

# Förord

**D**e tidiga skedena inför och under planeringen av bygg- eller anläggningsprojekt är ofta avgörande för projektets framgång. I dag planeras och byggs bostäder, samhällsservice och infrastruktur i en takt och omfattning som vi inte upplevt sedan sextio- och sjuttitalens miljonprogram. Ämnet i denna bok har därmed fått en drastiskt ökad betydelse.

Ska det svenska samhällsbyggandet svara upp mot kraven på hållbarhet och goda livsmiljöer krävs mer kunskap om och större fokus på de värdeskapande tidiga skedena. Många gånger bestäms avgörande förutsättningar för ett projekt innan det ens formerats till ett projekt.

De tidiga skedena är både en kreativ process och en systematisk produktbestämningprocess. Hur dessa tidiga skeden planeras och genomförs, vilka som deltar och hur dessa deltar är viktiga frågor som det forskats och skrivits förhållandevis lite om. Genom denna bok hoppas vi att vitala frågeställningar kring tidiga skeden fått en bredare belysning. Boken vill förmedla kunskap om de tidigaste skedena, men också inspirera till en utveckling av arbetssätt och samverkan i tidiga skeden.

Författare är Nina Ryd, arkitekt SAR/MSA och biträdande professor, verksam vid Chalmers tekniska högskola. Projektet har genomförts i samverkan mellan Byggherrarna och Sveriges Arkitekter.

*Stockholm i januari 2017*

*Tommy Lenberg  
Byggherrarna*

*Tobias Olsson  
Sveriges Arkitekter*



# Innehåll

Förord	3
Tidiga skeden	7
Att planera tidiga skeden	19
Vem gör vad och när i tidiga skeden?	33
Mål och visioner	45
Kommunikation	63
Behovsidentifiering	79
Samverkan och samordning	99
Bilagor	109
Referenser	131



# Tidiga skeden

Denna bok vänder sig till dig som är intresserad av att arbeta med projekt innan de i själva verket blivit projekt. I boken ges en introduktion till vad vi menar med tidiga skeden och varför de är så viktiga.

## Vad är tidiga skeden?

**T**idiga skeden är ett inom byggsektorn vanligt använt begrepp. Att identifiera, tolka, formulera och översätta behov är avgörande för utgången av ett samhällsbyggnadsprojekt. Att bestämma vilka aspekter som kräver extra uppmärksamhet redan tidigt i processen är ofta av strategisk betydelse. Även om de flesta aktörer inom bygg- och fastighetssektorn är ense om att tidiga skeden är viktiga så är det förvånansvärt lite skrivet av både praktiker och forskare om de tidiga skedenas unika förutsättningar. Har du någonsin funderat över varför det är så? Hur kan något som är så viktigt vara så svårt att fånga i ord?

Denna bok vänder sig till dig som är intresserad av att arbeta med projekt innan de i själva verket blivit projekt. Vi vill försöka sätta ord på det som skapar förutsättningar för ett projekt. Syftet är att medverka till utveckling av de tidiga skedena. Vi kan dock inte se in i framtiden. Vi vet inte med säkerhet vad som kommer att hända. Många variabler påverkar hur verksamheter, företag, organisationer utvecklas, ny teknik, nya lagar, tillgång till kapital, resurser och kompetens. Var och en av dessa är osäkra i sig och de samverkar dessutom på sätt som vi inte har en aning om. Ändå bör vi så gott vi kan förbe-

» *Sambanden i omvärlden är ofta svåra att tyda och förstå. Allt beror mer eller mindre på allt – nuförtiden. Allt är i rörelse. Så det gäller att bestämma sig vad man vill ha ut av de tidiga skedena.*

BYGGHERRE

reda de – ofta stora – investeringsprojekt som vi inom samhällsbyggnadssektorn många gånger arbetar med.

Någon universallösning finns inte, men väl en mängd erfarenhet, metoder och exempel till hjälp och inspiration. Det har varit viktigt att utgå från bygg- och fastighetssektorns unika förutsättningar samtidigt som vi har velat se oss omkring utanför sektorn och hämta inspiration från andra discipliners sätt att arbeta i tidiga skeden – att ständigt lära sig av egna och andras erfarenheter. Att genomföra något framgångsrikt handlar både om att veta vart du vill och att ha en idé om hur du ska ta dig dit.

Bokens intention är således att förmedla en övergripande beskrivning av vilka element som är betydelsefulla för en väl fungerande start av ett projekt. Resultat från intervjuer, litteraturstudier, undervisning och praktisk erfarenhet har successivt gett en bild av vad en väl fungerande start av ett projekt har för gemensamma nämnare.

Dessa har grupperats i några olika teman: *Mål och visioner*, *Kommunikation*, *Behovsidentifiering* och *Samverkan* vilka vart och ett utvecklas och diskuteras i kommande kapitel.

Dessa teman

- rymmer ett flertal faktorer som påverkar tidiga skeden
- är beroende av och överlappar varandra
- ska ses som ett sätt att gruppera erfarenhet och uppfattningar om tidiga skeden och inte som en teoretisk modell eller ett facit.

Varje kapitel avslutas med råd för fortsatt utveckling och litteraturanvisningar för mer ingående läsning.

### *En omvärld i förändring*

Den komplexa omvärld som växt fram under början av 2000-talet innebär att gamla metoder att identifiera behov av förändring inte alltid fungerar. Dagens digitaliserade kunskapssamhälle, med en stark utveckling mot global marknadsekonomi, ställer allt högre krav på produkters prestanda och pris, kvalitet, kundanpassning, brukaranpassning, servicebarhet, säkerhet, identitet samt minimal miljöpåverkan. Flertalet av våra största globala företag fanns inte för mindre än 10 år sedan. Snabb förändringstakt driver också på utveckling och anpassning av våra fastigheter på grund av allt kortare organisationslivscyklar medan miljökrav delvis styr åt motsatt håll. Marknaden

kännetecknas idag av ökade krav på kundanpassning och kvalitet. En väl uppdaterad och samordnad verksamhets- och lokalplanering med fokus på värdeskapande har blivit en kritisk funktion.

Utredningar visar att dagens unga kommer att ha tio olika jobb innan de fyllt 40 år. De visar också att en fjärdedel av alla medarbetare har varit hos sin arbetsgivare mindre än ett år och att varannan har varit där kortare tid är fem år. Det ställer nya krav på hur fysiska förutsättningar kan stödja framtida förändrade behov. Tendensen är ökad integration vad det gäller verksamhetsutveckling och strategiskt inriktad lokalplanering. Nutida fastigheter är samtidigt ofta mycket komplexa, med innehåll av många olika teknologier, vilket tillsammans med krav på kortare tid i utvecklingen ställer stora krav på effektivitet i process- och projektarbete.

Övriga omvärldstrender som påverkar samhällsbyggnadssektorn är ökad migration, urbanisering, bostadsbrist och klimatförändringar. Därtill finns i dag ökat fokus på säkerhetsåtgärder i relation till terrorism men också vad det gäller integritetsfrågor inte minst i våra publika och offentliga miljöer. Frågor som också knyter an till exempelvis social hållbarhet och ansvarstagande för problemkomplex som varje enskilt fastighets- och utvecklingsprojekt inte alltid kan axla. I samband med det kan nämnas en utvecklingsriktning mot samskapande och medborgardriven samhällsplanering som ett verktyg för öppnare och mer demokratisk deltagande i mycket tidiga skeden av exempelvis stadsutvecklingsprocesser. Den ökade digitaliseringen ger också nya förutsättningar för enskilda medborgare att redan tidigt förstå hur de slutliga resultaten kommer att se ut och därmed enklare aktivera sig och göra sin röst hörd. Detta gäller även i professionella sammanhang med en snabb utveckling av nya samarbetsformer och ökat behov av tätare dialog mellan exempelvis arkitekter och beställare på grund av bland annat allt snabbare beslutsprocesser.

### *Både och*

Under intervjuer har det framkommit att en framgångsfaktor i de tidiga skedena är att inte begränsa sig och tvingas anta ett "antingen eller". Tidiga skeden bör innehålla "både och". Både en form av öppen kreativitet och en mer rationell kravhanteringsprocess. En sedvanlig förklaring som att flexibilitet leder till kaos är i dag ingen självklarhet. Likväl som att anta att en löst strukturerad approach i tidiga skeden

» *Tidiga skeden är innan vi har börjat rita! Under tidiga skeden klargörs mål och visioner. Tidiga skeden är innan det har blivit ett projekt! I varje projekt finns många olika tidiga skeden.*

SENIOR ARKITEKT

» Jag skulle kunna beskriva det som att vi arbetar inom ett ramverk på en övergripande nivå i de tidiga skedena. Vi vet ungefär hur det brukar vara. Men, det är viktigt att det finns utrymme innanför ramen för nytänkande och positivt kritiskt ifrågasättande. ... att både ha en strukturerad process och ett smart sätt att fånga upp nya möjligheter.

ARKITEKT

» Vi har hittat en av marknaden accepterad affärsmodell där vi kan ta mer betalt i de tidiga skeden – än vad vi gör under projektering – genom att förtydliga vilka mervärden vi skapar då. I praktiken handlar det om att gå ifrån timdebiteringen och våga ange fasta priser baserat på de mervärden vi vet att vi bidrar till.

VD YNGRE ARKITEKTKONTOR

skulle kunna hantera förändring och utveckling. Ett mer innovativt förhållningsätt i tidiga skeden kan mycket väl stödjas med hjälp av mycket strukturerade processer. Medan en allt för strukturerad process kanske hämmar nytänkande och kreativitet. Det finns inget enbart bra eller enbart dåligt, rätt eller fel. Det finns flera bra sätt att uppmuntra och balansera kontroll vs kaos, rationell logik vs kreativitet och innovation, planering vs ad hoc, etc.

### *Reaktivt, proaktivt eller prediktivt förhållningsätt*

Det är inte rimligt att anta att de tidiga skedena ska kunna redogöra för allt som är av vikt – alltid. Osäkerheter och lakuner skapar grund för nya idéer och möjligheter. Men, det är heller inte rimligt att de tidiga skedena inte redogör för fundamentala förutsättningar så bra som möjligt – och ger goda underlag för så logiska beslut som möjligt. Samtidigt är det klokt att inse att det även krävs mod i de tidiga skedena att *reaktivt* våga fatta beslut i en ofta komplex situation där alla variabler inte gått att redovisa eller väga samman. Snabba förändringar kräver också god framförhållning. Det innebär ofta att det blir viktigare och viktigare att vara *proaktiv* och att planera i takt med, eller helst innan, omvärldens förändringar. Samtidigt innebär det behov av att frigöra tid till att verkställa planerade åtgärder så att inte all tid ägnas enbart åt att definiera och planera. Erfarna aktörer; såväl byggherrar som arkitekter i tidiga skeden, antar således ofta ett *prediktivt* förhållningsätt – dvs. de styr vad som ska hända. De har redan passerat de proaktiva förhållningsättet med avseende på att de inte längre är omedvetna om vad som är av avgörande betydelse. De har god erfarenhet av att reagera snabbt på förändring från att varit reaktiva till att vara proaktiva. Därtill förstår de ofta potentialen av de tidiga skedena som en hävstång för verklig påverkan och förändring och även hur de till stor utsträckning kan prediktera framtiden.

Att arbeta smart i tidiga skeden har blivit ett nytt affärsområde för flertalet arkitektkontor som också ofta gör detta tillsammans med valda samarbetspartners inom fastighetsutveckling likväl som att de har god förståelse för de politiska processerna. Utvecklingen bidrar till en professionalisering av hur de tidiga skedena hanteras – även affärsmässigt. Det går att precisera vad det är som ska åstadkommas, vilket värde det tillför och hur det ska ersättas. Det gäller att se kundens affär, förstå vad de är ute efter och vilken nivå det handlar om – så att



man kan komma överens om vad det är som ska levereras. En ökad professionalisering som bygger förtroende och medger god lönsamhet både för kund och leverantör.

### *Den kreativa processen och en mer styrd kravhanteringsprocess*

Produktbestämning inom samhällsbyggnadssektorn har traditionellt byggts mycket på intuitiv bedömning: arkitektur- och ingenjörskonst. Man har utgått från tidigare lösningar, eller från en arkitektonisk eller teknisk idé. Med detta angreppssätt, "bottom-up", arbetar man sig successivt mot en högre systemnivå till en färdig byggnad eller anläggning. Utvärdering och förbättring har främst skett genom bedömningar av skisser och ritningar, fysiska och digitala modeller. Å ena sidan kan ett sådant arbetssätt ofta bli dyrt och resurskrävande om visionerna när de omsatts i fysisk verklighet inte leder till förväntad prestanda. Omprojektering, modifiering och ny konstruktion orsakar förseningar och fördyringar. Allt som oftast handlar dessa misstag om att olika målgruppers behov inte identifierats i tillräcklig grad. Å andra sidan kan ett "bottom-down"-tillvägagångssätt många gånger säkerställa att resultaten blir minst lika bra som det senast genomförda projektet. Det finns idag relativt få problem inom vår byggda miljö som inte har en godtagbar lösning som redan är uppfunnen.

Dagens allt kortare utvecklings- och produktionstid driver dock fram en mer systematisk process, integrerad i nära samverkan mellan funktionerna arkitektur, konstruktion och produktion. Ett syfte med det är att ge möjlighet till att undvika onödig revidering i ett sent skede av projektet. Man utgår i högre grad från verksamhetsbaserade funktionskrav, från vilka man efter hand specificerar artefakten/produkten alltmera detaljerat. Tillvägagångssättet kallas "top-down". Utgående från funktionskraven tar man fram flera alternativa lösningar eller nya kombinationer av etablerade lösningar som analyseras och värderas, vartefter den bästa lösningen (konceptet) väljs och processen upprepas för en mer detaljerad nivå. På så sätt söker man säkerställa att man löser "rätt problem".

Ibland ställs den mer kreativa processen i motsats till den systematiska och styrda produktbestämningssprocessen. I själva verket behövs båda arbetssätten. Det krävs kreativitet på alla detaljnivåer, även inom mer styrda processer, men med den skillnaden att man har målen och värdet av vad som ska åstadkommas mer tydligt definierade.

” Vi har fått mycket positiv respons på vår nya affärsidé som är att gå in mycket mer i tidiga skeden och ta fram analyser, planer, strategier, idéer och koncept för utveckling av större och mindre projekt. Ibland deltar vi i parallella uppdrag, ibland utvecklar vi egna förslag tillsammans med projektutvecklare.

MEDARBETARE YNGRE ARKITEKTKONTOR

” Det stora förädlingsvärdet vi levererar ligger i idéer, visioner, gestaltning och smarta lösningar. Det är en förlegad affärsmodell att vi skulle arbeta gratis i tidiga skeden för att senare ta igen det i omfattande projekteringsarbete. Vi tar bra betalt redan i tidiga skeden – eftersom vi vet vad vi bidrar med.

YNGRE ARKITEKT

” Vi ser oss själva som ett projektutvecklingskontor. Det innebär att vi vill in i så tidiga skeden som möjligt. Vi är mer som beställarens rådgivare än som traditionella konsulter.

MEDARBETARE YNGRE ARKITEKTKONTOR

” Den kreativa processen ställs ofta i motsats till den systematiska och styrda produktbestämningssprocessen. I själva verket behövs båda arbetssätten.

ARKITEKT