



MODELL FOR PARTNERING

Norsk tilpasset utgave av
Construction Industry Institute (CII)
Research summary 102-1

PROSJEKT NORGE - SKRIFTSERIE
NR. 1-2015

© 1996 Construction Industry Institute™

Norsk tilpasset utgave av Construction Industry Institute (CII)
Research summary 102-1
Trondheim, 2013

Øversettelsen og tilpasninger er finansiert av BA2015

Trykk: Skipnes Kommunikasjon AS
Grafisk design: Ole Tolstad

ISBN 978-82-8289-005-2 (papir)
ISBN 978-82-8289-006-9 (nett)

Ingen kopier, modifikasjoner eller distribusjon kan gjøres uten skriftlig tillatelse fra Prosjekt Norge.
Kontakt Prosjekt Norge på www.prosjektnorge.no for kjøp av kopier.

Alle Prosjekt Norges partnere, nåværende studenter og lærere ved en høyskole eller universitet er kvalifisert til å kjøpe Prosjekt Norges produkter til medlemspris.

-

Prosjekt Norge

c/o Institutt for produksjons- og kvalitetsteknikk, NTNU
S.P. Andersens vei 5
7491 Trondheim

www.prosjektnorge.no

E-post: senterledelsen@prosjektnorge.no

Tlf: +47 73 59 38 00



MODELL FOR PARTNERING

Norsk tilpasset utgave av
Construction Industry Institute (CII)
Research summary 102-1

Jardar Lohne og Anandasivakumar Ekambaram

Trondheim, 2013
© 1996 Construction Industry Institute™

PROSJEKT NORGE

INNHold

- 3 Sammen drag
- 5 Innledning
- 7 Partnering benchmarks
- 8 Pro ssesmodell for partnering: Fem faser
- 14 Mål og måling
- 20 Konklusjoner
- 21 Referanser

SAMMENDRAG

Verdien av partnering ligger i evnen til å utnytte partnernes respektive styrker i den hensikt å:

- Sikre måloppnåelse (både felles og individuelt)
- Øke gjennomføringshastighet samtidig som høye krav til sikkerhet og integritet blir ivaretatt
- Styrke konkurransevnen for alle parter ved å produsere produkter som oppfyller kundenes behov

Disse fordelene ved partnering utelukker ikke hverandre men kan oppnås samtidig.

Denne publikasjonen beskriver fem gjennomføringsfaser for partnering. Fasene har hver sine mål og suksessfaktorer, samt benchmarking-kriterier som tydeliggjør hva som kan oppnås gjennom samarbeid innen områdene kostnader, tidsplan, sikkerhet og kvalitet.

Seks viktige faktorer for å implementere og administrere vellykkede partnering-forhold er identifisert:

- Etablering av tillit
- Sikring toppledelsens støtte
- Etablering av vinn/vinn-situasjoner
- Å ta for seg mulige interne barrierer
- Utnevning av prosjektansvarlig (sponsor) for å styre partneringprosessen
- Utvikling av tiltaksplan for måloppnåelse

1 INNLEDNING

Bakgrunn

CII Partnering II Research Team ble etablert tidlig i 1993 for å måle de brede virkningene av partnering og å etablere benchmarks knyttet til partnering. Uten slike benchmarks mente CII at partnering bare ville nå en brøkdel av potensialet sitt. Mens den opprinnelige CII Partnering Task Force definerte partnering som en tilnærming til flerprosjektskontekst, har erfaring og nyere forskning vist at partnering er en fornuftig tilnærming til prosjektplanlegging generelt og med hell kan utnyttes i en rekke sammenhenger.

Arbeidsgruppens mål for denne publikasjonen er å:

- Identifisere fordeler og risiko forbundet med partnering
- Gi retningslinjer for å planlegge, organisere, og velge en partner
- Gi retningslinjer for å implementere et partneringforhold

CII Special Publication 17-1, "In Search of Partnering Excellence" detaljerer funnene i dette arbeidet.

Partnering - hva det er

Gruppen forstår partnering som:

- En proaktiv prosess for å integrere og optimalisere hver partners tjenester slik at man best kan nå forretningsmessige mål
- Nyttig for å bedre respons på skiftende forretningsklima, forbedre kvalitet og sikkerhet, for å kutte kostnader og tidsplan (syklustid), sikre overskudd, og styrke bruk av ressurser.

Gruppen fant at tre viktige ingredienser var til stede i nesten alle vellykkede partneringforhold:

- En ledelse som fortsatte å støtte samarbeidsidealer gjennom tvil og usikkerhet
- Anerkjennelse av hverandres arbeidsmåter, med incentiver basert på samarbeidsprestasjoner
- En tro på vinn/vinn - utfall fra samarbeidet, og en vilje til å søke felles gevinster.

Disse ingrediensene har vist seg å fostre samarbeidsvillighet, en overgang fra selvsentrerte til gruppefokuserede prosjektgjennomføringer, og fra seier/tap - tankegang til vinn/vinn - tankegang.

Partnering - hva det ikke er

For å unngå misforståelser definerte gruppen også hva partnering ikke er, nemlig:

- En juridisk enhet
- En "quick-fix" for dårlig ytelse
- Et universalmiddel

Mål og metoder

Følgende tre hovedmål lå til grunn for arbeidet:

- Utvikle et sett med kriterier for å vurdere nytten av partnering
- Utarbeide partneringbenchmarks for byggeindustrien
- Identifisere viktige suksessfaktorer for samt barrierer mot effektiv gjennomføring av partneringforhold.

Gruppen studerte både prosjektspesifikke og langsiktige strategiske allianser.

2 PARTNERING BENCHMARKS

Potensialet for å utnytte partneringforhold for økt konkurransekraft er langt fra uttømt. Forskingen avdekket imidlertid noen imponerende resultater som kan bli klassifisert som beste praksis (Se Tabell 1).

Tabell 1: Beste praksis – Partnering vs. tradisjonell byggeindustri

| Kategori | Resultatområde | Resultat |
|--------------|--------------------------------|--|
| Kostnad | Total prosjektkostnad (TPK) | 10 % reduksjon |
| | Administrasjon | 24 % reduksjon |
| | Markedsføring | 50 % reduksjon |
| | Engineering | 10\$/time reduksjon |
| | Value Engineering | 337 % økning |
| | Krav om tillegg (% av TPK) | 87 % reduksjon |
| | Profitt | 25 % økning |
| Tidsplan | Totalt prosjekt | 20 % reduksjon |
| | Endrede tidsplaner | 48 % reduksjon |
| | Overholdte tidsplaner | Økt fra 85 % til 100 % |
| Sikkerhet | Timer uten skadeavbrekk | 3 millioner vs. 48000 industristandard |
| | Tapte arbeidsdager | 4 vs. 6.8 industristandard |
| | Behov for medisinsk assistanse | 74 % reduksjon |
| | Sikkerhetsrangering | 5 % av nasjonalt gjennomsnitt |
| Kvalitet | Feilretting | 50 % reduksjon |
| | Ordreendring | 80 % reduksjon |
| | Arbeidsrate | 42 % økning |
| Tilleggskrav | Antall krav | 83 % reduksjon |
| | Prosjekt med krav | 68 % reduksjon |
| Andre | Jobbtilfredsstillelse | 30 % forbedring |

Selv om disse resultatene imponerer, fant gruppen flere partneringforhold med langt mer offensive mål, spesielt vedrørende kostnadsreduksjon.

3 PROSESSMODELL FOR PARTNERING: FEM FASER

Forskningen viste at et partneringsamarbeid gjøres mest effektivt ved å bruke en prosessmodell som består av fem faser.

Det er en generell modell, og bør derfor skreddersys til hver partneringkonstellasjon eller hvert prosjekt. Hver partneringkonstellasjon er unik og krever derfor detaljert planlegging av ansvarsforhold mellom eier og entreprenør for et vellykket resultat. Se Tabell 2.

Fase 1 - Eiers interne alignment

Fase 1 er førplanleggings-fasen av en partneringkonstellasjon. Fokuset er på eierens forberedelse og planlegging. Dette inkluderer vurdering av intern kapasitet, fremtidige mål, og intern alignment. Uten ledelse fra eierens organisasjon vil ordelene være begrenset. Dermed må prosessen være drevet av en prosjekt-ansvarlig innenfor eierens organisasjon. Prosessmodellen krever også interaksjon mellom toppledelsen, mellomledelsen og prosjektmedarbeiderne. (se Tabell 2).

Kritiske suksessfaktorer

Identifisere forretningsdrivere og kjernekompetanse

Identifisering av virksomhetens forretningsdrivere er hjørnesteinen i et vellykket partneringprosjekt. Vedtak om hvorvidt man skal inngå partneringkonstellasjon, hvilken type partneringkonstellasjon, og hvem man skal samarbeide med bør alle være basert på identifiserte forretningsdrivere. Eksempler på forretningsdrivere anerkjent av eierne i vellykkede partneringforhold inkluderer:

- Kortere gjennomføringstid
- Utvidelse til globale markeder
- Kutting av prosjekterings- og byggekostnader
- Reduksjon av tvisteomfang

Vurdere partnering

Vurdering av å bruke partnering bør begynne med bedre kjennskap til partnering, kostnader og fordeler, samt anerkjente benchmarks i industrien. Den bør konkludere med positivt svar på to spørsmål:

- *Er partnering den beste metoden for å oppnå vårt virksomhetsmål?*
- *Er partnering den beste metoden for å utfylle vår kjernekompetanse?*

Gjennomføre intern alignment

Intern alignment baserer seg på to sentrale aktiviteter. Den første er å analysere av eierens interne evne til å håndtere partnering. Dette inkluderer å studere bedriftskultur, arbeidsprosesser, og kontraheringsmetoder. Ingeniørtjenester og produksjonskapasitet må vurderes åpent for å identifisere evner og begrensninger. Den andre aktiviteten i intern alignment er å integrere partnering i eierens strategiske plan. Eieren må også bidra ved å etablere tillit til prosessen i organisasjonen og informere ansatte om partnering.

Tabell 2: *Prosessmodell for implementering av partnering*

| Faser | Mål | Kritiske suksessfaktorer |
|----------------------------------|--|--|
| Fase 1: eiers interne alignment | Identifikasjon av forretningsdrivere Evaluere partnering og etablere som strategi Forberede og sørge for organisasjons-alignment | Klare forretningsdrivere identifisert Eiers kjernekompetanse identifisert Partneringkonsept evaluert Tydelig beslutning på å initiere partnering Eiers organisasjon "aligned" |
| Fase 2: Partnervalg | Velge optimal partner | Bemyndiget beslutningsgruppe utpekt Utvalgsriterier etablert Utvalgsprosess etablert "Alignment" knyttet til det endelige valget |
| Fase 3: Partnering-alignment | Utvikle samkjørte mål Utvikle tiltak Utvikle incentivsystem | Prosess for å bygge tillitsforhold etablert Partneringprosess integrert i strategiske planer Felles planer, mål og incentivsystemer Ferdigstilt design av partneringorganisasjon Åpen og effektiv kommunikasjonsprosess etablert Mål og sentrale tjenester identifisert Bemanningsplan etablert Tvisteløsningsordning utviklet Plan for utrulling utviklet Plan for opplæring for ansatte er utviklet og implementert |
| Fase 4: Prosjekt-alignment | Utvikle vinn/vinn - resultatmål og suksesskriterier for prosjektet Etablere prosjektets effekt- og samfunns mål | Eier og entreprenørs suksesskriterier etablert Alignment mellom organisatoriske mål og prosjektets mål Rammer for ytelse-evaluering etablert Prosjektets effektmål konsistente med prosjektets resultatmål Mål tydelig kommunisert Sikre konsistent kjerneressurser Bemyndiget prosjektgruppe Riktige verktøy Plan for tvisteløsningsordning etablert Prosess for å bygge tillit og samarbeid etablert |
| Fase 5: Arbeidsprosess-alignment | Etablere gruppearbeidsprosesser | Arbeidsprosesser evaluert, valgt og standardisert Tilstrekkelig bemanning Beslutnings- og tvisteløsningsprosess etablert Prosjekt mål kommunisert Kjerneressurser allokert Innovasjonsprosess etablert |

Fase 2 - Partnerutvelgelse

Etter at organisasjonen har identifisert sine forretningsdrivere og besluttet å bruke partnering er man klar til å søke etter en partner.

Ansvar for å initiere denne fasen på vellykket vis faller på eierens øverste ledelse. Det er ledelsen som er ansvarlig for å danne en gruppe for en grundig vurdering av hver kandidat. Det er viktig at entreprenører også undersøker eierens motivasjon, behov og forventninger. Kombinert med åpen kommunikasjon vil dette styrke utvelgelsesprosessen.

Viktigste suksessfaktorer

Opprett en utvelgelsesgruppe

Utvelgelsesgruppen bør være variert, med representasjon fra alle avdelinger påvirket av partneringforholdet. Fullmakten til utvelgelsesgruppen bør være godt definert, som for eksempel hvorvidt utvelgelsesgruppen bare gir anbefalinger eller faktisk velger partner(ne).

Utvikle en liste over utvalgskriterier

Informasjonen som samles inn i fase 1 brukes til å utvikle utvalgskriteriene for å velge partner(ne). Disse kriteriene må støtte eierens forretningsdrivere.

Utvikle en liste over potensielle partnere

Forskningen viser at flere vellykkede partneringforhold ble dannet med eksisterende eller tidligere forretningsforbindelser. Særlig tre faktorer bidrar til at den endelige beslutningen blir vellykket:

- Den potensielle partners bedriftskultur
- Forretningspraksis
- Evne til å samstemme forretningsmessige mål

Fase 3 - Partene finner sammen

Fase 3 består av prosessen med å integrere med partneren(e). I denne fasen kommer partene sammen for å utvikle vinn/vinn - mål for partneringforholdet.

Kritiske suksessfaktorer

Utvikle tillitsforhold

I alle partneringforhold studert understreket aktørene betydningen av å ha tiltro til at samarbeidet ville bli en suksess. Noen aspekter av denne tilliten utvikles naturlig gjennom personlige relasjoner. Andre konkrete tiltak for å øke tilliten iverksettes gjennom selve arbeidsprosessen. Workshops, felles kontorer, teambuilding, etc. øker personlig kontakt og bidrar til å løse problemer på lavest mulig nivå.

Utvikle samstemte mål for partneringen som støtter hver parts strategiske mål

Entreprenøren gjør i denne fasen det samme som eieren har gjort i fase 1: identifisere sine strategiske mål og oppnå intern alignment.

Hensikten er:

- Utvikling av vinn/vinn - mål
- Opprettelse av partnering-dokument

Stemningen i gruppen er avgjørende for å lykkes. De fleste lederne uttalte at vinn/vinn – mål ble utviklet gjennom betydelig planlegging i gruppe, og at målene ble regelmessig evaluert.

Utvikle spesifikke mål

Et partneringforhold kan ikke blindt bruke mål eller tiltak som er opprettet gjennom et annet partneringforhold: strategiske mål i forskjellige partneringforhold kan være svært ulike fordi de er basert på ulike eieres forretningsmål.

Hvert partneringforhold må derfor utvikle et målesystem tilpasset dets mål.

Opprett en separat organisasjon

Sjansene for å lykkes med et partneringprosjekt øker når deltakerne er i stand til å vie full oppmerksomhet til samarbeidet ved å etablere en egen organisatorisk enhet.

Utvikle en prosess for å håndtere konflikter

De fleste partneringforhold i studien hadde en uformell konflikthåndteringsprosess. Dette var mest vellykket når prosessen var etablert av en gruppe med representanter fra begge parter. Ofte ble prosessen formulert på kick-off-møter, workshops, eller økter med teambuilding. En typisk konfliktløsningsprosess besto av en enkel gradering av problemer, og understreker at problemer bør behandles på lavest mulig nivå. Dersom personell på ett nivå ikke kan løse en tvist innen en angitt tid, flyttes tvisten til neste ledernivå. Denne prosessen fortsetter inntil problemene er løst.

Fase 4 – Prosjekt-alignment

Når en partner har blitt valgt og et forhold definert av tilhørende målsettinger som støtter felles interesser har blitt etablert, innledes fase 4. Fokus i denne fasen er å produsere et kvalitetsprodukt innenfor tidsplan og budsjett.

Kritiske suksessfaktorer

Utvikle prosjektmål, insentiver og tiltak

Prosjektmål må tillate at hver partner kan utvikle egne mål. Noen eksempler på prosjektmål er: Tidlig ferdigstilling, null ulykker, og at tekniske endringer skal koste mindre enn en prosent av prosjektkostnader. Mål bør bli støttet av insentiver. For eksempel kan det etableres lønnsinsentiver for tidlig ferdigstilling, anerkjennelse av ansatte for null ulykker, og finansielle insentiver for minimale endringer i designen.

Når rammene er satt for ytelseevaluering, må målekriterier utvikles for å spore fremgang på viktige områder. En fordel med slike målekriterier er at de kan sørge for jevnlig utbetalinger til entreprenør snarere enn at denne må vente på ferdigstilling. Entreprenøren oppnår belønninger tidligere, hindringer blir synliggjort, og generelt blir overvåking av prosjektflyt forbedret.

Konsistensen av nøkkelpersoner

Effektivt og kontinuerlig lederskap i form av en prosjektansvarlig er kritisk for å lykkes med en partneringforhold. For å sikre samarbeid og samhandling, bør man forsøke å beholde personell som støtter partneringforholdet og som er forpliktet til dets suksess.

Bemyndiggjøre prosjektgruppen

Ansvarliggjøring av ledelsen for å støtte prosjektgruppen er nødvendig. Dette frigjør skapende evner, påskynder prosesser og gir større tillit til hver ansatt.

Gi riktige verktøy og ressurser

Strekkoder og skanning av enheter har forbedret sporing av materielle mengder, bedret kommunikasjon, økt sikkerheten og redusert overflødig inventar. On-line utveksling av informasjon bedrer partneringforhold ved å eliminere barrierer og overflødige aktiviteter, noe som reduserer syklustid og kostnader.

Utvikle og implementere kommunikasjonsmetoder

Med nytt personell som er avhengige av hverandre for å lykkes må kommunikasjon tilpasses for at alle skal være effektive. For partneringprosjekter bør elektroniske hjelpemidler brukes på tvers av organisatoriske linjer. Felles epostlister eller samlokaliserte kontorer kan bidra til å fjerne barrierer.

Konflikthåndtering på laveste nivå

Det første trinnet i en konfliktløsningsprosess er å fokusere på å løse tvister på det nivået hvor de oppsto. Hvis en løsning ikke er mulig, bør en klar redegjørelse være skrevet angående tvisten og grunnen til videreføring av konflikten til neste ledelsesnivå. Målene med dette er å gjøre alle ansvarlige for sine handlinger, å legge til rette for klar kommunikasjon, og å dokumentere resultater. Til sist bør prosessen angi tidsrammer for tvisteløsning på hvert nivå av prosessen. Et eksempel på foreslåtte tidsrammer for tvisteløsning på de ulike nivåene er:

- Disiplinansvarlig: 24 timer
- Prosjektledernivå: To dager
- Toppledelsesnivå: Én uke

De fleste prosjektspesikke partneringforhold begynner med formelle tvisteløsningsprosesser. Etter hvert som et forhold modnes forsvinner slike formaliteter. Tvisteløsningsprosessene går raskere når medarbeiderne er fullt klar over sin rolle og myndighet. Gjennom å vektlegge konflikthåndtering lærer deltakerne at det er deres plikt til å samarbeide, og at det er uakseptabelt å overlevere problemer til andre.

Sosiale aktiviteter holder liv i tillit og fremmer samarbeid.

Mye kan gjøres for å etablere tillit og forbedre forhold blant partneringdeltakerne gjennom sosiale aktiviteter som retter oppmerksomheten bort fra arbeidet. Grilling, fritidsutflykter, familiebaserte eller idrettsrelaterte aktiviteter har den hyggelige bivirkning å etablere vennskap.

Fase 5- Alignment av arbeidsprosesser

I fase 5 etableres et rammeverk for håndtering av hvert prosjekt og for å overvåke ytelsen. Formålet er å spre beslutninger og policy raskere gjennom alle prosjektets nivåer. Dette innebærer å flytte høytflygende mål og idealer om samarbeid fra toppledelsen til fagdisiplinene. Partneringprosjektet vil bare lykkes hvis alt personell støtter prinsippene med partnering. Hvis gruppearbeid mangler eller om prosesser oppfattes som en byrde på noen organisatoriske nivå, vil det være vanskelig å lykkes.

Kritiske suksessfaktorer

Kommunikasjon av prosjektmål

Hvis suksess bestemmes i henhold til spesifikke mål, vil det fokuseres på å nå disse. Dersom sikkerhet er av størst bekymring vil instruksjoner som forteller de ansatte om å være forsiktige føre til delvis måloppnåelse. Derimot vil den ansatte legge større innsats i å oppnå en sikrere arbeidshverdag dersom han/hun ser den umiddelbare gevinsten av innsatsen. Formidling av prosjektets målsettinger mer effektiv når det ikke bare informeres om ønskede resultater, men tilbys insentiver for å nå dem.

Analysere arbeidsprosesser

Ved organisatoriske nivåer der aktiviteter relatert til fagdisipliner er størst, er prosesseffektivitet viktigst. Riktig bruk av partneringteknikker kan samstemme og fremskynde prosesser ved å eliminere overflødige oppgaver og effektivisere vurderinger og godkjenninger.

Allokering av ressurser

Produktivitet avhenger av at nok ressurser er allokerede, og enhver prosess krever fokus på disse ressursene. Partnering kan oppmuntre til en opplyst diskusjon om innovative metoder og materialer, og begrense mengden av overflødig materiale på stedet, enten via avtaler med leverandører for å levere etter behov, eller gjennom felles beslutninger om mengdebehov.

Implementering av innovative ideer og prosesser

Muligheter for å forbedre prosesser kommer når forslag vurderes og brukes. Å involvere medarbeidere, sammen med rask behandling av forslag, legger til rette for å vurdere kreative løsninger og øker motivasjon.

Ansvarliggjøring ned til fagdisiplinnivå

Dersom ansatte ansvarliggjøres vil de vurdere hver beslutning grundigere enn vanlig. Ansatte som ser at de blir verdsatt får behandling som bekrefter dette og tar igjen mer ansvar.

4 MÅL OG MÅLING

De fleste formålstjenlige vurderingsprosesser er gjerne av både kvalitativ og kvantitativ karakter. Kvalitative vurderinger består primært av subjektive vurderinger av gruppens prestasjoner, mens de kvantitative vurderingene baseres typisk på tradisjonelle resultatmål som pris, tidsplan, sikkerhet og kvalitet. For å maksimere effektiviteten, bør arbeidsmål speile samlede virksomhets- og prosjektmål. For å sikre at tilstrekkelig informasjon er tilgjengelig på en riktig måte, foreskriver forskning tre typer mål:

- Mål for resultatoppnåelse
- Mål for partneringprosessen
- Mål for partneringforholdet

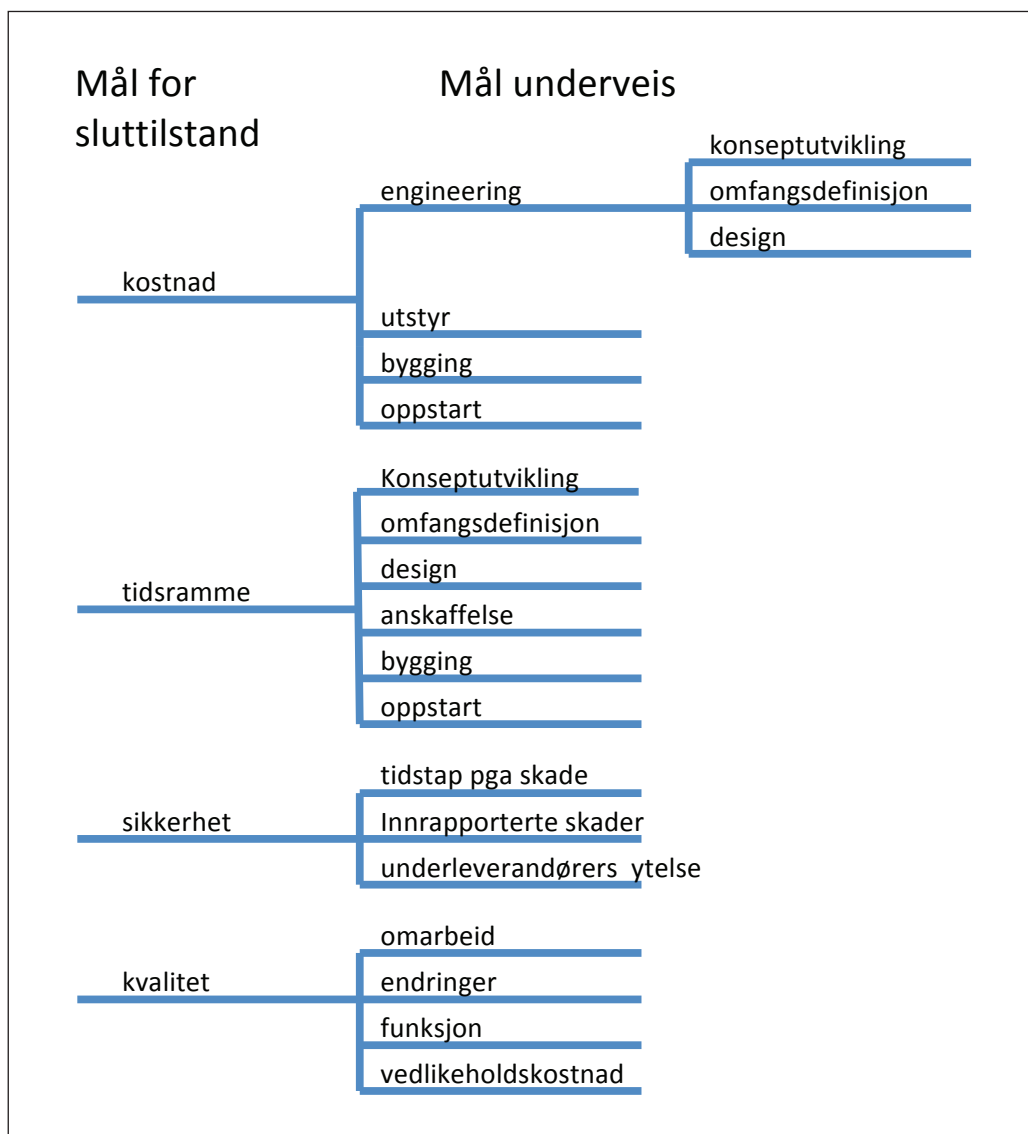
Mål for resultatoppnåelse

Mål for resultatoppnåelse baseres på objektiv analyse av resultatene i henhold til målbare standarder. De kalles gjerne resultatmål og dekkes typisk av tradisjonelle ytelsesområder som kostnader, tidsplan, kvalitet og sikkerhet.

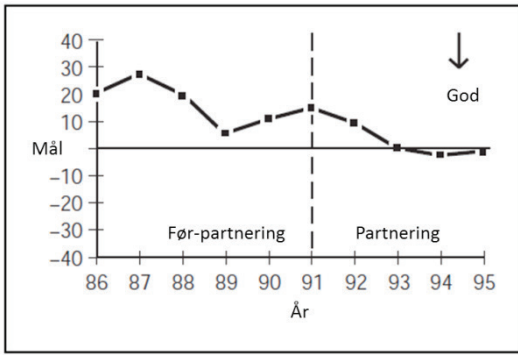
Resultatene bør måles som:

- Mål for slutttilstand (total prosjektytelse ved ferdigstilling)
- Mål underveis (fortløpende ytelsesmålinger)

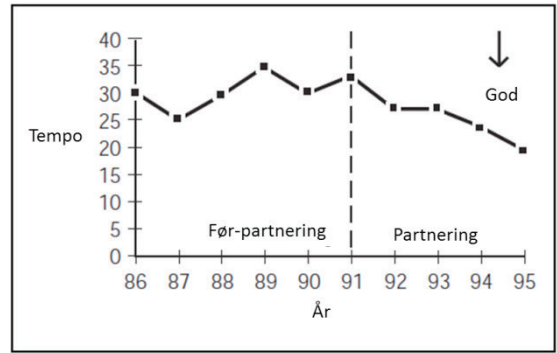
Begge er avgjørende for kontinuerlig forbedring og pågående suksess til et partneringforhold. "Mål ved slutttilstand" vurderer hele prosjektets eller partneringens ytelse i forhold til forretningsmessige mål, og muliggjør sammenligning med tidligere resultater.



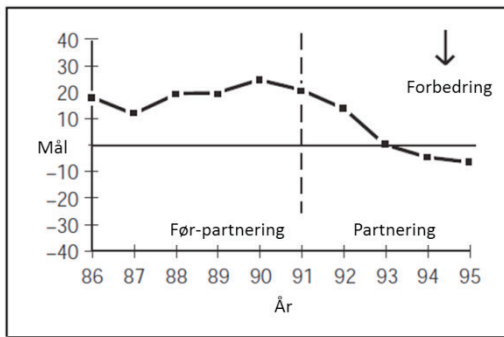
Figur 1: Resultatmål – eksempel på mål for sluttilstand og mål underveis



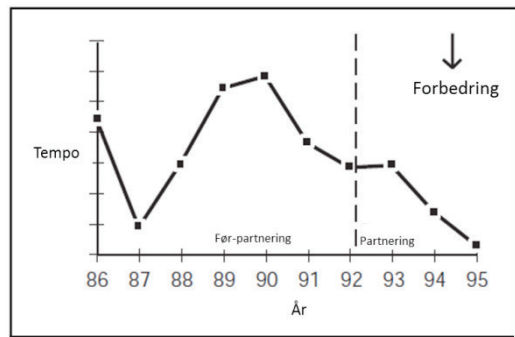
Figur 2:
Total prosjektkostnad prosentvis avvik fra mål



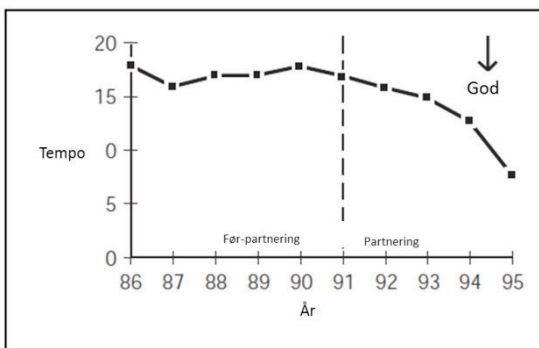
Figur 3:
Engineering som prosent av total prosjektkostnad



Figur 4:
Total fremdriftsavvik som prosent av mål



Figur 5:
Totalt registrerte HMS-avvik



Figur 6:
Måneder brukt for å nå korrekt designnivå

”Mål underveis” er viktigst for fag- og prosjektmedarbeidere. De bruker dem til å vurdere resultatene av prosessene de kontroller, sett opp mot forhåndsbestemte mål eller historiske resultater. Prosjektmedarbeiderne forstår disse målene, og kan direkte påvirke dem.

Toppledelsen bør sikre at mål underveis ikke står i veien for mål ved slutttilstand. Hvert partneringsforhold må velge sine egne resultatmål, basert på sine identifiserte forretningsdrivere.

Tabell 3: Evaluering av effektivitet i partnering

| Tema | Mål | Ytelse vurdering | | Aksjon |
|--------------------|---|---|-----------------|--------|
| | | Siste rapport | Denne rapporten | |
| Sikkerhet | Ingen "lost-time" ulykker Ingen HMS-relaterte registrerbare ulykker Rusfri arbeidssted Punktlige sikkerhetsøvelser Rette sikkerhetsrelaterte problemer på samme dag | | | |
| Kvalitet | Konstruksjon oppfyller kravspesifikasjon Tilpasning etter krav – alle aspekter | Evaluering – skår 15Meget bra 16Bra 17Noenlunde bra 18Dårlig 19Uakseptabelt | | |
| Budsjett / Kostnad | Prosjekt innenfor budsjett \$ 13+ million Prosjekt innenfor cash flow plan Endringsordre behandles fort | | | |
| Tidsplan | Oppnå milepæler Umiddelbar varsling av forsinkelser | | | |
| Kommunikasjon | Kommunisere og løse problemer på en rettferdig måte Åpenhet, ærlighet og gjensidig respekt Beslutningstaking på det laveste nivået som passer / er akseptabelt korrekt bruk av beslutningsprosess Etablerte kommunikasjonslinjer blir brukt Rettidig varsling knyttet til møtevirksomheter | | | |
| Kontraktmessig | Alle parter blir behandlet på en rettferdig måte Alle parter får betalt punktlig Endringer minimeres | | | |
| | TOTAL | | | |

Mål for partneringsprosessen

Prosessmål brukes for å vurdere tilstanden og ytelsen av arbeidsprosesser. Arbeidsprosesser er metodene som benyttes for å ferdigstille aktiviteter og oppgaver.

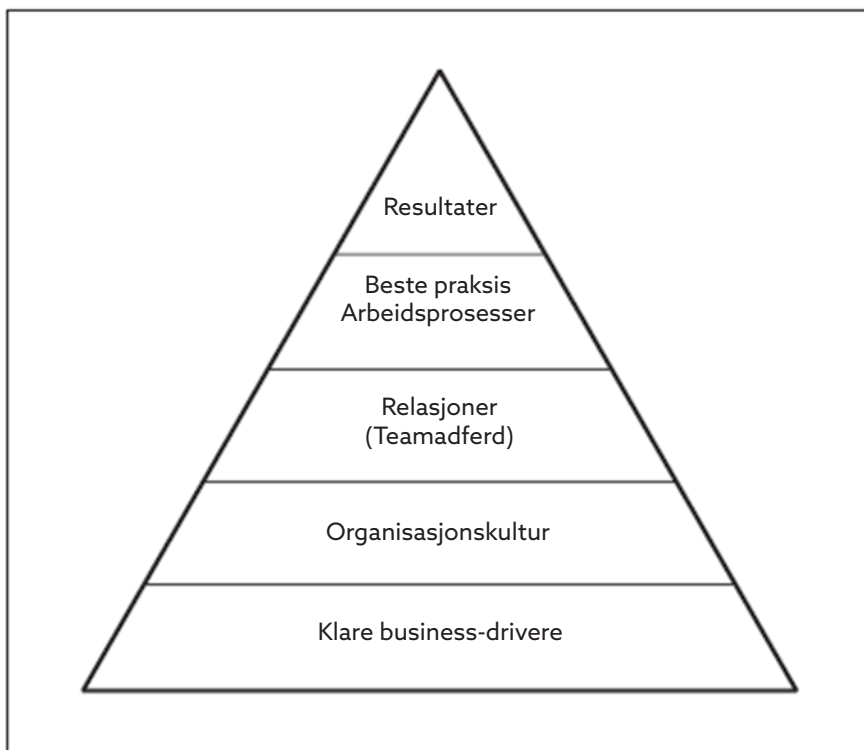
Ytelse i henhold til prosessmål kan vurderes når som helst i løpet av et prosjekt, og kan benyttes til å gjennomføre rettelser til prosessen i løpet av prosjektet. For å være mest effektive, må prosessmål knyttes tett til de ønskede resultater. Ideelt sett bør det være en direkte sammenheng mellom prosessmål og resultatmål. Prosjektgruppen kan forutsi endelige resultater, basert på ytelse mot prosessmål, og gjøre prosessrettelser eller forbedringer for å oppnå målene.

Mål for partneringsforholdet

Mål for partneringsforholdet er av kvalitativ karakter. De brukes til å vurdere tilstanden til partneringsforholdet eller prosjektgruppen, eller oppfatningen av ytelse sammen med nøkkelt kunder, både gruppens interne og eksterne kunder. Slik måling av holdninger eller oppfatninger tenkes typisk som et tidligvarslingsystem. De viser tidlig tegn på problemer og muliggjør løsninger før konsekvensene blir negative.

Hvordan mål hører sammen

Som indikert tidligere, er hvert steg kritisk for et vellykket partneringsforhold. Legg merke til at forretningsdriverne er grunnlaget. Dernest er det avgjørende om organisasjonen har kulturen som kreves for å omfavne forretningsdriverne. Denne kulturen driver partneringsforhold. Sunne partneringsforhold er avgjørende for å utvikle og anvende beste praksis-arbeidsprosesser. Endelig er effektiv anvendelse av beste praksis-arbeidsprosesser avgjørende for konsekvent levering av benchmark-resultater.



Figur 7: Partneringtriangelet

Oppsummering

Forskningen bekrefter at langsiktig partnering (strategiske allianser) gir store muligheter for byggebransjen, og at disse mulighetene også gjelder prosjektspesifikk partnering. Å utnytte disse mulighetene krever stødig planlegging og gjennomføring. Som prosessmodellen viser starter planlegging med å identifisere eierens forretningsdrivere. Etter hvert som arbeidet tildeles, utvikler partnering-gruppens spesifikke prosjektmål. Til slutt etablerer man standardprosesser for å nå prosjektmål.

Partnering II Research Team har utviklet Partnering Toolkit, CII Implementering Resource 102-2, for å lede organisasjoner gjennom denne partneringplanleggings- og gjennomføringsmodell.

5 KONKLUSJONER

CII Partnering II Research Team konkluderer:

1. Partnering kan tilby et konkurransefortrinn gjennom effektiv planlegging og gjennomføring for byggeindustrien.
2. Seks viktige faktorer er involvert i å implementere og administrere et vellykket partneringforhold:
 - Etablering av tillit
 - Sikring toppledelsens støtte
 - Etablering av vinn/vinn - situasjoner
 - Å overkomme mulige interne barrierer
 - Å utnevne prosjektansvarlig for å styre partneringprosessen
 - Å utvikle tiltaksplan for måloppnåelse
3. Resultater, prosesser og relasjoner er avgjørende for å vurdere effektiviteten av partnering forhold, og å utvikle handlingsplaner for kontinuerlig forbedring.
4. Partneringforhold kan trolig tilby verdi utover grensesnittet mellom eier - entreprenør i byggebransjen, men forskningen oppsummert i denne rapporten beskriver ikke andre grensesnitt.
5. Prosessmodellen for partnering bør brukes som standardprosess for planlegging og gjennomføring av partnering.

REFERANSER

- Partnering Toolkit, Implementation Resource 102-2, Construction Industry Institute, Austin, Texas, in press.
- Sanders, S., Thompson, P., and Crane, T., "The Partnering Process - Its Benefits, Implementation and Measurement," Research Report 102-11, Construction Industry Institute, Austin, Texas, September 1996.

| | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | |  |

Partnering er en kontraktmessig tilnærming til å utnytte kontraktspartnerens respektive styrker. Det er en proaktiv prosess for å integrere og optimalisere hver partners tjenester slik at man best kan nå forretningsmessige mål.

Partnering har vist seg nyttig for å bedre respons på skiftende forretningsklima, forbedre kvalitet og sikkerhet, for å kutte kostnader og tidsplan (syklustid), sikre overskudd, og styrke bruk av ressurser.

Denne publikasjonen beskriver fem gjennomføringsfaser for partnering. Fasene har hver sine mål og suksessfaktorer, samt benchmarking-kriterier som tydeliggjør hva som kan oppnås gjennom samarbeid innen områdene kostnader, tidsplan, sikkerhet og kvalitet.

Prosjekt Norge – norsk senter for prosjektrettet virksomhet – er en nasjonal arena for erfaringsutveksling og nettverksbygging mellom bedrifter, organisasjoner og forskingsinstitusjoner.

ISBN 978-82-8289-005-2 (papir)

ISBN 978-82-8289-006-9 (nett)