

## Projekt Værktøjskassen Teamleverance, Projekt A/S

Nærværende datablad udgør evalueringen af udviklingen og afprøvningen af Værktøjet Teamleverance – Projekt A/S, der er en del af Projekt Værktøjskassens tema 2: Nye samarbejds- og entrepriserformer.

Udviklingen og afprøvningen af de tre værktøjer "Team Leverance – Projekt A/S", "Teamrådgivning" og "Teamentreprise" under tema 2 er foretaget i perioden 2000 til 2006 med fælles afrapportering februar 2009.

Værktøjet Teamleverance – Projekt A/S er oprindeligt udviklet under overskriften "Projekt Nye Samarbejdsformer fælles med Projekt Entrepriserformer" og havde til formål at fokusere på det helt tidlige valg af samarbejdspartner, herunder nyttiggøre entreprenørens viden i forbindelse med registrering/forundersøgelsen af en ejendom.

Undervejs i forløbet er der dog sket en glidning i den oprindelige opdeling mellem de tre projekter,

hvorfor det er vanskeligt at trække en stringent, rød tråd mellem de oprindelige afprøvningsparadigmer og udviklingsrapporter, samt den endelige afrapportering.

Teamleverance – Projekt A/S fokuserede dog oprindeligt på at inddrage udførelsessiden i udviklingsprogrammet Projekt Værktøjskassen, idet hidtidige projekter havde været rådgiverinitierede.

Ideen var således at afprøve en partneringsmodel i forbindelse med renoveringen af en beboelsesejendom og således udbygge erfaringerne med den indledende værdiskabelsesproces med fokus på at dyrke kunde/leveranceteam relationen.

Projektet blev gennemført på Ejendommen A/B Bjerringhus i København i samarbejde mellem NCC Danmark, DOMUS arkitekter, AB Bjerringhus, Københavns Kommune, Byfornyelse København og NIRAS A/S.

## Værktøjets udgangspunkt

Hvor værktøjsafprøvningskerne for Teamrådgivning og Teamentreprise, som nærværende værktøj er baseret på, i projektoplægget beskrives at være rådgiverinitierede, er udgangspunktet for Teamleverance at inddrage udførelsessiden i udviklingsprogrammet. Entreprenørens viden skal således nyttiggøres i form af et tidligt samarbejde mellem udførende og projekterende for herigenem at kvalificere projektmaterialet og dermed også gennemførelsen.

Jf. det oprindelige afprøvningsparadigme var følgende forsøgs-elementer indeholdt i projektet:

- At arbejde med kulturelementet, hvor alle parter forpligter sig i forhold til et "Projekt A/S."
- At opstille værdigrundlag og gennemføre værdistyring ud fra dette.
- At udvikle kunderelation i forhold til leverance-teamet.
- At arbejde med åben økonomi.
- At udarbejde en konceptbeskrivelse for samarbejdsmetoden.
- At gennemføres tilfredshedsundersøgelser.
- At varetage indførelse af industriens logistik- og planlægningsværktøjer.

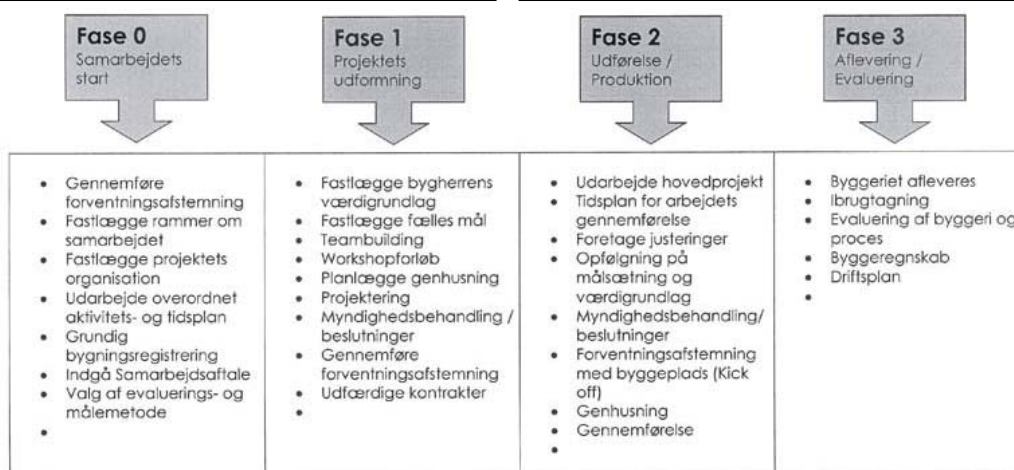
## Byggeleverance fra A-Z

Værktøjet "Teamleverance" arbejder med at gennemføre længerevarende relationsbaserede samarbejdsformer, som det kendes fra fremstillingsindustrien, til forskel fra de samarbejdsformer som byggeriet traditionelt er baseret på, hvilket argumenteres at være transaktionsbaserede.

En transaktionsbestemt aftaleform beskrives at være baseret på ydelse, tid og økonomi uden formulering af fælles mål, incitament, samarbejdsrelationer og regler for samarbejde.

Denne relationsbaserede A-Z varetagelse af den "totale byggeleverance" søges imødekommet ved gennemførelse af en firefaset samarbejdsmodel bestående af:

- Fase 0: Etablering af samarbejdsaftale
- Fase 1: Projektudformning med workshopforløb jf. Projekt Værktøjskassens generelle workshopmodel.
- Fase 2: Udførelse og opfølgning på værdigrundlag fra fase 0 og 1.
- Fase 3: Aflevering og evaluering af proces og produkt.



## Relation til Teamrådgivning, Teamentreprise og Værktøjskassen generelle procesmodel

Værktøjet "Teamleverance" ses som den samlede udmøntning af Værktøjskassens generelle procesmodel, herunder som en overbygning på værktøjerne Teamrådgivning og Teamentreprise. Værktøjet søger at integrere følgende elementer: 1) Trimmet Projektering 1: Design, 2) Trimmet Projektering 2: Leverance og 3) Trimmet Udførelse.

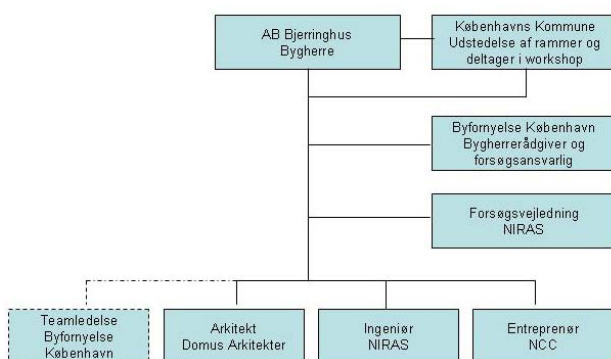
Slutrapporten beskriver dog primært resultatet af arbejdet med værdidesignet og værdileverancen i projekteringen med ikke i udførelsen, idet der redegøres for, at "...værdileverancen i udførelsen findes beskrevet i tidligere værktøjskasserapporter, nemlig rapporten om 'Trimmet Udførelse [...]' og i de deri udviklede og afprøvede værktøjer 'Trimmet Planlægning' og 'Logistik og Materialestyring'." (s. 16).

# Afprøvningen

## AB Bjerringhus

Værktøjet Teamleverance, Projekt A/S er afprøvet på ejendommen AB Bjerringhus, beliggende Julius Blomsgade 43-49/Stefansgade 31, 2200 København N. Projektet omfattede sammenlægning af lejligheder (fra 46 til 28), etablering af nye køkkener og bad/toilet, samt en række øvrige bygningsændringer.

Organisation: AB Bjerringhus, Teamleverance



## Afprøvningsens resultater

Følgende resultater fra afprøvningen peges der på i slutrapporten:

- Selvom projektet viste sig at rumme et antal udfordringer, så lykkedes det at opnå en god afsluttende dialog internt i leveranceteamet, hvor man lykkedes med at fordele en del af de økonomiske krav, der var rejst i forhold til bygherren internt i leveranceteamet.
- Dialogen med bygherren, forløb på et ordentligt niveau.
- I relation til løsningen af disse udfordringer virkede teamleverancetankegangen fint, ligesom det lykkedes at skabe et godt produkt til kundefladen, mens processen der ledte frem til dette kunne have forløbet mere optimalt særligt i forhold til den interne design- og produktionsproces i leveranceteamet.

I den samlede vurdering af afprøvningsens gennemførelse argumenteres AB Bjerringhus projektet at have givet et "meget tilfredsstillende" resultat i forhold til emnet "Nye samarbejder og roller i forhold til myndighederne." Det fremstår dog uklart på det foreliggende grundlag som beskrevet i slutrapporten, hvordan denne konklusion er fremkommet.

## Afprøvningsens forløb

Teamleveranceprojektet blev gennemført på en dispensation fra udbudsreglerne, og der blev fra start etableret et leveranceteam med såvel bygherrerådgivnings-, rådgiver- og entreprenørkompetencer i alle projektfaserne.

I lighed med forløbet i "Teamentreprise" og "Teamrådgivning" lå også i denne byggesag Projekt Værktøjskassens generelle procesmodel til grund for gennemførelsen, hvilket vil sige, at tre halvdagsworkshops med deltagelse af to til fire beboere, kommune, forretningsfører/bygherrerådgiver, rådgivere på arkitekt og ingeniørsiden samt entreprenøren.

Modsat intentionerne, blev der ikke anvendt metoder og værktøjer til Trimmet Projektering i færdigprojekteringen og til Trimmet Udførelse i udførelsesfasen i dette projekt. Dette må betegnes som stærkt problematisk i forhold til formålsbeskrivelsen.

## Afprøvningsens konklusioner

Specifikt i forhold til afprøvningen af "Teamleverance" konkluderes det, at det i de indledende faser af projektet lykkedes at få alle aktører i leveranceteamet til at arbejde imod at tilfredsstille bygherrens behov bedst muligt inden for de givne rammer. Dette viste sig imidlertid mindre vellykket i udførelsesfasen. Specielt argumenteres den nye "rollebesætning" at være svær at udfylde og fastholde gennem alle projektets faser. Især i forhold til ansvarsfordeling var der uklarheder og dermed problemer.

Denne konklusion harmonerer med det generelle billede af alle tre afprøvninger under "Nye samarbejds- og entreprisereformer", hvor følgende samlede vurdering af fordele og ulemper ved "Teamrådgivning", "Teamentreprise" og "Teamleverance" opsummeres:

- At de tidlige procesoplevelser har været positive.
- At det produkt, der i sidste ende er kommet ud af projekterne i form af det endelige bygværk har haft et værdiindhold over gennemsnittet sammenlignet med den gennemsnitlige byfornyelsessag.
- At det er i processiden i de senere mere produktionsrettede faser, det i enkelte tilfælde har haltet.

Værktøjet "Teamleverance" evalueres i forhold til metodiske konklusioner, relationer til andre værktøjer under forsøgsrammen og værktøjernes forretningsmæssige implementering (i relation til Byfornyelse København/KUBEN Byfornyelse Danmark).

### Metode og faglige konklusioner

I slutrapporten argumenteres der for, at projektet har givet væsentlige resultater inden for de elementer af byggeprocessen, de har omhandlet. Ved nøje gennemlæsning af rapporten er det dog ingenlunde indlysende, hvad der er grundlaget for disse konklusioner. Endvidere drages en række konklusioner, der fra et metodisk synspunkt forekommer problematiske.

Slutrapporten peger således på en række forhold, der har haft indflydelse på den mindre vellykkede tilfredsstillelse af bygherrens behov i afprøvnings udførelsesfase, herunder:

- Forvirring om projektets nye roller i forhold til de mere traditionelle opfattelser.
- Manglende forståelse af, at man skulle se hele teamet som en samlet leverandør, for at sikre mod tilbagefald til de traditionelle roller.

### Relationer

Værktøjet Teamleverance er tæt relateret til en række andre værktøjer i regi af Projekt Værktøjskassen, hvorfor det vil være oplagt at evaluere interaktionen mellem disse.

Det er imidlertid evaluatorernes vurdering, at en sådan evaluering ikke kan foretages på det foreliggende grundlag, idet forsøgene hverken er gennemført eller afrapporteret med en sådan stringens, at det er anbefalelsesværdigt at udtale sig entydigt om effekten af det enkelte værktøj.

### Forretningsmæssig implementering

I forhold til den sidste evalueringsparameter omhandlende den forretningsmæssige implementering af værktøjet, synes der ikke at være nogen hindringer for, at samme eller en lignende workshoptilgang vil kunne finde bred anvendelse blandt bygherrer og bygherrerådgivere generelt.

- Forvirring om hvem der gjorde hvad og havde ansvar for hvad i forhold til færdigprojekteringen og udførelsen.
- For lidt fokus på at prissætte løsningsforslag i de tidlige faser

Det havde været et relevant bidrag til rapporten, såfremt der havde været en stillingtagen til, hvordan og hvorvidt værktøjerne, der siges at beskrive: "...metoder, resultater og erfaringer som varetager byggeprocessen og dens udfordringer fra A-Z" faktisk kan formå at overkomme ovennævnte forhold.

En pointe kunne være, at værktøjet faktisk foranlediger denne uklarhed – og om det i denne sammenhæng er et problem, at den manglende fokusering på at forfølge diskussionen om de traditionelle entreprisereformer (som var udgangspunktet for projekterne) er instrumentel i forhold hertil.

Som skrevet indledningsvis, er der således sket en glidning i både indholdet af, og relationerne mellem, de forskellige værktøjer, hvilket i høj grad må tilskrives det lange udviklings- og rapporteringsforløb.

Idet slutrapporten drager én fælles samlet vurdering af fordele og ulemper ved forskellige samarbejds- og entreprisereformer, er det dermed vanskeligt at udlede andet end meget generelle pointer, hvilket dog sker på bekostning af specifikke betragtninger af det konkrete værktøjs effekt og virkemåde.

Specifikt i forhold til "Teamleverance, Projekt A/S" vurderes det ud fra en samlet betragtning, at værktøjet pga. sin kompleksitet ikke fremstår operationelt, hvorfor en bred og umiddelbar implementering samt efterfølgende anvendelse blandt byfornyelsens aktører, ikke syntes nært forestående.

### Kolofon

Evalueringen er udført af: Nils Lykke Sørensen og Stefan Christoffer Gottlieb, Statens Byggeforskningsinstitut (SBI), Aalborg Universitet

