

# **PARTNERSTWO W BUDOWNICTWIE**

**Sarah Peace**

**Salford 2008**

Podręcznik ten jest częścią Biblioteki Menedżerów Budownictwa – zestawu książek omawiających zagadnienia związane z inżynierią produkcji budowlanej. Książki te powstały w ramach projektu Leonardo da Vinci numer: PL/06/B/F/PP/174014, pt: “COMMON LEARNING OUTCOME FOR EUROPEAN MANAGERS IN CONSTRUCTION”. Promotorem projektu była Politechnika Warszawska, Wydział Inżynierii Lądowej, Katedra Inżynierii Produkcji i Zarządzania w Budownictwie.

Partnerami w projekcie były następujące organizacje:

- Association of Building Surveyors and Construction Experts (BE)
- Universidad Politécnica de Valencia (ES)
- Chartered Institute of Building Ireland (IE)
- Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Budownictwa (PL)
- Polish British Construction Partnership Sp. z o.o. (PL)
- University of Salford (UK)
- Chartered Institute of Building (UK)

Celem projektu było opracowanie siedmiu podręczników zawierających niezbędne treści w zakresie doskonalenia umiejętności inżynierów budownictwa w obszarze inżynierii produkcji budowlanej. Zakres wiedzy zawarty w tych podręcznikach stanowić ma podstawę do rozpoznawania kwalifikacji menedżerskich inżynierów budowlanych przez Association of European Building Surveyors and Construction Experts w ramach europejskiej zawodowej karty inżyniera budowlanego EngCard.

Opracowano następujące podręczniki (w nawiasach podano orientacyjną liczbę godzin dydaktycznych, która powinna być poświęcona na opanowanie materiału, jaki książka zawiera):

- M1: ZARZĄDZANIE PROJEKTEM W BUDOWNICTWIE (100)
- M2: ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W BUDOWNICTWIE (100)
- M3: PARTNERSTWO W BUDOWNICTWIE (100)
- M4: ZARZĄDZANIE FIRMĄ BUDOWLANĄ (100)
- M5: ZARZĄDZANIE NIERUCHOMOŚCIAMI (100)
- M6: EKONOMIA I ZARZĄDZANIE FINANSAMI W BUDOWNICTWIE (240)
- M7: ZARZĄDZANIE BUDOWĄ (100)

Podręczniki opracowane w tej bibliotece są dostępne w trzech wersjach językowych: polskiej, hiszpańskiej, angielskiej. Podręczniki te są mogą służyć jako materiał dydaktyczny do użytku przez słuchaczy studiów podyplomowych, jak i studiów dziennych, wykładanych w języku polskim, hiszpańskim i angielskim.

Absolwenci studiów podyplomowych otrzymają certyfikat rozpoznawany przez członkowskie organizacje AEEBC – zrzeszające menedżerów budowlanych z kilkunastu krajów w Europie. Polską organizacją – członkiem AEEBC jest Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Budownictwa (PSMB) z siedzibą w Warszawie.

Więcej informacji o projekcie znajdą Państwo pod adresem:

[www.leonardo.il.pw.edu.pl](http://www.leonardo.il.pw.edu.pl)

Informacje nt. Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Budownictwa:

[www.psmb.pl](http://www.psmb.pl)

## SPIS TREŚCI

<b>STRESZCZENIE</b>	
<b>PARTNERSTWO – KROK NAPRZÓD .....</b>	<b>5</b>
<b>ROZDZIAŁ 1</b>	
<b>PODSTAWY PARTNERSTWA W BUDOWNICTWIE .....</b>	<b>7</b>
partnerstwo jako sposób podwyższenia efektywności realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych .....	7
Ograniczenia wynikające z podejścia tradycyjnego .....	9
Zarządzanie przedsięwzięciami budowlanymi .....	10
koncepcja partnerstwa .....	11
Partnerstwo publiczno-prywatne .....	12
Kontrakty partnerskie .....	13
<b>ROZDZIAŁ 2</b>	
<b>CO TO JEST PARTNERSTWO? .....</b>	<b>14</b>
Wprowadzenie .....	14
Definicja partnerstwa projektowego .....	14
Definicja współpracy strategicznej .....	15
Kluczowe właściwości układów partnerskich .....	16
Wspólne cele .....	17
Podejmowanie decyzji .....	18
Poprawa uzyskiwanych wyników .....	19
Informacja zwrotna .....	21
Partnerstwo w ramach projektów równoległych .....	22
<b>ROZDZIAŁ 3</b>	
<b>DLACZEGO PARTNERSTWO .....</b>	<b>24</b>
Czym jest partnerstwo .....	24
Korzyści z partnerstwa .....	26
Dlaczego ta opcja przynosi korzyści .....	27
Krytyka partnerstwa .....	28
Decyzja o zastosowaniu partnerstwa .....	30

**ROZDZIAŁ 4**

<b>DOBÓR FIRM PARTNERSKICH .....</b>	<b>31</b>
Wprowadzenie .....	31
Kompetencje .....	33
Równowaga jakości i ceny .....	35
Procesy selekcji .....	36
Łańcuchy dostaw .....	37

**ROZDZIAŁ 5**

<b>PARTNERSTWO W PRAKTYCE .....</b>	<b>40</b>
Działania firm w branży budowlanej .....	40
Wspólne cele .....	41
Podejmowanie decyzji .....	45
Zwiększenie wydajności .....	49
Informacje zwrotne .....	50
Karta partnerstwa .....	52
Stosowanie partnerstwa w kolejnych projektach .....	56

**ROZDZIAŁ 6**

<b>UMIEJĘTNOŚCI PARTNERSKIE .....</b>	<b>57</b>
Niezbędne umiejętności i podejście .....	57
Rozwój potrzebnych umiejętności .....	58
Szkolenie .....	60
Stabilność i elastyczność .....	64

**ROZDZIAŁ 7**

<b>ZESPOŁY PARTNERSKIE .....</b>	<b>66</b>
Podejście strategiczne .....	66
Działania, które pomagają zespołom poprawiać wyniki pracy .....	73
Strategia .....	73
Uczestnictwo .....	77
Kapitał .....	79
Integracja .....	82
Procesy projektowe .....	84
Doskonalenie wyników .....	86
Informacje zwrotne .....	88
Współpraca strategiczna .....	90

<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>91</b>
---------------------------	-----------

# **STRESZCZENIE**

## **PARTNERSTWO – KROK NAPRZÓD**

Partnerstwo to najbardziej efektywny sposób na podejmowanie każdego rodzaju prac budowlanych.

Partnerstwo oznacza, że dwie lub więcej organizacji współpracują w celu uzyskania lepszych efektów swoich działań.

Aby partnerstwo działało prawidłowo, zaangażowane strony powinny uzgodnić wspólne cele, określić proces podejmowania decyzji i skupić się na udoskonalaniu działań.

Partnerstwo można zastosować do pojedynczych projektów (procedura partnerska) lub też do prac długoterminowych (współpraca strategiczna).

Zazwyczaj partnerstwo projektowe umożliwia obniżenie kosztów o 2-10%. Natomiast w dłuższym okresie, współpraca strategiczna umożliwia osiągnięcie oszczędności w wysokości około 30%. Koszty zastosowania partnerstwa są bardzo niskie i stanowią mniej niż 1% wartości przedsięwzięcia.

Poza redukcją kosztów, partnerstwo pozwala również na poprawienie jakości usług, uzyskanie lepszych projektów, podwyższenie bezpieczeństwa procesu budowlanego, skrócenie terminów oraz zapewnienie wszystkim uczestnikom większych zysków.

W partnerstwie można wymienić trzy osobne etapy:

1. obustronna zgoda na partnerstwo
2. stworzenie wstępnego warsztatu partnerskiego dla określenia celów i procesu podejmowania decyzji
3. realizacja prac budowlanych przy użyciu warsztatów partnerskich, w celu zapewnienia zespołowi możliwości stałego ulepszania swojej pracy i wykorzystania wcześniejszych doświadczeń

Partnerstwo znajduje zastosowanie podczas całego procesu realizacji. Partnerstwo wykonawców i klientów również przynosi zyski, jednak najbardziej efektywna jest współpraca z dostawcami.

Partnerstwo oznacza współpracę z przedsiębiorstwami z branży budowlanej, w celu podniesienia efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych. Wszystkie współpracujące osoby i przedsiębiorstwa powinny ustalić, w jaki sposób będą podejmować decyzje i rozwiązywać ewentualne problemy. Wymaga to zastosowania konkretnych udoskonaleń w prowadzeniu działalności.

# ROZDZIAŁ 1

## PODSTAWY PARTNERSTWA W BUDOWNICTWIE

### **PARTNERSTWO JAKO SPOSÓB PODWYŻSZENIA EFEKTYWNOŚCI REALIZACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ INWESTYCYJNYCH**

Przemysł budowlany w przeszłości często krytykowany za to, że nie spełnia oczekiwań klientów (inwestorów, właścicieli) w zakresie realizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych. Przemysł budowlany znajduje się obecnie pod presją, powodowaną przez różnego rodzaju czynniki, aby dostarczać klientom coraz lepsze rozwiązania. Istnieje wiele sposobów na udoskonalenie takiej działalności, między innymi dlatego, że antagonistyczne podejście powoduje zahamowanie potencjału utalentowanych ludzi z sektora budowlanego.

Klienci mają prawo oczekiwać, że budynki i infrastruktura będą spełniać ich wymagania dotyczące funkcjonalności, nie będą powodowały wysokich kosztów, a ich wykonanie będzie jak najbardziej efektywne. Ciężko będzie sprostać takiemu wyzwaniu, lecz nie jest to niemożliwe.

Partnerstwo zostało po raz pierwszy oficjalnie opisane w Wielkiej Brytanii w 1994 roku, w raporcie Lathama. Raport Lathama jednoznacznie łączył niską wydajność przemysłu budowlanego w zakresie kosztów, terminów oraz jakości z przeważającym antagonistycznym podejściem. Raport zawierał szczegółowe zalecenia dla przemysłu w zakresie poprawy tradycyjnego podejścia opartego na projektach poprzez zastosowanie nowoczesnych warunków kontraktów opartych na partnerstwie. Był to główny bodziec motywujący zmiany w przemyśle budowlanym w Wielkiej Brytanii. Klientów martwił wpływ, jaki brak wydajności i marnotrawstwo w sektorze budowlanym miało na ich własne wyniki. Z pewnością zaistniała potrzeba zwiększenia zaufania, zachęcenia do współpracy i wyeliminowania relacji antagonistycznych.

Opublikowany w 1998 roku w Wielkiej Brytanii raport Egana jasno stwierdzał, że przemysł budowlany w tym kraju powinien wykorzystywać partnerstwo jako podstawę do tworzenia długoterminowych relacji biznesowych, zamiast

ograniczać się do pojedynczych projektów. Celem powinno być stałe udoskonalanie pracy, z której korzyści powinny być dzielone w różny sposób tak, aby wszystkie zaangażowane strony miały motywację i zachętę do szukania nowych, lepszych rozwiązań. Takie zespoły projektowe powinny od początku stosować w pełni zintegrowane projekty, umiejętności produkcyjne i budowlane.

Stwierdzono również, że nawet długoterminowa współpraca zintegrowanych zespołów oparta na doświadczeniu pochodzącym z innych gałęzi przemysłu nie zapewni wymaganych udoskonaleń. Przemysł budowlany musi przestać opierać się na formalnych kontraktach, ponieważ nie stanowią one żadnej wartości dla klientów.

W raportach Lathama i Egana jednoznacznie stwierdzono, że widoczną poprawę jakości w realizacji projektów można uzyskać poprzez jak najwcześniejszą integrację zespołu i procesu realizacji. W ten sposób możliwe jest wyeliminowanie podejścia antagonistycznego oraz powszechnego w budownictwie szukania winnego.

W raportach podkreślono także wagę stosowania dobrej praktyki w partnerstwie pomiędzy klientem a „dostawcą” w dowolnym punkcie łańcucha dostaw. Należy pamiętać, że zintegrowany łańcuch dostaw łączy wszystkie strony odpowiadające za kluczowe elementy projektu. Łańcuchy dostaw mogą rozpoczynać się od projektantów i głównego wykonawcy, a kończyć na producentach i specjalistach, którzy nie należą do zintegrowanego zespołu projektowego. Zintegrowany łańcuch dostaw oznacza długoterminowe umowy zawierane niezależnie od konkretnego projektu.

W ciągu ostatnich lat wiele się zmieniło w budownictwie, a powszechnie stosowaną praktyką stało się szybkie i efektywne wykonawstwo budynków i infrastruktury światowej klasy. Osiągnięto to dzięki odejściu od tradycyjnych metod, początkowo poprzez zastosowanie technik zarządzania przedsięwzięciem budowlanym (zarządzanie projektami - project management), a następnie dzięki partnerstwu. Zrozumienie takich zmian umożliwi klientom najlepsze wykorzystanie tego, co może oferować przemysł budowlany, jak również udoskonalenie działania sektora budowlanego.



## **OGRANICZENIA WYNIKAJĄCE Z PODEJŚCIA TRADYCYJNEGO**

Tradycyjne metody stosowane w budownictwie to przede wszystkim łączenie niezależnie funkcjonujących firm za pomocą przetargów i konkurencyjnych ofert. Doradcy starają się zachować niezależność, wykonawcy konkurują ze sobą, walcząc o zlecenia, a specjaliści próbują utrzymać się na rynku, którym rządzi niskie koszty i krótkie terminy. Postawa konfrontacyjna odnośnie projektów rzadko współgra z efektywnością.

W przeszłości struktura przemysłu budowlanego opierała się na obserwowaniu statusu różnego rodzaju zawodów i profesji, brakowało natomiast jasnej koordynacji i kontroli. Doradcy walczyli o niezależność, wykonawcy – o zlecenia i pracę, a specjaliści starali się zachować integralność swoich umiejętności i wiedzy na rynku, który charakteryzował się przede wszystkim oczekiwaniem niskich cen i krótkich terminów. Klienci odbierali sektor budowlany jako chaotyczny z powodu przetargów i kontraktów wymuszających konkurencyjność i chroniących ich własne interesy.

Ekipy projektowe, składające się z zespołów spotykających się często po raz pierwszy, przy koordynacji prac opierały się na zasadach zawodowych i sprawdzonych metodach. Takie podejście nie zdało egzaminu, ponieważ brakowało określenia ogólnego kierunku postępowania, a wszystkie zaangażowane osoby dbały przede wszystkim o własne interesy. Ignorowano potrzebę usprawnienia komunikacji i polepszenia relacji pomiędzy pracownikami, które charakteryzują wydajne zespoły. Pomimo słabych punktów takiej metody, niektórych klientów przyciągają proste procedury przetargowe i porady profesjonalistów zainteresowanych współpracą przy użyciu dawnych metod, dlatego też kontynuują oni współpracę stosując metody tradycyjne. W takim wypadku bardzo często są oni później rozczarowani, ponieważ roszczenia, opóźnienia, usterki i spory sprawiają, że są to metody kosztowne i mało efektywne.

Wykonawcy skupiają się na osiągnięciach w swoich częściach projektu i za to są wynagradzani. Jednakże właściciele interesują się przede wszystkim całościową realizacją projektów, a połączenie tych dwóch kwestii jest rzadko osiąganym. Wykonawcy, którzy projektują i budują dane obiekty, otrzymują wynagrodzenie za określone elementy wykonanej pracy i po dostarczeniu swojej części usług nie interesują się już dalszym losem projektu.

Tradycyjne podejście może również negatywnie wpłynąć na pracę indywidualnych wykonawców. Każdy z nich jest zainteresowany jedynie

swoimi własnymi pracami, brakuje zachęty do wykonywania prac w sposób najbardziej efektywny dla całości projektu. Wykonawcy mogą wyszukiwać możliwości zysku bazując na usterkach i nieporozumieniach umożliwiających roszczenia.

Takie ograniczenia można eliminować przez:

- identyfikację, wybór i zaangażowanie wszystkich kluczowych „dostawców” na początkowym etapie projektu;
- umożliwienie wykonawcom kooperacji;
- wyrównanie motywacji poprzez oddanie wykonawcom bezpośredniego finansowego udziału w projekcie.

## **ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘWZIĘCIAMI BUDOWLANYMI**

W przemyśle budowlanym rozpoznano słabe punkty tradycyjnego podejścia i w ciągu ostatnich lat wprowadzono wiele zmian mających na celu rozwój zarządzania projektami i wyeliminowanie kwestii problemowych. Zarządzanie przedsięwzięciami budowlanymi oferuje lepsze rozwiązania dla budownictwa niż podejście tradycyjne. Koszty, terminy i jakość nadzorowane są tak, aby spełniały oczekiwania klientów. Niektórzy projektanci twierdzą, że taka kontrola powoduje ograniczenie ich pracy, lecz w praktyce daje ona lepsze efekty niż tradycyjne metody, gdzie decydują bezpośrednio projektanci. Z kolei wielu znanych projektantów pozytywnie ocenia fakt, iż specjaliści zajmują się kwestiami związanymi z zarządzaniem, co pozwala im skupić się wyłącznie na projektowaniu.

Zarządzanie projektem w budownictwie ma wiele zalet. Poprawia jakość pracy zespołów projektowych poprzez utworzenie stanowiska zarządczego silnie połączonego z klientem i wszystkimi zespołami.

W przemyśle budowlanym już dawno temu zauważono słabe punkty tradycyjnego podejścia i w ciągu ostatnich lat przeprowadzono wiele zmian, między innymi wykorzystanie zarządzania projektem.

Zarządzanie projektem poprawia jakość pracy zespołów projektowych poprzez utworzenie stanowiska zarządczego silnie połączonego z klientem i wszystkimi zespołami. Dodatkowe koszty związane z osobami zarządzającym kompensuje

większa wydajność, ponieważ zespoły projektowe wiedzą jak, gdzie i kiedy pracować.

Konkretne cele określone przez klienta czasem zmuszają zarządzających projektem do traktowania kreatywności i innowacji jako ryzyka, co może powodować skupianie się na kosztach i terminach, zamiast na jakości. Projektanci i specjaliści często negatywnie oceniają taką kontrolę. Jednakże tak samo wielu projektantów pozytywnie ocenia fakt, iż specjaliści zajmują się kwestiami związanymi z zarządzaniem, co pozwala im skupić się wyłącznie na projektowaniu.

W praktyce zarządzanie umożliwia powstawanie projektów w ogólnej ocenie lepszych niż przy użyciu tradycyjnych metod, gdzie decydują projektanci. Projekty prowadzone przez projektantów mogą dać wyjątkowe rezultaty, lecz równie prawdopodobne jest, że będą one zupełnie przeciętne. Zarządzanie projektem zapewnia stałą, wysoką jakość projektów.

### **KONCEPCJA PARTNERSTWA**

Partnerstwo oznacza znaczne ulepszenie jakości pracy, ponieważ umożliwia projektantom i specjalistom jak najlepsze wykonywanie ich zadań.

W budownictwie partnerstwo rozpoczyna się od bardzo dokładnych procedur selekcji. Opierają się one na kwestionariuszach, wywiadach i negocjacjach opracowanych tak, aby zapewnić odpowiednie kwalifikacje zespołów i ścisłą współpracę między nimi. W tym zakresie cena i koszty nie są na pierwszym miejscu. Celem jest wybór efektywnego zespołu skupiającego się na jak najlepszym wykonywaniu swojej pracy.

Partnerstwo umożliwia projektantom i specjalistom wykorzystanie pracy zespołowej przy pomocy rozwiniętej sieci komunikacji podczas podejmowania ich własnych decyzji. Rola menedżera projektu w zespole to zapewnienie efektywnego zastosowania systemów kontroli kosztów, jakości i dotrzymania terminów.

Partnerstwo w budownictwie bardzo szybko przynosi zyski, ponieważ opiera się na naturalnym sposobie pracy. Pracownicy sami wybierają osoby, z którymi będą współpracować, dzięki czemu ich praca staje się łatwiejsza i daje lepsze efekty. Takie naturalne sposoby pracy są bardziej wydajne i wiadomo, że poprzednio gorsze wyniki pracy były spowodowane negatywnym nastawieniem

zespołów, które zmuszone były bronić swoich interesów startując w przetargach i akceptując często rygorystyczne warunki kontraktów.

Zyski z partnerstwa opierającego się na naturalnych i wydajnych sposobach pracy stanowią zachętę dla klientów, doradców, wykonawców i specjalistów do nawiązania długoterminowej współpracy.

## **PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE**

Partnerstwo publiczno-prywatne (Public Private Partnership – PPP), to forma współpracy angażująca sektor prywatnych przedsiębiorstw w projekty sektora publicznego.

Projekty PFI, to forma partnerstwa publiczno-prywatnego opracowana przez rząd, w której sektor publiczny i prywatny współpracują na płaszczyźnie projektowania, budowania oraz modernizacji. Ponadto finansują i prowadzą (DBFO Design-Build-Finance-Operate) nowe lub modernizowane obiekty i usługi publiczne. Dostawca z sektora prywatnego, poprzez spółkę celową, realizuje kontrakty DBFO na takie obiekty jak szpitale, szkoły i drogi zgodnie ze specyfikacjami określonymi przez odpowiednie wydziały z sektora publicznego. W okresie, który wynosi zazwyczaj od 25 do 30 lat dostawca z sektora prywatnego otrzymuje miesięczne lub jednostkowe wynagrodzenie od odpowiedniej instytucji publicznej za używanie aktywów, które w tym okresie są własnością dostawcy PFI (Private Finance Initiative). To oraz inne wynagrodzenia umożliwiają spłatę długu w okresie koncesji. Tytuł własności do aktywów zazwyczaj wraca do instytucji publicznej po zakończeniu okresu koncesji. Umożliwia to wprowadzanie usprawnień do usług publicznych bez wykorzystywania publicznych funduszy z góry. Związane z tym ryzyko rozkłada się pomiędzy zaangażowane strony i jest odpowiednio alokowane.

Jednym z kluczowych wymagań dla projektów PFI jest oferowanie wartości sektora publicznego za gotówkę. Klienci wymagają wysokiej jakości usług świadczonych na czas i zgodnie z budżetem. W przeszłości główne inwestycje, finansowane wyłącznie przez sektor publiczny, często były opóźnione lub przekraczały opracowany budżet. PFI jest o wiele bardziej efektywne i wiarygodne.

Konsorcja PFI uczestniczą w przetargach, które są realizowane zgodnie z zasadami przetargów publicznych stosowanymi w Unii Europejskiej.

Konsorcjum z sektora prywatnego, którego oferta została wybrana jako najbardziej atrakcyjna, jest zmotywowane, aby wykonywać swoje prace jak najlepiej przez cały okres koncesji. Kontrakty przygotowywane są z tzw. zamknięciem finansowym tak, żeby wszelkie opóźnienia i zaniedbania ze strony wykonawców zostały obciążone wysokimi karami. Realizacja prac jest dokładnie monitorowana na każdym etapie, co pozwala rozwiązać problemy zanim przerodzą się w kwestie sporne.

## **KONTRAKTY PARTNERSKIE**

Zasadą dla wszystkich kontraktów partnerskich jest skupianie się na sukcesie całego projektu przez każdą ze stron w nich uczestniczących. W wielu kontraktach partnerskich warunkiem jest założenie, że wszystkie zaangażowane strony będą ściśle współpracowały, mając na celu powodzenie całości projektu oraz zyski wszystkich partnerów. Zaletą takich kontraktów skupiających się na zintegrowanej pracy zespołowej jest fakt, iż partnerzy nie muszą szukać sposobów „ominięcia” warunków kontraktu, aby pracować zespołowo.

Niektóre z warunków kontraktów mogą wymagać od organizacji wprowadzenia wielu zmian przy pierwszym zastosowaniu takiego rodzaju kontraktu. W tym wypadku szkolenie wymaga czasu i zainwestowania środków finansowych.

Zyski z dobrze wdrożonego partnerstwa są wyższe niż w przypadku tradycyjnych kontraktów, preferowanych przez niektóre organizacje. Jednakże, podczas wyboru kontraktu odpowiedniego dla danego projektu, zespół powinien dokonać własnego wyboru opierając się na swoim doświadczeniu. Dzięki wspólnym szkoleniom z dziedziny partnerstwa organizacje mogą zapoznać się z różnymi formami kontraktów partnerskich.

## **ROZDZIAŁ 2**

### **CO TO JEST PARTNERSTWO?**

#### **WPROWADZENIE**

Partnerstwo, to metoda zarządzania stosowana przez co najmniej dwie organizacje prowadząca do uzyskania określonych celów biznesowych w wyniku maksymalizacji wydajności zasobów zainteresowanych stron. Z uwagi na wspólne cele wymaga ona wypracowania relacji opartej na otwartości i zaufaniu ustalonego procesu podejmowania decyzji oraz aktywnego i stałego poszukiwania możliwości usprawnień współpracy.

Partnerstwo jest najskuteczniejszym sposobem na realizowanie wszelkiego rodzaju robót budowlanych, w tym budowy nowych obiektów i infrastruktury, przebudowy, remontów i konserwacji. Podstawowe elementy takiej współpracy stosowane są w praktyce od dłuższego czasu, choć nie zawsze zainteresowane strony dostrzegały istnienie relacji partnerskiej. Części składowe procesu uwidaczniają się, gdy strony zaangażowane w realizację projektu pracują jako zespół i uczestniczą w pracach projektowych już w początkowych fazach.

Układ partnerski może dotyczyć jednego projektu, jednak prawdziwe jego korzyści ujawniają się wówczas, gdy oparty on jest na długofalowym zaangażowaniu strategicznym. Partnerstwo szczególne dotyczy pojedynczych projektów. Partnerstwo strategiczne opiera się na długofalowych relacjach między stronami, które gotowe są do współpracy przez dłuższy czas. Wymaga również dokładnej znajomości działalności zaangażowanych w proces stron, zapewniając tym samym maksymalne wykorzystanie ich potencjału.

#### **DEFINICJA PARTNERSTWA PROJEKTOWEGO**

Partnerstwo projektowe, to szereg działań podejmowanych przez grupy robocze, które tworzą zespół projektowy, wspomagają współpracę i prowadzą do poprawy wzajemnej wydajności.

- Konkretnie działania uzgadniane są przez zespół projektowy z uwzględnieniem kluczowych właściwości projektu oraz doświadczeń własnych pracowników, a także normalnie osiągniętych wyników. Dobór podejmowanych działań następuje w wyniku usystematyzowanego omawiania wspólnych celów, procesów podejmowania decyzji, usprawnień podejmowanych działań oraz uzyskanych informacji zwrotnych.

Partnerstwo projektowe, to zespół działań, które pomagają zespołom projektowym w uzyskiwaniu lepszych wyników. Obejmuje ono koszty wstępne i zapewnia znaczące korzyści. Nie jest to ustalony sposób wykonywania pracy – z natury rzeczy rozwija się w trakcie współpracy zespołów projektowych, która dotyczy wskazywania najbardziej skutecznych sposobów osiągnięcia ustalonych celów.

### **DEFINICJA WSPÓŁPRACY STRATEGICZNEJ**

Współpraca strategiczna, to zespół działań podejmowanych przez grupę podmiotów w celu uzyskania lepszych wyników wspólnych w serii projektów.

- Początkowo podejmowane działania mają na celu uzgodnienie strategii ogólnej, uwzględnienie w procesie właściwych podmiotów, nawiązanie partnerstwa w zakresie ustaleń finansowych, kultur organizacyjnych zaangażowanych podmiotów, zintegrowanie procesów i systemów, ustalanie punktów odniesienia dla wszystkich osiągniętych wyników, stałe usprawnianie procesów projektowych; cały układ partnerstwa strategicznego oparty jest na przekazywaniu informacji zwrotnych. Docelowo zadaniem opisanych działań jest ustanowienie i stały rozwój długofalowej współpracy opartej na zintegrowanym cyklu budowlanym, łączącym wykorzystanie obiektów klientów z ich zaprojektowaniem i procesem budowy.

Im większy zakres współpracy partnerskiej i im więcej wynikających z niej korzyści, tym większe prawdopodobieństwo zastosowania długofalowego partnerstwa strategicznego. Partnerstwo polega na stworzeniu i wypracowaniu relacji pojawiających się w wyniku realizacji projektu. Dla uczestników procesu partnerstwo niesie ze sobą szereg możliwości oraz potencjalnych trudności.

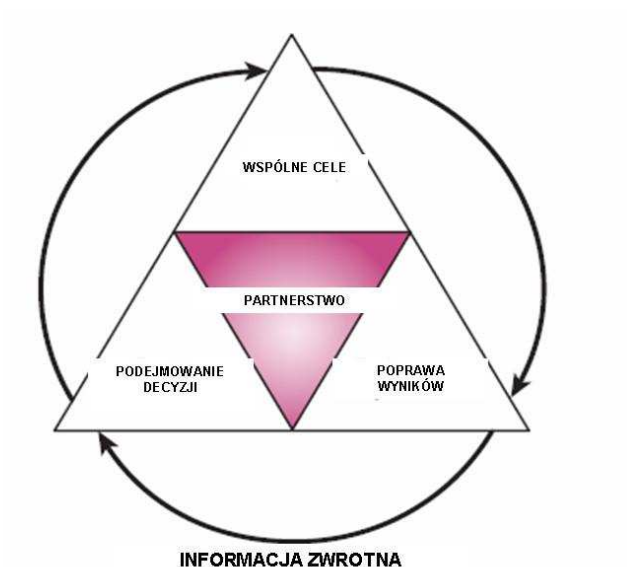
Często stosowany jest termin „współpraca”, co wynika z powszechnie niewłaściwego zastosowania określenia „partnerstwo”. Wylimitował on

niejednoznaczności poprzednio stosowanych definicji partnerstwa, dając także wszystkim możliwość zaznajomienia się z najnowszymi osiągnięciami w dziedzinie współpracy. Koncepcje te obejmują wczesne włączenie w proces dostawców, wybór wszystkich zaangażowanych stron na podstawie wnoszonej przez nie wartości, pomiar uzyskiwanych wyników, stałe usprawnianie procesów, wspólne procesy zespołowe wspierające ustalenia handlowe, które kierują ryzyko i płatności dla wszystkich zainteresowanych po stronie podaży i popytu.

## **KLUCZOWE WŁAŚCIWOŚCI UKŁADÓW PARTNERSKICH**

Partnerstwo składa się z trzech kluczowych elementów. Są to: wspólne cele, uzgodniony proces podejmowania decyzji oraz aktywne poszukiwanie możliwości stałego rozwoju.

Tworzą one koło partnerstwa zilustrowane na rysunku poniżej:



**Rys. 2.1 Koło partnerstwa.**



## **WSPÓLNE CELE**

Bazowym wymogiem partnerstwa jest uzgodnienie wspólnych celów. Założenie polega na ustaleniu celów, które wszystkim stronom zaangażowanym w projekt zapewnią realizację ich interesów w wyniku ogólnego powodzenia projektu.

Strony, które współpracują według zasady „obopólnej wygranej” osiągają wystarczająco dużo, aby wystarczyło na uzasadnione potrzeby wszystkich zaangażowanych.

Partnerstwo uznaje zasadę, że współpracujące podmioty dbają o własne interesy. Wymaga przyjęcia przez klientów logicznego założenia, że będą oni w stanie uzyskać interesujący projekt tylko wówczas, gdy konsultanci, wykonawcy i specjaliści będą mieli realistyczną perspektywę wykonania solidnej pracy i wypracowania rozsądnych zysków. Jednocześnie konsultanci, wykonawcy i specjaliści powinni przyjąć logiczne założenie, że najlepsze efekty ekonomiczne uzyskają jedynie wówczas, gdy klienci otrzymają najlepszą wartość, odpowiedniej jakości budynki lub infrastrukturę i brak problemów w trakcie realizacji. Taki nacisk na wspólne cele jest wyrazem idei, że współpraca jest w stanie wygenerować wystarczająco dużo dobra, by wszyscy zainteresowani mogli zaspokoić swoje uzasadnione potrzeby. Często podejście takie określane jest mianem „obopólnej wygranej” w przeciwieństwie do tradycyjnego założenia sumy zerowej, polegającego na tym, że zysk jednego oznacza stratę innego.

Klienci powinni zadbać o to, by uzgodnione wspólne cele uwzględniały interesy wszystkich zaangażowanych w proces, a tym samym by nie tracono czasu i zasobów na projekty, które będą stwarzać problemy. Zadbanie o interesy i obawy wszystkich zainteresowanych może być czasochłonne. Najczęściej jest tak, że klient, projektanci, kierownicy, specjalistyczni wykonawcy i producenci mają odmienne poglądy na temat tego, co składa się na sukces. Ludzie mają tendencję do martwienia się, że w pewnym stopniu znajdują się na straconej pozycji okazując wolę współpracy w zaspokajaniu potrzeb innych ludzi. Mimo tych, bądź co bądź, naturalnych obaw, doświadczenie pokazuje, że zespoły projektowe, spotykające się w celu omówienia indywidualnych interesów, potrafią znaleźć wspólne rozwiązania.

Wspólne cele mogą odnosić się do wielu różnych zagadnień związanych z procesami lub produktami, jednak obszary wspólne to najczęściej:

- Stosunek jakości do ceny
- Zyski gwarantowane
- Poziom jakości
- Szybka realizacja budowy
- Terminowe przekazanie obiektu
- Obniżenie kosztów
- Utrzymanie kosztów w ramach ustalonego budżetu
- Wydajność operacyjna i eksploatacyjna
- Lepsza wydajność dla użytkowników
- Jakość architektoniczna
- Innowacja techniczna
- Doskonałe zaplecze na budowie
- Bezpieczny przebieg robót budowlanych
- Podział ryzyka
- Terminowe wykonanie projektów
- Niezawodny przepływ informacji projektowych
- Współdzielone wykorzystanie systemów komputerowych
- Skuteczne spotkania
- Szkolenie z zakresu podejmowania decyzji
- Szkolenie z zakresu systemów kontroli zarządzaniem
- Brak reklamacji

W uzgadnianiu wspólnych celów konieczne jest dojście do porozumienia w kwestiach finansowych, tak aby wszyscy zainteresowani uzyskali uzasadniony zwrot z dokonywanej inwestycji. W projektach budowlanych najgorsze sytuacje pojawiają się wówczas, gdy konsultanci lub wykonawcy ponoszą straty. Ustalenia umowne powinny być tak sformułowane, by żadna ze stron, jeżeli dokłada swoich najlepszych starań, nie poniosła straty w porównaniu do pozostałych stron. Równowaga między odpowiednią wartością dla klientów oraz uzasadnionymi zyskami dla konsultantów, wykonawców i specjalistów stanowi podstawę, na której rozwijają się układy partnerskie.

## **PODEJMOWANIE DECYZJI**

Projekty budowlane gromadzą wiele grup roboczych wywodzących się z różnych firm. Firmy te muszą ustalić między sobą sposoby podejmowania decyzji. Celem powinna być wymiana dobrych pomysłów, a ponieważ większość projektów musi zostać zrealizowanych stosunkowo szybko, konieczne jest odnalezienie równowagi między zaakceptowaniem dostępnych zadowalających odpowiedzi i poszukiwaniem czegoś lepszego.

Na sposób podejmowania decyzji bezpośredni wpływ ma to, czy klient chciałby uzyskać gotowe, standardowe rozwiązanie czy oryginalny projekt. Istotną konsekwencją takiego wyboru jest czas, jaki klient i jego pracownicy poświęcać będą na podejmowanie decyzji. Projekty oryginalne zajmują więcej czasu, ale powinny skutkować stworzeniem budynków i infrastruktury odpowiadających potrzebom użytkowników i zachwycających obserwatorów. Gotowe rozwiązania stawiają mniejsze wymagania względem czasu klienta, są szybsze i tańsze w realizacji, ale za to narzucają użytkownikom pewne kompromisy i mogą wyglądać mało atrakcyjnie.

Zespół projektowy powinien ustalić zakres informacji oraz systemy komunikacji wykorzystywane w procesie. Członkowie powinni także uzgodnić stosowane systemy kontroli jakości, czasu i kosztów, wskazać osoby za nie odpowiedzialne oraz osoby uzyskujące dane wyjściowe z tych systemów. Kolejnym ich zadaniem jest ustalenie formy i częstotliwości spotkań osobistych – powinni rozważyć możliwości wykorzystania grup zadaniowych, warsztatów, wspólnych biur projektowych, wydarzeń socjalnych oraz innych sposobów integrowania zespołu.

Bez względu na określone systemy podejmowania decyzji konieczne jest zdefiniowanie solidnych procedur zmierzających do szybkiego rozwiązywania problemów w sposób, który promuje pracę zespołową. Oznacza to, że większość problemów będzie rozwiązywanych przez zespoły robocze bezpośrednio zaangażowane w proces. Jeżeli dany problem nie będzie mógł być rozwiązany w taki sposób, powinien zostać niezwłocznie przekazany podstawowemu zespołowi projektowemu, a w uzasadnionych przypadkach naczelnemu kierownictwu.

## **POPRAWA UZYSKIWANYCH WYNIKÓW**

Najważniejszym celem partnerstwa jest dążenie do poprawy wyników, uzyskiwanych przez zespoły projektowe. Partnerstwo oparte jedynie na wspólnych celach oraz ustalonych sposobach podejmowania decyzji nieuchronnie zmierzać będzie ku niewydajnej pracy – układ partnerski wymaga od zespołów projektowych poszukiwania coraz lepszych rozwiązań.

Zespoły projektowe nie posiadające doświadczenia w pracy opartej na partnerstwie powinny dążyć do uzyskania określonego usprawnienia działania, jakie wszyscy członkowie grupy uznają za ważne. W miarę rozwoju relacji partnerskiej skala i zakres usprawnień będą ulegały rozszerzeniu.

Istotne jest, aby usprawnienia prowadzonych prac w jednym obszarze działań nie zniechęcały zespołów projektowych od stałego dążenia do osiągnięcia ustalonych wyników w pozostałych obszarach. Łatwo popaść w taką pułapkę, gdyż większość uwagi skupiona jest na poprawie prowadzonych działań, podczas gdy jakość innych działań może spadać w sposób niezauważony. Dlatego właśnie procedury partnerstwa wskazują na poświęcanie stosownej uwagi wszystkim standardowym działaniom oraz szukanie sposobów usprawnienia.

Na temat motywowania zespołów do poprawy uzyskiwanych przez nie wyników, toczy się rozległa debata. Wielu ekonomistów twierdzi, że najlepszym czynnikiem wpływającym na usprawnienia jest konkurencja. Jednakże w branży budowlanej konkurencja łatwo może przerodzić się w zacieklą walkę i oferowanie coraz bardziej konkurencyjnych cen, a wówczas standardy jakości i bezpieczeństwa zaczynają się niebezpiecznie zbliżać do poziomów kompletnie niewydajnych. Efektem takich działań są reklamacje, spory, wady, opóźnione oddania obiektów oraz wypadanie dobrych firm z rynku.

Konkurencja w układach partnerskich powinna dotyczyć obszarów związanych z zachęcaniem konsultantów, wykonawców i specjalistów do inwestowania w szkolenie i nowatorskie sposoby pracy, co z kolei prowadzi do poprawy uzyskiwanych wyników. Jest to możliwe do osiągnięcia nawet w sytuacji długofalowych relacji między firmami. Dzięki dwóm, trzem lub czterem opcjom dostępnym dla kluczowych relacji wszyscy partnerzy motywowani są do stałego podnoszenia jakości wykonywanych prac.

Kolejną bronią w procesie poszukiwania możliwości poprawy wyników jest ustalenie punktów odniesienia. W wyborze celów, doświadczeni klienci najczęściej stosują odpowiednio zebrane dane dotyczące najlepszych praktyk międzynarodowych. Dobrym rozwiązaniem jest także skoncentrowanie się na problemach, które klient, konsultanci lub wykonawcy uznają za największe.

Ustanawianie własnych celów przez zespoły projektowe ma pewne zalety. Zespoły, które uzyskują atrakcyjne dane na temat wyników uzyskiwanych przez wiodące w danym zakresie firmy, często ustalają cele trudniejsze do zrealizowania niż te, narzucone przez swoich przełożonych.

Po uzgodnieniu usprawnień dotyczących realizowanych prac i kierunków działania, najlepsze zespoły oparte na zasadach partnerstwa próbują różnych pomysłów, a następnie stosują sprawdzone metody i zmieniają koncepcje, które

okazały się bezskuteczne. Często powołują grupy zadaniowe, których celem jest pomoc w odnalezieniu sposobów realizacji stawianych celów. Są to zazwyczaj niewielkie grupy ludzi o specyficznym zakresie wiedzy, składające się z członków zespołu oraz ekspertów zewnętrznych. Powinny one poświęcać jak najmniej czasu na znalezienie nowatorskiego rozwiązania, które zapewni uzyskanie znaczącej poprawy prowadzonych działań.

Pierwsze spotkanie partnerskie powinno uwzględniać także ujęcie wskazanych ustaleń w standardach i procedurach działań, z korzyścią dla bieżącego projektu i projektów przyszłych.

## **INFORMACJA ZWROTNA**

Jeżeli istotne cele układu partnerskiego mają zostać spełnione, zespoły powinny kierować się w swoich działaniach informacjami zwrotnymi, uzyskiwanymi na temat realizowanych wyników.

Pojawienie się usprawnień w działaniach zespołów uzależnione jest od terminowo przekazywanych i obiektywnych informacji zwrotnych. Zespoły powinny dokonywać samodzielnego pomiaru własnych wyników i nanosić te dane na wykresy kontrolne, które w sposób graficzny prezentować będą wyniki względem założonych celów. Zespoły zazwyczaj wierzą w informacje zwrotne, jakie same sobie przekazują i wykorzystują je w poszukiwaniu lepszych metod pracy. Informacje zwrotne odnoszą największy skutek, gdy przekazywane są w sposób pozytywny. Na przykład poziom jakości powinien być mierzony według częstotliwości zachowania standardów jakościowych, a nie liczby porażek w tym zakresie.

Tempo uzyskiwania lepszych wyników pracy wzrasta wraz z ogłaszaniem i świętowaniem sukcesów. Niezmiernie istotne zatem jest, aby kierownictwo wyższej rangi, miało świadomość realizacji celów przez zespoły i gratulowało uzyskanych wyników oraz nagradzało zaangażowane osoby. Nawet symboliczne nagrody wręczone podczas nieformalnego spotkania najlepszemu zespołowi tygodnia mogą sprawić, że wszystkie zespoły będą chciały zwyciężyć w kolejnym tygodniu.

Porażek nie należy ignorować. Nie chodzi tu jednak o obarczanie winą, co szkodzi wydajności. Porażki powinny być wykorzystywane jako wskazówki dla zespołów do szukania konkretnych rozwiązań problemów, by ich wyniki wkrótce znowu wróciły na właściwe poziom. Niektóre skutecznie działające

zespoły celebują porażki, gdyż wydarzenia takie pomagają w odnalezieniu skuteczniejszych metod pracy. W przypadku porażki zespoły takie urządzają imprezy, po czym ze zwiększonym entuzjazmem koncentrują się na szukaniu konkretnych rozwiązań.

Istotne jest, aby wyższa kadra zarządzająca miała świadomość uzyskiwania lepszych wyników. Ma to ogromne znaczenie dla członków zespołu i ich zaangażowania w partnerstwo. Część członków kierownictwa w większości organizacji szczyli się wysokim poziomem współzawodnictwa i sceptycznie podchodzi do koncepcji wskazującej na skuteczność metod współpracy, stosowanych w układach partnerskich. Bez regularnie przekazywanej i uzasadnionej informacji zwrotnej, która dotyczy usprawnień prowadzonych działań, a które wynikają z układów partnerskich, zawsze pojawia się ryzyko ponownego wprowadzenia niekorzystnych metod pracy.

Informacje zwrotne powinny być przekazywane w każdym projekcie. Zbyt wiele nowatorskich pomysłów przepada samoistnie, gdyż bardzo często, w branży budowlanej istnieją nieefektywne systemy przekazywania informacji zwrotnych. Warto wyciągać wnioski z wydarzeń, jakie mają miejsce, by móc dobre pomysły zastosować w kolejnych projektach, a wyeliminować problemy i wady. Firmy wiodące w dziedzinie współpracy partnerskiej wypracowały standardy i procedury, które w sposób systematyczny wychwytyują najlepsze praktyki będące skutkiem prowadzonych projektów. Oparte na informacjach zwrotnych standardy i procedury pomagają wszystkim zespołom projektowym w koncentrowaniu się na wydajnej pracy. Zgodnie z opisem podanym w Rozdziale 6, jest to istotny element w wykorzystaniu partnerstwa i współpracy strategicznej do uzyskiwania pożądanych wyników.

## **PARTNERSTWO W RAMACH PROJEKTÓW RÓWNOLEGLYCH**

Dążenie do osiągania wspólnych celów i usprawnień w wykonywanych pracach, przy wykorzystaniu ustalonych procesów podejmowania decyzji, wspomagają warsztaty partnerskie odbywające się w ramach równoległych projektów. Celem ostatniego spotkania jest zebranie wniosków do wykorzystania w przyszłych projektach.

Zgodnie z najlepszymi praktykami, warsztaty odbywają się w wielu równoległych projektach, w celu omówienia postępów i, jeżeli to konieczne, dokonania zmian ustaleń wynikających z pierwszego warsztatu. Zmiany takie mogą następować w wyniku osiągnięcia rezultatów lepszych niż oczekiwane

oraz uświadomienia sobie przez zespół, że może on uzyskać jeszcze więcej. Częściej jednak zdarza się, że projekty napotykają problemy. Powinny one być omówione podczas warsztatu, który, jeżeli taki problem jest wystarczająco poważny, należy specjalnie w tym celu zwołać. Celem warsztatu powinno być poszukiwanie i ustalanie działań, które skutecznie rozwiążą nieustannie pojawiające się problemy. Partnerstwo jest zorientowane na działanie, a szybkie rozwiązywanie problemów stanowi klucz do sukcesu.

Ostatni warsztat ma na celu wskazanie dobrych pomysłów i wniosków, jakie zostały sformułowane w trakcie realizacji projektu, by mogły one zostać odpowiednio udokumentowane i wykorzystane w przyszłych projektach.

Wszystkie warsztaty partnerskie, bez względu na to, czy jest to pierwsze czy ostatnie spotkanie, organizowane są w podobny sposób i powinny być tak samo poważnie traktowane. Partnerstwo to działanie ciągłe, oparte na warsztatach. Potencjalne korzyści są ogromne i możliwe do zrealizowania w wyniku koncentrowania się na pracy zespołowej i stałym jej utrwalaniu.

## **ROZDZIAŁ 3**

### **DLACZEGO PARTNERSTWO**

#### **CZYM JEST PARTNERSTWO**

Partnerstwo wymaga uzgodnienia wspólnych celów i całkowitego zaangażowania w dążenie do ich realizacji przez wszystkie osoby i przedsiębiorstwa uczestniczące w danym projekcie budowlanym. Wymaga on też ustalenia sposobu podejmowania decyzji i rozwiązywania ewentualnych problemów. Ponadto skłania do określenia konkretnych udoskonaleń, jakie będą wprowadzane do działania. Dobrą zasadą jest sporządzenie pisemnego opisu uzgodnionych działań w jednoznacznych punktach – taki formularz nazywa się kartą partnerstwa.

Partnerstwo umożliwia projektantom, menedżerom i specjalistom najlepszą jakość wykonywanych prac dzięki rozwiniętej komunikacji i możliwości korzystania z wcześniejszych danych. Taka strategia przypomina sytuację w innych znaczących gałęziach przemysłu, gdzie informatyka i wysoko rozwinięte formy konsultacji bezpośredniej rewolucjonizują pracę i ogólnie stosowane zasady biznesowe.

Partnerstwo oznacza skuteczniejszą realizację zleceń, dzięki motywowaniu projektantów i specjalistów do wykonywania ich zadań jak najlepiej. Początki partnerstwa to rewolucyjne zmiany w innych sektorach przemysłu, przede wszystkim w przemyśle samochodowym. Inne sektory opracowały sposoby zwiększenia wydajności pracujących zespołów, poprzez wykorzystanie różnych technik zarządzania, obniżając jednocześnie koszty zarządu. W tym okresie wyraźne postępy w dziedzinach informatyki i komunikacji okazały się bardzo pomocne. Takie zmiany zrewolucjonizowały pracę kadry zarządzającej. Obecnie skupia się ona na zapewnieniu odpowiedniego rodzaju przywództwa, wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji, oraz na działaniu w roli trenerów i mentorów dla swoich podwładnych. Przemysł budowlany w Wielkiej Brytanii rozpoczął wdrażanie takich pomysłów w latach dziewięćdziesiątych, przede wszystkim po to, aby sprostać oczekiwaniom największych klientów, którzy zaobserwowali zalety tego systemu we własnych organizacjach.



W budownictwie, partnerstwo rozpoczyna się od bardzo dokładnych procedur selekcji. Opierają się one na kwestionariuszach, wywiadach i negocjacjach opracowanych tak, aby zapewnić odpowiednie kwalifikacje zespołów i ścisłą współpracę między nimi. W tym zakresie cena i koszty nie są najważniejsze. Celem jest wybór efektywnego zespołu skupiającego się na jak najlepszym wykonywaniu swojej pracy. Wykorzystanie przetargów opartych na konkurencyjności jest możliwe, jeżeli klient tego wymaga, z zachowaniem jednocześnie podstaw partnerstwa.

Partnerstwo umożliwia projektantom i specjalistom wykorzystanie pracy zespołowej podczas podejmowania ich własnych decyzji, poprzez rozwinięte sieci komunikacyjne. Menedżer projektu może być członkiem takiego zespołu, aby zapewnić efektywne wykorzystanie systemów kontroli jakości, dotrzymywania terminów i kosztów. Tak samo jak w innych sektorach przemysłu, informatyka i komunikacja odgrywają tu bardzo ważną rolę. Nowoczesne rozwiązania często powodują potrzebę wewnętrznej reorganizacji firmy tak, aby mogła efektywnie wspierać zespoły stosujące partnerstwo.

Zyski z partnerstwa opierającego się na naturalnych i wydajnych sposobach pracy stanowią dla klientów, doradców, wykonawców i specjalistów zachętę do długoterminowej współpracy.

Partnerstwo w budownictwie bardzo szybko przynosi zyski, ponieważ opiera się na naturalnym sposobie pracy. Pracownicy sami wybierają osoby, z którymi będą współpracować, dzięki czemu ich praca staje się łatwiejsza i daje lepsze efekty. Małe firmy budowlane współpracują z tymi samymi dostawcami, architekci – z tymi samymi doradcami, kierownicy budów korzystają z usług tych samych wykonawców, ponieważ pracują rzetelnie i pomagają w rozwiązaniu ewentualnych problemów. Takie naturalne sposoby pracy zawsze były bardzo efektywne. Wiadomo, że gorsze wyniki osiągnięte w sektorze budowlanym były spowodowane negatywnym nastawieniem zespołów, które zmuszone były bronić swoich interesów startując w przetargach, akceptując często rygorystyczne warunki kontraktów i podlegając przestarzałym technikom zarządzania.

Partnerstwo opiera się na takich właśnie naturalnych i efektywnych sposobach pracy. Klienci omawiają swoje projekty z doradcami, wykonawcami i specjalistami tak, aby ustalić optymalny sposób osiągnięcia postawionych sobie celów. Projektanci potrzebują wyspecjalizowanych wykonawców i producentów jako źródła nowych pomysłów i rozwiązań dla powstających problemów. Wykonawcy chcą zintegrować swoje łańcuchy dostaw. Dla

wszystkich współpraca i integracja zespołów oznacza korzyści i możliwość uzyskania pomocy.

Korzyści wynikające z powyższych rozwiązań zachęcają głównych klientów, doradców, wykonawców oraz specjalistów do długoterminowej współpracy. Pozwala to na rozpoczęcie strategicznej kooperacji zazwyczaj opierającej się na pracy jednego głównego klienta. Dalej przekształca się ona w strategiczną długoterminową współpracę, która stanowi podstawę nowoczesnego przemysłu budowlanego, rzetelnie realizującego wysokiej jakości projekty dla klientów i zapewniającego korzyści i zyski dla zaangażowanych przedsiębiorstw budowlanych.

## **KORZYŚCI Z PARTNERSTWA**

Partnerstwo zapewnia szereg korzyści dla wszystkich stron zaangażowanych w projekty budowlane. Badania pokazują, że w porównaniu do tradycyjnego podejścia, projekty korzystające z partnerstwa osiągają wyższy poziom wydajności, a uzyskane oszczędności można wykorzystać na konkretne udoskonalenia zaplanowane przez zespół projektowy.

Wstępne koszty wdrożenia partnerstwa szybko zwracają się w formie korzyści, które oznaczają między innymi niższe ceny dla klientów, wyższe zyski dla doradców, wykonawców i specjalistów, krótsze terminy, większą pewność wykonania i brak usterek. Partnerstwo może obniżyć koszty projektu o 30%, a terminy realizacji skrócić o 40%, podczas gdy współpraca przy całej serii projektów może obniżyć koszty o 50%, a terminy skrócić o 80%.

Badania potwierdzają, że przy prawidłowym zastosowaniu, partnerstwo obniża ceny płacone przez klientów za dany obiekt budowlany. Jednocześnie doradcy, wykonawcy i specjaliści zarabiają więcej niż normalnie, a dla pracowników przemysłowych praca staje się bardziej satysfakcjonująca pod każdym względem.

Badania potwierdzają, że zespoły współpracujące w formie partnerstwa po raz pierwszy, mogą uzyskać wyraźne zyski, lecz aby osiągnąć pełnię możliwości potrzebna jest wspólna realizacja kilku projektów. Korzyści mierzono, porównując wyniki zespołów projektowych stosujących tradycyjne metody i zarządzanie projektem oraz zespołów stosujących partnerstwo w różnych etapach projektu.

**Poprawa wyników w porównaniu z tradycyjnymi metodami u zespołów projektowych prawidłowo stosujących Partnerstwo**

	<b>Koszty budowlane</b>	<b>Terminy budowy</b>
<b>Podejście tradycyjne</b>	100	100
<b>Zarządzanie projektem</b>	85	70
<b>Partnerstwo</b>	70	60
<b>Współpraca strategiczna</b>	60	50
<b>Współpraca strategiczna</b>	50	20

Uwaga: do określenia wartości 100 dla kosztów i terminów budowy wykorzystano reprezentatywną próbę projektów stosujących podejście tradycyjne. Przykłady projektów stosujących zarządzanie projektem oraz partnerstwo na trzech osobnych etapach pracy wykorzystano do określenia redukcji przedstawionych kosztów i czasu budowy.

Partnerstwo w projektach oznacza współpracę danego zespołu przy konkretnym projekcie. Strategiczna współpraca oznacza, że przedsiębiorstwa wspierają zespoły projektowe przy pomocy partnerstwa w wielu przedsięwzięciach. Przy wykorzystaniu czasu i doświadczenia, współpraca taka rozwija się w najbardziej efektywne formy partnerstwa, co nazwiemy współpracą strategiczną.

Większa wydajność, zapewniana przez stosowanie partnerstwa, wykorzystywana jest przez bardziej doświadczonych klientów, aby poprawić realizację produktu końcowego, zapewnić wyższą jakość, bardziej rozwiniętą kontrolę, niższe koszty, większą równowagę i inne udoskonalenia ważne dla klientów.

### **DLACZEGO TA OPCJA PRZYNOSI KORZYŚCI**

Partnerstwo pomaga zespołom projektowym osiągnąć lepsze wyniki, należy więc podjąć decyzję odnośnie określonych udoskonalień, które dany zespół chce wprowadzić.

## **KRYTYKA PARTNERSTWA**

W każdym przypadku należy poznać i zrozumieć krytyczne uwagi pod adresem partnerstwa, które często dotyczą rzeczywistości handlowej i spółek, nierzetelnie i bez przekonania podchodzących do tej koncepcji. Uwagi krytyczne mogą pomóc w uświadomieniu sobie, że partnerstwo nie jest łatwą opcją, a zespół projektowy musi ciężko pracować, aby uzyskać maksimum korzyści.

Tak samo jak inne wyraźne zmiany, partnerstwo również wywołuje krytykę wśród środowisk naukowych i osób stosujących dane rozwiązania w praktyce. Umożliwia to stworzenie listy czynności kontrolnych odnośnie partnerstwa dla wyższej kadry zarządzającej.

Zważywszy na charakter zmian niezbędnych do wdrożenia partnerstwa, krytyka tego podejścia ze strony niektórych praktykujących jest nieunikniona. Tak samo oczywiste jest, że reakcją ze strony niektórych środowisk akademickich na taką krytykę, będzie wyszukiwanie dalszych problemów i słabych punktów. W literaturze dotyczącej partnerstwa można znaleźć następujące krytyczne uwagi:

- Organizacje próbujące zastosować partnerstwo dla konkretnych projektów napotykać poważne problemy, kiedy muszą zaoferować bardzo konkurencyjne warunki, aby uzyskać kolejne projekty;
- Nowoczesne metody zdecentralizowania procesu podejmowania decyzji są niezgodne z zasadami partnerstwa, ponieważ decyzje podejmowane w jednym miejscu są obalane w innych działach;
- Rzeczywistość rynkowa wymaga od przedsiębiorstw posiadania alternatywnych dostawców i wielu klientów, co nie jest zgodne z założeniem długoterminowych relacji opartych na partnerstwie;
- Pełna komunikacja wymagana przez partnerstwo nie jest możliwa, jeżeli jeden z partnerów współpracuje również z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi dla drugiego partnera
- Relacje partnerskie przeszkadzają przedsiębiorstwom w nawiązywaniu kolejnych, bardziej korzystnych kontaktów;
- Zespoły odpowiedzialne za pojedyncze projekty osiągają tylko część korzyści zapewnianych przez partnerstwo, ponieważ pełne wykorzystanie tej koncepcji wymaga czasu;
- Tworzenie zespołów poprzez dołączanie do nich osób najlepiej pasujących do koncepcji partnerstwa wyklucza osoby kreatywne, nowe pomysły i wyjątkowe umiejętności;

- Silniejsi partnerzy dyktują warunki słabszym przedsiębiorstwom, które są od nich zależne ze względu na przyszłe zlecenia, w związku z czym współpraca na równych warunkach nie jest możliwa;
- Kadra zarządzająca utrzymuje pełną kontrolę, przez co zespoły robocze nie mają warunków do efektywnej współpracy;
- Zagrożeniem dla koncepcji partnerstwa są cele skupiające się na takich aspektach wydajności, które można łatwo zmierzyć i ocenić;
- Koncepcja partnerstwa nie jest zgodna z celami, które zakładają duże korzyści w krótkim czasie;
- Koncepcja partnerstwa nie jest zgodna z celami, które można osiągnąć tylko kosztem organizacji znajdujących się dalej w łańcuchu dostaw;
- Próby standaryzowania najbardziej wydajnych procesów i projektów wpływają negatywnie na jakość i wartość;
- Specjaliści z dziedziny budownictwa zapewniają porady i doświadczenie tylko w zakresie projektów swoich przedsiębiorstw;
- Doświadczenie z wcześniejszych prac jest wykorzystywane na różnych poziomach w różnych organizacjach, co wpływa na rozproszenie wiedzy i utracenie ważnych informacji;
- Zmiany warunków handlowych i organizacyjnych negatywnie wpływają na partnerstwo;
- Współpraca strategiczna zbyt często oznacza, że pojedyncze projekty są poświęcane na rzecz rozwijania współpracy długoterminowej;
- Niektóre z korzyści oferowanych przez partnerstwo można uzyskać również w inny sposób.

Tego rodzaju uwagi krytyczne dotyczące partnerstwa, to przypomnienie, że nie jest to wcale prosta koncepcja. Przeciwnie – jest bardzo trudna. Aby osiągnąć pełnię korzyści, wszystkie zaangażowane strony muszą ciężko pracować. Powyższy przegląd uwag krytycznych w stosunku do partnerstwa to problemy, które powinny być skontrolowane i rozwiązane przez kadrę zarządzającą.

Zmiany wymagane w związku z wprowadzeniem partnerstwa powodują powstanie kosztów dla wszystkich zaangażowanych stron.

Partnerstwo wymaga wstępnych inwestycji, których należy dokonać przed uzyskaniem jakichkolwiek zysków. Są to między innymi koszty czasu spędzonego przez kadrę zarządzającą na opracowaniu odpowiedniego podejścia, staranny wybór zespołów czy też warsztaty szkoleniowe.

Inwestycje te można rozłożyć w czasie tak, aby jednocześnie otrzymywać chociażby niewielką część zysków. Efektywne zastosowanie partnerstwa przez zespoły projektowe wymaga czasu, więc rozpoczęcie od małych kroków jest jak najbardziej uzasadnione. Partnerstwo można rozwijać, zlecając temu samemu zespołowi kilka małych projektów. Niektórzy klienci, którzy chcą zlecić duży projekt z zastosowaniem partnerstwa, najpierw dają zespołowi niewielki projekt, aby wszyscy nauczyli się razem pracować. Jeżeli takie rozwiązanie nie jest możliwe, partnerstwo można przeciwżyć również zapewniając dodatkowy czas dla zespołu na omówienie i uzgodnienie sposobu pracy.

## **DECYZJA O ZASTOSOWANIU PARTNERSTWA**

Wszystkie projekty budowlane mogą odnosić korzyści stosując partnerstwo. Jednakże przy inwestowaniu w sektorze budownictwa powinno się wziąć pod uwagę wiele czynników. Należy podjąć decyzje dotyczące zespołu projektowego. Zastosowanie partnerstwa oznacza wybór zespołu, w którym wszyscy członkowie chcą stosować tę właśnie metodę współpracy.

## **ROZDZIAŁ 4**

### **DOBÓR FIRM PARTNERSKICH**

#### **WPROWADZENIE**

W tym rozdziale omówimy zalecenia dotyczące wyboru firm do projektów budowlanych, które korzystają z partnerstwa. W wielu przypadkach klient przejmuje inicjatywę w zakresie partnerstwa dla projektu – ten rozdział opisuje taką właśnie sytuację. Istnieją również przypadki, kiedy to doradcy lub wykonawcy wykonują pierwszy krok. Jest to bardzo dobry sposób, a poniższe zalecenia dotyczą zarówno klientów, jak i doradców, wykonawców oraz specjalistów.

Klienci posiadający doświadczenie w partnerstwie wolą współpracować z doradcami, wykonawcami i specjalistami, których znają i którym ufają. Jednakże wcześniej należy dokonać starannego wyboru takich firm, a ten rozdział rozpoczynamy od zaleceń dotyczących tych właśnie początkowych decyzji. Pierwsza rzecz to opisanie wykorzystania umów ramowych i innych czynników charakterystycznych dla rozwiniętego partnerstwa.

Aby partnerstwo działało prawidłowo niezbędny jest wybór odpowiednich partnerów. Pierwszy krok to kontrola własnego przedsiębiorstwa. Klienci, doradcy, wykonawcy i specjaliści planujący zaangażowanie się w partnerstwo, powinni najpierw sprawdzić, czy ich własna firma spełnia kryteria wyboru stosowane później do ewentualnych partnerów. Dotyczy to zwłaszcza wewnętrznego zespołu klienta, który powinien mieć entuzjastyczne podejście do zastosowania partnerstwa.

W zależności od rodzaju projektu oraz celów klienta, doradcy, wykonawcy i specjaliści powinni być wybierani na różnych etapach projektu. Te same zasady wyboru powinny obowiązywać na wszystkich etapach.

Przedsiębiorstwa planujące zastosowanie partnerstwa powinny w pełni akceptować podstawowy cel stawiany przez tę koncepcję. Oznacza to, że powinny być całkowicie przekonane, że odpowiedzi na poniższe pytania są w ich przypadku pozytywne:

- Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem że współpraca z innymi firmami w formie zespołu projektowego daje więcej korzyści niż w sytuacji, gdyby każdy skupiał się wyłącznie na swoich własnych zyskach?
- Czy chcesz, aby firmy współpracujące z tobą osiągnęły widoczne zyski za swoje zaangażowanie w projekt?

Zalecane jest sprawdzenie, czy takie odpowiedzi są zgodne z wewnętrzną polityką firmy oraz jej działaniami we wcześniejszych projektach. Po potwierdzeniu, że przedsiębiorstwo jest w stanie zastosować partnerstwo, następuje wybór partnerów na podstawie ich wyników w realizacji projektów podobnych do planowanego. Proces wyboru powinien uwzględniać ich możliwości techniczne, doświadczenie w konkretnej roli, jaką podejmują oraz umiejętności i nastawienie odnośnie partnerstwa.

Te kryteria powinny być wyrażone w jasno sprecyzowanych minimalnych standardach, jakie muszą spełniać zarówno klienci, jak i wykonawcy, doradcy i specjaliści. Kryteria wyboru powinny być wysokie, stawiając cele wyższe niż przeciętne.

Konkretne kryteria wyboru stosowane dla danego projektu określa wewnętrzny zespół klienta razem z kluczowymi członkami zespołu projektowego, który został stworzony wcześniej.

Oprócz określenia kryteriów wyboru, wewnętrzny zespół powinien opracować procesy wyboru, które obejmują poniższe kwestie:

- Ilość i rodzaj doradców, wykonawców i specjalistów niezbędnych, aby zastosowanie partnerstwa umożliwiło osiągnięcie celów postawionych przez klienta. Zależy to od charakteru projektu oraz dostępności odpowiednich kandydatów.
- Zapewnienie, że zaangażowane przedsiębiorstwa nie mają widocznych słabych punktów lub też braku odpowiednich umiejętności i wiedzy.

Zespoły wewnętrzne mogą usłyszeć, że niektóre przepisy lub polityka formalna utrudniają wykorzystanie partnerstwa. Doświadczenie mówi jednak, że takie ograniczenia nie istnieją. Partnerstwo jest stosowane z powodzeniem we wszystkich sektorach przemysłu budowlanego, przez każdego rodzaju klientów. W większości przypadków władze chcą uzyskać jak najwięcej za pieniądze



społeczne, dlatego też akceptują fakt, iż partnerstwo odgrywa kluczową rolę w projektach budowlanych. Zespoły wewnętrzne nie powinny zatem zajmować się sugestiami na temat nielegalności partnerstwa bądź tego, że jest on niezgodny z polityką formalną. Wszystkie takie sugestie należy sprawdzać, jednakże w tym raporcie przyjmujemy zasadę, że partnerstwo można i należy stosować, ponieważ może zapewnić widoczne korzyści dla wszystkich zaangażowanych stron.

## **KOMPETENCJE**

Proces selekcji musi zapewnić, że wybrane przedsiębiorstwa są w stanie dostarczyć kluczowe produkty i usługi wymagane w projekcie.

Proces selekcji powinien również zagwarantować, że wybrani doradcy, wykonawcy i specjaliści dostarczą kompetentne technicznie zespoły. Należy pamiętać, że zespoły zdolne do osiągnięcia dobrze znanych rozwiązań są inne od zespołów potrafiących osiągnąć indywidualne rozwiązania. Wybór powinien opierać się na wynikach przedsiębiorstw w zakresie zapewnienia jakości i realizowania projektów w terminie.

Proces selekcji powinien zapewnić, że wybrane przedsiębiorstwa będą w stanie dostarczyć kluczowe produkty i usługi wymagane w projekcie. Najważniejszym czynnikiem jest doświadczenie w realizacji projektów podobnych do tego planowanego przez klienta. Kryteria oceny w takim przypadku powinny obejmować poziom umiejętności zespołu w danej firmie oraz jakość wsparcia, jakie ten zespół otrzymuje. Należy również zapewnić, że rozwiązania techniczne oferowane przez daną firmę są zgodne z polityką działania i konserwacji stosowanymi przez klienta w budowanych przez niego obiektach. Kryteria wyboru powinny także brać pod uwagę charakter projektu. W przypadku stosowania dobrze znanego lub standardowego rozwiązania wybierane przedsiębiorstwa powinny posiadać rejestr udanego stosowania takich rozwiązań oraz długą listę zadowolonych klientów. Powinny także przedstawić szczegółowe informacje odnośnie tego, co klient otrzyma, umożliwić zaaranżowanie wizyt w podobnych budynkach lub infrastrukturze, rozmowy z klientami, szefami lokalnych społeczności, sąsiadami i innymi osobami, których bezpośrednio dotyczyły wcześniejsze projekty. Powinny opisać efektywne systemy kontroli i przedstawić dowody, że spełniają swoje zobowiązania w zakresie terminów, jakości i kosztów oraz opisać efektywne systemy jakości i wspierające je odpowiednio opracowane procedury. Firma powinna robić wrażenie kompetentnej i rzetelnej.

W przypadku projektów stanowiących wyjątkowe wyzwanie, wybrana firma powinna posiadać kreatywne zespoły i umiejętność opracowywania oryginalnych rozwiązań konkretnych problemów. Ponadto musi przedstawić dowody na to, że kreatywnie reaguje na problemy i wyzwania, podając przykłady swoich innowacyjnych rozwiązań. Firma powinna także udowodnić, że potrafi kreatywnie współpracować z innymi członkami zespołów projektowych i przedstawić rejestr nowych rozwiązań zaakceptowanych przez klientów przy jednoczesnym dotrzymaniu terminów i budżetu.

Wiele aktualnych projektów budowlanych oznacza pracę w miejscu ogólnodostępnym np. osób postronnych, pracowników, użytkowników obiektu lub innych osób. Wówczas doświadczenie przy podobnych projektach ma nadrzędne znaczenie w procesie wyboru. W takich przypadkach bardzo wzrasta poziom ryzyka dla osób niezaangażowanych.

Powyższe kryteria mają zastosowanie na poziomie firm, lecz często ważniejsze jest, aby obowiązywały również zespoły robocze i pojedyncze osoby. Osoby, które będą razem tworzyć zespół projektowy powinny być doświadczonymi profesjonalistami przyzwyczajonymi do współpracy, powinny też posiadać wiedzę i umiejętności niezbędne do zadbania, aby interesy ich przedsiębiorstwa były brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji dotyczących projektu. Oznacza to posiadanie odpowiednich możliwości zobowiązania firmy do konkretnych działań bez odwoływania się do wyższej kadry zarządzającej.

Ostatni punkt może być w konflikcie z ustalonymi procedurami formy. Niektóre przedsiębiorstwa chronią swoje dobre imię omawiając decyzje w grupie doświadczonych projektantów. Takie zabezpieczenie ważne jest też z punktu widzenia zapewnienia, że projekt pozwoli na osiągnięcie wszystkich stawianych celów. Jeżeli takie sprawy są omawiane w czasie procesu selekcji, mogą zostać włączone w ustalony tryb pracy zespołu.

Partnerstwo wymaga odpowiedniego poziomu umiejętności technicznych opisanego powyżej, jednak ważniejsze są osiągnięte wyniki. Partnerstwo często wymaga zmiany etosu pracy przedsiębiorstwa, aby osiągnąć główny cel, czyli poprawę osiągniętych wyników. Wymaga to od firmy elastyczności w zakresie siły roboczej i entuzjastycznego podejścia do ewentualnych zmian i udoskonaleń. Idealna firma będzie zaangażowana w badania, rozwój i innowacje.

## **RÓWNOWAGA JAKOŚCI I CENY**

Kryteria wyboru dotyczące kompetencji technicznych, organizacji projektu i współpracy zespołowej powinny być zrównoważone względem ceny. Należy wziąć pod uwagę całkowite koszty projektu przez cały okres jego istnienia oraz wpływ na środowisko naturalne.

Po określeniu kryteriów realizacji, jakie powinny spełniać wybrane firmy, wewnętrzny zespół klienta powinien zdecydować w jaki sposób zrównoważyć je względem ceny. Przy podejmowaniu tej decyzji należy wziąć pod uwagę całkowite koszty projektu przez cały okres jego istnienia oraz wpływ na środowisko naturalne. Zespół powinien również pamiętać, że kompromis w zakresie wykonania lub podejścia stosowany w celu uzyskania niższej ceny wstępnej, przyniesie gorsze wyniki.

Partnerstwo zapewnia niższe ceny poprzez zatrudnianie kompetentnych zespołów, zagwarantowanie im stabilnej sytuacji finansowej i umożliwienie pracy przy ważnych celach w zgranym zespole. Niskie ceny reprezentujące dobrą wartość nie mogą być osiągnięte poprzez konkurencyjne oferty i restrykcyjne umowy. Bardzo często w przeszłości okazywało się, że firmy oferujące niską cenę wstępną to kosztowny sposób realizacji budynku lub infrastruktury. Aby klient uzyskał najlepszą wartość niezbędne jest bardziej zrównoważone podejście.

Niemniej jednak wewnętrzny zespół klienta podejmuje kluczową decyzję. Dotyczy ona określenia konkretnej ceny lub budżetu, w ramach których będzie pracował zespół projektowy.

Ustalenie konkretnej ceny to dobry sposób, kiedy wznoszony obiekt można dokładnie opisać i określić. Oznacza to, że możliwe jest stworzenie jednoznacznego opisu potrzeb klienta, który nie zostanie zmieniony w czasie realizacji projektu. Warunki lokalne oraz ziemne zostały dokładnie rozpoznane i zbadane przez firmy budowlane, zatrudnione do realizacji danego budynku lub obiektu. Nie istnieje większe ryzyko nie związane z budownictwem, które mogłoby wpłynąć na projekt. Jeżeli ustalona cena jest odpowiednim kryterium, dobra praktyka zazwyczaj zakłada zastosowanie podobnej wagi dla wydajności i ceny podczas oceniania potencjalnych partnerów.

Jeżeli zespół projektowy opracowuje projekt planowanego budynku lub infrastruktury, najlepszą praktyką jest ustalenie określonego budżetu opartego na konkretnym przypadku klienta. Wewnętrzny zespół klienta powinien zbadać

wykonalność takiej opcji. Jeżeli projekt jest wykonalny, proces selekcji powinien prowadzić do ustalenia sposobu obliczania rzeczywistych kosztów w trakcie realizacji projektu. Trzeba również upewnić się, że wybrane firmy dysponują efektywnymi systemami kontroli kosztów i prawidłowym rejestrem zrealizowanych projektów w ramach określonego budżetu. Zazwyczaj 70 – 80% ważności przypada na wyniki prac, a 20 – 30% na cenę.

## **PROCESY SELEKCJI**

Proces selekcji jest najważniejszy, jeżeli chcemy sprawić, że partnerstwo dostarczy nam odpowiednich korzyści. Na proces ten składa się zazwyczaj wypełnianie kwestionariuszy, wywiady i negocjacje. Kryteria selekcji muszą zrównoważyć cenę oraz oczekiwane wyniki. Wykorzystywane są one do opracowania rejestru wcześniejszych projektów zakończonych z powodzeniem przez daną firmę, jak również określenia jej możliwości w zakresie partnerstwa. Wybór i wyznaczenie firm budowlanych to jeden z najważniejszych kroków podejmowanych przez wewnętrzny zespół klienta, w celu zapewnienia sukcesu projektu. Partnerstwo oferuje klientom wyjątkową szansę uzyskania wysokiej wartości usług za najniższą możliwą cenę. Nie jest to możliwe do uzyskania przy pomocy tradycyjnych procesów selekcji, opartych na przetargach zaprojektowanych tak, aby przyjąć najniższą cenę.

Po uzgodnieniu kryteriów selekcji, które równoważą cenę oraz oczekiwane wyniki zespół wewnętrzny klienta powinien opracować procesy selekcji które zazwyczaj zawierają wypełnianie kwestionariuszy, wywiady i negocjacje. Pomoc zewnętrznych doradców może okazać się niezbędna w przypadku procesów selekcji nowych dla zespołu klienta. Doradztwo można uzyskać od zewnętrznych specjalistów lub też od klientów stosujących partnerstwo przy podobnych projektach.

Zasady dotyczące przetargów publicznych w Unii Europejskiej mogą wpływać na niektóre aspekty procesów selekcji. Większość firm podlegających tym zasadom ma świadomość ich wpływu, jednak nowi klienci powinni sprawdzić, czy nie istnieją takie przepisy, a jeżeli istnieją – należy zwrócić się po poradę prawną przed sfinalizowaniem procesów.

Procesy wyboru powinny zawierać ilość pracy wymaganą dla danego projektu, charakter niezbędnych rozwiązań technologicznych oraz możliwość zaangażowania się w kolejne projekty. Niewielki pojedynczy projekt wykorzystujący tradycyjne technologie budowlane wymaga dość prostych

procesów. Skomplikowany, trudny i obszerny projekt przewidujący elementy niepewne i wymagający wcześniejszego zapewnienia kapitału oraz nowoczesnych technologii, potrzebuje bardziej sformalizowanych i dokładnych procesów selekcji.

Pierwszym krokiem w takich procesach jest określenie odpowiednich firm i przekazanie im informacji o projekcie. Po zidentyfikowaniu firm, które wydają się być odpowiednio wykwalifikowane i mają entuzjastyczne podejście do projektu, należy poprosić je o wypełnienie kwestionariusza opartego na kryteriach selekcji. Odpowiedzi są oceniane obiektywnie tak, aby wyróżnić dwie lub trzy firmy. Następnie zaprasza się je na oficjalny wywiad prowadzony przez wewnętrzny zespół klienta oraz kluczowych członków wcześniej wyznaczonego zespołu projektowego. Wywiady ocenia się regularnie celem podjęcia obiektywnej decyzji co do firmy, która zapewni najlepszą wartość ogólną.

Wybrana firma powinna następnie zostać zaproszona do negocjacji warunków współpracy. Jeżeli w wyniku negocjacji osiągnie się warunki satysfakcjonujące obie strony, firmę wyznacza się do realizacji projektu. Jeżeli nie jest to możliwe, wewnętrzny zespół klienta decyduje, co będzie dalej. Można zaprosić drugą dobrze ocenioną firmę na rozmowę, lub też wrócić do wcześniejszego etapu selekcji i powtórzyć wszystkie działania.

Na każdym etapie wyboru należy sporządzać pisemne raporty z działań, aby zapewnić audytorom możliwość wglądu we wszystkie działania. Firmom, które zostały odrzucone należy podać dokładne przyczyny.

## **ŁAŃCUCHY DOSTAW**

Bardzo ważną kwestią jest rozwinięcie efektywnych i partnerskich relacji z głównymi dostawcami firm korzystających z partnerstwa. Jest to również bardzo ważne kryterium selekcji. Maksymalne zyski uzyskuje się od zespołów projektowych, które w pełni zintegrowały łańcuchy dostaw.

Wybór przedsiębiorstw do partnerstwa powinien również obejmować możliwości ich łańcucha dostaw oraz dostępny zakres wykorzystania partnerstwa.

Ważną cechą firm posiadających doświadczenie w partnerstwie są rozwinięte partnerskie relacje z ich głównymi dostawcami. Największe firmy w przemyśle budowlanym wprowadziły system zarządzania łańcuchem dostaw, a ich

najważniejsi dostawcy mają wpływ na decyzje projektowe jako pełnoprawni członkowie zespołu. Wewnętrzny zespół klienta powinien zwrócić uwagę na dowody potwierdzające, że firma posiada dobrze rozwinięty łańcuch dostaw. Jest to jedno z najważniejszych kryteriów wyboru, zwłaszcza jeżeli wykorzystywane będą umowy ramowe.

Rozwinięty łańcuch dostaw posiada odpowiednie procedury mające na celu polepszenie jego wydajności. Dotyczy to wszystkich aspektów procesów zachodzących w łańcuchu dostaw, łącznie z zaopatrzeniem, projektowaniem, produkcją i instalacją. Celem powinno być płynne działanie każdego elementu łańcucha dostaw i udoskonalanie jakości.

Jeżeli projekt wykorzystuje rozwiniętą koncepcję, dla wszystkich głównych elementów i systemów powinien istnieć dobrze rozwinięty łańcuch dostaw. Kluczowe firmy na każdym etapie powinny być wcześniej wyznaczone i w pełni zaangażowane w organizację partnerstwa.

Sytuacja jest o wiele bardziej skomplikowana, jeżeli projekt wymaga indywidualnego podejścia. Zawsze najlepiej wyznaczyć członków głównego zespołu jak najwcześniej, aby mogli uzgodnić z wewnętrznym zespołem klienta najbardziej prawdopodobne potrzeby łańcucha dostaw. Odpowiednie firmy można zatrudniać na podstawie elastycznych kontraktów, które można rozwiązać, jeżeli okaże się, że decyzje dotyczące łańcucha dostaw przestały być ważne ze względu na późniejsze decyzje projektowe. Najważniejsze firmy z łańcucha dostaw powinny być w pełni zaangażowane w ustalenia dotyczące partnerstwa. Takie podejście oferuje wiele korzyści, między innymi wczesne identyfikowanie kosztów i ryzyka związanych z projektem. Dzięki temu cały zespół, łącznie z osobami odpowiedzialnymi za procesy projektowania i budowy, zintegrują się od samego początku. Są to znaczące kwestie, które pomagają zapewnić udaną realizację projektów, nawet jeśli niektóre firmy zostaną zmienione ze względu na niespodziewany rozwój projektu.

Wcześniejsze wyznaczenie najważniejszych firm w kluczowych łańcuchach dostaw jest ważne zwłaszcza, jeżeli projekt wymaga zmiany istniejącego budynku lub infrastruktury. Bezpośrednia komunikacja pomiędzy przedstawicielami lokalnych społeczności oraz zespołem podejmującym się budowy może zaowocować znaczną poprawą zadowolenia z efektów prac po obu stronach. Doświadczenie mówi, że wcześniejsze wyznaczenie takich osób pozwala na omówienie kwestii dostępu i bezpieczeństwa przez mieszkańców okolicy oraz organizacje. Takie dyskusje są przydatne zwłaszcza dla omówienia sposobu pracy w sąsiedztwie innych obiektów lub budynków.

Zaangażowanie firm budowlanych na wczesnym etapie prac daje klientom czas na zachęcenie ich do inwestycji w pracę, szkolenia i rozwój dla lokalnych mieszkańców. Wielu głównych klientów i wiele firm budowlanych przykłada dużą wagę do wspierania w ten sposób lokalnych społeczności. Maksymalne korzyści i efektywność wynikają z pełnej integracji zespołów projektowych oraz łańcuchów dostaw wybranych, aby spełniały wszystkie specyficzne wymagania danego projektu. Jeżeli tylko takie łańcuchy dostaw istnieją, taki właśnie powinien być cel procesów selekcji. Jednakże dynamika i różnorodność rynku budowlanego oraz tendencje do wykorzystywania indywidualnych projektów, nawet jeżeli istnieją już sprawdzone rozwiązania, stanowią przeszkodę dla całkowicie zintegrowanych łańcuchów dostaw, natomiast zwiększające się wykorzystanie partnerstwa stanowi zachętę do tworzenia stałych łańcuchów dostaw. Dla dobra przemysłu i klientów należy wspierać taki rozwój sytuacji.

Optymalnym rozwiązaniem dla wielu projektów jest rozpoznanie istnienia modułów łańcucha i połączenie małych łańcuchów dostaw. Dzięki temu zespoły projektowe zostaną połączone w matrycę modułów i małych łańcuchów dostaw, aby spełniać specyficzne wymagania projektu. W wielu przypadkach główne firmy z sektora budowlanego zbudowanego w tak elastyczny sposób opracowują długoterminowe umowy partnerskie. Procesy selekcji powinny brać pod uwagę takie zmiany i zachęcać główne firmy do szukania nowych sposobów udoskonalenia pracy.

# ROZDZIAŁ 5

## PARTNERSTWO W PRAKTYCE

### DZIAŁANIA FIRM W BRANŻY BUDOWLANEJ

Organizacja projektu wymaga podjęcia kluczowych decyzji. Powinny one odzwierciedlać aktualne najlepsze praktyki budowlane. Pierwsze kluczowe decyzje dotyczące partnerstwa w projekcie zostaną omówione na rozpoczynającym cały cykl warsztacie.

Klient tworzy wewnętrzny zespół, który ma dopilnować, aby potrzeby klienta były brane pod uwagę przez cały okres realizacji projektu. Prowadzi go sponsor projektu, który może podejmować decyzje i działania w imieniu klienta. Powinny być to osoby, które znają i rozumieją odpowiednią dziedzinę przemysłu oraz kwestie budowlane.

Wewnętrzny zespół zmienia analizę przypadku w formalne stwierdzenie potrzeb klienta, odnośnie danego budynku lub infrastruktury. Powinno ono opisywać budynek lub infrastrukturę według klienta.

Wewnętrzny zespół klienta podejmuje trzy kluczowe decyzje, które wpływają na działania podejmowane później przez zespół projektowy podczas wdrażania partnerstwa.

Po opracowaniu formalnego stwierdzenia potrzeb klienta wewnętrzny zespół powinien podjąć kluczowe decyzje, dotyczące charakteru i jakości planowanego budynku lub infrastruktury, jak również ogólnej strategii zespołu projektowego. Dlatego też bardzo ważne jest dokładne przemyślenie podejmowanych decyzji, zwłaszcza kiedy wyznaczony zespół projektowy po raz pierwszy ma do czynienia z partnerstwem. Jest to trudna koncepcja i jeżeli zespół projektowy ma niewłaściwą strategię ogólną, może okazać się porażką spowodowaną ogólnym brakiem porozumienia.

Opracowanie efektywnych standardowych rozwiązań lub też innowacyjnych oryginalnych projektów wymaga różnych zespołów projektowych oraz metod pracy. Oferują one klientom różne poziomy wartości oraz ryzyka.



Przemysł budowlany wykorzystuje różne sposoby organizacji projektów. Najważniejszą kwestią jest decyzja, czy klient zatrudni jedną firmę do prowadzenia całości projektu, czy też indywidualnie doradców, wykonawców i specjalistów odpowiedzialnych za konkretne aspekty projektu. Taki wybór określa jednocześnie czas i zasoby, jakie klient musi przeznaczyć na swoje projekty.

Wewnętrzny zespół klienta wybiera doradców, wykonawców i specjalistów do grup, które tworzą razem zespół projektowy. Pierwsze wyznaczone firmy to te, które gwarantują dostępność członków głównego zespołu. Ta niewielka grupa osób nadaje projektowi ogólny kierunek i prowadzi tworzenie wszystkich pozostałych zespołów.

## **WSPÓLNE CELE**

Pierwszy warsztat dotyczący partnerstwa określa, jakie korzyści członkowie zespołu projektowego otrzymają z projektu. Ważną kwestią jest załączenie ustaleń finansowych, które zachęcą wszystkie zaangażowane strony do skupienia się na sukcesie całości projektu.

Warsztaty stanowią przewodnik po procesie stosowania partnerstwa w projektach. Pierwszy warsztat kształtuje wkład, procesy i rezultaty projektu poprzez ustalenie wspólnych celów, procesu podejmowania decyzji i udoskonalania wyników pracy.

Sposób zastosowania partnerstwa zostanie ponownie przejrany, wyjaśniony i uzgodniony na pierwszych warsztatach. Zazwyczaj jest to dwudniowe spotkanie zespołu projektowego w neutralnym miejscu, prowadzone przez osobę doświadczoną w zakresie partnerstwa.

Warsztaty stały się ważnym elementem wielu szeroko stosowanych technik zarządzania, zarządzania ryzykiem i tworzenia zespołów. Takie techniki wspierają dodatkowo tradycyjne zarządzanie projektem i pokazują, że więcej niż tylko zarządzanie jest potrzebne w przypadku projektów budowlanych mających do czynienia ze skomplikowanymi problemami narzucanymi przez klientów, technologie i ogólny rozwój. Partnerstwo idzie krok do przodu, wykorzystując warsztaty do radykalnego zmieniania sposobu realizacji projektów. Warsztaty takie kształtują wkład, procesy i rezultaty projektu skupiając się na trzech zestawach najważniejszych decyzji:

- **Wspólne cele**, które definiują **rezultat projektu**
- **Proces podejmowania decyzji**, który kształtuje **procedury działania zespołu projektowego**
- **Poprawa wykonania**, która ma na celu redukcję **niezbędnego wkładu**

Tabela poniżej przedstawia podział kwestii, jakie powinny zostać przemyślane podczas identyfikowania i uzgadniania działań, które zapewnią sukces projektu.

**Tabela 5.1**

Lista kwestii istotnych dla osiągnięcia efektywnego projektu

<b>Wkład</b>	<b>Procedury</b>	<b>Rezultat</b>
Koszt Czas Jakość Bezpieczeństwo	Ryzyko	Wartość kapitałowa Efektywność działania Koszty eksploatacji Wpływ na środowisko Zyski Doświadczenie

Ponadto pierwszy warsztat partnerski zapewnia, że projekt posiada dobry system korzystania z informacji zwrotnych (feedback). Podstawowy model wkładu, procedur i rezultatów tworzy odpowiednio kontrolowany system. Korzystanie z informacji zwrotnych to bardzo ważny aspekt pracy w budownictwie, który jest często zaniedbywany, dlatego też powinien być dokładnie omówiony na pierwszych warsztatach.

Pierwsze warsztaty zajmują dwa dni i pozwalają uczestnikom uzyskać bardzo wiele informacji, zebrać nowe pomysły i podjąć ważne decyzje już pierwszego dnia. W nocy nowe wiadomości są jeszcze raz nieświadomie ‘przerabiane’ podczas snu. Następnego dnia przynajmniej część osób będzie mieć nowe pomysły, lepsze rozwiązania i więcej pewności siebie, aby podejmować decyzje. Dwudniowe warsztaty opierają się na charakterystycznej cesze ludzkiej – nasz mózg pracuje również podczas snu. Można skrócić czas warsztatów do jednego dnia, jeżeli zespół pracował wcześniej nad podobnymi projektami, jednak zazwyczaj pierwszy warsztat z zakresu partnerstwa powinien trwać dwa dni.

Pierwsze warsztaty mają na celu uzgodnienie, jakie korzyści klient, doradcy, wykonawcy i specjaliści będą mieli z danego projektu. Można to osiągnąć stosując zasadę „win:win” (wszystkie strony wygrywają) przy użyciu technik

zarządzania wartością. Określone wspólne cele będą później opracowywane i przekształcane w dokładne opisy rezultatów projektu.

Pierwszym głównym zadaniem warsztatów partnerskich jest uzgodnienie wspólnych celów projektu, które określają wartość dostarczaną klientowi i zyski osiągnięte przez doradców, wykonawców i specjalistów. Nie oznacza to, że liczą się wyłącznie wyniki finansowe. Głównym rezultatem projektu będzie budynek lub infrastruktura, która umożliwi organizacji klienta sprawniejsze funkcjonowanie, świadczenie lepszych usług, zapewnienie lepszych warunków pracy dla pracowników i ewentualne korzyści dla sąsiadów. Warsztaty biorą pod uwagę wszystkie te kwestie określając wartość dostarczaną klientowi.

W podobny sposób projekt może zapewnić ważne wiadomości, doświadczenie i kontakty dla biorących udział doradców, wykonawców i specjalistów. Takie niematerialne korzyści należy brać pod uwagę na równi z zyskami generowanymi przez projekt. Podsumowując, wszystkie potencjalne korzyści należy wziąć pod uwagę przed określeniem wartości i zysków, jakie planuje dostarczyć zespół projektowy.

Równie ważne jest ustalenie rozliczeń finansowych, które zachęcą wszystkie zaangażowane strony do skupiania się na sukcesie całości projektu. To doskonała motywacja, kiedy ludzie zgadzają się, że chcą zarobić pieniądze i zdają sobie sprawę z tego, że jedyny sposób, aby to osiągnąć, to współpraca.

Wczesne zastosowanie partnerstwa często opiera się na programach podziału zysku, ale w chwili pojawienia się problemu ciężko wtedy uniknąć niewnoszących dyskusji. Łatwiej zagwarantować koszty klientowi na dany produkt, a każdej firmie budowlanej – ustalony, atrakcyjny zysk plus wszystkie odpowiednio poniesione koszty. Takie finansowe zabezpieczenie pozwala wszystkim skoncentrować się na jak najlepszym wykonywaniu pracy i zakończeniu projektu.

Tego rodzaju rozsądne ustalenia finansowe potwierdzają coraz szerzej spotykane w przemyśle budowlanym zrozumienie, że długofalowy sukces zależy od stosowania umów „win:win”. Projekty budowlane mogą zapewnić wszystkim to, czego oczekują, jeżeli tylko będą współpracować. Strategia „win:win” jest oparta na zasadzie, że „istnieją lepsze sposoby wygrania niż mój sposób albo twój sposób, jeżeli tylko postaramy się je znaleźć. Lepszy sposób pozwala wygrać obu stronom.”

W związku z tym pierwsze warsztaty powinny zapewnić negocjacje i rozmowy aż do momentu określenia wspólnych celów, w pełni akceptowanych przez wszystkie strony. Jeżeli to się nie uda, może nawet oznaczać, że partnerstwo nie jest prawidłową strategią dla danego projektu lub też danego zespołu projektowego. Wspólne cele, które pozwalają każdemu osiągnąć więcej niż gdyby koncentrowali się tylko na własnych interesach, to fundamentalna cecha partnerstwa.

Poszukując wspólnych celów lepiej nie przygotowywać wcześniej określonych, stałych odpowiedzi. Można tego uniknąć prosząc każdego uczestnika warsztatów o opisanie ich własnego projektu w specjalistyczny, praktyczny sposób. Pomaga szczegółowe przedyskutowanie, czego oczekują od projektu i jak to pomoże ich przedsiębiorstwu. Podstawą takich dyskusji i ustalenia wspólnych celów jest jasność i otwartość, jeżeli chodzi o własne interesy wszystkich stron. Opisanie przez każdego, czego oczekuje od projektu przed pozostałymi uczestnikami zapewnia, że ich oczekiwania będą rozsądne i wyważone. Pomocne bywa określenie idealnego rezultatu projektu, rzeczywistych oczekiwań oraz wymagań minimalnych.

Gdy wszyscy opiszą swoje własne potrzeby, kolejnym krokiem jest stworzenie listy możliwych wspólnych celów. Należy szukać takich rozwiązań, które jak najbardziej zaspokajają potrzeby wszystkich uczestników. Można wykorzystać do tego techniki kreatywne takie jak np. burza mózgów, przyjmowanie punktu widzenia różnych profesji, sugerowanie nagłówek z gazety do opisanie rezultatów. Wspólna kreatywna praca może umożliwić otwartą dyskusję i szukanie rozwiązań, które zapewnią korzyści spełniające potrzeby każdej ze stron, a nawet dadzą więcej niż oczekują. Takie podejście wykorzystuje techniki opracowane w zarządzaniu wartością, oparte na ogólnym schemacie podanym w tabeli poniżej.

#### **Schemat zarządzania wartością**

- Co próbujemy osiągnąć?
- Co musi zostać zrobione żeby się to udało?
- Jakie ograniczenia musimy wziąć pod uwagę?
- Jaka jest ważność każdego z tych czynników?
- Jakie mamy opcje osiągnięcia naszych celów?
- W jaki sposób możemy zapewnić dostarczenie większej wartości?
- Jakie są najlepsze pomysły na dodanie wartości?
- Jak można je wdrożyć?

Ustalone wspólne cele należy dalej rozwijać w ciągu tygodni następujących po pierwszych warsztatach, aby stworzyć szczegółowy opis. Powinien on definiować uzgodnione rezultaty określając co i kiedy należy zrobić, ograniczenia w ramach których cele będą osiągane, standardy do wykorzystania podczas oceny wyników, czas oceny, działania wynikające z oceny.

## **PODEJMOWANIE DECYZJI**

Zespół projektowy powinien określić sposób podejmowania decyzji w projekcie i sposób rozwiązywania problemów. Należy także określić procedury i standardy.

Pierwsze warsztaty dotyczące partnerstwa zajmują się ustaleniem procedur i organizacji do wykorzystania w prowadzonym projekcie. Określają one sposób podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Często zawierają techniki zarządzania ryzykiem. Zapewniają procedury i standardy, identyfikują ograniczenia, określają cele i systemy kontroli, zapewniają wsparcie informatyczne dla ustalonej strategii.

Kolejnym ważnym zadaniem pierwszych warsztatów jest uzgodnienie procesów wykorzystywanych w prowadzonym projekcie. Powinny one zapewnić schemat organizacyjny podejmowania decyzji i kierować zachowaniem zaangażowanych osób.

Podczas wybierania konkretnego systemu podejmowania decyzji szeroko pojętym celem zespołu projektowego powinno być skoncentrowanie się na osiągnięciu ustalonych wspólnych celów, zapewnienie, że problemów będzie jak najmniej, a te które się pojawiają będą rozwiązywane w sposób nie zagrażający partnerskiej relacji.

Pierwsze warsztaty powinny również zaowocować określeniem sposobu podejmowania decyzji. Ważną kwestią jest określenie, w jaki sposób zaangażowany będzie wewnętrzny zespół klienta, tak aby jego członkowie mogli wpływać na wszystkie decyzje, które mogą decydować o dostarczonej wartości produktu końcowego. Jest to zwłaszcza ważne w przypadku oryginalnego projektu. Należy także ustalić procedury zapewniające, że zespół wewnętrzny klienta jest dokładnie poinformowany o wszystkich postępach w pracach. Chodzi o to, aby uniknąć negatywnych niespodzianek.

Ważną kwestią jest określenie, gdzie będzie pracować zespół projektowy. Zazwyczaj wszyscy pracują w biurach swoich firm. Jest to wyjście tańsze, ale utrudnia komunikację pomiędzy zespołami i skłania wszystkich do podejmowania raczej rutynowych decyzji niż kreatywnego szukania lepszych rozwiązań. Mając świadomość tych ograniczeń wiele udanych projektów powstawało we wspólnym biurze projektowym, gdzie wszyscy specjaliści mogli pracować razem. Dzięki temu komunikacja była szybka i dokładna, a pracownicy mogli omawiać innowacyjne pomysły i szybko podejmować decyzje. Powyższe rozwiązanie niesie za sobą dodatkowe koszty założenia i zarządzania wspólnym biurem oraz umożliwienia pracownikom pracy z daleka od siedziby firmy. Takie koszty należy zbilansować względem potencjalnie większych zysków osiąganym przez fizycznie, intelektualnie i emocjonalnie zintegrowany zespół.

Po ustaleniu miejsca pracy zespołu projektowego warsztaty powinny przynieść odpowiedź na temat wykorzystywanych systemów podejmowania decyzji. Pierwszym systemem są procedury i standardy. Procedury, to wcześniej zdefiniowane działania, jakie pracownicy podejmują w określonych sytuacjach, tak więc w rezultacie procedury określają ustandaryzowane procesy. Są one połączone z ustandaryzowanymi produktami i usługami, razem zwanymi standardami. Istnieje wiele ustalonych procedur i standardów, które pozwalają oszczędzić czas i zasoby zapewniając gotowe odpowiedzi na wiele pytań, na jakie może natrafić zespół projektowy. Zazwyczaj zespoły posiadają własne procedury i standardy, tak więc na pierwszych warsztatach należy zapewnić, że będą one wspólne dla wszystkich uczestników.

W takiej sytuacji trzeba pamiętać, że procedury i standardy mogą być formalnie opisane i zatwierdzone przez przedsiębiorstwa, władze przemysłowe lub rządowe, lub też mogą być tylko domyślnymi zasadami pracy zespołów. Niezależnie od formy, procedury i standardy mówią pracownikom firm jak mają realizować swoje zadania i jak inni powinni zachowywać się w danej sytuacji. Znajomość procedur i standardów innych zespołów daje wszystkim pewność, że mogą skoncentrować się na wykonywaniu swojej pracy w jak najlepszy sposób, ponieważ rozumieją, jak i dlaczego pracują pozostałe zespoły. W rezultacie wszyscy wiedzą, co trzeba zrobić, aby całość projektu była jak najbardziej efektywna.

Procedury i standardy zazwyczaj znajdują zastosowanie w wielu różnych sytuacjach, więc zespoły powinny określić dokładnie ograniczenia dla swoich zadań. Warto poświęcić kilka minut na pierwszych warsztatach w celu zapewnienia, że wszyscy rozumieją ograniczenia określające poziom

wykonania, jaki należy osiągnąć. Ograniczenia budowlane zawierają między innymi oficjalne przepisy dotyczące dopuszczalnych form budowy, dopuszczalne metody, wymagania dotyczące bezpieczeństwa i jakości. Najlepsza praktyka budowlana oznacza, że ograniczenia są integralną częścią procesów, lecz jeżeli zadania są nowością dla podejmujących je zespołów, mogą wymagać systemów kontroli w celu upewnienia się, że pracują w ramach obowiązujących ograniczeń.

Cele i systemy kontroli stosowane przez zespoły do organizacji ich własnej pracy, to kolejny ważny element procesu podejmowania decyzji odnośnie projektu. Cele oferują określenie poziomu wykonania prac, które zespół może próbować osiągnąć lub przekroczyć. Istnienie celów oznacza, że zespoły potrzebują systemów kontroli. W najlepszym przypadku systemy kontroli opierają się na tym, iż zespoły dążą do celu jako integralnego elementu pracy. Charakter i zakres systemów kontroli zależy od normalnych wyników zespołu oraz bliskości celu względem normy. Jeżeli cel znajduje się w zasięgu normalnej pracy i osiągnięć grupy, kontrola może być prosta i niezbyt częsta. Jeżeli cel stanowi wyzwanie, zespoły potrzebują szczegółowych systemów kontroli pracujących w czasie rzeczywistym, aby zapewnić informacje zwrotne wskazujące jak blisko są do osiągnięcia celu.

Pierwsze warsztaty powinny również służyć przejrzaniu celów i systemów kontroli stosowanych przez każdy z zespołów, aby zapewnić ich zgodność ze sobą oraz z ustalonymi wspólnymi celami i udoskonaleniami realizacji prac. Zazwyczaj nie będą one do końca spójne i zgodne z normalnym podejściem zespołów tworzących zespół projektowy, dlatego też na warsztatach trzeba opracować cele ogólne i systemy kontroli projektu.

Bardzo istotną rzeczą na pierwszych warsztatach jest ustalenie, w jaki sposób zespół projektowy powinien radzić sobie z problemami. Uzgodnione podejście może obejmować nieformalne i formalne spotkania, warsztaty lub też grupy zadaniowe. Charakter, terminy i formy takich rozwiązań również powinny zostać uzgodnione.

Ustalenia związane z rozwiązywaniem problemów powinny opierać się na fundamentalnej zasadzie, że pracownicy muszą pamiętać o własnym zakresie odpowiedzialności, a nie szukać winnych wśród pozostałych osób. Rozwiązania mogą pochodzić od wszystkich zainteresowanych stron koncentrując się na tym, co można zrobić, aby rozwiązać problem, a nie martwić się, co robią inni. Koncentrowanie się na obowiązkach innych osób powoduje konflikty, obwinianie innych i akceptowanie gorszych rozwiązań. Celem rozwiązywania

problemów powinno być znajdowanie trwałych odpowiedzi, które pozwolą na kontynuowanie projektu w planowany sposób.

Biorąc po uwagę ogólne ustalenia dotyczące rozwiązywania problemów, warsztaty powinny również zapewnić wzięcie pod uwagę problemów powodowanych przez osoby, które nie akceptują zasad pracy zespołowej. Cały zespół powinien zgadzać się, że takie zachowanie nie będzie akceptowane. Oznacza to, że każda osoba mająca do czynienia z członkiem zespołu, który odmawia współpracy, powinna omówić z nim jego zachowanie. Jeżeli taka rozmowa nie przyniesie skutku, zachowanie powinno zostać przedstawione jako problem i potraktowane zgodnie z uzgodnionymi procedurami, które powinny zapewniać różne możliwości rozwiązania problemu, łącznie ze szkoleniem, nadzorem przełożonego lub też zastąpieniem danej osoby.

Powyższe sposoby powinny być wspierane systemami informatycznymi, które oferują ostateczne narzędzie podejmowania decyzji. Dobry system informatyczny zapewnia, że wszystkie osoby zaangażowane w projekt w dowolnym zakresie wykorzystują dostępne informacje w wygodny i prawidłowy sposób. Systemy informatyczne towarzyszą innym narzędziom podejmowania decyzji i zapewniają informacje zwrotne, które oferują zespołowi podstawę do kontrolowania projektów.

Warsztaty powinny zapewnić, że ogólny schemat podejmowania decyzji jest zgodny z technikami opracowanymi w zakresie zarządzania ryzykiem, a także obejmuje ogólny schemat zarządzania ryzykiem, podany w tabeli poniżej.

#### **Schemat zarządzania ryzykiem**

Co to jest ryzyko i dlaczego?

Jakie są konkretne rodzaje ryzyka i kiedy mogą wystąpić?

Jakie są konsekwencje każdego rodzaju ryzyka, jeżeli wystąpi?

Jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia każdego rodzaju ryzyka?

W jaki sposób postępuje się z każdym rodzajem ryzyka?

Jakie działania należy podjąć?



## **ZWIĘKSZENIE WYDAJNOŚCI**

Należy zidentyfikować jeden lub dwa konkretne sposoby poprawienia wykonania projektu. Poprawa powinna być zmierzona, a informacje zwrotne zapisane.

Wynikiem pierwszych warsztatów powinno być ustalenie dwóch konkretnych sposobów udoskonalenia wykonania projektu. Takie udoskonalenia często mają na celu zwiększenie wartości dostarczonej klientowi. Na warsztatach ustala się, w jaki sposób udoskonalenia będą mierzone oraz działania, jakie należy podjąć, aby je osiągnąć po warsztatach.

Następnym ważnym zadaniem pierwszych warsztatów jest identyfikacja jednego lub najwyżej dwóch udoskonalień, jakie będą wdrażane. Taka decyzja wymaga określonych oszczędności we wkładach, które zostaną wykorzystane do osiągnięcia ustalonych rezultatów przy użyciu uzgodnionych procesów.

Oszczędności we wkładach powinny być związane z możliwymi do zmierzenia normami. Może to być wcześniejszy najlepszy wynik zespołu, przeciętny osiągany przez lokalny sektor budowlany lub inny uzgodniony standard.

Podjęwając się tej części prac, pierwsze warsztaty powinny również brać pod uwagę fakt, iż głównym celem partnerstwa jest zapewnienie lepszego wykonania projektów. W związku z tym na pierwszych warsztatach należy poświęcić sporo czasu na określenie konkretnych udoskonalień w wykonaniu projektu, jakie mają zostać wdrożone. Powinny one być zgodne z ustalonymi wspólnymi celami i odzwierciedlone w celach zespołu projektowego ustalonych tylko dla tego zespołu.

Dobrym punktem wyjściowym do uzgadniania takich udoskonalień jest identyfikacja problemów, które ograniczają wartość dostarczaną klientowi. Długoterminowa praca i doświadczenie doradców, wykonawców i specjalistów więcej zyskują na rozwiązywaniu problemów klientów, niż zajmowanie się wewnętrznymi kłopotami. W praktyce dostarczenie wyższej wartości klientowi zazwyczaj wymaga udoskonalenia wewnętrznych procesów. W dłuższym okresie interesy wszystkich firm budowlanych zyskują najwięcej na wprowadzeniu wewnętrznych ulepszeń, które będą miały największy wpływ na wartość dostarczaną klientom.

Kiedy problem zostanie już zidentyfikowany, należy przeanalizować działania, które doprowadziły do jego powstania oraz konsekwencje. Oznacza to identyfikację wkładu, ograniczeń i rezultatów dla każdego z działań. Celem analizy jest pomoc w identyfikacji przyczyn i efektów, które wpływają na wyniki. Po zidentyfikowaniu kluczowych cech działań powodujących problem należy dokonać ich pomiaru tak, aby ustalić zakres i lokalizację problemu. Może to również pomóc w stworzeniu konkretnego celu związanego z poprawą istniejącej sytuacji. Taki cel powinien być ambitny, a jego autorem powinien być cały zespół projektowy.

Po warsztatach wyznaczona osoba lub grupa zadaniowa powinna opracować konkretne działania mające na celu osiągnięcie planowanego udoskonalenia. Taka osoba lub grupa może wymagać pomocy od ekspertów lub naukowców z firm zaangażowanych w projekt lub też pochodzących z zewnątrz. Możliwe rozwiązania należy przedyskutować z członkami zespołu projektowego, na których będą miały wpływ ewentualne zmiany. Celem jest uzgodnienie odpowiedniego sposobu osiągnięcia uzgodnionych udoskonaleń rezultatu, który będzie odpowiadał zespołowi.

Analiza porównawcza oferuje dobrze rozwiniętą strategię wyszukiwania sposobów udoskonalenia wyników pracy, które można wykorzystać na warsztatach z zakresu partnerstwa oraz późniejszych działaniach.

## **INFORMACJE ZWROTNE**

Pierwsze warsztaty powinny zostać poświęcone między innymi ustaleniu systemów zapewnienia informacji zwrotnych dotyczących postępów i wczesnego ostrzegania o problemach, jak również tworzy podstawę do zachowywania informacji zwrotnych i wykorzystania ich w kolejnych projektach.

Wszystkie kontrolowane systemy, łącznie z projektami budowlanymi, są zależne od informacji zwrotnych. Są one ogromnie ważne, ponieważ umożliwiają zespołom osiągnięcie wspólnych celów i dostarczenie uzgodnionych udoskonaleń realizacji projektu. Zespoły mogą sprawować kontrolę na podstawie rzeczywistych rezultatów, a nie opierając się o planowane wyniki.

Dlatego też na pierwszych warsztatach bardzo ważne jest sprawdzenie, czy uzgodnione procesy zapewniają informacje zwrotne. Najbardziej efektywne

informacje można uzyskać, kiedy zespoły dokonują pomiaru swoich wyników i porównują je z celami. W zależności od wyniku, zespół projektowy może:

- kontynuować prowadzone działania, ponieważ dają odpowiednie rezultaty
- wprowadzać zmiany, aby wynik był zgodny z zakresem akceptowanych rozwiązań
- postawić nowy, bardziej ambitny cel, jeżeli projekt rozwija się wyjątkowo dobrze

Podczas warsztatów należy pamiętać, że istnieją znaczne różnice w skali czasowej otrzymywania informacji zwrotnych. Duża część takich informacji jest dostępna natychmiast. Osoba pracująca nad materiałem natychmiast otrzymuje informacje zwrotne na podstawie swoich działań. Efekty pracy są widoczne natychmiast i zauważalne podczas pracy na przerabianym materiale. Jednak uzyskanie informacji zwrotnej dotyczącej zachowania materiału, nad którym dana osoba pracuje, podczas użytkowania wymaga czasu. Podobnie architekt wstępnie projektujący budynek musi czekać przez parę lat dopóki efekty jego pracy nie zostaną włączone do informacji zwrotnych dotyczących użytkowania gotowego budynku.

Zespoły projektowe zazwyczaj zajmują się informacjami zwrotnymi, które można uzyskać szybko, to znaczy pozwalającymi na modyfikację działań jeszcze podczas pracy nad projektem. Późniejsze informacje zwrotne są cenne, ponieważ dostarczają wiadomości pomocnych przy kolejnych projektach. Jest to argument przemawiający za korzystaniem z dobrze znanych rozwiązań, jeżeli to tylko możliwe. Standardy i procedury opracowywane na podstawie informacji zwrotnych z wielu projektów stanowią doskonałą podstawę do nowych przedsięwzięć.

Kiedy zespół odchodzi od ustalonych rozwiązań, bardzo ważne jest zapewnienie wczesnych informacji zwrotnych i ostrzeżeń o problemach. Jest to bardzo istotne przy wyborze działań, na których powinni skupić swoje wysiłki.

Zespoły projektowe powinny regularnie raportować swoje osiągnięcia wyższej kadry zarządzającej tak, aby pokazać, że partnerstwo dostarcza rzeczywistych korzyści. Zaangażowanie wyższej kadry zarządzającej z firmy klienta jest bardzo ważne, ponieważ potem menedżerowie ze wszystkich sektorów gospodarki, mogą przekazywać informacje o sukcesach swoich projektów budowlanych.

Jeżeli podejmie się odpowiednie decyzje dotyczące informacji zwrotnych, można oczekiwać, że projekt będzie kontynuowany jako kontrolowany system prowadzący do osiągnięcia wspólnych celów. Będzie to również podstawa do końcowych warsztatów, które przedstawią wiadomości do wykorzystania w przyszłych projektach.

## **KARTA PARTNERSTWA**

Istotną kwestią jest przygotowanie karty partnerstwa, która odzwierciedla decyzje podjęte na pierwszych warsztatach. Wszyscy członkowie zespołu projektowego powinny uczestniczyć w tych uzgodnieniach (poniżej przykładowy schemat):

**Karta partnerstwa**  
**Nasza misja**  
Realizacja projektu w terminie, w ramach budżetu i spełniając potrzeby wszystkich kluczowych udziałowców

**Wspólne cele:**

- Zakończenie projektu w terminie
- Zakończenie projektu w ramach lub poniżej budżetu
- Odpowiedni zysk dla wykonawców
- Zadowolenie klienta
- Brak sporów
- Współpraca w przyszłości

Popierane przez

---

---

---

---

**Rys. 5.1** Przykładowa karta partnerstwa.

Decyzje podejmowane na pierwszych warsztatach można promować w karcie partnerstwa stworzonej w trakcie warsztatów. Stanowią one również podstawę dla tzw. planu realizacji projektu i instrukcji projektu. Te kluczowe dokumenty tworzy się po warsztatach i aktualizuje w czasie realizacji projektu.

Na pierwszych warsztatach należy dokonać przeglądu najważniejszych decyzji, aby zapewnić ich pełną zgodność dla wszystkich stron. Dobrze jest skontrolować, czy decyzje podjęte na warsztatach nie zaowocują zbyt wysoką liczbą spotkań. Może to wskazywać, że wymaganych jest zbyt wiele nowych decyzji i należy porównać potencjalne korzyści wynikające z nowych decyzji ze znanymi już korzyściami, jakie przynoszą dobre standardowe rozwiązania. Tabela poniżej przedstawia kluczowe cechy decyzji, jakie należy podejmować dla projektów wykorzystujących standardowe oraz oryginalne rozwiązania.

Tabela 5.2

Kluczowe cechy decyzji podejmowanych przy projektach wykorzystujących standardowe oraz oryginalne rozwiązania.

	<b>Rozwiązania standardowe</b>	<b>Rozwiązania oryginalne</b>
<b>Wspólne cele</b>	Sprawdzone projekty gwarantujące przewidywalną wartość dla klienta i pewne zyski dla doradców, wykonawców i specjalistów.	Innowacyjne projekty, które biorą pod uwagę interesy wszystkich stron, korzystają z technik zarządzania wartością, dostarczają wyjątkowe rezultaty klientowi i gwarantują zyski dla doradców, klienta i wykonawców.
<b>Podejmowanie decyzji</b>	Wcześniej określona struktura relacji, spotkań i postępowania biorąc pod uwagę prawdopodobne typy ryzyka.	Struktura rozwijająca się zgodnie z decyzjami podejmowanymi odnośnie projektu przez silny zespół główny, zgodnie z ogólnym harmonogramem spotkań. Zespół projektowy używa wielu narzędzi do podejmowania decyzji, łącznie z zarządzaniem ryzykiem.
<b>Udoskonalenie realizacji</b>	Wykorzystanie wkładu, który jest równy najlepszemu aktualnemu wynikowi, plus jedno konkretne udoskonalenie opracowane przez grupę zadaniową niezależnie od jakiegokolwiek projektu.	Wykorzystanie wkładu, opartego na aktualnych normach przemysłowych plus jedno konkretne udoskonalenie, zatwierdzone przez grupę projektową.
<b>Informacje zwrotne</b>	Dobrze przygotowane i efektywne uzyskiwanie informacji zwrotnych w ramach projektu i dla kolejnych projektów.	Systemy uzyskiwania informacji zwrotnych dostosowane do potrzeb i metod pracy zespołów tworzących zespół projektowy. Regularnie przeglądane i dostosowywane w razie konieczności, zwłaszcza przy wyznaczaniu nowych zespołów.

W idealnej sytuacji wszystkie decyzje są podejmowane na warsztatach, ale w przypadku wielu projektów nie jest to możliwe. W takich warunkach na warsztatach należy uzgodnić, jak i kiedy podjęte zostaną ostateczne decyzje. W tym celu może wystąpić potrzeba określenia dalszej pracy konkretnych osób, zaplanowania dodatkowych spotkań, aby rozwiązać istniejące problemy, lub

utworzenia grup zadaniowych zajmujących się trudnymi zadaniami. Czasem najlepszym rozwiązaniem jest zwołanie kolejnego warsztatu w ciągu kilku dni lub maksymalnie tygodni. Na warsztatach powinien zostać podany harmonogram późniejszych działań, podając kto, co i do kiedy wykona. Potrzeba dalszych działań nie powinna być traktowana jako porażka warsztatów, po prostu dokładne opracowanie niektórych spraw wymaga czasu.

Dodatkowo, oprócz decyzji bezpośrednio związanych z projektem warsztaty mogą pomóc zidentyfikować potrzeby szkoleniowe. W przypadku firm mających do czynienia z partnerstwem po raz pierwszy, mogą one obejmować szkolenie z zakresu wspólnego podejmowania decyzji oraz pracy zespołowej. W projektach mających trudno osiągalne cele, mogą oznaczać szkolenie z zakresu stosowania systemów kontroli jakości, kontroli kosztów opartych na otwartej księgowości, lub systemów kontroli czasu z zastosowaniem stałych terminów zakończenia. Zwłaszcza kwestie bezpieczeństwa mogą wymagać dodatkowych szkoleń. W przypadku projektów, które z jakiegokolwiek powodu wzbudzają zainteresowanie mediów, niezbędne może się okazać szkolenie z zakresu public relations.

Po podjęciu decyzji należy je zapisać. Dobra praktyka obejmuje prowadzenie jasnych, dokładnych rejestrów uzgodnionych podstaw dla partnerstwa w danym projekcie i publikowanie ich w formie często nazywanej schematem partnerstwa. Taki schemat można wywiesić w biurach i w miejscu budowy, wydrukować na wizytówkach, dodać jako nagłówek w systemach informatycznych, aby przypominać członkom zespołu projektowego, co starają się wspólnie osiągnąć i na jakie metody pracy wyrazili zgodę.

Na koniec warto przemyśleć, czy projekt może zyskać na zatrudnieniu niezależnego eksperta do oceny jego realizacji i strategii. Bardzo przydatne może się okazać zlecenie wykonania analizy przypadku na wstępnym etapie projektu. Aktualne wyniki mogą zapewnić informacje dla warsztatów w najważniejszych momentach realizacji projektu, a ostateczne wyniki mogą zapewnić znaczący wkład na końcowe warsztaty. Rosnąca ilość dobrze przygotowanych badań projektów stosujących partnerstwo pomaga opracować i wdrożyć najlepsze praktyki. Pomagają również zespołom projektowym identyfikować problemy i słabe punkty.

## **STOSOWANIE PARTNERSTWA W KOLEJNYCH PROJEKTACH**

Postępy mające na celu osiągnięcie wspólnych celów i poprawy realizacji projektów przy użyciu uzgodnionego procesu podejmowania decyzji wzrastają wraz z kolejnymi projektami.



## ROZDZIAŁ 6

### UMIEJĘTNOŚCI PARTNERSKIE

#### NIEZBĘDNE UMIEJĘTNOŚCI I PODEJŚCIE

Partnerstwo wymaga znacznych zmian w nastawieniu wielu osób. Współpraca w zespole wymaga od ludzi otwarcia na nowe możliwości i rozwiązania. Nie jest to proste i wymaga czasu.

Partnerstwo wymaga od doradców, wykonawców i specjalistów wewnętrznej organizacji pracy, aby wspierać pojedyncze osoby i całe zespoły we współpracy. Taki rodzaj wewnętrznego partnerstwa jest niezbędny, aby móc osiągnąć wszystkie korzyści.

Partnerstwo rozpoczyna się od koncentrowania się na relacjach zewnętrznych. Wymaga od doradców, wykonawców i specjalistów współpracy z innymi i brania pod uwagę ich interesów o wiele bardziej niż w tradycyjnych relacjach biznesowych. Firmy wprowadzają taką zmianę, ponieważ współpraca z innymi pozwala im osiągnąć wysoki poziom osiągnięć i innowacji.

Jednakże zewnętrzne skupienie powoduje wewnętrzne zmiany, które początkowo wchodzi w życie w nieplanowany sposób. Kiedy firma poważnie zaangażuje się w partnerstwo, dociera do punktu, gdzie nowe metody pracy muszą być wspierane przez wewnętrzne zmiany. Oznacza to wewnętrzne wykorzystanie pracy zespołowej, aby wspierać ustalenia związane z partnerstwem. Nowe metody pracy to inaczej partnerstwo wewnętrzne.

Partnerstwo wewnętrzne oznacza wszystkie wewnętrzne ustalenia niezbędne do zachęcania i wspierania współpracy pomiędzy zespołami. Ponadto oznacza włączenie wszystkich wewnętrznych usług wspierających, takich jak finanse, księgowość, audyty, prawo, marketing, zakupy i HR, do ustaleń partnerskich. Pomoc specjalistom w zrozumieniu partnerstwa i jego zalet oraz zaangażowanie ich w pracę zespołową przynosi kilka ważnych korzyści. Między innymi specjaliści nie obawiają się tego, że muszą stać się częścią zespołu i w związku z tym nie będą utrudniać wprowadzania zmian, jakich wymaga partnerstwo. W

najlepszym wypadku będą pomagać zespołom w wyszukiwaniu bardziej efektywnych metod pracy.

Wewnętrzne partnerstwo wymaga zaangażowania ze strony kadry zarządzającej i oddelegowania części władzy odnośnie podejmowania decyzji i działań. Takie zmiany mogą być trudne w dużych organizacjach, gdzie istnieją klienci, doradcy i wykonawcy. Różne role i zakresy odpowiedzialności specjalistów w tradycyjnej strukturze organizacyjnej utrudniają zgodną współpracę z innymi organizacjami. Mniejsze organizacje napotykać różne ograniczenia na drodze do zmian; zakres władzy i możliwości może być zbyt mocno scentralizowany. Niektóre osoby mogą twierdzić, że są zbyt zajęte, aby wprowadzać zmiany, dlatego większość menedżerów obciążonych wprowadzeniem partnerstwa wewnętrznego staje przed trudnym zadaniem.

Doradcy, wykonawcy i specjaliści powinni ustalić silny wewnętrzny zespół, który zapewni przywództwo w stosowaniu partnerstwa i wprowadzaniu zmian organizacyjnych niezbędnych dla tej strategii.

## **ROZWÓJ POTRZEBNYCH UMIEJĘTNOŚCI**

Istnieje wyraźna potrzeba przeglądu, a w niektórych przypadkach zmiany struktur i strategii, aby wspierać partnerstwo.

Wewnętrzne partnerstwo zazwyczaj zaczyna się od analizy przypadku pod względem korzyści finansowych lub innych. Powinna ona jak najbardziej pasować do istniejącej strategii firmy i wyznaczać jasne, osiągalne cele. Częste, ale małe kroczki są lepsze niż większe kroki.

Przy wewnętrznym partnerstwie zespół powinien zlecić przygotowanie analizy przypadku w oparciu o konsultacje na wszystkich poziomach firmy. Przydatne będzie również wprowadzenie dostawców i klientów do wstępnych dyskusji, pojedynczo lub w formie grupy. Niektóre spółki organizują dni otwarte, aby udzielić wyjaśnień i odpowiedzi na pytania. Takie spotkania pomagają wewnętrznemu zespołowi do spraw partnerstwa ocenić zainteresowanie i zaangażowanie kluczowych i potencjalnych partnerów.

Analiza przypadku powinna zawierać opis firmy w okresie pięciu lat, jeżeli w pełni przyjęła partnerstwo we wszystkich swoich zewnętrznych relacjach. Często pomocne okazuje się porównanie alternatywnych scenariuszy, tak aby podać jednoznacznie koszty i korzyści partnerstwa. Analiza przypadku powinna

zawierać opis zmian niezbędnych do wdrożenia pełnego modelu partnerstwa w firmie. Najlepiej przygotować serię osobnych etapów. Z ogólnego punktu widzenia plan ten powinien stawiać sobie ambitne cele, ale nie oczekując zbyt wiele w krótkim czasie. Często lepiej iść do przodu małymi krokami, ale systematycznie. Poniższe punkty należy wziąć pod uwagę podczas określania celów.

- Silne i słabe punkty firmy
- Kompetencja personelu firmy i sukcesy w zakresie pracy zespołowej i współpracy z innymi
- Popyt na prace budowlane oraz charakter lokalnego sektora budowlanego
- Nastawienie klientów, doradców i specjalistów odnośnie partnerstwa

Analiza przypadku powinna podkreślać, że partnerstwo wewnętrzne wymaga wiele wysiłku, zwłaszcza w pierwszych miesiącach. Ciężko jest zmienić negatywne nastawienie, które pozwala ukrywać problemy, unikać odpowiedzialności i obwiniać innych. Prezentowanie problemów, akceptacja wspólnej odpowiedzialności za ich rozwiązywanie i oddawanie innym uznania za nowe pomysły wymaga odwagi. Podstawowa cecha takich zmian sprawia, że pewien sprzeciw na wszystkich poziomach jest nieunikniony, dlatego też analiza przypadku musi być jak najlepiej przygotowana. Powinna ona obejmować najważniejsze elementy udanych relacji związanych z partnerstwem, między innymi przedstawione poniżej.

- Szczere zaangażowanie ze strony wyższej kadry zarządzającej w zakresie wykorzystania partnerstwa w zewnętrznych relacjach firmy
- Jasna komunikacja krótko- i długoterminowych celów w całej organizacji
- Etos partnerstwa, który zapewnia, że uczestnicy nie będą działać wzajemnie wbrew swoim interesom
- Jasne ustalenia finansowe dokonujące podziału korzyści w sprawiedliwy sposób
- Odpowiednia ilość zasobów, zwłaszcza jeśli chodzi o jakość i liczbę kompetentnych specjalistów
- Pełna, częsta i otwarta komunikacja i wymiana informacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, łącznie z otwartą księgowością
- Procedury wspierające dyskusję, zrozumienie i przekazywanie potrzeb, oczekiwań i problemów partnerów
- Procedury i systemy zintegrowane z używanymi przez partnerów

- Procedury zachęcające do innowacyjnych pomysłów i rozwiązań, współpracy z badaczami i specjalistami ds. rozwoju, organizacjami dostarczającymi oryginalne pomysły
- Efektywne mechanizmy rozwiązywania problemów na odpowiednim poziomie
- Uzgodnione, możliwe do zmierzenia i rzeczywiste wskaźniki wykonania oraz efektywny system otrzymywania informacji zwrotnych
- Podstawa dla najlepszych praktyk budowlanych i ich stałe udoskonalanie

Analiza przypadku powinna być poparta szczegółową i jasną analizą finansową, która weźmie pod uwagę wszystkie koszty i zyski. Partnerstwo powoduje większą konkurencję dla doradców, wykonawców i specjalistów, tak więc korzyści można mierzyć pod względem zwiększonych zysków. Zazwyczaj zyski są widoczne już na wstępnym etapie. Natomiast pełne korzyści zazwyczaj pojawiają się w dłuższym czasie. Tak jak w przypadku wszystkich innych procesów stałego udoskonalania, nagrody narastają progresywnie.

Analiza przypadku nie powinna opierać się tylko na kwotach. Takie działanie poważnie zaniża inne korzyści i może spowodować powstanie błędnych wniosków. Partnerstwo oferuje wiele korzyści, których nie można dokładnie wymierzyć, dlatego też analiza przypadku musi zawierać również pomiary jakościowe. Wartość i zarządzanie ryzykiem może pomóc zapewnić, że wszystkie rodzaje korzyści zostaną wzięte pod uwagę.

Zmiany wdrażające wewnętrzne partnerstwo, proponowane w analizie przypadku, muszą pasować do ogólnej strategii firmy. Może to oznaczać zmianę całej strategii firmy, ale także wtedy powinny pasować do siebie.

## **SZKOLENIE**

Aby zapewnić sukces w partnerstwie, pojedyncze osoby mogą potrzebować szkoleń w zakresie komunikacji, wspólnych decyzji i kwestii technicznych. Schematy szkoleń powinny zachęcać pracowników do kolejnych szkoleń i nagradzać ich po ukończeniu danego kursu.

Współpraca wymaga od ludzi otwarcia się na nowe możliwości, alternatywy i pomysły. Współpracujące ze sobą zespoły cenią różnice, wykorzystują swoje mocne strony i kompensują nimi słabości. Oznacza to fundamentalne zmiany dla osób przyzwyczajonych do tradycyjnego postępowania.

Partnerstwo wymaga istotnych zmian w podejściu wielu osób. Często pracują one w przekonaniu, że pojedyncze firmy powinny ze sobą konkurować i koncentrować się na swoich własnych sprawach. Aby pozostać na rynku i mieć zyski, trzeba pokonać inne przedsiębiorstwa. Takie tradycyjne nastawienie wywołuje negatywne podejście powszechne w niektórych sektorach przemysłu budowlanego. Najbardziej efektywną formą pomocy w przyjęciu podejścia dobrego dla współpracy w partnerstwie wewnętrznym jest skupianie się na sukcesach. Oznacza to prowadzenie produktywnych dyskusji w całej firmie, o tym co jest potrzebne projektowi budowlanemu, aby zakończył się on sukcesem dla wszystkich zaangażowanych stron. Jeżeli uzgodni się ogólnie co należy zrobić, dyskusja może rozwinąć się w kierunku identyfikacji i ustalenia najbardziej efektywnego sposobu wprowadzenia niezbędnych zmian.

Dla całego przedsiębiorstwa, nawet niewielkiego, pełne zaangażowanie się we współpracę nie jest wcale proste. Nastawienie typu 'oni i my' należy zidentyfikować i omówić tak, aby można było je zastąpić uzgodnionymi celami i zespołowymi metodami współpracy. Obejmują one:

- Zrozumienie, że relacje pomiędzy klientem a dostawcą, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne, zyskują przy wykorzystaniu partnerstwa
- Rozwój nowego typu kultury, która wspiera pracę zespołową, otwartą komunikację i podejście typu win:win
- Zachęcanie do otwartej i szczerzej komunikacji, wewnątrz i zewnątrz
- Akceptowanie zmian, które powodują udoskonalenie wyników pracy
- Dawanie i odbieranie informacji zwrotnych (feedback)

Stopniowo współpraca staje się coraz bardziej oczywista, tak samo jak wynikające z niej korzyści. Pracownicy wiedzą, że poprzez współpracę i kontakty międzyludzkie niektóre relacje stają się coraz silniejsze i niezależne. Zaangażowane strony zaczynają ufać sobie i działaniom podejmowanym przez innych, tak więc nie wszyscy pracownicy muszą posiadać te same umiejętności czy też zbierać wszystkie informacje niezbędne dla prowadzenia wspólnych działań, ponieważ są one dostępne w ramach współpracy danej grupy. Dzięki temu są oni silniejsi, mają większą wiedzę i mogą więcej osiągnąć. Zaczynają sobie zdawać sprawę z tego, że pomagając swoim partnerom, sami również na tym zyskują. W końcu rozumieją, że ich niezależność jest wzajemnie połączona. Najwięcej osiągają, kiedy wszyscy odnoszą sukces, a najmniej tracą, kiedy ponoszą porażkę.

Dobra praktyka w przemyśle budowlanym kieruje się obecnie zasadą, że podejście egocentryczne i skupianie się na sobie nie prowadzi do sukcesu. Ustalono pewne efektywne zasady dotyczące partnerstwa. Aktualnie te początkowe zależności rozwijane są w kierunku długoterminowej, strategicznej współpracy. Taka współpraca oferuje potencjał do tworzenia korzystnego środowiska, oferując możliwość osiągnięcia sukcesu dla każdej ze stron. Wymaga ona wysiłku ze strony klientów, doradców, wykonawców i specjalistów przez pewien czas, aby uzyskać jakość na światowym poziomie.

Takie zadanie może wydawać się zniechęcające, ponieważ w budownictwie, tak samo jak w innych gałęziach przemysłu, stale zachodzą różnego rodzaju zmiany. Powoduje to podział całego społeczeństwa, a także samego przemysłu budowlanego na wąskie specjalizacje. Życie w dzisiejszych czasach jest na tyle skomplikowane, że żadna jednostka nie jest w stanie dostrzec całościowego obrazu prowadzonego działania związanego z przemysłem. Ciężko jest śledzić działania ludzi, z którymi ma się kontakt, a jeszcze trudniej z takimi, którzy nie mają bezpośredniego wpływu na daną pracę. Główni doradcy, wykonawcy i specjaliści coraz częściej zdają sobie sprawę z tego, że potrzebne jest regularne przeglądanie i zmienianie struktur czy polityki związanych z partnerstwem. Rozumieją jak istotne jest to dla nich samych i ich przetrwania na rynku.

Pojedyncze osoby mogą potrzebować szkoleń w zakresie komunikacji, podejmowania wspólnych decyzji i kwestii technicznych, aby zapewnić kompetencję współpracujących zespołów.

Nie jest to proste dla tych, którzy potrafili przetrwać do tej pory w tradycyjnym środowisku przemysłowym, zmieniającym się teraz gwałtownie. Często potrzebują oni szkolenia w zakresie pracy zespołowej. Może się ono rozpocząć od warsztatów i kursów, ale wymaga dłuższego szkolenia.

Pierwszym krokiem jest podniesienie świadomości korzyści wynikających ze szkoleń, wśród wyższej kadry zarządzającej. Ich wsparcie powinno prowadzić do lepszego zrozumienia i akceptacji takiej inicjatywy w firmie. Często dobrym krokiem w kierunku wewnętrznego partnerstwa jest wyznaczenie kierownika, który jest doświadczony i zaangażowany w wykorzystanie partnerstwa przy opracowywaniu schematów szkoleń.

Pierwszym krokiem jest identyfikacja potrzeb. Powinna ona obejmować spędzanie czasu z najważniejszymi osobami zaangażowanymi w partnerstwo na co dzień, aby zidentyfikować umiejętności i wiadomości, które trzeba

udoskonalic lub zmienic. Jednoczesnie kierownik powinien przedstawic korzyści wynikajace ze szkoleń oraz wyjasnic, w jaki sposob uproszcza i ulepsza one prace.

Kolejnym krokiem jest omowienie potrzeby szkoleń z odpowiednimi organizacjami. Osoby specjalizujace sie w partnerstwie moga doradzic odpowiednie organizacje. Firmy szkoleniowe i instytucje akademickie zajmujace sie szkoleniami i badaniami z zakresu zarzadzania w budownictwie rowniez moga polecic odpowiednie organizacje. Celem jest ustalenie, co nalezy zapewnic i za jaka cene.

Podczas opracowywania schematu szkoleń trzeba pamietac, ze istnieja pewne ograniczenia. Jednym z najwazniejszych ograniczen jest fakt, iz wysoko rozwiniete umiejetnosci sa trudne do zrozumienia i powielania, poniewaz czesc tej wiedzy jest tylko domyslana. Znajduje sie ona przede wszystkim w umyslach osob, zespolow, strukturze organizacyjnej, procesach i kulturze. Wiemy, jak dany proces funkcjonuje, ale nie potrafimy tego opisac. Trzeba sie tego nauczyc w praktyce. Istnieja jeszcze silniejsze bariery, kiedy dane innowacje sa regularne i wiekszosc dzialan wymaga dokonania zmiany w skoordynowany sposob.

Ze wzgledu na wszystkie te czynniki, najbardziej efektywne jest zazwyczaj szkolenie zwiazane z wykonywana pracą. Powinno byc ono wzmacniane przez odpowiednie kursy i warsztaty. Schemat szkoleń powinien zawierac elementy zachecajace pracownikow, aby chcieli szkolic sie dalej, a takze otrzymywac nagrody przyznawane po ukończeniu danego kursu.

Istotna kwestia jest zawarcie w schemacie szkoleń ogolnego podejscia odnośnie szkoleń w firmie i dopasowanie go do normalnych warunkow pracy. Zazwyczaj doradcy, wykonawcy i specjaliści w zespole zajmujacym sie wewnetrznym partnerstwem, beda musieli przygotowac analize przypadku, ktora obejmuje koszty i korzyści. Po przygotowaniu i sfinansowaniu schematu szkoleń nalezy poinformowac o nim cala firme.

Zapewnienie szkoleń, kiedy pracownicy sa juz zaangażowani w partnerstwo daje pewne korzyści. Bardzo czesto ludzie latwiej uczą sie nowych rzeczy, kiedy widza dokladnie, jaki maja one wplyw na ich codzienna prace. Niezaleznie od tego, najwazniejszym osobom najlepiej zapewnic szkolenie od samego poczatku. Powinny byc one zachecane do opowiadania o korzyściach wynikajacych ze szkolenia i przekazywania przyswojonych informacji oraz

wiedzy. Stanowi to test poprawności schematu szkoleń, daje innym pewność istnienia korzyści i zachęca inne osoby do pytania o możliwość szkolenia.

## **STABILNOŚĆ I ELASTYCZNOŚĆ**

Partnerstwo wymaga stabilności mającej na celu stałą efektywność. Budownictwo wymaga elastyczności, która umożliwia firmom wspieranie pracowników pracujących wspólnie z ludźmi z innych firm i w różnego rodzaju zespołach.

Doradcy, wykonawcy i specjaliści powinni połączyć stabilność z elastycznością. Stabilność zapewnia podstawę efektywności. Elastyczność umożliwia firmom wsparcie pracowników działających wspólnie z ludźmi z innych firm w zespołach partnerskich.

Projekty budowlane wymagają dobrych doradców, wykonawców i specjalistów. Większość projektów ma specyficzne cechy, które uniemożliwiają proste zastosowanie standardowych rozwiązań. Dlatego też firmy opracowują szeroki zakres rozwiązań lub ćwiczą umiejętności radzenia sobie w wyjątkowych sytuacjach.

Partnerstwo ma na celu pomóc doradcom, wykonawcom i specjalistom w udoskonalaniu swoich wyników pracy i zachęcić ich do wykorzystania standardowych rozwiązań, jeżeli tylko dają satysfakcjonujące wyniki. Prowadzi to do wyższej wydajności. Nawet jeżeli firma może wykorzystać standardowe rozwiązania techniczne, wiele zespołów projektowych obejmuje przynajmniej kilka podzespołów, które wcześniej ze sobą nie pracowały.

Wiele projektów budowlanych wymaga oryginalnych pomysłów, które skutkują powstaniem nowych relacji w zespołach. Doradcy, wykonawcy i specjaliści zajmujący się takimi projektami muszą być elastyczni, aby wspierać swoich kierowników i współpracowników podczas pracy z bardzo różnymi zespołami projektowymi. Partnerstwo zachęca do opracowywania spójnych procesów i systemów popierających kreatywność i innowacje.

To oznacza, że doradcy, wykonawcy i specjaliści stosujący partnerstwo, muszą łączyć stabilność mającą na celu efektywność oraz elastyczność wystarczającą, aby być dobrymi członkami wszystkich zespołów potrzebnych przy zastosowaniu partnerstwa.



Stabilność i elastyczność wymaga od dyrektorów, pracy z zespołami zajmującymi się partnerstwem wewnętrznym i zapewnienia odpowiedniego przywództwa. Absolutnie kluczową kwestią jest określenie, które usługi będą świadczone przez wyspecjalizowane działy, a które przez zespoły. Często lepiej jest bezpośrednio współpracować z działami marketingu, finansów i zasobów ludzkich, natomiast pozostałe elementy organizacji powinny tworzyć zorganizowaną wewnątrznie sieć zespołów. Wykorzystanie tej formy organizacji wewnątrz pomaga zespołom dopasować się do grup projektowych będących częścią strategicznych ustaleń.

Do współpracy należy zachęcać całą organizację. Zespoły, specjaliści, kierownicy, dostawcy i klienci powinni być zachęceni do informowania o sposobach udoskonalenia wyników pracy. Każdy pracownik może zasugerować sposoby udoskonalenia jakości, bezpieczeństwa, terminów lub wydajności. Każda osoba może mieć pomysły dotyczące technologii, przygotowywania produktu lub świadczenia lepszej jakości usług dla klienta.

# ROZDZIAŁ 7

## ZESPOŁY PARTNERSKIE

### PODEJŚCIE STRATEGICZNE

Strategiczna współpraca zawiera w sobie kompleksowe działania, jakie grupy firm podejmują, aby udoskonalić wyniki wspólnej, długoterminowej pracy.

Partnerstwo w projektach oferuje spore korzyści, jeżeli jest stosowane długofalowo. Strategiczna współpraca oznacza wspólne działania grup klientów, doradców, wykonawców i specjalistów mające na celu udoskonalenie wspólnych wyników pracy w wielu projektach. Strategiczna współpraca oznacza wspólne działanie grup firm budowlanych prowadzących długoterminową, wspólną działalność.

Poniższy rozdział opisuje pierwsze pojawienie się strategicznej współpracy oraz jej dalszy rozwój. Różnego rodzaju strategiczne podejścia są czasem opisywane jako sojusz strategiczny lub sojusz międzyfirmowy. Termin „współpraca strategiczna” obejmuje takie właśnie pojęcia.

Współpraca strategiczna umożliwia doradcom, wykonawcom i specjalistom więcej niż tylko skupianie się na pojedynczych projektach. Jej celem jest umożliwienie przeprowadzenia projektów w sposób efektywny, myśląc i działając długofalowo. Oferuje ona większe korzyści niż zwykłe partnerstwo przy realizacji jednego projektu i umożliwia doradcom, wykonawcom i specjalistom dostarczenie lepszej jakości klientowi oraz uzyskanie wyższych i bezpieczniejszych zysków.

Przestawienie się z tradycyjnego podejścia na strategiczną współpracę wymaga czasu. Niektóre grupy doradców, wykonawców i specjalistów rozwinęły się i wyszukują jeszcze więcej sposobów udoskonalenia wyników pracy. Nie istnieje konkretna granica osiągnięcia jeszcze wyższych zysków. Jednakże przejście od tradycyjnej koncepcji, poprzez zarządzanie projektem i partnerstwo projektowe do strategicznej współpracy, a w rezultacie osiągnięcie większych zysków, może oznaczać ukończenie kilku projektów i trwać dziesięć lat.

Tradycyjne podejście w budownictwie, które od pojedynczych klientów wymaga stworzenia zespołu projektowego w celu zbudowania danego obiektu, a potem stworzenia własnego systemu zarządzania obiektem, jest nieefektywne i przestarzałe. Jednakże odchodzenie od metod opartych na projektach skutkuje powstawaniem poważnych wyzwań dla doradców, wykonawców i specjalistów. Większość z nich to małe przedsiębiorstwa prowadzone przez pojedyncze osoby, które cenią swoją niezależność, starają się być konkurencyjne i chronią swoją wiedzę i kontakty. Zazwyczaj podejrzliwie traktują konkurencyjne firmy i współpracują tylko po to, aby zwalczać wspólne zagrożenia.

Niezależnie od takiego konserwatywnego podejścia, skala zmian w zakresie popytu, technologii i metod handlowych zmusza wszystkich doradców, wykonawców i specjalistów do ponownego przemyślenia metod ich pracy. Niektórzy używają nieformalnych sieci lokalnych, aby wspólnie dyskutować o najlepszych sposobach radzenia sobie z projektami, rozwiązywania problemów i wykorzystywania przyszłych możliwości. Oferują one często krótkoterminowe rozwiązania, ale także identyfikują długotrwałe problemy. Poszukiwanie odpowiedzi często wymaga udziału ekspertów z zewnątrz, którzy pomagają zdefiniować i odpowiedzieć na długoterminowe potrzeby. Zewnętrzne organizacje obejmują zazwyczaj instytucje edukacyjne, szkoleniowe i badawcze, lokalne organy rządowe lub związki zawodowe. W miarę zdobywania pewności siebie niektórzy członkowie stają się bardziej kreatywni podczas poszukiwania odpowiedzi i wykorzystywania nowych możliwości. Niektóre nieformalne relacje mogą stopniowo przekształcić się we współpracę strategiczną.

Większość ustaleń współpracy strategicznej pojawia się jako naturalne następstwo udanych projektów partnerskich. Zaangażowani doradcy, wykonawcy i specjaliści zaczynają czuć się ograniczeni przez partnerstwo w ramach jednego projektu. Doceniają korzyści, jakie oferuje i chcą dalej na nich bazować. Dlatego też rozpoczynają współpracę strategiczną i angażują w nią klienta. Jednakże niektórzy klienci nie mogą zapewnić odpowiedniej ilości pracy, aby uzasadnić inwestowanie we współpracę strategiczną. Dopuszczalne mogą być kontakty doradców, wykonawców i specjalistów zaangażowanych w projekt z innymi klientami, zwłaszcza jeżeli nie stanowią one bezpośredniej konkurencji. W innych sytuacjach doradcy lub wykonawcy decydują, czy więcej korzyści przyniesie zmiana oryginalnych ustaleń i wprowadzenie współpracy strategicznej, aby zapewnić lepsze usługi większej ilości klientów.

Innym znanym sposobem motywacji dla doradców, wykonawców i specjalistów do przyjęcia strategicznego podejścia jest nacisk ze strony głównego klienta

odnośnie pracy w nowym regionie lub za granicą. W takiej sytuacji są oni zmuszeni współpracować z firmami, które zapewniają informacje o lokalnym systemie prawnym, urzędach i powszechnie stosowanych praktykach. W zamian dostarczają dobrze przygotowane projekty i procesy pasujące do lokalnego rynku budowlanego. Takie ustalenia mają wyraźny potencjał, jeżeli chodzi o nawiązywanie nowych relacji, a zaangażowani doradcy, wykonawcy i specjaliści mogą zdecydować, że strategiczna współpraca zapewnia najlepszy sposób wykorzystania pojawiających się możliwości.

Niezależnie od tego, jakie są początkowe przyczyny przyjęcia współpracy strategicznej, prowadzi ona do wyodrębnienia dwóch różnych i bardzo wydajnych sektorów budownictwa. Pierwszy z nich opiera się na grupie doradców, wykonawców i specjalistów, którzy razem potrafią poradzić sobie nawet z bardzo trudnymi projektami. Są to zazwyczaj duże projekty wymagające kreatywnego wykorzystania nowych technologii budowlanych. Wiele z nich dodatkowo komplikują rygorystyczne wymagania dotyczące ochrony środowiska naturalnego. Takie grupy doradców, wykonawców i specjalistów posiadają umiejętność radzenia sobie z wieloma niezwiązanymi ze sobą organizacjami, które są zaangażowane w te projekty. Grupy potrafią uporządkować różne rodzaje wiadomości tak, aby zaprojektować i dostarczyć innowacyjne rozwiązania. Stosują współpracę strategiczną, aby umożliwić sobie prowadzenie zespołów projektowych, które umożliwią klientowi i wszystkim udziałowcom projektu kreatywną i efektywną pracę przy użyciu szerokiego zakresu wiedzy budowlanej i umiejętności. Realizują ambitne projekty z niezwykłą pewnością siebie. Nowa linia kolejowa w Eurotunelu oraz Terminal 5 na lotnisku Heathrow w Wielkiej Brytanii, to dwa z najważniejszych przykładów postępu, jaki zanotowały już grupy klientów, doradców, wykonawców i specjalistów stosujące współpracę strategiczną.

Drugą formą organizacji, opierającą się na współpracy strategicznej, jest grupa doradców, wykonawców i specjalistów produkująca pewien zakres obiektów budowlanych i infrastruktury, korzystająca z wyspecjalizowanego wsparcia klienta i działająca pod nazwami branżowymi. Usługi wspierające oznaczają zazwyczaj wyszukanie terenu, finansowanie, sposoby wyjaśnienia klientom możliwości projektowych, usługi zarządcze. Takie grupy doradców, wykonawców i specjalistów rzetelnie i terminowo dostarczają produkty wysokiej jakości. Działają w różnych sektorach przemysłu budowlanego, które posiadają najwięcej cech charakterystycznych także dla innych gałęzi przemysłu zajmującego się produktami konsumenckimi.

Dwie wyżej opisane formy współpracy strategicznej są niezwykle ważne dla budownictwa, ponieważ mogą one zmienić jego oblicze i reputację.

Strategiczne podejście do partnerstwa obejmuje szereg działań, jakie grupy firm podejmują, aby polepszyć długoterminowe wyniki wspólnej pracy. Rozwijają się one krok po kroku, w miarę jak wzrastają korzyści osiągnięte przez firmy.

Współpraca strategiczna istnieje, kiedy dwie lub więcej organizacji nawiązuje bliskie, długoterminowe relacje oparte na współpracy mającej na celu uzyskanie przez nie największych możliwych korzyści. Organizacje wiedzą, że współpraca zespołowa jest efektywniejsza i wydajniejsza, niż konkutowanie ze sobą. Taka współpraca jest skuteczna, ponieważ każda ze stron dba o sukces pozostałych, opierając się na fundamentalnej przyczynie, dla której ludzie współpracują ze sobą. Nie jest to, wbrew sugestiom wielu osób, wzajemne zaufanie, lecz chęć pracowania razem w przyszłości. Jeżeli ludzie spodziewają się dalszej współpracy, jest to zupełnie naturalne, że starają się utrzymywać dobre relacje. Jeżeli ktoś nie oczekuje późniejszej współpracy, może sobie pozwolić na dbanie wyłącznie o swoje interesy. Można bezpiecznie założyć, że ludzie będą zachowywali się w taki właśnie sposób.

**Definicja współpracy strategicznej**

Strategiczna współpraca zawiera w sobie cały szereg działań, jakie grupy firm podejmują, aby polepszyć współpracę i udoskonalić wyniki wspólnej długoterminowej pracy nad wieloma projektami. Celem tych działań jest ustalenie ogólnej strategii, zapewnienie uczestnictwa odpowiednich firm, wsparcie finansowe dla partnerstwa, integracja kultury, procesów i systemów firm, wykorzystanie najbardziej efektywnych metod, regularne ocenianie i ulepszanie wyników oraz i zapewnianie informacji zwrotnych.

Współpraca strategiczna rozwija się w ramach częstych kontaktów pomiędzy firmami, w miarę jak ich pracownicy uczą się współdziałać. Zazwyczaj jest to kontynuacja partnerstwa. Działania podejmowane przez zaangażowane osoby, postępujące zgodnie z ustaloną strategią i korzystające z informacji zwrotnych, zapewniają stałe polepszanie wyników pracy.

Dalszy rozwój następuje kiedy doradcy, wykonawcy i specjaliści stosujący strategiczną współpracę zdecydują się stworzyć przedsiębiorstwo w oparciu o swoje silne strony. Prowadzą badania rynku, aby stwierdzić czego potrzebują klienci w danym sektorze, badają i opracowują odpowiednie procesy i działania, dostarczają produkty i usługi, wykorzystując tym samym możliwości zidentyfikowane podczas badań.

Wszystkie strategiczne ustalenia żyją własnym życiem. Kierują nimi nie szczegółowe planowanie i kontrola, ale dyskusje, rozwiązywanie problemów, chwytanie możliwości, testowanie i pomyłki, wykorzystywanie sukcesów, wprowadzanie zmian w odpowiedzi na rzeczy, które wydają się być najważniejsze.

Niniejszy rozdział opisuje działania podejmowane przez doradców, klientów, wykonawców i specjalistów, aby dać sobie szansę odniesienia sukcesu we współpracy strategicznej i jej dalszego rozwoju. Rozpoczyna się od opisu korzyści, jakie można uzyskać, aby uzasadnić podejmowanie fundamentalnych zmian metod pracy i tworzenie trwałych ustaleń strategicznych.

Zyski stają się coraz większe w miarę, jak partnerstwo przechodzi kolejne etapy. Partnerstwo przy projekcie może zmniejszyć koszty o 30% i czas realizacji o 40% w porównaniu do tradycyjnego podejścia. Strategiczna współpraca, która oznacza że grupa firm współpracuje ze sobą przy serii projektów, może zmniejszyć koszty o 40% i czas realizacji o 50%. Dalszy rozwój strategicznej współpracy, polega na tym, że doradcy, wykonawcy i specjaliści pracujący używając nazw branżowych oferowanych produktów i usług, mogą zmniejszyć koszty o 50% i czas realizacji o 80%.

Podejścia strategiczne łączą wzajemnie uzupełniające się przedsiębiorstwa, dzięki czemu następuje połączenie umiejętności, wiedzy i doświadczenia. Komunikacja pomiędzy takimi organizacjami automatycznie się poprawia. Doradcy, wykonawcy i specjaliści dzielą się informacjami i zasobami technicznymi z klientami i dostawcami, co powoduje zmniejszenie niepewności. Powstaje struktura umożliwiająca utrzymanie się zespołom projektowym tak, aby miały czas na udoskonalenie swoich metod pracy, produkowanych obiektów i świadczonych usług. Koszty i czas realizacji zmniejszają się, jakość jest coraz wyższa, a oczekiwania klientów spełniane w coraz większym stopniu.

Strategiczne podejście pomaga doradcom, wykonawcom i specjalistom monitorować i dostosowywać się do zmieniających się warunków poprzez identyfikację nowych usług i produktów oraz szybkie reagowanie na możliwości rynkowe. Dzięki temu przy dużych i trudnych projektach można wykorzystać więcej zasobów. Innowacyjne pomysły pojawiają się zazwyczaj w nowych warunkach lub sytuacjach. W wyniku wszystkich tych korzyści doradcy, wykonawcy i specjaliści stosujący współpracę strategiczną, posiadają możliwości i elastyczność niezbędną, aby zdobywać nowe rynki, także międzynarodowe.

Klienci zaangażowani we współpracę strategiczną odnoszą korzyści ze względu na lepsze produkty za takie same pieniądze oraz większe poczucie bezpieczeństwa. Większe koszty i czas realizacji należą do przeszłości, ponieważ problemy są rozwiązywane od razu, zanim rozrosną się i zamieniają w kwestie sporne. Jakość wzrasta, ponieważ zespoły projektowe skupiają się na eliminacji usterek. Projekty są realizowane w krótszym czasie, ponieważ czas przygotowania i produkcji jest krótszy, a zespoły projektowe znajdują lepsze metody pracy. Koszty są zredukowane dzięki eliminacji powtarzania działań, zmniejszeniu kosztów administracyjnych, lepszemu przepływowi środków pieniężnych i lepszej efektywności na wszystkich etapach projektu. Ryzyko jest identyfikowane i odpowiednio alokowane. Dodatkowo klienci częściej otrzymują światowej klasy obiekty, ponieważ doradcy, wykonawcy i specjaliści pomagają im znaleźć innowacyjne rozwiązania zgodne z potrzebami rynku. Dzięki temu istnieje podstawa dla różnego rodzaju korzyści, między innymi bardziej wydajnej produkcji, niższych kosztów funkcjonowania i lepszej obsługi klienta.

Korzyści pojawiają się szybko w przypadku klientów, którzy potrzebują serii podobnych obiektów, gdzie znane są już możliwości eliminacji marnotrawstwa i braku efektywności. Strategiczna współpraca w takich okolicznościach może skutkować znacznym zmniejszeniem czasu realizacji i kosztów, podczas gdy jakość i użyteczność obiektów stale wzrastają.

Duże lub innowacyjne projekty, gdzie wymagania użytkowników będą ciężkie do określenia, a warunki budowlane trudne do przewidzenia, stanowią innego rodzaju wyzwanie. Zasoby muszą być sprowadzane z wielu baz. Powstałe zespoły projektowe muszą nauczyć się, jak kreatywnie współpracować rozwiązując problemy. W przeszłości takie projekty były często opóźnione, przekraczały budżet lub też owocowały powstaniem nienajlepszej jakości budynków i infrastruktury. Klienci, doradcy, wykonawcy i specjaliści, którzy zajmują się takimi trudnymi projektami, mogą odnieść korzyści ze współpracy strategicznej opracowując techniki zapewniające coraz większe bezpieczeństwo w każdym kolejnym projekcie. Takie techniki pomagają doradcom, wykonawcom i specjalistom ustalać i osiągać realistyczny budżet i programy oraz zachęcają klientów do dawania czasu i zasobów niezbędnych do wykonania wyjątkowych budynków i infrastruktury.

Dane zawarte w niniejszym raporcie dotyczące korzyści wynikających ze współpracy strategicznej wzrastają w miarę upływu czasu, kiedy partnerzy poszukują coraz lepszych metod pracy i udoskonalenia swoich produktów i usług.

Pierwszy krok ponad zwykłe partnerstwo w projekcie, to stworzenie grupy firm, które postanawiają współpracować przy serii projektów. Takie firmy mogą zostać zebrane przez większego klienta, lub po prostu pozostać doradcami, wykonawcami i specjalistami, których łączy efektywna współpraca. Takie firmy tworzą zespół strategiczny, który prowadzi całą organizację opierającą się na siedmiu filarach partnerstwa.

Przyczyny, dla których firmy decydują się na zastosowanie strategicznej współpracy obejmują między innymi następujące czynniki:

- Doświadczony klient chce pracować z wybranymi doradcami, wykonawcami i specjalistami, aby poprawić ich wyniki pracy
- Doradca lub wykonawca pracował z innymi firmami nad paroma projektami i postanawia, że bliższe relacje mogą dostarczyć lepszą wartość
- Ktoś zauważa okazję na rynku i postanawia, że praca z innymi organizacjami to najlepszy sposób wytworzenia produktów i usług niezbędnych, aby wykorzystać taką możliwość
- Ktoś stwierdza, że jego produkty lub usługi wymagają udoskonalenia i można to najlepiej zrobić wykorzystując zwiększoną siłę i elastyczność, jaką daje współpraca z innymi organizacjami

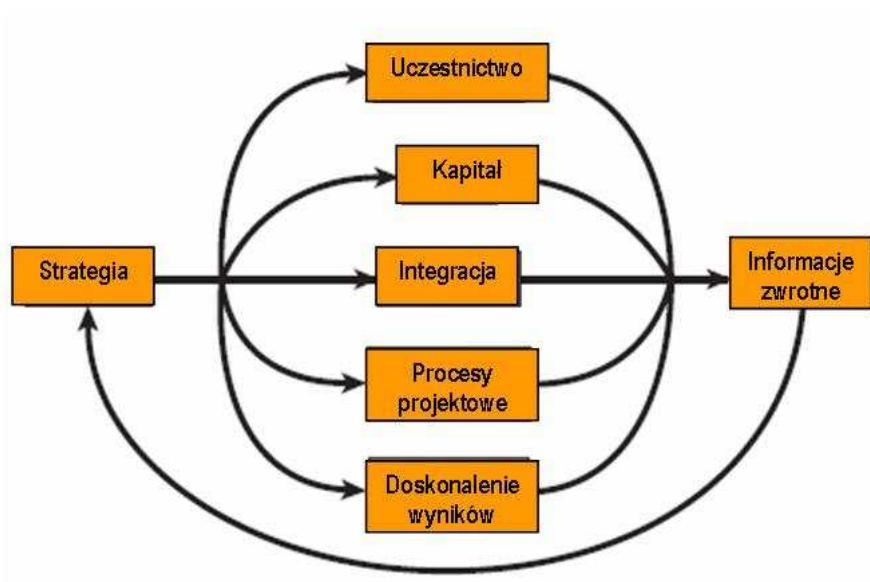
Po podjęciu decyzji odnośnie przemyślenia długoterminowej współpracy, należy stworzyć zespół strategiczny składający się z przedstawicieli każdej organizacji, który będzie kierował zastosowaniem współpracy strategicznej. Taki zespół decyduje o pierwszych działaniach i zapewnia, że powstały odpowiednie ustalenia w celu podjęcia tych działań. Zespół monitoruje także postępy i decyduje o podjęciu nowych działań przez cały okres współpracy. Główną rolą zespołu strategicznego jest kierowanie wspólną organizacją tak, aby osiągnęła ona wyższy poziom efektywności.

Dyskusje zespołu strategicznego nie powinny być traktowane jako negocjacje, w których strony korzystają z porad prawnych odnośnie szczegółowych warunków kontraktu i załączają wyniki negocjacji w oficjalnych dokumentach prawnych. Potrzebne są raczej regularne dyskusje pomiędzy partnerami, aby ustalić wspólnie podejmowane działania, które przyniosą korzyści dla wszystkich. Wyniki należy zapisywać w formie nie wiążącego zestawu zasad, który będzie potem regularnie aktualizowany. Dzięki temu powstaje dokument opisujący, jak wszystkie strony zobowiązały się wspólnie działać. Nie należy go przekształcać ani traktować jako umowę oficjalną.



## DZIAŁANIA, KTÓRE POMAGAJĄ ZESPOŁOM POPRAWIAĆ WYNIKI PRACY

Poniższe sekcje zawierają listę działań, jakie powinny zostać wzięte pod uwagę przez zespół strategiczny. Siedem zestawów działań bywa czasem zwanych siedmioma filarami partnerstwa (zgodnie z diagramem poniżej). Każdy z nich opisuje odpowiedni zestaw działań, który pomaga zapewnić, że Partnerstwo drugiej generacji będzie sukcesem.



Rys. 7.1 Diagram przedstawiający siedem filarów partnerstwa.

### STRATEGIA

Bezpośrednia strategia kieruje wszystkimi ustaleniami i opisuje typ budynków lub infrastruktury oraz usługi, jakie będą oferowane.

Współpracą strategiczną kierują bezpośrednio ustalenia. Opisują one typ budynków lub infrastruktury oraz usługi, jakie będą oferowane na rynku.

Strategia taka powinna pasować do polityki wewnętrznej organizacji, a jednocześnie być elastyczna, by radzić sobie ze zmianami.

Ważnym punktem jest, aby ustalenia dotyczące współpracy strategicznej posiadały bezpośrednią strategię jasno opisującą cel i sposób jego osiągnięcia. Pierwszy filar powinien identyfikować korzyści, jakich może spodziewać się każda z organizacji oraz opisywać, w jaki sposób sukces zostanie rozpoznany i oceniony.

Dobrym sposobem rozpoczęcia opracowywania strategii jest przemyślenie przez każdą z uczestniczących organizacji swoich własnych mocnych stron oraz sposobu wykorzystania mocnych stron pozostałych partnerów, aby poszerzyć własne możliwości. Pytania podane poniżej mogą pomóc zaangażowanym klientom, doradcom, wykonawcom i specjalistom w przygotowaniu pierwszych tematów dyskusji dla zespołu strategicznego.

**Pytania przydatne do przygotowania pierwszej dyskusji zespołu strategicznego**

W czym jest dobra wasza organizacja?  
Czy można rozwinąć którąś z tych mocnych stron?  
Jakie nowe możliwości można rozwinąć?  
Które istniejące lub nowe mocne strony stanowią obiecującą podstawę dla nowego projektu?  
Czy nowe przedsięwzięcie pasuje do waszej istniejącej strategii?  
Czy będą problemy z przekonaniem waszej organizacji do nowego przedsięwzięcia?  
Czy będą problemy z dostosowaniem waszej organizacji do wymogów realizacji nowego przedsięwzięcia?  
Czy nowe przedsięwzięcie wzmocni waszą pozycję na rynku?  
Czy zapewni nowe zlecenia?  
Czy będzie chronić was przed niekorzystnymi warunkami rynkowymi lub rosnącą konkurencją?  
Czy zwiększy rentowność?  
Do której z powyższych kwestii mogą wnieść swój wkład inni strategiczni partnerzy?

Zespół strategiczny powinien rozpocząć pracę od omówienia oczekiwań wszystkich zaangażowanych organizacji. Dobrym sposobem rozpoczęcia jest sprawdzenie, czy istnieją jakiegokolwiek umowy dotyczące budynków lub infrastruktury, które będą tworzone. Często pomocne okazuje się omówienie

sposobu wykorzystania obiektów i ich zastosowania w przyszłości. Podczas takich dyskusji należy wziąć pod uwagę koszty funkcjonowania i wpływ na środowisko naturalne, jak również korzyści wynikające z elastyczności, która umożliwi zagospodarowanie obiektu na różne sposoby. Nowe, wartościowe pomysły mogą pojawić się podczas rozważania kierunków rozwoju technologii, między innymi wykorzystania prefabrykacji, standardowych elementów i ich możliwości poprawienia jakości, terminów i kosztów.

Po ustaleniu, jaki rodzaj budynków lub infrastruktury powstanie, zespół strategiczny może zastanowić się, jakich klientów chce przyciągnąć. Należy zwłaszcza rozważyć, w jaki sposób interesy klientów będą brane pod uwagę. Najlepiej skupić się na jakości i pewności dostawy.

W ten sposób powstaje struktura dla zespołu strategicznego, przy pomocy której można uzgodnić przyszłe działania marketingowe. Warto rozważyć, które rynki oferują możliwości rozwoju dla istniejących produktów lub usług, a które dla nowych przedsięwzięć. Ważne jest także, czy strategia wystawia partnerów na bardziej intensywne działania związane z konkurencją, a jeśli tak – w jaki sposób powinni się oni na to przygotować.

Zespół strategiczny powinien przemyśleć wizerunek rynkowy całej organizacji. Jest on w sposób nieunikniony kształtowany zgodnie z podejściem do odpowiedzialności korporacyjnej oraz sposobu traktowania zasobów ludzkich. Oznacza to rozważenie warunków zatrudnienia, szkoleń, polityki rozwoju i rezerw emerytalnych. Na wizerunek rynkowy wpływa także podejście do spraw środowiska naturalnego w związku ze wspólnymi działaniami organizacji. Oznacza to między innymi sposób utylizacji odpadów, zwłaszcza niebezpiecznych, wpływ na wrażliwe ekosystemy, lokalne społeczności i gospodarkę. Na uwagę zasługuje wsparcie lokalnych programów rozwojowych i pomoc dla takich społeczności. Dzięki temu można uzyskać wsparcie i pozytywne nastawienie do kolejnych projektów.

W ramach powyższych kwestii zespół strategiczny powinien przemyśleć, w jaki sposób jego pomysły pasują do istniejących strategii i celów partnerów. Czy planowana strategia wzmocni organizację, czy też uczyni ją bardziej wrażliwymi na zewnętrzne wpływy lub zagrożenia? Strategiczna analiza ryzyka zapewnia ważne informacje pomocne w przekonaniu wyższej kadry zarządzającej, że warto przeznaczyć czas i środki na stworzenie, omówienie, udoskonalenie i ustalenie planu działania.

Podczas opracowywania strategii należy omówić sposób wsparcia na każdym etapie, w każdej z organizacji. Warto zaprosić dostawców i klientów do rozmowy, wyjaśniając wstępne pomysły, pytania i wątpliwości, dzięki czemu można też ocenić ich zainteresowanie i zaangażowanie. Jeżeli strategia ma wpływ na istniejącą działalność, często będzie ona traktowana sceptycznie i może powodować opór, tak więc przekonanie do niej nie będzie wcale łatwe.

Oficjalna decyzja jest zazwyczaj zależna od przedstawienia pewnych oszczędności i poprawy wyników pracy. Mogą one wynikać z innowacji w zakresie projektów i budownictwa, zmian organizacyjnych łącznie ze zmniejszeniem ilości dostawców, uproszczenia procesów projektowych i przekazania pewnych działań silniejszym partnerom. Ryzyko można zredukować poprzez odpowiednią alokację i zarządzanie. Firmy mogą zwiększyć zakres swoich działań stosując metody umożliwiające większą wydajność i zyskowność.

Współpraca strategiczna pociąga za sobą również koszty, w większości pojawiające się we wstępnych etapach. Mogą one wynikać ze zwiększonego stopnia trudności, kiedy współpracować mają ze sobą partnerzy z różnych kultur, stosujący różne sposoby pracy. Dodatkowych szkoleń mogą wymagać zwłaszcza kwestie komunikacji oraz nowych technologii, zwłaszcza kiedy nowe podejście sprawia, że niektóre firmy doświadczają konkurencji w stopniu dużo większym niż są przyzwyczajone. Szybki rozwój lub nowe metody pracy mogą skutkować dodatkowymi kosztami. W dłuższym okresie korzyści przeważają nad kosztami, jednak jedno i drugie należy wziąć pod uwagę przy opracowywaniu strategii.

Ustalona strategia powinna określać konkretne cele krótkoterminowe, jak również krok po kroku mówić, co należy zrobić i w jaki sposób. Takie planowanie powinno również zawierać długoterminowe cele, a na początkowym etapie zespół strategiczny powinien ustalać te bardziej ambitne. W ten sposób strategia zapewnia szybkie sukcesy i obiecuje o wiele więcej w przyszłości.

Strategia powinna być wystarczająco elastyczna, aby radzić sobie ze zmianami. Różne warunki gospodarcze lub rynkowe, nowe technologie, bardziej wymagający klienci to czynniki, jakie mogą powodować konieczność zmiany strategii. Ponadto, jeżeli organizacja osiąga swoje krótkoterminowe cele, może zdecydować się przyspieszyć działania i osiągnąć więcej. W tym celu strategia jest regularnie kontrolowana przez zespół strategiczny, aby zapewnić, że

pozostaje odpowiednia i nadal stanowi wyzwanie dla partnerów, zmuszając ich do szukania coraz lepszych metod pracy.

## **UCZESTNICTWO**

Potencjalni partnerzy są wybierani na podstawie ich historii oferowania umiejętności i wiedzy technologicznej, jak również na podstawie charakterystyki biznesowej niezbędnej do stosowania strategii.

Partnerzy są wybierani, ponieważ chcą pracować razem. Są oni wybierani na podstawie ich historii oferowania umiejętności i wiedzy technologicznej, jak również na podstawie charakterystyki biznesowej niezbędnej do stosowania strategii. Uczestnicy są regularnie sprawdzani, a niezbędne zmiany wprowadza się otwarcie, szczerze i z wzajemnym szacunkiem.

Filar dotyczący uczestnictwa odnosi się do wyboru partnerów.

Proces wyboru partnerów może zostać rozpoczęty przez każdego partnera, chociaż większość działań zazwyczaj podejmują doświadczeni klienci. Należy pamiętać, że partnerzy wybierają się nawzajem, ponieważ chcą razem pracować.

Wybór partnerów powinien opierać się na jednoznacznym zrozumieniu wzajemnych oczekiwań i celów. Jest to możliwe poprzez tok wybierania członków do współpracy strategicznej, co ma miejsce jednocześnie z opracowywaniem strategii. Dzieje się tak dlatego, że strategia określa, jakiego rodzaju organizacje są potrzebne jako uczestnicy, a cele i ambicje partnerów określają strategię, jaka ich zainteresuje. Z kolei strategia obejmuje niezbędne u partnerów umiejętności, wiedzę i inne cechy, jak również strategię projektowe, produkcyjne i budowlane, jakie powinni stosować partnerzy, aby zapewnić odpowiednie możliwości działania.

Wszystkie decyzje odnośnie uczestnictwa powinny opierać się na dokładnie przeanalizowanych informacjach o wcześniejszych projektach potencjalnych partnerów.

Informacje wykorzystywane do wyboru partnerów powinny pozwolić stwierdzić, czy osoby zaangażowane potrafią zarządzać relacjami handlowymi, jak również pracą administracyjną. Ważne jest pozytywne nastawienie do współpracy, a umiejętność zawierania umów jest ważniejsza niż rozstrzygnięcie

sporów. Znalezienie odpowiednich i dobrze zmotywowanych ludzi może oznaczać, że niektóre organizacje będą zmuszone do rekrutacji, inwestowania w szkolenia lub zapewnienia lepszych warunków wynagrodzenia i nagród. Planowanie schematów kariery dla osób doświadczonych w zakresie partnerstwa może okazać się konieczne, jeżeli działalność opiera się na tradycyjnej polityce przetrwania pośród konkurencji.

W idealnej sytuacji mocne strony poszczególnych partnerów powinny się uzupełniać, a nie powtarzać. Ważną kwestią jest dopasowanie do siebie strategii rozwoju i działalności wszystkich organizacji. Wielkość i obroty firmy nie mają znaczenia, jeżeli jest ona odpowiednim partnerem. Często przedsiębiorstwa doradców, wykonawców i specjalistów są niewielkie, lecz mogą być bardzo efektywnymi partnerami, którzy będą się rozrastać i rozwijać mając możliwość pracy nad dużymi projektami.

W miarę jak partnerzy zdobywają doświadczenie w pracy zespołowej, zespół strategiczny powinien regularnie kontrolować wkład każdej organizacji i podejmowane działania, aby zapewnić stałą motywację do udoskonalania wyników wspólnej pracy.

Nawet jeżeli wszystko idzie dobrze, może pojawić się potrzeba zmiany partnera. Zmiany mogą być spowodowane różnymi czynnikami. Kluczowy partner może zdecydować się na rozszerzenie działalności poza granicami Wielkiej Brytanii. Może zostać przejęty przez większą spółkę, która ma inne podejście do prowadzenia działalności komercyjnej. Może chcieć lepiej wykorzystywać technologie informatyczne i komunikacyjne. Może chcieć zamienić działalność budowlaną na placach budowy na opartą na modułach tak, aby skrócić czas realizacji.

Jeżeli jeden z partnerów zdecyduje, że potrzebna jest zmiana, zazwyczaj wywiera to duże wrażenie na pozostałych osobach, które czują się mocno zawiedzione. Ważną sprawą jest odpowiednie podejście do takich zmian, aby uniknąć ich negatywnego wpływu.

Przed wszystkim wszyscy uczestnicy muszą pamiętać, że współpraca strategiczna jest efektywna tylko wtedy, gdy współpraca leży w interesie wszystkich partnerów. Jeżeli tak nie jest, zmiany są niezbędne.

Drugą ważną sprawą jest pozytywne nastawienie do zmian w strategiach partnerów, wymaganiach klientów, inicjatywach wykazywanych przez konkurencję i rozwoju technologii. Na takie zmiany powinno się reagować

pozytywnie, co wzmacnia również współpracę strategiczną. Jeżeli wystąpi potrzeba zmiany, nie będzie ona zupełnie niespodziewana.

Po trzecie należy pamiętać, że jeżeli dana zmiana wymaga nowych umiejętności i wiedzy, partnerzy ich nie posiadający zostaną zastąpieni przez innych. Jest to trudna decyzja, która powinna opierać się na dokładnej analizie istniejących i potencjalnych partnerów.

Po czwarte ewentualne potrzeby zmian powinny być omawiane w sposób otwarty, a odchodzący partnerzy muszą być traktowani z szacunkiem i szczerością. Wszystkie ich problemy i sprawy należy załatwiać w sposób przyjazny. W interesie wszystkich leży wprowadzanie zmian bez niepotrzebnych sporów i w duchu współpracy. Uczciwe traktowanie informuje pozostałych partnerów, że oni również będą traktowani dobrze, jeżeli zmiana warunków w przyszłości spowoduje konieczność ich odejścia. Przyjazne nastawienie w takich sytuacjach pomaga również zachować dobrą reputację wśród klientów, dostawców i ewentualnych nowych partnerów.

## **KAPITAŁ**

Ustalenia finansowe powinny być dokonywane tak, aby zachęcać do stosowania partnerstwa. Powinny być otwarte i nieograniczone.

Ustalenia finansowe muszą zachęcać do stosowania partnerstwa. Klienci powinni otrzymać lepszą wartość niż dostępna gdzie indziej, a doradcy, wykonawcy i specjaliści powinni mieć zapewnione wyższe zyski. Początkowo środki finansowe mogą pochodzić z wewnętrznych oszczędności. Długoterminowe inwestycje mają szansę na uzyskanie wsparcia finansowego od władz rządowych. Negocjacje finansowe powinny być otwarte i nieograniczone, aby motywować partnerów do większego zaangażowania.

Ustalenia finansowe dokonane na początku powinny zachęcać zaangażowane organizacje do inwestowania w długoterminowe prace rozwojowe, prowadzące do poprawy wyników wspólnej pracy. Filar dotyczący finansów ma na celu osiągnięcie tego poprzez zapewnienie, że zyski finansowe ze współpracy strategicznej będą lepsze niż byłyby dostępne dla firm pracujących samodzielnie.

Zyski należy dzielić zgodnie z oczekiwaniami partnerów. Nie oznacza to równego podziału, nawet jeżeli jest on możliwy do określenia w kontekście serii

projektów budowlanych. Poziomy zysków dla doradców, wykonawców i specjalistów bardzo się różnią. Korzyści dla klientów wynikają z wpływu, jaki nowy obiekt będzie miał na ich ogólną działalność. Dlatego też ważnym celem jest zapewnienie, że ustalenia finansowe będą uważane jako uczciwe przez wszystkich partnerów. Oznacza to, że na przykład architekci powinni oczekiwać wynagrodzenia podobnego do stawek innych architektów w takiej sytuacji, a nie porównywać swoje zyski do wyspecjalizowanych wykonawców lub deweloperów. Różnego rodzaju struktury finansowe i rodzaje ryzyka są uzasadnieniem różnych zysków.

Rzadko ustalenia finansowe będą odbierane jako uczciwe, jeżeli strony będą podchodzić do nich na warunkach normalnych relacji pomiędzy kupującym i sprzedającym, gdzie wyniki określa wielkość i władza firmy. Strony powinny omówić, co uważają za uczciwą podstawę, czego oczekują i co mają zamiar dodać od siebie do takich ustaleń. Na początkowych etapach projektów często dobrze jest przyjąć bardzo proste ustalenia finansowe. Może to oznaczać podzielenie się dodatkowymi kosztami i oszczędnościami w z góry ustalony sposób. Jednakże ustalone elementy finansowe często powodują problemy i spory, dlatego też udana współpraca strategiczna zazwyczaj szybko przechodzi do bardziej zaawansowanych ustaleń finansowych.

Ustalenia zdające egzamin na dłuższą metę opierają się często na uzgadnianiu cen za nowe obiekty, które przedstawiają większą wartość niż klient może uzyskać gdziekolwiek indziej na rynku. Następnie w ramach ustalonej ceny doradcy, wykonawcy i specjaliści mają gwarantowany zwrot wszystkich ich kosztów, plus ustalony zysk i wkład w ustalone koszty ogólne. Jest to więcej niż mogliby oczekiwać w przypadku pojedynczego projektu. W dłuższym okresie czasu współpraca strategiczna umożliwia poprawienie początkowych warunków, tak więc klienci otrzymują większą wartość, a doradcy, wykonawcy i specjaliści – wyższe zyski. W wielu przypadkach klienci decydują się na wykorzystanie korzyści uzyskanych ze współpracy strategicznej, aby poprawić jakość swoich nowych obiektów. Podobnie doradcy, wykonawcy i specjaliści często inwestują w szkolenia, nowe systemy i wyposażenie.

Dodatkowo do środków generowanych wewnątrz, perspektywa długoterminowej współpracy strategicznej może być pomocą dla doradców, wykonawców i specjalistów w uzyskaniu zewnętrznego finansowania. Mogą ubiegać się o dofinansowanie z funduszu R&D (funduszu badań i rozwoju) na prace rozwojowe. Różnego rodzaju programy często obejmują współpracę kilku firm, uniwersytetów i innych organizacji badawczych lub rozwojowych. Również długoterminowy charakter współpracy strategicznej w oczywisty



sposób łączy się z prywatnymi inicjatywami finansowymi i programami prywatno-publicznej współpracy.

Jeżeli środki finansowe są generowane wewnątrz i zewnątrz, ustalenia finansowe powinny opierać się na otwartej księgowości, która zapewnia wszystkim partnerom dostęp do wzajemnych rozliczeń. Na początkowym etapie pomocne może być przygotowanie umów, aby zapewnić zachowanie poufności. W miarę upływu czasu i wspólnej pracy klientów, doradców, wykonawców i specjalistów formalne umowy staną się zbędne, ponieważ wszyscy nauczą się, czego mogą od siebie oczekiwać. Ważne jest, aby każdy miał pewność co do dokładności kosztów, zysków i wyników pracy stosowanych do oceny wyników finansowych.

Ustalenia finansowe powinny dawać partnerom pewność, że ich relacje opierają się na zdrowych podstawach i tak samo będzie w przyszłości. Niedopuszczalne jest wrażenie, że jeden z partnerów jest wykorzystywany. Problemy i kłopoty należy omawiać w sposób szczerzy i konstruktywny. Powinny być traktowane jako możliwości wprowadzenia ulepszeń, a nie sygnały, że relacje się pogarszają.

Otwarty sposób traktowania kwestii finansowych może powodować powstanie wątpliwości i problemów w niektórych organizacjach. Jest to wyzwanie dla angloamerykańskiego modelu firmy, dla którego najlepszym sposobem osiągnięcia celu, czyli zwiększenia wartości dla udziałowców w krótkim czasie, jest bezlitosne pokonanie konkurencji. Współpraca strategiczna bliższa jest modelowi japońskiemu i europejskiemu, który opiera się na integracji społecznej i długoterminowej odpowiedzialności ze strony firm wobec udziałowców, pracowników, dostawców i społeczności lokalnych. Obydwa modele mają swoje silne punkty, ale bardzo różnią się od siebie. Współpraca strategiczna jest długoterminowa i bardziej zbliżona do modelu opartego na integracji społecznej niż wartości dla udziałowców. Często podanie tych właśnie implikacji z punktu widzenia finansów prowokuje najsilniejszy opór w organizacjach niektórych partnerów.

Częściowo sprzeciw taki może być dobrze uzasadniony. Firmy zaangażowane we współpracę strategiczną mogą napotkać większe ograniczenia finansowe, ponieważ działają wspólnie z partnerami. Trudniejsze może się okazać uzyskanie środków, instytucje finansowe mogą stawiać bardziej rygorystyczne warunki uzyskania pożyczki, albo niechętnie brać pod uwagę potencjalne oszczędności przy oferowaniu środków. Instytucje finansowe mogą nie akceptować informacji, że zyski finansowe wynikają z prawidłowego

zarządzania ryzykiem. Takie ostrożne podejście często zdarza się w przypadku firm rozpoczynających strategiczną współpracę, co powoduje konieczność finansowania z oszczędności. Z tego powodu stworzenie przekonującej analizy przypadku jest trudne, a potencjalnie korzystne ustalenia mogą zostać wyeliminowane zanim zaczną prawidłowo działać.

Postawa charakterystyczna dla krótkoterminowej współpracy widoczna jest również w sugerowaniu, iż partnerzy powinni na początku współpracy strategicznej ustalić strategię wyjściową. Nie jest to dobry pomysł, ponieważ ustalanie takich szczegółów wprowadza do dyskusji negatywne, egocentryczne podejście. Co więcej, jeżeli strony wiedzą jak zakończy się współpraca, mogą ulec pokusie obliczenia, jakie będą krótkoterminowe korzyści z jej wczesnego zakończenia. To właśnie otwartość relacji powoduje, że strony współpracują i stale szukają dalszych wspólnych korzyści.

## **INTEGRACJA**

Strategiczna współpraca zapewnia większą efektywność poprzez integrację działań, które tradycyjnie są od siebie niezależne.

Organizacje i działania partnerów są zintegrowane. Technologie informatyczne i komunikacyjne oraz nowoczesne formy spotkań grają tu kluczową rolę. Zespół strategiczny oferuje przywództwo we wprowadzaniu zmian i informowaniu wszystkich, co się dzieje i dlaczego.

Współpraca strategiczna zapewnia lepsze wyniki pracy ze względu na integrację działań, które tradycyjnie są od siebie niezależne. Filar dotyczący integracji ma na celu usunięcie granic pomiędzy działalnością partnerów, ponieważ ich działania zostają zintegrowane w wydajne systemy dostaw. Projektowanie, planowanie, budownictwo i realizacja traktowane są jak jeden zintegrowany system mający na celu usuwanie rzeczy nieużytecznych i mało wydajnych. Łańcuchy dostaw dołączone do procesów projektowania i budownictwa są zintegrowane, więc zmniejsza się ilość połączeń, a łańcuch dostaw staje się bardziej efektywny. Produkcja i innowacja zostają zintegrowane poprzez zrównoważenie niezbędnych zasad, procedur i kreatywności.

Integracja wymaga kontekstu, więc pracownicy mogą dostrzegać potrzebę zmian w systemach i procedurach. Duży projekt lub też seria projektów zapewnia możliwość zintegrowania działań przez partnerów. Nowa jednostka

może formalnie otrzymać status prawny lub też pozostać wirtualną organizacją, w zależności od życzenia zarządów w zaangażowanych organizacjach.

Integracja wymaga od wyższej kadry zarządzającej zapewnienia, że współpraca strategiczna jest wspierana przez wszystkie działy. Jest to łatwiejsze do osiągnięcia kiedy partnerzy mają już doświadczenie w partnerstwie. Nawet pomimo takiej przewagi nowe ustalenia dotyczące strategicznej współpracy stanowią wyzwanie dla osób i działów nie zaangażowanych bezpośrednio w budownictwo. Rozwiązywanie problemów pojawiających się w trakcie przeglądania procesów działania w poszukiwaniu sposobów ich integracji wymaga przywództwa ze strony ścisłego zarządu firmy. Takie działania oznaczają między innymi eliminację powtarzających się działań, koncentrowanie się na silnych punktach partnerów i usuwanie nieużytecznych procesów, niezależnie od formy. Oznacza to także stosowanie wzajemnego zachęcania do podawania nowych pomysłów dzięki działaniu poza granicami organizacji.

Idące za tym zmiany, w sposób nieunikniony zmieniają rolę i zakres odpowiedzialności pracowników, dlatego też dobra komunikacja jest niezbędna. Wszyscy ludzie powinni wiedzieć, co się dzieje i dlaczego. Systemy komunikacji muszą zapewniać stałe reagowanie na potrzeby i oczekiwania, a także monitorowanie wskaźników wykonania i szybkie wykrywanie problemów, tak aby rozwiązać je od razu i w przyjaznej atmosferze.

Współpraca strategiczna sprawia, że wszystkie aspekty komunikacji stają się coraz ważniejsze. Zazwyczaj systemy informatyczne i komunikacyjne są przekształcane, aby lepiej dostosować je do współpracy.

Technologia informatyczna i komunikacyjna przyspiesza wszystkie procesy biznesowe. Sieci projektowe zapewniają, że wszyscy pracują z najnowszymi, często aktualizowanymi danymi. Strategiczna współpraca łączy zespoły projektowe, więc osoby mające problemy, mogą zidentyfikować każdego członka we wspólnej organizacji, posiadającego odpowiednie informacje. Z tego powodu strategiczna współpraca jest bardzo ważna dla budownictwa, ponieważ wykorzystuje w pełni wszystko, co oferuje technologia informatyczna i komunikacyjna.

Równocześnie z rozwojem technologicznym najlepsza praktyka oznacza lepsze wykorzystanie różnego rodzaju spotkań bezpośrednich. Należy dołożyć starań, aby zapewnić, że formalne spotkania mają jasno określone cele, które wszyscy uczestnicy znają z wyprzedzeniem. Pracownicy powinni znać podstawy

i otrzymać odpowiednie informacje w zakresie kluczowych decyzji, które będą omawiane. Warsztaty i grupy zadaniowe odgrywają główną rolę we współpracy strategicznej. Spotkania wykorzystywane są, aby wzmocnić ducha zespołu i zapewnić każdemu obraz pozostałych współpracowników tak, aby mogli komunikować się bardziej efektywnie. Biura dla całych zespołów skupiające ludzi z różnych organizacji klienta oraz różnych doradców, wykonawców i specjalistów stosowane są w najważniejszych etapach pojedynczych projektów. Zachęcają wszystkich do podejmowania otwartych decyzji i oferowania wszystkim możliwości dołączenia do dyskusji.

## **PROCESY PROJEKTOWE**

Ta sekcja zajmuje się określaniem ustandaryzowanych działań i technologii reprezentujących aktualną najlepszą praktykę.

Procesy projektowe stają się wydajne ze względu na ustandaryzowanie ich zgodnie z najlepszą praktyką i szukanie udoskonaleń poza pojedynczymi projektami. Standardy wynikające z takich działań zapewniają rozwinięte projekty, technologie i metody lub procesy zachęcające do kreatywności i innowacji.

Fundamentalną sprawą dla współpracy strategicznej są wydajne procesy projektowe. Wszystkie filary partnerstwa mają swój wkład w prowadzenie projektów szybko, rzetelnie i z zachowaniem wysokiej jakości.

Filar dotyczący procesów projektowych ma na celu zapewnienie zespołom projektowym ustandaryzowanych działań i technologii, które odzwierciedlają aktualną najlepszą praktykę. Ważną metodą osiągnięcia takiego celu jest stałe poszukiwanie dalszych udoskonaleń wykonania, testowanie ich i dołączanie ich do najlepszych praktyk wykorzystywanych w przyszłych projektach.

W przypadku projektów wykorzystujących dobrze znane odpowiedzi, istniejące standardy powinny umożliwić zespołom projektowym szybkie zebranie i dobre przygotowanie zespołów projektowych prowadzących swoje prace niemalże automatycznie. Większość pomysłów na ulepszenia, identyfikowana będzie przez zespół strategiczny przeglądający informacje zwrotne z wcześniejszych projektów. Rozważane pomysły, które powinny mieć pozytywny wpływ na wykonanie projektu, będą opracowywane przez zespoły zadaniowe. Po dokładnym przeanalizowaniu i przetestowaniu będą one wprowadzane testowo w jednym z projektów i dokładnie monitorowane, aby zapewnić, że planowane

korzyści rzeczywiście wystąpią. Kiedy zespół strategiczny upewni się, że nowy pomysł jest wartościowy, zostanie on dołączony do standardów, a zespoły przejdą szkolenie niezbędne dla zapewnienia, że zmiany są wprowadzane prawidłowo.

W efekcie zespoły projektowe nie odrywają się od wydajnej pracy ze względu na nowe projekty lub zmiany. Koncentrują się na efektywnej pracy, aby stworzyć wysokiej jakości budynki lub infrastrukturę, spełniając wymagania klientów i zapewniając swoim firmom wysokie zyski.

W przypadku projektów wymagających indywidualnego podejścia, zespoły projektowe potrzebują elastycznego zestawu procesów stworzonych, żeby promować kreatywne i innowacyjne projekty. Procesy takie wspierają pracę utalentowanych, samodzielnych projektantów. Zapewniają wyspecjalizowaną techniczną i budowlaną wiedzę dla zespołu w miarę potrzeb i oferują wyspecjalizowane oprogramowanie komputerowe służące do projektowania oraz systemy komunikacji. Stanowią wsparcie dla biur projektowych, gdzie mogą współpracować zespoły z różnych organizacji. Dzięki temu klienci mogą ustalać realistyczne plany budżetowe i daty ukończenia projektów, mając jednocześnie pewność ich dotrzymania. Zapewniają również rygorystyczne systemy kontroli jakości na wszystkich etapach projektu, a także wykorzystanie obiektywnych drużynowych strategii. Zachęcają do wykorzystania istniejących odpowiedzi, jeżeli to tylko możliwe. Zapewniają wsparcie podczas identyfikacji pomysłów udoskonalających procesy projektowe.

Nowe pomysły mogą powstawać i być stosowane w pojedynczych projektach. Pomysły alternatywne, które nie mogą zostać wykorzystane w danym projekcie, są przekazywane do zespołu strategicznego. Wszystkie pomysły udoskonalające procesy projektowe są przeglądane przez zespół strategiczny, a te oferujące rzeczywiste korzyści są dodawane do najlepszych praktyk. W niektórych wypadkach muszą być dalej opracowywane przez osobną grupę zadaniową. Takie podejście umożliwia zespołom projektowym tworzenie nowych obiektów w oparciu o oryginalne projekty, których jakość cieszy klientów i zapewnia pozytywne zmiany dla lokalnych społeczności i środowiska. Jest to również zapewnienie zysków dla doradców, wykonawców i specjalistów.

## **DOSKONALENIE WYNIKÓW**

Podstawowym celem partnerstwa jest stałe doskonalenie wyników. Pomaga on ustalić kryteria, które można wykorzystać do tworzenia celów i zapewnienia podstawy informacji zwrotnych.

Zespół strategiczny zapewnia wprowadzenie przez organizację udoskonalenia wyników, które można ocenić. Podstawowym celem partnerstwa jest stałe udoskonalanie wyników. Pomaga to ustalić kryteria, które można wykorzystać do tworzenia celów i zapewnienia podstaw dla informacji zwrotnych.

Filar dotyczący doskonalenia wyników umożliwia zespołowi strategicznemu zapewnienie, że cała organizacja robi stałe postępy w kierunku strategicznych celów. Pomocne jest ocenianie aktualnych wyników w sposób, który można odnieść do wcześniejszych wyników partnerów, standardów przemysłowych lub najlepszych praktyk. Dzięki temu powstają kryteria, które powinny dostarczać informacji o całości wykonania w odniesieniu do ustaleń współpracy strategicznej, osiągnięć pojedynczych projektów i postępów partnerów podczas stosowania partnerstwa w ich organizacjach.

Kryteria takie powinny być łatwe do opisanie i zastosowania w ocenie rzeczywistych udoskonalień, które przynoszą korzyści dla partnerów. Powinny przedstawiać jakość dostarczaną do klientów w porównaniu do dostępnej w takim samym sektorze rynku. Zazwyczaj kryteria dotyczą jakości rezultatów, szybkości i pewności dostarczenia, częstotliwości występowania usterek, szybkości ich usuwania i cen. Powinny one obejmować ocenę zadowolenia klienta z dostarczanych produktów i usług, jak również mierzyć doświadczenie użytkowników i sąsiadów. Najważniejsze, aby kryteria takie były uznawane za sensowne przez klienta.

Omawiane kryteria powinny służyć do oceny wyników doradców, wykonawców i specjalistów w porównaniu do konkurencji, w tym samym sektorze przemysłu budowlanego. Powinny także oceniać dotrzymywanie terminów i budżetu, jakość, wydajność, bezpieczeństwo, koszty i czas budowy oraz rentowność. Mogą również służyć do oceny eliminacji odpadów, jakości komunikacji, rotacji personelu, inwestycji w systemy, szkolenia i wyposażenie, oraz ilości efektywnych innowacji.

Wymienione wyżej kryteria używane są do ustalania celów do udoskonalień dla organizacji stosującej współpracę strategiczną, zespołów projektowych i

własnych organizacji partnerów. Powinny one stanowić wyzwanie dla różnych działów w organizacji, aby stale rozwijać i udoskonalać procesy i produkty.

Dobrym sposobem ustalania takich kryteriów jest rozważenie dla każdego partnera najlepszego sposobu oceny tych elementów uzgodnionej strategii, które są dla danej firmy najważniejsze. Wyniki należy omówić z zespołem strategicznym, aby znaleźć najlepsze i najbardziej efektywne środki. Kluczowe wskaźniki wykonania wymienione w tabeli poniżej zapewniają najlepszy punkt wyjścia, ponieważ oferują znane już środki oceny, wsparte przez znaczną ilość danych dotyczących wykonania.

**Kluczowe wskaźniki wykonania w środowisku budowlanym:**

- Zadowolenie klienta z produktu
- Zadowolenie klienta z usług
- Usterki
- Koszty
- Przewidywalność kosztów
- Czas
- Przewidywalność czasu
- Bezpieczeństwo
- Produkcyjność
- Zyskowność

Inne aspekty budownictwa, które można ocenić, obejmują zadowolenie użytkownika, wkład w dobrobyt lokalnej społeczności i wpływ na środowisko. Kiedy ustali się już początkowy szereg kryteriów, pomocne jest przeprowadzenie testowych projektów w celu sprawdzenia, czy wynikające z nich sposoby oceny oferują wartościowe informacje. Najlepiej, jeżeli zespoły ocenią swoje własne wyniki, a rezultaty oceny zostaną przedstawione na wykresie odnoszącym się do uzgodnionych celów. Wyniki powinny być omówione od razu, a zespoły zachęcone do sugerowania wszelkich sposobów udoskonalenia wyników pracy. Wszystkie pomysły należy traktować poważnie, a wszystko co wymaga działania ze strony wyższej kadry należy wdrażać szybko i natychmiast przekazywać decyzje do zespołów.

Bardzo ważną kwestią dla określania dobrych kryteriów jest zapamiętanie przez zespół strategiczny, iż ich celem jest prowadzenie organizacji w kierunku

udoskonalenia wyników. Łatwo jest wpaść w pułapkę oceniania dla samego oceniania i tracenia z oczu całości celu, czyli doskonalenia jakości.

Pamiętając o powyższych faktach, zespół strategiczny powinien regularnie sprawdzać, czy kryteria nie wymagają zmiany tak, aby odzwierciedlały rozwój w zakresie współpracy strategicznej. Należy sprawdzać, czy ich cele i plany pozostają odpowiednie i obustronnie korzystne, a planowane ilości zasobów i ramy czasowe są nadal rzeczywiste. Takie przeglądy powinny pomagać zidentyfikować możliwości rozszerzenia działalności, lub też rozpoznać, że osiągnięto etap krytyczny, kiedy dalsze udoskonalenia są nieekonomiczne i wymagają zmiany w działaniach organizacji. W miarę rozwoju strategii potrzebne będą nowe kryteria, które stanowią podstawę dla kolejnej serii udoskonalień. Najprawdopodobniej będą one dotyczyć długoterminowych celów, które obejmują większy udział w rynku, nowy rozwój produktów, większą wartość dodaną i sprawy związane z ekologią.

## **INFORMACJE ZWROTNE**

Współpraca strategiczna zależna jest od systemów uzyskiwania informacji zwrotnych, zapewniających dane na temat wyników całej organizacji, pojedynczych partnerów i projektów. Zespół strategiczny zapewnia, że informacje zwrotne są efektywne i szuka sposobów ich udoskonalenia. Jego członkowie wykorzystują informacje zwrotne w celu przeglądu strategii.

Ostatni filar dotyczy działań, które są niezbędne, aby zapewnić strategicznemu zespołowi informacje zwrotne. Strategia zawarta w pierwszym filarze zapewnia ogólny kierunek działań wynikających z kolejnych pięciu filarów, a całość kieruje się informacjami o osiągnięciach i wynikach zapewnianymi przez filar dotyczący informacji zwrotnych.

Zespół strategiczny powinien stworzyć systemy informacji zwrotnych, które mówią, czy cele strategiczne są osiągnięte. Takie systemy powinny zapewniać ocenione informacje o postępach i wynikach, jak również podkreślać problemy i możliwości. Muszą być dokładne i terminowe, tak by zespół strategiczny mógł zdecydować, czy ewentualne zmiany są konieczne.

Dodatkowo do strategicznych informacji zwrotnych, pojedyncze organizacje powinny posiadać program wewnętrznych przeglądów, aby oceniać postępy i ważność ustaleń dotyczących współpracy strategicznej. Pomocne jest, kiedy wszyscy partnerzy oceniają uzyskiwane korzyści ze współpracy strategicznej



w ten sam sposób. Powinni również identyfikować problemy, pomysły i inne kwestie związane z udoskonalaniem wyników.

Procesy projektowe powinny obejmować systemy oceny wyników projektu, które prowadzą zespoły projektowe w kierunku ich celów.

Zespół strategiczny nie powinien opierać się na formalnych informacjach zwrotnych, ale regularnie odwiedzać biura, zakłady i tereny budowy, gdzie odbywa się praca całej organizacji. Członkowie zespołu powinni zadawać pytania osobom wykonującym pracę i przygotować się do udzielania odpowiedzi na ich pytania o współpracy strategicznej. Celem takich wizyt jest zapewnianie informacji z pierwszej ręki, aby pomóc im interpretować informacje zwrotne.

Zespół strategiczny powinien regularnie przeglądać raporty zwrotne dotyczące wyników całej organizacji, pojedynczych partnerów i projektów. Informacje zwrotne powinny zapewniać obiektywne środki oceny, jak wiele jeszcze brakuje organizacji do osiągnięcia wszystkich celów w zakresie ustalonych kryteriów. Należy ustalić, co działa prawidłowo i identyfikować problemy. Dlatego jeżeli informacje zwrotne pokazują, że cała organizacja nie spełnia zamierzenia eliminacji wszystkich usterek, zespół strategiczny potrzebuje informacji na temat odchyłeń od planowanych postępów. Zespół strategiczny powinien podejmować decyzje odnośnie szybkiego rozwiązywania problemów, monitorowania postępów, dostosowywania celów strategicznych i zachęcania partnerów do dalszego poszukiwania lepszych metod pracy.

Ważne dla strategicznego zespołu jest otrzymywanie informacji zwrotnych odnośnie używanych już budynków i infrastruktury. Powinny one pochodzić od osób odpowiedzialnych za prowadzenie i konserwację obiektów, użytkowników, klientów i właścicieli.

Konkretne rezultaty przeglądów dokonywanych przez zespół strategiczny powinny obejmować cele dla zespołów projektowych i grup zadaniowych, stworzonych do zajmowania się konkretnymi problemami lub wykorzystywania możliwości. Podstawową zasadą jest, że decyzje podejmowane pod wpływem informacji zwrotnych powinny mieć wpływ na przyszłe działania udoskonalając wyniki działań.

## **WSPÓLPRACA STRATEGICZNA**

Różne zespoły strategiczne podejmują różne decyzje zgodnie z siedmioma filarami, w związku z czym powstają różne organizacje. Zazwyczaj składają się z zespołu strategicznego, zespołów projektowych i grup zadaniowych, jak również czasem z zespołów prowadzących i wewnętrznych zespołów partnerskich. Cała organizacja powinna stanowić formę samoorganizującej się sieci wzmocnionej wzajemnymi relacjami i działającej na podstawie informacji zwrotnych.

Zespół strategiczny powinien stworzyć organizację wprowadzającą w życie jego decyzje. W większości przypadków jest to wirtualna organizacja, a nie osobna jednostka prawna. Decyzje podejmowane zgodnie z siedmioma filarami partnerstwa skutkują tym, że pojedyncze zespoły strategiczne przyjmują różne strategie, cele i metody pracy. Różnego rodzaju wyniki oznaczają, że organizacje stosujące współpracę strategiczną mogą występować w różnych formach.

## BIBLIOGRAFIA

Poniższa lista zawiera tylko część publikacji wybranych tak, by umożliwić czytelnikowi łatwy dostęp do materiałów źródłowych, prezentujących w szerszym horyzoncie informacje zebrane w podręczniku.

1. Bennett J. and Baird A.: *NEC and Partnering: The Guide to Winning Teams*. Thomas Telford, London, 2001.
2. Bennett J. and Jayes S.: *Trusting the team: the best practice guide to partnering in construction*, Reading Construction Forum, Reading, available from Thomas Telford, London, 1995.
3. Bennett J. and Jayes S.: *The Seven Pillars of Partnering*. Reading Construction Forum, Reading, available from Thomas Telford, London, 1998.
4. Bennett J. and Peace S.: *Partnering in the Construction Industry; A Code of Practice for Strategic Collaborative Working*, Butterworth-Heinemann, 2006.
5. CIOB: *Code of Practice for Project Management for Construction and Development*. Blackwell, Oxford, 2002.
6. Comptroller and Auditor General *Modernising Construction*. The Stationery Office, London, 2001.
7. Construction Industry Board: *Partnering in the Team*,. Thomas Telford, London, 1997.
8. Construction Industry Council: *Guide to Project Team Partnering*, Construction Industry Council, 2002.
9. Construction Task Force *Rethinking Construction*, DETR, London, 1998 (The Egan Report).
10. Constructing Excellence. (2004) *Demonstrating Excellence: An Evolution of the Programme of Demonstrations*. Constructing Excellence, London, 2004.
11. Critchlow J *Making Partnering Work in the Construction Industry*, Chandos, 1998.
12. Dallas M.: *Value and Risk Management: A guide to best practice*, Blackwell, Oxford, 2005.
13. European Construction Institute: *Long-Term Partnering: Achieving Continuous Improvement and Value: A Handbook*, European Construction Institute, 2003.

14. Hellard R. B.: *Project Partnering: Principle and Practice*, Thomas Telford, 1995.
15. Holti R. and Standing H.: *Partnering as inter-related technical and organisational change*, Tavistock, London, 1996.
16. Holti R., Nicolini D. and Smalley M.: *The handbook of supply chain management*, CIRIA, London, 2000.
17. Jones D., Savage D. and Westgate R.: *Partnering and Collaborative Working: Law and Industry Practice*, London: LLP, 2003.
18. Latham M.: *Constructing the Team*, HMSO, London, 1994.
19. Loraine R. and Williams I.: *Partnering in the Public Sector.*, European Construction Institute, Loughborough, UK, 1997.
20. Mosey D.: *Guide to the ACA Project Partnering Contracts PPC 2000 nad SPC 2000*, Association of Consultant Architects, 2003.
21. Pickrell S., Garnet N. and Baldwin J.: *Measuring Up: A Practical Guide to Benchmarking in Construction*, Construction Research Publications, London, 1997.
22. Rackham N., Friedman L. and Ruff R.: *Getting partnering right: how market leaders are creating long-term competitive advantage*, McGraw-Hill, New York, 1996.
23. Roe S. and Jenkins J.: *Partnering and Alliancing in Construction Projects*, Sweet & Maxwell, 2003.
24. Thomas G. and Thomas M.: *Construction Partnering and Integrated Teamworking*, Blackwell Publishing, 2005.