



## Projekt Værktøjskassen Teamrådgivning

Nærværende datablad udgør evalueringen af udviklingen og afprøvningen af Værktøjet Teamrådgivning, der er en del af Projekt Værktøjskassens tema 2: Nye samarbejds- og entreprisformer.

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 Teamrådgivning er oprindeligt udviklet som Projekt Værktøjskassens projekt 4.1 "Nye samarbejdsformer."

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.

Teamrådgivning fokuserede dog oprindeligt på to temaer:

1. Skabe overblik over samarbejdsformer og afprøve nye samarbejdsformer, herunder at forlade den traditionelle transaktionsbestemte samarbejdsform og introducere samarbejde baseret på tillid.
2. Sætte værdiskabelsen for kunden i fokus ved at forpligte parterne til at definere og opfylde fælles mål.

Værktøjet er afprøvet på ejendommen Eskildsgade 24-26 i København i samarbejde mellem den daværende Erhvervs og Boligstyrelsen, Byfornyelse København/Kuben Byfornyelse Danmark, Københavns Kommune, arkitektfirmaet Maali og Lalanda, beboerrepræsentanter fra Eskildsgade, beboerrådgiver Jens Harild og Karrérådet Eskildsgadekarréen. NIRAS A/S har været udviklingsansvarlig.

## Om værktøjet samarbejdsformer

Forsøgsprojektet skal i første instans ses i sammenhæng med et andet igangsat forsøgsprojekt omhandlende entreprisformer.

Projektets formål er at skabe overblik over samarbejdsformer og afprøve nye, herunder at forlade den traditionelle transaktionsbestemte samarbejdsform, og introducere samarbejde baseret på tillid i stedet.

Hvor entreprisformer ifølge værktøjsudviklingsrapporten betegner udvælgelsen af entreprisform i relation til den komplekse byggesag omhandlende aftaler og jura i almindelighed, ses samarbejdsform som det overordnede valg i forhold til, hvordan man ønsker, at byggesagen skal forløbe organisatorisk og parterne imellem.

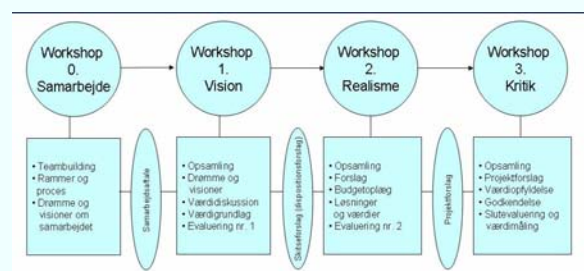
Valget af entreprisform argumenteres derfor at ligge efter valget af samarbejdsform og være mere afhængig af bygningen og de tiltag, der gennemføres.

## Teamrådgivning og tidligt udbud

Samarbejdsformen beskrives som værende baseret på etablering af projekt- og værdigrundlag i teamrådgivning og tidlig inddragelse af de udførende organiseret i selvstyrende teams. Samarbejdsformen er opdelt i faser som følger:

1. Værdifasen
2. Udvalgsfasen
3. Bearbejdningsfasen
4. Udførelsesfasen

Værdifasen er det centrale element i værktøjet og gennemføres efter den såkaldte workshop-model, der med visse ændringer siden første afprøvning i regi af PPB-programmets Habitat-konsortium følger nedenstående struktur.



## Værktøjets opbygning

Gennem en beskrivelse af "Nationale og internationale erfaringer med nye samarbejdsformer" (NIRAS, 2002) er udarbejdet paradigmebeskrivelse for fem typer af samarbejdsformer benævnt:

1. Partnering.
2. Vertikale samarbejder, Habitat-entreprise.
3. Vertikale samarbejder, PPU's 3-fase model.
4. Industrielle samarbejdsformer.
5. Selvstyrende byggeplads.

Paradigmebeskrivelserne indeholder beskrivelse af følgende elementer:

- Forudsætninger.
- Virkemåde.
- Succeskriterier
- Tidligere erfaringer for samarbejdsformen.

De fem typer af samarbejdsformer benævnes alle principielt anvendelige i en byfornyelsessammenhæng. Dog skal der i de fleste tilfælde foretages en vis tilpasning til den konkrete byfornyelsessag. Værktøjet indeholder ikke en egentlig metodik til støtte for udvælgelse af samarbejdsform på konkrete projekter, hvorfor valg af samarbejdsforms må bero på et informeret skøn fra bygherres side.

## Værdifasen og etablering af værdigrundlag

Værdifasen gennemføres i samarbejde mellem bygherre/brugere og rådgivere jf. modstående figur. Målet med værdifasen er at synliggøre og skabe mest mulig værdi i forhold til de investerede ressourcer. Dette gøres ved at specificere en række værdiparametre jf. principperne bag den engelske model for "Key Performance Indicators."

Værdiparametrene opdeles i henholdsvis produkt- og procesparametre, der fastslås indledningsvist på workshop 1 og udspecificeres yderligere på de efterfølgende workshops i form af detaljløsninger og prissat projektforslag. Som dokumentation måles parternes tilfredshed med produktets og processens målopfyldelse.

Formålet med forløbet, udover den rent instrumentelle maksimering af projektets output, er at sikre, at deltagerne tager ejerskab til produktet samt udvikler løsninger, der tilgodeser de grundlæggende værdier.

# Afprøvningen

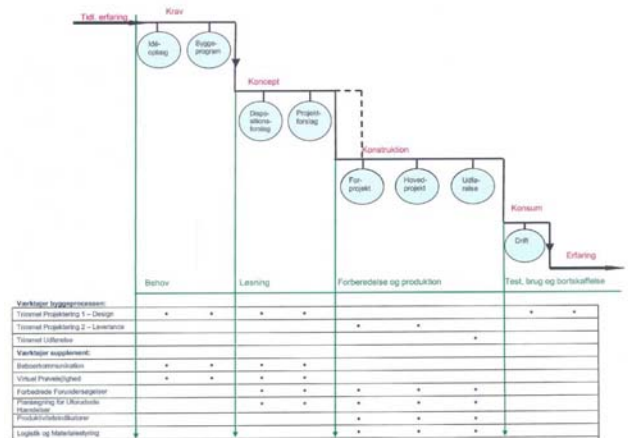
## Eskildsgade 24-26

Værktøjet Teamrådgivning er afprøvet på ejendommen Eskildsgade 24-26 på Vesterbro i København. Jf. det oprindelige afprøvningsparadigme er samarbejdsformen baseret på "etablering af projekt- og værdigrundlag i teamrådgivning og med tidlig inddragelse af de udførende organiseret i selvstyrende bygningsdelsteams" (NIRAS, 2000).

Dette har *de facto* betydet, at byggesagen er gennemført i henhold til en række proceselementer fra Projekt Værktøjskassens generelle procesmodel som illustreret modstående.

Specifikt har processen indeholdt elementerne:

- Værdidesign med anvendelse af workshop-modellen jf. "Vertikale samarbejder, Habitat-entreprise."
- Værdileverance med anvendelse af værktøjet "Trimmet Planlægning" fra Projekt Værktøjskassen.



## Afprøvnings forløb

Afprøvnings forløb beskrives ved:

- Der har været afholdt tre workshops i værdidesignfasen.
- Værdileverancen blev tilgodeset ved gennemførelse af tidligt udbud i fagentreprise på baggrund af prissat projektforslag. Intensionen om anvendelse af Trimmet Planlægning kunne ikke indfris grundet samarbejdsvanskeligheder.

## Afprøvnings resultater

I slutrapporten gennemgås resultaterne i forhold til tre emner, som refereres nedenfor:

### Samarbejds- og entreprisemodell

- Den valgte samarbejds- og entreprisemodell fungerede forbilledligt godt i værdidesignfasen.
- Manglende repræsentation af håndværkerkompetencer i værdidesignfasen gav ikke anledning til værditab i processen.
- Det tidlige udbud i fagentrepriser forløb problemløst.

### Værdidesignfasen

- Processen i denne fase af projektet lykkedes forbilledligt.
- Projektets værdiindhold blev inden for de fastlagte økonomiske rammer endog meget stort sammenlignet med andre lignende projekter.
- Rollen som procesfacilitator/værdileder blev afprøvet og udviklet ligesom Værktøjskassens generelle procesmodell blev afprøvet og udviklet undervejs i forløbet.

### Værdileverancefasen

- Samarbejdsmodellen var en succes, mens entreprisemodellen gav en række negative oplevelser.

## Afprøvnings konklusioner

Slutrapporten drager en fælles samlet vurdering af fordele og ulemper ved forskellige samarbejds- og entreprisemodeller. Her peges på:

- 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.

Ydermere fremføres følgende overordnede konklusioner:

- Deltagernes kompetencer i forhold til byggeprocessen herunder de valgte samarbejds- og entreprisemodeller er vigtige.
- Respekten for at overholde roller, organisering og ansvar er vigtige.
- Faciliteringen af den samlede byggeproces er vigtig, herunder synliggørelse, formidling og konflikthåndtering.
- De sociale relationer parterne imellem er vigtige for at kunne styre uden om konfliktende emneområder med en fortsat god relation som resultat.

Værktøjet "Teamrådgivning" evalueres i forhold til metodiske konklusioner, relationer til andre værktøjer under forsøgsrammen og værktøjernes forretningsmæssige implementering.

### 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 ikke indlysende, hvad der er grundlaget for disse konklusioner. Endvidere drages en række konklusioner, der fra et metodisk synspunkt forekommer problematiske.

Den sammenfattende konklusion, at det produkt, der i sidste ende er kommet ud af projekterne: *"...har haft et værdiindhold over gennemsnittet sammenlignet med den gennemsnitlige byfornyelsessag"* (side 82) får således lov til at stå udokumenteret.

### Relationer

Værktøjet Teamrådgivning 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 muligt at udtale sig entydigt om effekten af det enkelte værktøj.

### Forretningsmæssig implementering

I forhold til den sidste evalueringssparameter omhandlende den forretningsmæssige implementering af værktøjet, vurderes det at værktøjet på én og samme tid synes at have overlevet sig selv samtidig med at det forekommer ganske aktuelt.

I de 10 år der er gået siden etableringen af Projekt Værktøjskassen har arbejdet med produktivtets- og værdifremmende værktøjer skiftet karakter fra at være statsinitierede udviklingsprogrammer til i højere grad at finde sted i internt i de enkelte virksomheder og i frivillige private netværk.

Dette må betegnes som utilfredsstillende i lyset af udsagnets totaliserende status.

Når der samtidigt (side 83) spørges indtil, hvorvidt og hvordan dette resultat skyldes samarbejds- og entreprisreform eller andre forhold, og svaret på dette i overvejende grad angives at være afhængig af adfærdsmæssige forhold og individuel engagement (side 51), er det svært at vurdere *værktøjets* konkrete indvirken og effekt på byggesagens gennemførelse og resultater.

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.

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

De metoder, procedurer og værktøjer der er resultatet af anstrengelserne synes på flere områder blot at gentage og bestyrke samme argumenter som føres frem hovedsageligt i regi af Lean Construction DK, og det er vanskeligt at se, hvordan værktøjerne, som beskrevet i slutrapporten dermed: *"...bidrager med væsentlige erfaringer til håndtering af forskellige udfordringer i renoveringsprocessen"* ([www.kuben.dk/vaerktojskassen](http://www.kuben.dk/vaerktojskassen)), som ikke allerede er beskrevet andetsteds. Den generelle konklusion, der må drages er, at forløbet fra afprøvning til afrapportering har været utilfredsstillende lang.

### Kolofon

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

