

# Innehåll



## **Förord 8**

## **Inledning 9**

### **1. Att vara byggherre 11**

Byggherre	12
<i>Förvaltningsbyggherrar</i>	<i>13</i>
<i>Försäljningsbyggherrar</i>	<i>13</i>
<i>Brukarbyggherrar</i>	<i>14</i>
Samhällsbyggnadssektorn	14
Beställare	16
Arbetsmiljöansvar	16
Att skapa handlingsutrymme	17

### **2. Byggherren i ett historiskt perspektiv 21**

Byggherrerollens förändring över tid	22
Böndernas byggande	22
Bygge i stad - skråväsende	24
Staten som byggherre	25
Utökad byggnadslagstiftning	29
Industrin som byggherre	30
Bostadsbyggande	31
Kommuner	33
Landsting/regioner	34
Kontroll av markanvändning och byggnader ställer nya krav på byggherren	36

### **3. Byggherrens olika planeringsperspektiv 39**

Byggherrens koppling till affärs- och verksamhetsplanering	40
Byggherrens roll i beslutsfattandet	42
Projektledning	43
Byggherrens val av tekniska system	45

### **4. Kunder, intressenter och aktörer i projekt 49**

Att förstå och balansera olika aktörers intressen	50
Intressenter och aktörer	51
<i>Antikvariska myndigheter</i>	<i>52</i>
<i>Arbetsmiljöverket</i>	<i>52</i>
<i>Arkitekter</i>	<i>52</i>
<i>Boverket</i>	<i>53</i>
<i>Byggnadsentreprenör</i>	<i>53</i>
<i>Byggnadsnämnd</i>	<i>53</i>
<i>Försäkringsbolag</i>	<i>54</i>

<i>Investerare</i>	55
<i>Kommunfullmäktige</i>	55
<i>Kommunstyrelse</i>	55
<i>Konsulter</i>	55
<i>Kontrollansvariga</i>	56
<i>Länsstyrelse</i>	56
<i>Materialleverantörer</i>	57
<i>Medborgare</i>	57
<i>Regering</i>	58
<i>Riksdag</i>	59
<i>Räddningstjänsten</i>	59
<i>Sakkunniga</i>	59
<i>Sakägare</i>	60
<i>Skatteverket</i>	61
<i>Slutanvändare/lokalbrukare</i>	61
<i>Ägare</i>	62
<i>Intressentanalys</i>	62

## **5. Bygg- och förvaltningsprocessen 69**

<i>Förvaltningsplanering</i>	71
<i>Underhåll och anpassning</i>	71
<i>Varsam ombyggnad</i>	71
<i>Fastigheter, varor på en marknad</i>	77
<i>Hur byggnader förändras över tiden</i>	79
<i>Byggnaders livslängd – byggherrens ställningstagande</i>	80
<i>Strukturalism</i>	81
<i>Att bygga framtiden på erfarenhet</i>	82
<i>Generalitet</i>	82
<i>Samordning av systemkrav</i>	84
<i>Inredning – scenografi; en analogi</i>	85
<i>Föreställningar om framtiden</i>	86
<i>Utnyttjande av byggrätt</i>	90

## **6. Tidiga skeden och programarbete 93**

<i>När blir det ett projekt?</i>	95
<i>Att beskriva affärs- eller verksamhetsidén med projektet</i>	96
<i>Strategiskt program</i>	98
<i>Vision, syfte och mål</i>	99
<i>Lokalprogram</i>	99
<i>Byggnadsprogram</i>	100
<i>Market pull och technology push</i>	105
<i>Uppifrån och ner</i>	105
<i>Mål och kravformulering för byggprojekt</i>	106

Att leda ett förändringsarbete 110  
Tidsplanering 112

### **7. Kommunikation 133**

Att prioritera kommunikationsinsatser 134  
*Val av kommunikationsform* 134  
*Konsten att nå fram – bruk av språk och bilder* 137

### **8. Värden 141**

Begreppet värde 142  
*Fastigheters marknadsvärde* 144  
*Mjuka värden* 145  
Byggnaders och platsers kulturvärden 148  
Att ta vara på värden 149  
Investeringskostnader 149  
Förväntningsvärde 150  
Kostnader för projektgenomförande  
och löpande kostnadskontroll 150  
Byggherrekostnader 154

### **9. Val av affärsformer 157**

Om affärsformer och olika strategier för dessa 158  
*Ansvar och fördelning av risk mellan beställare och entreprenör* 159  
*Förfrågningsunderlag* 160  
*Handla upp delar* 160  
*Byggherrens organisation* 161  
*Genomförandeformer* 165  
*Egen regi* 165  
*Entreprenadformer* 165  
*Köp av konsulttjänster till fast pris* 171  
*Projekteringshandlingar i upphandlingen* 172  
*Funktionsbeskrivningar* 174  
*Administrativa föreskrifter* 176  
*Upphandlingsformer* 176  
*Upphandlingskriterier* 177  
*Upphandlingsprocessen* 178  
*Allmänna bestämmelser* 179  
*Lagstiftningen kring offentlig upphandling* 181  
*Upphandling över tröskelvärden* 184  
*Upphandling under tröskelvärden* 189  
*Upphandlingsmyndigheten* 190  
*Hur behåller man resurser och kompetens från tidiga skeden?* 190

**10. Samverkan 195**

- Komplexa projekt gynnas av ökad samverkan 196*
- Samverkan byggherre och entreprenör i komplexa projekt 196*
- Fyra dimensioner av samverkan i byggprojekt 197*
- Modeller för att bedöma och utveckla samverkan 198*
- Samverkan mellan kommunen och byggherren*
  - byggherremedverkan 200*

**11. Hållbarhet 205**

- Färdplan 2045 206*
- Social hållbarhet inom samhällsbyggande 208*
- Energianvändning 213*

**12. Digitalisering 217**

- Digital transformering 218*
- Unikt innovationsprogram digitaliserar samhällsbyggnadssektorn 219*
- Ta lärdom av och bjud in nya aktörer 222*
- Utveckla en stark vision - en digital strategi 224*

**13. Överlämnande och förvaltning 231**

- Överlämnande, besiktning 232*
- Leverans vid överlämnande 232*
- Garantier 233*
- Utbildning av egen driftpersonal 234*
- Köp av drift och underhåll 235*
- AI styr inomhusklimat i framtiden 235*

**14. Byggherren som förändringsagent 237**

- Vilka är byggsektorns problem? 238*
- Hur kan byggherren verka som förändringsagent? 239*
- Hur byggherren kan stärka övergripande planering 247*
- Framtiden 251*
- Att säkra ditt egna projekt 252*
- Säkerställ en tydlig riktning och ett gott ledarskap 252*
- Hantera intressenter 253*
- Förstå och hantera förändringsprocesser 253*
- Ha beredskap för oförutsedda händelser 254*
- Använd kommunikation 254*

**Referenser 257**

- Webbplatser 263*

## Förord

Byggherrerollen handlar om så mycket mer än byggande. Byggherren har en nyckelroll för utvecklingen av ett hållbart samhällsbyggande ur alla dess aspekter. Det är byggherren som har det yttersta ansvaret för att kraven från brukare, ägare och samhället uppfylls. I projektetens tidiga skeden skapar byggherren utifrån intressentkraven förutsättningar för byggprocessen, den långsiktiga förvaltningen och användningen av byggnadsverket. Byggherren väljer ut vilka aktörer som ska medverka och avgör villkoren för byggprocessen så att resultatet blir ett funktionellt, hållbart och väl gestaltat byggnadsverk, på rätt plats, i rätt tid och till rätt kostnad.

Hög effektivitet i samhällsbyggnadssektorn ger landet tillväxt och välfärd medan ineffektivitet drabbar all verksamhet och alla medborgare i form av störningar, produktionsbortfall, otrivsel och onödigt höga kostnader. Därför handlar byggherrerollen om så mycket mer än byggande.

Den här boken beskriver byggherrerollen ur ett helhetsperspektiv och har till syfte att öka kunskapen om byggherrens ansvar och arbetsuppgifter. Boken vänder sig inte enbart till byggherrar utan kan läsas med behållning av alla som verkar inom samhällsbyggnadssektorn då de flesta har en relation till byggherren, direkt eller indirekt. En djupare kunskap om byggherrens förutsättningar och utmaningar skapar ökade möjligheter för ett värdeskapande samhällsbyggande.

Ett stort tack till Svensk Byggtjänst och till författarna Nina Ryd och Sven Fristedt för ett gediget arbete.

Stockholm i oktober 2019

*Tommy Lenberg*  
VD, Byggherrarna

## Inledning

**MED DENNA BOK** vill författarna ge en grundläggande kunskap om byggherrerollen, dess villkor, funktion, betydelse och möjliga utveckling. Innehållet är i huvudsak strukturerat med hänsyn till byggprocessens förlopp och skeden. Detta är ingen normativ handbok utan innehåller redovisningar utifrån teoretisk och erfarenhetsbaserad kunskap kombinerade med olika exempel som illustrerar de förhållanden som beskrivs. Boken skildrar gängse tillvägagångssätt för att initiera, driva och styra byggprojekt men också nya tankegångar och metoder.

Författarna gör inte anspråk på att ge en fullständig bild av alla de olika aspekter som finns på byggherrerollen. Istället är ambitionen att ge en redovisning av byggherrerollens omfattning och funktion med avseende på byggande i allmänhet. De särskilda villkor som råder för anläggningsarbeten berörs vad gäller främst vägar och järnvägar.

Boken vänder sig till professionella byggherrar och studerande. Men den kan även i valda delar ha sitt intresse för privata byggherrar som genomför enstaka byggprojekt. Även andra grupper som inte själva är byggherrar men som har intresse av samhällsbyggande bör kunna få en översikt över de frågor som behandlas av en byggherre.

Författarna tackar alla dem som beredvilligt ställt upp på intervjuer och i diskussioner delgett oss sina erfarenheter av vad det innebär att vara byggherre, lämnat exempel och generöst låtit oss ta del av spännande projekt. Ett särskilt tack riktas till den tidigare utgåvans medförfattare Stefan Sandsten. Trevlig läsning!







# Kommunikation

Detta avsnitt handlar om varför det är viktigt att byggherrar satsar på kommunikation. Byggprojekt syns, hörs och känns – därför är det oundvikligt att människor påverkas på olika sätt. Omvärldens förväntningar på ett samhällsbyggnadsprojekt påverkas av kommunikationen om det. Det är oftast byggherren som känner till projektet bäst, både vad gäller helhet, avgörande detaljer samt dess förutsättningar och har därmed de allra bästa möjligheterna att också ta ansvar för hur projektet kommuniceras. Trots att all kommunikation inte tas emot positivt är det viktigt att kommunicera aktivt – annars finns risken att någon annan gör det och byggherren förlorar kontrollen över berättelsen om projektet.

”Citybanan var ett av Sveriges mest komplicerade infrastrukturprojekt eftersom vi byggde en pendeltågstunnel under de känsligaste delarna av Stockholms innerstad. Att få boende, verksamheter och resenärer att tycka det var okej att vi borrade och sprängde under deras bostäder var en av de största utmaningarna i projektet. Dessutom skulle vi bland annat få resenärer att förstå varför tåget inte alltid gick som det brukade. Projektet satsade på kommunikationen till alla berörda som en avgörande framgångsfaktor och det gav resultat. Acceptansen var väldigt hög och många hörde av sig och tackade för att de hade fått bra information om bygget.”

#### KOMMUNIKATIONSCHEF

### Att prioritera kommunikationsinsatser

Att det lönar sig att hantera kommunikationen av projekt professionellt har flera byggherrar blivit allt mer medvetna om. Projekten är ofta komplexa, många gånger går det snabbt framåt medan det ibland står stilla och inget händer. Det kan finnas behov att vara extra uppmärksam på hur olika aktiviteter i ett projekt kommuniceras och till vem. Det kan löna sig att vara proaktiv och redan tidigt utveckla en kommunikationsstrategi. Ett problem kan vara att man inledningsvis saknar budget för kommunikationsinsatser i projekt eller att projekt utvecklas till att kräva allt mer omfattande kommunikation. Tydlig kommunikation är också en förutsättning för att få omgivningens acceptans, respekt och tolerans för byggprojektet. Om man kan uppnå detta leder det i sin tur till ökat handlingsutrymme för byggherren vilket förbättrar resultatet för hela byggprocessen.

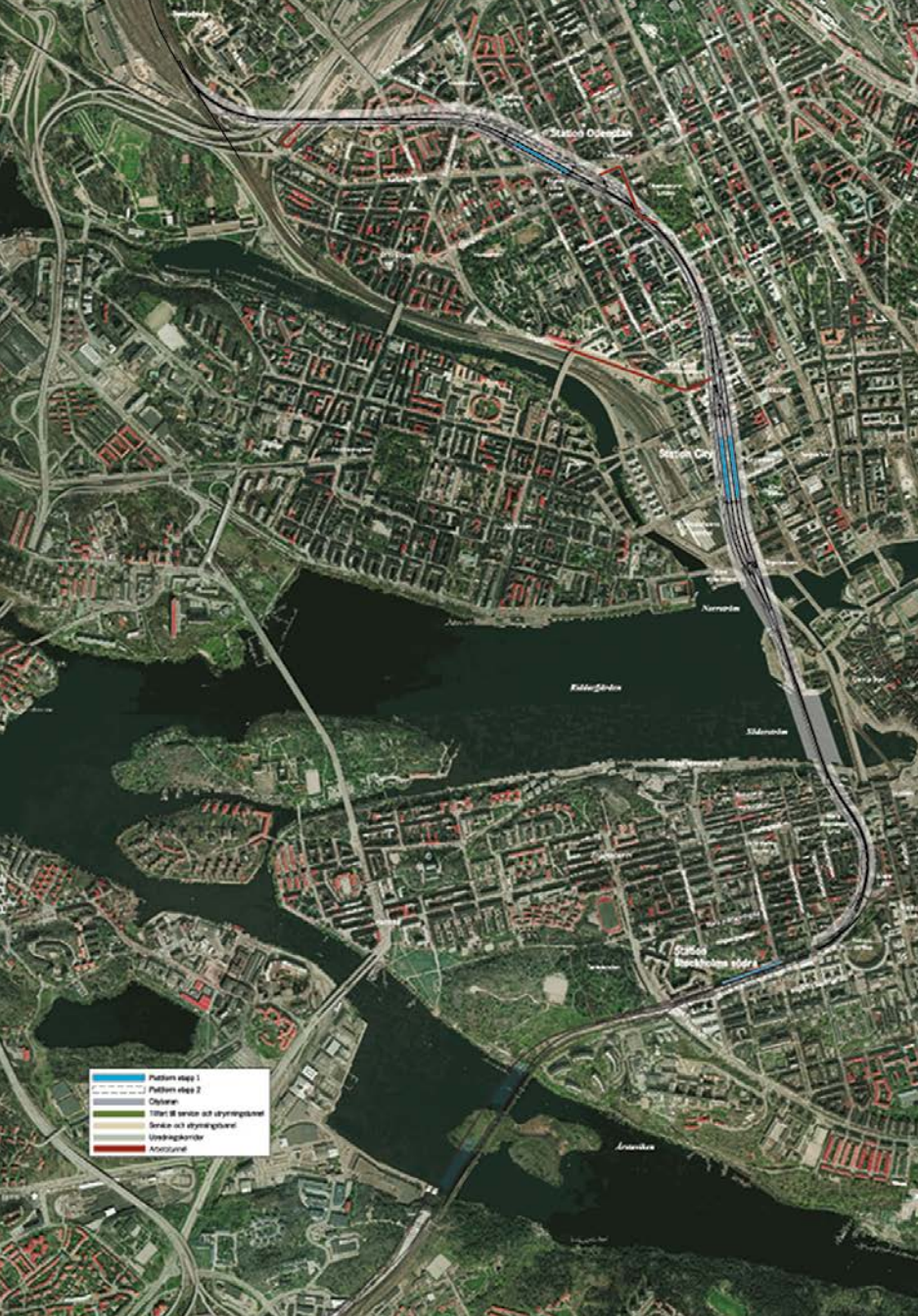
### Val av kommunikationsform

De kommunikationsaktiviteter som bör utformas beror såklart av vad som är målet med dessa. Är det rimligt att anta att sakägare och intressenter bara accepterar ett projekt så som det blir eller ska dessa engageras i samband med projektets utveckling. Vilken form av behov har dessa; i vilka sammanhang; och när? Att tidigt ställa den typen av frågor och agera proaktivt kan säkerställa byggherrens framdrift av projekt. I vissa sammanhang handlar det om att hålla möten eller workshops med speciellt viktiga användargrupper. Vid andra tillfällen handlar det om att informera om finansiella förutsättningar, tidplaner, störningar i form av buller med mera. Aktiviteterna kan kräva olika typer av kommunikation; anslag, internet, post och sociala media. Intressentanalyser kan styra det strategiska valet av kommunikationsaktiviteter. Att som byggherre välja form av budskap och kommunikationskanal handlar ytterst om den förståelse och det engagemang som eftersträvas för respektive intressentgrupp kring ett projekt.

#### Exempel

#### *Kommunikationen en avgörande framgångsfaktor*

När Trafikverket byggde en ny pendeltågstunnel och två nya stationer i projekt Citybanan i Stockholm identifierades det tidigt att kommunikationen om och i projektet skulle kunna få avgörande betydelse för projektets framgång. En kommunikationschef tillsattes



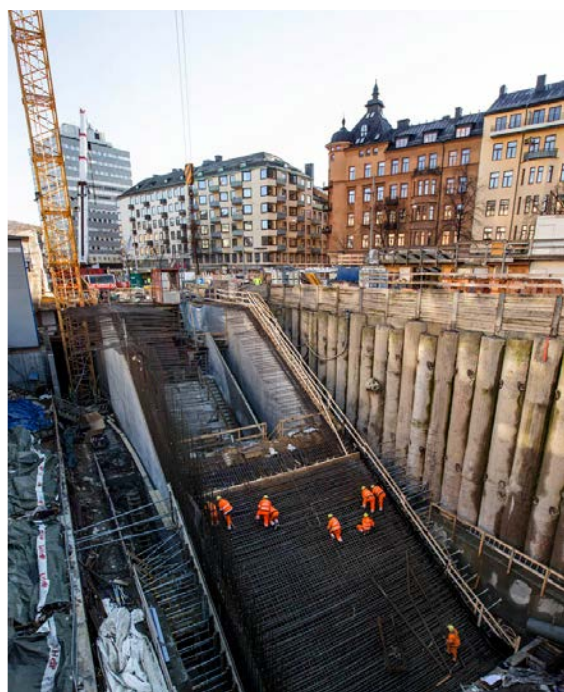
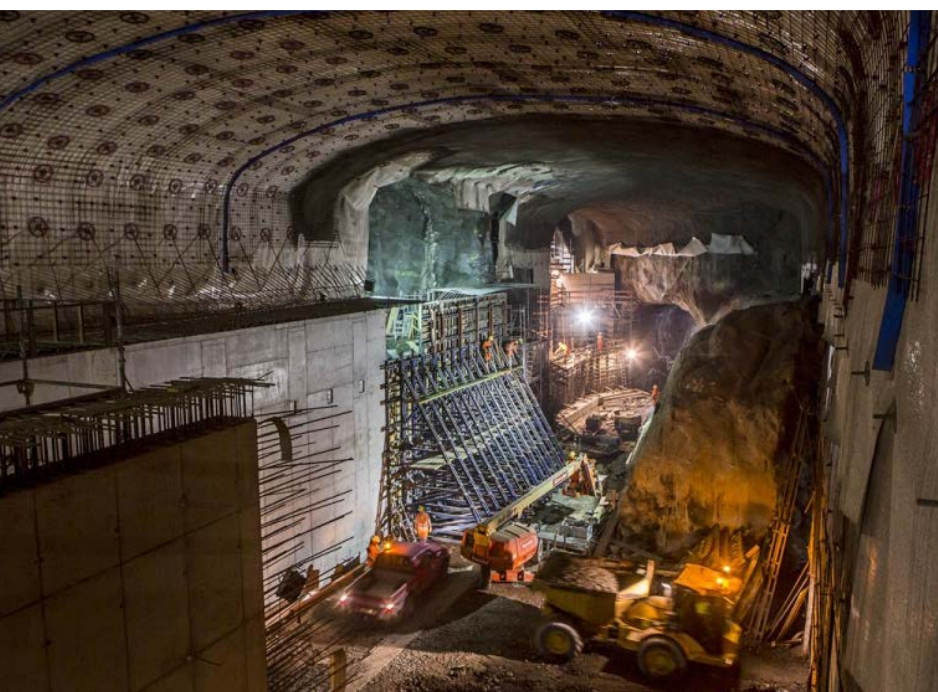
2009-2017 färdigställde Trafikverket projekt Citybanan som är en cirka sex km lång järnvägstunnel under Stockholms innerstad. I banan ingår två underjordiska stationer, Stockholm City och Stockholm Odenplan, samt en järnvägsbro i Årstaberget. Illustration: Trafikverket.

Det var många aktörer involverade i det komplexa byggandet av en ny pendeltågstunnel och två nya stationer i projekt Citybanan i Stockholm. Väsentligt för projektets framgång var att dessa kunde kommunicera internt och externt - om och i projektet.

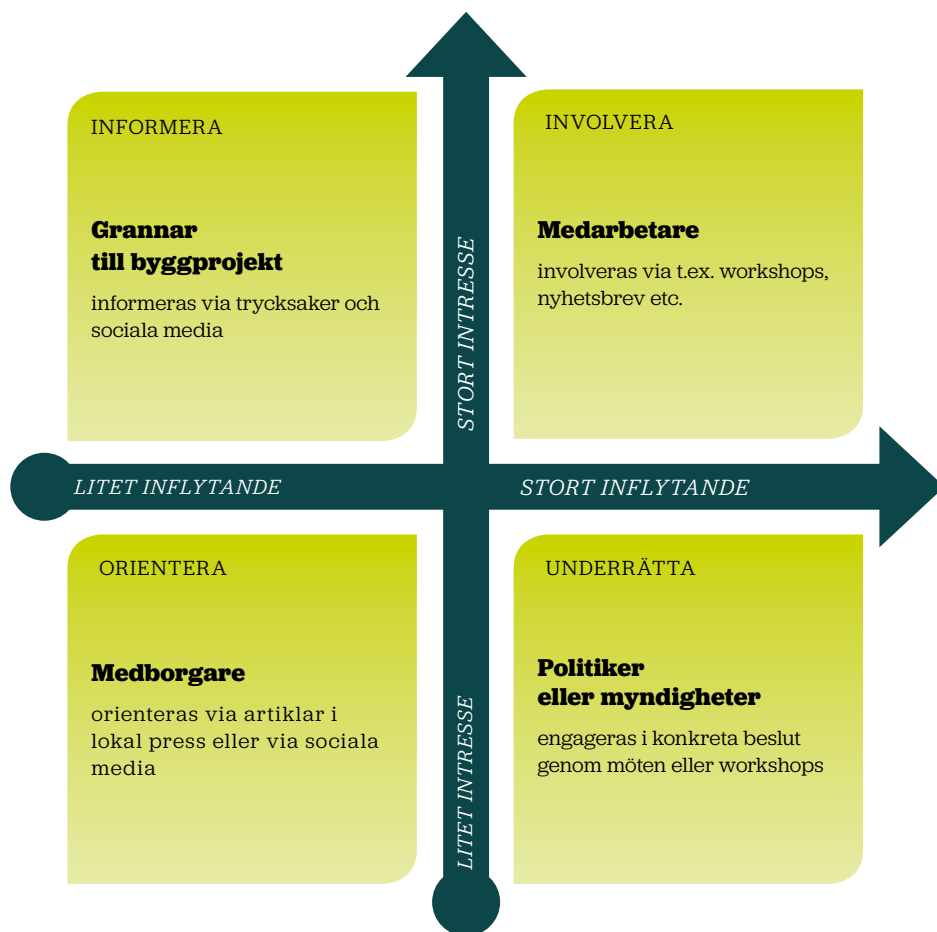
Foto: Mikael Ullén, Trafikverket.

Vid byggandet av Citybanan i Stockholm var en av byggherrens stora utmaningar att få acceptans för buller hos de boende liksom störningar i resenärers dagliga rutiner.

Foto: Mikael Ullén, Trafikverket.



Genom en bedömning av de enskilda intressenternas betydelse för det övergripande projektet kan relevanta kommunikationsformer väljas. För vissa intressenter kommer det att vara tillräckligt med information via enkelt distribuerade trycksaker eller via sociala media, medan det gentemot andra grupperingar kan vara nödvändigt med engagemang i konkreta beslut genom möten eller workshops.



med stort mandat och egen budget. När projektet var som mest resurskrävande arbetade fler än tio kommunikatörer samtidigt. En av de stora utmaningarna var att få acceptans för buller och störningar i dagliga rutiner hos de boende i nära anslutning till projektet. Kommunikationsinsatserna handlade därför mycket om att ge rätt information vid rätt tillfälle om varför och vad som genomfördes så att boende skulle få ökad förståelse och även acceptans för det komplexa arbetet med Citybanan. Inledningsvis prioriterades att projektets webbplats ständigt skulle vara uppdaterad och även utgöra projektets viktigaste informationskanal. Men, ganska snart upptäcktes att denna kanal krävde aktivt initiativ från dem som borde bli informerade och om de inte nåtts av informationen så blev det kommunikatörernas fel. Digitala nyhetsbrev, möten och sociala medier blev snabbt kompletterande informationskanaler i kombination med ökad närvaro i form av informationsbussar, öppna arbetsplatser med möjlighet till studiebesök och värddar på plats. Eftersom projektet pågick i lite mer än fyra år kunde man även ta vara på återkoppling om vad som fungerade bra och vad som