

Innehåll

Inledning 5

DEL 1 Arbetsförutsättningar 9

Kapitel 1. Helhet och delar 11

Helheten består av delar, delarna summerar helheten 11

Beslutsfattande 17

Kapitel 2. Projektets kommunikation 25

Kommunikation, ledarskap och förhandling 26

Projektgruppen 27

Att komma överens 32

Kalla till möte 37

Kapitel 3. Projektets information 43

Informationens form och innehåll 43

Skrivteknik 46

Skicka e-post 48

Administrativ balans 51

Kapitel 4. Iterativ planering, delegering och uppföljning 57

Bråttom och viktigt-modellen 57

Viktigt men inte bråttom 60

Planera 61

Delegera 65

Följa upp 71

DEL 2 Effektivt och kreativt värdeskapande 77

Kapitel 5. Skapa fastighetsvärde 79

Projektpyramiden 79

Fastigheters särdrag 81

Riskhantering 83

Värdera kostnader och intäkter över tid 85

Kapitel 6. Effektivt värdeskapande 89

Affärsstrategi och verksamhetsstrategi 89

Resurseffektivitet kontra flödeseffektivitet 90

Primära och sekundära behov 91

Ledningssystem, standardisering och ständig förbättring 95

Kapitel 7. Kreativt värdeskapande 99

Det spelar ingen roll hur fort du springer om du springer åt fel håll 99

En blick från en klar himmel eller hårt arbete? 101

Förutsättningar för kreativitet 103

Enskild kreativitet 104

Kreativitet i grupp 106

Kapitel 8. Utvecklingsprocessen 109

Varför en projektmodell? 109

Balans mellan effektiv och kreativ 115

Förstudie 118

Program 121

System 125

DEL 3 Effektiv byggprocess 131

Kapitel 9. Byggsektorn 133

Industriellt husbyggande 133

Aktörerna 137

Några viktiga entreprenadjuridiska begrepp 142

Kapitel 10. Branschstrukturella trösklar 151

Motsatt riktade ekonomiska incitament 152

Låg planeringsgrad 153

Dålig integrering mellan projektering och produktion 155

Risikförflyttning 157

Varje projekt är unikt 159

Branschgemensam prissättning 162

Kapitel 11. Standardisering av byggprocessen 167

Industrialisering genom standardisering 167

En standardiseringstrappa 170

Tillämpningen av standarden 177

Sammanfattning 179

Referenser 183

Inledning

Lyckad och effektiv fastighetsutveckling börjar hos den som utvecklar projektet, den som äger huvudaffären, och startar med en god projektledning. En fråga jag ofta återkommer till är om och hur byggherren själv i större utsträckning kan påverka värdeskapandet i de projekt som de utvecklar. De som sitter med plånboken borde ha makten över hur de vill leda sina egna projekt.

Tanken med denna bok är att förmedla vad som är viktigt när man ska projektleda byggherrens fastighetsutveckling. Därför tar boken sin utgångspunkt i projektledarens arbetsuppgifter. Projektledning handlar i mångt och mycket om att få andra att arbeta, men samtidigt måste man som projektledare vara beredd att lägga mycket arbetstid på systematik i sina projekt. Att tänka systematiskt innebär att se världen i termer av struktur, form, ordning och mönster i stället för avgränsad till individer och enstaka händelser. Systematiken bidrar till att man bedriver projektet under kontrollerade former, att man har kontroll på var man har varit, var man är och vart man ska.

En annan viktig förutsättning för att lyckas med att leda fastighetsutvecklingsprojekt är den egna förståelsen. Försöker man ta genvägen genom att bara använda mallar och verktyg som någon annan tänkt ut utan att själv förstå grunderna så är risken stor att man missar något i sitt arbete.

Min förhoppning är att i boken presentera principer för att driva fastighetsutveckling som är generella och fungerar för olika byggnadstyper, projektstorlekar och beställarorganisationer. När man har dessa principer klara för sig kan man på ett systematiskt sätt börja arbeta med projektets sakfrågor, fokusområden och projektledningsverktyg för till exempel tidsplanering, kalkyl och riskhantering. Sakfrågorna kan avse projektets byggrätt, tidplan, ekonomi, programfrågor, teknikfrågor, kvalitetsfrågor, miljöfrågor, arbetsmiljöfrågor, arkitektur, projektering och entreprenadarbeten. Beroende på projektstorlek och komplexitet och inte minst på vem det är som står för projektrisken måste projektorganisationen anpassas men grundprinciperna som presenteras bör kunna fungera i alla typer av byggprojekt. Boken behandlar dock inte alls frågan hur man ska arbeta för att "hitta" och förvärva projekt.

Bokens disposition

Projektledning omfattar en rad olika ämnesområden, som till exempel ledarskap, entreprenadjuridik, förhandling, avtalsrätt, kommunikation, entreprenörskap, arkitektur, industrialisering, effektivisering, kreativitet, grupputveckling och beslutsfattande. Boken är en erfarenhetsbaserad beskrivning av det som jag tycker är viktigt för att projektleda fastighetsutveckling. Jag har hämtat stöd och orienterande information ur olika källor som jag funnit relevanta och filtrerat ut information så att det stödjer min röda tråd. Min framställan är tänkt att vara pragmatisk ur ett projektledarperspektiv. I varje ämne kan man fördjupa och förkovra sig genom att läsa litteratur och gå kurser eller bara genom att öka sin medvetenhet. Världen är fylld av böcker och kloka människor.

Boken handlar mycket om att hitta balans i olika delar i sitt arbete. I första delen beskrivs balansen mellan helheten och dess delar för alla typer av frågor i ett projekt. Det handlar också om beslutsfattande. Som projektledare är det önskvärt att besitta många egenskaper, det är få eller inga som kan ha alla dessa medfödda, men genom självinsikt och medvetenhet kan man förbättra de områden som man inte har naturlig fallenhet för. Vidare beskrivs vad som är viktigt för kommunikationen i projektet och att hitta informativ och administrativ balans. En arbetsmetodik för projektledarens arbetsuppgifter presenteras med en cykel i tre steg som kan sägas vara agil i sin struktur och som hjälper till att prioritera arbetsuppgifter som är viktiga men inte bråttom. Modellen bygger på fortlöpande planering, delegering och uppföljning.

I den andra delen beskrivs först balansen mellan projektets dimensioner: tid, kostnad, kvalitet och brukare illustrerade i en projektpyramid. Utifrån dessa fyra dimensioner kan 100 % av projektets alla aspekter filtreras. I två kapitel beskrivs därefter vad effektiva respektive kreativa processer är för något och varför vi måste beakta de båda typerna när vi utvecklar fastigheter. Därefter beskrivs skillnaden mellan projektarbete och linjearbete och vad en projektmodell är. Den andra delen avslutas med att beskriva utvecklingsprocessen för ett fastighetsutvecklingsprojekt. En tankefigur presenteras och är tänkt att illustrera en projektmodell med balans mellan kreativa och effektiva processer och projektets strategiska beslutsgrindar, där det gäller att sammanfatta sig för att kunna ta samlade beslut. I en projektmodell finns både sekventiella och parallella processer, men frågeställningarna i projektets strategiska beslut tjänar på att hanteras sekventiellt där projektets utveckling beskrivs i tre steg; förstudie, program och system.

I bokens tredje del beskrivs förutsättningarna för ett effektivt genomförande av byggprocessen. I det första kapitlet beskrivs byggsektorn, dess aktörer, några viktiga entreprenadjuridiska begrepp och olika sätt att se på vad industriellt byggande är för något. Därefter diskuteras branschstrukturella trösklar under sex rubriker som är viktiga att försöka kliva över om man ska nå effektivitet i genomförandet. Boken avslutas med att beskriva en standardiseringstrappa. I en trappa delas det som en standard kan omfatta in i olika ämnesområden där man som fastighetsutvecklare kan välja hur långt man orkar eller vill gå.

Kapitel 8

Utvecklingsprocessen

Att leda fastighetsutveckling betraktas normalt som ett projektarbete. Ett projekt kan definieras som en unik process bestående av ett antal samordnade och styrda aktiviteter med bestämda start- och slutdatum, har ett mål som uppfyller specifika krav, en bestämd budget och genomförs normalt med en temporär organisation.

Fastighetsutveckling brukar leda till att det blir någon form av byggprojekt. Om man jämför byggsektorn med tillverkningsindustrin där själva utvecklingen av nya produkter sker i projektform medan resultatet av projektet, effekthemtagningen (att realisera effekten av projektets resultat), innebär att man kan starta en serietillverkning av en produkt. Serietillverkningen sker inte i projektform utan är helt enkelt en upprepad tillverkning, så kallat linjearbete, av en viss vara som tillverkas i ett förhoppningsvis noga uttänkt resurssnålt flöde av aktiviteter som man efterhand kan förbättra och finslipa. Projekt är något av engångskaraktär medan linjearbete, serietillverkning är av flergångskaraktär. Även i tillverkningsindustrin kan det givetvis finnas tillverkning av engångsprodukter, men då är det alltså inte fråga om serietillverkning.

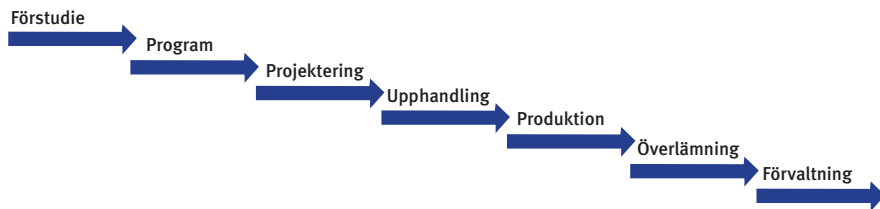
För fastigheter kan man säga att effekthemtagningen av ett byggprojekt istället sker när byggnaden tas i bruk för att över tid användas till den verksamhet som den var ämnad för. Man kan säga att det är prototypen som man tar fram under projektets gång som blir den färdiga och slutliga produkten. Projektarbete är som sagt inte alls begränsat till byggsektorn. I alla branscher används projektformen för att utveckla nytt och för förändringsarbete. Det finns ett flertal i huvudsak branschneutrala projektmodeller som hjälpmedel eller ramverk att använda för att driva ett projekt, till exempel PMI, IPMA, Prince2, PROPS eller den agila modellen Scrum.

Varför en projektmodell?

Syftet med en projektmodell är att projektarbete liksom linjearbete ska kunna bedrivas på ett effektivt och kvalitetssäkrat vis. Den viktigaste delen av projektmodellen består av en beskrivning av projektflödet, det vill säga faser och be-

slutspunkter. Projektmodellen kan också innehålla beskrivning av projektroller med befogenheter och ansvar, mallar för projektdokumentation och checklistor för avstämning. Som organisation kan man skapa sin egen projektmodell, gärna med utgångspunkt från någon standardiserad modell. Projektmodellen blir då en del av företagets ledningssystem. Projektmodellens projektflyde bygger på att dela projektets livslängd i faser och beslutspunkter/grindar för att få en indelning av processen utifrån olika utvecklingssteg. Faserna i projektflydet brukar handla om någon slags initiering, därefter en förstudie och planering innan själva genomförandet startar. Efter genomförandet ska resultatet överlämnas och till slut ska projektet avslutas. Varje fas avslutas med en beslutspunkt där tanken är att man samlar ihop sig för att ta ett beslut om och hur man ska fortsätta sitt projektflyde.

För fastighetstutveckling brukar man se lite olika varianter av projektflyden som är anpassade till processen att uppföra just byggnader, ofta uppdelad i skeden ungefär enligt figur nedan.



Indelningen kan göras än mer uppdelad. Projektering kan i sin tur delas upp i förslagshandling, systemhandling (huvudhandling), förfrågningsunderlag och bygghandling. Förstudien kan också delas upp i fler delar: vision och affärsidé, affär och kund. Utvecklingsfrågorna kan indelas och hanteras på många olika sätt. I produktionen ser man ibland att man vill bryta ut till exempel provning och besiktning som egna aktiviteter.

Såsom generella projektflyden beskrivs och som även gäller byggsektoranpassade flyden är skedena/faserna tänkta att vara sekventiella. Ett skede utförs, därefter tas ett beslut och sedan vidare till nästa steg. Besluten mellan faser/skeden fattas vid så kallade besluts- eller projektgrindar. När verkligheten gör sig påmind så kan det ibland kännas svårt att hålla sig strikt till sin sekventiella modell. Ju mer vi hackar upp vårt projektflyde i mindre delar desto svårare blir det också att hålla ordning på syftet med skedena och vad man ska göra i respektive del. Väljer man att försöka dela upp i ännu fler delar, till exempel om man också vill se besiktning som en sekventiell del av produktionen så kan en insikt vara att det i istället borde vara en aktivitet som måste gå parallellt med produktionen och inte alls beskrivas som ett sekventiellt skede. Med andra ord, ju fler delar de-

sto svårare att vara helt sekventiell. Byggsektorn får också ibland kritik för att dess sekventiella uppdelning snarare är en stafett än en process där de flesta aktörerna endast finns i något eller några skeden och inte kan se hela värdekedjan, vilket kan ge risk för suboptimering i förhållande till helheten. Detta kan kallas att byggsektorn är fragmenterad.

Nya eller ändrade behov kan också identifieras under tiden, goda idéer kan uppstå om hur vi kan tjäna mer pengar eller spara pengar. Alla lokaler kanske inte är uthyrda och kräver anpassningar när vi får hyresgäster sent i processen. Eller så kanske hela projektet syftar till att täcka lokalbehovet för en specifik verksamhet där verksamhetsutvecklingen pågår kontinuerligt och behoven förändras. Eller vi kanske har en inflyttningstidpunkt som gör att vi måste igång med produktionen för att hinna innan projekteringen är helt färdig. Detaljplanen drar ut på tiden och vi måste rita om för att tillmötesgå en viktig remissinstans, eller bygglovets krånglar, vi måste rita om för att tillmötesgå bygglovshandläggaren som tycker att fönstren är för små.

Men det gäller att inte kapitulera för att verkligheten inte är ideal och helt planeringsbar. Det gäller att inte fastna i att det är bekvämt att aldrig riktigt behöva sätta ner foten kring olika frågor i någon slags förhoppning att allt är möjligt nästan fram till slutbesiktningen. Det gäller att hitta balansen i smidighet och stringens för sina skeden och beslutsgrindar, smidighet att hantera situationer som uppstår när verkligheten gör sig påmind och samtidigt stringens så att inte projektet har alla typer av frågor öppna fram till slutbesiktningen.

Uppdelningen i skeden innebär inte att planeringsarbetet slutar vid att man har delat upp sin process. Inom ramen för respektive skede finns sedan ett stort behov av att i detalj planera arbetet, förmodligen ofta både i sekventiella och parallella aktiviteter. Den kritiska linjen (den serie av aktiviteter som bestämmer den tidigaste tidpunkten som ett projekt kan vara färdigt) i tidplanen är kritisk just för att den är sekventiell, det går inte att starta nästkommande aktivitet i flödet förrän föregående aktivitet är avslutad. Vissa aktiviteter kan göras oberoende av andra aktiviteter och kan ligga parallellt. Problem uppstår om man startar oberoende aktiviteter för sent. Till slut måste även en oberoende aktivitet genomföras, glömmer man bort den eller inte har tillräckligt fokus på den, så kan den helt plötsligt trilla in som en helt tidskritisk aktivitet.

Det finns flera syften med att hålla ordning på olika skeden och att avsluta dessa med beslutsgrindar. I det följande beskrivs sex syften med denna arbetsmetodik.

Syftet 1 – undvika suboptimering

Om vi bara arbetar med delbeslut och aldrig stannar upp för att få en överblick över helheten så finns en risk att varje delbeslut inte leder till den helhet som vi vill ha. Tillsynes kloka delbeslut kan leda till att vi suboptimerar helheten, därför måste vi sträva efter att ta samlade beslut vid strategiska tillfällen. Det kan vara ekonomiska, tekniska och tidsmässiga delfrågor som när de samverkar medför att vi missar att skapa de kundvärden vi eftersträvar eller får konsekvenser som medför slöseri ur ett effektivitetsperspektiv. Det innebär också att man kanske ”slarvar bort” möjligheterna att bedriva ett kreativt arbete när chansen för detta är som störst.

Syfte 2 – olika informationsnivåer

Det andra syftet handlar om att faserna svarar på frågor i olika informationsnivåer. Vi måste veta vem kunden är eller vilken verksamhet som ska rymmas i fastigheten innan vi kan beskriva vad kunden behöver eller vill ha. Vi måste också veta vad kunden vill ha innan vi kan rita en planlösning som passar kunden/verksamheten, och vi måste känna till planlösningen för att kunna konstruera en stomme och en grundläggning, och det är gynnsamt att ha tillgång till en färdig ritning innan vi ska bygga. Det gör tillvaron mycket enklare när man försöker svara på frågorna i rätt ordning. Har man koll på de överliggande informationsnivåerna, så är det betydligt enklare att ta beslut i de lägre nivåerna.

Syftet 3 – kommuniktivt

Det tredje syftet är kommuniktivt, om någon annan än jag själv ska kunna förstå och ta del av ett projekt så utgör dokumentationen från beslutspunkterna ett väldigt bra underlag. Om man börjar gå vilse i ett projekt kan man återvända till beslutspunkterna för att få projektets historik. Vad var det egentligen för förutsättningar som vi hade antagit i projektet när vi tog ett visst beslut?

Syfte 4 – ge mandat

Ett fjärde syfte med beslutspunkter är för att projektledaren ska få tydliga mandat. Genom att sammanställa ett transparent beslutsunderlag och formulera ett förslag till beslut så har man chans att skaffa det mandat som man önskar. Beslutsfattarna ser precis vilket beslutsmandat som önskas och kan korrigera om de vill ge ett annat mandat än det man själv föreslagit. Detta tydliga mandat har

projektledaren i ryggen när det uppstår frågeställningar och diskussioner med projektdeltagare eller omgivningen.

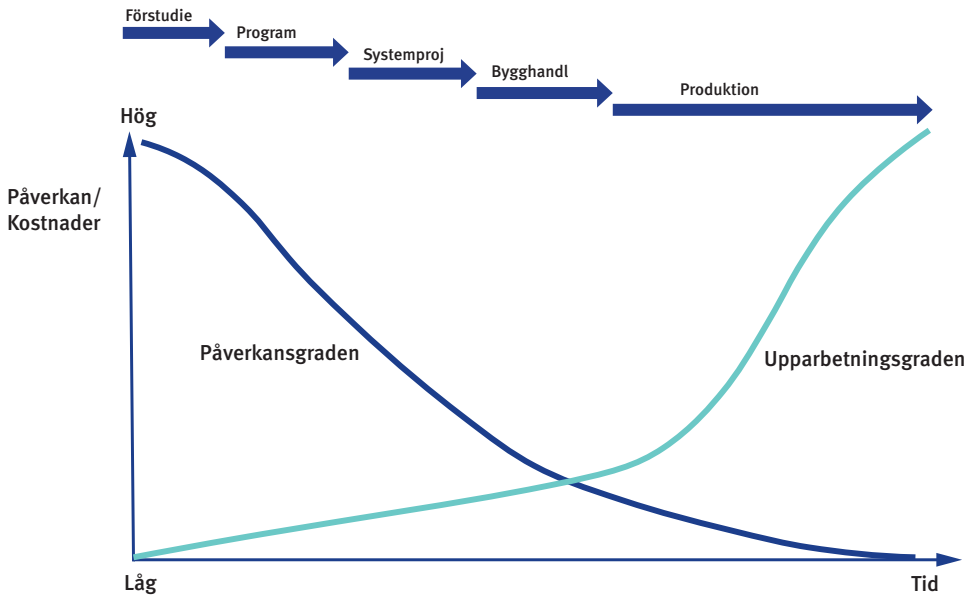
Syfte 5 – deltider

Det verkar vara en naturlag för oss människor att vi tar god tid på oss i början och sedan när det börjar närma sig slutet så ökar pressen och det har en tendens att bli stressigt. Många kan inte leverera om det inte finns press. Det är ofta svårt att få skolbarn, gymnasister eller studenter att starta studierna i god tid innan prov, tenta eller en inlämning. Detta hänger med upp i arbetslivet, först när det blir press sätter vi igång. Genom att ta fram en projektplan och definiera den kritiska linjen så kan vi skapa fler deadlines som vi kan styra vår process mot och därmed ökar sannolikheten för att saker görs i tid och målen nås.

Syfte 6 – upparbetsningsgraden

Att svara på rätt frågor i rätt ordning ger förutsättningar för att upparbetsningsgraden ökar efter hand. Det som är lätt och billigt att påverka i en önskad riktning tidigt i ett projekt blir efterhand allt svårare att ändra på. I ett programarbete är det till exempel enkelt att laborera med fönsterstorlekar. Storleken på fönster påverkar det arkitektoniska uttrycket, utblickar och inblickar, energiberäkningen, värmelastberäkningar med mera. När bygglovet är inlämnat då blir konsekvenserna större av att upptäcka att man vill ha andra fönsterstorlekar. Bygglovshandläggaren måste ge sin accept och nytt lov skrivs ut. Omprojektering erfordras och kan påverka både ritningar och beräkningar för flera olika teknikdiscipliner. När produktionen väl är igång kan konsekvenserna av att vilja ändra fönsterstorlekar bli väldigt stora. Fönstren kanske redan är beställda och stommen anpassad utifrån tidigare bestämda fönsterstorlekar. Möjligheten att påverka den totala kostnadsmassan minskar allt eftersom kostnaden upparbetas i projektet. Jämför med figur på nästa sida.

Genom de olika beslutspunkterna bygger man upp kunskapen i projektet. Smidigheten består i att kunna hantera frågor som uppstår och står i strid med tidigare beslut. Det blir en väldigt svår tillvaro att hålla alla dörrar öppna, vi måste fatta beslut under resans gång. Besluten gäller fram till dess att man kommer fram till att det vore bättre att fatta ett annat beslut. Uppstår en situation där tidigare beslut måste ifrågasättas så kan man ta fram ett beslutsunderlag för ett kompletterande eller reviderat beslut. Beslutsunderlaget måste beakta att processen har kommit en bit efter det att denna typ av beslut togs och att man måste beskriva konsekvenserna av ett reviderat beslut, göra en analys av vad



konsekvenserna blir och jämföra mervärdet av att ändra och merkostnaden för revideringen. Fastighetsutveckling innebär många gånger flera år långa processer. Har vi dragit en viktig lärdom från ett tidigare projekt, eller om vi hamnar i en situation där vi måste beakta ett nytt myndighetskrav som påverkar vårt tidigare programbeslut, då kan vi inte bara luta oss tillbaka och peka på ett tidigare beslut, utan vi måste beakta ny kunskap som kommer till oss. Det kan också vara så att man upptäcker ett kompletterande eller förändrat behov, hittar ett sätt att utveckla affären eller hittar nya kvaliteter. Beroende på omfattningen av förändringen så kan man göra en underhandsförankring hos beslutande organ och hantera frågan i anslutning till nästa beslutspunkt eller så kan det vara så viktigt att man helt vill riva upp en tidigare beslutspunkt för ett nytt helhetsbeslut, medveten om att kanske tidplan, kostnad eller projektets omfattning måste revideras. Påverkas ekonomin? Påverkas programmet? Påverkas systemet? Påverkas genomförandet? Man måste väga alla aspekter mot varandra. Det är ibland lätt att underskatta merarbetet med att göra revideringar när vi kommit långt fram i processen.

Förutsättningarna i projektet kan vara sådana att allt inte går att låsa i önskvärd sekventiell ordning. Lokalhyresgäster kanske inte blir klara förrän långt in i genomförandet. Man vill ha kvar ”öppna” frågeställningar. Det bästa är då om man skapar tydliga gränsdragningar till den öppna frågan. En outhyrd lokal kan

lämnas i ”råskick”, men lokalens fysiska begränsningar kan bestämmas. Gränssnittet för teknisk försörjning kan bestämmas. Anpassningen i lokalen blir sedan ett delprojekt med tydliga gränsdragningar mot det ”stora” projektet.

Eftersom beslutspunkterna hanterar olika informationsnivåer, olika typer av frågor, så finns det alltid skäl till att uppdatera ett tidigare underlag. Även om vi har en färdig bygghandling, och man har ”glömt bort” eller inte hunnit med att skriva ett program, så fyller det alltid en funktion att faktiskt få tidigare informationsnivåer på pränt. Ett program som innehåller systemval kan till och med vara bra att göra en relationshandling på för att personer som snabbt vill få en överblick över en befintlig fastighet ska kunna få det utan att behöv sitta och granska och dra slutsatser från en mängd relationshandlingar och drift- och skötselinstruktioner.

Balansen mellan effektiv och kreativ

De olika skedena i en projektmodell hanterar olika informationsnivåer. Det är viktigt att förstå vilken typ av information som måste fram i respektive skede, vilka frågor man ska svara på och att förstå varför vi har olika skeden. Varje skede fram tills entreprenaden startar kan ses som ett i efterhand fördjupande arbete med en plan, en plan för vad som ska tillverkas, hur det ska tillverkas, vad det ska kosta och när det ska vara klart.

Begreppet tidiga skeden används ofta när det gäller fastighetsutvecklingsprojekt. Ibland känns det som ”alla” vill vara med i tidiga skeden för att kunna vara med och påverka. Vad som är tidigt skede är också väldigt olika för olika personer, för en byggare är allt som händer innan byggstart tidigt skede, eller som någon sa, allt innan slutbesiktningen är ett tidigt skede. För en planhandläggare är kanske ett tidigt skede innan man fått klartecken att starta ett detaljplanearbete. För en fastighetsutvecklare skulle tidiga skeden kunna vara faserna som tillhör själva utvecklingsarbetet, förstudie, program och systemskedena. Det är dessa skeden som sätter förutsättningarna för projektet och har allra störst påverkan på om projektet ska bli lyckat eller inte. Det är i de tidiga skedena man skapar förutsättningarna för att identifiera vilka funktionskrav som gör att kundernas eller verksamhetens behov blir uppfyllda. I utvecklingsarbetet sätter vi också förutsättningarna för att man ska kunna skapa värde på ett effektivt sätt i genomförandet, i entreprenadskedet.

Projektflödet för utvecklingsarbetet kommer i det följande att delas in i tre strategiska skeden och beslutspunkter.