

Analys av hur projektstyrgrupper tillämpas i svensk samhällsbyggnadssektor, och något om framgångsfaktorer

**Slutrapport av enkätstudie
2023-10-31**

Sammanfattning

Denna rapport redovisar resultaten av en enkätstudie, finansierad av Byggrådet, och genomförd under 2023 av forskaren och organisationskonsulten Henrik Szentes som också är den som formulerade behovet av en dylik studie. Syftet var att kartlägga dels hur partsinterna projektstyrgrupper används i svensk samhällsbyggnadssektor och hur de är bemannade, dels hur gemensamma projektstyrgrupper används i samverkansprojekt.

Enkäten besvarades av 104 respondenter med egen relevant erfarenhet av projektstyrgrupper i samhällsbyggnadsprojekt, varav flera med egna erfarenheter både av att sitta i en projektstyrgrupp och att rapportera till en projektstyrgrupp.

De viktigaste resultaten är att det används en rik flora av benämningar på de forum som används för projektstyrning (i denna studie/rapport genomgående kallad för projektstyrgrupp), att partsintern projektstyrgrupp används i cirka hälften av alla projekt och att de viktigaste kriterierna för tillsättandet är projektets storlek, komplexitet, vilken kunden är samt projektledarens erfarenhet. Gemensam projektstyrgrupp används i majoriteten av samverkansprojekt, men långt ifrån alla. Studien visar också att i nästan 80 % av de samverkansprojekt där en gemensam projektstyrgrupp används, finns parallellt partsinterna projektstyrgrupper – vilket väcker frågor kring i vilket forum olika frågor beslutas i praktiken.

Enkäten avslutades med två frågor med fritextsvar kring vad som gör att projektstyrgrupper fungerar bra respektive dåligt. En tematisk analys visar att det exempelvis är viktigt att personerna i projektstyrgruppen har tillräckligt mandat, egen erfarenhet generellt och av den aktuella projekttypen, att möteseffektivitet eftersträvas, samt att förtroende och tillit vårdas över tid. Exempel på faktorer som gör att det fungerar dåligt är förekomsten av dolda agendor, när fokus hamnar på rapportering snarare än framåtriktat beslutsfattande, samt att en förutsättning för väl fungerande gemensamma projektstyrgrupper är att avtalet faktiskt stöder samverkan.

Innehållsförteckning

1	Bakgrund	3
2	Syfte och mål	5
3	Tillvägagångssätt	6
4	Resultat av enkätstudien	7
4.1	Respondenterna	7
4.2	Partsinterna projektstyrgrupper	9
4.2.1	Benämning	9
4.2.2	Tillämpning av partsintern projektstyrgrupp	10
4.2.3	Sammansättning av deltagare i partsinterna projektstyrgrupper	11
4.3	Gemensam projektstyrgrupp i samverkansprojekt	13
4.3.1	Benämning	13
4.3.2	Tillämpning av gemensam projektstyrgrupp i samverkansprojekt	13
4.3.3	Sammansättning av deltagare i gemensamma projektstyrgrupper	15
4.4	Vilka faktorer påverkar hur bra en projektstyrgrupp fungerar i praktiken?? ...	16
4.5	Övriga fritextsvar och kommentarer från respondenterna	19
5	Slutsatser och förslag	20
	Referenser	22

1 Bakgrund

En absolut majoritet av projekt inom samhällsbyggnadssektorn är interorganisatoriska, vilket betyder att det är minst två olika organisationer/aktörer inblandade i projektets genomförande. Vissa typer av projekt är dock intraorganisatoriska i uppstarten, när exempelvis en fastighetsutvecklare eller annan typ av byggherre/beställare genomför de tidiga skedena i ett projekt på egen hand. Ju större egen kompetens som aktören besitter desto längre kan projektet drivas framåt på egen hand, men i praktiken behöver olika typer av konsulter snart anlitas och när projektet går in i produktionsfas tillkommer byggentreprenörer, installationsföretag och fler konsulter. I praktiken övergår projektet till då ett interorganisatoriskt projekt där minst två parter är inblandade (oftast avsevärt fler), inom vilka det finns en beslutsordning och något slags struktur för hur projektet rapporteras och styrs internt inom varje inblandad aktör. Ett vanligt sätt, i synnerhet i större projekt, är att tillsätta en partsintern projektstyrgrupp till vilken projektledaren rapporterar, och också kan söka råd hos avseende svåra frågor eller då en fråga går utanför projektledarens mandat.

De senaste decennierna har begreppet samverkansprojekt vuxit fram, där beställaren och huvudentreprenören och ibland även underentreprenörer och konsulter kommer överens om vissa principer för hur parterna tillsammans ska agera för projektets bästa. Uttalad samverkan kan ske i såväl totalentreprenad som utförandeentreprenad, det vill säga oavsett vilken part som har det slutgiltiga ansvaret för lösningarna, varför samverkan inte är en egen kontraktsform. På samma sätt kan ersättningsklausulerna se olika ut, även om det vanligaste är någon form av löpande räkning med fast arvode och ibland olika former av incitament och/eller viten. Väl fungerande samverkan underlättas om kontraktet har ändamålsenliga klausuler om ansvarsfördelning och riskfördelning i övrigt, samt klausuler som beskriver mål och arbetssätt avseende samverkan som sådan. En samverkansaktivitet är att ha en gemensam projektstyrgrupp, till vilka projektledningen för det interorganisatoriska projektet rapporterar samt söker råd och besked från i svåra frågor respektive när det egna mandatet inte räcker till.

Samhällsbyggnadsprojekt är också beroende av nära dialog med och besked av olika slag från myndigheter såsom stadsbyggnadskontor, räddningstjänst, länsstyrelse med flera. Dessa myndigheter är alltså viktiga intressenter att beakta, men inte en del av projektorganisationerna varken på operativ eller styrande nivå.

Forskningen kring projekt i allmänhet såväl som kring samhällsbyggnadsprojekt specifikt är omfattande, men huvudfokus är ofta den operativa projektorganisationen – det vill säga projektledarna och deras medarbetare och kontrakterade konsulter och entreprenörer. Det finns också forskning inom så kallad projektstyrning, där övergripande beslutsforum studeras, men den samlade kunskapen kring hur bemanning av och rollfördelning i dessa forum ser ut i svensk samhällsbyggnadssektor, samt på vilka grunder tillsättandet sker, är begränsad. Kunskaperna är också otillräckliga vad gäller hur parterna i ett samverkansprojekt i praktiken förhåller sig till den gemensamma projektstyrgruppen, aktat att den partsinterna projektstyrgruppen ofta samexisterar med denna genom hela projektet. Vilka typer av frågor diskuteras i respektive forum, och vilket forum bestämmer i praktiken?

BYGGRÅDET

Att projektstyrgrupper påverkar samhällsbyggnadsprojekt på ett betydande sätt lyfts explicit fram i en doktorsavhandling inriktad mot större byggprojekt i Sverige (Szentes, 2016). Samma forskare belyser också att konflikter i den operativa projektorganisationen ibland initieras av agerande och beslut på styrgruppsnivå (Szentes & Eriksson, 2016), samt att en (från början) mindre meningsskiljaktighet inom den operativa projektorganisationen ibland växer till en öppen konflikt i en ond spiral, där projektledarna hos respektive part av sin styrgrupp beordras till alltmer kontroll och allt mindre av tillit (Szentes, 2018).

När så forskaren (Lunds universitet) och organisationskonsulten Henrik Szentes hösten 2022 inkom med en ansökan om finansiering av en förstudie med fokus på hur projektstyrgrupper används i svensk samhällsbyggnadssektor, så biföll Byggrådet idén. Projektplanen omarbetades något i samråd, vilket dels resulterade i genomförandet av en bred enkätstudie för kartläggning av hur projektstyrgrupper tillämpas i praktiken, dels en mindre litteraturstudie för att identifiera eventuella luckor i forskningslitteraturen. Den här rapporten handlar om resultaten av enkätstudien.

2 Syfte och mål

Syftet med enkätstudien var att undersöka hur vanligt det är med partsinterna projektstyrgrupper generellt sett, respektive gemensamma projektstyrgrupper i samverkansprojekt, samt i vilken grad projekten tillämpar en kombination av dessa typer av projektstyrgrupper i samverkansprojekt, och i så fall varför. Vidare syftade enkätstudien till att kartlägga sammansättning/bemanning av projektstyrgrupper, bevekelsegrunder vid bemanning av projektstyrgrupper, samt avslutningsvis till att göra en initial insamling av yrkesverksammas tankar om vad som gör projektstyrgrupper framgångsrika respektive mindre lyckade.

Målen med enkätstudien var:

- Bättre kunskap om hur projektstyrgrupper tillämpas i praktiken i svensk samhällsbyggnadssektor, såväl gällande partsinterna projektstyrgrupper som gemensamma i samverkansprojekt. Kunskapen som avses inkluderar exempelvis:
 - Vanligt förekommande benämningar på projektstyrgrupp.
 - Hur vanligt det är med partsintern projektstyrgrupp, samt vad det är som avgör att en aktör väljer att tillsätta en partsintern projektstyrgrupp.
 - Sammansättning, och kriterier vid bemanning av partsinterna projektstyrgrupper.
 - Hur vanligt det är i samverkansprojekt att ha en gemensam projektstyrgrupp.
 - Sammansättning av gemensamma projektstyrgrupper.
 - Samtidig användning av partsinterna projektstyrgrupper och gemensam projektstyrgrupp, i samma projekt – en överblick.
- En översikt över vilka faktorer som yrkesverksamma med egna erfarenheter av projektstyrgrupper menar är avgörande för väl fungerande projektstyrgrupper.

3 Tillvägagångssätt

I början 2023 påbörjades arbetet med att sätta samman lämpliga enkätfrågor, dels baserat på relevant litteratur, dels baserat på forskarens egna erfarenheter av projektstyrgrupper, men också genom avstämning med delar av Byggrådets styrelse. För datainsamling användes verktyget Sunet Survey, och totalt omfattade enkäten 20 frågor – både flervalsfrågor med kommentarsmöjlighet, och frågor med fritextsvar.

Eftersom en stor och bred respondentgrupp önskades användes distribution till ett antal kontakter som bedömdes relevanta, och därefter ett så kallat ”snöbollsurval” i det att mottagarna ombads skicka vidare enkäten till relevanta kollegor i branschen. En inbjudan att delta distribuerades också genom plattformen LinkedIn, med samma uppmaning om att tipsa kollegor. Samtidigt betonades det i inbjudan att endast personer med egna relevanta erfarenheter av projektstyrgrupper skulle svara på enkäten. Följande text fanns därför med i såväl mejlutskick som inbjudan på LinkedIn:

Den här enkäten ingår i en förstudie finansierad av Byggrådet (www.byggradet.se). Enkätens syfte är att kartlägga hur projektstyrgrupper används i fastighets- och byggprojekt i Sverige. Dels ska användningen inom olika typer av aktörer kartläggas, dels användningen av gemensamma projektstyrgrupper i samverkansprojekt.

En förutsättning för att svara på enkäten är att du själv är verksam i samhällsbyggnadssektorn, och antingen har erfarenhet av att sitta i en projektstyrgrupp, eller erfarenhet av att rapportera till en projektstyrgrupp (eller både och).

Vidarebefordra gärna det här mejlet till kollegor som du bedömer har ovanstående profil/erfarenhet.

Enkäten hölls öppen under perioden 7 mars – 14 april 2023, varpå all data exporterades till Excel för vidare bearbetning, strukturarbete, beräkningar samt analyser av kvalitativa data (fritextsvar).

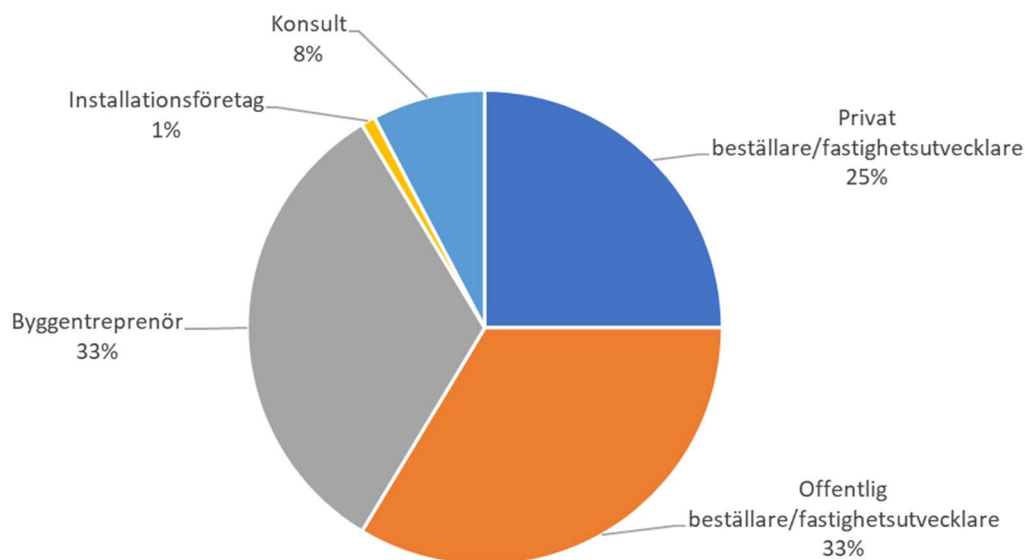
Mer detaljer kring de enskilda frågornas utformning framgår av resultatkapitlet, och där ges också korta beskrivningar av hur analysen gått tillväga avseende de olika specifika frågorna.

4 Resultat av enkätstudien

I detta kapitel redovisas resultaten av enkätstudien, dels genom data i grafisk form med kortfattade analyser, dels som sammanställda/aggregerade fritextsvar med kortfattade reflektioner. Totalt svarade 104 personer på enkäten under de knappa 5 veckor som denna var aktiv, och första delkapitlet nedan redovisar hur sammansättningen av respondenterna ser ut.

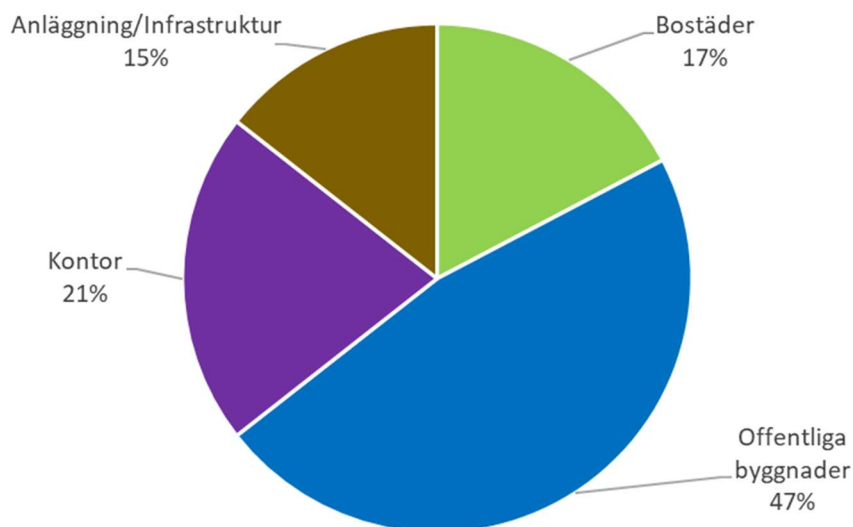
4.1 Respondenterna

Första frågan respektive respondent fick ta ställning till var att bedöma sin arbetsgivares typ av organisation, och figur 4.1a visar fördelningen. Man kan konstatera att endast 1 person från installationsföretag svarade enkäten, varför det inte går att dra några specifika slutsatser alls om den verksamhetstypen i kommande kapitel, och även när det gäller konsultföretag är underlaget svagt. Vad gäller övriga organisationstyper är svarsfrekvensen god, och dessutom ganska jämnt fördelat sinsemellan.



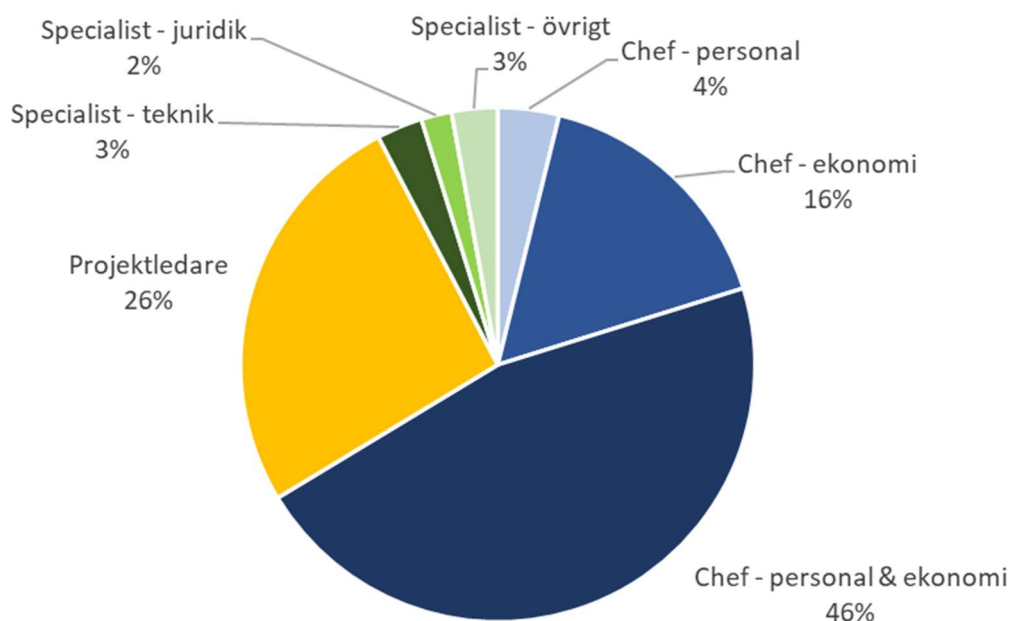
Figur 4.1a – Typ av organisation som respektive respondent arbetade hos.

Respondenterna fick också svara på vilken typ av byggnader/objekt som de främst sysslade med vid tiden för enkätstudiens genomförande. Figur 4.1b visar fördelningen, och även om nästan hälften sysslade med *offentliga byggnader* och endast 15 % sysslade med *anläggnings/infrastruktur*, så kan gruppen respondenter anses representera samhällsbyggnadssektorn tillräckligt bra för enkätens syfte.



Figur 4.1b – Typ av byggnader/objekt som respondenterna arbetade med vid enkätens genomförande.

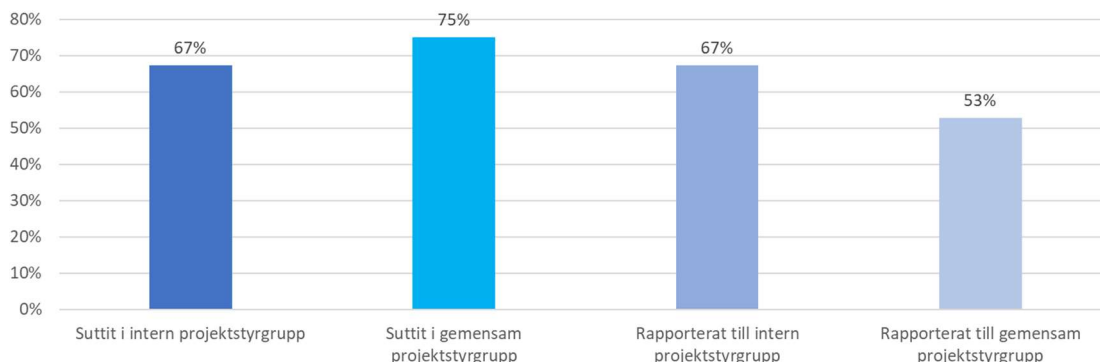
Enkäten kartlade också vilken typ av roll som respektive respondent hade, vilket återges i figur 4.1c. Ungefär två tredjedelar av respondenterna arbetade i någon form av chefsroll varav de flesta hade både personal- och ekonomiansvar, en fjärdedel var projektledare, och övriga hade olika typer av specialistroller.



Figur 4.1c – Respondenternas yrkesroll/titel inom sin organisation.

BYGGRÅDET

Avslutningsvis fick respondenterna ge information om sina egna erfarenheter av projektstyrgrupper, vilket redovisas i figur 4.1d. Samtliga respondenter hade egna erfarenheter av att antingen rapportera till någon form av projektstyrgrupp eller själv sitta i någon form av projektstyrgrupp, och en tredjedel hade erfarenhet av att både rapportera till och sitta i såväl partsinterna som gemensamma projektstyrgrupper, det vill säga alla fyra svars kategorier.



Figur 4.1d – Respondenternas tidigare erfarenhet med projektstyrgrupper.

4.2 Partsinterna projektstyrgrupper

I detta kapitel redovisas respondenternas svar avseende egna partsinterna projektstyrgrupper, vad gäller benämning, tillämpning och sammansättning.

4.2.1 Benämning

Även om det vanligast använda begreppet tycks vara just projektstyrgrupp eller styrgrupp, så angav respondenterna också ett antal andra begrepp som de bedömer motsvara ett sådant forum helt eller delvis. Vissa variationer beror på sammanhanget, till exempel när projektet ingår i ett program eller när leveransen sker inom ett konsortium. Vidare används oftast ledningsgrupp för projektledningsgruppen, som projektledaren leder, snarare än det forum projektledaren rapporterar till.

Projektstyrgrupp eller Styrgrupp (vanligast)

Intern styrgrupp

Projektråd

Projektstyrelse

Ledningsgrupp

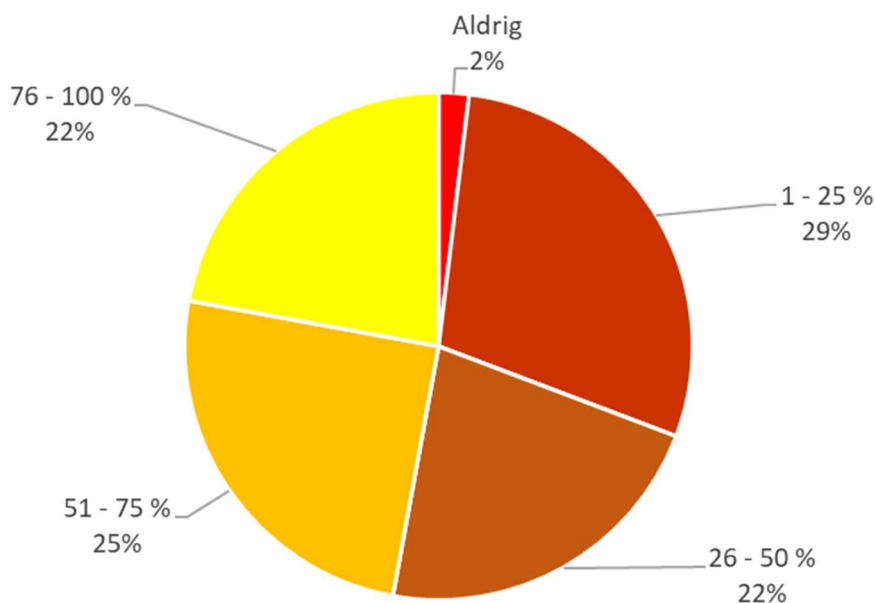
Konsortieråd

Programkontor

Programstyrgrupp

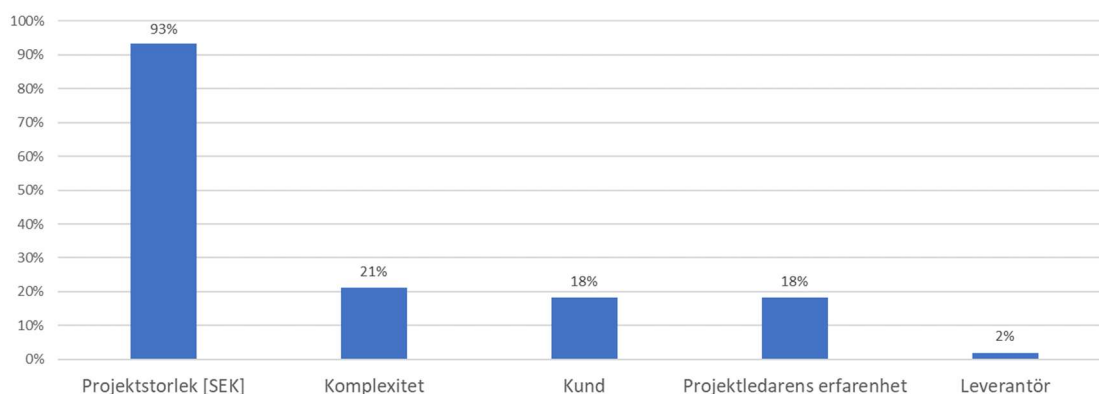
4.2.2 Tillämpning av partsintern projektstyrgrupp

Respondenterna ombads uppskatta i hur stor andel av den egna organisationens projekt/uppdrag som det finns en tillsatt partsintern projektstyrgrupp, där de kunde välja mellan fem olika svarsalternativ. Frekvensen framgår av figur 4.2a, och endast 2 % av respondenterna svarade att de aldrig hade en partsintern projektstyrgrupp. Ett viktat medelvärde av svaren ger att en partsintern projektstyrgrupp används i knappt hälften av alla projekt/uppdrag (av det totala antalet, oavsett olika kriterier såsom storlek m.m.).



Figur 4.2a – Andelen projekt i respondenternas egen verksamhet där det, enligt deras bedömning, förekommer en partsintern projektstyrgrupp.

Respondenterna ombads också att klicka i ett antal olika fördefinierade kriterier som enligt litteratur och erfarenhet antas kunna påverka beslutet att tillsätta en partsintern styrgrupp. Respondenterna kunde alltså klicka i flera alternativ, och resultatet framgår av figur 4.2b.



Figur 4.2b – Faktorer som enligt respondenterna påverkar beslutet att tillsätta en partsintern styrgrupp.

Respondenterna hade också möjlighet att fylla i egna kriterier, och i detta fritextfält omnämndes följande, varav några av flera oberoende respondenter:

Interna konsortier
Beställare med olika enheter (i praktiken flera beställare)
Flera hyresgästgrupperingar
Vid behov, utifrån hur projektet går
Lång projekttid
Nivå av politiskt intresse
Risknivå
Entreprenadform

Eftersom litteraturstudien och tidigare erfarenheter pekade på att just projektstorlek var ett avgörande kriterium för om en partsintern projektstyrgrupp ska tillsättas eller inte, så ombads respondenterna att bedöma den projektstorlek (den egna andelen/omsättningen) då partsintern projektstyrgrupp normalt sett tillsätts i den egna verksamheten. Resultaten per organisationstyp redovisas nedan, men utifrån hur frågan ställdes samt utifrån svaren som inkom så är osäkerheten stor kring hur svaren kan tolkas. Vad gäller såväl konsultföretag som installationsföretaget så är det tydligt att respondenterna åtminstone delvis tolkade frågan som att de skulle ange det totala projektets storlek, inte bara sin andel – varför det är troligt att även en del andra respondenter missade den detaljen. Vidare är det troligt att det egna bolagets totala omsättning också påverkar var gränsen går för när man tillsätter en partsintern projektstyrgrupp, men den informationen samlades aldrig in i denna enkätstudie.

Om man likväl betraktar alla svar från beställare/fastighetsutvecklare och byggentreprenörer gemensamt, så får man fram ett medelvärde på 198 miljoner kronor, respektive ett medianvärde på 100 miljoner kronor.

Tabell 4.2a – Projektstorlek (i Mkr) där partsintern styrgrupp brukar tillsättas.

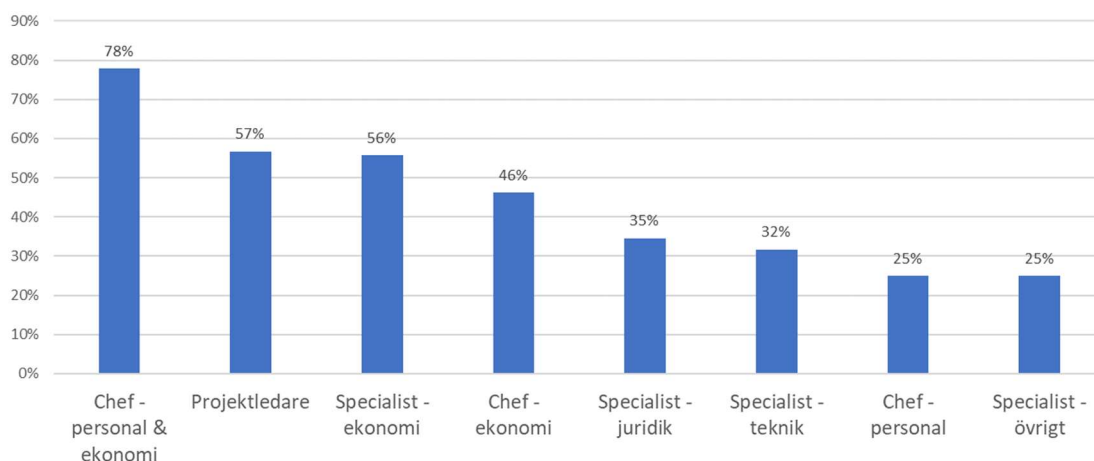
Organisationstyp	Medel [Mkr]	Median [Mkr]
Offentlig beställare/fastighetsutvecklare:	150	38
Privat beställare/fastighetsutvecklare:	127	50
Byggentreprenör	291	250
Sammantaget, för alla tre ovan	198	100

4.2.3 Sammansättning av deltagare i partsinterna projektstyrgrupper

Antalet deltagare i partsinterna projektstyrgrupper tycks variera stort. Enligt vad som framkom av enkäten, där varje respondent ombads uppskatta min och max antal deltagare, varierar antalet mellan 2 och 15, där medelvärdet är 4–7 deltagare och medianen är 4–6 deltagare.

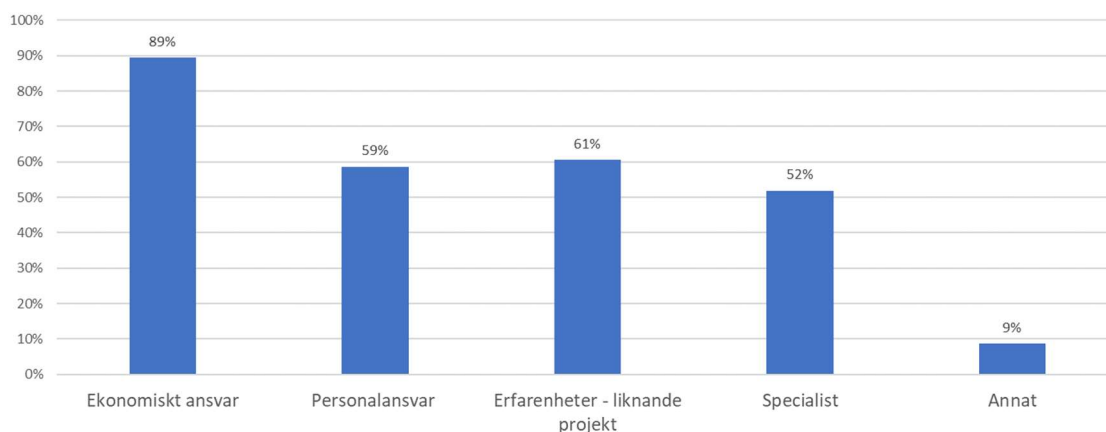
En relevant frågan är vilka deltagarna är, och respondenterna ombads att klicka i ett antal fördefinierade roller, men enkäten erbjöd också ett fritextfält. Respondenterna kunde alltså klicka i flera alternativ, och resultatet framgår av figur 4.2c.

I fritextfältet angavs följande roller/befattningar som vanligt förekommande i partsinterna projektstyrgrupper (i bokstavsordning): affärsutvecklare, chefer från berörda verksamheter, controller, driftschef, ekonomidirektör, fastighetschef, fastighetsutvecklare, förvaltare, förvaltningschef, installationsspecialist, operativ chef, utyrningsansvarig/uthyrare, VD, verksamhetsutvecklare. Många av dessa roller/befattningar är sannolikt i praktiken snarlika, men det kan vara bra att lista allihop – för att få en överblick.



Figur 4.2c – Vanligt förekommande yrkesroller i partsinterna projektstyrgrupper, enligt respondenterna.

Även om ovanstående figur och text ger en god bild av vilken typ av roller/befattningar som är vanligt förekommande i partsinterna projektstyrgrupper, fick respondenterna också ange vilka kriterier de menar är mest avgörande vid tillsättandet. Utifrån litteraturen och tidigare erfarenheter fanns det ett antal klickbara alternativ, men det fanns också ett fritextfält för kompletterande information. Resultatet av fleralternativfrågan framgår av figur 4.2d, och i fritextfältet angavs att bemanning skedde; enligt fastlagd rutin, utifrån politisk dignitet på projektet samt geografiskt läge.



Figur 4.2d – Kriterier som avgör vilka som tillsätts i en partsintern projektstyrgrupp.

4.3 *Gemensam projektstyrgrupp i samverkansprojekt*

I detta kapitel redovisas respondenternas svar avseende gemensamma projektstyrgrupper i så kallade samverkansprojekt (se kapitel 1), vad gäller benämning, tillämpning och sammansättning.

4.3.1 **Benämning**

Även om det vanligast använda begreppet tycks vara styrgrupp eller gemensam styrgrupp, så angav respondenterna också ett antal andra begrepp som de bedömer motsvara ett sådant forum helt eller delvis.

Styrgrupp eller Gemensam styrgrupp (vanligast)

Projektstyrgrupp

Externt styrgruppsmöte

Samverkansmöte

Kontraktsgroup

Styrgrupp Samverkan

Projektråd

Samverkansråd

Projektstyrelse

Övergripande samverkansgrupp

Projektgrupp

Samverkansgrupp

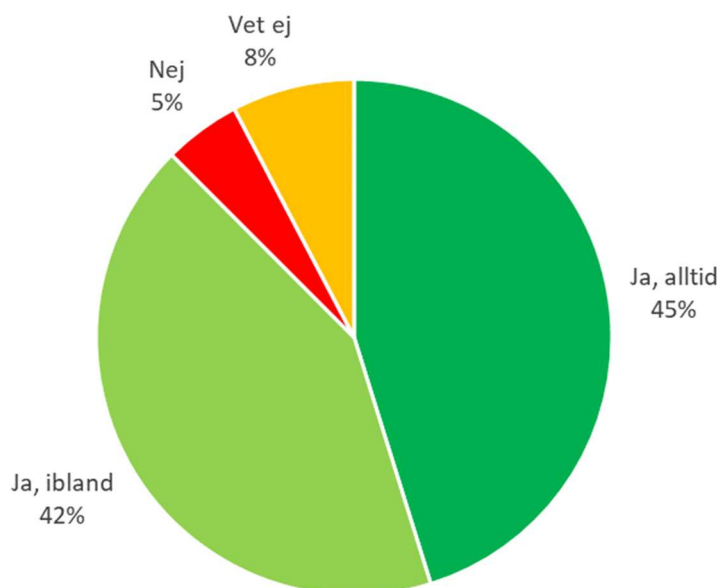
Samverkansstyrgrupp

Ombudsmöte

Styrgrupp konsortie

4.3.2 **Tillämpning av gemensam projektstyrgrupp i samverkansprojekt**

Enkäten visar att även om det är vanligt, så har man inte alltid en gemensam projektstyrgrupp i samverkansprojekt, vilket framgår av figur 4.3a. Som framgår av bakgrunden till enkäten i rapportens inledning kan nivån på samverkan variera, och i praktiken kan man alltid kalla till ett ombudsmöte vid behov, men det är ändå intressant att konstatera att inte alla samverkansprojekt tycks ha ett uttalat och definierat forum för övergripande samtal om samverkan.



Figur 4.3a – Förekomst av gemensam projektstyrgrupp i samverkansprojekt.

Respondenterna ombads också att svara på frågan om huruvida de i samverkansprojekt med en gemensam projektstyrgrupp, samtidigt också hade en partsintern projektstyrgrupp. Här svarade 78 % av alla respondenter JA på frågan, och i tabell 4.3a återges svaren uppdelat på de olika respondentkategorierna. Det går förstås inte att dra några slutsatser vad gäller installationsföretag och knappt heller vad gäller konsultföretag, men de redovisas för att få med helheten. Det statistiska underlaget är också för litet för att dra några strikta slutsatser vad gäller tillämpningen av parallella projektstyrgrupper inom övriga organisationstyper, men enkäten indikerar att det är vanligt inom dessa tre organisationstyper och mycket vanligt vad gäller offentliga beställare.

Tabell 4.3a – Förekomst av partsinterna projektstyrgrupper i samverkansprojekt som även har en gemensam projektstyrgrupp.

Organisationstyp	Parallell partsintern projektstyrgrupp	Kommentar
Offentlig beställare/fastighetsutvecklare:	31 av 35 (89 %)	
Privat beställare/fastighetsutvecklare:	18 av 26 (69 %)	
Byggtreprenör	26 av 34 (76 %)	
Konsultföretag	5 av 8 (62 %)	Obs – endast 8 respondenter
Installationsföretag	1 av 1 (100 %)	Obs – endast en respondent
Sammantaget, för alla fem ovan	81 av 104 (78 %)	

Frågan är då varför man har både/och, och vilket forum projektledningen i dessa fall anser ha störst mandat? Respondenternas fritextsvar (se nedan) ger en viss inblick i varför man

BYGGRÅDET

har både/och, inklusive att det inom respektive aktör tycks finnas rutiner som stipulerar vad som gäller, , men det behövs mer empiri för att svara på frågan.

”Ja, men den [partsinterna styrgruppen] är rent politisk och har ingen kompetens att vara en styrgrupp, utan är mer en informationskanal till intressenter i projektet”
(offentlig beställare/fastighetsutvecklare – offentliga byggnader)

”Oftast i beredande syfte, så att vi kan vara beslutsfärdiga i den gemensamma gruppen”
(privat beställare/fastighetsutvecklare – bostäder)

”Ja, beroende på storlek”
(byggentreprenör – anläggning/infrastruktur)

”Ja, det beror på projektets komplexitet”
(konsult – anläggning/infrastruktur)

”Vi har ett stort och komplicerat infrastrukturprojekt som omfattar bytespunkt (ny bussterminal, tågstation, nya broar mm).”
(offentlig beställare/fastighetsutvecklare – offentliga byggnader)

”Kanske inte är uttalad styrgrupp, men en organisation med olika uppdrag”
(byggentreprenör – bostäder)

”Bara om projektet är över 500 milj eller är ett komplext projekt, ex badhus”
(byggentreprenör – offentliga byggnader)

”Ibland har vi det, beror på uppdragets innehåll, kunden/verksamheten, storlek på uppdrag mm”
(offentlig beställare/fastighetsutvecklare – offentliga byggnader)

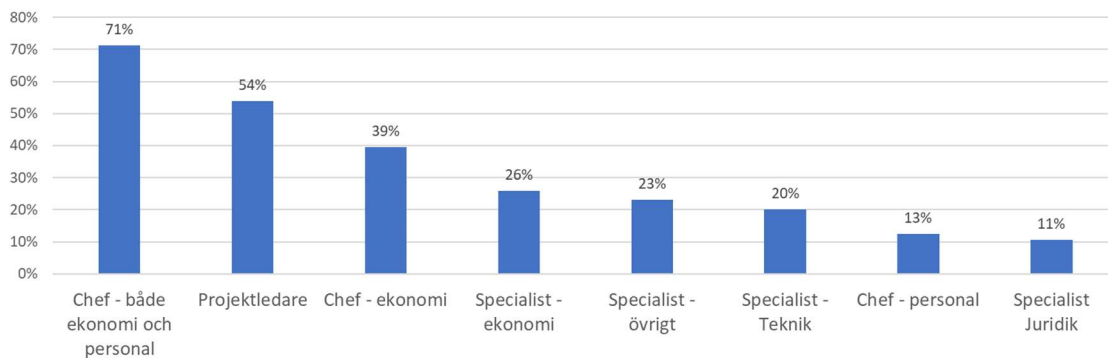
”Ja, vi jobbar bara i samverkansprojekt”
(privat beställare/fastighetsutvecklare – kontor)

”Ja, vi har en separat intern styrgrupp. Dock inte samtidigt utan i ett separat forum”
(byggentreprenör – kontor)

4.3.3 Sammansättning av deltagare i gemensamma projektstyrgrupper

Antalet deltagare i gemensamma projektstyrgrupper tycks variera väldigt mycket. Enligt vad som framkom av enkäten, där varje respondent ombads uppskatta min och max antal deltagare, varierar antalet mellan 2 och 24, där medelvärdet är 4–7 deltagare och medianen är 4–6 deltagare.

En relevant fråga är vilka deltagarna är, och respondenterna ombads att klicka i ett antal fördefinierade roller men enkäten erbjöd också ett fritextfält. Respondenterna kunde alltså klicka i flera alternativ, och resultatet framgår av figur 4.3b.



Figur 4.3b – Vanligt förekommande yrkesroller i gemensamma projektstyrgrupper, enligt respondenterna.

I fritextfältet angavs följande roller/befattningar som vanligt förekommande i gemensamma projektstyrgrupper (i bokstavsordning): *arbetschef, brukare, driftschef, fastighetsförvaltare, förvaltningschef, markförvaltare, ombud, platschef, programledare, projektchef, projektutvecklare, seniora personer som varken har resultatansvar eller resurser i projektet, slutkund, specialister beroende på aktuella frågeställningar, verksamhetsrepresentanter.*

4.4 Vilka faktorer påverkar hur bra en projektstyrgrupp fungerar i praktiken??

I de två avslutande frågorna ombads respondenterna att reflektera kring vilka faktorer som enligt deras erfarenhet generellt sett påverkar hur bra en projektstyrgrupp fungerar i praktiken.

Första frågan besvarades av 99 av 104 respondenter och löd:

- Vilka faktorer är, enligt din erfarenhet, viktigast för att projektstyrgrupper ska fungera väl? Punkta eller skriv kort text, tack.

Fritextsvaren sammanställdes och genomlästes, varpå en tematisk analys (se t.ex. Bryman, 2016; Dyer & Wilkins, 1991; Eisenhardt, 1989) genomfördes där kodning och successiv gruppering av olika delar i fritextsvaren renderade 11 olika teman, med noteringar om hur många respondenter som lyfte fram minst någon aspekt i respektive tema. Då fritextsvaren var av väldigt varierande omfattning var det vissa som omnämnde endast ett tema – fylligt eller kortfattat, medan andra lyfte fram flera olika teman i varierande detaljeringsgrad. I tabell 4.4a återfinns de teman som framkom i analysen, rangordnade utifrån hur många olika respondenter som berörde temat i någon grad. De flesta teman är giltiga för alla typer av projektstyrgrupper, men några teman eller specifika exempel har större bäring på gemensamma projektstyrgrupper i samverkansprojekt (markeras *).

Tabell 4.4a – Tematisk analys av framgångsfaktorer för projektstyrgrupper.

Tema - rubrik	Exempel	Antal respondenter
Mandat och beslutsförmåga	Personer med tillräckligt mandat, tillräcklig insyn i projektet, ett tydligt uppdrag, resultatdriv, ansvarskänsla. En liten tajt grupp.	50
Rätt kompetens och sammansättning	Personer med erfarenhet generellt, samt erfarenhet av den specifika projekttypen. En bredd avseende erfarenhet och personlighet, representanter för de viktigaste sakägarna och intressenterna, gärna en eller flera ”neutrala individer”.	35
Effektiva möten	Bra beslutsunderlag, pålästa deltagare, prioritering – fokus på knäckfrågor (t.ex. tid, ekonomi, risker, oftast inte teknik), att de mest operativa och insatta deltagarna är föredragande, rätt mötesfrekvens, bra ordförandeskap, uppföljning av åtgärder.	30
Kommunikation	Tydlig kommunikation, kunna ge och ta konstruktiv kritik, öppenhet, lyhördhet och förståelse.	23
Gemensam målbild	Samma målbild avseende innehåll, utförande och ekonomi, tydlig vision – med helhetsperspektiv; tydligt syfte med att ha en projektstyrgrupp.	22
Rätt inställning	Nyfikenhet och prestigelöshet, inget ”blame game”, vilja söka gemensamma lösningar och beslut *, att projektet sätts framför parternas intressen *, att projektet sätts framför linjen – att projektstyrgruppen stöttar projektet snarare än ställer krav.	22
Tillit och förtroende	Inga dolda agendor, ärlighet, sammanhållning, ha det trevligt i gruppen, kontinuitet. <i>(Dock var det en respondent som lyfte fram vikten av att kunna byta ut personer som inte fungerar, och en annan respondent uttryckte att olika projektfaser kräver olika kompetenser.)</i>	14
Tydlig gränsdragning	En tydlig gränsdragning mellan projektstyrgrupp och projektledning, veta när eskalering av en viss fråga ska ske och inte, en tydlig rollfördelning och delegering till projektledningen.	13
Förståelse för varandras affär *	Ömsesidig förståelse för parternas drivkrafter, mål, farhågor och risker, en ordentlig kontraktsgenomgång.	12
Ekonomi och tidplan	Att projektstyrgruppen fokuserar på ekonomi och tidplan, och tydlig uppföljning av dessa aspekter.	6
Följa överenskomna rapporteringsvägar	Att all rapportering går genom projektstyrgruppen, och på ett transparent sätt.	5

Utöver de framträdande och återkommande teman som återges i tabell 4.4a var det också några av de aspekter som lyftes fram i fritextsvaren som stack ut, och som kräver reflektion.

- Två privata beställare/fastighetsutvecklare uttryckte att det är viktigt att ombuden är med i en gemensam projektstyrgrupp, medan en offentlig beställare uttryckte motsatsen – att det är viktigt att inga ombud är med.
- En offentlig beställare uttryckte att prioriteringsordningen för en projektstyrgrupp ska vara: 1) Företagsperspektivet, 2) Förvaltningsperspektivet, 3) Hyresgästperspektivet, och 4) Projektperspektivet. Det betyder alltså att projektet enligt detta synsätt kommer i sista hand.
- En offentlig beställare lyfter fram att det är viktigt att ha respekt för politiken – vilket kan tolkas som respekt för politiska beslutsprocesser.

Andra frågan besvarades av 96 av 104 respondenter och löd:

- Vilka faktorer är, enligt din erfarenhet, de som oftast leder till att projektstyrgrupper fungerar dåligt? Punkta eller skriv kort text, tack.

Svaren var mer kortfattade än på den första frågan om framgångsfaktorer, och många uttryckte helt enkelt ”motsatsen till svaren på föregående fråga”. Även en egen analys av de svar som likväl hade angivits gav en liknande slutsats – att motsatsen till framgångsfaktorerna leder till dåligt fungerande projektstyrgrupper. Men det fanns också svar som åtminstone delvis satte fingret på andra aspekter/faktorer. Nedan en genomgång av dessa.

Bakåtblickande rapportering istället för framåtriktat beslutsfattande, var ett tema som återkom i många svar: Att rapporteringen är bristfällig, att projektstyrgruppen begär mer och mer rapportering som därmed blir för detaljerad/operativ, att det blir mer fokus på att diskutera historik och befintliga problem istället för att bistå med hjälp avseende risker och planerat arbete.

Dolda agendor, var ett fenomen som omnämndes av flera respondenter och som handlar om att somliga i projektstyrgruppen främst bevakar sina egna intressen snarare än att verka för projektets bästa. Det gäller såväl partsinterna styrgrupper där vissa ibland fokuserar mer på att maximera den egna (verksamhetens) vinst, som gemensamma styrgrupper där projektets bästa åsidosätts för att maximera de egna målen.

Avtal som inte stödjer samverkan i samverkansprojekt, omnämndes av flera respondenter, såväl beställare som byggentreprenörer. Ibland fel upphandlingsform, att avtalen är otydliga eller uppmuntrar styrning i enlighet med en vanlig totalentreprenad [fastpris].

För tajt budget och/eller orimlig tidplan, lyftes också fram som orsak till dåligt fungerande projektstyrgrupper, av flera respondenter. Det behöver inte vara själva gruppen som är fel, utan förutsättningarna är fel från start – vilket bäddar för konflikter och osämja.

Att styrgruppen blir en dubblett till byggmötet, med otydlighet i var beslut ska fattas samtidigt som styrgruppens bidrag till projektet därigenom blir litet.

4.5 *Övriga fritextsvar och kommentarer från respondenterna*

Enkäten avslutades med ett helt öppet kommentarsfält till respondenterna, där de om de så önskade kunde ge ytterligare kommentarer eller återkoppling om studien som sådan.

Av de 13 som valde att kommentera var det 4 som helt enkelt uttryckte stöd till att ämnet studeras. Några uttryckte skepsis till projektstyrgrupper – att det ofta är ett informationsforum snarare än beslutsforum, att de är överskattade som beslutsforum och att de ofta bemannas av investerare som har mandat avseende pengar men sällan tillräckliga övriga kunskaper. Andra var mer positiva till projektstyrgrupper – att de möjliggör bättre projekt och slutresultat, men att det behövs mer kunskap, förtydligade syften och befogenheter, att chefer behöver intressera sig för att bli bra projektstyrelsemedlemmar samt avsätta tid i kalendern för aktivt deltagande.

Enkäten undersökte också vilka av respondenterna som skulle kunna tänka sig att bli intervjuade i en eventuell fortsättning av studien, och det faktum att 49 av 104 respondenter svarade ja är också en indikation på ämnets relevans för chefer, projektledare och specialister aktiva i den svenska samhällsbyggnadssektorn. De som svarade ja fick ange sin mejladress, givetvis med utfästelse om fortsatt anonymitet i enkätstudien.

5 Slutsatser och förslag

Även om 104 respondenter med en god fördelning mellan beställare, entreprenörer och konsulter ger en god branschöverblick, så skulle det behövas en än större respondentgrupp för att göra mer utförliga och detaljerade statistiska analyser. Men, eftersom målen handlade om utökade övergripande kunskaper samt en översikt över framgångsfaktorer, så kan det anses att **underlaget är tillräckligt för ändamålet** – i synnerhet som alla respondenter har egna erfarenheter av frågeställningarna, i många fall omfattande erfarenhet. Vad gäller konsultföretag och framför allt installationsföretag så kan inga specifika slutsatser dras, men deras svar har ändå tagits med i sammanställningarna då de ju trots allt representerar aktörer i samhällsbyggnadssektorn.

Det är nog varken möjligt eller relevant att försöka sätta en strikt terminologi vad gäller **benämning av projektstyrgrupp** – sammanhangen är helt enkelt för många, och det finns också styrkor i att ibland använda mer specifika begrepp. Men, alla i samhällsbyggnadssektorn behöver inse att det finns en rik flora av benämningar – och därmed inte ta för givet att man menar samma sak. Enkäten ger ingen direkt vägledning kring vilken part som ska bestämma, men är det en stor och återkommande beställare så är det rimligt att följa deras terminologi, och är det lite mer av en engångsbeställare så är det säkert bra för alla att snegla lite på entreprenörens ordval, om det inte är så att en inblandad konsult har en lämplig lösning. Kort sagt – det behöver göras en överenskommelse avseende benämningar i varje projekt, utan prestige!

Partsintern projektstyrgrupp förekommer i cirka hälften av alla projekt, och det i särklass viktigaste kriteriet för att tillsätta projektstyrgruppen är projektets storlek. Andra vanliga kriterier är projektets komplexitet, vem kunden är, projektledarens erfarenhet samt hur det går i projektet. Vad gäller sammansättningen så är olika chefer och projektledare vanligast, men också specialister – i synnerhet ekonomer. Även tidigare erfarenheter av liknande projekt lyfts fram som ett viktigt kriterium.

Gemensam projektstyrgrupp förekommer i en majoritet av samverkansprojekt, men inte alla, vilket delvis kan förklaras av att nivån på samverkan kan variera. Sammansättningen är snarlik den som tillämpas i partsinterna projektstyrgrupper, men något färre specialister samt att det är en mix av parter, förstås. Underlag saknas för att dra några mer detaljerade slutsatser. Studien visar också att det i nästan 4 av 5 samverkansprojekt med en gemensam projektstyrgrupp, parallellt finns partsinterna projektstyrgrupper. Samverkansprojekt är ofta stora, och kontraktet innebär en viss riskfördelning och uppsättning villkor, så det är förvisso inget konstigt att varje inblandad part behöver en tydlig intern rapportering. Frågan är likväl hur projektledningen förhåller sig till de båda forumen – vilket forum bestämmer i teorin respektive praktiken, aktat att många respondenter lyfter fram att projektet ska sättas först?

En väl fungerande projektstyrgrupp bygger på att varje person i gruppen har tillräckligt mandat, tillräcklig inblick i projektet, egna erfarenheter av liknande projekt, och förmåga att fatta beslut. Det är viktigt med en gemensam målbild, och att möten är effektiva avseende förberedelser, ledning, prioritering av ämnen, och frekvens. Tillit och förtroende behöver skapas och vårdas, bland annat genom en öppen och prestigelös kommunikation. I gemensamma projektstyrgrupper i samverkansprojekt är en grundförutsättning att kontraktet/avtalet återspeglar ambitionen om samverkan, och det

BYGGRÅDET

underlättar om parterna har god inblick och förståelse för varandras affärsmodell, risker och drivkrafter.

Det faktum att så många är intresserade av att delta i vidare studier på temat, visar att **enkäten är relevant – och att det är av allmänt intresse för samhällsbyggnadssektorn att fortsätta med fler studier**. Man skulle kunna tänka sig en än bredare tillämpning av samma enkät, men sannolikt är det kompletterande kvalitativa studier som behövs – exempelvis intervjuer och observationsinsatser för att studera olika skeenden över tid och baserat på detta förstå varför, och hur projektstyrgruppers arbete påverkar projektresultaten såväl som projektbaserade företags övergripande verksamhet i ett strategiskt perspektiv.

Referenser

Bryman, A. (2016). *Social research methods*, (5 uppl.), Oxford University Press.

Dyer, G. Jr, W., and Wilkins, A.L. (1991) "Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt." *The Academy of Management Review*, 16(3), 613-19.

Eisenhardt, K. (1989) "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review*, 14(4), 532-50.

Szentes, H. (2016). *Organizational tensions when managing interorganizational projects: Applying a paradox perspective on large construction projects in Sweden*. Doctoral Thesis / Luleå University of Technology.

Szentes, H. (2018) Reinforcing cycles involving inter- and intraorganizational paradoxical tensions when managing large construction projects. *Construction management and economics*, 36(3), 125-40, DOI: 10.1080/01446193.2017.1315826.

Szentes, H., Eriksson, P.E. (2016) Paradoxical organizational tensions between control and flexibility when managing large infrastructure projects. *The Journal of Construction Engineering and Management*, 142(4), DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001081.