriale, som ikke er direkte bygbart. Herudover er dårlig projektledelse, tilsyn og kvalitetskontrol også årsag til mange fejl og dermed spildtid. Tidsforbrug genereret ved disse forhold, kan alle reduceres ved et øget samarbejde. Gennem bedre og øget dialog kan antallet af fejl reduceres og økonomien forbedres for alle parter – den førømtalte "win-win-situation".

3.5 Opsumming på partnering (delkonklusion)

I sin fuldt udbyggede model, går partnering ud på, at projektets parter - bygherre, rådgivere, entreprenører og evt. fag entreprenører og leverandører - indgår en aftale om at udføre byggeprojektet som ligeværdige parter. I modsætning til et traditionelt byggeprojekt udformer parterne projektet i

²⁵ "Partnering i byggeriet" s. 11

fællesskab, vedtager fælles målsætninger og deler evt. overskud eller underskud. Denne aftale bygger på åbne kalkulationer og regnskaber, og der indbygges incitamenter som styrker samarbejdet.

Partnering går grundlæggende ud på at optimere byggeprocessen og skabe gevinster for alle parter gennem øget samarbejde på tværs af organisationer og økonomiske interesser således at konflikter undgås og der skabes miljø til nytænkning og udvikling.

De altafgørende og nødvendige grundelementer i et partnering samarbejde kan således opsummeres til:

- Tillid
- Ligeværdighed
- Åbenhed
- Overbærenhed
- Evne til udvikling

4 Forsøgsbyggeriernes resultater

Som nævnt i metodeafsnittet, så bygger denne rapport på data indsamlet fra forsøgsbyggerier med partnering i Plus-netværket der hører under Byggeriets Evalueringsfond. I alt drejer det sig om 17 byggerier, hvor der er givet støtte til at anvende partnering, og hvor der efter byggeriets aflevering er blevet afrapporteret til Plus-netværket i form af en rapport omkring forløbet.

Jeg vil i det kommende afsnit hive konklusionerne og erfaringerne ud fra disse byggerier, for senere at kunne analysere på de ting, der opfattes som henholdsvis positive og negative ved forløbet, med henblik på at identificere faldgrupper og muligheder i forhold til brug af partnering. Nedenstående afsnit beskriver resultaterne uden at tolke nærmere på hvad der ligger bag. Analyse og fortolkning af resultaterne sker først i kapitel 5 og 6.

4.1 Overordnede indtryk af resultaterne²⁶

De 17 forsøgsbyggerier tegner et på nogle punkter et meget samstemmende billede af nogle overordnede betragtninger og iagttagelser vedr. partnering. Selv om jeg tidligere har begrundet at datagrundlaget ikke er stort nok til statistiske konklusioner, er følgende opfattelser eller udtalelser omkring partnering gennemgående for et meget stort antal af rapporterne, og jeg vil vove den påstand at det tegner til at være almindelige iagttagelser eller generelle erfaringer ved brug af partnering i praksis:

4.1.1 Partnering opfattes som positivt

Når man læser de 17 rapporter igennem er der en næsten gennemgående opfattelse af partnering samarbejdet som værende positivt i en eller anden form. Uanset hvordan forløbet med partnering er foregået, har det bragt noget positivt med sig på enkelte områder, uden at andre områder umiddelbart har fungeret dårligere. Skuffelsen i forhold til partnering ligger mest i at resultaterne

²⁶ Se bilag 1

ikke er bedre og større end de er, men der er generel enighed om, at det har bragt noget godt med sig – om end i beskedent omfang på mange af sagerne.

4.1.2 Partnering giver bedre samarbejde og færre konflikter

Først og fremmest er det et mere gnidningsløst samarbejde som i rapporterne beskrives som den største gevinst ved partnering. Samarbejdsformen har gjort at konflikter tages i opløbet om ikke vokser sig store og ender i håknuder, men mange oplever at konflikter bliver løst i en god ånd internt på projektet uden brug af voldgift eller anden instans.

4.1.3 Partnering opfattes som en god og lærerig proces

I mange af forsøgsbyggeriernes rapporter angives udbyttet af processen med at arbejde i partnering som meget lærerig. For de fleste parter er det formegentlig første gang de har beskæftiget sig med denne samarbejdsform, men der udtrykkes flere steder bevidsthed om at erfaringerne ved projektets samarbejdsform kan bruges i fremtidige byggerier. Især på de byggerier hvor der er flere etaper, udtrykkes der forventning om at de kommende etaper vil forløbe med meget større gevinster end den 1. etape. De steder hvor der har været 2 etaper, er resultaterne bedre i etape 2 bedre end etape 1.

4.1.4 Partnering Under projekteringen fungerer godt

Det er meget symptomatisk for beskrivelserne i rapporterne fra forsøgsbyggerierne, at første del af partnering samarbejdet – selve projekteringen – fungerer bedst, og det er her de største gevinster ved samarbejdet mellem bygherre, rådgiver og totalentreprenør høstes.

4.1.5 Partnering glemmes under udførelsen

Som nævnt under afsnit 4.1.4, går partnering tilsyneladende bedst under projekteringen. Under selve udførelsen beskriver forsøgsrapporterne en stor tendens til, at folk falder tilbage i den gamle byggekultur og indtager deres vante roller.

4.1.6 Partnering giver ikke øget kvalitet i slutproduktet

Langt de fleste af rapporterne fra forsøgsbyggerierne afslører, at det er svært at spore en øget kvalitet i slutproduktet – i det færdige byggeri. Enkelte af byggerierne synes at kvaliteten er øget og at økonomien er lidt bedre, men generelt er der skuffelse over at der ikke er en synlig fysisk gevinst at spore her. Mange beskriver afleveringsprocessen som værende lige så problematisk, som der sædvanligvis er tradition for i byggeriet, og at antallet af mangler er det samme som ved traditionelt byggeri.

Ligeledes ser det ud mht. overholdelse af tidsplanen. Det er en udbredt observation på forsøgsbyggerierne at tidsplanerne er lige så svære at styre som "de plejer". Hovedparten af forsøgsbyggerierne beskriver forsinkelser i forhold til afleveringen, hvilket er meget identisk med den sædvanlige byggeproces.

4.1.7 Partnering anvendes ikke i fuldt omfang

I forhold til den fuldt udbyggede partnering model, som beskrevet i kapitel 3, er der ikke mange af forsøgsbyggerierne der har kastet sig ud i. Samarbejdsprincipperne om øget åbenhed og større tillid er de elementer der alle steder er forsøgt anvendt fra partnering, mens mange af de øvrige elementer omkring åbne bøger og inddragelse af fag entreprenørerne, incitamentsaftaler ikke har fået nogen særlig fokus.

4.1.8 Fagentreprenørerne inddrages ikke i tilstrækkeligt

Rigtig mange af konklusionerne og anbefalingerne i rapporterne, går på at man ved fremtidige byggerier vil være bedre til at inddrage fagentreprenørerne tidligt. De fleste steder kommer fagentreprenørerne først på banen, når projekteringen er overstået, hvilket ikke er helt i overensstemmelse med hensigten ved projekteringsprocessen i partnering. Denne problemstilling lader til at være gået op for flere af sagerne hen mod afleveringen.

4.2 Specifikke problemstillinger

Ud over de mere generelle betragtninger, som er gennemgående for de fleste af byggerierne, er der nogle problemstillinger som opleves i flere af byggerierne, og som giver problemer i forhold til at følge partnering processen:

4.2.1 Der udvælges ikke de rette parter på projektet

Flere af rapporterne beskriver uengagerede og mere eller mindre inkompetente²⁷ parter på projektet i forhold til at indgå i et partneringsamarbejde. Startbetingelserne for et partnering projekt er svære, hvis elementerne i processen direkte modarbejdes af én eller flere af parterne, sådan som det beskrives enkelte steder i rapporterne.

4.2.2 Der bruges for lidt ressourcer på at opretholde tilliden

Flere af rapporterne nævner, at der under byggeriet har været for lidt fokus på at bevare tilliden på projektet, og at denne langsomt er forsvundet. De samme rapporter anbefaler fremtidige byggerier at huske og prioritere dette arbejde højere og lave de nødvendige workshops og teambuilding arrangementer.

4.2.3 Partneringsamarbejdet er ikke godt nok defineret eller forstået

Flere af rapporterne fra forsøgsbyggerierne beskriver manglende definering af partneringbegrebet. Mange af parterne, der er involveret i byggeriet, er enten ikke klar over hvad partnering går ud på eller de har en fejlagtig opfattelse af det. I værste fald aner nogle af deltagerne på et byggeprojekt slet ikke at de er med i et partnering projekt – det er kun noget der foregår på øverste niveau i organisationerne.

4.2.4 Incitamentsordningerne fungerer ikke efter hensigten

Det er meget få af rapporterne, der direkte beskriver hvordan incitamentsaftalerne er skruet sammen, men enkelte beskriver hvorledes incitamentsaftalerne ikke har understøttet de rette mål, eller at aftalen er gået i vasken på anden måde.

²⁷ Sådan er det dog ikke formuleret i rapporterne!

4.2.5 Der åbnes ikke op for regnskabsbøgerne

Enkelte af forsøgsbyggerierne beskriver problemer i forhold til at arbejde med åbne bøger. Regnskabsbøgerne beskrives som "ikke åbne nok", og der efterlyses et ønske om at ændre dette.

4.2.6 Rådgiverne føler sig kørt ud på et sidespor

I 2 af rapporterne bliver der luftet en frustration fra rådgiverne i forhold til at blive kørt ud på et sidespor under udførelsen. I og med at entreprenørerne inddrages i projekteringen overtager de en del af rådgiverens arbejde under især udførelsen, føler rådgiverne tilsyneladende ikke at de ikke bliver konsulteret i så stor stil som de plejer, og måske ligefrem føler sig overflødige.

4.3 Delkonklusion

Resultaterne fra de undersøgte forsøgsbyggerier tegner et overordnet billede af praktisk partnering som noget parterne opfatter som positivt og lærerigt, og som giver færre konflikter og bedre samarbejde. Partnering ser ud til at gå bedst under projekteringen, men det gode samarbejde er svært at fastholde under udførelsen. Partnering bruges i mange forskellige former, men ikke rigtigt fuldt ud, og fagentreprenørerne og leverandørerne inddrages sjældent i partnering modellen.

I forsøgsrapporterne findes en række kerneproblemstillinger som peger på forskellige forhold der vanskeliggør partneringprocessen:

- Der udvælges ikke de rette parter på projektet
- Der bruges for lidt tid og ressourcer på at opretholde tilliden mellem parterne
- Partnering samarbejdet er ikke godt nok defineret eller forstået af parterne
- Incitamentsordningerne fungerer ikke efter hensigten
- Der åbnes ikke (nok) op for regnskabsbøgerne
- Rådgiverne føler sig kørt ud på et sidespor under udførelsen

5 Analyse af forsøgsbyggerierne i partnering

Indledningsvis vil jeg i dette kapitel ridse hovedtrækkene op i de begreber og teorier, som jeg senere vil bruge i selve analysen af resultaterne, omkring optimering af produkter og processer på tværs af organisationer. Herefter vil jeg analysere nærmere på resultaterne fra forsøgsbyggerierne ved at bruge disse teorier og begreber, samt forklare og beskrive dem nærmere.

5.1 Supply Chain Management

Teorien omkring Supply Chain Management (SCM) bygger på forskellige former for optimering af hele forsyningskæden fra leverandører og frem til kunden og det færdige produkt. Grundstenen i SCM er at man gennem samarbejde og åbenhed på tværs af organisationer, kan opnå gevinster som i sidste ende giver lavere omkostninger set gennem hele forsyningskæden og evt. et bedre produkt.

Man kan derfor se samarbejde som et dilemma, hvor parternes samlede opnåede værdi afhænger af de enkelte parter adfærd. Nedenstående skema illustrerer hovedfilosofien bag SCM:

		Spiller 2	
		Samarbejde	Opportunisme
Spiller 1	Samarbejde	3 enheder 3 enheder 1 enhed	4 enheder 1 enhed 2 enheder
	Opportunisme	4 enheder	2 enheder

Figur 5: "Samarbejde som dilemma"²⁸

²⁸ S. Thrane 2008, undervisningsslide fra faget Supply Chain Accounting på CBS

Så gennem samarbejde skabes der altså en samlet merværdi, som kan give parterne konkurrencefordele og øget profit. Man kan gennem opportunistisk adfærd fristes til at opnå en øget gevinst for sig selv, hvorved den samlede værdi for alle produktets parter vil være lavere.

5.2 Inter Organizational Cost Management

Inter Organizational Cost Management (herefter forkortet IOCM) er dækket ind under Supply Chain Management begrebet, og er en teori, udviklet af Cooper og Slagmulder i 1999²⁹ på baggrund af deres studier af ni japanske produktionsvirksomheder. Fælles for disse virksomheder var, at de var succesfulde med at kontrollere og reducere omkostninger på tværs af organisationer. IOCM er baseret på optimering af kunde-leverandør relationen i netværket, med tilhørende synergieffekter i produktudvikling og produktion, med det formål at reducere omkostninger og dermed øge netværkets samlede profit.³⁰

Da det netop er disse betragtninger som partnering i byggebranchen bygger på, og jeg vil i de følgende kapitler se på hvordan Cooper og Slagmulders resultater og betragtninger mht. IOCM kan anvendes til at analysere på de fundne kerneområder og problematikker i partnering processen.

5.3 Hvordan kan IOCM overføres til partnering?

Partnering som begreb er, som nævnt ovenfor, på mange måder funderet og dækket ind under teorien fra IOCM. Det er den samme grundlæggende filosofi om at samarbejde skaber optimering, som ligger bag både SCM, IOCM og partnering. Hvis man betragter partnering som et IOCM samarbejde, så må det være muligt at overføre principperne fra IOCM til partnering.

Det er dog langt fra alle elementer af Cooper og Slagmulders teori omkring IOCM som er anvendelig når man taler om partnering, da byggesagen i sin

²⁹ I bogen "Supply Chain Development for the Lean Enterprise"

³⁰ "Supply Chain Development for the Lean Enterprise" s. 145

”natur” og slutprodukt umiddelbart begrænser mulighederne i et meget udvidet samarbejde, sådan som det beskrives hos Cooper og Slagmulder³¹. Mere herom senere i kapitel 6.

5.3.1 Byggesagens ”natur”

Først og fremmest er et partnering samarbejde en mere simpel form for samarbejde end de IOCM samarbejder som Cooper og Slagmulder beskriver i deres studie. Samtidig er produktet og processen på mange måder meget mere kompleks end et fabriksproduceret produkt. Det er et produkt der, på trods af, at det består af en række kendte discipliner (tømrerarbejder, murerarbejder, osv) er meget forskellige fra gang til gang og aldrig helt det samme.

En byggesag foregår desuden altid over en kortere tidsperiode på typisk 1 år eller 2³², og det betyder, at samarbejdspartnere hele tiden skifter og varierer, hvilket gør et mere solidt funderet samarbejde vanskeligt. IOCM bygger meget på og egner sig til langvarige relationer og samarbejder og udvikling af nye produkter.

Et byggeri starter typisk ved at det er en specifik kunde der har et ønske om et produkt som han/hun gerne vil have bygget, og først her starter selve udviklingen af produktet og konkurrencen på pris mellem de bydende parter. Altså lidt omvendt af den typiske IOCM proces, som beskrives i litteraturen hvor parterne arbejder sammen om at udvikle et nyt produkt.

5.4 De generelle betragtninger omkring partnering

I kapitel 3 blev beskrevet hvordan det overordnede billede af partnering i praksis opfattes³³:

³¹ "Supply Chain Development for the Lean Enterprise" (1999)

³² I sjældnere tilfælde kan en byggesag, såsom Metroen eller de store broforbindelser, vare over rigtig mange år

³³ Jf. bilag 1

1. Principperne i partnering opfattes grundlæggende som positivt
2. Partnering giver bedre samarbejde og hermed færre konflikter
3. Partnering opfattes som en god og lærerig proces der kan bruges fremadrettet
4. Partnering i fungerer bedst under projekteringen
5. Partnering under udførelsen går ofte i vasken, og man falder tilbage i de traditionelle roller
6. Det er svært at få øje på at partnering giver nogen nævneværdig øget kvalitet i slutproduktet – inkl. når det kommer til færre mangler og overholdt tidsplan.
7. Partnering modellen anvendes ikke fuldt ud
8. Fagentreprenørerne og leverandørerne inddrages ikke i partnering processen

Ud fra disse generelle udtalelser vil jeg i de følgende afsnit forsøge at tegne et billede af hvordan partnering generelt opfattes og bruges i praksis.

5.4.1 Opfattelsen af partnering begrebet som helhed

Der er ikke en eneste af de 17 rapporter der udtaler sig decideret negativt om partnering som fænomen. Der er bred enighed om at partnering tankegangen om tillid og åbenhed har bragt noget positivt med sig på de konkrete byggesager. Primært fremhæves det bedre samarbejde, som en gevinst og at antallet af konflikter er reduceret kraftigt i forhold til sædvanlige byggesager.

En enkelt af rapporterne³⁴ beskriver et samarbejde der er væsentlig dårligere end hvad deltagerne er vant til på sædvanlige byggesager, men når man dykker lidt ned i rapporten bliver det tydeligt, at her er tale om en meget dårlig personsammensætning og masser af magtkampe fra starten, som ville have givet problemer uanset om byggesagen var kørt i partnering eller ej. Partnering i sig selv har dog ikke kunne løse denne uheldige person cocktail, men kan heller ikke betegnes som årsagen hertil.

³⁴ LO's Hovedsæde

Generelt er der i forsøgsrapporterne en beskrivelse af, at man har lært noget af partnering principperne, og en tro på at man kan tage erfaringerne med og bruge dem på fremtidige byggesager. Det virker som, om der er en stor interesse i at bruge partnering bedre, og en holdning om at rutine og erfaringer kan danne grundlag for bedre udnyttelse af parterings muligheder i fremtiden.

Umiddelbart tyder resultaterne altså på, at processen generelt opfattes som værende positiv og lærerig. Alt andet lige må det da også være sjovere at gå på arbejde, hvis der ikke er mange konflikter, og i sidste ende er voldgifter og retssager og konflikter generelt tidskrævende. Dette er ressourcebelastende på flere planer; ud over den umiddelbare økonomiske belastning, er der også en mulig belastning på helbred, øget risiko for stres m.m.

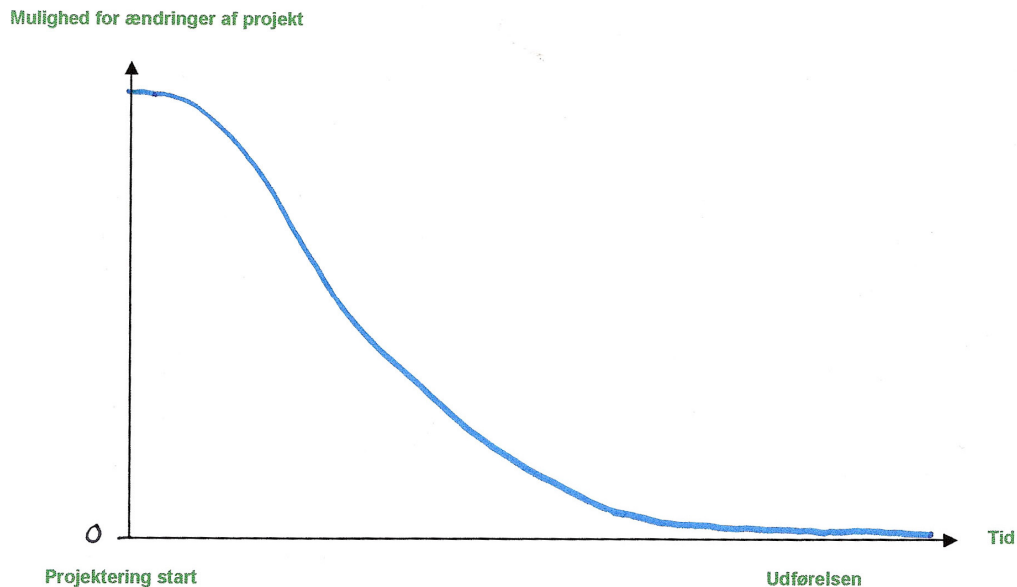
Så selv om partnering kræver flere ressourcer primært i projekteringen, virker det i forsøgsbyggerierne som om, at partnering har været med til at skabe en øget kvalitet af hele den samlede proces, hvilket højst sandsynlig sparer en del ressourcer på sigt. Om disse opvejer hinanden eller om der er en stor gevinst hentet ved partnering, kan man ikke sige noget om ud fra denne undersøgelse alene, og det er nok også en værdi der er meget svær at gøre op.

5.4.2 Hvordan bruges partnering - processen?

Det ser ud som om, at der bruges lige dele tidlig og sen partnering på byggesagerne. Jeg vil personligt mene, at man mister noget af den vigtige effekt ved partnering, ved at bruge sen partnering³⁵. Jo før entreprenøren med sin praktiske viden omkring byggeri og priser kommer på banen, jo tidligere er der mulighed for at få tænkt helstøbte løsninger ind i byggeriet. Når først projektet er færdigt, indsnævres mulighederne for at lave noget om og komme med optimeringsforslag. Som tiden går, bliver projektet mere og mere fastlåst.

³⁵ Denne opfattelse deles umiddelbart ikke helt af Høgsted og Olsen i "Partnering i byggeriet" s. 26.

Dette kan illustreres således:



Figur 6: "Mulighed for ændringer af projekt over tid" (principskitse)³⁶

Herudover er der umiddelbart ikke en eneste af byggesagerne, hvor man har inddraget fagentreprenørerne i partnering processen. Og der hvor man har gjort det har det først været i udførelsen – i sen partnering. Partnering bliver altså i praksis kun brugt i et samarbejde mellem totalentreprenør³⁷, arkitekt, rådgivere og bygherre.

Der gives i flere af rapporterne udtryk for, at man ved kommende byggesager vil huske at inddrage fagentreprenørerne også i projekteringen og i partnering generelt. Det lader til, at der er mange af de udførende på byggesagerne, der slet ikke er klar over, at de er en del af et partnering projekt. Jeg vil påstå, at det er yderst vigtigt for effekten af et partnering samarbejde, at alle er klar over hvad det er, og hvad det går ud på – ellers er det meget svært at efterleve principperne. I givet fald har samarbejdet mellem totalentreprenøren og dennes

³⁶ Egen tilvirkning

³⁷ Eller hovedentreprenør

underentreprenører (fagentreprenørerne) ikke ændret sig i forhold til den sædvanlige måde at arbejde på i byggeriet.

På mange måder får man en generel fornemmelse, når man læser de 17 forsøgsbyggeriers rapporter, at partnering på flere planer ikke bruges i sin fuldt udbyggede model, som beskrevet tidligere i kapitel 3. Ud over de ovennævnte områder, så har man flere steder udeladt de vigtige incitamentsordninger, som både ifølge vejledninger i partnering og Cooper og Slagmulder er altafgørende for at drive et sådan samarbejdet i den rette retning: Hvis ikke alle parter føler at de får noget ud af at give noget ekstra, så er det meget svært at få dem til at yde det, man ønsker at opnå med partnering (mere herom i afsnit 5.4.4).

Generelt virker det altså som om, at partnering slet ikke anvendes i sin fuldt udbyggede form med fuldt potentiale. Det virker som om man frit har valgt de elementer af partnering, man synes der passer ind i sit eget verdensbillede på hver byggesag, og at ambitionen ikke har været at forsøge sig med fuldt udbygget partnering.

5.4.3 Resultatet af partnering – produktet

Når man læser rapporterne igennem fra forsøgsbyggerierne, er det meget svært at få øje på nogen særlig gevinst ved partnering i selve slutproduktet – i kvaliteten i det færdige byggeri. Der er enkelte af byggesagerne, der giver udtryk for at de har fået øget kvalitet for pengene, men ellers er den generelle holdning at kvaliteten er nogenlunde den samme som ved vanligt byggeri, og at antallet af mangler er lige så mange som de "plejer". Herudover er det svært at få øje på, at det gennem partnering er blevet lettere at overholde selve tidsplanen, som lader til at blive lige så ofte forsinket, som det sker på sædvanlige byggesager.

Når det så er sagt, er der heller ingen af byggerierne, som synes at de har fået en dårligere kvalitet end de plejer, eller at der er flere mangler eller det er blevet sværere at styre tidsplanen gennem partnering. Dvs. at det kan godt være at

det fysiske byggeri ikke er blevet målbart meget bedre gennem partnering, men det er i hvert fald heller ikke blevet værre. En stor del af de skuffede kommentarer i rapporterne herom, bygger på en forventning om, at have opnået større effekter med partnering end tilfældet er. Ikke en eneste af rapporterne konkluderer at deres byggeri er blevet ringere som følge af partnering. Gevinsterne på produktsiden er der, men de er meget små i forhold til gevinsterne ved processen, som tidligere analyseret.

Disse generelle betragtninger som er blevet analyseret hidtil i dette kapitel, vil jeg i det følgende afsnit bruge som grundlag for at forklare nogle af de identificerede kerneproblemstillinger:

5.5 Kerneproblemområder i forhold til partnering

I kapitel 4 blev identificeret og beskrevet, de kerneproblemstillinger som var at finde i forsøgsbyggeriernes rapporter. I de fleste tilfælde er her tale om de problemstillinger, som de enkelte sager selv beskriver, er forhold der har haft indflydelse på effekten af partnering samarbejdet, og som de selv har et ønske om at ændre i fremtidige samarbejder. Andre gange er problemstillingen beskrevet som en del af en overordnet beskrivelse af byggesagen, uden at det nødvendigvis opfattes som et problem af byggesagen (af forsøgsbyggeriets rapport-forfatter i hvert fald).

Det er ikke alle de identificerede problemområder, der nødvendigvis er nævnt særlig hyppigt i rapporterne, men som indledningsvis beskrevet i metodeafsnittet, har jeg valgt her at se kvalitativt på dem, og behandle enhver problemstilling som kan have indflydelse på partnering samarbejdets udfald. Jeg vil desuden gentage mit argument omkring, at fordi en problemstilling ikke er nævnt i en rapport, er det ikke sikkert at den ikke har været der. Da det er én enkelt part der har stået for afdokumenteringen omkring byggeriets forløb, er der ingen garanti for at alle er blevet hørt og dermed alle aspekter er kommet med i rapporten.

De registrerede problemområder mht. partnering er:

1. Der udvælges ikke de rette parter på projektet
2. Der bruges for lidt tid og ressourcer på at opretholde tilliden mellem parterne
3. Partnering samarbejdet er ikke godt nok defineret eller forstået af parterne
4. Incitamentsordningerne fungerer ikke efter hensigten
5. Der åbnes ikke (nok) op for regnskabsbøgerne
6. Rådgiverne føler sig kørt ud på et sidespor under udførelsen – de mister magt

5.5.1 Udvalgelsen af parter til partneringsamarbejdet

For at opnå en sund fælles målsætning er det ifølge Cooper og Slagmulder vigtigt at parterne besidder viljen og evnen til at indgå i et IOCM samarbejde³⁸. Udvalgelsen af de rette samarbejdsparter må derfor være af grundlæggende betydning, når man indgår i et partnering samarbejde.

I partnering, er det bygherren, og evt. dennes rådgivere, der står for at udvælge de parter der skal deltage i partnering projektet. Selv om man i udbud ofte skriver at de bydende vurderes på andet end pris, er det min klare opfattelse at det næsten altid er laveste pris der vinder. Parternes kompetencer og indstilling, når det kommer til partnering, må umiddelbart må anses som afgørende for hvor succesfuldt samarbejdet forløber, og derfor burde denne udvælgelsesproces være hjørnестenen i at få funderet et godt partnering samarbejde på det konkrete byggeprojekt. I forhold til forsøgsbyggerierne virker det en anelse tilfældigt hvordan og hvornår beslutningen omkring at anvende partnering er taget, og det virker ikke altid som om at de bydende er blevet vurderet på deres indstilling og evner i forhold til alternative samarbejdsformer.

I rapporten på et af forsøgsbyggerierne beskrives det ligefrem hvordan en hovedentreprenør modarbejdede partnering processen fordi han ikke havde tid

³⁸ "Supply Chain Development for the Lean Enterprise"

og tillid til "alt det bureaukrati"³⁹. Hvordan dette kan lade sig gøre, at han er sluppet af sted med den, kan kun skyldes at kontrakten er indgået med entreprenøren inden at beslutningen om partnering er taget, dvs. partnering har ikke været en del af aftalegrundlaget. Et partnering samarbejde uden entreprenørens deltagelse må betegnes som et meget svagt funderet partnering samarbejde. På en anden byggesag nægtede bygherren ligefrem at underskrive partneringaftalen, men synes at processen var fin at være en del af.⁴⁰

I modsætning til en typisk produktionsvirksomhed, kan man på en byggesag normalt ikke nå at opbygge et langvarigt tillidsforhold parterne imellem, i hvert fald ikke baseret på en enkelt byggesag. Derfor er udvælgelsen af entreprenører og leverandører særlig afgørende på et byggeri og især i et partnering projekt. Erhvervs- og Boligstyrelsen skriver netop i deres "Bygherrevejledning" om forudsætningerne for et vellykket partering forløb:

"Det er vigtigt, at de virksomheder, der indgår i en partnering aftale, fuldt ud er indstillet på at leve op til at indgå i et åbent og tillidsfuldt samarbejde, hvor projektet sættes i fokus og suboptimering undlades. Det kræver ikke alene, at virksomhederne er indstillet herpå, men at man i de deltagende virksomheder i parteringsager kun benytter personer, der har den rette indstilling til og er i stand til at indgå i et partneringsamarbejde. I sin yderste konsekvens må man forvente, at medarbejdernes loyalitet vil tendere mod at blive større over for projektet end over for virksomheden, og det skal virksomhederne være indstillet på."⁴¹

Denne loyalitets forflyttelse, som kan blive effekten ved partnering, kan nok virke meget skræmmende på virksomhederne. Det ligger ikke i byggekulturen at tænke sådan, og det kunne let være noget der modarbejdes. Partnering står for

³⁹ Ans Søpark

⁴⁰ Rønde fase 1+2

⁴¹ Erhvervs- og Boligstyrelsen "Partnering i Praksis" s. 9 (2003)

en ændret tankegang i byggeriet, og forandring er altid svært i en fasttømret kultur.

Når man søger at ændre byggekulturen, som man gør med partnering, vil der ofte opstå modstand mod det nye og ukendte, og angsten for forandringer vil spille ind dels på brancheplan men også på individplan. Stephen B. Robbins opdeler i sin bog "Organizational Behavior" modstand mod forandringer i 2 hovedgrupper: Individuel modstand og organisatorisk modstand (her har jeg også sat det delvist lig branchemodstand⁴²).

En byggesag består af individer, som har meget magt, så selv om man repræsenterer et firma med en given holdning, kan der være store forskelle på hvordan den enkelte repræsentant for firmaet agerer på forskellige byggesager. På det individuelle plan beskriver Robbins hvordan individet avler modstand mod forandringer på grund af blandt andet vane. Vi har det bedst, med det vi kender og det der gør os trygge, også selv om det nødvendigvis ikke er det bedste for os. Hvis individet samtidig skal gå på kompromis med sit verdensbillede ved at skulle tænke anderledes og "indrømme" at det man altid har gjort kan gøres bedre, er det naturligt for individet at fokusere på det negative ved forandringen, samtidig med at frygten for det ukendte ofte giver anledning til modstand⁴³. Så selv om et firma har en holdning om at være indstillet på at efterleve partnering, er det ikke sikkert at deres repræsentanter på byggesagen deler samme holdning.

Med afsæt i rapportens resultater og Cooper og Slagmulder, er det nærliggende at forestille sig at udvælgelsesprocessen og udvælgelseskriterierne ikke altid har været grundig nok på sagerne, og at nogle af parterne bliver valgt udelukkende på deres billige tilbud, og hvor firmaets mindset måske slet ikke er indstillet på den form for samarbejde som partnering indebærer. Bydende har måske ikke helt været klar over hvad partnering egentlig indebærer, og hvad de

⁴² Behandles nærmere i afsnit 5.5.6

⁴³ Stephen B. Robbins "Organizational Behavior" 1998

har sagt "ja" til. Hvis partering samarbejdet består af parter, der ikke arbejder i den "rigtige" retning fra starten, så er samarbejdet næsten dømt til at gå galt og i hvert fald ikke give de samme mulige gevinster, som hvis alle arbejder efter samme mindset. Jeg tror at mange tænker partnering som et rent aftalegrundlag om overskudsdeling og ansvar og ikke som en samarbejdsform.

5.5.2 Opbygning og bevarelse af tillid

Som beskrevet ovenfor, er det vigtigt at vælge parter til et partnering projektet, der er indstillet på at indgå i et åbent og tillidsfuldt samarbejde. Tillid er et vigtigt element i enhver form for samarbejde, og et afgørende element i IOCM⁴⁴.

I byggebranchen vil det ofte være således, at nogle af firmaerne på en byggesag højst sandsynlig kender hinanden fra andre byggesager, og ikke nødvendigvis kun for noget godt. For andre parter igen kan det være 1. gang at man arbejder sammen, eller man er måske ligefrem konkurrenter på andre sager. Alle parterne kommer altså med en del "bagage" når det kommer til holdninger og forventninger til hinanden. Partnering byggerier har derfor en kæmpe udfordring i at opbygge den nødvendige tillid, fordi man samtidig ikke har særlig meget tid til rådighed til at arbejde på relationerne. Når byggesagen er færdig er det videre til en ny byggesag og nye samarbejdsparter.

I partnering processen, må man derfor antage, at det er altafgørende, at der i starten af fase 1, sættes store kræfter ind på at få parterne til at lære hinanden at kende og opbygge den nødvendige tillid, der er nødvendig for senere i processen at være villig til at åbne sine regnskabsbøger og dele ud af sine informationer, uden at være bange for at det misbruges. Og hvis der opstår tillidsproblemer undervejs, må man være særlig opmærksom på at få dem løst hurtigt.

I den forbindelse kan tilstrækkelig brug af workshops og teambuilding arrangementer og hyppige møder være med til at opbygge den nødvendige

⁴⁴ "Supply Chain Development for the Lean Enterprise" s. 93

tillid, så arbejdet med at definere fælles mål og optimere projektet bliver smidiggjort, og omvendt kan en tilbageholdenhed med at afsætte de nødvendige ressourcer i starten af projektet, være årsag til at partnering samarbejder kører af sporet.

Under selve byggeprocessen er det lige så vigtigt at bevare den opbyggede tillid. Den tillid der evt. var til stede i starten af partnering processen vedligeholder ikke nødvendigvis sig selv over tid. Fokus og arbejde herpå er en løbende opgave. Flere af forsøgsbyggerierne nævner en svigtende indsats på at opbygge og bevare tillidsforholdet. Som beskrevet i afsnit 5.4.2 går det bedst med at bevare tilliden under projekteringen.

Samtidig hænger den oplevede manglende tillid under udførelsen nok også tæt sammen med at de udførende (fagentreprenørerne og leverandørerne) ofte ikke er opmærksom på, at de er med i et partnering projekt og opfører sig som de plejer, hvilket sætter totalentreprenøren i en underlig klemme mellem et partnering samarbejde med rådgiver og bygherre på den ene side og fagentreprenørerne i vanlig byggekultur på den anden side. Hvis totalentreprenøren eksempelvis bliver presset nedefra økonomisk, projektmæssigt og tidsmæssigt, har han måske svært ved at fungere troværdigt overfor sine andre samarbejdspartnere og blive i partnering ånden.

5.5.3 Definering og forståelsen af partneringsamarbejdet

Resultaterne fra forsøgsbyggerierne giver et billede af en lidt blandet forståelse for hvordan partnering bør forløbe. Flere efterlyser bedre defineret samarbejde i fremtiden og øget kontraktuelle forpligtelser i forhold til hinanden⁴⁵.

Grundstenen i partnering er jo øget tillid, så et ønske om at have mere at binde hinanden op på endnu mere virker noget misforstået, og må bunde i et ikke særlig godt defineret partnering samarbejde eller forståelse herfor.

⁴⁵ Camp Logos

Cooper og Slagmulder beskriver den gensidige afhængighed som en nødvendighed for at være indstillet på at få det interorganisatoriske samarbejde til at fungere⁴⁶. Hvis den ene part ikke er afhængig af den andens resultater mangler et vigtigt incitament til at finde de løsninger, der er bedst for projektet, og ikke nødvendigvis for det enkelte firma, samt den nødvendige overbærenhed i forhold til de andre parter. Denne afhængighed skabes gennem den mængde investerede tid og kræfter parterne har lagt i projektet, samt erkendelsen af, at alle parter besidder en vigtig viden, som de andre kan have glæde af.

Den gensidige afhængighed kan måske nok være svær at skabe på et partnering projekt i byggebranchen, hvor man naturligt ikke er forbundet lige som tæt som i de japanske IOCM relationer som Cooper og Slagmulder beskriver i deres bog⁴⁷. Det er kortere varige relationer og man er ikke lige så afhængig af succes for at sikre fremtidige jobmuligheder.

En måde at få gjort parterne mere afhængige af hinanden kan være ved at lave gode incitamentssystemer som er så fordelagtige og opnåelige at (for specielt entreprenørerne og leverandørerne) de skaber en vis økonomisk afhængighed af hinanden. Så når det kommer til partnering er den gensidige afhængighed i høj grad hængt op på økonomiske interesser i forhold til incitamentssystemer, hvilket burde reducere behovet for de mere retslige og kontraktuelle bindinger.

Cooper og Slagmulder nævner flere gange behovet for en samarbejdsprotokol hvor man nedfælder de spilleregler som samarbejdet kører efter, således at ingen er i tvivl om hvor man står, og hvad der forventes af én og hvilken forretningsgang der bruges⁴⁸. Protokollen kan ligeledes indeholde definitioner på mere uformelle forhold såsom omgangstone og hvad forskellige begreber som anvendes på projektet dækker over – en slags fælles ordbog.

⁴⁶ "Supply Chain Development for the Lean Enterprise" s. 96-97

⁴⁷ "Supply Chain Development for the Lean Enterprise" (1999)

⁴⁸ "Supply Chain Development for the Lean Enterprise" s. 149

I partneringsamarbejdet er disse spilleregler lige så vigtige at få fældet ned, og jeg fornemmer, at det er her, at der på mange af forsøgsbyggerierne ikke bruges ressourcer nok i starten af byggeprocessen. Med mit kendskab til byggebranchen, kan jeg let forestille mig det er problem, da det er noget der ikke er praktisk-teknisk relateret, og byggekulturen er vant til at dække sig ind gennem kontrakter. Jf. tidligere afsnit, er det netop gennem workshops i fase 1 af byggeriet at dette aftalegrundlag skal defineres. Glipper dette, vil forventningerne og holdningerne være forskellig alt efter hvem man er og hvilken kultur man kommer fra, og en potentiel årsag til misforståelser og problemer.

5.5.4 Incitamentsordninger

Som nævnt i de forrige afsnit, kan problematikken omkring definering af partneringsamarbejdet, understøttes af incitamentsordninger der understøtter de ønskede mål på byggeprojektet. Cooper og Slagmulder beskriver netop incitamentsordninger som nødvendige for at drive hele IOCM processen. Cooper og Slagmulder understreger, at det er vigtigt, at det er ordninger der tilgodeser alle parter i en retfærdig fordeling således at optimeringer kommer alle til gode og ikke kun dem "øverst" i kæden.

I de undersøgte forsøgsbyggerier viser der sig en meget ringe brug af understøttende incitamentsordninger, og de ordninger der er, er ikke nogen der understøtter fagentreprenørernes arbejde, og det er i sidste ende dem der sidder med nøglen til, at byggeriet bliver færdigt i rette tid og rette kvalitet. Jeg tror at der her ligger en meget stor årsag til de manglende resultater på forsøgsbyggerierne.

I en af de få sager⁴⁹ som beskriver egentlige incitamentsordninger, beskrives det hvordan ordningerne slet ikke kommer i spil på grund af uforudsete betingelser for byggesagen, der gør at byggesagen pludselig bliver dyre og alle hæfter herfor. Selv om byggesagen bliver dyrere og man gennem partnerskab

⁴⁹ Slotholmsgade

alle sammen hæfter herfor, ser jeg ingen grund til at ødelægge mulighederne for gevinster i partnering samarbejdet, ved at sætte incitamentsordningen helt ud af spil. Jeg synes det giver udtryk for en lidt misforstået form for solidarisk partnering, og resultatet bliver at incitamentet for partnering fjernes, hvorved man nærmer sig et almindeligt byggesagsforløb og går glip af parterings muligheder. Hvis partnering bruges således, kan det jo egentlig blot betragtes som en slags forsikring fra bygherrens side, hvilket netop er en af de kritik punkter jeg gennem tiden har hørt fremsat fra entreprenører. En anden af sagerne beskriver hvordan incitamentsordningen understøttede de forkerte mål og på den måde ikke havde den ønskede effekt⁵⁰.

Jeg tror, som sagt, at dette er et generelt problem. Der udarbejdes måske nok incitamentsordninger af en eller anden art fordi det beskrives i partnering vejledningerne, men der bruges højst sandsynligt ikke nok ressourcer på at opstille de rette mål, så man får god effekt ud af dem. Ligesom for mange af de andre behandlede punkter hvor fagentreprenørerne og leverandørerne ikke inddrages, tror jeg heller ikke at de inddrages i særlig grad i incitamentsordningerne.

I de tilfælde hvor fagentreprenørerne faktisk inddrages i projekteringen og dermed også bidrager til besparelser og optimeringer, er det især vigtigt, at han også får del i disse økonomiske gevinster. Ellers ender det med at fagentreprenøren føler at han bidrager med en masse løsninger, og åbner sine regnskabsbøger, men bygherren eller totalentreprenøren scorer den største del af gevinsten ved et bedre og billigere byggeri. Herved ender incitamenterne med at være for små til at drive motivationen for et fuldt udbygget partnering samarbejde.

5.5.5 "Åbne bøger"

Et andet vigtigt grundelement i Cooper og Slagmulders teori omkring IOCM er informationsdelingen. Det er netop herigennem at muligheden for

⁵⁰ Gammel Kalkbrænderihavns gade

profitoptimering gennem hele kæden opstår. Når man deler informationer på tværs af organisationer kan man lettere finde optimeringsmulighederne og skabe et billigere og/eller bedre produkt. Hos Cooper og Slagmulder deler de informationsdelingen op på 4 områder⁵¹:

- Generelle omkostninger (åbne bøger)
- Designinformationer
- Produktionsinformationer
- Leverandøromkostninger

I byggebranchen er det præcis de samme elementer der gør sig gældende når man taler partnering. Gennem parternes generelle viden om byggeri og om deres egne produkter, kan skabes optimering gennem informationsdeling på omkostninger, design, produktion, leverancer. I partnering samarbejdet tror jeg ikke at de 2 midterste former for informationsdelinger volder de store problemer, da teknisk informationsdeling et naturligt anvendt element i byggeprocessen til at optimere løsninger, omend det i partneringprocessen er sat mere i system og finder sted langt tidligere i processen.

Men partneringsamarbejde bygger i høj grad også på brugen af "åbne bøger" inkl. leverandøromkostninger, og kigger man på forsøgsbyggeriernes resultater, så viser dette punkt sig at give lidt problemer. Der beskrives problemet som, at de åbne bøger ikke er "åbne nok". Bygherren især ytrer et ønske om at åbne bøgerne yderligere, og det lader til at være en vigtig problemstilling på mange af byggerierne. Der er ikke beskrevet de nærmere detaljer i forsøgsrapporterne, men der er ikke tvivl om her ligger en vigtig problemstilling

Peter Kajüter og Harri Kulmala skrev i 2003 en artikel baseret på deres undersøgelse af hvorfor "åbne bøger" som led i samarbejdsaftaler ikke altid virkede efter hensigten. De kom frem til følgende resultater, som jeg har en

⁵¹ " Supply Chain Development for the Lean Enterprise" s. 107

formodning om også kan gøre sig gældende i byggebranchen. Her er resultaterne overført til byggebranchens termer⁵²:

- Leverandører/entreprenører oplever ikke nogen gevinst ved at åbne deres bøger
- Den enkelte part tror ikke på princippet om de åbne bøger
- Leverandører/entreprenører kan ikke levere nøjagtige nok nøgletal i regnskaberne
- Leverandører/entreprenører er bare for at blive udnyttet ved at vise sine regnskaber.
- Leverandører/entreprenører får ikke nok støtte og hjælp af de andre aktører til at forbedre sit økonomisystem
- Parterne kan ikke blive enige om hvordan aftalen omkring de åbne bøger skal udformes.

Jeg tror det er præcis de samme forhold der gør sig gældende i byggebranchen, og igen elementer der falder tilbage på den manglende tillid og definering af partneringgrundlaget, samt forståelsen herfor hos parterne. Med afsæt i ovenstående undersøgelse, virker det som om der særligt i byggebranchen er mange barrierer for optimal brug af åbne bøger.

5.5.6 Rådgivernes rolle

Den sidste problemstilling, som jeg finder i forsøgsbyggerierne konklusioner, er situationen omkring rådgivernes rolle i et partnering byggeri. I et par af byggerierne er det nævnt, at rådgiverne føler sig kørt ud på et sidespor under udførelsen. Det ligger jo netop i partnering konceptet at entreprenøren i langt højere grad tager del og ansvar i udformningen af løsninger, hvilket traditionelt er rådgivernes domæne, så det er nærliggende at forestille sig at nogle rådgivere føler sig lidt udenfor.

Dette er måske ikke et problem i sig selv at rådgiverne ind imellem føler således, men jeg tror at årsagen til nogle af de andre problemer som behandlet

⁵² "Open-book accounting in Networks. Potential achievements and reasons for failure"

ovenfor kan ligge heri. Igen handler det om indstillingen på forandring og på at indtage den lidt ændrede rolle, som ligger i partnering. Flere af rapporterne beskriver hvordan rådgiverhonoraret gennem partnering er blevet reduceret en del, og samtidig mister rådgiverne magt og indflydelse, da de ikke er lige så centrale i projekteringen under udførelsen, som de er vant til. Man kan godt forestille sig at nogle rådgivere har det svært med at arbejde for et koncept som bevirker, at de har en lavere omsætning samtidig med at de mister magt?

Denne problemstilling er svær at løse og handler om en holdningsændring i rådgiverbranchen. Igen er vi tilbage til kulturer og forskydning af magtforhold. Stephen B. Robbins beskriver i "Organizational Behavior" flere årsager til organisatorisk modstand mod forandringer. Her nævner han blandt andet hvordan det kan skabe modstand mod forandringer, hvis der er trusler mod den eksisterende magtstruktur eller mod den sædvanlige ressourceallokering. Ligeledes kan trusler mod ekspertise være årsag til en modstand mod forandringer⁵³. Dette kan være årsagen til at rådgiverne føler som de gør, og i sidste ende have konsekvenser for kvaliteten af partneringsamarbejdet.

Derfor må der ligge en opgave i, at bevise at man gennem partnering kan opnå resultater, der indikerer, at selv om det samlede rådgiver honorar måske nok bliver nedsat gennem partnering, så er partnering en proces der er mere effektiv og som derved giver færre uforudsete udgifter for rådgiverne og en mere smidig proces. Herved kan lysten til at afgive magt og territorium måske virke mere tillokkende. Igen er det incitamentet der er afgørende og drivkraft bag ændringen.

5.6 Delkonklusion

Analysen af resultaterne fra forsøgsbyggerierne tyder på at partnering generelt ikke anvendes i sit fulde potentiale, og at resultaterne med partnering som følge deraf er sparsomme. Der er dog betydelige gevinster at spore i selve

⁵³ Stephen B. Robbins "Organizational Behavior" 1998

byggeprocessen med partnering, mens det er meget svært at finde store forbedringer i kvaliteten af det færdige byggeri.

De fleste af problemerne med partnering ser ud til at bunde i manglende viden og kompetencer hos parterne i at indgå i et partneringsamarbejde, samtidig med at der spores en hvis modstand mod forandring i branchen, som en barriere imod effektiv partneringsamarbejder i den danske byggebranche.

6 Diskussion af problemstillingerne omkring partnering

I dette kapitel vil jeg forsøge at samle trådene fra forrige kapitels analyse, og diskutere resultaterne nærmere.

6.1 Værdien af partnering

Når man kigger på denne rapports resultater, får man først og fremmest lyst til at spørge sig selv, om partnering overhovedet giver nævneværdig værdi i forhold til alle de ressourcer det forbruger. Det er, som sagt, i denne undersøgelse meget svært at få øje på de store forbedringer i slutproduktet, og er det så ikke meget at sætte i værk for så lidt?

Selv om der ikke er forbedringer i kvaliteten i slutproduktet, så er der som konkluderet i kapitel 5 store forbedringer at spore i selve processen, og det har også værdi, den ligger bare et andet sted. Værdien ligger i en mere positiv og smidig proces med alt hvad det fører med sig. Det er let at få øje på at der først og fremmest er økonomi i besparelser i tid og konfliktløsning gennem retslige instanser. Derudover er der en række menneskelige gevinster, såsom øget arbejdsglæde og måske mindre stres med dertilhørende sygdomme og nedsat arbejdsduelighed. Den forbedrede proces tilfører også en øget kvalitet i byggeriet og til branchen, og alene af den grund tror jeg at partnering i en eller anden form har sin berettigelse.

6.2 Mulighederne i partnering

Man finder helt sikkert interesse omkring partnering i forsøgsrapporterne og en generel positiv holdning til de muligheder der ligger her. Når det så er sagt, er det tydeligt at partnering ikke er let og kræver nogle vigtige færdigheder af parterne, samt en holdningsændring i forhold til den måde man plejer at gøre tingene på. Man kunne forestille sig at nuværende finanskrisen måske kunne være den brændende platform, som branchen har brug for, for at kunne udvikle sig yderligere, selv om krisen også på mange måder er med til at forstærke den "onde cirkel".

På baggrund af denne undersøgelse, synes jeg det er rimeligt at påstå at byggeriet stadig har meget at lære omkring partnering. Partnering i praksis fungerer ikke helt optimalt og som tiltænkt. Men derved er det også nærliggende at forestille sig at partnering rent faktisk rummer en masse muligheder, og at der er store værdier at hente både på proces og produkt.

Men forandring er aldrig let og tager tid. Man kunne håbe på at der efterhånden viser sig bedre og bedre resultater med partnering efterhånden som flere og flere får kendskab hertil og erhverver sig bedre erfaringer. Forsøgsbyggerierne viser at øvelse giver resultater. Herved kunne man forestille sig at flere og flere også ville have lyst og blive interesseret i denne samarbejdsform plus udvikling på andre områder.

6.2.1 Opdelt partnering

Som jeg ser det ligger nøglen til et bedre resultat med byggerier i partnering i, at få fagentreprenører og leverandører med i partneringsamarbejdet i en eller anden form. Det er i sidste ende dem, der sidder med vigtig viden og magt til at få færdiggjort byggeriet til tiden i en ordentlig kvalitet. Man må sørge for at deres incitamenter til at udføre arbejdet er store nok.

Det kan godt være, at det er for kompliceret, hvis samtlige parter på et byggeri skal indgå i et fælles stort partnering samarbejde, men jeg kunne forestille mig et fremtidig scenarie hvor totalentreprenører indgår i lignende partneringsamarbejder med alle sine underentreprenører og leverandører sideløbende med det partnering samarbejde han evt. har indgået med bygherre og rådgivere. På den måde kunne nogle af de samme gevinster høstes i den udførende del af arbejdet og hjælpe på den situation som en totalentreprenør der kun er bundet af et partnering samarbejde "opad" i systemet.

6.2.2 Udvidede partnering samarbejder

Et af problemerne i forhold til at indgå i interorganisatoriske samarbejder i byggebranchen er, at der næsten altid er tale om samarbejder af kortere varighed. Herved går man glip af dels gentagelseseffekten og dels taber man

en del af incitamentet for at investere i samarbejdet. Jeg synes, at det kunne være spændende hvis byggebranchen prøvede at arbejde sammen på udvidede måder, således at den samme gruppe firmaer tilbød hele "pakker" af byggeri i partnering på flere byggesager. Samarbejdet på disse byggerier ville i så fald ligne meget mere de IOCM samarbejder, som Cooper og Slagmulder beskriver og måske det var muligt at høste de samme slags gevinster. Ved at arbejde sammen på flere sager, kunne man opnå de kompetencer i forhold til partnering som resultaterne i denne undersøgelse, tyder på er nødvendige

6.2.3 Ny form for partnering?

Når man læser resultaterne fra forsøgsbyggerierne, kan man fristes til at påstå at branchen overhovedet ikke er moden til partnering i sin fuldt udbyggede model. Elementerne omkring øget åbenhed og tillid ser ud til at have slået an og blevet accepteret i forhold til at opnå bedre samarbejde og færre konflikter, men mange af partneringens andre elementer, såsom større indbyrdes afhængighed, åbne bøger og vidtgående incitamentsaftaler virker svære at integrere i byggekulturen som den er i dag. Det virker på mig som om det simpelthen er for kompliceret at gennemføre på nuværende tidspunkt i forhold til byggeriets mange og skiftende parter.

Måske finder man i fremtiden ud af, at den fuldt udbyggede partneringmodel slet ikke egner sig til almindeligt byggeri, men kun til de udvidede samarbejder, som foreslået i forrige afsnit, hvor de samme parter arbejder sammen på flere byggesager. I stedet kunne man forestille sig en ny form for partnering model med reduceret indhold, der bygger på færre samarbejdsprincipper og som egner sig bedre til byggebranchen. Man kunne endda forestille sig at en sådan model ville være nemmere at "sluge" for branchen og dermed langsomt være med til at holdningsændre den, og måske ende med at blive måden man gør tingene på, uden at det kaldes partnering.

7 Hovedkonklusion

Når man betragter de undersøgte 17 forsøgsbyggerier, som er denne undersøgelses datagrundlag, kan man drage nogle konklusioner, som går på et overordnet billede af hvor partnering i byggebranchen befinder sig i dag, samt nogle primære problemområder, som ser ud til at være årsag til at udbyttet af partnering ikke bliver så højt som forventet:

Forsøgsbyggerierne tegner et billede af partnering som værende svært at udfolde fuldt ud i praksis. Det ser ud til at partnering fungerer bedst under projekteringen, men oplevelserne af partnering i udførelsen, er knap så overbevisende, og bærer præg af at folk let falder tilbage i de traditionelle roller.

Når det kommer til øget kvalitet i byggeriet er resultaterne i forsøgsbyggerierne også en smule nedslående, og det er få af byggerierne der melder om øget kvalitet i det færdige byggeri. Det samme gør sig gældende med antallet af mangler og overholdelse af tidsplanen; partnering ser ikke ud til at have nogen nævneværdig effekt i slutproduktet.

Til gengæld er der mere overbevisende resultater i forsøgsbyggerierne, når det kommer til effekten på selve byggeprocessen. Her er der udtalt enighed om at partnering reducerer antallet af konflikter og gør samarbejdet mellem parterne meget bedre og mere gnidningsfrit. Partnering ånden om åbenhed og tillid ser altså ud til at have en god effekt på byggeriet med dertilhørende effekter på økonomien.

De primære problemområder i forhold til partnering skal findes i en manglende forståelse for partnering processen og vigtigheden af at opfylde visse elementer som er en del af partnering konceptet, samt modstand fra forskellige parter i byggeprocessen mod den forandring som partnering repræsenterer med de magtforskydninger der følger heraf:

Udvælgelsen af parterne på projekterne, ser ud til ikke altid at blive prioriteret højt nok, og der udvælges parter, som ikke ønsker eller formår at arbejde i partnering ånden. I partnering er det, om muligt, endnu mere vigtigt end på almindelige byggesager, at udvælgelseskriteriet for samarbejdspartnerne er andet en billigste pris.

Herudover er det et problem at partneringsamarbejdet ikke er godt nok forstået eller defineret af parterne. Det er afgørende, at der bliver afsat tid i starten af et partnering projekt, til at få disse ting på plads inden der egentlig projekteres på selve byggeriet. Det samme gælder for tilliden mellem projekternes parter. Det er noget der løbende må arbejdes på og skal underbygges af en gensidig afhængighed, som bør understøttes af diverse incitamentsaftaler.

Forsøgsbyggerierne tegner et billede af, at denne manglende fokus på bevarelse af tillid og skabelsen af afhængighed, fjerner en del af gevinsten ved partering: De åbne bøger fungerer ikke optimalt i praksis og incitamentsaftalerne glemmes eller der sjuskes med at tænke de rette mål ind i dem.

I forhold til især rådgiverens rolle, peger resultaterne fra forsøgsbyggerierne på at der en mulig problemstilling her, som kan risikere at skabe modstand mod partnering: Rådgiverens rolle reduceres i partering, både hvad angår økonomi og magt, i og med at entreprenørerne i langt højere grad end ved sædvanligt byggeri tager del i projekteringen under især udførelsen. Det kan være svært at arbejde helhjertet for noget der reducerer ens magt såvel som omsætning.

Konklusionen på denne undersøgelse må være at partnering, selv i begrænset form, giver værdi, men at potentialet i partnering er langt større end det sædvanligvis bliver udnyttet. Det virker som om at partnering lige nu er for stor en mundfuld for byggebranchen.

Jeg vil mene, at partnering er kommet for at blive, men at det ikke er sikkert at det i fremtiden findes i sin nuværende form, hvis ikke branchen formår at sadle

lidt mere om og bruge partnering mere aktivt. Kerneelementerne omkring øget åbenhed og tillid, kunne man sagtens forestille sig langsomt blev en integreret del af byggekulturen i Danmark, så man fjernede sig fra den klassiske konfliktkultur og i stedet fik en ny måde "at gøre tingene på".

Måske findes der andre perspektiver i partnering i form af udbyggede byggefællesskaber hvor de samme parter går sammen om at udføre flere byggerier og dermed får glæde af gentagelseseffekten. Eller også skal partneringsamarbejdet opdeles således at totalentreprenøren indgår i et partneringsamarbejde med sine underentreprenører og leverandører parallelt med det han evt. har indgået med bygherre og rådgivere.

Men jeg vil slutteligt påstå, at det altid er nødvendigt at sætte snoren højt hvis man vil opnå forandringer, og at en målsætning og forsøg på at bruge begreberne i partnering, i sig selv kan være med til langsomt at flytte branchen – også selv om resultaterne til at starte med er små.

8 Perspektiver i undersøgelsen

Denne undersøgelse har sat fokus på nogle overordnede problemområder i forhold til partnering i praksis. Fremadrettet kunne det være meget interessant at undersøge alle disse problemstillinger mere detaljeret og med et meget større datagrundlag. Det statistiske aspekt af den her behandlede problemstilling ville være interessant at få med.

Herudover ville næste skridt videre i denne undersøgelse være også at se på sammenhængen imellem data, hvilket denne undersøgelse helt afholder sig fra: Hvor stor opfattes værdien af partnering i forhold på de forskellige parametre som er behandlet enkeltvist i denne opgave, eksempelvis hvorledes værdien af partnering forholder sig i forhold til graden af inddragelse af fagentreprenører eller brugen af incitamentssystemer? Det kunne ligeledes være interessant at se, hvad der vejer tungest af de, i denne rapport, identificerede fokusområder, samt fastslå om der findes andre.

Jeg synes også, at det ville være spændende at forsøge at beregne værdien ved partnering ved at sammenligne byggesager kørt i partnering med "almindelige" byggesager, og forsøge at opgøre den opnåede værdi i kroner og øre. Tal er nemmere at forholde sig til end filosofier, og dette kan måske være med til at bryde nogle af de barrierer ned, som partnering står over for i branchen i dag.

Derudover synes jeg at byggebranchen mangler en lidt mere praktisk orienteret håndbog omkring partnering i praksis som kort og præcist gør opmærksom på, hvad man skal gøre og hvad man skal passe på i forhold til partnering. Et værktøj, som kan bruges i praksis af alle i branchen som er en del af et partnering projekt, og kan hjælpe dem helskindet igennem.

Partnering, i en eller anden form, tror jeg er kommet for at blive, og jeg tror ikke der er tvivl om, at der i de kommende år fortsat vil blive arbejdet med emnet og at antallet af publikationer baseret på praktiske erfaringer vil stige.

Litteraturliste

- R. Cooper and R. Slagmulder: "Supply Chain Development for the Lean Enterprise", 1999
M. Høgsted og I. S. Olsen: "Partnering i byggeriet", 2006
S. P. Robbins: "Organizational Behavior", 1998
Dansk byggeri m.fl.: "Partnering i Praksis", 2005
Erhvervs- og Boligstyrelsen: "Bygherrevejledning", 2003
P. Kajüter, H. I. Kulmala: "Management Accounting Research" - Open-book accounting in Networks. Potential achievements and reasons for failure, 2005

Rapporter

- "Partnering i byggebranchen" – 2008: Maja Bach Rüttel
Byggeriets Evaluerings Center – 2003: "State-of-the-Art Rapport - arbejdsgrupper partnering"
Byggeriets Evaluerings Center: "Bygherrers tilfredshed med partnering"

Forsøgsbyggeris rapporter fra Byggeriets udviklingsfond omkring partnering

- "Blækhuset", Vanløse, 2004
"Sonnegade", 2003
"Søndergaard", Måløv – 3 seniorbofællesskaber, 2004
"Elmehøj og Møllebo", 2004
"Grejsdalsparken", Boligforeningen Østerbro, Vejle
"Gammel Kalkbrænderivej", Københavns Kommune 2003
"Rødlundparken", Harlev 2004
"Dalgasparken" etape 1 og 2, 2005
"Ans Søpark", rapport fra forsøgsbyggeri
"LO Hovedsæde", Havnestaden
"Enghaven Holstebro", 2004
"Gersdorffsgade", Odder, 2006
"Frederiks Allé, Rønde" fase 1 + 2
"Slotholmsgade 12", 2008
"Brøndums Gård", 2006
"Camp Logos" etape 1 + 2, 2007
"Ryhavevej", 2008

Hjemmesider

www.boligfonden.dk

www.byggeevaluering.dk

www.ncc.dk

www.danskbyggeri.dk

www.ebst.dk

Bilagsliste

Bilag 1: Resultater fra forsøgsbyggeriernes rapporter i hovedtræk – Maja Rüttel Spanning

Forsøgsprojekter fra Byggeriets Evalueringsfond

Byggesagens navn	Positive erfaringer	Negative erfaringer	Projektets egen anbefalinger	Observationer
Blækhuset	Gode samarbejdsrelationer	Bygherren ikke nok involveret i forandringen	Læg god vægt på workshops	Udvikling også med systembyggeri og projektweb
	Høj kvalitet i byggeriet		Projektweb godt værktøj til at understøtte partnering	
Sønnegade	Reducering af byggeomkostninger	Stadig mange mangler		Ingen incitamentsaftale - værdi brugt på forbedringer af kvalitet
	Godt produkt	Påbud fra arbejdstilsynet		
	God økonomi /DB			
	Ingen tvister			
Søndergård	Tilfredse beboere	Meget dårlig proces		Tidlig partnering til fast pris
	Godt produkt	Dårlig forventningsafstemning		Misforståelse af partenring
		Ingen styregruppe		
		Inkonsekvent bygherre		
		Dårlig afleveringsproces		
		Mange mangler		
Elmehøj	Projekteringen forløb godt	Under udførelsen røg man tilbage i de gamle roller		Magtkamp mellem entreprenør og rådgiver
		UE'ere ikke inddraget i partering		
		Skuffende resultater i forhold til forventningerne		
		Dårlige personlige relationer		
Grejsdalsparken	God proces	Dyrt byggeri	Alle parter inddrages tidligt	Misforstået partnering
	Optimisme i forhold til at anvende partnering i fremtiden		Bygherre: Skærpet fagtilsyn	
			Bygherre: Kvalitetskontrol	
			Bygherre: Bedre mangelgennemgang	
			Øget brug af kontraktmodeller	
Gammel Kalkbrænderivej	Øget kvalitet	Mange mangler		Manglende tillid
	Øget funktionalitet	Proces ikke målrettet		Sen partnering
	Lærerig proces	Manglende integration mellem projekt og udførelse		
	Konflikter blev løst	Ikke effektiv proces		

Byggesagens navn	Positive erfaringer	Negative erfaringer	Projektets egen anbefalinger	Observationer
	Partneringånden en ressource	Partnering blev brugt som sovepude til at udskyde vigtige beslutninger		
	Godt samarbejde	Dårlig incitamentsaftale - forkerte mål		
		Ikke åben nok økonomi		
Rødlundparken	Overordnet tilfreds bygherre	Bygherre havde håbet på større merværdi	Afsæt ressourcer til tillidsskabende aktiviteter	Trimmet byggeri
	Tid + kvalitet ok		Vælg de rette parter	
	Tilfreds entreprenør		Fagentr. bør inddrages	
	Totalentreprenør tilfreds med DB			
Dalgasparken	God værdi for kunden	Målsætning langt fra opfyldt		Ingen incitamentsaftale
	Gode erfaringer	Dårlig projektledeelse		Tillidsproblemer
	Projekteringen forløb godt	Partnering i udførelsen gik i vasken		
	Godt samarbejde	UE'ere ikke inddraget i parteringånden		
	Færre konflikter	Ingen åben økonomi		
		UE'ere ikke inddraget tidligt		
Ans søpark	Positiv opfattelse af partnering hos entreprenør	P. ikke praktiseret i fuldt omfang grundet modstand fra entreprenøren		Kultur
	Bedre økonomisk resultat for entreprenør	Styregruppen fungerede ikke		Ikke den rette entreprenør - forkerte parter
	Færre konflikter			
LO Hovedsæde	Meget kvalitet for pengene	Dårligere samarbejde	Operationlaisering af partnering modellen	Dårlig kemi relateres til personerne og ikke til partnering.
	God sikkerhed for pengene	Ingen markant ændring	Partneringvejledning	Forkert valg af parter
	Tæt dialog med brugerne	Dårlig kemi mellem visse projektdeltagere		Dårlig incitamentsaftale
	Ingen alvorlige kontroverser	Stor personudskiftning		Problemer med åbne bøger
	Slutresultat i tråd med bygherrens ønsker	Mangelfuld afklaring af projekt på virksomhedsniveau		
		Dårlig integration mellem projekt og udførelse		
		Dårlig tid og økonomi		
Enghaven	Tidlig inddragelse af fagentreprenørerne	Dårlig økonomi - men ok		2 etaper
	Optimisme i forhold til kommende etaper	Store ressourcer er brugt på udarbejdelse af aftalerne		+ Trimmet byggeri

Byggesagens navn	Positive erfaringer	Negative erfaringer	Projektets egen anbefalinger	Observationer
	Bedre samarbejde			
Gerdorrfsgade	Smukt resultat på grund af godt samarbejde	Forsinket byggeri		Incitamentsaftale?
		Partnering i udførelsen gik dårligt		
	Kvalitet herken bedre eller dårligere	Kvalitet hverken bedre eller dårligere		
	Projekteringen gik godt	Rolle- og ansvarsfordelingerne blev ikke fulgt konsekvent under udførelsen		
		Rådgiverne følte sig kørt ud på et sidespor		
Frederiks Allé	Bedre samarbejde	Rolle- og ansvarsfordelingerne blev ikke fulgt konsekvent under udførelsen		Partneringaftalen ikke underskrevet af bygherre
fase1+ 2	Gode erfaringer fra projekteringen	Rådgiverne følte sig kørt ud på et sidespor under udførelsen		Forkerte parter
	Mange gode evalueringsparametrer			Åbne bøger?
				Tidlig partnering
Slotholmgade		Uforudsete hændelser gjorde at incitamentsaftalen aldrig kom i spil		Ikke meget partnering over sagen
				Få brugbare info
				Misforstået partnering aftale
Brøndums gård	Partnering vurderes at have haft stor indflydelse på antallet og karakteren af konflikter	Store forsinkelser grundet dels eksterne forhold men også forhold hos entreprenøren	Fagentr. Inddrages yderligere i projekteringen	Sen partnering
			Bedre håndtering af nøglepersoner der forlader et projekt	Tillidsproblemer
			Projektgruppemøder og styregruppe møder	
			bør i holdes samme dag	
			Evaluering af samarbejdet undervejs	
			Faseopdelt projektering	
			Rådgiver bør også anvendes i udførelsesfasen	
			Brug af beslutningslister - bygherre	

Byggesagens navn	Positive erfaringer	Negative erfaringer	Projektets egen anbefalinger	Observationer
			Drift og vedligehold bør også indgå i kontrakten	
Camp Logos	Godt samarbejde og åben dialog menes at være årsagen til et konfliktfrit forløb	Fagentreprenører ikke inddraget i partnering modellen eller ånden	Fagentreprenører bør inddrages i partnering	Uenighed om den økonomiske risikodeling i aftalegrundlaget
	Tilfredsstillende resultat for bygherre og totalentreprenør		Uenigheder bør løses hurtigt	+ Trimmet byggeri
			Evaluering og korrektioner af samarbejdet skal ske undervejs	
Ryhavevej	God projekteringfase	Mål om højere kvalitet og lavere pris ikke opfyldt		Tidlig partnering
	Færre konflikter	Partnering under udførelsen gik trægt		Sagen gik ikke dårligere end traditionelle byggesager men grundet den store indsats efterlod byggesagen parterne længere fra hinanden end da den startede
		Roller og ansvar blev ikke defineret ordentligt i partneringaftalen		
		Bristede drømme og forventninger ødelagde fremtidige samarbejder		