



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap

Att lyckas genom hela plan- och byggprocessen

– Framgångsfaktorer i byggandet av Stortorget i Gävle

Succeeding through the planning- and building process
- Success factors in the construction process of the town square in Gävle

Hanna Ivarsson

Att lyckas genom hela plan- och byggprocessen
– Framgångsfaktorer i byggandet av Stortorget i Gävle

Hanna Ivarsson

Handledare: Anders Kristoffersson, SLU, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Examinator: Åsa Bensch, SLU, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Examensarbete för landskapsingenjörer

Kurskod: EX0361

Program/utbildning: Landskapsingenjörsprogrammet

Examen: *Landskapsingenjör, kandidatexamen i landskapsplanering*

Ämne: Landskapsplanering

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsmånad och -år: Juni 2014

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: framgångsfaktorer byggprocess, construction process success, upphandling, kommunikation, Communication

SLU, Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Förord

Examensarbetet är skrivet inom landskapsingenjörsprogrammet vid SLU Alnarp och är en kurs på 15 hp inom ämnet landskapsplanering. Arbetet behandlar byggprocess och entreprenadjuridik och handledare har varit Anders Kristoffersson från institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning. Syftet med arbetet har varit att se vilka som är de bidragande faktorerna för att en plan- och byggprocess i ett omfattande och komplicerat anläggningsprojekt ska lyckas. Utifrån litteratur och intervjuer med berörda aktörer har en analys gjorts för att se vilka som är de bidragande faktorerna för en lyckad byggprocess.

Genom hela byggprocessen bör alla aktörer vara nöjda med processen och den färdiga slutprodukten. Så är inte alltid fallet och genom denna studie ska det diskuteras vilka framgångsfaktorerna kan vara för en lyckad plan- och byggprocessen och dess inblandade aktörer. Projektet som granskats i detta arbete är ombyggnationen av Stortorget i Gävle, som 2009 byggdes om och i vilket medverkande aktörer tycker processen varit lyckad.

Jag vill tacka de personer som välvilligt ställt upp på intervjuer. Stina Elonsson projektör under projektet, bidrog med mycket erfarenheter och åsikter om varför projektet lyckades så bra. Mats Pierrou var en mycket betydande person för projektet som dess projektledare från beställarsidan. Berndt Wester som agerade platschef från entreprenörsidan har även bidragit med erfarenheter från projektet.

Hanna Ivarsson

Juni 2014

Sammanfattning

Boken *Byggprocessen* beskriver att ett byggprojekt uppstår när det uppkommer ett behov, i form av att en plats inte längre fyller sin funktion, eller att en verksamhet behöver en plats att vistas på (Nordstrand, 2008). Kommuner har regler att rätta sig efter när det gäller att kunna bygga och omprojektera platser, politiska beslut avgör och sätter igång ett byggprojekt (Nordstrand, 2008).

Syftet med examensarbetet är att öka kunskapen och klargöra vad som krävs för att från idé till färdigställande och förvaltning, få processen att gå smidigt och med ett gott resultat. Ett projekt som har rykte om sig att ha lyckats med sin process och fått en uppskattad slutprodukt, är ombyggnaden av Stortorget i Gävle. Genom att studera varför projektet Stortorget i Gävle anses vara så lyckat kan vetenskapen om framgångsfaktorerna bli större. Vad är det som gör att en plan- och byggprojekt lyckas? Vilka är framgångsfaktorerna?

Under studien har tre personer intervjuats om byggprocessen av Stortorget i Gävle. Dessa har kontaktats och fått frågor skickade till sig och blivit uppringda för att svara på frågorna. En semistrukturerad intervju har genomförts, där ämne och frågor var bestämda men det fanns utrymme för följdfrågor (Dalen, 2007). En litteraturstudie har gjorts för att få inblick i hur en plan- och byggprocess bör gå till för att lyckas så bra som möjligt. Detta kan jämföras med hur processen och slutprodukten av Stortorget i Gävle möjligen skiljer sig eller har likheter med vad litteraturen beskriver.

Studien har kunnat bekräfta att information och kommunikation är viktigt för att alla berörda parter i projektet ska vara på samma spår. En nyckelperson under projektet har varit projektledaren från beställarsidan. Denna krävde en informatör med uppgift att informera medborgarna och butiksägarna om vad som skulle ske från utförarsidan. Allt för att ingen förvirring eller kraftigt motstånd skulle uppkomma.

Innehållsförteckning

Inledning	1
<i>Bakgrund</i>	1
<i>Syfte</i>	1
<i>Mål</i>	1
<i>Avgränsning</i>	1
<i>Material och metod</i>	1
Litteraturstudie	2
<i>Planering</i>	2
<i>Projektering</i>	2
<i>Upphandling och entreprenadformer</i>	2
Generalentreprenad.....	3
Totalentreprenad.....	3
Delad entreprenad.....	4
<i>Byggande</i>	4
<i>Förvaltning</i>	5
<i>Projektgruppen</i>	5
<i>Kommunikation</i>	6
Stortorget i Gävle i dag	7
Resultat Gävles process	8
<i>Planering</i>	8
<i>Projektering</i>	9
<i>Upphandling</i>	9
<i>Byggande</i>	9
<i>Förvaltning</i>	10
<i>Kommunikation</i>	11
Analys och diskussion	12
<i>Planering</i>	12
<i>Projektering</i>	12
<i>Upphandling</i>	13
<i>Byggande</i>	13
<i>Förvaltning</i>	14
<i>Kommunikation</i>	14
<i>Projektgruppen</i>	15
<i>Framgångsfaktorer</i>	15
<i>Material och metoddiskussion</i>	16
Slutsats	17
Referenser	18
<i>Skriftliga</i>	18
<i>Muntliga</i>	18
<i>Bilder</i>	18
Bilaga 1	19

Inledning

Bakgrund

Vi lever i en värld som ständigt exploateras, vi bygger nytt men även restaurerar och bygger om befintliga platser. Många byggprocesser tycks inte fungera då resultatet av den färdiga produkten inte blir som det var tänkt. Genom att studera fall som tycks ”gått bra” och ”helt rätt” kan vi se vilka framgångsfaktorerna är för att utvecklas och undvika fallgroparna.

Ett sådant projekt är ombyggnaden av Stortorget i Gävle. Platsen byggdes om mellan år 2009 och 2010 och medverkande aktörer som intervjuats anser processen som lyckad och slutresultatet har fått bra kritik bl a i form av stadsbyggnadspriser. Medarbetare på SLU kunde från samarbete med Gävle kommun i andra projekt rekommendera exjobbets inriktning.

Syfte

Syftet med examensarbetet är att öka kunskapen och klargöra vad som krävs för att från idé till färdigställande och förvaltning, få byggprocessen att gå smidigt och med gott resultat. Detta görs genom att studera varför slutprodukten av Stortorget i Gävle anses vara uppskattad. Vilka har varit framgångsfaktorerna i byggprocessen under projektet?

Mål

Målet är att med hjälp av litteratur- och fallstudie med intervjuer kunna identifiera vilka faktorer som är avgörande för att få en lyckad plan- och byggprocess.

Avgränsning

Ingen närmare fördjupning görs för varje del i processen utan arbetet ser till övergripande betydande faktorer under projektet som gjorde att resultatet blev lyckat. För att komma fram till framgångsfaktorerna för byggandet av Stortorget i Gävle, intervjuas projektledare och om möjligen en ansvarig person från varje del i processen (planering, projektering, bygg och förvaltning).

Material och metod

Under denna studie har tre personer intervjuats vad gäller byggprocessen av Stortorget i Gävle. Dessa har kontaktats och fått frågor skickade till sig och har därefter ringts upp för att få svara på frågorna. Telefonintervjuer har varit det enda möjliga då informanterna befinner sig på olika platser över landet. En semistrukturerad intervju (Dalen, 2007) har genomförts, där ämne och frågor varit bestämda men det har funnits utrymme för följdfrågor. Intervjufrågor skickades till informanten tre dagar innan intervjun ägde rum. En litteraturstudie har genomförts för att få en inblick i hur en plan- och byggprocess bör gå till för att processen ska bli så framgångsrik som möjligt. Denna jämförs med hur Stortorget i Gävle möjligen skiljer sig eller har likheter med hur plan- och byggprocesser bör genomföras enligt litteraturen.

Litteraturstudie

Planering

Nordstrand (2008) skriver i boken *Byggprocessen* att ett byggprojekt uppstår när det finns ett behov, i form av att en plats inte längre fyller sin funktion, eller att en verksamhet behöver en plats att vistas på. Offentliga och kommunala verksamheter har regler att rätta sig efter när det gäller att kunna bygga och omprojektera platser, politiska beslut avgör och sätter igång ett byggprojekt (Nordstrand, 2008). Den som vill genomföra ett byggprojekt är beställaren som kallas för byggherren (Nyers & Pedersen, 1995). Nordstrand (2008) menar att byggherren behöver en kompetent projektledare som ska ansvara för projektet, samordna, planera och hålla kontakten med byggherre, blivande entreprenörer och projektörer. Ett programarbete bör utföras i planeringskedet, vilket syftar till att undersöka vad för verksamhet som ska bedrivas på platsen, användning- och utvecklingsområdet (Nordstrand & Révai, 2002).

PBL (Plan-och bygglagen) reglerar bland annat tillhandahållandet av översiktsplan av kommunens område, bevarande och utveckling (Stintzing, 2005). Orestad och Örnhall (1998) skriver i boken *Byggherren och byggandet* att inom PBL finns det tre typer av planer; områdesbestämmelser, översiktsplan och detaljplan. En översiktsplan över hela kommunen ska finnas där bestämmelser över platsens användning, bevarande och utveckling ska beskrivas. Vid reglering för användningen av mark och bebyggelse upprättas detaljplaner. De områden som inte innefattas av en detaljplan kan områdesbestämmelser användas för att komplettera översiktsplanen (Orestad & Örnhall, 1998).

Projektering

En projektering görs genom att ta fram ritningar, beräkningar, bilder och beskrivningar över den tänkta platsen (Stintzing, 2005). Ritningar och beskrivningar ska stämma överens med beställarens krav och önskemål och vara till hjälp för entreprenörerna som ska bygga (Nordstrand, 2008). Projektering är ett stort samarbete mellan olika berörda aktörer som arkitekter, el- och VVS-konsulter. Därför är det viktigt med bra kommunikation för att alla ska kunna redogöra hur de har tänkt lösa sina problem och ansvar under projektet så att problem kan undvikas (Nordstrand, 2008).

Nordstrand (2008) skriver att under en längre tid har projektörer i Sverige jobbat på ett sätt som delar upp projekteringen i olika skeden med inledande mer övergripande frågor som sedan övergår till mer detaljerade, för att lättare kunna välja väg och se vilken stig projektet till slut tar. Under projekteringen är det viktigt med information och kunskap. Stintzing, 2005 menar att "kunskap är tolkad och förstådd information". Med det menat att under projekteringskedet är det en process av informationsbearbetning där syftet är att samla, söka och tilldela information och kunskap.

Upphandling och entreprenadformer

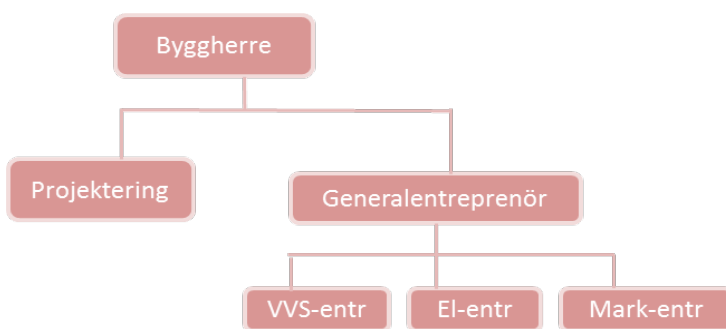
I Sverige finns LOU, "lagen om offentlig upphandling" (Stintzing, 2005). Lagen är till för att alla ska kunna ta del av offentliga medel och vara med att konkurrera. Vidare skriver Stintzing (2005) att lagen påverkar hur kommunen och statliga myndigheter måste genomföra sina upphandlingar. I boken *Att upphandla byggprojekt* skriver Jan Söderberg (2009) att

kommuner och statliga myndigheter måste enligt lag göra en offentlig anbudsinfordran. Söderberg (2009) menar att det går till på så sätt att byggherren skickar ut en offentlig anbudsfrågan som entreprenörer fritt väljer att komma med anbud på. När det gäller den privata sektorn finns det inga liknande regler som gäller vid upphandling menar Nelly och Pedersen (1995). Hellqvist och Andersson (2007) skriver att för upphandling av projekt krävs viss förberedelse och planering. Det finns riktlinjer som rekommenderas att följas, som att upphandlingsunderlaget bestäms och vilken upphandlingsform som ska tillämpas. Även avgöra vilken kompetens som entreprenören bör ha för att vara lämpad för jobbet (Hellqvist och Andersson, 2007). Nedan beskrivs tre olika entreprenadformer.

Generalentreprenad

Nordstrand (2008) skriver i boken *Byggprocessen* att under generalentreprenad är det byggherren som har ansvaret för projektet, under projekteringen fram till att bygghandlingar kan redovisas. När det gäller byggandet är det entreprenören som har ansvaret att se till så bygghandlingarna följs (Nordstrand, 2008).

För projekteringen anlitar byggherren konsulter (Stintzing, 2005) och det är byggherrens uppgift att se till så handlingarna är kompletta (Nyllen & Pedersen, 1995). Det görs skisser och illustrationer som kan visa den möjliga slutprodukten (Stintzing, 2005). Efter det beslutar byggherren om projekteringsarbetet ska fortskrida, det är då upp till konsulterna att göra en noggrann detaljbeskrivning. När alla handlingar och ritningar är framtagna kan byggherren genomföra en upphandling. Entreprenören får räkna och ge anbud på de anbudsfrågningar som givits ut (Stintzing, 2005). När det gäller avtal som har med byggplatsen att göra så har byggherren under generalentreprenad enbart ett avtal, med generalentreprenören som har huvudansvaret för de eventuella underentreprenörer som är delaktiga i projektet, se figur 1 (Söderberg, 2009).



Figur 1. Beskrivning för lättare orientering inom generalentreprenad (Söderberg, 2009).

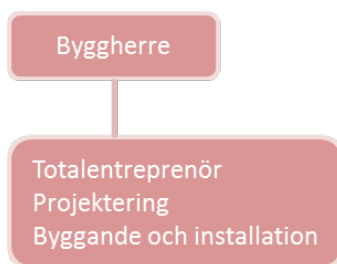
Totalentreprenad

När det gäller totalentreprenad har byggherren ett avtal som innefattar både projektering och byggande. Totalentreprenören har ansvar för att byggherrens krav i förfrågningsunderlaget följs (Söderberg, 2009). Inledningsvis tar byggherren fram ett underlag med information och skisser för att kunna ge ut en anbudsfrågan. Förslag till utformning och kostnad tas fram av anbudsgivaren och efter det kan en vinnare utses och en upphandling kan genomföras.

Totalentreprenören kan då fortsätta med projekteringen och planera arbetet med byggandet (Stintzing, 2005). Nyllen och Pedersen (1995) skriver att en styrd totalentreprenad kan

förekomma då beställaren har så stort inflytande över projekteringen att entreprenörens delaktighet i materialval och planering går förlorad.

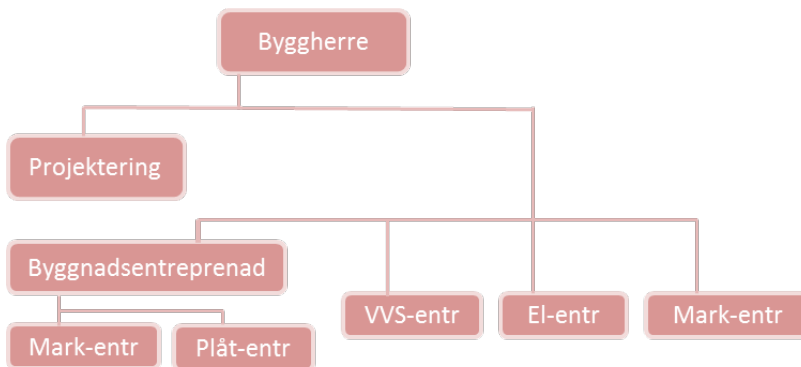
Söderberg (2009) skriver att risker kan förekomma på bristande kvalitet under byggnation om handlingarna inte är tillräckligt detaljerade och välformulerade. Vidare menar Söderberg att det kan bero på att entreprenören gör projekteringen själv och vill komma undan med minsta kostnad och gör då inget onödigt jobb som inte finns med i handlingarna. En fördel med totalentreprenad är att det kan starta snabbare eftersom att detaljprojekteringen inte behöver vara klar innan bygget börjar, utan det kan ske parallellt (Söderberg, 2009). Se figur 2 för beskrivning.



Figur 2. Beskrivning för lättare orientering inom totalentreprenad (Söderberg, 2009).

Delad entreprenad

Vid delad entreprenad har byggherren avtal med de berörda parterna, projektörer, byggentreprenad och sidentreprenörer (Söderberg, 2009) Se figur 3. Uppgiften att samordna aktörer på byggarbetsplatsen kan byggentreprenören bli ansvarig över. Risk för problem kan vara stor, eftersom det är mycket som ska klaffa och avståndet mellan de olika aktörerna är större än jämförelsevis total- och generalentreprenad. Vidare menar Söderberg (2009) att det är svårt att veta vem som bär ansvaret om fel uppstår på byggplatsen.



Figur 3. Beskrivning för lättare orientering inom delad entreprenad (Söderberg, 2009).

Byggande

Byggherren har avtal med en entreprenör när det gäller att bygga eller reparera anläggningar. Beroende på vilken entreprenadform som används så kan byggentreprenören ha avtal med underentreprenörer, vilket kan vara el- och VVS-installatörer (Nordstrand, 2008). Vidare menar Nordstrand (2008) att det finns allmänna bestämmelser som ofta gäller vid upphandling av entreprenadavtal. AB 04 gäller för ”allmänna bestämmelser för byggnads-, anläggning- och installationsentreprenader”. Vid totalentreprenad används ABT 06 ”allmänna bestämmelser för totalentreprenader avseende byggnads-, anläggnings och installationsarbeten” (Nordstrand, 2008). Söderberg (2009) skriver att byggmöte bör

förekomma kontinuerligt under byggtiden, där byggherren, entreprenören, kontrollanter och projektörer bör medverka. Anledning till brister i tidsplanering, budget och kvalitet är att information mellan berörda parter går förlorad och därför är byggmöten viktiga. Protokoll som skrivs på byggmötet kan användas juridiskt och kan vid eventuell tvist komma till bruk (Söderberg, 2009).

Förvaltning

När byggprocessen är klar tar byggherren över och förvaltningen inleds (Nordstrand, 2008). För att kunna bevara funktionen och platsens värde krävs underhåll och skötsel, som renhållning och skötsel på hårdgjorda-, gräs- och planteringsytor samt snöröjning under vinterhalvåret (Nordstrand, 2008). Det krävs även reparationer av byggnader och lekutrustning.

I boken *Projektledning* skriver Tonnquist (2012) att det är viktigt att göra en uppföljning, lära sig av det tidigare projektet för att bli bättre till nästa. Det gäller att se till att utvärdera både processen och resultatet. Detta görs genom att analysera arbetet som pågått och mäta målen. Vidare menar Tonnquist (2012) att ett projekt kan ses som lyckat eller mindre lyckat. Det räcker inte att resultatet av produkten är lyckad utan målen och tidsplanen måste även vara uppfyllda. Genom att utvärdera produktkvaliteten, ekonomin och tidsåtgången, kan en slutrapport göras där erfarenheter till andra projekt kan vara till hjälp.

Projektgruppen

Det finns olika viljor i ett byggprojekt och alla har olika personliga mål och värderingar. Det gäller att få alla inblandade att sträva mot samma mål och fungera bra ihop (Tonnquist, 2012). Tonnquist (2012) skriver i boken *Projektledning* att det är projektledaren och projektägaren, alltså beställaren som har de mest betydande rollerna. Det mesta ansvaret över projektet ligger hos projektägaren genom att ansvara och se till att det finns ett uppdrag som är tydligt. Projektledarens uppgift är att se till att projektgruppen åstadkommer ett resultat. Vidare menar Tonnquist (2012) för att medarbetarna ska kunna ta ansvar och veta vad det är de ska göra, gäller det för projektledaren att ha en god kommunikation. Vid byggprojekt representerar projektledaren uppdragsgivaren och platschefen är ofta en annan person som leder bygget från entreprenörsidan.

En styrgrupp har till uppgift att finnas till för att ta beslut och är på så sätt beslutsfattande under projektet, ju mindre gruppen är desto snabbare kan beslut fattas (Tonnquist, 2012). Det är viktigt menar Tonnquist (2012) att gruppen består av personer med olika kompetenser. En referensgrupp kan användas för att få information och synpunkter på eventuella förbättringar av projektet. Det gäller att uppfylla många förväntningar och genom en referensgrupp kan vissa tillgodoses (Tonnquist, 2012).

I en enkätundersökning av El-Sabaa (1999) visas vilka egenskaper och färdigheter en projektledare bör ha för att bli effektiv och framgångsrik. Resultatet av studien visar att projektledarens mänskliga färdigheter har störst inflytande på projektledningsmetoderna. Tre typer av olika färdig- och skickligheter framförs i studien. Mänsklig skicklighet, vilket innehåller kategorier som kommunikation, hantering av situationer, hög självkänsla och

entusiasm. Den andra nämns som organisatorisk skicklighet, vilket kännetecknas av kompetens i planering, förmågan att organisera samt förmågan att se projektet som en helhet. Den tredje är teknisk skicklighet vilket av studien menar är den minst väsentliga för projektledaren och projektets framgång.

Kommunikation

Det krävs olika moment för att berörda aktörer i ett projekt ska kunna göra ett bra jobb med ett gott resultat. För att uppnå detta är det viktigt att informera, organisera, planera och motivera så att alla i projektet kan göra ett bra jobb med engagemang för projektet (Stintzing, 2005). Projektledningen har ett viktigt jobb när det gäller uppföljning av arbetet, för att kunna rätta till om inte planeringen följs (Stintzing, 2005). Kommunikation är viktigt när det gäller för de medverkande aktörerna att få fram behov och problem för byggprojektet (Stintzing, 2005). I komplexa projekt med många inblandade aktörer kan en informatör komma till stor användning (Tonquist, 2012). I boken *Planerad kommunikation* skriver Eriksson (2008) att informatören arbetar professionellt med information- och kommunikationsansvar. Informatören ansvarar för att berörda personer och organisationer ska få relevant, korrekt, förståelig och viktig information om verksamheten. Det är viktigt med god kommunikation inom en organisation eller företag. Eriksson (2008) skriver att ”Den som inte har information kan inte ta ansvar, den som har information kan inte undvika att ta ansvar.”

I en artikel av Nguyen et al (2004) har det undersökts vilka som är de kritiska framgångsfaktorerna under ett projekt. Studien har gjorts på byggprojekt i Vietnam. Det skrivs att ett lyckat byggprojekt har stor betydelse för infrastrukturen, deltagarna och samhället. Det gjordes en enkätundersökning, och efter att svar samlats in har en sammanställning gjorts som visar på att de mest förekommande framgångsfaktorerna är kompetent projektledare, kompetent projektteam, engagemang för projektet och tillgång på kompetenta personer. Här är de lyckade faktorerna helt relaterade till människan och dess handlande vad gäller framgång eller misslyckande under ett projekt. Det framkommer i artikeln att framgångsfaktorerna delats upp i olika delar, så som komfort, kompetens, engagemang och kommunikation.

Stortorget i Gävle i dag

I illustrationer om förslaget för Stortorget i Gävle beskrivs hur torget innan byggnationen var tänkt att se ut. Efter denna ritning byggdes torget och torget har i dag en genomtänkt planlösning, indelat i tre olika zoner med olika karaktärer och användningsområden. ”Det öppna torget, det småskaliga torget och handelstorget”, se figur 5.

Torget östra sida är torgets solsida och här finns gott om sittplatser och bord men även plats för lek med lekutrustning där även en fontän är placerad, denna del kallas för ”det småskaliga torget”. En yta avsedd för torghandel där kvadratiska utrymmen utgör marknadsplatserna, dessa är täckta med ett gult tak. Den tredje delen av torget kallas ”det öppna torget”, här finns möjlighet till olika initiativ av evenemang och en öppen mötesplats. En stenbelagd torgyta med granithällar, flammad och krysshämrad smågatsten i olika mönster.

Stortorget i Gävle vann 2011 bland annat Sienapriset ”för bästa offentliga miljö”. Det skrivs på Sveriges Arkitekters hemsida att ”Har gett gävleborna ett centralt stadsrum med stark egen identitet. ”Det förnyade torget präglas av både aktualitet och hållbarhet vilket gäller såväl den arkitektoniska idén som kvaliteten i utförandet” (Samuelsson, 2011). Se figur 4 för färdigt projekt.



Figur 4: Vy över Stortorget i Gävle
(Stina Elonsson)



Figur 5: Illustration över Stortorget i Gävle
(Stina Elonsson)

Resultat Gävles process

Intervjuer har gjorts med tre personer som varit inblandade i processen med att bygga Stortorget i Gävle. Gävle kommuns projektledare Mats Pierrou intervjuades 2014-02-13, projektören Stina Elonsson intervjuades 2014-03-06 för Andersson och Jönsson Landskapsarkitekter AB och Berndt Wester platschefen för anläggningsföretaget intervjuades 2014-02-12. Jag har valt att referera löpande i texten till vem som säger vad i intervjuer. Frågorna under intervjun finns i bilaga 1, under intervjuerna uppkom även följdfrågor som inte finns med i bilagan.

Den inledande frågan var: Varför har slutresultatet blivit uppskattat? Projektören börjar då med att berättar att torget behövde rustas upp på grund av att torget var slitet och plattor var trasiga. Det finns nu på platsen mer sittplatser och möjlighet till lek. De valde även att placera fontänen vid lekutrustningen och sittplatserna. Det finns nya ytor för torghandel och andra evenemang så som konserter. Projektören menar att detta kan vara en faktor till att torget anses vara uppskattat. Vidare berättar projektören att de valde att inte rita torget för modernt för att det ska hålla med tiden. Därför valdes ett klassiskt golv med granithällar och smågatsten. Projektledaren tror att slutresultatet blivit uppskattat eftersom det är en bra gestaltning med många funktioner som tidigare saknades på platsen. Även platschefen har instämmande argument till varför platsen är omtyckt.

Ur minnesanteckningar från ett möte med projektuppföljning av Gävle kommun onsdagen 16 februari 2011 beskrivs hur processen har gått till. Projektet startades genom att göra intervjuer och enkäter för att se vad som var bra med torget och vad som skulle kunna bli bättre. Kommunen valde att ha en arkitekttävling om torgets gestaltning, därför inleddes en tävling under våren 2006. Ett tävlingsprogram skickades ut till projektörer som fick göra ett förslag på gestaltning över platsen. Här beskrivs hur torget ser ut, var det ligger, syftet och målet med att bygga om platsen.

Ett arkitektkontor utsågs till vinnare och de fick förtroendet att projektera om torget och Nygatan. I juni 2008 tog kommunen ett beslut om att Stortorget och Nygatan skulle byggas om under 2009 till och med 2010. Vid det tillfället hade inte projekteringen påbörjats men beslutet innebar att projekteringen skulle vara klar november 2008. Projekteringen drog igång augusti 2008 och lyckades vara klar sista november 2008. I december gick förfrågan om entreprenaden ut och antogs av ODEN anläggningsentreprenader AB. Byggandet av Stortorget kunde starta 22 mars 2009 och vara klart i juni 2010.

Planering

Under en intervju med projektledaren framkom att det var vissa motstridigheter när det först blev känt att Stortorget skulle byggas om. Det började med att politikerna bestämde att torget skulle byggas om precis innan sommaren och projektledaren säger att det var viktigt att agera snabbt för att processen skulle kunna komma igång vid beräknad tid. Planeringsskedet inleddes med intervjuer av skolungdomar om vad som var bra med platsen, vad som saknades och vad som behövde förbättras. Projektledaren menar att det var en tuff tidsplan som höll.

Projektledarens begäran för att ta projektledarrollen över projektet var att få arbeta med en informatör, som kommunen tillslut anställde.

Projektering

Projektledaren berättade att kommunen valde att ha en tävling om vem som skulle få projektera platsen. Ett tävlingsprogram togs fram där projektörer skulle komma med idéer och ge förslag på en möjlig omprojektering. Juni 2006 utsågs Andersson och Jönsson Landskapsarkitekter AB till vinnare och fick för en mer detaljerad plan. Efter beslutet 2008 att både Nygatan och Stortorget skulle byggas om under perioden 2009 till 2010 säger projektledaren att konsulterna fick övertalas för att anta utmaningen och den snäva tidsplanen.

Projektören som ritade torget menar att det bara är en fördel med att delta i en tävling, samt att det är inspirerande för hela arkitektkontoret och att kommunen får välja vilket förslag som passar bäst. Projektören berättar att politikerna i Gävle uppfattades som eniga, de ville att torget skulle byggas om och bli bra. Projektören och projektledaren berättade båda om en styrgrupp med politiker i kommunen som tillsattes för att lättare kunna ta snabba beslut, vilket projektledaren menar underlättade jobbet. När frågor uppstod under projekteringen kunde frågor tas upp och snabba beslut fattas i styrgruppen.

Projektledning och konsulter anses av projektören var mycket kompetenta och alla strävade mot samma mål. Genom att alla strävade mot samma mål blev det en bra gemenskap vilket betyder oerhört mycket när det arbetas intensivt med ett projekt under en längre tid. Projektören menar att det kan vara en bidragande faktor att de flesta personer under projektet hade en anknytning till Gävle. Undantaget var projekteringsföretagen som inte satt i Gävle och jobbade med projektet. Projektören berättar också att i samråd med en grupp funktionshindrade som rullstolsburna och blinda, lät de prova beläggning som planerades att användas för att öka tillgänglighetsanpassningen.

Upphandling

Projektledaren berättade att projektet var en generalentreprenad och det är betydligt enklare att köpa en entreprenör som har helhetsansvaret, gällande exempelvis ekonomi, samordning, arbetsmiljö. Gävle kommun använder sig oftast av en utförarentreprenad av typ general eftersom det är de som vet vad de vill ha. Under projekteringen fås mycket kunskap om projektet och det är inget som de vill missa berättar projektledaren.

Projektledaren menar att i en totalentreprenad ska handlingar beskriva hur platsen ska se ut och ha för funktion, men att det är svårt täcka in allt och det kan ge konsekvenser för exempelvis framtida drift.

Byggande

Platschefen berättar att anläggning delvis skedde under vinterperioden så projektet fick ta ett uppehåll på grund av kylan. Trots det höll tidsplanen och under vissa moment fick företaget ta in extra personal för att hinna med berättar platschefen. Det var ett relativt komplicerat mönster av marksten som skulle läggas men platschefen berättar vidare att stenarna var märkta med bokstäver och nummer som placerades ut i de olika fälten där de skulle vara.

Under byggnationen berättar platschefen att det ofta förekom byggmöten, för information och dokumentation av avvikelser, ekonomi, tidplaner och eventuella olyckor. Medverkande på mötena var projektledare, entreprenörens platschef och arbetschef samt eventuellt berörd underentreprenör. Underentreprenörer anlätades för arbetsuppgifter som byggledaren menar att de inte hann med eller hade kompetens till, så som stensättning, el, rörmokeri, smide och maskinuppdrag.

Platschefen menar att det var ett bra arbetslag och att projektledaren på Gävle kommun var mycket hjälpsam, svarade på frågor och var ofta ute på bygget. Platschefen berättar att om det fanns frågor om projekteringen så kontaktades projektledaren som tog upp det med projektörerna. Platschefen berättar att projektledaren ofta var ute på byggarbetsplatsen och menar att på så sätt gett ett förtroende och att frågor som kom upp under bygget löstes snabbt. Något som gjorde just denna byggprocess lite mer komplicerad än en del andra är att det fanns en tredje part att förhålla sig till. Platschefen berättar att i ett ”vanligt bygge” kan byggarbetsplatsen stängas av så ingen utomstående kan komma in. Nu var tillgängligheten viktig eftersom det fanns mycket affärer på platsen. För att affärsinnehavarna inte skulle påverkas allt för mycket så skulle avstängningarna vara så små som möjligt.

Platschefen berättar att ritningarna var detaljerade och bra. Momentet med markvärmeslingorna som lades före stenläggningar borde dock ha planerats så att inte onödigt stora ytor med slang var tvunget att läggas ut innan stenen kunde börjas läggas. Detta gjorde att allmänheten stördes mer med större avstängningar. Detta bekräftar även projektledaren och säger också att det var vissa projekteringsmissar med hur exempelvis vissa delar av stål skulle fästas i marken, men att detta löstes ute på plats.

Från ett möte kan ett dokument som nämnts minnesanteckningar bevisa att kommunen tillsammans med berörda aktörer gjort en projektuppföljning, där alla fått säga sin åsikt om vad som varit bra eller mindre bra under projektet. Kommunen ser det som en del i sin kvalitetskontroll (Gävle Kommun, 2011).

I intervju med projektören berättas att en bra entreprenör vann upphandlingen och fick bygga torget. Entreprenören hade ett långsiktigt tänkande, var hantverkskunnig, kvalitetsmedveten och det kan sammanfattas med att de gjorde ett jättebra jobb. Platschefen som tillsattes var kompetent menar projektören.

Förvaltning

Projektledaren berättade att kommunen har den egna driften och skötseln av torget, och att kommunen valde att ha driften även under garantitiden. Dock köptes drift av fogarna till efter ett år, projektledaren menar att det har varit en del problem med att gruset i fogarna suggs upp under städning. Därför försökte projektledaren under garantitiden få de som sopar att inte suga upp sanden, utan sopa det till en plats och suga upp det där. Projektledaren berättar också att det varit problem med fontänen då inte allt vatten dras tillbaka ner i fontänen utan sprids utanför angiven plats. Uppföljningsunderlaget beskriver att vattnet rinner bort för att lutningen intill fontänen är för liten. Den kräver mycket skötsel eftersom mycket grus, löv och skräp täpper till munstycket.

Kommunikation

Projektören berättade att Gävle kommun anlät en informatör som skulle informera brukarna och butiksägarna på platsen, och som varannan vecka informerade exempelvis butiker och liknande över vad som skulle hända vilka datum, för att olika arbetsmoment inte skulle komma upp som överraskningar. På så sätt var alla medvetna om vad som skulle göras. Det blev tillslut att folk kom för att titta när det lades sten och liknande. Gävle kommun valde att göra en animerad film om hur torget skulle komma att se ut efter ombyggnaden. Projektören menar att informationen mellan Gävle kommun, brukarna och butiksägarna var god. Projektören påpekar även att det är viktigt vara ärlig så inga funderingar eller klagomål ska kunna uppstå.

Projektören och projektledaren berättade att kommunen satte ihop en styrgrupp med politiker som skulle finnas för att kunna ta snabba beslut och frågor, vilket ansågs lyckosamt. Eftersom tidschemat var snävt så var det mycket viktigt att kunna ta snabba beslut. Projektledaren berättar att styrgrupp är något som bara används vid större projekt. Platschefen berättar att kommunen bjöd in pressen och hade en öppen dialog med invånarna och gav information.

Analys och diskussion

Intervjuerna med projektledaren, platschefen och projektören visat att svaren och uppfattningen om projektet varit relativt lika. Det märks att projektören och projektledaren varit engagerad i projektet och utvärderat arbetet på ett bra sätt och är kunnig om de flesta skedena i processen. Argument tyder på att information är en viktig del för att en byggprocess ska bli lyckad, ett bra team med en organiserad ledare.

Planering

Jag har inte lagt så stor tyngdpunkt vid planeringsdelen utan endast beskrivit planeringen ytligt i litteraturdelen. Hellqvist och Andersson (2007) belyser betydelsen av planering inför ett projekt, det finns mycket regler och lagar som en kommunal beställare måste förhålla sig till. Under intervjuerna framkom inte allt för detaljerad beskrivning om hur planeringen gick till. Kommunen ville snabbt vara igång med byggandet, vilket kräver god planering. Hur stor del av planeringen ligger på projektledaren? Jag vill påstå att stor del av planeringen ligger på projektledaren som såg till att tidsplaneringen efterföljdes. Start och slutdatum sattes upp och på så sätt visste de inblandade aktörerna vad som fanns att förhålla sig till.

Projektering

Nordstrand (2008) tar upp vikten med god information och kunskap under ett byggprojekt. Genom intervjuerna kan det tydas att även de berörda aktörerna ansåg detta som en viktig faktor. Jag vill påstå att när tidschemat är snävt gäller det att informationen är god för att allt ska flyta på så bra som möjligt. En styrgrupp som sattes ihop med politiker från kommunen, såg projektören som en bidragande faktor till att arbete snabbt kunde fortsätta vid funderingar och hinder. Tonnquist (2012) stödjer betydelsen av en styrgrupp och gruppens beslutsfattande rätt under projektet. Hur hade processen sett ut utan en styrgrupp? Hade det blivit förseningar? Jag vill påstå att genom den kunskap jag fått från intervjuer och litteratur så finns sannolikheten att förseningar och fördröjningar lätt kunnat uppstå under projektet om en styrgrupp inte existerat. Det kan ses som att styrgruppen var avgörande för projektet och tidsplanen.

Projektören belyser även vikten av att alla politiker strävar mot samma mål och har samma tanke om platsen. Hur görs detta på bästa sätt? Kanske genom att inte ha för många personer engagerade, utan att det är lättare engagera och få med sig ett fåtal personer i en liten grupp. Jag har inte lyckats finna denna aspekt i litteraturen men det kan tänkas att processen går bättre eftersom inte onödigt tid behövs för extra konfrontationer och förklaringar. Hur kommer det sig att alla politiker var eniga? Var tron på projektets framgång så stor att alla är villiga att få det bästa?

Kommunen valde att genomföra en tävling av gestaltningen för torget, hur har det påverkat processen, framgångarna och kommunikationen? Min egen stutsats är att underlaget till projektörerna måste vara bra och informationsrikt för att tankar och visioner om platsen ska komma fram. Detta hänger även ihop med planeringen. Jag vill påstå att en god planering bidrar till bättre information och underlag för att motverka konfrontationer.

När det gäller att tillgänglighetsanpassa platsen så beskriver Tonnquist (2012) att referensgrupper kan användas, vilket jag anser att Gävle har gjort i utformningen av torget. På så sätt kan för- och nackdelar vägas mot varandra om varför en viss beläggning ska användas respektive inte. Det kan vara förslag som projektören har för platsens markbeläggning som då kan testas och kommenteras av berörda parter. Nackdelen kan möjligtvis vara att det som verkligen projektören eller beställaren vill ska vara på platsen inte alls passar, utan en av parterna tvingas välja ett annat alternativ. Valet blir kanske inte baserat på det estetiska uttrycket utan funktionen eller tvärtom.

Upphandling

Det finns olika typer av entreprenadformer som kan användas vid upphandling. Nordstrand (2008) skriver att byggherren har ansvaret under projekteringen fram till byggandet då entreprenörer har ansvaret för produktion och eventuella underleverantörer. Under projektet i byggandet av Stortorget i Gävle användes en generalentreprenad där projektledaren menar att det är enklare köpa en entreprenör som har helhetsansvaret för byggandet. På vilka sätt är detta till fördel? Jag vill påstå att fördelarna är att som byggherre ha viss inblick i processen. Att under projekteringen kunna beskriva tankar och krav för platsen och eventuella ändringar är möjliga. Vid en totalentreprenad finns inte denna möjlighet. Söderberg (2009) skriver att bristande kvalitet av konstruktioner uppstår då handlingarna har en förmåga att inte vara tillräckligt detaljerade. Detta bör byggherren undvika och genom en generalentreprenad kan kontrollen och kommunikationen bli större. Delad entreprenad hade troligtvis blivit komplicerad i ett sådant stort projekt som Stortorget i Gävle. Det hade blivit mycket att ha kolla på för byggherren och dess projektledare, eftersom att under delad entreprenad har byggherren avtal med en byggentreprenör, en projektör och sidoentreprenörer. Det kan ha varit en vinnande faktor att använda sig av en generalentreprenad på så sätt att kommunen själv kunde styra mycket över hur arbetet skulle anpassas till berörda butiker, vilket skedde med hjälp av information till butikerna om när störningsmoment skulle förekomma utanför butikerna. Detta hade kunnat gå förlorat om de använt sig av en totalentreprenad, på så sätt att inflytandet från beställarsidan inte blir lika stort då det är totalentreprenören som har det största ansvaret.

Byggande

Vid en intervju med platschefen fick jag intrycket av att han var en kompetent och duktigt person. Detta stärktes vid intervju med projektledare och projektör. Detta anser jag vara en vinnande faktor till projektets framgång. Genom att vara kompetent och duktig kan man gå in i projektet med självförtroende och försöka få en bra process.

Söderberg (2009) tar upp betydelsen av att genomföra byggmöten, för att säkerställa, kvalitet, budget och information. Byggmöten kan tänkas vara viktiga när det gäller kommunikationen mellan berörda aktörer och påverkan att hålla tiden. Detta är något som praktiserades under projektet med beställare, byggherre och underleverantörer. Byggmöten är ett tillfälle för de olika berörda aktörerna att delge och ta emot information, här skapas även relationer och tillit. Utan byggmöten och bra kommunikation blir det svårt att veta om de gör vad de ska och när de olika momenten är klara. De intervjuade personerna är duktiga på att ge varandra beröm under intervjuerna. Platschefen beskriver att projektledaren var hjälpsam och närvarande. Hur

har detta påverkat processen? Vilken betydelse har det att vara närvarande? Mina egna reflektioner gällande projektledarens engagemang ute på byggarbetsplatsen, kan anses som en bidragande faktor till en lyckad process. Platschefen beskriver att ett förtroende skapades och problem kunde snabbt lösas. Vikten av att snabbt lösa problem kan tänkas vara extra stor vid ett projekt där tidplanen sträcker sig under en kort period.

Förvaltning

Vissa missar fanns i projekteringen som gör att driften komplicerades. Det berättas i intervjuer att fontänen som finns på platsen har vissa komplikationer med vattnet (Gävle Kommun, 2011). I uppföljningsunderlaget beskrivs att mycket vatten rinner bort då lutningen är för liten och för inte tillbaka vattnet. Detta är projektörerna av fontänen som gjort ett misstag, hur hade det kunnat förebyggas? Möjligen genom att sätta ett minimimått för lutningen under upphandlingen. Jag kan förstå att kommunen i detta fall litar på projektörens kunskap om hur fontänen bör vara projekterad. Vad jag kan tyda genom intervjuerna så har projekteringsmissar gjort att driften kompliceras en del.

Tonnquist (2012) menar att det är viktigt att göra en uppföljning av projekt och det är något som gjorts av projekt i Gävle. Genom att det har genomförts en projektuppföljning och utvärdering av arbete kan det konstateras vad som varit bra kontra mindre bra. På så sätt kan utveckling och förbättring till nästa projekt ske. Vad som bör göras annorlunda eller vad som inte behövs ändras på. Det märks att de lagt ner tid på projektuppföljningen men vad jag undrar är om alla större projekt verkligen gör det? Jag tror att det kan glömmas bort, om tiden är knapp och nästa projekt inte kan vänta. Jag tror att kvalitén på både produkt och process kan höjas om alla väljer att genomföra en uppföljning av projektet, eftersom då brister och möjliga förbättringar kan lokaliseras.

Kommunikation

Tonnquist (2012) stödjer betydelsen av en informatör under större projekt för att nå ut med rätt, förståelig och väsentlig information till allmänheten. Hade informationen och kommunikationen blivit lika bra utan en informatör? Eftersom samtliga av de intervjuade personerna hävdar att informationen varit god, kan det tolkas som att informatören har varit avgörande i detta projekt. Tonnqvist (2012) skriver att i komplexa projekt med många inblandade aktörer kan en kommunikatör komma till stor användning, för att informera. När det gäller att använda sig av en informatör kan han eller hon vara till hjälp för att få kompetens på ett område som inte behärskas. En tanke är att en informatör har kunskap och lärdom över hur information ska förmedlas och spridas för att en viss grupp människor ska förstå och kunna ta informationen till sig. Information är bra för att alla aktörer ska veta vad som ska göras, vad det finns för problem och på så sätt kunna rätta sitt arbete efter aktuella händelser. Jag vill påstå att beslutet av projektledaren att ta in en informatör till hjälp för projektet är att förebygga och vara förberedd, att veta att information till invånarna är viktig för att motverka och överkomma de protester som tidigare uppkommit över platsen. Projektledaren tycks vara kunnig och genom förberedelser har informationen blivit lyckad.

Kommunen valde att vara öppen med informationen för att göra invånarna beredda på förändringen och hemlighöll inget. Eriksson (2008) skriver att ”den som inte har information

kan inte ta ansvar, men den som har information kan inte undvika att ta ansvar”. Detta kan vara sant på många sätt och jag tror det kan stämma in på invånarna. Får de inte veta något så kan irritation och funderingar bli större, men vid information kan ansvaret att vidareförmedla och nyfikenheten blir större. Nu behövde de inte lägga energi på att spekulera och inte veta vad som var tanken med deras torg.

Projektgruppen

I undersökningen utförd av El-Sabaa (1999) beskrivs tre typer av egenskaper som finns hos en god projektledare. Dessa är mänsklig, organisatorisk och teknisk skicklighet. Jag anser dessa vara tre huvudkomponenter för att en projektledare ska kunna bidra, planera och sammanföra ett projekt. Mänsklig skicklighet som innefattar självkänsla, kommunikation och entusiasm tycker jag det uppfattas att projektledaren och platschefen hade för byggandet av Stortorget i Gävle. Som artikeln av El-Sabaa (1999) påstår är att teknisk skicklighet den egenskap som har minst betydelse för projektledaren och projektets framgång. Detta kan jag hålla med om, det har inte så stor betydelse hur mycket personen vet om byggande och konstruktion, utan det viktiga att ha förmågan till att leda och organisera. Jag kan också se det från synvinkeln att genom teknisk skicklighet är kunskapen större och på så sätt lättare att styra ett arbete. Genom intervjuerna med dessa tre personer finns en känsla av att projektledaren var en stor bidragande faktor till att processen blev lyckad. Hade processen fallit utan honom? Räcker det med en nyckelperson för att lyckas?

Framgångsfaktorer

Vad har då de olika delarna i projektet för gemensamma framgångsfaktorer? Det gäller för projektledaren att vara delaktig i de olika delarna i processen, samt att kommunikation är avgörande för att informationen ska kunna förmedlas mellan de olika parterna som verkar i de olika skedena i processen.

Genom att titta på underlag om projektuppföljningen och intervjuerna kan jag konstatera att det har varit vissa svårigheter och komplikationer under projektet. Trots att problem uppkommit under projektet anser alla att processen har varit lyckad. Kan detta vara för att slutresultatet har blivit lyckat och det överväger då det negativa med processen? Det tycks vara så att trots problem under projektet har de inblandade aktörerna löst problemen på ett bra sätt. Det är kanske det som är att få en lyckad process? Jag skulle vilja påstå att det kräver en kompetent och duktigt platschef för att lösa de fel som kom upp under bygget. Det är en faktor som gör att arbetet inte ska stanna av för mycket utan att problem snabbt ska lösas.

Platsen anses av de intervjuade personerna ha en bra gestaltning och på så sätt bidra till brukarnas acceptering och nöjsamhet. Har informationen innan byggstart och under byggtiden bidragit till detta? På så sätt kan det ha undvikits att byggandet skulle komma upp som en överraskning. Nu visste medborgarna vad de hade att vänta och kunde själva bidra med önskemål. Kan en process anses lyckad om slutprodukten inte är hållbar eller uppskattad? Min tanke är att det finns en balans mellan en känsla av en lyckad process och ett lyckat resultat. Kan tänkas att processen inte kan anses lyckad om de delaktiga individerna inte har en känsla av en lyckad process även om resultatet ses som lyckat.

I artikeln av Nguyen et al. (2004) framkommer att de mest betydande faktorerna för en lyckad byggprocess är en kompetent projektledare, projektteam och engagemang för projektet. Projektledaren under ombyggnaden av Stortorget har haft en betydande roll och de intervjuade personerna bekräftar att han varit till hjälp och fått processen att flyta framåt. Projektören berättade att det kan ha funnits en påverkan på projektet att flera berörda parter var från Gävle och hade sin utgångspunkt därifrån och att detta kan ha bidragit till att alla hade fick ett stort engagemang och ville torgets bästa. Undantaget var projektörerna som inte satt i Gävle. Kan det finnas en nackdel i att alla berörda aktörer har en anknytning till platsen? Det som kan tänkas är möjligen att många vill ha ett finger med i spelet och få sin åsikt eller behov igenom mer än om en oberoende har ansvaret. Jag tror precis som projektören säger att de är positivt att ha relation till objektet för att få ett bra slutresultat och en lyckad byggprocess.

Om ett slutresultat och en slutprodukt inte anses som lyckad så är min tanke att då kan inte processen varit lyckad. Kan det ha berott på att föreställningen varit en annan om slutresultatet och att då missnöjsamhet infinner sig? Eller när det påstås att ett slutresultat inte är lyckat eller uppskattas kan anledningarna vara flera, som bristande kvalitet, funktion och design? Om en av dessa inte anses som tillfredsställd kanske hela slutprodukten anses som misslyckad. Processen dit kan ändå anses som lyckad då alla inblandade aktörer är nöjda.

Hur skiljer sig projektet i Gävle mot ett projekt som anses gått sämre och inte lyckats. Det hade varit intressant att studera ett projekt som inte gått så bra och jämför de två för att försöka hitta framgångsfaktorer. Nu blir det bara en beskrivande del som jämförs med litteraturen, som självklart till stor del stämmer överens med hur processen i Gävle har gått till. Ombyggnaden av Stortorget i Gävle tycks ha följt teorin för en lyckad plan- och byggprocess.

Om det är att följa litteraturen som krävs för att nå framgång genom en byggprocess, hur kommer det sig då att alla inte lyckas genom processen på ett bra sätt? Jag tänker att alla har olika förutsättningar och kunskaper, det kan bidra till att processen bör gå till på ett visst sätt beroende på projektet. Jag vill påstå att det hela har att göra med projektledaren och medarbetarna kompetens, hur information och planering läggs upp. Finns kompetenta medarbetare finns kunskapen om hur processen bör gå till och jag tycker då det kan anses som att litteraturen följs. Utan någon som styr och håller i trådarna, vet ingen vad som ska göras, ingen tar på sig ansvar, eller blir det att alla vill bestämma och gör på olika sätt så information och planering går förlorad.

Material och metoddiskussion

Rapporten är byggd på intervjuer med berörda aktörer från byggandet av Stortorget i Gävle. Intervjuerna gjordes via telefon med skriftliga kompletterande frågor för att få mer svar på intressanta frågor som kommit upp under tiden. Metoden var bra men jag känner att det skulle varit mer givande att också studera ett projekt som inte gått så bra, för att kunna jämföra dessa och på så sätt lättare kunna se vilka som verkligen är framgångsfaktorerna under ett projekt. Fördjupande litteratur inom ämnet var svårt att finna. Övergripande litteratur om en plan- och byggprocess fanns lättillgängligt.

Slutsats

Utifrån intervjuerna och litteraturstudien är slutsatsen att några viktiga nycklar till framgång i plan- och byggprocessen är god information och kommunikation, politisk välvilja, kompetent projektledare och införandet av en styrgrupp. Vad litteraturen som studerats beskriver som en lyckad plan-och byggprocess stämmer väl överens med hur processen i Gävle gick till.

Referenser

Skriftliga

- Dalen, M., 2007. *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- El-Sabaa, S., 1999. *The skills and career path of an effective project manager*.
- Erikson, P., 2008. *Planerad kommunikation*. Malmö: Liber AB.
- Gävle Kommun, 2011. *Minnesanteckningar för projektuppföljning av Stortorget/Nygatan*. Gävle: Gävle Kommun.
- Nordstrand, U., 2008. *Byggprocessen*. Stockholm: Liber AB.
- Nordstrand, U. & Révai, E., 2002. *Byggstyrning*. Trelleborg: Berlings Skogs.
- Nyell, E. & Pedersen, H., 1995. *Projektledning*. Stockholm: Svenskt tryck AB.
- O. Ogunlana, S., Nguyen, L. D. & Xuan Lan, D. T., 2004. *A study on project success factors in large construction projects in Vietnam*.
- Orestad, U. & Örnhall, H., 1998. *Byggherren och byggandet*. Stockholm: Elanders Svenskt Tryck AB.
- Samuelsson, B., 2011. www.arkitekt.se/s68111 [tillgänglig 17-03-2014].
- Stintzing, R., 2005. *Leda projektering i byggprocessen*. Stockholm: Alfa print.
- Söderberg, J., 2009. *Att upphandla byggprojekt*. Malmö: Studentlitteratur AB.
- Tonnquist, B., 2012. *Projektledning*. 4 upplaga. Stockholm: Sanoma Utbildning.
- Uno, N., 2008. *Byggprocessen*. Stockholm: Liber AB.

Muntliga

- Elonsson, S., 2014. Projektör på Andersson och Jönsson Landskapsarkitekter AB [Intervju] (6 Februari 2014).
- Pierrou, M., 2014. Projektledare från Gävle kommun under ombygget av stortorget Gävle [Intervju] (13 Februari 2014).
- Wester, B., 2014. Byggledare för entreprenör under ombygget av stortorget i Gävle [Intervju] (12 Februari 2014).

Bilder

- Figur 1-3. Söderberg, J., 2009. *Att upphandla byggprojekt*. Malmö: Studentlitteratur AB.
- Figur 4-5. Andersson och Jönsson Landskapsarkitekter AB (Genom Stina Elsonsson) 12 februari 2014.

Bilaga 1.

Intervjuguide.

1. Varför har slutprodukten blivit på uppskattad? Vad gäller, funktion, design, material
2. Vad är det som vanligen brukar gå fel under processen?
3. Vilka anser du/ni varit framgångsfaktorer under projektet? Vad gäller projektledning/ organisation, upphandlingskedet, byggskedet/ entreprenör, förvaltning/ driftskedet.