
Partnering i Byggeriet

F.A.Q.



BYG•DTU

CHRISTIN EGEBJERG
270406

Om dette hæfte og BygSOL

BygSOL initiativet har en vision om at styrke samarbejde gennem læring - og læring gennem samarbejde.

Dette notat er ét af flere formidlingsmaterialer, som omhandler nogle af tidens aktuelle ledelsesprincipper i byggebranchen. Hver for sig kredser hæfterne om kardinalpunktet for alt byggeri: Dét at kunne arbejde sammen med andre.

Hæfterne repræsenterer forskellige perspektiver på ledelse, som alle søger at styrke samarbejdet på byggepladsen – henholdsvis gennem "Partnering", "Kommunikation" samt ledelse af og med "Værdier".

Med henblik på læring er tanken med dette hæfte dels:

- at tage ved lære af de erfaringer, som allerede er gjort i BygSOL
- at lære fra sig igen ved at rejse og besvare de spørgsmål omkring disse temaer, som ligger tættest på byggepladsens organisation

Derfor er det i dette materiale forsøgt at opfylde flere ambitioner:

- at komme rundt om emnerne i en aktuel teoretisk tilgang
- at selektere og vende den aktuelle teori til en relevans for byggepladsens praktikere
- at forenkle stoffet i tilgængelig sprog og form.

BYG•DTU 270406
Christin Egebjerg

Frequently Asked Questions (FAQ) - Ofte stillede spørgsmål om Partnering i Byggeriet

I Danmark har vi altid været gode til at samarbejde i byggebranchen. I forhold til mange andre lande er vores byggeprojekter trods alt præget af megen åbenhed, dialog, tillid og respekt for hinandens indsats.

I andre lande er der langt til et tillidsfuldt samarbejde, og blandt andet herfor har man udviklet en samarbejdsmodel som "Partnering", der til gengæld virkelig går i dybden med barrierer for, at samarbejdet lykkes til fælles glæde og hele vejen til målstregen.

Byggebranchen har jo altid samarbejdet – Så hvad er det nye ved partnering?



Jo, det er rigtigt - Byggeri har jo altid været et stort samarbejde på basis af mundtlige eller skriftlige aftaler og netværk. Der har altid været tæt samarbejde, kommunikation og lokal afhængighed i byggeriet.

I Danmark er vi oven i købet forholdsvis gode til det med åbenhed, tillid og dialog.

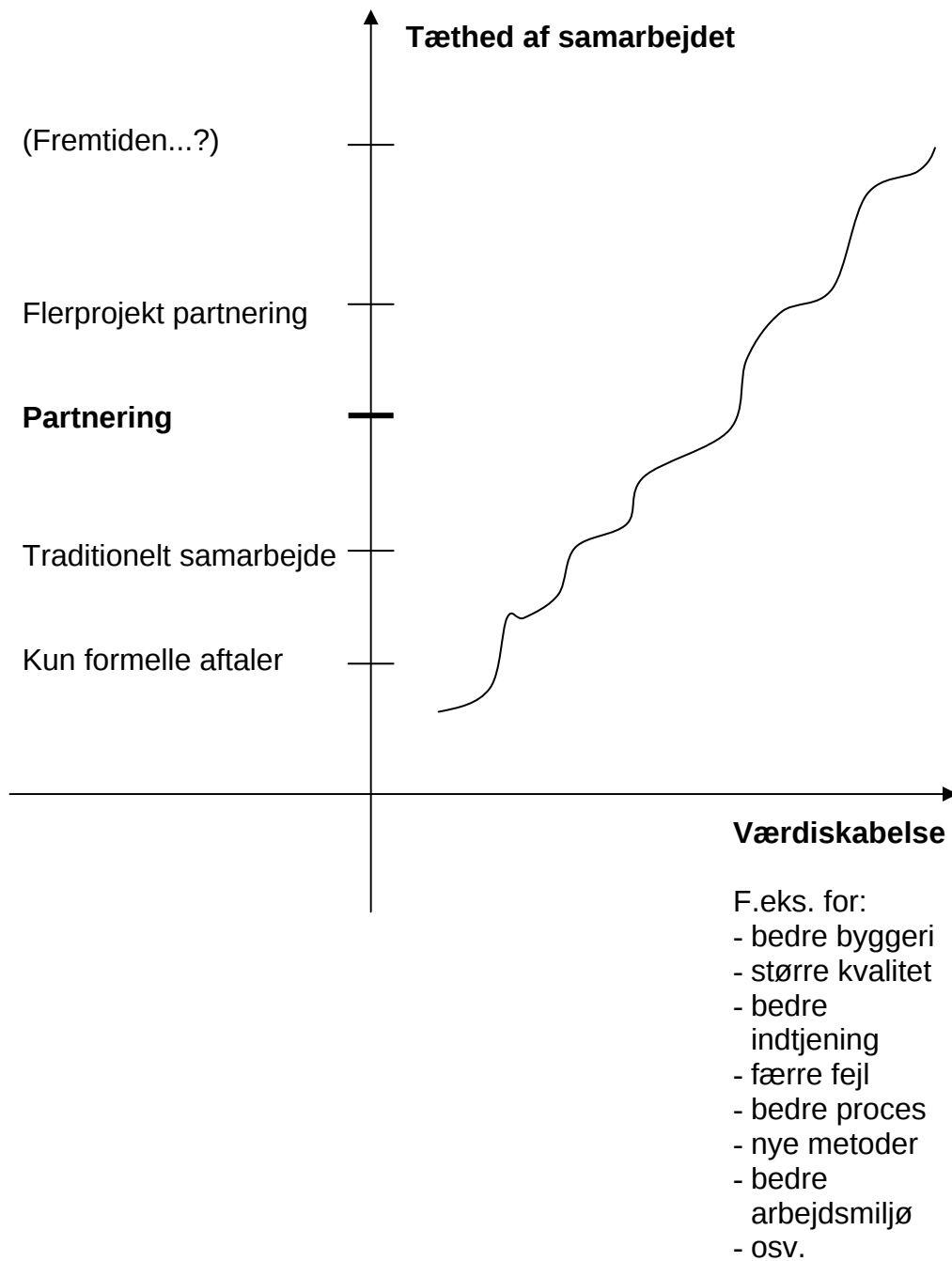
Men der har alligevel også været mange problemer i forbindelse med samarbejdet: Misforståelser, suboptimering, uenigheder osv. I værste fald har disse svagheder medført fejl, kvalitetssvigt, ineffektivitet, tvister og ulykker.

Det nye ved partnering er, at man vedkender sig den gensidige afhængighed og forsøger at tage en fælles styring på den, og at man prioriterer selve samarbejdet så højt, at man respektfuldt kalder hinanden for "partnere" – og taler åbent om problemer og fælles interesser.

Og det hele begynder med underskriften af en "Partneringaftale", som er et tillæg til entreprisekontrakten. Aftalen formulerer rammer og betingelser for samarbejdet. Nogle siger, at man med partneringaftalen har fået "Håndslaget" tilbage i byggeprocessen!

Håbet og visionen for partneringsamarbejdet er, at alle parter kan høste fordele af at hjælpe hinanden til at yde mere. At der opstår en øget værdiskabelse - og at det sker på flere områder, jo tættere samarbejdet fungerer.

Visionen for Partnering:



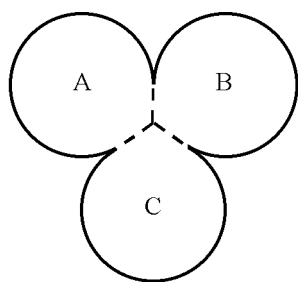
Spørgsmålet er selvfølgelig altid, om den øgede værdiskabelse også står mål med den øgede investering (tid, ressourcer osv.) - og med de utilsigtede følgevirkninger (konflikt, afhængighed osv.)

Men indikationerne fra praksis er rigtig gode!

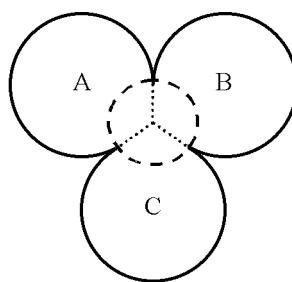
Tanken med partnering er at dyrke en samarbejdsform, som gennem åben og ærlig kommunikation øger den gensidige respekt og tillid mellem parterne. I denne dialog kan man lettere beslutte en række fælles målsætninger - og støtte hinanden i at opnå dem. Mulighederne for konflikter formindskes.

Partnering afhænger især af samarbejdet mellem de mennesker, som virksomhederne stiller til rådighed. Derfor vil der også på forhånd blive stillet spørgsmål til de ansattes samarbejds-kompetencer og erfaringer. Adfærden reguleres mere af holdninger end af regler.

En markant forskel på traditionelle samarbejder og partnering er helhedstanken om byggesagen som "en lille virksomhed". Parternes særinteresser indordnes under den fælles opgave og fælles målsætning - som var byggeprojektet ét selvstændigt firma.



UFORMELLE
PARTNERE



PROJEKT
PARTNERE

Hvad er partnering helt kort fortalt?



Selvom de fleste har hørt om partnering, har der alligevel været praktiseret så mange variationer af begrebet, at der stadig hersker en del forvirring omkring indholdet.

En bredt accepteret definition på partnering er:

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

Partnering er altså ikke en ny entrepriseform. Det er en tillægsaftale til selve entreprisekontrakten, som fastlægger rammer og værktøj for samarbejdet.

Parterne er:

- Bygherre, rådgivere og entreprenør som et minimum
- Aftalen bør endvidere omfatte alle betydende udførelsesfaglige kompetencer (eks.: råhus, komplettering, vvs, ventilation og el samt evt. betydende leverandører af præfabrikerede dele)
- Enhver leverandør, bruger eller interessent kan i princippet omfattes af partneringaftalen

Nøglebegreber for partnering er:

- Enighed om **fælles målsætninger** (- f.eks. fordeling af økonomiske gevinster, arbejdsmiljømål o.l.)
- **Dialog, tillid og åbenhed** (- f.eks. åbne regnskaber, workshops m.v.)
- **Tidlig inddragelse af parternes kompetencer** - f.eks. inddrages entreprenørens viden om udførelse allerede i projektets tidlige planlægningsfaser

Og hvad er så anderledes i processen med partnering fremfor traditionelt samarbejde?



I stedet for kun at tale om, at der er barrierer ved ethvert samarbejde...så prioriterer man bevidst at gøre noget for at nedbryde dem, samtidig med at man holder sig de fælles styrker for øje.

Der er ikke noget mystisk i de elementer, der ligger i tankegangen. Det er jo helt almindelig sund fornuft at sætte sig sammen, før samarbejdet går i gang og lige drøfte opgaven for at finde ud af, hvordan alle kommer bedst muligt frem til resultatet.

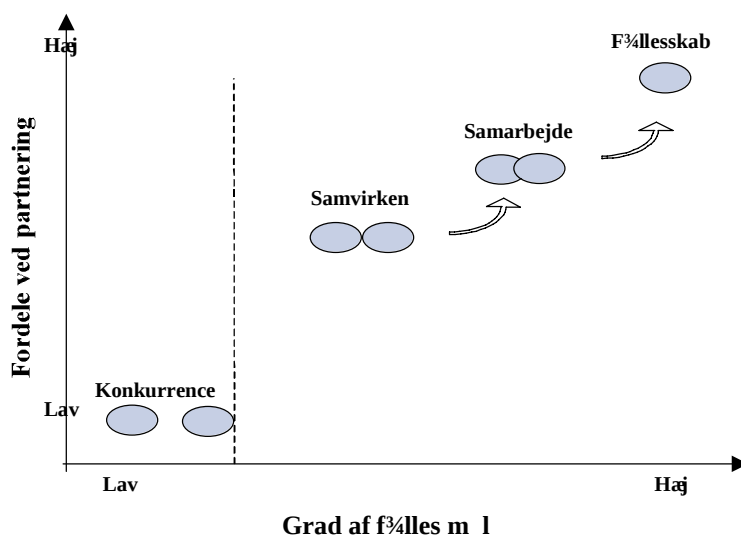
Helhedstænkningen – Byggesagen som én virksomhed

At samarbejde er at fokusere på helheden. I de fleste partneringaftaler er indbygget værktøj, som kan understøtte samarbejdet om *helheden*.

Ligesom hvis byggesagen er en selvstændig "virksomhed" med sin egen "bestyrelse" (styregruppe) og "årsregnskab" (nøgletal), som den bliver målt og vurderet på.

Herunder at alle har indblik i regnskabet i en "virksomheds" fælles økonomi (åbne kalkulationer).

Og at der bliver sørget for teambuilding i "virksomhedens" organisation (workshops) samt konfliktløsning, som hvis det var en almindelig virksomhed, hvor man også gerne fremover skulle kunne se hinanden i øjnene.



Værktøjsskabe til virksomheden:

Partneringaftaler forbindes typisk med en værktøjsskabe af elementer, som kan styrke samarbejdet på forskellig vis. Hvordan den enkelte aftale ser ud i praksis, er parternes eget valg. Den kan netop tilpasses til den aktuelle byggesags forudsætninger og mål (eksempelvis tid, økonomi, omfang og kompleksitet).

Eksempel på værktøj:

- en skriftlig **aftale** om partnering
- en **styregruppe** som følger partneringprojektet
- workshops, som først slutter, når problemet er løst

Aftalen

Underskrift af en skriftlig aftale er som et "håndslag" på, at man vil arbejde efter de aftalte principper.

Styregruppen

Der etableres ofte en Styregruppe, som har det overordnede ansvar for, at partneringaftalen efterleveres.

I forlængelse af tankegangen om byggeprojektet som en "virksomhed" kan den tænkes som "Bestyrelsen" for byggesagen.

Opgaverne kan være at sikre:

- optimalt samarbejde
- overholdelse af målsætninger
- sparring og inspiration til medarbejderne
- opbakning fra øverste ledelse
- støtte til løsning af evt. uenigheder

Workshops

Workshops adskiller sig i formen fra traditionelle byggemøder ved:

- deltagerne er ligeværdige parter i snakken
- tanker og ideer udveksles i åbenhed
- der gives god tid til drøftelser
- målet er at opbygge tillid
- målet er at opnå bred enighed (win-win løsninger)

Gennem hele forløbet af en byggesag kan der efter behov afholdes flere workshops med forskellige deltagere og forskellige formål. Mødeformens åbne dialog med plads til alle styrker teamkulturen.

Den centrale workshop afholdes *før* indgåelse af partneringaftale

Dagsordenen kan være drøftelse af f.eks.:

- parternes fælles målsætninger
- parternes individuelle succesmål
- indhold af partneringaftalen (f.eks. åbne regnskaber, risiko, incitamenter, nøgletal m.v.)
- organisering i de forskellige faser
- inddragelse af brugere eller andre interessenter

- barrierer for samarbejdet – og hvordan de overkommes
- metoder til håndtering af evt. uenigheder
- osv.

Fælles målsætninger

Det er et væsentligt led i skabelsen af partnerskabet, at man tidligt aftaler fælles målsætninger for byggesagen. De kan f.eks. indeholde økonomi, kvalitet, tid, godt samarbejde, arbejdsmiljø m.v. Den indledende workshop er et passende tidspunkt at understøtte det gode samarbejdsklima ved at arbejde med de fælles målsætninger. Evt. andre målsætninger for de enkelte parter fremlægges også på den indledende workshop, så de øvrige parter kender og forstår dem.

De udførendes medvirken i projekteringen

De udførendes medvirken i projekteringen kan medføre en række fordele. Projektet bliver mere udførelsesegnet, risici ved udførelsen minimeres, sparerunder minimeres eller undgås m.v.

Jo flere udførende led, som inddrages i partneringaftalen, jo større fordele kan opnås. Herved forøges dog koordineringsindsatsen!

Partneringsamarbejdet bør videreføres fra projekteringen til udførelsen. Eksempelvis ved fælles byggepladslogistik og planlægning (som ved Trimmet udførelse), som kan inddrage formand, sjakbajser og håndværkere i partneringsamarbejdet.

Dette er dog en meget ressourcekrævende proces, som bygherren ofte vil overveje, om han skal overlade til entreprenøren.

Åbne regnskaber m.v.

Partnering er en løbende dialog om at finde de bedste løsninger fra design til ibrugtagning. For at kunne vælge de bedste og billigste løsninger, bliver det nødvendigt at kende til baggrund og konsekvenser for de enkelte valg – herunder åbenhed om priskalkulationer, bygherrens budgetter m.v.

Åbne kalkulationer indebærer f.eks., at entreprenører fremlægger det totale prisgrundlag, herunder eventuelle aftaler om rabatter og bonusordninger med materialeleverandører og –grossister.

Pris og afregningsform kan aftales på forskellige måder, f.eks.:

- fast pris for udførelsesaftalen aftales efter projektering (f.eks. bygherrens maksimale ramme)
- udførelsen gennemføres i regning (med en af bygherren fastsat maksimal ramme)

Bonus og incitament

Brug af incitament kan sikre, at parterne arbejder ud fra fælles økonomiske interesser. Ordningen kan modvirke suboptimering fra de enkelte parter, fordi man belønnes i fællesskab. Der udløses altså en eller anden form for præmie til alle implicerede, hvis samarbejdet lykkes om f.eks. at minimere spild, undgå ulykker, spare ressourcer eller andet.

Incitament

Økonomiske eller kvalitative gevinster for *alle parter* ved opfyldelsen af de fælles mål (f.eks. deling af besparelse ved effektivisering).

Økonomisk incitament ved fast pris på udførelsen	Deling af besparelser mellem bygherre, projekterende og udførende
	Deling af resten efter beløb afsat til uforudsigelige udgifter
Økonomisk incitament ved regningsarbejde med targetpris eller maksimal ramme	Resultatorienteret dækningsbidrag ved regningsarbejde
	Incitamentpulje deles efter opfyldelse af nøgletal/benchmarks

Bonus

Bygherren betaler *en part* et beløb ved opfyldelsen af et defineret mål, uden at bygherren selv opnår direkte gevinst (evt. fordelt til flere parter efter en fordelingsnøgle for de implicerede), f.eks.:

Sikkerhedsbonus	Belønning for høj sikkerhed og sundhed på byggepladsen (- typisk 0,5 – 2 % af den pågældende entreprisekontraktsum)
Kvalitetsbonus	Belønning for ingen/få mangler ved aflevering
Tidsbonus	Belønning ved tidligere aflevering (- kan deles i to puljer udløst dels ved mellemterminer og dels ved mangelfri aflevering)
Besparelsesbonus	Belønning for forslag til besparelser

Uenigheder og konfliktløsning

Der opstår uenigheder - også ved partneringsamarbejder! Uenigheder skal løses i lyset af et fortsat arbejde, og uden at der opstår tabere.

Partneringaftalen kan indeholde en plan for, hvordan man vil håndtere uenigheder. Karakteristisk søges de løst ud fra de *fælles interesser* – frem for ud fra spørgsmålet om, hvem der har "ret" eller "magt".

Værktøj til konfliktløsning kan f.eks. være:

- Beslutningstrappe (Først forsøges konflikten løst inden 24 timer af entreprisemedarbejdere på niveau 1. Hvis det ikke lykkes, flyttes den op til projektledelsen på niveau 2, hvor den skal løses inden 5 arbejdsdage. Hvis de heller ikke kan løse konflikten, flyttes den op til niveau 3, styregruppen, som vil forsøge at undgå en Voldgiftssag).
- Et konfliktløsningsforum (Dispute Review Board), som udtaler sig om uenigheder på meget store projekter, inden der tages evt. skridt til syn og skøn/voldgift)
- Foregreben tvistløsning (Voldgiftsnævnet udnævner en "opmand", som giver sin opfattelse af uenigheden. Herefter er det frivilligt, om parterne vil enes om at anvende den løsning)
- Mediation - En proceskonsulent (mediator) guider parterne hen imod løsninger, som de selv foreslår og tager ansvar for. En konfliktløsningsmodel, som harmonerer godt med partnering. Dette kan være en rigtig god model, når den bruges rigtigt.
- Hvis disse værktøjer alligevel ikke rækker, falder aftalen selvfølgelig tilbage på bestemmelserne i AB 92/ABT 93 og ABR 89.

Partneringaftalen kan også indeholde retningslinier for, hvordan man fremsætter krav om f.eks. ekstrabetaling eller modkrav. Formålet er at forebygge de alt for firkantede, skriftlige krav og i stedet fremme dialog og vind-vind løsninger.

Hvad med al den snak om at blive målt og vejret – og måske fundet for let til at kunne deltage i et partneringprojekt?



Ligesom i EU direktiverne giver den nye Tilbudsindhentningslov mulighed for at anvende formen "Økonomisk mest fordelagtige

tilbud". Dermed kan der nu vælges entreprenør på basis af andet end prisen.

Det er derfor nærliggende at evaluere entreprenøren på basis af hans "Partneringkompetencer", f.eks.:

- samarbejdsevner
- kompetencer til at bidrage i projekteringen
- beslutningsevner
- evner til at optimere sikkerhed og sundhed på byggepladsen

Der findes metoder for en vægtning af partneringkompetencer blandt de bydende entreprenører.

Ved større projekter kan vægtningen ved modellen "Økonomisk mest fordelagtige tilbud" eksempelvis se således ud:

Eksempel:

- **Pris** vægtes med 50-60 %, efter hvor godt tilbuddet rammer bygherrens targetpris – og hvor der også belønnes med ekstra point for at byde med en lavere pris.
- **Projektoptimering/Alternative tilbud** vægtes med 20-30 % - og giver et billede af entreprenørens projekteringsevner
- **Organisation og CV'er** vægtes med 15-25 % - for nøglepersonernes samarbejdskompetencer – og omfatter også underentreprenører og deres nøglepersoner
- **Arbejds miljø** vægtes med 10 % - og vurderes på baggrund af entreprenørens ulykkesstatistik i forhold til landsgennemsnittet, medarbejdernes uddannelse i sikkerhed samt konkrete forslag til sikkerhed og sundhed på det aktuelle projekt.

Desuden kan tilbudsgiver evalueres for:

- hvordan underentreprenører og håndværkere inddrages og engageres i partneringprocessen
- i hvor høj grad kompetencer er uddelegeret
- hvordan bonus distribueres ud til ansatte og underentreprenører med henblik på at stimulere samarbejde og sikkerhed på byggepladsen.

Det kan måske lyde krævende... Men dertil kan man sige, at når man så endelig har kvalificeret sig og er kommet indenfor i fællesskabet, er belønningen også en høj grad af beføjelser i en procesledelsesform, der bygger på uddelegering, tillid, selvkontrol og måling af faktiske resultater – frem for kontrol og magthierarkier.

Nøgletal og "karakterbog"

De statslige bygherrer er forpligtet til brug af nøgletal, som skal registreres ved gennemførelse af et byggeri.

For at blive udvalgt til f.eks. et OPP-byggeri (Offentligt-Private partnerskaber), skal de udførende aflevere en "karakterbog" fra tidligere byggerier med nøgletal vedrørende:

Overholdelse af tidsfrister

- relativ afvigelse mellem planlagt og faktisk udførelsestid (før og efter mangelafhælpning)

Kvalitet / mangler

- antal mangler (klassificeret efter alvor) og udbedringer (målt ved arbejdstimeindsats hertil)

Arbejdsmiljø

- ulykkesfrekvens (anmeldte ulykker pr. arbejdstid)

Effektivitet / produktivitet

- arbejdstimer pr. m2
- værditilvækst i kr. pr. arbejdstime

Pris

- pris pr. m2 i relation til forventet pris
- ændringer i projektets pris fordelt efter årsag

Kundetilfredshed

- bygherrens tilfredshed med byggeprocessen

I visse sammenhænge kritiseres OPP for ikke at kunne betale sig i forhold til, hvor ressourcekrævende proceduren er – medmindre der er tale om virkeligt store byggeprojekter med en høj grad af gentagelseeffekt, hvor man på sigt kan drage nytte af investeringen.

I andre sammenhænge omtales OPP og nøgletallene som begyndelsen til en vigtig udvikling, hvor entreprenøren i højere grad overtager det tidligere bygherreansvar for en professionel og effektiv styring af byggeprocessen.

Under hvilke omstændigheder er partnering en særlig god idé – og hvornår er det ikke?



Plus

Det kan især være en fordel at have en partneringaftale, hvis der er:

- Usikkerhed omkring prisdannelsen, som er ønskeligt at afklare med de udførende tidligt i processen

- Kompliceret byggeri (f.eks. med mange tekniske funktioner), hvor det er ønskeligt at afklare problemer og løsninger i tæt samarbejde mellem alle parter
- Ønske om en kort udførelsesperiode, hvor det er en fordel at tænke løsninger så tidligt som muligt og samarbejde om at optimere tidsplanen
- Ønske om høj grad af brugerinddragelse, som med fordel kan styres i workshops m.v.

Minus

Det kan være en mindre god idé eller udelukket med partnering:

- Hvis prisen skal dokumenteres ved tilbudsindhentning
- Hvis udformningen allerede ligger meget fast, så der ikke er så meget mere at blive enige om
- Hvis projektet er forholdsvis lille, kan partnering blive for ressourcekrævende

Findes der så forskellige modeller for partnering – Og hvad medfører de i praksis og på byggepladsen?



Tidlig partnering

”Tidlig partnering” betyder, at alle parter inviteres ind i samarbejdet på et tidligt tidspunkt – dvs. før den egentlige projektering.

Ved tidlig partnering vælges de udførende med henblik på at deltage i projekteringen med ekspertise om udførelsesprocesser, materialer m.v. for at gøre projektmaterialet så bygbart som muligt.

Fordele:

- Alle kompetencer er til rådighed fra begyndelsen, hvilket giver bedre mulighed for løbende at optimere løsningerne. Især med deltagelse af de udførende bliver det lettere at gøre tegningerne udførelsesvenlige og løsningerne bygbare.
- Der er bedre mulighed for at opbygge dialog, teamfølelse og fælles ansvar for slutresultatet

Udfordringer:

- Bygherrens, rådgivernes og entreprenørens roller og ansvar skal defineres præcist for at forebygge misforståelser og konflikt

- Det er væsentligt at sikre, at partnerne indgår som ligeværdige, for at samarbejdet skal give mening
- De mange møder kan virke tidskrævende for alle parter i forhold til, hvordan det kortsigtede udbytte opleves

Tidlig partnering kan forekomme ved såvel Total- som hovedentrepriser (- eller parterne kan vælges som et team):

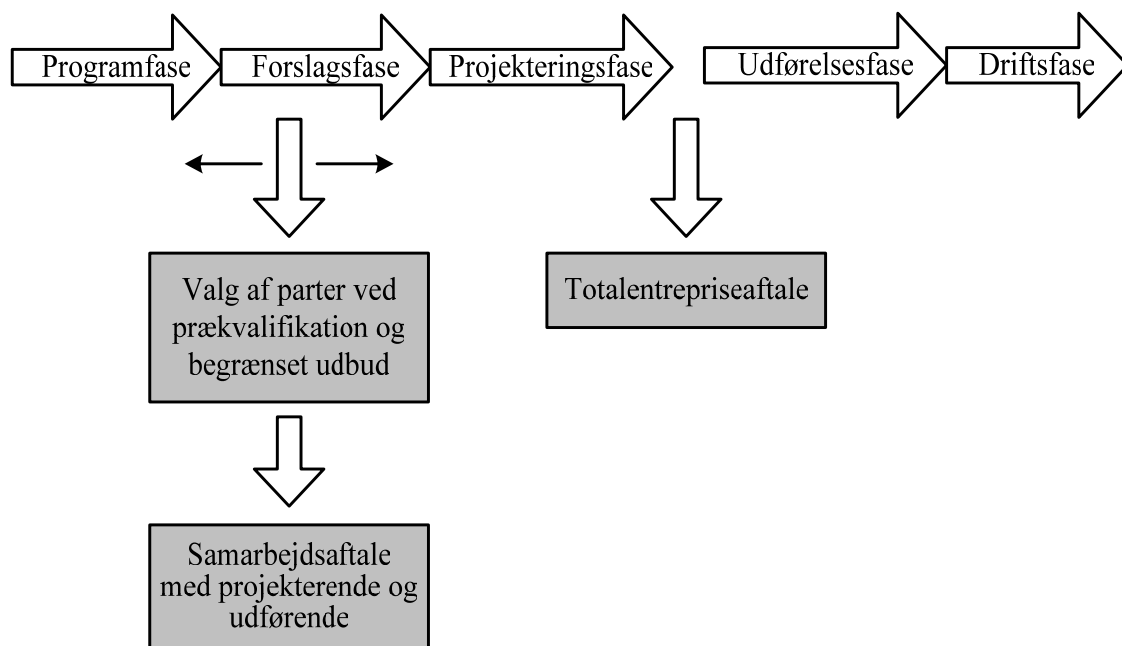
Totalentreprise

Tidlig partnering i totalentreprise kan forløbe således:

- Bygherren udarbejder byggeprogram og udbudsbetingelser
- Deltagere udvælges i begrænset udbud
- Udbudsmaterialet vedlægges udkast til partneringaftale
- De bydende udarbejder tilbud, som kan indeholde oplæg til partneringsamarbejdet
- Der vælges totalentreprenør ud fra "økonomisk mest fordelagtige tilbud". Partneringaftalen indeholder typisk bygherrens budgetramme og med retningslinier for brug af åbne kalkulationer, herunder forhold vedrørende indkøb af komponenter og materialer.
- Der indgås en partneringaftale mellem bygherre og totalentreprenør, de betydende underentreprenører og rådgivere.
- Der sker en projektering og pristilpasning med deltagelse af parterne i samarbejdet.
- a). Hvis samarbejdet omkring projekteringen lykkes (- så omfang, økonomi og tid kan overholdes), indgås udførelsesaftale. Partneringaftalen gælder til aflevering.
- b). Hvis samarbejdet om projekteringen derimod ikke kan lykkes, kan parterne udtræde mod compensation fra bygherren. Bygherren kan da vælge at gå videre med projektmaterialet i et andet forløb.

Underentreprenører, som ikke indgår i partneringaftalen, vælges efter tilbudsreglerne.

Rådgiverne er underordnet totalentreprenøren. Men det er vigtigt, at partneringaftalen sikrer, at rådgiverne alligevel deltager fuldt ud i partneringsamarbejdet (f.eks. i styregruppen) for at kunne udveksle viden og forebygge problemer.

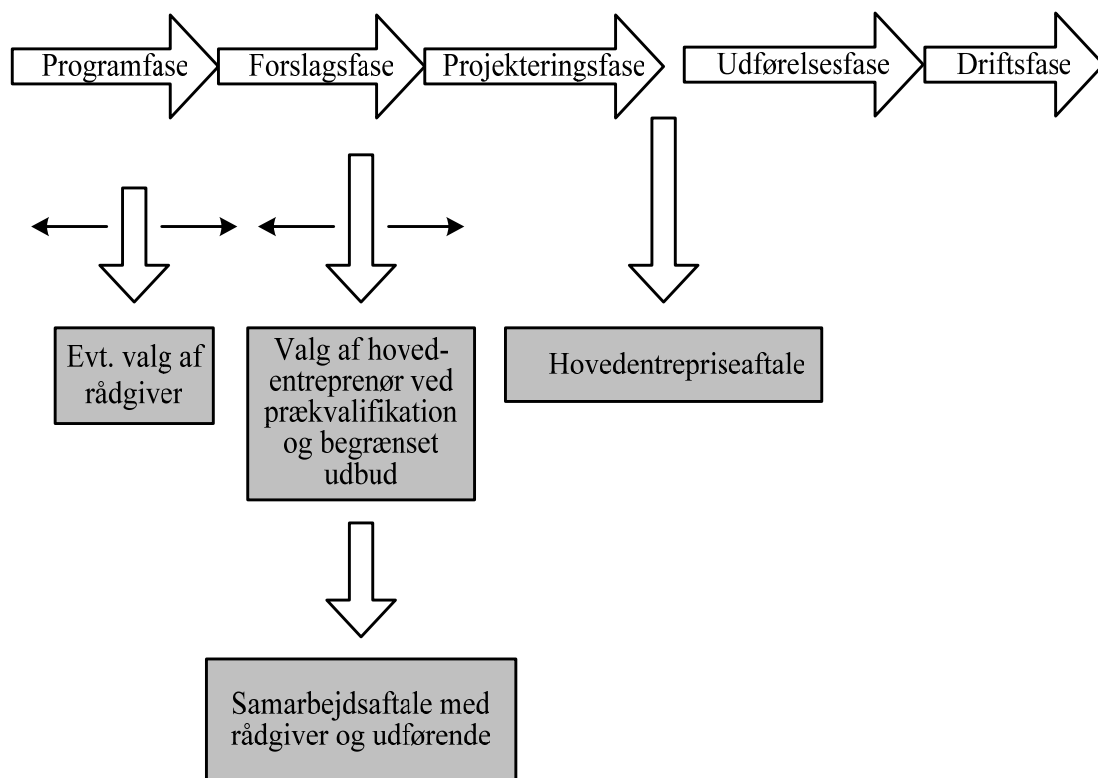


Partnering ved totalentreprise

Hoved- eller storentreprise

Tidlig partnering i hovedentreprise kan forløbe således:

- Udbud gennemføres på programaterialet – først udbud af rådgivningen og dernæst udbud for at vælge de udførende.
- Rådgivere vælges i begrænset udbud efter prækvalifikation og efter økonomisk mest fordelagtige tilbud. Ved vurdering af ansøgernes egnethed lægges vægt på referencer og kompetencer i forbindelse med partneringsamarbejder.
- Det anbefales tilsvarende at vælge hoved- eller storentreprenører efter prækvalifikation og i begrænset udbud.
- De bydende udarbejder tilbud, som kan indeholde forslag til løsninger og oplæg til partneringsamarbejdet.
- Pris indgår med en procentvis vægtning som underkriterium i økonomisk mest fordelagtige tilbud.
- Der indgås en partneringaftale mellem bygherre, rådgivere og hoved- eller storentreprenører. Ved hovedentreprise inddrages de betydende underentreprenører.
- Der sker en projektering/pristilpasning med deltagelse af bygherre, rådgivere og udførende.
- a). Hvis samarbejdet omkring projekteringen lykkes (- så omfang, økonomi og tid kan overholdes), indgås udførelsesaftale. Partneringaftalen gælder til aflevering.
- b). Hvis samarbejdet om projekteringen derimod ikke kan lykkes, kan parterne udtræde mod kompensation fra bygherren. Bygherren kan da vælge at gå videre med projektmaterialet i et andet forløb.



Partnering ved hovedentreprise

Sen partnering

"Sen partnering" betyder, at de udførende først inviteres ind i samarbejdet sent – dvs. efter at dispositionsforslag/projektforslag ligger fast.

De projekterende rådgivere er altså valgt først. Sen partnering kan således forekomme ved såvel Fag/stor- eller hovedentrepriser.

Fordele:

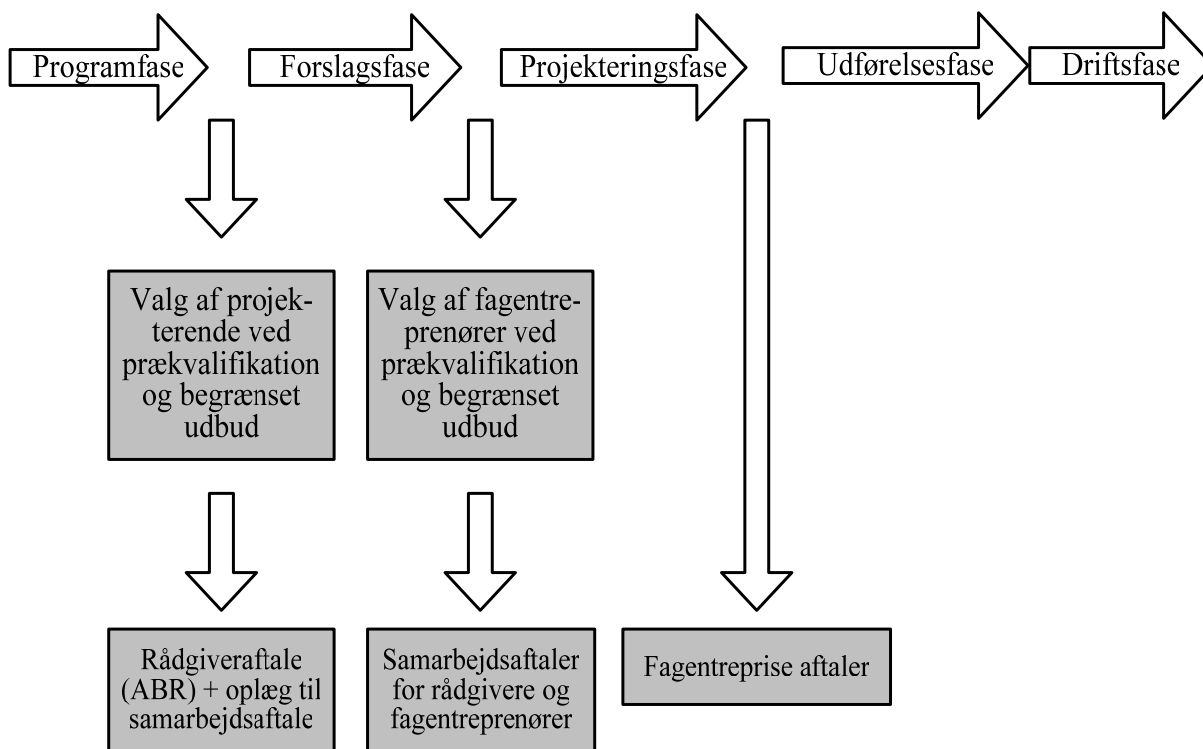
- Entreprenøren har stadig mulighed for at yde sparring til rådgiverne under detailprojekteringen – og kan prissætte projektforslaget

Udfordringer

- Det kan være lidt vanskeligere at integrere entreprenøren i samarbejdet end ved tidlig partnering – herunder at opbygge en teamfølelse om projektet
- Den relevante viden er ikke altid til rådighed, når de principielle beslutninger skal træffes.

Sen partnering i hoved- eller fagentreprise kan forløbe således:

- Det anbefales igen at vælge såvel rådgivere som udførende efter prækvalifikation og i begrænset udbud
- Der lægges vægt på ansøgernes referencer og kompetencer i forhold til partneringsamarbejder
- Udbudsmaterialet ved sen partnering vil være rådgivernes udarbejdede forslag, tilbudsbetinger og oplæg til partneringaftale. Der kan endvidere udarbejdes beskrivende mængdefortegnelser.
- De bydende hovedentreprenører udarbejder tilbud, som kan indeholde forslag til optimeringer af projektet og oplæg til partneringsamarbejdet
- Der tildeles efter økonomisk mest fordelagtige tilbud, hvor prisen indgår som underkriterium med en procentvis vægtning såvel som forslag til projektoptimeringer, miljøledelse og oplæg til partneringsamarbejdet
- Der indgås en partneringaftale mellem bygherre, rådgivere og hovedentreprenør samt betydende fagentreprenører
- Det er vigtigt at få inddraget også hovedentreprenørens underentreprenører i selve partneringsamarbejdet
- Der sker en projektering/pristilpasning med deltagelse af bygherre, rådgivere og udførende.
- a). Hvis samarbejdet omkring projekteringen lykkes (- så omfang, økonomi og tid kan overholdes), indgås udførelsesaftale. Partneringaftalen gælder til aflevering.
- b). Hvis samarbejdet om projekteringen derimod ikke kan lykkes, kan parterne udtræde mod kompensation fra bygherren. Bygherren kan da vælge at gå videre med projekt materialet i et andet forløb.



Partnering ved fagentreprise

Hvordan den valgte partneringmodel folder sig ud i virkeligheden, påvirkes selvfølgelig af mange uforudsigelige faktorer. Blandt andet vil forløbet jo afsløre, hvor gode de andre parterers reelle partnering-kompetencer egentlig er.

Det lyder tidskrævende og besværligt... Kan partnering overhovedet betale sig? – Og for hvem...?!



Partnering indeholder mere et håb end et løfte om indfrielse af gensidige fordele.

Men fra praksis hører man tilbagevendende positive erfaringer med partnering. Når det lykkes, siges effektivitetsbesparelserne at ligge omkring 5-20 %.

Bygherren står i dag til at høste de fleste fordele ved partneringsamarbejdet – men er på den anden side også den, som skal være drivkraft og løbe risikoen for, at det ikke lykkes efter forventningerne.

I næste ombæring har alle parter muligheden for fordele af mere hensigtsmæssigt arbejdsklima med færre fejl og konflikter – og i sidste ende også at få del i et økonomisk overskud, som kan blive resultatet af den bedre proces for alle.

Derfor er der også udviklet systemer med økonomiske incitamenter som f.eks. deling af overskud for at motivere resultaterne.

De mest almindelige er, at bygherren afsætter et sted mellem 2-5 % af det totale budget til incitamenter og bonusser:

Det vil være naturligt at forvente, at disse systemer bliver yderligere udviklet fremover.

I det sidste udførende led skulle fordelene ved det tidlige samarbejde især kunne mærkes i mere udførelsesvenligt byggeri, fordi entreprenørens kompetencer har været inddraget i projekteringen. Ligeledes skulle samarbejdet omkring et bedre arbejdsmiljø også gerne slå igennem på selve pladsen.

Generelt kan man sige, at jo flere deltagere i selve partneringsamarbejdet, des større muligheder for at opnå de fordele, som samarbejdet kan medføre.

På den anden side øges behovet for koordinering og styring også med flere deltagere – og det giver også udslag i økonomien.

	Fordele/muligheder	Ulemper/risiko
Bygherren	Sikrere styring af økonomi og kvalitet Besparelser uden at sænke kvaliteten Løbende udvikling med mulighed for indflydelse på processen Fokus på projektets anvendelse og værdi i et langsigtet helhedssyn	Alle parterers forhands interesser medtaget i projekteringen kan sprænge budgettet Kræver kompetencer at gennemskue løsninger i forhold til pris Entreprenøren får negativ indflydelse på valget af kvalitetsniveau
Entreprenør	Udførelsesegnet projekt Sikker tilbudskalkulation Tidligere håndtering og forståelse for problemer	Øgede tilbuds-omkostninger Risiko for at miste opgaven Kræver viden og indsigt i rådgiverens fagområde
Rådgiver	Entreprenør-erfaringer og priser inddrages tidligt i projektet Optimering af kvalitet og pris i åben dialog med bygherre og entreprenør Mindre risiko for omprojektering Lavere udbuds-omkostninger	Manglende konkurrence og tidlig inddragelse af udførende kan fordyre projektet med reduceret designfrihed som følge Umiddelbart større udgifter til projektstyring og mødeaktivitet

		Rollen som bygherrens mand udviskes
Alle	Bedre samarbejdsklima, større tilfredshed Færre udgifter til diskussion og tvister	Øgede omkostninger til administration

Er det ikke kun de helt store byggeprojekter, som har fordel af partnering?



For nogle af de mindste byggeprojekter vil det blive for ressourcekrævende med workshops, styregruppe osv.

Men mange af principperne kan alligevel med fordel tænkes ind i et hvilket som helst samarbejde – f.eks. blot det at tale åbent om fælles interesser i at få samarbejdet til at glide bedre og en plan for at løse uenigheder.

Eksempelvis egner partnering sig glimrende til involvering af brugerne, som vi i fremtidens samfund forventer at se en stigende, aktiv involvering af. Brugerne kan være repræsenteret i de styrende grupper og inddrages aktivt i procesforløbet.

Det afhænger selvfølgelig også af karakteren af det enkelte projekt, om partnering er det rigtige værktøj for bygherren til at skabe værdi for sit projekt.

Fra offentlig side hersker stor entusiasme omkring en fremtidig udbredelse af de såkaldte OPP projekter (Offentligt-Privat Partnerskab).

Entreprenørbranchen har på sin side været ude at klage over, at politikerne måske ikke har gjort sig klart, hvad der skal til i forhold til volumen og gentagelseeffekt, for at investering og risiko ved at udvikle system og organisation omkring OPP kan betale sig hjem.

Det lyder jo meget sympatisk med partnering – Men hvad så med de rå markeds kræfter, laveste pris, konkurrence fra udlandet...?



Den danske byggebranche sammenligner sig hele tiden med udviklingen i andre brancher og lande.

Desværre har der i de seneste mange år været en dårlig udvikling med manglende produktivitetsstigning i byggeriet set i forhold til andre brancher og udlandet.

Der kan selvfølgelig nævnes mange årsager – men et tilbagevendende tema er byggebranchens problemer med at samarbejde og kommunikere indbyrdes.

En anden årsag er bl.a., at der findes stadig flere fejl og mangler i det projektmateriale, som kommer ud på byggepladsen. I mange tilfælde forstår håndværkerne ikke, hvad der er tegnet - fordi det måske er gået for hurtigt med tegningen – eller måske fordi den er udført af akademikere uden den håndværksmæssige baggrund, som arkitekter og ingeniører havde i tidligere tider.

Der er brug for mere udførelsesvenlige tegninger og projektmateriale. Derfor er det nyttigt at inddrage entreprenørens kompetencer i langt tidligere faser af processen i den åbne og ærlige dialog, som kendetegner en god partneringproces.

Eksemplet med byggetegningerne er et godt billede på, at de fordele, man tænker at opnå gennem partneringsamarbejde, knytter sig til at optimere processen i mellemrummet mellem virksomhederne.

Gennem tiden er der lavet mange forsøg med optimeringer og effektiviseringer indenfor den enkelte virksomheds rammer.

Som noget nyt ønsker man derfor at trimme den store del af værdiskabelsen (og værditabet), som kan opstå mellem virksomhederne. Her regner man med at finde oversete gevinster, som kan forbedre økonomi, arbejdsforhold, metoder og produkt for alle parter.

Fra "Projekt nye Samarbejdsformer" har Erhvervs- og Boligstyrelsen i marts 2002 udarbejdet en evalueringsrapport af 7 partneringprojekter i Danmark, som angiver besparelser på mellem 5 og 20 % bedre indtjening til entreprenørerne, aflevering til tiden og ingen tvister i en række af projekterne.

Tilsvarende positive meldinger hører man fra byggefolk, som arbejder med partnering i det daglige både i Danmark og i udlandet. Mange udtaler sig om "behageligheden" ved den nye arbejdsform og omgangstone. At man kan slappe af i trygheden ved at vide, at alle spiller på samme hold.

Det heldige er, at vi hurtigt er blevet forholdsvis gode til partnering i Danmark - Samarbejde, ligeværd, åbenhed og tillid ligger naturligt i vores kultur.

Så selvom vi for nylig har hentet et begreb som partnering fra USA, der har benyttet det i 25 år – er det alligevel amerikanerne, som taler om "den skandinaviske model", når de skal lade sig inspirere til at forbedre samarbejdet på deres egne projekter.

Og hvad så, når det er blevet hverdag også for partnering – og alle igen forsøger at skrabes mest til sig selv indenfor de nye rammer?



Risikoen eksisterer jo altid for, at gode hensigter falder tilbage på mere egoistiske principper – specielt i knap så gode tider, eller hvis der opstår uforudsete problemer, eller hvis den personlige kemi ikke er så god på et projekt.

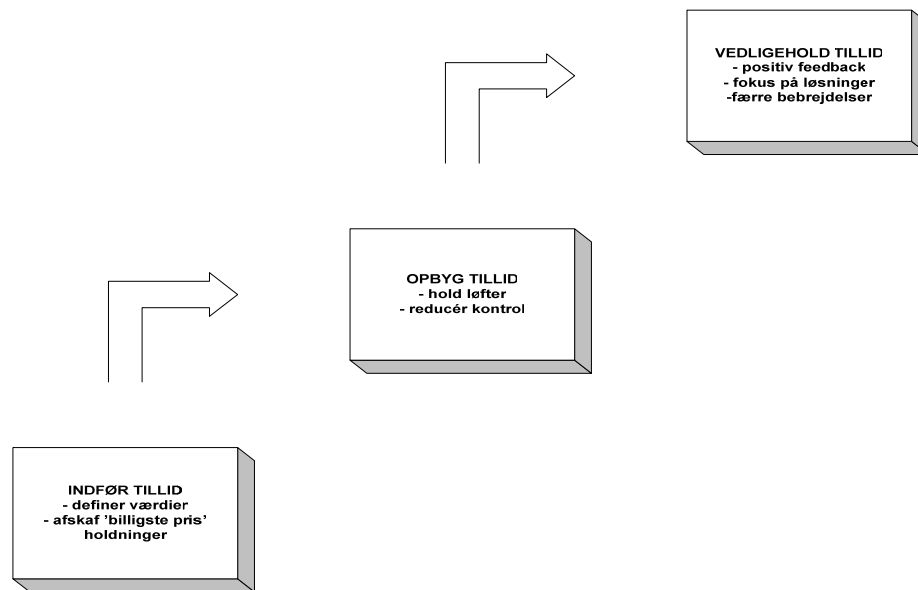
Indbygget i partneringprincippet ligger dog, at det gode samarbejde vil "overleve" – i den forstand, at samarbejdspartnerne vil blive valgt i prækvalifikation igen en anden gang og drage fordel af de tidligere opbyggede erfaringer, tillid og samarbejdsmønstre.

Der er allerede nu en opmærksomhed på, at det næste, der skal udvikles, er teamets kompetencer i forhold til at kunne samarbejde. Herunder:

- en vurdering af samarbejdsevner i alle lag af organisationen f.eks. via CV'er og psykologiske test ved tilbudsgivning fra entreprenører, formænd og andre nøglepersoner
- arbejde med at udvikle personlige kompetencer hos teamet – f.eks. via samarbejdskurser, coaching, netværksdannelse m.v.
- ændret organisering for at fremme læring og vidensdeling – f.eks. via mere uddelegering til selvstyrende grupper/sjak, jobrotation m.v.

Tanken om strategiske eller langsigtede partnerskaber vinder frem i byggeriet, hvor mulighederne er store for at lave alliancer - f.eks. mellem bygherrer, arkitekter og systemleverandører om helt nye produkter.

Den slags samarbejde fordrer selvfølgelig, at parterne kan mødes i samme tillidsfulde ånd til det ene projekt efter det næste. Derfor bliver der ikke plads til, at den enkelte forsøger at lave numre med de øvrige... Så bliver der nok hurtigt sagt "tak for dansen"!



Kan partnering så ændre hele branchens kultur – eller er det bare endnu et buzz-word?



Konkurrencen skærpes i alle brancher - og byggeriet er ingen undtagelse! Kravet om fornyelse og vækst er vel næsten en "naturlov"...

Sikkert er det, at verden bevæger sig, og så bliver også byggeriet nødt til i det mindste at forsøge noget nyt hele tiden.

Det er nok naturligt, at der er debat omkring partnering. Det er ikke første gang, at byggebranchen præsenteres for nye, smarte ledelsesværktøjer, som er hentet fra en eller anden eksotisk industri (– flyindustrien, militæret, japanske bilfabrikker...)

Ofte er positive resultater med eksperimenterende byggerier diffuse og svære at måle på det enkelte byggeri eller for den enkelte deltager. Man kan tænke, at det bare var tidskrævende, besværligt og forvirrende – og til hvilken nytte?

Så der er en naturlig skepsis over at skulle være de første, der lægger arbejdsdage til nye samarbejdsmetoder.

Det kan være svært at gennemskue, at der måske alligevel på længere sigt blev rokket en lille smule ved kulturen i byggebranchen - og at der trods alt blev indført lidt bedre rutiner omkring eksempelvis kvalitet, arbejdsmiljø, logistik, metoder, uddannelse osv.

Det store spørgsmål ved forandringer er jo altid risikoen for at gøre mere skade end gavn, fordi man ikke kan forudsige alle konsekvenser.

Men det er en almindelig accepteret opfattelse blandt byggeriets parter, at partnering kan blive katalysator for etablering af ny samarbejdskultur i sektoren, som gør op med mange af de problematiske forhold, som eksisterer i dag.

Netop nogle af de kulturelle forhold, som partnering forsøger at lægge arm med, omtales også som værende de sværeste barrierer for, at partnering kan lykkes.

Især kan tre temaer kaste grus i partneringprocessen på alle niveauer:

- manglende tillid
- dårlig kommunikation
- udskiftninger på "holdet"

Oftest hører man om vanskeligheder med at have tillid til hinanden. At fortiden stadig kaster skygger ind i de nye samarbejder. Det er jo også en naturlig konsekvens af, at et byggeprojekt hidtil netop har været et "projekt" – hvor parterne mødes på startlinien for på målstregen at skilles og gå hver til sit for at tælle pengene derhjemme... Det kan næsten kun føre til suboptimeringer og interne kampe.

Så selvom man nu forsøger at mødes i plenum et godt stykke før startskuddet lyder, og selvom man løber på samme stafethold, er der alligevel en dybt groet skepsis og nervøsitet for, at nogen spænder ben eller stikker af med stafetten...

Det er svært at komme til livs, og tillid og tryghed vil formentligt først rigtigt rodfæstes med nye generationer, som kommer med andre forventninger.

Kommunikation og tillid er nært forbundne begreber. God kommunikation kan opbygge tillid. Og tillid kan omvendt få kommunikationen til at glide lettere.

Byggebranchen slås med flere spørgsmål her. Kommunikationen har altid været vanskelig mellem forskellige faggrupper med forskellige faglige sprogkulturer. Det kan skade både respekt og tillid i samarbejdet, og fordommene kan blive svære at overvinde.

Rigtigt svært er forholdet mellem udførende, arkitekter og rådgivere, som ofte sidder med stor geografisk afstand og forsøger at kommunikere via en byggetegning, som man har helt forskellige faglige indfaldsvinkler til.

Ikke mærkeligt, at mange aktører i byggebranchen har haft oplevelser, som har skadet tilliden.

Og når man nu endeligt har arbejdet længe med at opbygge tillid og etablere god kommunikation i et partnering-teambuilding forløb, så kan der opstå den ikke usædvanlige situation i byggebranchen, at centrale personer i samarbejdet pludselig skal videre på nye byggeopgaver, og der står et helt nyt menneske, som skal finde sin plads på et indforstået hold.

Derfor stilles der ofte krav i en partneringaftale om, at nøglepersoner ikke må skiftes ud undervejs.

Partnering forandrer selvfølgelig ikke i sig selv branchens arbejdsmetoder – men der er en bred tendens til at bakke op om en udvikling, der støtter principperne i partnering.

Ikke mindst har tilbudsloven åbnet nye muligheder med "Økonomisk mest fordelagtige tilbud" for bl.a. at prioritere leverandører ud fra deres kvalitative egenskaber.

Og med kravene om OPP (Offentligt-Privat Partnerskab) skal de statslige bygherrer systematisk vurdere, om der skal bygges i partnering ved hvert eneste byggeprojekt. Herunder er de forpligtiget til at registrere nøgletal, som måler på samarbejdets succes ved gennemførelse af byggeri, og som følger leverandørerne som en karakterbog.

Det er endvidere regeringens ønske, at partnering også breder sig i kommunerne.

Så, hvad kan vi lære af det? - Og hvad bliver mon det næste efter partnering?



Opfattelsen af, hvad der er "god ledelse", har til alle tider og i alle generationer været i udvikling og vil nok altid være det.

Ikke alle udviklingstrin har været lige heldige. Men alle forsøg har nok alligevel haft deres egen betydning og indflydelse for en større udvikling. Forsøgene er forhåbentlig vejen mod mere hensigtsmæssige måder at bygge på for alle involverede parter – og for et bedre resultat, som vi jo alle er brugere af på et eller andet niveau.

For eksempel var der allerede fra slut 1980'erne megen snak om, at byggebranchen, ligesom industrien, skulle samarbejde i joint-ventures konstellationer - for med samlede kræfter at opnå større tyngde og faglig bredde på de store markeder. Men erfaringerne fra joint-venture viste, at der manglede et redskab til at håndtere vanskelighederne ved selve samarbejdet mellem organisationerne.

Det kunne let komme til at tage op mod et år at få samarbejdet til at fungere mellem de mennesker, som skulle drive værket. Partnering har siden midten af 1990'erne leveret meget af det værktøj, man savnede dengang.

Historien om Partnering er meget kort fortalt, at man i US-Army Corps of Engineers i begyndelsen af 1980'erne arbejdede med grundlæggende ledelsesprincipper for at kunne imødekomme organisatoriske konflikter.

I 1990'erne tog den engelske regering initiativer mhp. udvikling af byggesektoren for at reducere omkostningsudvikling bl.a. gennem konflikthåndtering. Herunder var Latham-rapporten (1994) en milepæl for fokus på bedre samarbejde og ændrede roller i byggesektoren.

I årene, der fulgte, har man diskuteret og efterprøvet forskellige modeller for partnering, således at den version, vi oplever i dag, er den såkaldte "3. generations partnering".

Men det er nok også stadig en lidt tung og tidlig version af partnering, vi ser udfolde sig i dag. Og der er stadig svagheder i forhold til at integrere menige medarbejdere på byggepladsen.

For at tilgodese netop byggepladsen kan partnering med fordel kombineres med Trimmet Byggeri (dansk variant af lean construction), som det f.eks. er set i "DR-modellen", hvor man bl.a. har afskaffet skurene til fordel for fælles kontorer og kantine for alle. Ved Trimmet byggeri er der særlig fokus på byggepladsforhold, koordinering og faciliteter, sikkerhed, sundhed og uddannelse.

Partneringprocessen hjælpes ofte på vej af facilitatorer, som med professionelle teknikker omkring teambuilding, coaching, konfliktløsning og styring af regelmæssige workshops kan sætte turbo på samarbejdet og føre de gode hensigter ud i virkeligheden.

Partnering har også mange sammenfald med værdibaseret ledelse, som går godt i tråd med tanken om at arbejde med tillid, kommunikation og fælles mål på tværs af alle skel - samarbejde frem for kontrol og styring. Det er et værktøj, som ligeledes støtter motivation, engagement og dedikation til teamet, som et afgørende kriterium for et vellykket samspil.

Man kunne godt forvente, at der i de kommende år vil opstå en *forfining* af mange af de gennemgående begreber for partnering:

- *dialog, teambuilding og konfliktløsning* hvor mange konsulenter og kursusudbydere nok vil udvikle bedre redskaber til at sætte handling bag ordene
- *kontrakter og incitamentordninger*, hvor man sikkert kan forvente en præcisering og udtænkning af nye, specifikke modeller

- Værdiaspektet kunne man forestille sig i fremtiden blev sat mere i system, så det blev nemmere at diskutere prioriteringer i forhold til hele byggeriets levetid.

I fremtiden vil vi formentlig opleve en opbrydning af de traditionelle entreprisestrukturer – og opleve nye kombinationer og opdelinger af byggesagens elementer i forskellige entrepriseformer.

Man vil i stigende grad opleve driftskontrakter blive indgået samtidig med byggektrakter, og man vil opleve udbudsformen ”det totaløkonomisk mest fordelagtige tilbud”, fordi fremtidens brugere vil efterspørge totaløkonomi.

Og der vil med partnering opstå nye grænser for, hvornår projektering flytter over til entreprenører og producenter.

Endelig er der nok ikke tvivl om, at partnerskaberne for mange aktører vi udvide sig til ”strategiske partnerskaber”, hvor optimeringen i mellemrummet mellem virksomhederne vil blive mere avanceret og langsigtet.

I et strategisk partnerskab er der ofte en større langsigtet gevinst at hente på at takke nej til den kortsigtede og mindre gevinst. Det kræver en højt udviklet tillid mellem parterne at turde lave en fælles investering på kort sigt i troen på, at samarbejdet også kan bestå, til præmien kan høstes.

Langsigtede fordele kan være omkring:

- effektivisering – eks. via gentagelser, fælles indkøb e.l.
- koncept – eks. udvikling af nye metoder omkring IT e.l.
- innovation – eks. nye produkter, materialeudvikling e.l.
- proces – eks. bedre samarbejde om logistik, byggetegninger
- marked – eks. et specialiseret marked, udlandet e.l.

Fra mange sider rådes bygherrer i dag til at hjælpe med at ”holde liv” i deres leverandører – frem for den kortsigtede gevinst ved at presse dem for meget. Af den grund rådgiver partneringskonsulenter ofte bygherrer til at øremærke en incitamentpulje til initiativer, der kan udvikle leverandørvirksomheden positivt og langsigtet – f.eks. til uddannelse. På den måde kan den professionelle bygherre opbygge et netværk af mere faste samarbejdsparter, som man altid kan vende tilbage til i tillid og fælles forståelse.

I ”Vision 2020 – Byggeri med mening” har en række af byggeriets store aktører lagt hovederne sammen for at beskrive deres vision for fremtidens byggeri. Essensen af deres tænkning er, at byggeri først og fremmest skal give mening for brugerne og for samfundet.

En del af vejen til dette mål beskrives gennem en mere konkurrencedygtig byggesektor, hvor det er mere reglen end undtagelsen, at de involverede virksomheder har arbejdet sammen mange gange tidligere i forskellige variationer af strategiske partnerskaber efter opgavens karakter.

Findes der gode eksempler på, at det er lykkedes?



Byggeriets Evalueringscenter udførte i 2004 en spørgeskemaundersøgelse blandt en række partneringsprojekter i Danmark. Resultaterne af de 101 indkomne svar viste bl.a.:

Undersøgelsen sammenlignede også succeskriterier mellem partneringsprojekter og traditionelle projekter, hvor partnering fremhæves som lige så god, bedre eller meget bedre på samtlige spørgsmål – her listet efter graden af positiv erfaring med partnering:

1. stemning mellem projektets nøglepersoner
2. håndtering af eventuelle konflikter
3. muligheder for at tilpasse bygherrens ønsker
4. inddragelse af brugere
5. inddragelse af bygherren i opgaveløsning
6. inddragelse af relevante faglige spidskompetencer i planlægning
7. opfyldelse af bygherrens ønsker indenfor de aftalte rammer
8. opnåelse af tilfredsstillende økonomisk resultat for alle parter
9. en høj kvalitet i forhold til prisen (value for money)
10. overholdelse af den aftalte pris
11. undgåelse af fejl og mangler ved aflevering
12. undgåelse af problemer efter aflevering
13. overholdelse af tidsfrister
14. godt arbejdsmiljø og sikkerhed på pladsen
15. opførelse med respekt for omgivelserne
16. fremskaffelse af tilstrækkelig information om drift og vedligehold

Samme undersøgelse viste i øvrigt også, at det er almindeligt med et eller flere tiltag for at inddrage håndværkerne i partnersamarbejdet. "Trimmet byggeri" (med ugeplanmøder blandt sjakbajser/formænd) er det hyppigst anvendte efterfulgt af fælles byggepladslogistik (med koordinering af materialetransport og oplagring).

Det er selvfølgelig tankevækkende, at de mest beskedne fordele er opnået i forhold til arbejdsmiljø, brugere og det omgivende miljø. Fokus har ligget hos bygherrens behov i disse tidlige erfaringer med partnering. Man kan håbe, at det med træningen vil lykkes at få samlet op på flere forhold i partneringsorganisationerne.

Og hvordan ser sådan en partnering-aftale typisk ud?



Indholdsfortegnelse:

1. Aftalens baggrund og formål
2. Fælles målsætninger
3. Overordnet økonomi
4. Overordnet tidsplan
5. Byggeriets omfang og kvalitet
6. Partneringsamarbejdets organisering og proces
7. Parternes ydelser og arbejdsopgaver i Partneringprocessen
 - 7.1 Bygherren
 - 7.2 Rådgiveren
 - 7.3 Entreprenøren
8. Incitamenter og bonus
 - 8.1 Besparelser
 - 8.2 Tidsbonus
 - 8.3 Sikkerhedsbonus
9. Opsigelse og ophævelse af aftalen
10. Håndtering af konflikter
 - 10.1 Uoverenstemmelser
 - 10.2 Opmand
 - 10.3 Voldgift
11. Brug af nøgletal

Bilag A: Partneringsamarbejdets organisering og proces

Referencer/henvisninger:

En litteraturliste opdateres jævnligt på Erhvervs- og Boligstyrelsens hjemmeside: www.ebst.dk

Vejledning i Partnering, Erhvervs- og Boligstyrelsen, 2004

Brug af partnering i Danmark – en dokumentation af byggebranchens brug af partnering, Byggeriets Evalueringscenter, 2004

Bygherrers tilfredshed med partnering, Byggeriets Evalueringscenter, 2004

Partnering – Håndbog for Bygherrer, Knud Erik Busk, 2003.

Fra Partnering ABC – En håndbog for bygherrer, MT Højgaard

Arbejdspapir, Bygherrer skaber værdier, Kompetencer, videndeling og partnering, Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2005

State-of-the-Art Rapport – Arbejdsgruppe partnering, Byggeriets Evalueringscenter, 2003

Partnering i Praksis - Vejledning i partnering, Dansk Byggeri, Foreningen af Rådgivende Ingeniører, Danske Arkitektvirksomheder, TEKNIQ, okt. 2005

Vision 2020 – Byggeri med mening, Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2006

Projekt Nye Samarbejdsformer – Slutrapport, Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2002

“The blind men and the Elephant”

Den amerikanske poet John Godfrey Saxe (1816-1887) skrev følgende digt på basis af en gammel, indisk fabel.

It was six men of Indostan
To learning much inclined,
Who went to see the Elephant
(Though all of them were blind),
That each by observation
Might satisfy his mind

The First approached the Elephant,
And happening to fall
Against his broad and sturdy side,
At once began to bawl:
“God bless me! but the Elephant
Is very like a wall!”

The Second, feeling of the tusk,
Cried, “Ho! what have we here
So very round and smooth and sharp?
To me ’tis mighty clear
This wonder of an Elephant
Is very like a spear!”

The Third approached the animal,
And happening to take
The squirming trunk within his hands,
Thus boldly up and spake:
“I see,” quoth he, “the Elephant
Is very like a snake!”

The Fourth reached out an eager hand,
And felt about the knee.
“What most this wondrous beast is like
Is mighty plain,” quoth he;
“ ’Tis clear enough the Elephant
Is very like a tree!”

The Fifth, who chanced to touch the ear,
Said: “E’en the blindest man
Can tell what this resembles most;
Deny the fact who can
This marvel of an Elephant
Is very like a fan!”

The Sixth no sooner had begun
About the beast to grope,
Than, seizing on the swinging tail
That fell within his scope,
"I see," quoth he, "the Elephant
Is very like a rope!"

**And so these men of Indostan
Disputed loud and long,
Each in his own opinion
Exceeding stiff and strong,
Though each was partly in the right,
And all were in the wrong!**

Moral:

So oft in theologic wars,
The disputants, I ween,
Rail on in utter ignorance
Of what each other mean,
And prate about an Elephant
Not one of them has seen!

