

DR Modellen for Partnering

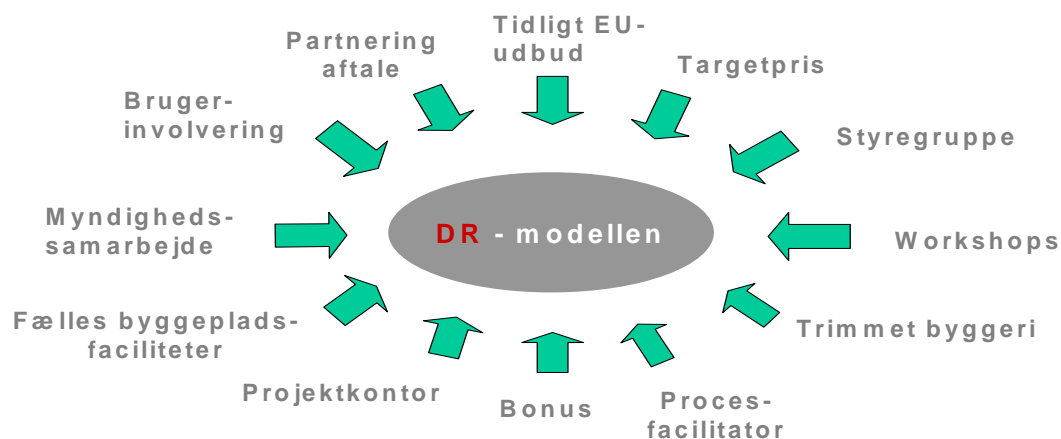
1 Formål

Formålet med DR Modellen er at skabe et tæt samarbejde mellem totalrådgiverne, entreprenørerne og DR/BR, således at projektets kvalitet, økonomi og tid overholdes ved at

- etablere en arbejdsform, som øger den gensidige respekt og tillid mellem parterne gennem vedtagelse af fælles målsætninger
- etablere en åben og ærlig kommunikation.

2 DR Modellens elementer

De centrale elementer i DR Modellen fremgår af følgende figur :



Da byggeriet er opdelt i 4 segmenter med forskellige arkitekter, ingeniører og entreprenører, foregår den primære partnering internt i segmenterne mellem bygherren, de projekterende og de entreprenører, der er tilknyttet det pågældende segment. Der er dog også fælles partneringtiltag for at understøtte sammenhængen og samarbejdet mellem segmenterne, bl.a. en fælles (global) bonus for overholdelse af den samlede termin for DR's indflytning.

3 De enkelte elementer i DR Modellen

3.1 Tidligt EU-udbud

Rådgiverne findes gennem EU-projektkonkurrencer, én for hvert segment. Rådgivningen udbydes som totalrådgivning for arkitekt-, ingeniør- og evt. særydelser samlet.

Entreprenørerne findes gennem EU-udbud med prækvalifikation. Arbejdet udbydes i 4 – 6 storentrepriser for hvert segment. Der anvendes tildelingskriteriet ”økonomisk mest fordelagtige bud”. Heri vægtes prisen ca. 50 %, mens de bydendes forslag til projektoptimeringer, deres forslag til organisation til opgavens løsning og deres forslag til miljøledelsessystem samlet vægtes med de resterende 50 %. I udbudsbrevene oplyses den eksakte vægt af de forskellige delkriterier og måden, tilbudene vil blive bedømt på.

Entrepriserne udbydes på basis af projektforslag, således at entreprenørerne kan deltage i hovedprojekteringsfasen. Det dog kan komme på tale at udbyde de sidste segmenter allerede på basis af dispositionsforslag for at få optimal udnyttelse af entreprenørernes bidrag i projekteringen. Entreprenørernes deltagelse i projekteringen aflønnes med en på forhånd aftalt fast sum.

3.2 Targetpris

DR Modellen bygger på en stor grad af åbenhed mellem parterne. Således oplyser DR i udbudsmaterialet for entrepriseudbudene budgetter/targetpriser for de enkelte entrepriser. Bedømmelsen af priselementet i entreprenørernes tilbud sker i forhold til targetprisen ud fra en evalueringskurve, som er vedlagt udbudsbrevet.

Entreprenørernes tilbud indeholder en fast pris. Det er dette beløb, der tegnes entreprisekontrakter på. Ved afslutningen af hovedprojektet skal entreprenørerne bekræfte den faste pris. Entreprenørerne kan ikke hæve prisen, når der ses bort fra projektændringer, som DR udtrykkeligt har ønsket indføjet i projektet i den mellemliggende periode. Såfremt entreprenøren ikke vil vedstå sit oprindelige tilbud, kan

DR vælger at afslutte samarbejdet med den pågældende entreprenør og sende den pågældende entreprise i udbud på traditionel vis på basis af hovedprojektet.

I øvrigt har DR egenhændigt ret til at afslutte samarbejdet med en entreprenør inden udførelsesfasen, såfremt DR vurderer, at den pågældende entreprenør ikke har bidraget til samarbejdet under projekteringen efter intentionerne i DR Modellen og ud fra de fælles målsætninger, der er opstillet af parterne i fællesskab under den indledende workshop.

3.3 Styregruppe

Det er i øvrigt et væsentligt element i DR Modellen, at der i projektet nedsættes relevante fora/grupper og holdes regelmæssige møder for at fremme samarbejdet og opnå den højst mulige opfyldelse af de fælles målsætninger.

De relevante grupper omfatter bl.a. en styregruppe for projektet, hvori DR, rådgiverne og entreprenørerne deltager med repræsentanter på direktorniveau. Styregruppen er at opfatte som en bestyrelse for partneringsvirksomheden. Dens primære opgaver er at vise opbakning til partneringsprocessen fra højeste niveau i de involverede virksomheder samt at sikre en effektiv partneringsproces, herunder at det er den rigtige personkreds, som er på projektet. Det er også styregruppens ansvar at skabe rammerne for, at evt. konflikter løses hurtigt og i videst mulig udstrækning gennem dialog.

På styregruppens første møde (i forbindelse med den første workshop) diskuteres og vedtages de fælles målsætninger for projektet. DR beskriver sine målsætninger allerede i de respektive udbud, og det er en forudsætning, at disse målsætninger i stor udstrækning afspejles i de fælles målsætninger, styregruppen vedtager.

3.4 Workshops

Straks efter indgåelse af partneringsaftalen afholdes et opstartseminar med alle partneringsarbejdets parter for at opnå en hurtig og positiv inddragelse af entreprenørerne i den proces, som DR og rådgiverne allerede har startet op. Seminaret tjener som en hurtig indføring i projektets stade og er med til at sammentømre gruppen og skabe gode relationer allerede fra første dag.

Hen gennem projektet holdes jævnligt workshops for at intensivere partneringsarbejdet og ”tage temperaturen” på partneringsarbejdet i de forskellige dele af organisationen.

3.5 Trimmet byggeri

For at sikre en god forankring af partneringprocessen helt ud på byggepladsen anvendes planlægningsværktøjet ”Trimmet byggeri”. Byggeprocessen sker som et samspil mellem en lang række aktører, og trimmet byggeri drejer sig i høj grad om at få dette samspil til at fungere effektivt.

Produktionstankegangen har fokus på rullende tidsplanlægning og et ”flow” af aktiviteter, og det handler om at sikre en jævn og ubrudt arbejdsgang, hvor spild minimeres. Det specielle ved trimmet byggeri i forhold til den traditionelle byggeproces er, at en stor del af planlægningen foregår nedefra – med formændene som centrale personer.

Den ugentlige planlægning og koordinering foregår på formandsmøder med deltagelse af formænd / sjakbejser, mens bygge- og fagentreprenørmøder blandt andet har fokus på, om byggeriet holder trit med den overordnede tidsplan.

Trimmet byggeri er så at sige partnering på byggepladsen, hvor de overordnede strategiske målsætninger forankres blandt folkene på pladsen.

3.6 Procesfacilitator

Til formidling og effektivisering af samarbejdet stiller DR procesrådgivning til rådighed. Procesrådgivningen vil medvirke til at planlægge og gennemføre den for alle parter mest effektive, smidige og omkostningsbegrænsende produktionsproces. I forbindelse med anvendelse af principperne i ”trimmet byggeri” stiller DR en procesfacilitator til rådighed for detailplanlægningen og koordineringen ude på pladsen.

Procesfacilitatoren assisterer med den daglige koordinering mellem de enkelte fag og sjak, og afholder ugentlige planlægningsmøder med formændene. Procesfacilitatoren arbejder tæt sammen med og aflaster byggelederen, som dermed kan koncentrere sig mere om langsigtet planlægning, økonomistyring og andre administrative forhold.

Procesfacilitatoren kan endvidere foreslå og gennemføre aktiviteter og tiltag, som fremmer teamfølelsen på pladsen.

3.7 Bonus

Til understøtning af samarbejdet og opfyldelsen af de fælles målsætninger giver DR bonus for opfyldelse af en række succeskriterier, herunder:

- besparelser, som de projekterende eller entreprenørerne foreslår under hovedprojektet og under udførelsen, forudsat at DR kan godkende de foreslåede ændringer under hensyntagen til æstetik, funktion og nytte af byggeriet.
- bonus for overholdes af afleveringsterminen for det pågældende segment
- bonus for overholdes af afleveringsterminen for det samlede byggeri
- bonus for minimering af arbejdsulykker.

Den konkrete udformning af bonusserne og opfyldelseskriterierne vil blive fastlagt i samarbejde mellem parterne på en af de første workshops og i styregruppen.

3.8 Projektkontor

For styrkelse af samarbejdet under projekteringen har DR etableret et fælles projektkontor for alle projekterende, placeret i umiddelbar tilknytning til byggeriet. Så snart entreprenører er udpeget, vil repræsentanter/teknikere for disse få plads i projektkontoret for at lette samarbejdet med de projekterende i den sidste fase af projekteringen og under udførelsen. Det er håbet, at man ved at sætte medarbejderne sammen kan reducere de traditionelle skel og fordomme mellem disse og derigennem styrke det uformelle samvær og forhåbentlig udvikle nye og mere effektive og tilfredsstillende måder at arbejde sammen på.

3.9 Fælles byggepladsfaciliteter

For styrkelse af samarbejdet helt ud til håndværkerne/bygningsarbejderne står DR selv for etablering af velfærdsforanstaltninger på pladsen, fælles for alle firmaer og medarbejdere. Faciliteterne omfatter såvel omklædnings- og badefaciliteter som en stor kantine, som skal være fælles for såvel håndværkere, funktionærer, teknikere og DR's ledelse på projektet. Det er håbet, at bl.a. kantine vil kunne skabe ramme om forskellige nye tiltag, som både kan styrke samarbejdet på tværs af faggrupper og firmaer og kan øge de medvirkendes effektivitet og arbejdsglæde og styrke deres identifikation med/stolthed over at deltage i netop dette bemærkelsesværdige projekt.

3.10 Myndigheder

Myndigheder og andre involverede har store og legitime interesser i projektet. De inddrages, hvor det er hensigtsmæssigt i partnering-aktiviteterne, idet der især lægges vægt på åbenhed og ærlighed og en god kommunikation med disse "eksterne" samarbejdspartnere. Myndigheder m.v. inviteres til at deltage i workshops og andre fora, hvor det skønnes hensigtsmæssigt.

3.11 Brugerinvolvering

Brugerne, DRs ansatte har været inddraget meget tidligt i projektet, helt fra den første strategiske planlægning og meget aktivt i udformning af byggeprogrammerne. Det anses som afgørende for projektets succes, at den aktive involvering af brugerne fastholdes og udbygges gennem projektet.

Brugerinddragelsen sker bl.a. gennem en lang række arbejdsgrupper, som nedsættes til afklaring af såvel specifikke og velafgrænsede som mere brede spørgsmål i forbindelse med det nye byggeri. På grund af det store antal brugere, der er involveret i projektet, formidles brugernes input via DRs projektorganisation.

3.12 Partneringaftalen

Partnering-modellen (DR Modellen) oplyses allerede i udbud af såvel projektkonkurrence som entrepriseudbud. Partneringaftalen indgås dog først efter entrepriseudbud, når alle samarbejdets parter er udpeget. Partneringaftalen indgås som et tillæg til rådgivnings- og entreprisekontrakterne – uden at flytte ansvar.

Partneringaftalen har følgende punkter:

1. Aftalens baggrund og formål
2. Fælles målsætning
3. Overordnet økonomi
4. Overordnet tidsplan
5. Byggeriets omfang og kvalitet
6. Partneringsamarbejdets organisering og proces
7. Parternes ydelser og arbejdsopgaver i Partneringprocessen.
8. Incitament og bonus
9. Opsigelse og ophævelse af Aftalen
10. Håndtering af konflikter