

## Framgångsrik planering i byggprojekt

Projektets slutsats är att många företag i samhällbyggandet har mycket att tjäna på att standardisera sina arbetssätt och att utveckla uttryck och språk för att kommunicera internt och externt i samband med projektens planering. För att kunna säkerställa god planering bör kompetensutvecklingsinsatser göras inom planering och hur planering i projektens alla faser hänger ihop. Speciell vikt bör läggas vid betydelsen av planering i projektens tidiga skeden, för att på så sätt skapa goda förutsättningar för exempelvis produktionsplanering.

### Bakgrund

Verktyg för planering har genomgått en intensiv utveckling. Men kunskaperna om planering och de tankar planeringen bygger på inte har utvecklats i samma utsträckning de senaste åren, dock med vissa undantag. Under våren 2009 genomförde FoU-Väst ett SBUF-finansierat projekt (SBUF 12066 "Planering i byggproduktion") där nuläget för planering i svensk byggproduktion undersöktes. Rapporten visade hur planeringen inom de deltagande entreprenadföretagen fungerar och hur medarbetarna i projekten ser på planeringen. Majoriteten av deltagarna i 2009 års studie var överens om att planering är starkt kopplad till projektets lönsamhet. Projektet väckte frågor och nyfikenhet kring planering, vilket motiverade till denna undersökning. Det finns ett behov av att tydligare visa på kopplingar mellan hur projekten planeras och projektens resultat. Det finns också ett stort behov av att få erfarna samhällsbyggare att tydliggöra framgångsrika beteenden; synliggöra framgångar och klarlägga orsaker och beroenden, för att på så sätt underlätta för erfarenhetspridning i branschen.

### Syfte

Rapportens syfte är att bidra till effektivisering och utveckling av svenskt samhällsbyggande samt att utöka svenska byggindustrins kompetens inom planering. Rapporten ska visa hur framgångsrik projektledning bedrivs i byggprojekt med fokus på planering.

### Genomförande

Tio framgångsrika byggprojekt studerades med fokus på hur planeringen bidragit till framgång och vilka andra framgångsfaktorer



Figur 1. Planering inne i boden.

som spelat in för att projektet ansetts ha nått framgång. Platschefer, projektchefer och i viss utsträckning även yrkesarbetare och beställare intervjuades. Syftet med intervjuerna var att få en djupare bild av hur projektledningen och särskilt planeringen av projektet hanterats.

Förutom studiebesök och intervjuer hölls kontinuerliga styrgruppsmöten för att stämma av projektets framskridande. Även litteratur i form av böcker och artiklar studerades för att stämma av teorier om hur byggprojekt kan och bör planeras. Projektet pågick under 2012 och rapporten lämnades in våren 2013.

### Resultat

Bland de framgångsrika projekten framgår sex faktorer som bidrar till framgångsrik planering.

#### 1. Tid för planering.

I de framgångsrika projekten är man noggrann med att avsätta tid för planering i olika skeden av projektet.

#### 2. Tidig planering

För att få bra förutsättningar för god planering i produktionskedet krävs att man kommit rätt in i projektet, till exempel att man hunnit med alla beslut och val som måste ske i god tid innan produktionskedet startar. Det framgår i de framgångsrika projekten att man lyckats stå emot de krafter som driver mot alltför snabb igångsättning av exempelvis produktionsfasen.

#### 3. Kompetens

Det krävs varierande kompetens för framgångsrik planering i olika skede av projekten. Tidigt i projekten är det exempelvis inte

möjligt att gå ut och göra förfrågningar på alla delar i projektet; en rad realistiska antaganden måste göras i snabbt tempo för att planeringen ska flyta på.

Två olika typer av planeringskompetens kan identifieras i projektet. Den första typen är *kunskap och erfarenhet* rörande genomförandet. Den andra typen av planeringskompetens är *förmågan att hantera de programvaror* som används i planeringsarbetet, exempelvis MS Project eller PlanCon.

Det är givetvis ett framgångsrecept att kombinera dessa två typer av kompetens. Intressant och lyckosamt är exempelvis då två individer med kompetterande kompetenser arbetar tillsammans i ett team.

#### 4. Ledning och styrning

En stor inverkan på byggprojektets framgång är vilken ledarstil som tillämpas på byggarbetsplatsen. Två radikalt olika ledarskapsstilar visade sig på de framgångsrika byggprojekten. Båda stilarna har visat sig fungera bra och leda till framgång, men de bygger på helt olika syn på ledarskap.

#### 5. Engagemang och delaktighet

Engagemang hos alla i teamet lyfts upp som en viktig del för att få framgångsrika projekt. Delaktighet och samplaneringsarbete bidrar till bättre arbetsklimat och säkrare tidplaner eftersom alla parter är insatta i varandras svårigheter och utmaningar, samt att all specialistkompetens i teamet används.

#### 6. Avstämningar och flexibilitet

Flera av de framgångsrika projekten lägger stor vikt vid att stämma av planerna med intensiva kommunikationsflöden i anslutning till sina planer. De rustar sig också för att kunna göra ständiga justeringar under projektets gång för att hantera avvikelser.



Figur 3. Yrkesarbetare planerar i tunnelprojekt.

## Slutsatser

Utifrån studiens genomförande och resultat kan följande slutsatser dras:

- Samtliga intervjuade betonar vikten av planering. Planering i projektets olika faser är avgörande för framgång. Ett välplanerat projekt är oftast ett lönsamt projekt för de företag som är delaktiga. Det är alltså lönsamt för byggföretag – och andra organisationer i samhällsbyggandet – att satsa på planering.
- Planering tar tid och resurser. Säkra upp tid och resurser för planering, det är en lönsam investering i byggprojekten.
- Projekt som är väl planerade innan produktionsstart har goda förutsättningar för att även skapa och följa bra produktionstidplaner. Starka drivkrafter att starta produktionen tidigt måste tyglas för att inte de tidiga faserna av planering ska bli lidande.
- Visuella planer bidrar till att skapa delaktighet och förståelse bland fler projektdeltagare som normalt inte är delaktiga i upprättande och avstämning av produktionstidplaner, rullande tidplaner och veckotidplaner. Metoderna ökar förutsättningarna för god kvalitet på avstämningar av projektets framdrift.
- Det är i alla projektfaser viktigt att få med alla de som berörs av planerna i planeringsarbetet. Produktionen är en sådan fas där det finns mycket att vinna på att alla på arbetsplatsen tar del av och förstår tidplanerna.
- Flera medarbetare som framgångsrikt arbetar med planering saknar ord och begrepp för att tala om metoder, tekniker och tankesätt då det gäller planering i projekten. Detta riskerar att hämma kommunikationen, skapa missförstånd och minska effektiv erfarenhetsåterföring.
- Förekomsten av två radikalt olika – men framgångsrika – ledarstilar bör beaktas för att vidareutveckla planeringen i byggföretagen. Utvecklingen måste ske från olika utgångspunkter, vilket kräver speciell uppmärksamhet. Om man exempelvis vill satsa på ökad delaktighet bland medarbetarna är detta förknippat med stora utmaningar för vissa av de medarbetare som idag arbetar framgångsrikt med planering. Detta bör beaktas i till exempel rekryteringsarbete.
- Många planer som tas fram används i alltför låg utsträckning i projekten. Det är en framgångsfaktor att ta fram och använda planer som bidrar till projektets framdrift.

## Ytterligare information

### Kontaktpersoner:

**Fredrik Friblick**, Prolog, tel: 010-709 99 11,  
e-post: [fredrik.friblick@prolog.se](mailto:fredrik.friblick@prolog.se).

### Litteratur:

- Framgångsrik planering i byggprojekt, Friblick F, Nordlund T, FoU-Väst Rapport 1302 ([www.sverigesbyggindustrier.se](http://www.sverigesbyggindustrier.se))