



Bygga vackert

ATT BYGGA MED KVALITET
OCH ESTETISKA VÄRDEN

Sveriges Arkitekter



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Bygga vackert

ATT BYGGA MED KVALITET OCH ESTETISKA VÄRDEN



Upplysningar om innehållet:
Helén Örtegren, helen.ortegren@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2019
ISBN: 978-91-7585-786-2
Text: Julia Hertzman och Elisabet Näslund
Omslagsfoto: Önstaförskolan i Västerås.
Fotograf: Anders Fredriksén
Produktion: Advant
Tryck: LTAB, 2019

Förord

Estetik har betydelse för människors upplevelse av miljöer och byggnader. En genomtänkt utformning bidrar till välbefinnande, trivsel, hemkänsla och identitet. En vanlig uppfattning är dock att det kostar extra att bygga vackert.

I det här projektet har den frågeställningen analyserats. Måste det bli dyrare? Går det att upphandla på ett sätt som gör att vi både kan få vackra byggnader och kostnadseffektivitet? Vilka är de goda exemplen och deras framgångsfaktorer? Syftet med projektet har varit att diskutera om det behöver vara dyrt att bygga vackert och hur man kan jobba för att öka de estetiska värdena vid uppförande av byggnader för offentligt finansierad verksamhet.

Som en del i framtagandet av denna skrift arrangerades en workshop under våren 2016. Syftet var att utbyta erfarenheter och ge inspel till denna skrift om hur du som beställare säkrar arkitektonisk kvalitet i byggprojekt. Inför workshopen gjordes en kunskapsöversikt med en palett av metoder och modeller för ett byggprojekts olika skeden. I denna uppdaterade version daterad 2019 har stycket om *Estetiska värden och arkitektonisk kvalitet – vad menas med det?* i kapitel 2 *Vision och mål* och stycket om *LOU* i kapitel 3 *Program och planprocess* uppdaterats och arbetats om. Två nya exempel med förskolor i Västerås stad och den regionala Skandionkliniken i Uppsala har lagts till under kapitel 6 *Goda exempel*.

Det ursprungliga projektet och arbetet med att uppdatera skriften har initierats och finansierats av Sveriges Kommuner och Landstings FoU-fond för kommunernas fastighetsfrågor. Skriften är författad och uppdaterad av Julia Hertzman, huvudförfattare och redaktör, samt Elisabet Näslund, biträdande redaktör och författare till avsnittet om goda exempel. Båda arbetar på Sveriges Arkitekter. Under det ursprungliga projektet hade författarna en referensgrupp till stöd som läste manus och lämnade värdefulla synpunkter. Referensgruppen bestod av Anna-Bie Agerberg, Sveriges Kommuner och Landsting; Patrik Häggstrand, Lidingö stad; Frank Kärrå, Göteborgs stad och Vanja Knocke, Statens fastighetsverk. Sonja Pagrotsky och Simon Inner, Sveriges Kommuner och Landsting, var projektledare för den ursprungliga skriften 2016. Helén Örtegren, Sveriges Kommuner och Landsting, har varit projektledare för arbetet med uppdateringen 2019.

Tack till alla som på olika sätt har medverkat i arbetet med skriften!

Stockholm i juni 2019

Gunilla Glasare
Avdelningschef

Peter Haglund
Sektionschef

Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad
Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

6	Sammanfattning
9	Kapitel 1. Inledning
11	Kapitel 2. Vision och mål
11	Att vara en kompetent beställare
13	Estetiska värden och arkitektonisk kvalitet - vad menas med det?
16	Inte bara vackert
17	Hur blir ett projekt lyckat?
18	Vikten av att formulera en vision
19	Vad menas med vision, mål och syfte?
20	Visionen formas i dialog
20	Verktyg för dialog och behovs- och urvalsanalys
26	Koncept - form som kommunicerar
26	Satsa rätt från början
32	Vikten av att prioritera
35	Kapitel 3. Program och planprocess
35	Att skriva program
36	Att säkra kvalitet i plan- och bygglovsprocessen
39	Upphandling
39	Hur används arkitektens kompetens bäst?
41	Smart upphandling av arkitektur
43	LOU
47	Avtal
49	Kapitel 4. Genomförandet - projektering och entreprenad
50	Projektledarens roll
51	Avtal och ersättningsformer
51	Entreprenadformer och definitioner
54	Totalentreprenad
56	Upphandling av entreprenad
57	Hur genomförs de mer komplexa projekten och när kommer entreprenören in?
60	Bjud in varandra

63 Kapitel 5. Förvaltning och drift

65 Kapitel 6. Goda exempel

- 65 Önstaförskolan i Västerås: Tidpress och platsbrist gav vinnande koncept
- 67 Skandionkliniken i Uppsala: Stark målbild gav prisat bygge
- 70 Skarpåkersskolan i Kramfors: Okonventionell beställare använde LOU smart
- 72 Sundbybergs simhall: Politiskt ledarskap höll visionen igång
- 74 Rudboda skola på Lidingö: Strategisk partnering vinnare i längden
- 77 Brinkåsen psykiatri, Vänersborg: Kontrakts- och upphandlingsformerna frigjorde kreativiteten
- 79 Kristallen, kommunhus i Lund: Ett nytt hus för nytt arbetssätt
- 82 Resecentrum i Haparanda/Tornio: Totalentreprenad med twist gav ekonomiskt utrymme

84 Checklista

86 Tips på vidare läsning

Sammanfattning

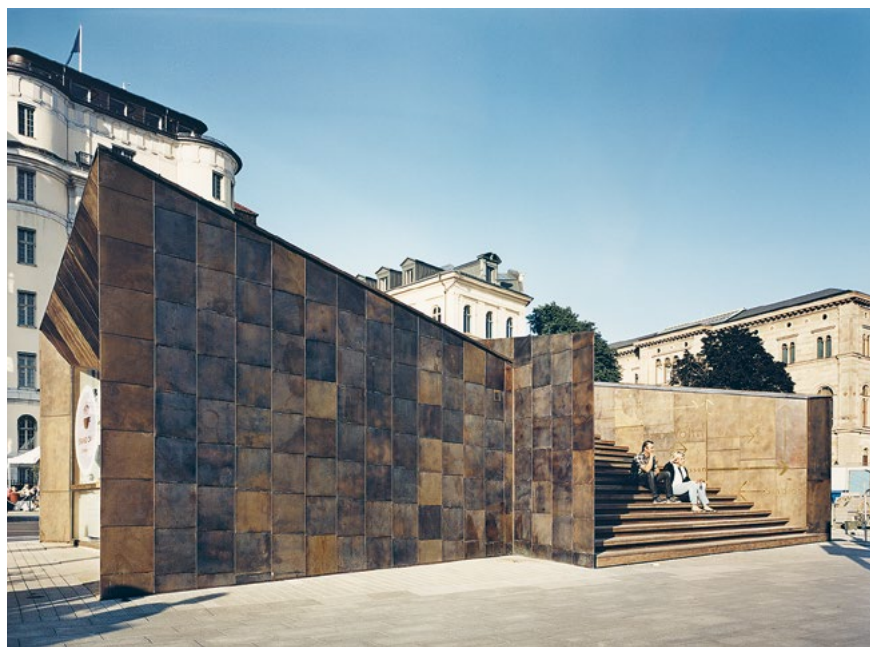
God arkitektur ger mervärden. En väl utformad byggnad eller plats ger en positiv estetisk upplevelse, men god arkitektur bidrar också till annat, som långsiktig användbarhet och vikänsla för brukarna.

Det är inte entreprenadformen som avgör möjligheten att uppnå dessa värden, inte heller projektets ekonomi. Även med begränsade resurser kan goda resultat åstadkommas. Men ett hus blir aldrig bättre än sin beställare. Det är genom att ställa de rätta kraven och använda resurserna rätt som ett lyckat projekt blir till.

Byggprojekt är stora åtaganden, som involverar många personer och löper över lång tid. En väl genomtänkt och tydligt formulerad vision är ett av de viktigaste medlen för att samla dem som medverkar i projektet och hålla målen i sikte genom hela processen.

Det är i projektets tidiga skeden som möjligheten att påverka slutresultatet är störst. Det finns mycket att vinna på att ta in kunskap och synpunkter från dem som berörs av projektet – brukare, förvaltare eller medborgare – när målen ska formuleras. Genom att tänka igenom svaren på frågan ”varför ska vi bygga detta” tvingas man sätta ner foten, och när svaret finns formulerat ger det ett värdefullt stöd i de val som senare måste göras.

Arkitektens uppgift är att omsätta mål och vision i ett förslag till utformning. Projekt är sällan enkla processer. Till exempel drabbas snart sagt alla projekt under resans gång av besparingsbehov. Ett övertygande arkitektoniskt koncept, alltså en idé om utformningen som tydligt kopplar till projektets mål och vision, är här ett bra underlag för beställarens prioriteringsarbete när något måste ändras. Ett tydligt och kommunicerbart arkitektoniskt koncept fungerar också enande för dem som medverkar i genomförandet. Visionen svarar på frågan ”varför”, konceptet svarar på frågan ”hur”.



En byggnad som tydligt annonserar sitt innehåll och som bjuder in besökare.
Terminalbyggnad på Strömkajen, Marge Arkitekter. Fotograf: Johan Fowelin

Trots att alla de olika entreprenadformerna kan användas för att uppnå kvalitativa resultat är upphandlingen av konsulter och entreprenörer centrala styrmedel i projektet. Det är också viktigt att inte tappa bort vare sig ambitionerna eller konceptet i genomförandet, och även här är samverkan och dialog framgångsfaktorer. Förändringar i LOU 2017 öppnar för nya möjligheter till innovations- och kvalitetsinriktad upphandling.

När projektet avslutas är det brukarna och förvaltarna som ska ta över. Om de sympatiserar med och förstår tankarna bakom utformningen från vision till koncept, ges förutsättningar för att byggnadens kvaliteter ska bestå under lång tid.



Inledning

Denna skrift är till för dig som ska driva projekt där funktion, kostnad och estetik sammanfaller till ett lyckat resultat. Att vara beställare av ett byggprojekt är ett synnerligen komplext uppdrag där lagar, administration, ekonomi och framför allt människor ska samverka kring en vision – där beställaren har ansvaret för att projektet slutförs på ett bra sätt.

Att handla upp med LOU, lagen om offentlig upphandling, med lägsta pris som viktigaste kriterium ger (åtminstone på papperet) en billig byggnad, men kanske inte det bästa resultatet. Upphandlingen spelar en viktig roll men det gör också vilken entreprenadform du väljer, hur dialogen med berörda invånare och intressenter går till samt inte minst hur du får med dig organisationen i att formulera en hållbar vision för projektet.

Utgångspunkten är hur du som beställare säkrar kvalitet och estetiska värden i byggda projekt. Skriften är tänkt att vara ett verktyg i arbetet och är uppdelad i tre delar:

- › En kunskapsöversikt som består av en palett av metoder och modeller för de olika skedena i plan- och byggprocessen. Kapitlen följer kronologiskt denna process – kunskapsöversikten startar alltså med att en projektidé föds och avslutas med förvaltning och drift.
- › En checklista som du snabbt kan stämma av ditt projekt mot.
- › Ett kapitel med åtta goda exempel, som visar hur det lyckade projektet uppnås genom smart användning av de verktyg du har till hands.

FIGUR 1. Illustration över kapitelindelning baserad på skeden



Bilden till vänster: Kommunhuset Kristallen, Christensen & Co Arkitekter. Fotograf: Adam Mørk



Vision och mål

Vikten av att ha en tydlig vision för vad som ska byggas kan inte nog understrykas. Visionen driver projektet framåt, ger styrfart och underlättar prioriteringar. Det här kapitlet handlar om hur du formulerar en vision för att därefter utforma mål och syfte. Det diskuterar också estetiska och arkitektoniska värden samt dialogverktyg som hjälper till att formulera visionen och kommunicera den med intressenterna.

Att vara en kompetent beställare

Beställaren ansvarar för att formulera visionen för projektet, klargöra projektets syfte och mål och tar den ekonomiska risken. I offentliga projekt är beställaren en organisation snarare än en enskild person. Beroende på vilket skede ett projekt befinner sig i skiftar ansvaret. Det är en utmaning för en organisation att behålla och förvalta projektets ambition och mål genom hela processen.

Oavsett vem det är så är beställarens engagemang och kompetens avgörande för resultatet – ett hus blir aldrig bättre än sin beställare.

”Vissa beställare gör kanske bara en enda så här stor resa under sin tid på kommunen. Man bygger ett stort och viktigt projekt. Naturligtvis påverkas kompetensen av hur ofta man får chansen, men tänk på det som ett prov som det går att plugga till. Det är möjligt att skaffa sig den nödvändiga kunskapen inför projektets igångsättande.”

Malin Zimm, omvärldsanalytiker, White arkitekter

Bilden till vänster: Sundbybergs simhall, Urban Design. Fotograf: Karina Ljungdahl



Ljusinfall och placering av fönster påverkar upplevelsen av rummet.
Brf Ohoj, Hauschild + Siegel architecture. Fotograf: Ole Jais

Det är tidigt i processen vid tiden för utredning och program som projektets kvalitet och kostnad kan påverkas mest. Då ska avvägningar mellan funktion, estetik, ekonomi samt hållbarhet och drift ske. Visionen för projektet ska ge svaret på frågan varför – varför ska vi bygga ett nytt hus, en ny plats eller lokal – och vad vill vi åstadkomma?

”Man måste lägga krut på den tidiga fasen, lägga energi tidigt och bjuda in varandra. Om vi förstår varandras mål och syfte och går in i varandras världar kan vi börja samverka på riktigt.”

Mats Rydén, projektchef, NCC

Det finns inga enkla svar och ingen tydlig manual för ett lyckat projekt men det finns några gemensamma nämnare. De som intervjuats i samband med denna skrift vittnar om att engagemang, kontinuitet, kunskap, respekt, förståelse och inte minst visioner är avgörande parametrar för att projektet ska bli bra. Beställaren kan naturligtvis inte ensam stå för allt detta, men hon eller han (eller beställarorganisationen) kan vara en drivande kraft och en katalysator. Erfarenheten säger också att många riktigt lyckade projekt ofta haft en besvärlig process. Att vara en bra beställare handlar till stor del om mod.

”Beställaren måste ha modet att låta projektprocessen ha sin gång, med ett ständigt omformulerande och knådande, så att man till sist får fram den där värdefulla arkitekturen som är så svår att skynda fram. Det finns inget snabbspår till kvalitet.”

Örjan Wikforss, professor och arkitekt SAR/MSA, Arkitekturanalys

Estetiska värden och arkitektonisk kvalitet – vad menas med det?

Hur ett byggnadsverk förenar funktion, tekniska lösningar, material, proportioner, rum och sammanhang till en helhetsupplevelse är avgörande för om resultatet uppfattas som tilltalande eller inte. Arkitektur med kvalitet kan beskrivas som en organisation av människans livsmiljö där hållbarhet, funktionalitet och skönhet förenas till en harmonisk helhet. Att exempelvis förena funktionalitet med skönhet utan att beakta resurshållning är att missa kvalitetsmålet likväldigt som att lyckas med skönhet och hållbarhet men missa funktionalitet.

Ett alltför ensidigt fokus på stilfrågor leder sällan till en konstruktiv dialog. Däremot är det lättare att komma överens om betydelsen av kvalitet. Skillnaden är att skönhet uppehåller sig vid yta och uttryck medan processen att definiera kvalitet kräver konkretisering. Genom att slå fast vad olika parter menar med kvalitet bestäms vilka mål och värderingsgrunder som ska gälla för ett projekt.

”I en skola handlar det om att skapa rum som stödjer pedagogiken i en miljö som talar till sinnen – genom att till exempel projektera genomarbetade fasta inredningar med materialkänsla.”

Lina Swanberg, arkitekt SAR/MSA, studiochef, Tengbom

Arkitektur – ”Det offentliga ska agera förebildligt”

Den av Riksdagen antagna Arkitekturpolitiken (Prop. 2017/18:110) pekar på offentliga upphandlingar som avgörande för vilken arkitektonisk kvalitet är möjlig att uppnå.

Det offentliga ska agera förebildligt

Staten har i olika roller ett stort ansvar att agera föredömligt – inte minst som byggherre och fastighetsförvaltare. Kommuner och landsting bör agera föredömligt som beställare i skapandet av offentliga miljöer, i byggande och förvaltning, för att utforma och förvalta livsmiljöer med allsidig hållbarhet och hög kvalitet. Kommunerna har också ett särskilt ansvar att agera som förebild vid skapandet av allmänna platser och vid lokalisering av kommunala verksamheter. Det offentliga är också sammantaget landets största arbetsgivare och bör därför vara en förebild i utformningen av arbetsmiljöer.

Offentliga aktörer kan också gå före och visa framkomliga vägar för nytänkande. Innovationer är nödvändiga för en hållbar utveckling och stärker såväl offentliga verksamheter som de företag som levererar varor och tjänster till denna verksamhet. Ett medvetet upphandlingsförfarande i offentlig sektor är grundläggande för att säkra kvalitet och hållbarhet. En föredömlig upphandling kan främja både effektivitet och utveckling genom införande av innovationer och nya lösningar.

Kvalitetsdiskussionen behöver hållas levande i projektet. Genom visionsarbetet formas den samsyn som behövs för att högt ställda förväntningar på byggnader, platser och rum ska kunna infrias till slut. Arkitektens förmåga till komplexa avvägningar mellan detaljer och helhet, mellan dagens och framtidens kontext, med hänsyn till teknik, estetik och kulturell tradition samt med respekt för enskilda och publika behov är avgörande för ett bra resultat. Dessa färdigheter kommer bäst till sin rätt när de får möta beställares och brukares behov och förväntningar.

Mycket av det som byggs idag utgår från omfattande forskning kring hur den fysiska miljön påverkar vårt välbefinnande. Byggnader, anläggningar och platser kan medverka till att skapa gynnsamma relationer mellan människor, förändra beteenden, främja valfrihet eller stödja olika typer av aktiviteter. På så sätt kan arkitektur vara en grund för välbefinnande och därmed också ett medel att främja sociala mål.

Sociala konsekvensanalyser, barnkonsekvensanalyser och liknande konsekvensbedömningar blir allt vanligare verktyg för att redan i planeringsstadiet studera effekterna av en förändring i den byggda miljön. Vissa egenskaper hos den byggda miljön går att mäta, som parktillgång, täthet, grönyta per person, energiprestanda och koldioxidutsläpp. Andra kvalitetsaspekter är inte direkt mätbara men går ändå att värdera. Fler och fler kommuner i Sverige har en egen arkitekturpolicy som ska klargöra kvalitetskriterier som arkitekturen ska svara mot.

Erfarenheter visar att det finns mer som förenar än som skiljer mellan individer i vad som uppfattas som tilltalande i den byggda miljön. Även värden som inte är mätbara kan uppfattas likartat av många. Omröstningar som ”årets vackraste byggnad” bekräftar detta. Detta kallas ibland intersubjektivitet, det vill säga fenomenet att flera individers subjektiva bedömning till stor del överlappar. Erfarenhet från juryarbete i arkitekttävlingar visar att en grupp med olika kompetenser nästan alltid kan enas kring de arkitektoniska kvaliteterna hos ett projekt efter noggrann analys och fördjupade samtal. Eftersom samtal är värdeskapande är det viktigt att vara medveten om hur vi pratar om arkitektur.

Förslag på kriterier för bedömning av arkitektonisk kvalitet

Sveriges Arkitekters tävlingsverksamhet kan fungera som en stödfunktion när beställare vill anordna projekttävlingar i syfte att främja arkitektonisk kvalitet. Bedömningskriterier anpassas till projektens art och i dialog med beställare. Kriterierna anger för de tävlande vad arrangören kommer att lägga vikt på vid bedömningen och vad juryn ska bygga sin bedömning på. Kriterierna ska spegla alla kvaliteter som eftersträvas. Här nedan följer exempel:

Gestaltning

- › Hur väl förslaget samspelar med omgivande bebyggelse/landskap och tar tillvara och stärker platsens befintliga kvaliteter.
- › Hur väl förslaget bottenar i ett relevant koncept med ett tydligt uttryck som genom-syrar hela förslaget.
- › Hur väl förslaget visar på en inlevelsefull gestaltning i komposition, rumssamband, ljusföring och materialval.

Funktion

- › Hur väl förslaget fungerar avseende orienterbarhet, logistik, framkomlighet och flöden.
- › Hur väl förslaget bidrar till samnyttjande av ytor och funktioner.
- › Hur väl förslaget möjliggör flexibilitet för olika aktiviteter och verksamheter

Hållbarhet

- › Hur väl förslaget förmår skapa en inkluderande, trygg och tillgänglig miljö.
- › Hur väl förslaget är utformat utifrån ljudmiljö, dagsljus, vindklimat och solförhållanden.
- › Hur väl tävlingsförslaget bedöms spara resurser genom att tillvarata befintliga resurser med utgångspunkt från logistik, infrastruktur, material och andra aspekter som kan nyttjas eller återanvändas.
- › Hur väl förslaget kännetecknas av materialval som är slitstarka, åldras väl och är underhållsvänliga.

Utvecklingsbarhet

- › Hur väl förslaget går att utveckla inom ramen för gestaltningsidén utan att tappa sitt övergripande koncept.
- › Hur väl förslaget tål framtida förändringar och utveckling.

Genomförbarhet och förvaltning

- › Hur väl förslaget bedöms kunna genomföras inom den tidplan och budget som anges i tävlingsprogrammet.
- › Hur väl förslaget bedöms kunna genomföras med avseende på tekniska förutsättningar.
- › Hur väl förslagets utformning bedöms fungera för framtida förvaltning avseende skötsel och underhåll.

Inte bara vackert

Även tydliga kriterier kan vara svåra att konkretisera, särskilt i en blandad grupp med olika bakgrund och referenser. Ett stöd kan vara en projektgemensam referensbank med inspirationsbilder med syfte att förtydliga olika kvalitetsaspekter. En liknande metod med referensbilder kan användas i dialogsituationer för att inhämta kunskap från medborgare eller brukare om deras förväntningar. Deltagare får rösta på de bilder som är mest tilltalande för platsen och resultatet ger ofta värdefullt medskick kring vilken funktionalitet som uppskattas eller efterfrågas. Att beskriva värden i termer av kriterier eller kvaliteter utvecklar också ett gemensamt vokabulär om den byggda miljön och sporrar till eftertanke. Mindre tyckande och mer exemplifiering ger en mer välfungerande plattform för att utveckla projekt.

Arkitekturen har många medel för att skapa värden. Här följer några konkreta exempel:

- En rad sinnesintryck påverkar upplevelsen av rummet. Orienterbarhet och samband är ofta viktiga aspekter. Resultat från bostadsforskning visar att när blicken kan söka sig genom en boendemiljö och få kontakt med utsidan upplevs rummen som större och mer behagliga. Att se ut genom lägenheten redan från entrén ger boendet en särskild kvalitet. Rundgång i en lägenhet kanske kan ge lite mindre lättmöblerade rum, men möjligheten att röra sig mellan rummen på olika sätt skapar en känsla av rymd.
- Annan forskning kring hur färger får människan att reagera. De har inte bara symbolvärde, som att vitt uppfattas som rent eller gult som en glad färg. Särskilt inom vården har kunskap om färg allt större betydelse – till exempel har det påvisats att vissa färger verkar lugnande på patienter.
- När det gäller vårdmiljöer forskas det även på behovet av grönska för att tillfriskna snabbare. Där har de yttre miljöerna och kontakten med utsidan en avgörande betydelse.
- Kvalitet handlar i hög grad även om detaljer såsom materialmöten – till exempel hur prefabricerade element sammanfogas och med vilken precision olika material sätts samman. Här spelar hantverkskunnandet en central roll. Den estetiska kvaliteten kan även bestå av en svärfångad variation. Det är därför som vissa tegeltillverkare säljer färdigblandat tegel i pallar där teglet omsorgsfullt blandats på fabrik. Förr i tiden fick tegel en större naturlig variation vid tillverkningen och de som murade hade stor erfarenhet av att blanda stenarna till en harmonisk helhet.
- Envar kan se att de flera hundra år gamla tegelpannorna på taket åldras med variation på ett annat sätt än motsvarande takpannor i betong, som med tiden bildar en livlös yta. För att skapa en miljö som är estetiskt hållbar över tid behövs material som tål både ögats och tidens slitage.



Omhändertagna detaljer gör entrén välkomnande. Brinkåsen psykiatri, Sven Magnus Sjögren, Sjögren Arkitekter. Fotograf: Åke E:son Lindman

Hög kvalitet och skönhetsupplevelser behöver inte nödvändigtvis handla om exklusiva materialval och avancerat utförande. Det åstadkoms med hjälp av kunskap hos de som ritar och bygger – och genom att alla de krav och förväntningar som ställs på projektet sammanförs till en stark idé som är konsekvent i sitt genomförande.

Inte minst är de ingående materialens livscykel en värdeskapande faktor. En byggnads eller anläggnings initiala kostnad är bara en bråkdel av den långsiktiga ekonomin när driftskostnader och ombyggnader över byggnadsverkets 100-åriga livslängd tas med i kalkylen. Eftersom allt anläggande, byggande och tillverkning medför konsekvenser för miljön är den mest hållbara arkitekturen den som står kvar länge över tid. Därför är arkitekturens potential för resurshållning en kvalitetsaspekt. Kvaliteter som står sig över tid utgör en övergripande dimension, tillika en ekonomisk fördel i förvaltningskedet, som bör räknas in i alla projekt.

Hur blir ett projekt lyckat?

De projekt som presenteras i slutet av skriften har alla identifierats som lyckade ur en eller flera aspekter.

Vad kännetecknar dessa projekt förutom arkitektonisk kvalitet? Vad var det som fick politiker och brukare att tycka att projekten var lyckade? Många är de röster i branschen som vittnar om att de lyckade projekten präglas av ett starkt engagemang och en tydlig vision. Erfarenhetsmässigt tycks projekt



Alla material behöver inte vara påkostade. Rådhusparken i Umeå, Ulf Nordfjell, Ramböll.
Fotograf: Anna Flatholm

som har haft en grundlig process, i ett eller flera avseenden, tendera att bli bra och den lyckade processen börjar i princip alltid med att någon ställer frågan: Varför?

”Målbilden är ibland inte så tydligt definierad i projekten. En skola ska byggas – det är bestämt, men hur ska byggnaden bidra till pedagogiken och hur ska skolan förhålla sig till den omgivande miljön?”

Lina Swanberg, arkitekt SAR/MSA, studiochef, Tengbom

Generellt präglas ett bra projekt av att det medvetet utförs i relation till flera av de förutsättningar som finns för dess tillkomst: den fysiska omgivningen på platsen, fastighetsägarens och brukarnas behov och förväntningar, de tillgängliga resurserna och den samhällsstruktur i vilken det tillkommer.

Vikten av att formulera en vision

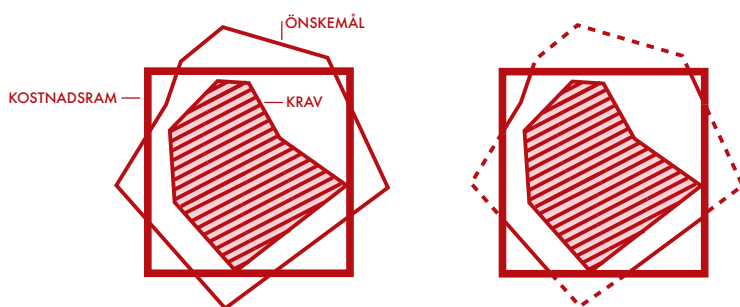
En väl genomtänkt och tydligt formulerad vision är ett av de viktigaste medlen för att samla dem som medverkar i projektet och hålla målen i sikte genom hela processen.

Visionen har flera syften; genom att definiera syftet med projektet måste beställaren sätta ned foten, bli mer konkret och bestämma sig. Det blir också nödvändigt att inhämta kunskap och prioritera. En tydlig vision för projektet är samtidigt oerhört viktig för att genom intern och extern kommunikation kunna förklara och förankra projektet brett.

Att skapa en gemensam vision för projektet innebär att man hittar ett gemensamt språk där alla är överens om innebörden i de värdeord eller symboler man enas kring. I en bransch som ibland raljant beskrivs i termer av att entreprenörer mäter framgång i tid och pengar medan arkitekterna talar ”arkitekturiska”, är det inte givet att vi menar samma sak eller tillmäter olika kvaliteter samma värde.

Kostnad kan vara en begränsande faktor för projekten men även tillgången på tid och de fysiska förutsättningarna på platsen utgör ramverk som sätter gränser.

FIGUR 2. Alla önskemål kan inte tillgodoses. De måste definieras och prioriteras



*”Vilka är de tre, fyra eller fem viktigaste frågorna för projektet egentligen?
Den frågan måste ställas.”*

Örjan Wikforss, professor och arkitekt SAR/MSA, Arkitekturanalys.

Projektets specifika ramar blir utgångspunkten för en formulering av de viktigaste frågorna i en gemensam vision.

Vad menas med vision, mål och syfte?

I skriften återkommer vikten av att dela begrepp i projekten och av att definiera vision, mål och syfte. Det kan även vara viktigt att diskutera innebörden av begreppen eftersom de tangerar varandra. Alla definierar inte begreppen på samma sätt men det viktiga är att projektdeltagarna kan enas om en definition. Här följer *ett* sätt att förklara begreppen.

En vision är en inspirerande framtidsbild av det man vill uppnå med projektet. Till skillnad från målet behöver visionen inte vara mätbar. En vision om ett nytt kulturhus kan beskrivas på följande sätt: *Vår vision är att det nya kulturhuset ska bli den självklara mötesplatsen där alla generationer känner sig välkomna och där nya aktiviteter uppstår och får spridning.* Målen för ett

projekt stödjer visionen men brukar omfatta mätbara parametrar: *Kulturhuset ska ha en stor aula, fritidsgård i samma storlek som den nuvarande och plats för 100–150 personer för seniorverksamhet. Lokalerna ska kunna samnyttjas för olika verksamheter.* Ett syfte är ett komplement till ett mål, som förklarar nyttan eller avsikten med en planerad handling – varför gör vi detta? *Vi vill samutnyttja kulturhusets lokaler.*

Om det inte finns kompetens, tid och resurser att fastställa ramarna för formulering av den politiska visionen samt mål och syften inom den egna organisationen, kan en konsult anlitas. Denne kan initiera en dialog, utreda förutsättningar och behov och formulera en behovsanalys.

Visionen formas i dialog

När man står inför ett nytt projekt är det nästan alltid ett stort antal intressenter som ska komma till tals och många viljor som ska samordnas. Allmänheten, politikerna, eleverna, lärarna, skolförvaltningen och kanske ännu fler, behöver göra sig hörda genom processens gång när till exempel en ny skola ska byggas.

Politikerna som är de formella beställarna bör ingå i olika dialogsammanhang. De behöver också få löpande information för att känna sig delaktiga genom hela processen. Detsamma gäller samtliga berörda förvaltningar. Det är beställaren från fastighetskontoret (eller motsvarande), verksamhetsansvariga, arkitekter och andra konsulter som tillsammans med ansvariga på stadsbyggnadskontoret bör formulera de frågor som ska ställas inför dialog och behovsanalys.

Vilka är utgångspunkterna för projektet? Finns det redan en vision formulerad av politiken, eller av de berörda brukarna? Vilka är platsens specifika förutsättningar och vilken tidsrymd och ekonomi finns det för projektet? Finns det potentiella konflikter?

Innan man beslutar om metod för dialog bör man fundera över målgrupp och syfte. Informationshämtning, riskanalys, idégenerering eller förankring? Olika dialogmetoder kan vara lämpliga för olika syften.

Verktyg för dialog och behovs- och urvalsanalys

”Gåturen eller cafédialog – oavsett vilken metod man väljer för att föra en dialog kring visionen och målbilden för projektet är det viktigaste att det byggs in tid och resurser för reflektion tidigt i processen.”

Sofia Wiberg, forskare, urbana och regionala studier, skolan för arkitektur och samhällsbyggnad, KTH



Inspirationsillustration till Skarpåkerskolan. Illustration: Molly Möller, Tengbom



Bilden blev en del av inredningen. Skarpåkerskolan, Lina Swanberg, Molly Möller och Banafsheh Nejad, Tengbom. Fotograf: Banafsheh Nejad

Under åren har en rad dialog- och analysformer vuxit fram med syfte att inhämta kunskap om olika intressenters krav och behov. Det finns en mängd metoder som på olika sätt kan underlätta, eller vara en ingång till, en fördjupad och strukturerad dialog kring vad man vill uppnå. De omfattar platsrelaterade redskap för analys som utvecklats inom miljöpsykologin och dialog- och workshopmetoder som kan användas för att lyfta fram de viktigaste frågeställningarna i visionsarbetet.

Medborgardialog – samlingsnamn för flera metoder

Medborgardialog är ett samlingsnamn för ett flertal aktiviteter där offentliga beställare med olika metoder involverar medborgarna i planeringsprocessen. Deltagarna kan vara mer eller mindre delaktiga och ha olika mycket inflytande. Det kan röra sig om att lyssna och samla in synpunkter, men även att låta medborgarna besluta i delar av processen.

”Jag vill trycka på vikten av återkoppling efter en dialogprocess där invånare har varit inblandade. Oavsett om det inte blev exakt som de efterfrågade så finns det ett stort värde att visa att de synpunkter som kommit in har tagits i beaktning.”

Sofia Wiberg, forskare, urbana och regionala studier, skolan för arkitektur och samhällsbyggnad, KTH

Här presenteras översiktligt några verktyg för dialog. De kan användas inom ramen för medborgardialogen, men också inom den interna organisationen. I litteraturförteckningen finns hänvisningar till fördjupningar för flera av metoderna – som till exempel kognitiva kartor.

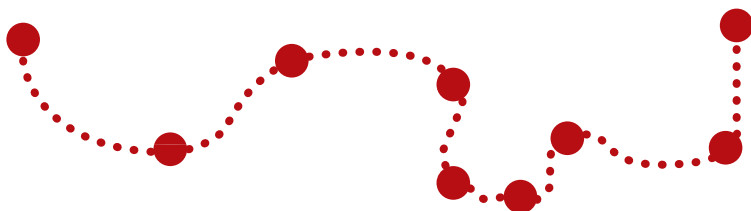
Gåturer

Gåturer har bland annat använts av Locum, som förvaltar Region Stockholms fastigheter. Syftet är att skapa diskussion kring platser genom att besöka dem enligt en noga planerad rutt med stoppunkter. Inför den förändring som en ombyggnad eller ett tillskott i ett område innebär, kan gåturen vara ett effektivt redskap för att förstå hur olika människor värderar den befintliga miljön och till exempel vilka samband som behöver stärkas eller vilka funktioner som saknas. Man kan läsa mer om detta i *Samråd & dialog – en idébok för den som ska arrangera någon form av dialog* av Suzanne de Laval.

Cafédialog

Cafédialog används för att skapa gemensamma referenser och lyfta fram kunskap på ett enkelt sätt. Metoden går ut på att man sitter i grupper runt olika bord och diskuterar en fråga per bord. Efter en viss tid byter man bord och därmed även diskussionsämne. Vid varje bord stannar en bordsvärd kvar för att ge den nya gruppen inblick i de idéer som kommit fram och de nya deltagarna får fylla på. Därigenom får man en fördjupad diskussion om varje frågeställning.

FIGUR 3. Gåturen begränsas till ett antal målpunkter



Kognitiva kartor

Kognitiva, eller mentala, kartor är särskilt användbara för att samla in kunskap om barns och ungdomars sätt att använda sin miljö. Genom att var och en gör en personlig illustration av den aktuella miljön får man reda på hur den uppfattas av individen. Samband och viktiga platser tydliggörs när till exempel en elev illustrerar hur hon eller han uppfattar sin skolgård. I *Fick du det du beställde* av Nina Ryd kan man läsa mer om kognitiva kartor.

Semantisk miljöbeskrivning

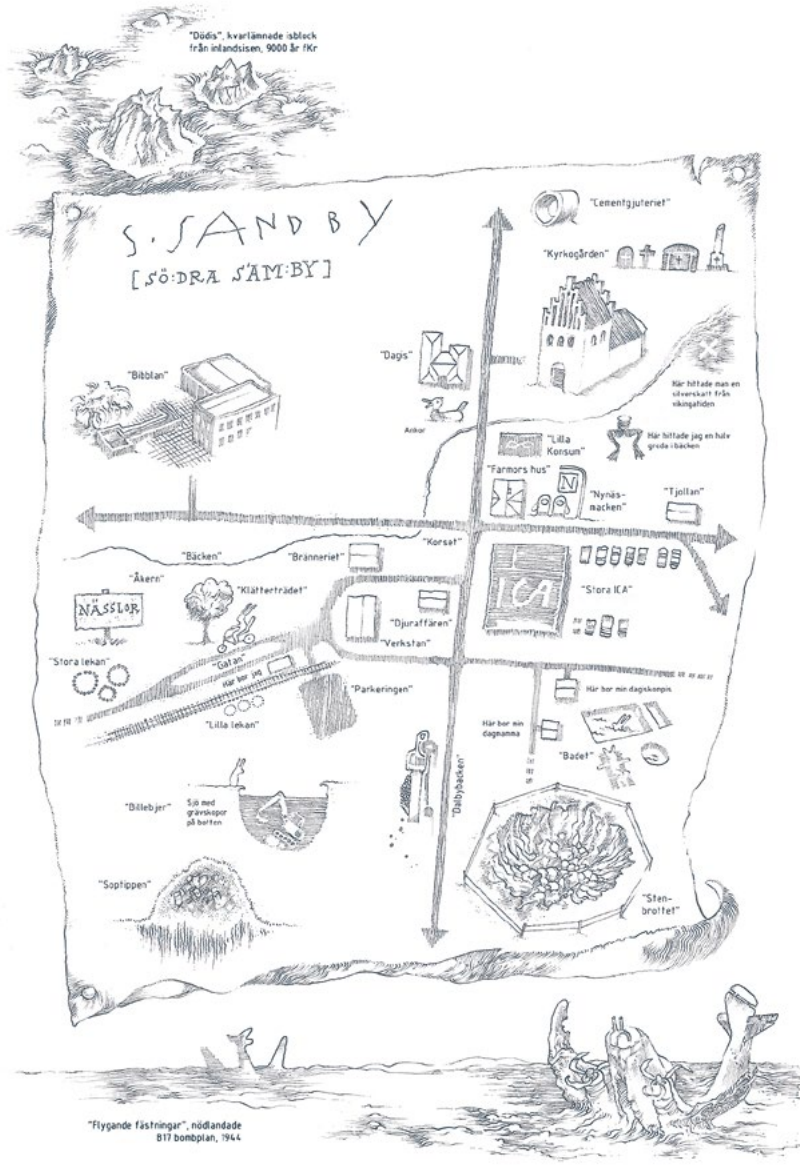
En semantisk miljöbeskrivning är ett mer generellt utvärderingsredskap för att beskriva en fysisk miljö. Deltagarna får med hjälp av ord beskriva och bedöma bilder eller fysiska modeller. Uppgiften kan till exempel vara att avgöra om en miljö upplevs som öppen eller sluten, komplex eller enkel och så vidare. Det är dock viktigt att reflektera över vilka bilder som används. Om bilderna är utvalda av någon som förordar en viss utformning blir resultatet därefter.

Designdialog

Metoden går ut på att samla berörda yrkesgrupper i ett tidigt skede och hålla en serie workshops som leds av en arkitekt. Gruppdeltagarna arbetar tillsammans för att formulera hur verksamheten ska fungera och vilka rum och platser som krävs för ändamålet. De önskemål som framkommer omsätts i skisser. Läs mer om metoden i *Dialog om verksamhetens behov* av Ann-Sofie Borglund.

”Genom att besöka referensobjekt, och titta på bilder av projekt tillsammans, kan man på ett enkelt sätt skapa gemensamma referenser. Om målet till exempel är att skapa ett varmt och inbjudande rum är det viktigt att man konkretiserar vad man menar.”

Karin Ahlén, arkitekt SAR/MSA, fastighetsutvecklare, Akademiska hus



En slags kognitiv karta som kan inspirera barn och andra att rita sin upplevelse av en miljö. Från skriften "Barndomens arkitektur" av Jens Hansson, White arkitekter.

SWOT

SWOT står för Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats (styrkor, svagheter, möjligheter och hot). En SWOT-analys är ett bra sätt att analysera sammanhanget, exempelvis en plats inför starten av ett projekt, en befintlig lokal eller en verksamhet.

Värderos/Nyttoprofil/Spindeldiagram

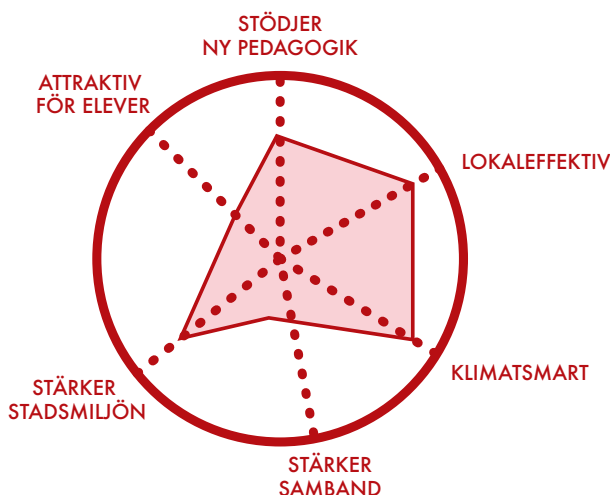
Genom att använda en nyttoprofil/spindeldiagram med parametrarna i ett projekt kan man snabbt och överskådligt skapa ett diskussionsunderlag om skillnaden mellan olika lösningar. Metoden bygger på arkitektkontoret Arkens värderos och genererar en grafisk bild för varje lösning som tydligt åskådliggör skillnaderna.

Charette

En Charette är en typ av workshop där alla viktiga intressenter i en planeeringsfråga, som tjänstemän, politiker, skolledare, skolungdomar, fastighetsägare, idrottsföreningar med flera, arbetar intensivt tillsammans för att utveckla gemensam kunskap, samsyn och visioner inför en uppgift.

VäsbyLabs i Upplands Väsby kommun är en typ av Charette med en egen metod som vunnit Nordiska Handels- och Innovationsrådets pris. Arbetet i Upplands Väsby utmynnade bland annat i ett poängsystem kopplat till kvaliteten i samband med markanvisningarna.

FIGUR 4. Exempel på spindeldiagram med viktiga parametrar för en skola



Koncept – form som kommunicerar

Ett koncept är en övergripande eller bärande idé. Då man formulerar ett koncept sammanfattar man utifrån analysen av olika förutsättningar, som programkrav, vision, budget och dialog, vad som är viktigast och unikt för projektet. Utifrån en helhetsbild är det enklare att finna lösningar på problem i projektet. Ett projekt som kommer ur en sammanvägd idé har generellt högre kvalitet än ett som är sammansatt av lösningar på en mängd enstaka problem.

Konceptet bör vara tydligt kopplat till visionen för projektet och förmedla en klar idé om platsen, det byggdas uppgift i samhället och samspelet med omgivningen.

Det finns en historia om hur arkitekten Santiago Calatrava träffade stadsarkitekten i Malmö och förklarade sin idé om Turning Torso på en servett. Hur den skisserade bilden såg ut kan de flesta säkert föreställa sig. Även om all arkitektur naturligtvis inte behöver, eller ska, vara så enkel att kommunicera som Calatravas bostadstorn, kan det vara värdefullt med en enkel visuell berättelse om det man vill åstadkomma. Berättelsen kan dock lika gärna visa det samband mellan verksamheter eller platser som det byggda kan skapa. Att kommunicera med hjälp av form är ofta viktigt i mötet med politiken och medborgarna – i dialoger och förankringsprocesser.

Satsa rätt från början

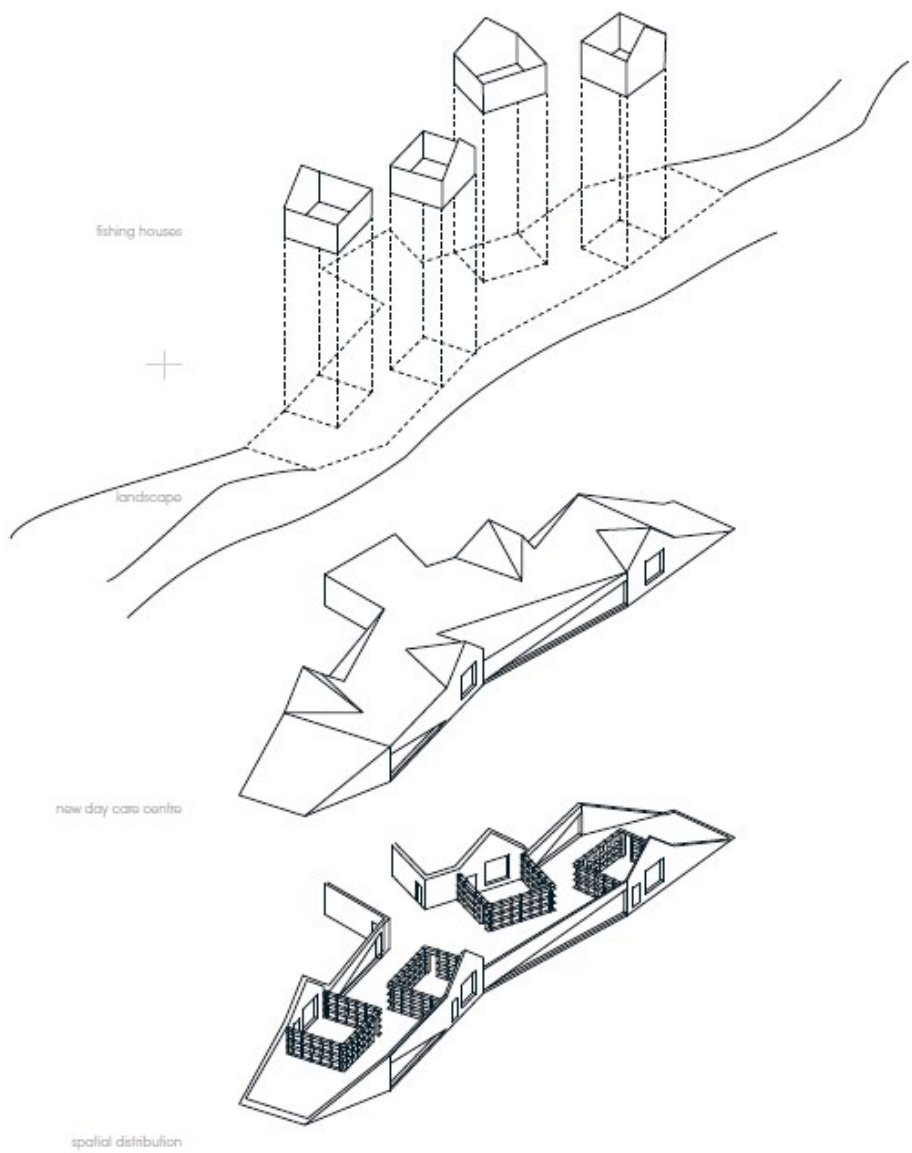
”Alla som ansvarar för att skapa framtida livsmiljöer vet idag att arkitektur inte är ett kostsamt åstadkommande av ”utseende” utan den process genom vilken man tillför värden. Kvalitet är onödigt mystifierat, vilket bara har att göra med att livsmiljövärden och människors upplevelser inte låter sig mätas endast i enheter som radas upp i kalkylblad.”

Malin Zimm, arkitekt SAR/MSA, omvärldsanalytiker, White arkitekter

I samband med att visioner, mål och syften formuleras behöver projektets nivå fastställas. Funktion, nytta, hållbarhet och attraktionskraft: alla vägval får konsekvenser för det arkitektoniska slutresultatet.

Vad får det kosta?

Kalkylen måste relateras till projektets betydelse för platsen och verksamheten. Om lokalförsörjningen är budgetstyrd blir det särskilt viktigt. Om det även finns en intäktssida är det viktigt att relatera lösningarna till denna. I kommersiella projekt är nyttan ofta kopplad till intäktsmöjligheterna. I offentliga projekt däremot har nyttan en starkare koppling till samhälls-ekonomiska effekter på lång sikt. Därför är det viktigt att vid starten av projektet analysera vilken nytta det ger och vem som därmed har intresse av investeringen liksom vilka egenskaper som bör prioriteras.



Konceptskiss som åskådliggör idén med formen på Råå förskola som ligger i sanddynorna vid havet i Helsingborg. Illustration: Dorte Mandrup Arkitekter

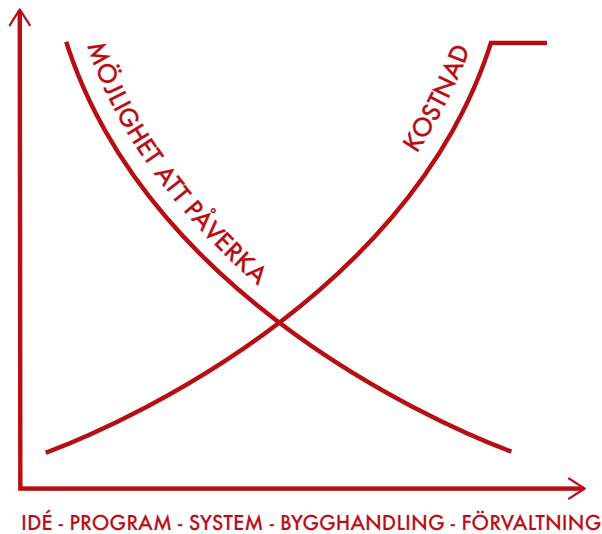
Sena ändringar blir ofta dyra. När det gäller själva byggkostnaden är det viktigt att komma ihåg att ju senare i processen ändringar görs desto dyrare blir det. Därför är det normalt bäst för den totala ekonomin att lägga ner mer resurser på planering och projektering tidigt i processen, så att det är tydligt för alla hur projektet ska utformas.

Ur ett förvaltningsperspektiv gäller den logiken i ännu högre grad. Felplanerade lokaler kostar mycket mer än själva byggproduktionen eftersom verksamhet och drift försvaras under lång tid.

Ett livscykelperspektiv på byggnaden kan leda till att man prioriterar om och tar fram nya lösningar. Det kan få stor betydelse för vilka tekniska system, material, klimatskal och så vidare som används.

Efter personalkostnader utgör lokalkostnader den största utgiftsposten i de flesta kommuner. En ny skolbyggnad innebär en hög kostnad men med funktionella lokaler som stödjer verksamheten kan man bedriva ett effektivt arbete. Det kan minska löpande kostnader.

FIGUR 5. Möjligheten att påverka minskar exponentiellt med tiden och kostnaderna ökar



Det är viktigt för alla inblandade i processen att tidigt ställa frågan: Vad har vi för svängrum? Genom att göra flera kalkyler under resans gång är det lättare att skapa en rättvisande bild av de ekonomiska ramarna för projektet.

”Det som kostar är inte det som syns. Leta inte där. Det som blir dyrt och kan äventyra ett projekt är ofta fasta förutsättningar som hamnar i konflikt med nya omständigheter, brist på handlingsutrymme och olycklig tajming.”

Andreas Palme, arkitekt SAR/MSA, Total arkitektur

Certifiering

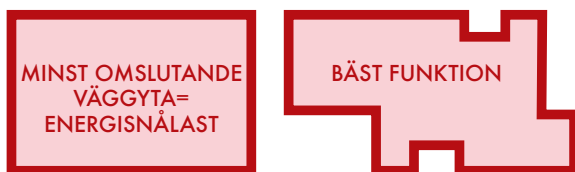
Med växande krav på kontroll av byggnaders miljöprestanda har olika system för värdering av byggnaders miljöpåverkan vuxit fram på marknaden. De används under projekterings- och genomförandeskedena för att jämföra olika lösningar och byggprodukter, ofta med målet att uppnå certifiering.

Miljöbyggnad, LEED, BREEAM eller GreenBuilding – oavsett vilket system man vill certifiera byggnaden i, krävs kunskap för att få arkitekturen att samverka med systemet och inte motverka de högt ställda kraven. Det krävs samsyn hos beställare, arkitekt och entreprenör för att tidigt välja den byggnadsteknik som passar bäst utifrån de givna förutsättningarna.

Samtidigt måste man förhålla sig till de existerande certifieringssystemen med sina styrande beräkningsmodeller. De skiljer sig delvis från varandra och kan många gånger skapa oväntade motsatsförhållanden inom projektet. Miljösystemen har framför allt fokus på tekniska hållbarhetsfrågor, men får konsekvenser för utformningen. I realiteten kan det innebära att form och funktion påverkas avsevärt av de olika certifieringssystemen – något som är viktigt att vara medveten om.

Bortsett från certifieringssystemen är utformningen och utförandet centrala för att minska miljöbelastningen. Volymuppbyggnad och planlösning har till exempel en avgörande roll för energianvändningen – men det gäller att samtidigt väga in andra prioriteringar i projektet.

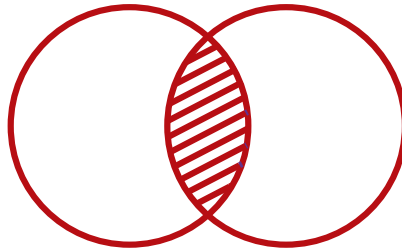
FIGUR 6. Energikrav kan ibland krocka med funktionskrav



Begreppen samnyttjande, generalitet och flexibilitet

I projektet gäller det att vända på alla stenar när det gäller samnyttjande och vinster med byggnadens lokalisering. En effektiv yt- och markanvändning är en långsiktigt verkande och relativt sett mycket betydelsefull hållbarhetsfråga. Den ställer stora krav på att hitta smarta sätt att samnyttja ytor liksom en generalitet i rummens mått, samband och relationer som gör dem flexibla och anpassningsbara för olika behov över tid.

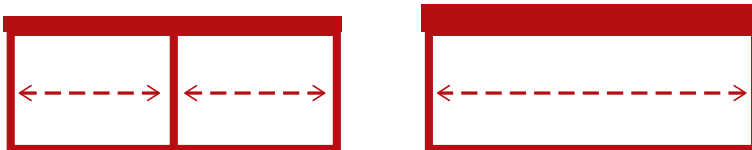
FIGUR 7. Överlappande verksamheter kan spara yta



Flexibla *eller* generella rum? Flexibilitet och generalitet förväxlas ofta men begreppen har lite olika innebörd. Generalitet innebär att man kan ändra användning över tid utan omfattande ombyggnad, medan flexibilitet tillåter enkla ombyggnader utifrån brukarnas växlande behov.

Generella lokaler kan beskrivas som rum med hög igenkänningsfaktor där vem som helst kan flytta in. Man talar om generalitet i rummens mått, samband och relationer som gör dem anpassningsbara för olika behov över tid. Generella byggnader och rum kan se olika ut men har vissa gemensamma drag av allmängiltighet och generositet. Med rejält dimensionerade bjälklag i strategiska delar av byggnaden blir lokalerna utvecklingsbara.

FIGUR 8. Ett kraftigare bjälklag ger plats för fler användningsmöjligheter





Generell arkitektur i Kville saluhall, Gustav Appell arkitektkontor. Fotograf: Åke E:son Lindman

På samma sätt kan det vara klokt att kosta på ett första våningsplan högre takhöjd så att det tillåts byta funktion över tid. Ett exempel är så kallade bokaler som finns i bland annat Rosengård i Malmö, där man från början byggt in en möjlighet att omvandla lägenheter i entréplanet till mindre näringsverksamheter.

Flexibilitet handlar om att skapa möjligheter att snabbt tillgodose växlande och ibland oväntade behov. Man skulle också kunna säga F som i flyttbara väggar. De generella rummen är oftast de som eftersöks när en ny skola ska byggas, medan flexibla lokaler kan vara fördelaktiga i kommersiella sammanhang. I ett längre perspektiv är generaliteten ofta billigare och mer funktionell än flexibiliteten.



I Rudboda skola, av Jesper Engström och Elisabet Fredriksson AIX Arkitekter, har ett generöst trapprum prioriterats. Fotograf: Peder Lindblom

”Generella byggnader som kan användas på olika sätt över tid har visat sig vara det som bäst stöttar verksamheternas ständiga förändring. Det finns en utbredd uppfattning i branschen att det är dyrt att bygga generella byggnader, trots att det finns bra exempel på motsatsen. Sett i backspegeln står sig 70-talets generella byggnader betydligt bättre än 80- och 90-talens mer skräddarsydda och är nu redo att uppgraderas för ytterligare 40 års användning.”

Linda Mattsson, arkitekt SAR/MSA, White

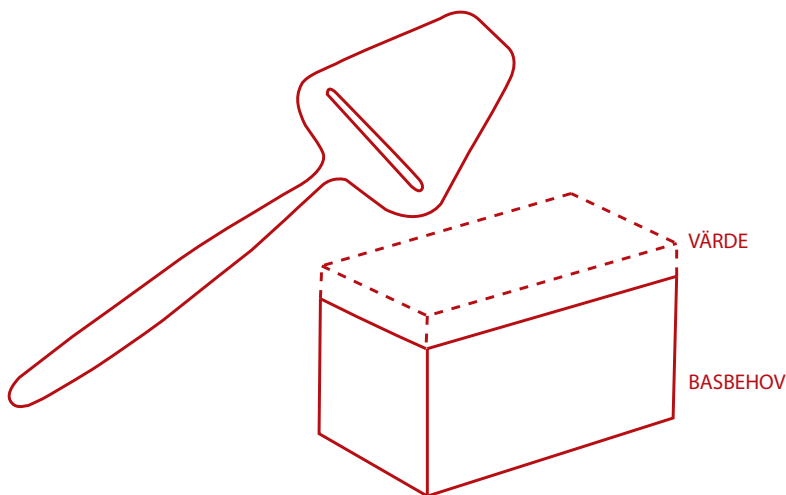
Vikten av att prioritera

Kraven är definierade och önskemålen identifierade. Vad händer nu?

”Det brukar kallas bantningsrunda – men borde kallas prioriteringsrunda. Istället för att ta fram osthyveln och hyvla av allt extra och därigenom sänka den generella kvaliteten, bör man noga överväga vad som ska prioriteras och inte.”

Karin Ahlzén, arkitekt SAR/MSA, fastighetsutvecklare, Akademiska hus

FIGUR 9. En generell kvalitetssänkning tar inte hänsyn till prioriteringar i projektet



Behov av att prioritera uppstår flera gånger under processen. Det viktiga är att inte kapa kvaliteten över hela brädet utan att noga välja vilka värden man ska prioritera. Det är också viktigt att inte glömma bort driftaspekten – annars finns risken att det som sparas in under byggtiden istället ger kostnader vid driften.

Som tidigare nämnts är de olika skedena i processen oftast alltför åtskilda. Det kan leda till att prioriteringar skjuts på framtiden tills den enda möjlighet som återstår för att minska kostnaden, är att sänka kvaliteten på de delar som ännu inte är låsta genom inköp och kontrakt. Det ger en oplanerad kvalitets-sänkning som inte utgår från de formulerade målen för projektet.



Program och planprocess

I det här kapitlet kan du läsa om vad ett program bör innehålla för att få fram projektets kvaliteter på bästa sätt. Det handlar också om kvalitetssäkring i plan- och bygglovsprocessen samt om upphandling. Rätt använd är LOU ett verktyg för att styra upphandlingen så att det du vill ha ut av projektet tillgodoses – i kapitlet kan du läsa om några olika upphandlingstyper.

Att skriva program

I programskedet formuleras vision, mål och syfte för projektet. Inom ramen för programarbetet är det därför viktigt med en grundlig genomlysning av projektets förutsättningar och en sammanställning av tidigare dialoger.

Det är i programmet som projektets övergripande kvaliteter på många sätt avgörs genom att det sammanställer och formulerar de avgörande frågorna. Nu ska input från brukarsamverkan och synpunkter från olika parter i tidigare skeden sammanställas liksom tidigare utredningar och annat underlagsmaterial. Samtidigt ska genomförbarhet vad gäller tid och övriga resurser bedömas.

Programmet definierar kvalitetsmål både på ett mer övergripande och visionärt plan och i detalj utifrån specifika förutsättningar – tid, budget, plats, lokalprogram, sambandschema och så vidare. Programarbetet bör därför delas in i olika etapper där mål, syfte och vision beskrivs i en inledande fas. Därefter slås förutsättningarna för själva uppgiften och för genomförandet fast och till sist anges mer detaljerade riktlinjer för gestaltning och rumsliga samband.

Bilden till vänster: Sundbybergs simhall, Urban Design. Fotograf: Karina Ljungdahl

Programarbetet bör vara en del av ett utvecklingsarbete för hela projektet. Det ska därför ses mer som en inledande del än en definitiv, avslutad produkt. Andra möjligheter än de som först fastställts i programmet kan uppstå efter hand, och det är viktigt att framtida utvecklingsmöjligheter inte hindras. Samtidigt är det angeläget att programmet klargör förutsättningarna och grunderna för det fortsatta projektet, så att man enkelt kan följa och förklara ändringar och vad som gett upphov till en eventuell revidering.

I ett tävlingsprogram ska bedömningskriterier ingå. Det ska alltså framgå vilka kriterier som kommer att användas för att utvärdera och jämföra tävlingsförslagen med varandra. Oftast ingår kriterierna arkitektonisk gestaltning, funktion, genomförbarhet och effektivitet vid förvaltning. För att kunna göra en bedömning utifrån kriterierna är det viktigt att programmet beskriver vilka målen är ur var och en av dessa aspekter.

En egenskap som man brukar leta efter i tävlingsförslag är utvecklingsbarhet, det vill säga att förslagets koncept är så starkt att det kan behålla sina centrala kvaliteter vid fortsatt bearbetning fram till genomförandet.

Att säkra kvalitet i plan- och bygglovsprocessen

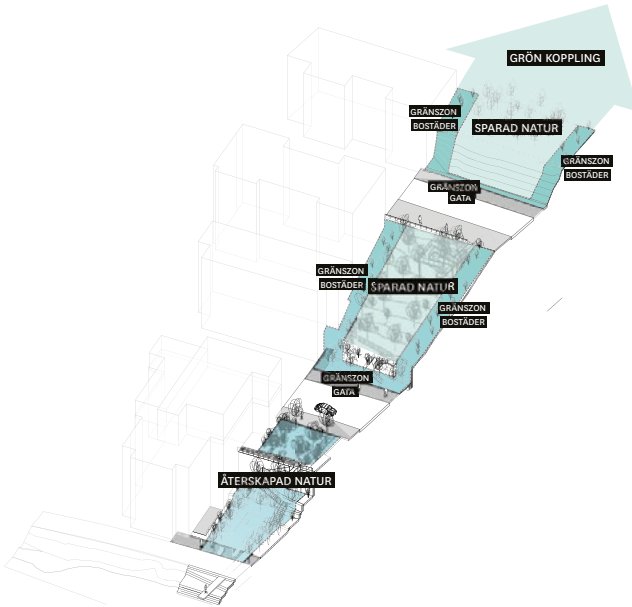
Planering handlar om att väga samman olika intressen och att hitta lösningar som många parter kan enas om.

Det är viktigt att alla potentiella konflikter mellan intressen kommer upp på bordet i tidiga skeden av planprocessen så att de kan beaktas och hanteras i genomarbetade helhetslösningar. Det är inte bara plan- och bygglagen som styr dessa processer, även miljöbalken har stor betydelse. Om kommunen äger mark kan man skapa förutsättningar för värde och kvalitet genom att arbeta med markanvisningsprocessen.

Den interna organisationen i en kommun kan se olika ut beroende på storlek och organisationsform. En så enkel sak som hur man sitter i förhållande till varandra kan spela stor roll inom ramen för en planprocess. Samtliga berörda måste delta på möten så att avgörande frågor kan besvaras och styrande beslut om möjligt fattas direkt. Det är viktigt med gemensamma rutiner och checklistor.

Projektgrupp

Om det inte redan finns en given projektorganisation för nya detaljplaner i kommunen, bör beställaren se till att representanter för relevanta enheter och förvaltningar finns med på varje möte. Det kan röra sig om frågor om trafik, grönstruktur eller andra parametrar som är avgörande för projektet. Om en stadsarkitekt är engagerad i projektet bör denne självklart delta i möten i det tidigaste skedet. Ibland upplever beställare inom kommunen att deras projekt inte får lika hög prioritet som externa projekt.



Exempel på illustration som lämpar sig i ett gestaltningsprogram. Åsa Myhr, Jenny Andersson och Nejra Lagumdzija, Tengbom.

”Syftet med möten är att skapa en gemensam bild av en fråga, men också att kunna fatta beslut. Givetvis kan det röra sig om komplexa frågor som måste studeras vidare, men det är då viktigt att reda ut vilka underlag som behöver tas fram, hur frågan ska beredas och var/när ska beslut tas. Prioritera det som uppfattas som knäckfrågor. Upprätta en gemensam beskedstidplan.”

Andreas Palme arkitekt SAR/MSA, Total arkitektur

Gestaltningssprogram

Gestaltningssprogram bör användas för att beskriva viktiga kvaliteter eller betydelsebärande detaljer i ett projekt. Det kan bidra till ett incitament att ta ställning till avgörande gestaltningsfrågor tidigt i projektet. I vissa kommuner används nästan alltid kvalitets- eller gestaltningsprogram för att styra större projekt. Det finns stor frihet i hur dessa program kan utformas och det är viktigt att beställaren ser till att de avgörande frågorna behandlas i dokumentet. Gestaltnings- och kvalitetsprogram kan med fördel användas för att beskriva avvägningar och ställningstaganden i projektets tidigaste skeden. På så sätt kan dokumentet fungera som ett stöd i förankringsprocessen.

Designmanual och förvaltningsprogram

Designmanual eller förvaltningsprogram är andra typer av styrande dokument som kan tas fram separat eller som komplement till ett gestaltungsprogram. Det är mer detaljerade dokument som beskriver vilka lösningar som förespråkas i olika delar av projektet – och varför. En designmanual kan till exempel beskriva idén om inredningen till en ny skola och peka på vilka produkter, material och färger som ska användas vid framtida inköp och renoveringar. Förvaltningsprogram tas oftast fram vid om- och tillbyggnad av äldre fastigheter för att säkerställa kvaliteten om tillägg och förändringar behöver göras under driftperioden.

Detaljplan och bygglov

Detaljplan och bygglov är de formella styrmedlen som kommunen i egenskap av myndighet (till skillnad från kommunen som beställare) – använder för att säkra kvaliteter. I planarbetet ligger fokus på att jämka samman enskilda och allmänna intressen. I bygglovet kontrolleras att projektet går i linje med detaljplanen. Vilken detaljeringsgrad en detaljplan har varierar från projekt till projekt och från kommun till kommun. Det är av stor vikt att tänka igenom vilka kvaliteter som behöver säkras i detaljplanen och vilka man kan vänta med till bygglovet.

Styrd markanvisning

När kommunen säljer sin egen mark vid så kallad markanvisning finns stora möjligheter att styra kvaliteten. Varje kommun som arbetar med markanvisningar ska enligt lag ha riktlinjer för dessa. Kommunen behöver inte sälja till högstbjudande utan kan i bedömningen av anbud också väga in egenskaper som kvalitet och hållbarhet.

Metoden för att utvärdera kriterierna måste uppfattas som trovärdig av anbudsgivarna. Det är också viktigt att metoderna är lämpliga för att utvärdera de effekter som efterfrågas.

Dessutom bör det finnas en metod för uppföljning, för att se till att åtagandena i exploateringsavtal fullföljs. Även sanktionsmöjligheter kan behöva övervägas. Kommunen bör också samordna bygglovet och slutsamrådet med villkoren i exploateringsavtalet.

I vissa kommuner, däribland Uppsala och Örebro, tillämpas ett förfarande där köpet av mark inte går igenom förrän bygglovet är beviljat – ett effektivt sätt att garantera att förslaget från planskedet inte förvanskats. I Upplands Väsby används ett poängsystem kopplat till kvalitet. Poängen innebär avdrag på markpris och sätts utifrån fastställda kvalitetskriterier.

Studieresa

En studieresa med projektgruppen och eventuellt andra berörda i planskedet kan ge klarhet och samsyn kring val av material och byggnadsdelar, särskilt då planen väntas bli detaljstyrande. Därigenom kan kontroversiella frågor belysas tidigt och beställaren sparar tid och pengar.

”Vi ritade flerbostadshus i tegel, efter önskemål från vår beställare som ville ha underhållsfria fasader, i en kommun där stadsarkitekten ansåg att den nya stadsdelen i första hand skulle ha putsade fasader. Efter en dags studiebesök i ett antal nya bostadsområden kunde vi enas kring en kompromiss där husen uppfördes i ljust enhetligt tegel.”

Camilla Järmed, arkitekt SAR/MSA, Tengbom

Upphandling

En stor del av det som byggs består under lång tid och utgör samhällets gemensamma resurser liksom en betydande del av livsmiljön för de flesta av oss. Den offentliga upphandlingen bör därför ses som ett sätt att skapa så stora värden som möjligt.

Debatten i byggbranschen har till stor del handlat om att reducera kostnader, mindre om att ta till vara alla de värden (som kunskap och innovation) som skapas i processerna. Det är därför viktigt att använda upphandlingsmetoder som stöder innovation och utveckling.

”Om man tänker att man anlitar en arkitekt, istället för att upphandla honom eller henne, ger det en bättre bild av vilken typ av relation man vill ha till varandra. En relation byggd på förtroende och kontinuitet”

Örjan Wikforss, professor och arkitekt SAR/MSA, Arkitekturanalys

Hur används arkitektens kompetens bäst?

I sin utbildning och sitt yrkesliv tränas arkitekter i att väga samman funktion, estetik, platsens förutsättningar med mera och utifrån detta gestalta förslag till byggnader, platser och rum. De lär sig också att lyssna in beställarens uttalade och uttalade önskemål och behov. Därmed får de ett helhetsperspektiv på processen.

Det finns arkitekter som har kompetens inom processledning och programskrivning. De kan ge stöd i processen redan innan beställaren genom upphandling bestämmer vilka konsulter som ska anlitas för projektering.



En 3D-bild kan visa vilka kvaliteter som man vill uppnå. Sundbybergs simhall, Urban Design.

Många arkitekter är skickliga på att gestalta och visualisera idéer vilket gör det lättare att diskutera projekten i tidiga skeden. I samband med detaljplane-process och bygglovshantering behövs drivna och lyhörda arkitekter som kan övertyga om projektens kvaliteter och förklara dem i ord och bild för politiker och allmänhet. Beställaren ska kunna förvänta sig att arkitekten kan förklara på vilket sätt de lösningar som föreslås stödjer visionen. Detta är särskilt viktigt när projektet drabbas av besparingar, då det kan påverka beställarens prioriteringar.

Även om en del arkitekter inriktar sig på olika skeden, vill ändå de flesta följa ett projekt från ax till limpa. Det leder oftast till högre kvalitet i resultatet eftersom möjligheten att behålla idén/konceptet intakt är större. Om arkitektkontoret visat prov på att bemästra alla skeden, bör beställaren säkerställa att det deltar under hela processen. Även om arkitekten eller arkitekterna saknar kompetens att projektera i de sista skedena av projektet kan avtalen skrivas så att de tas med som ett rådgivande stöd. Arkitekter med erfarenhet från byggprocessen kan fungera som generalkonsulter.

Smart upphandling av arkitektur

Upphandling av arkitekt- och andra konsulttjänster handlar lika mycket om att definiera vilka kompetenser som behövs som att skapa ett förtroende på marknaden för den upphandlingsprocess man tillämpar.

”För oss är det mer relevant att titta på värdet som arkitekten skapar i relation till hela arvodet än pris per timme. I det värdet ingår egenskaper som social kompetens och förmågan att kunna kommunicera budskap.”

Daniel Markström, arkitektur- och projektchef, Humlegården

Lika viktigt som att upphandlingen är formellt riktig, är det att skapa ett förtroende för att upphandlingsprocessen är transparent och kompetent utförd.

Om leverantörerna har förtroende för att beställaren försöker göra en så kompetent upphandling som möjligt är risken mindre att man börjar leta fel och brister i upphandlingen. Då kan beställaren också fokusera på att hitta den rätta samarbetspartnern för det specifika projektet och projektorganisationen.

”Det ställer stora krav på den upphandlande myndigheten att beakta kvalitet, såsom gestaltning, livscykelkostnader, kompetens och erfarenhet, istället för att bara fokusera på lägsta pris i syfte att minimera risken för överprövning. Är kraven rimliga och står de i proportion till föremålet för upphandlingen? Är utvärderingen beskriven på ett tydligt och förutsägbart sätt?”

Rita Geordiadis, jurist, Sveriges Arkitekter

Upphandlingen av tjänster och entreprenader i byggprojektet är viktig för att säkra de kompetenser och resurser som behövs. Upphandlingar måste inordnas i och korrespondera med hela processen och projektet. Frågor som handlar om syftet med upphandlingen, när den ska göras och hela projektets process och organisation behöver utredas tidigt. Till exempel påverkar valet av entreprenadform vilken kompetens och resurs som projekteringsorganisationen behöver.

Den tjänst som ska levereras i en arkitektupphandling kan inte beskrivas med samma precision som en vara. Tjänsten är ännu inte utförd och den upphandlande myndigheten måste göra en bedömning av leverantörens förmåga och kompetens att tillhandahålla den önskade tjänsten. Trots det händer det ofta att den upphandlande myndigheten använder priset som enda tilldelningskriterium. Det förekommer också att tilldelningskriterierna är så generella när det gäller kompetens och erfarenhet att i princip alla leverantörer får likvärdiga bedömningar. Detta leder till att priset, även i upphandlingar där man säger sig bedöma kompetens och förmåga, får en avgörande betydelse.



Samma uppgift kan lösas på olika sätt. Tävlingsförslag för kommunhus i Lund, FOJAB Arkitekter, Henrik Jais-Nielsen & Mats White Arkitektkontor samt Malmström & Edström Arkitektkontor.



Tävlingsförslag för kommunhus i Lund (Kristallen), Christensen & Co. Arkitekter.

En projektuppgift kan lösas på många sätt och till varierande kostnader. Ett sätt för en offentlig beställare att utvärdera olika lösningar är att anordna en projekt- eller idétävling.

”En populär föreställning är att det bara finns en given lösning på ett problem – ungefär som när man lägger ett pussel. Genom att ta del av resultaten av en projekttävling kan man tydligt se hur samma problemställning blir löst på en mängd olika sätt”

Karin Ahlzén, arkitekt SAR/MSA, fastighetsutvecklare, Akademiska hus

LOU

Lagen om offentlig upphandling (LOU) kom till för att öka transparensen i offentliga upphandlingar och för att göra det möjligt att använda skattemedel på det sätt som ger störst samhällsnytta. Men LOU upplevs ofta som snårig och svårt att följa. Därför används inte alla de möjligheter som finns i lagen för att åstadkomma kvalitetsinriktade köp av tjänster av de upphandlande myndigheterna.

Pris och kvalitet

Den enda grunden för utvärdering av anbud i en upphandling ska vara bästa förhållandet mellan pris och kvalitet enligt lagstiftningen. Det är just hur kvalitet ska utvärderas som kan upplevas som svårt. Men när det gäller konsulttjänster behöver det inte vara komplicerat att värdera kvaliteten i form av kompetens och förmåga. Det viktiga är att den upphandlande myndigheten är transparent i sitt tillvägagångssätt och har kompetens att göra bedömningar i sin utvärdering. Det är viktigt att komma ihåg att det är fullt möjligt att ta stöd av konsulter, som beställaren har förtroende för, i dessa processer för få kvalitativa utvärderingar. Precis som vid en anställning borde det vara självklart att myndigheten intervjuar intressanta anbudsgivare i större offentliga upphandlingar och i samband med ramavtal.

Det finns många sätt att handla upp på

Det finns många olika sätt att handla upp på och det är viktigt att välja en metod som passar i varje specifikt projekt. Den vanligt förekommande metoden öppen upphandling är som regel ganska oprecis och administrativt betungande. Ofta har beställaren mycket att vinna på att i större utsträckning använda sig av selektiva upphandlingsförfaranden, ha intervjuer under upphandlingarna samt att utnyttja möjligheterna med de nya upphandlingsförfarandena LOU 2017. Läs mer om dessa nedan.

Att försöka begränsa antalet anbudsgivare genom höga kvalificeringskrav kan ofta leda till ett smalt urval av konsulter med likartad kompetens istället

för en spännvidd av olika team. Den som upphandlar behöver vara klar över vilka egenskaper som eftersöks. Det går lika bra att fråga efter kreativitet, engagemang och utvecklingsförmåga som lång erfarenhet.

LOU stödjer utveckling och ökad kvalitet

Inför revideringen av LOU 2017 fanns målsättningar inom EU-samarbetet att förbättra lagstiftningen. För att nå målen gjordes flera förändringar i EU-direktivet som nu också finns i svensk lag.

Några av målsättningarna i EU-direktivet var:

- ✦ Ge stöd för att nå målen i Europastrategin 2020 för smart och hållbar tillväxt för alla.
- ✦ Ge små och medelstora företag bättre tillgång till den europeiska marknaden samt att den offentliga upphandlingen ska stödja gemensamma samhällsmål bättre.
- ✦ Ge upphandlande myndigheter större möjlighet att välja ett upphandlingsförfarande enligt vilket förhandlingar kan föras.
- ✦ Uppmuntra och underlätta en ökad inriktning mot kvalitet i den offentliga upphandlingen.

Nedan beskrivs exempel på lämpliga upphandlingsförfaranden för konsulttjänster.

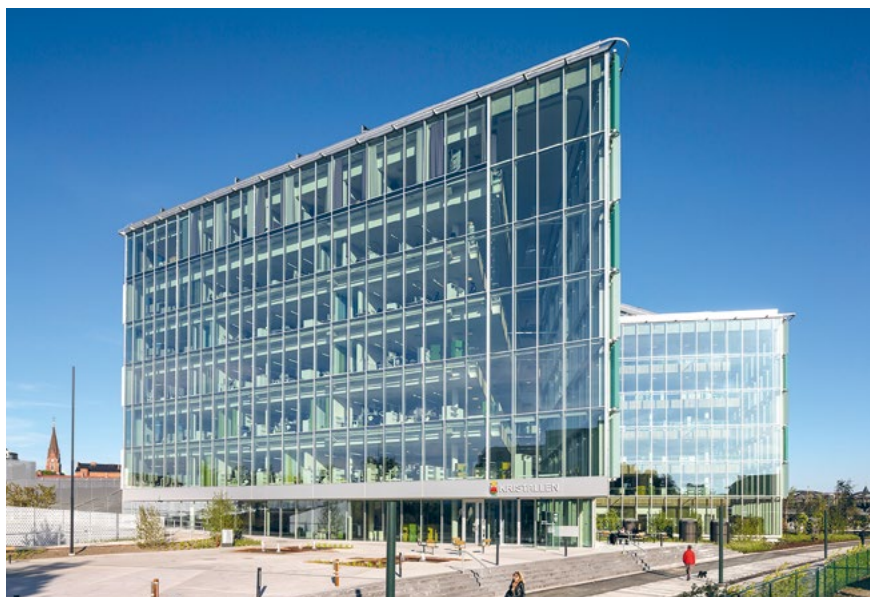
Tidig dialog vid upphandling

Den nya lagstiftningen trycker på betydelsen av tidiga dialoger i en upphandling. Dialogen kan föras redan innan upphandlingen formellt annonseras. Genom en tidig dialog med leverantörer av konsulttjänster, är det möjligt att ta reda på vad marknaden kan leverera och vilka kompetenser det är lämpligt att fråga efter. Den enda egentliga restriktion som finns är att dialogen inte får leda till hinder för konkurrensen. Beställaren får exempelvis inte anpassa upphandlingen så att bara ett fåtal konsulter kan komma i fråga.

Vid en tidig dialog kan den upphandlande myndigheten, förutom att ta reda på hur marknaden ser ut, få in reaktioner på det föreslagna upphandlingsförfarandet. Den tidiga dialogen kan också skapa ett förtroende hos konsulterna om att myndigheten har höga ambitioner med sin upphandling.

Förhandlat förfarande med föregående annonsering och konkurrenspräglad dialog

För att möjliggöra att upphandlingsunderlagen blir ännu bättre hos de upphandlande myndigheterna, ger LOU 2017 också utrymme för utveckling av anbud och förhandlingar under själva upphandlingsfasen. Både förhandlat förfarande med föregående annonsering och konkurrenspräglad dialog är upphandlingsformer där både dialog och förhandling är tillåtna. Dessa former kan enligt lagstiftningen bland annat användas när:



Det färdiga kommunhuset Kristallen i Lund, Christensen & Co. Arkitekter. Fotograf: Adam Mørk

- › Den upphandlande myndighetens behov inte kan tillgodoses utan anpassning av lättillgängliga lösningar.
- › Upphandlarens behov inbegriper formgivning eller innovativa lösningar.

Avsikten med förhandlingen är att förbättra anbuderna så att det är möjligt att erhålla tjänster ”perfekt anpassade” till myndighetens behov. Förhandlingen får avse till exempel kvalitet, sociala, miljömässiga och innovativa egenskaper.

I konkurrenspräglad dialog (KPD) avses en mer fördjupad process än den som beskrivs under rubriken Tidig dialog vid upphandling. För upphandling av konsulttjänster kan detta upphandlingssätt innebära att konsulterna själva är med och bidrar till att formulera själva uppdraget, som till exempel ett program för en förstudie. Då bör en ersättning utgå till deltagande konsulter. Denna form av upphandling är än så länge relativt oprövad.

Innovationspartnerskap

Innovationspartnerskap är en helt ny upphandlingsform. Skillnaden mot konkurrenspräglad dialog är att olika innovativa lösningar kan utvecklas under upphandlingen, inte bara förutsättningar och villkor för det kommande kontraktet.

Innovationspartnerskap ska tillgodose behovet av att utveckla en innovativ vara, tjänst eller byggentreprenad och efterföljas av ett inköp av densamma. Ingen separat upphandling för att förvärva den utvecklade tjänsten, byggentreprenaden eller varan behövs alltså.

Innovationspartnerskap är attraktivt både för den som upphandlar och för konsulterna eftersom målet med utvecklingsfasen under upphandlingen faktiskt är att komma fram till en tjänst eller produkt som myndigheten kan förvärva och som inte tidigare funnits på marknaden.

Projekttävling

En projekttävling är att likna vid ett upphandlingsförfarande och regleras i LOU. Projekttävlingen är ett sätt att både handla upp en arkitekt eller ett team av konsulter och en specifik lösning i en och samma process. Processen för en tävling följer en praxis som utvecklats under många år med branschgemensamma tävlingsregler att utgå ifrån. Det skapar utrymme för ett programarbete där det finns möjlighet att skapa samsyn inom projektet, en skissprocess där olika lösningar prövas och slutligen ett juryarbete där en vinnare utses. Alla dessa steg tillför kunskaper och ger möjlighet att lyfta in olika infallsvinklar och parametrar som är avgörande för att kunna förverkliga det tänkta projektet.

Tävlingar kan användas både för små och stora projekt, för stadsbyggnadsuppgifter såväl som för enskilda byggnader. Projekttävlingar kan vara inbjudna, det vill säga föregås av en prekvalificeringsfas, eller allmänna. Allmänna tävlingar är öppna för alla, medan de inbjudna riktar sig till konsulter med en viss erfarenhet. I prekvalificeringen är det precis som i andra upphandlingar viktigt att veta vad konsulterna ska vara bra på innan inbjudan går ut.

En idéävling gör det möjligt att betala för förslag på olika lösningar, men till skillnad från projekttävlingen ger den inte en möjlighet att handla upp fortsatta konsulttjänster.

Parallellt uppdrag

Ett parallellt uppdrag är en uppdragsform som är vanlig inom privat sektor. Uppdraget kan formuleras likadant för alla deltagare eller istället handla om att utreda olika lösningar. Parallella uppdrag kan inte handlas upp inom ramen för LOU. Däremot kan olika konsulter ges möjlighet att skissa på förslag som ett led i en upphandlingsprocess med ett selektivt förfarande.

Andra lösningar som liknar den privata sektorns parallella uppdrag är att göra en specifik upphandling för ett skissuppdrag som tilldelas flera konsulter som därmed kan leverera varsin skiss. Det krävs dock särskild eftertanke för att utforma upphandlingen, så att det skapas förutsättningar för att kunna handla upp fortsatta konsulttjänster efter avslutat skissarbete.

Avtal

Avtal med en konsult handlar om att konsulten ska ta fram underlag och handlingar för en kommande entreprenad. Många frågor som kommer att ha stor betydelse för projektet både under entreprenaden, men också under den kommande förvaltningen, avgörs under projekteringen. Det är därför viktigt att avtalet mellan projektör och beställare bygger på förtroende och förståelse för varandras utgångspunkter och mål. Själva upphandlingsfasen som beskrivs i föregående kapitel handlar om att göra bedömningar om det finns förutsättningar för ett gott samarbete.

Under projekteringsfasen handlar det om att utveckla kunskap och förståelse i projektet, vilket båda parter har ansvar för. Det standardavtal som gäller för konsulttjänster, ABK09, bygger på denna ömsesidiga strävan och är konstruerat så att ansvarsfördelning, rättigheter och betalningsmodeller på ett rimligt sätt är fördelat mellan parterna.

Ofta kontrakteras en konsult eller konsultteam för ett specifikt projekt. Uppdragsgivaren kan välja hur ansvaret ska fördelas mellan parterna. Viktigt är att vara tydlig med hur samordning och ledning av projektet ska ske. Beroende på uppdragsgivarens egen kompetens och resurs kan projektledningen finnas internt eller utföras av en konsult. En bra utgångspunkt för relationen är att beställaren tänker att konsulten ska vara den ”förlängda armen” i projektet som ska hjälpa till att förverkliga behov inom ramen för de resurser som finns till förfogande.

Ramavtal

Det är vanligt att beställaren vill ha ett antal arkitekter eller konsulter avtalade till att kunna utföra en rad olika projekt under en period, så kallade ramavtal. Inom ett ramavtal finns det möjligheter att bygga upp kunskap och erfarenheter till exempel om kommunens förutsättningar och målsättningar. Uppdragsgivaren kan ropa av, det vill säga ge uppdrag åt, konsulter inom ramavtalet vartefter behov uppstår.

Det finns olika modeller för att ropa av konsulter i ett ramavtal och de kan även kombineras på olika sätt. En rangordning är en vanlig men lite stum metod. Den innebär att beställaren alltid i första hand vänder sig till den konsult som står överst på rangordningslistan. Denna metod passar sämre när beställaren har olika typer av uppdrag inom ramavtalet och vill utnyttja de avtalade konsulternas olika profil eller kompetens. En fördelningsnyckel som gör det möjligt att välja konsult är då att rekommendera. Förnyad konkurrensutsättning inom ramavtalet är också möjlig. Denna konkurrensutsättning kan arrangeras så att den fokuserar på kompetens och förmåga att lösa den specifika uppgiften, genom till exempel att ges möjlighet att skissa. En upphandlande myndighet bör inte göra ramavtalet så omfattande att de inte har möjlighet att också använda sig av andra konsulter till exempel vid uppdrag som kräver specifik kompetens.



Genomförandet

- projektering och entreprenad

När man bestämmer entreprenad- och genomförandeform hänger mycket på erfarenheten hos beställaren, vilken kompetens den egna organisationen har samt projektets storlek och komplexitet. Olika former ger beställaren olika mycket stöd och har utvecklats för att passa projektets förutsättningar.

Entreprenadformer kan, och bör, beskrivas utifrån juridik och avtal men det behövs samtidigt en förståelse för vem som tar risk och ansvar för de olika delarna av projektet. I kapitlet diskuteras entreprenaden utifrån branschens terminologi, parternas roller och avtal. Det reder också ut vad som är entreprenad- och vad som är genomförandeformer och beskriver hur de kan användas för att ge beställaren största möjliga nytta och stöd.

Erfarna beställare vittnar samfällt om att lyckade projekt inte är stafettlopp utan en kontinuerlig process. Revideringar utifrån kostnad och tid sker kontinuerligt och oväntade situationer uppstår alltid. Då är det värdefullt att kunna diskutera vad som ska prioriteras för att grundtanken ändå ska bestå.

”Styrdokument som försöker beskriva uppsatta mål och värderingar i all ära. Den röda tråden i projekten utgörs av människor. Om beställaren, arkitekten och projektledningen medverkar genom hela projektet finns goda förutsättningar för ett lyckat slutresultat.”

Daniel Markström, arkitektur- och projektchef, Humlegården

Bilden till vänster: Inredning i Kristallen, White arkitekter Åsa Haremsst och Maeva Chardon.
Fotograf: Ole Jais

Projektledarens roll

Hur ser den interna organisationen ut? Erfarna beställare släpper helst inte ifrån sig ägandeskapet i viktiga frågor. Men om man behöver stöd i processen är det klokt att anlita en engagerad projektledare.

Projektledaren kan liknas vid en moderator. Oavsett om personen finns internt i organisationen eller kommer utifrån, behöver det vara någon som projektdeltagarna kan känna förtroende för och som kan moderera dialogen mellan deltagarna. Om processen betraktas som en form av problemlösning snarare än ett projekt som ska administreras snabbt och effektivt, är chanserna att resultatet blir lyckat större.

”Den som leder projektet måste förstå att alla beslut fattas med ett visst mått av osäkerhet inbyggt. Man kan aldrig skaffa sig uttömmande kunskap om allt. Genom att ta risker har man också möjlighet att skapa projekt som blir värdefulla och som tänker nytt.”

Örjan Wikforss, professor och arkitekt SAR/MSA, Arkitekturanalys

Relationen mellan beställare och projektledare bör byggas på tillit – och chanserna att projektet blir lyckat beror på om projektledaren förstår visionen och vilka kärnvärden som beställaren vill uppnå.

”Dialogen och relationen är det viktiga för oss – vi vill ha ett gott samarbete baserat på respekt och förståelse. Beställaren ska kunna lita på att vi ser ut med kunskap och argument för att driva projektet i en positiv riktning”

My Svedlund, affärsenhetschef, Forsen Projekt

En extern projektledare bör handlas upp med samma omsorg som övriga konsulter. Det är naturligt att projektledarens yrkesutbildning påverkar vilken profil han eller hon har i projektet. Det är viktigare att hitta en person som verkligen passar för uppgiften, utifrån de specifika förutsättningar som finns i projektet, än att hitta firman eller personen som har genomfört ett mycket stort antal projekt av ett visst slag. I upphandlingen kan det vara fördelaktigt att spalta upp vilken hjälp man behöver och när.

”Jag skulle önska att man hade en större spridning mellan timpriserna för att öka förståelsen för att det man köper är helt olika tjänster. Ett högt timpris för en senior projektledare som kanske bara kommer in några timmar och drar upp riktlinjer samt agerar rådgivare är rimligt. De juniora medarbetarna som debiterar flest timmar behöver inte ha samma arvode.”

My Svedlund, affärsenhetschef, Forsen Projekt

Om projektledaren agerar byggherreombud inom ramen för till exempel en CM-entreprenad (Construction Management) är det viktigt att fundera på hur avtalet ska ingås. Vissa menar att risktagande är det enda incitamentet som verkligen skapar förutsättningar för att alla parter ska bidra på rätt sätt i projekten. Läs vidare under rubriken *CM-entreprenad*.

Avtal och ersättningsformer

Som framgår av följande kapitel är det avtalets innehåll som avgör entreprenörens åtagande.

ABK och AB

Det finns olika typer av branschöverenskomna avtal som man använder sig av. När man kontrakterar konsulter använder man allmänna bestämmelser för konsultuppdrag (ABK) och för entreprenörer allmänna bestämmelser för byggnads-, anläggnings- och installationsentreprenader (AB). Dessa avtal reglerar förhållandet och ansvarsfördelningen mellan leverantör och beställare. Ibland talar man om att de två olika kontraktsformerna skapar olika kulturer i relationen mellan parterna i ett byggprojekt. Det är viktigt att vara medveten om dessa mekanismer. Att fråga *”var gör leverantören sin affär?”* och *”vilka är våra gemensamma intressen?”* ger oftast ledtrådar till vilka punkter i ett kontrakt man måste vara särskilt uppmärksam på.

Entreprenadformer och definitioner

De två huvudvarianterna av entreprenadformer är utförandeentreprenad och totalentreprenad men det är vanligt att entreprenaden benämns utifrån hur den genomförs eller handlas upp. Det flitigt använda begreppet generalentreprenad är ingen entreprenadform utan en upphandlingsform.

Den stora skillnaden mellan en utförandeentreprenad och en totalentreprenad är avtalsformen – allmänna bestämmelser för byggnads-, anläggnings- och installationsentreprenader (AB) eller allmänna bestämmelser för totalentreprenader (ABT). Avtalen avgör vem som projekterar och ansvarar för förfrågningsunderlaget och bygghandlingen och vad som beställs av entreprenören. I totalentreprenaden tar entreprenören över projekteringen i samband med förfrågningsunderlaget medan utförandeentreprenaden innebär att beställaren tar ansvar för alla ritningar. En totalentreprenad kallas ibland funktionsentreprenad men det begreppet omfattar egentligen mer eftersom det man beställer kan tolkas som funktioner istället för en specifik utformning.

CM-entreprenad och partnering brukar framhållas som två olika sätt att lösa en osäkerhetsproblematik. Sveriges Byggindustrier (BI, bransch- och arbetsgivarorganisation för bygg-, anläggnings- och specialföretag) har arbetat med att lyfta fram partnering medan CM-bolagen, som bland annat företräder stora projektledningsföretag, talar sig varma för CM-entreprenad som den främsta genomförandeformen för stora projekt med inbyggd riskproblematik. Det gäller alltså att välja den form som bäst motsvarar kunskapen och resurserna hos beställaren, projektets budget och tidplan. Den centrala frågan att ställa sig är: *var ska risk och ansvar läggas?*

”Det viktigaste är att man väljer en genomförandeform som passar i det specifika fallet. Frågan måste ställas utifrån projektets mål, tidplan och komplexitet. Beställarens erfarenhet och kompetens spelar också stor roll, och i praktiken även marknadsförutsättningarna.”

Anna Kadefors, professor i fastighetsförvaltning på KTH

Genomförandet omfattar kombinationer av de olika entreprenad-, upphandlings- och samverkansformer som beskrivs i kapitlet, även om CM-entreprenad ibland beskrivs som en genomförandeform. Definitionerna är inte absoluta och varierar, delvis beroende på vilken förklaringsmodell man väljer.

”Genomförandeformen brukar definieras som kombinationen av entreprenadform (utförande- eller totalentreprenad), upphandlingsform (öppen, förhandling eller selektiv), ersättningsform (fast pris, löpande räkning, incitament), och samverkansform.”

Anna Kadefors, professor i fastighetsförvaltning på KTH

Den indelning i underrubriker som följer i nästa kapitel baseras på Håkan Bjerles kategorisering (se figur nedan).

FIGUR 10. Illustration baserad på figur i Håkan Bjerles bok Partnerskap (något modifierad)

ENTREPRENAD			
ENTREPRENADFORMER	UPPHANDLINGSFORMER	ERSÄTTNINGSFORMER	SAMVERKANFORMER
UTFÖRANDEENTREPRENAD (AB 04)	GENERALENTREPRENAD	FAST PRIS	RAMAVTAL
TOTALENTREPRENAD (ABT 06)	DELAD ENTREPRENAD	MÄNGDKONTRAKT (Å-PRIS)	PARTNERING/ SAMVERKAN
	SAMORDNAD GENERALENTREPRENAD	LÖPANDE RÄKNING	CM-ENTREPRENAD
		RIKTKOSTNAD MED INCITAMENT (EV MED FAST DEL)	



Exempel på projekt utfört med utförandeentreprenad. Brinkåsen psykiatri, Sven Magnus Sjögren, Sjögren Arkitekter. Fotograf: Åke E:son Lindman

Utförandeentreprenad på färdiga handlingar

Utförandeentreprenad med upphandling av entreprenör på färdiga handlingar innebär att beställaren ansvarar för och handlar upp projekteringen. Entreprenören ska utföra det som anges i kontraktshandlingar där ritningar och beskrivningar ingår. Det innebär att beställaren tar det fulla ansvaret för att projekteringen är ändamålsenlig. I en utförandeentreprenad är projekteringshandlingarna omfattande. Det gör att entreprenörens anbudsarbete blir mindre än i totalentreprenaden vilket i sin tur medför att fler kan lämna anbud. Ur ett livscykelperspektiv kan utförandeentreprenaden leda till en mer kostnadseffektiv drift och förvaltning eftersom beställaren kan välja de tekniska system och andra lösningar som finns i det övriga beståndet, eller som av erfarenhet visat sig fungera särskilt bra.

Beställaren åtar sig i och med ansvaret för handlingarnas riktighet en ekonomisk risk som endast till viss del kan föras vidare till de anlitade projektörerna. Å andra sidan är det i projekteringen som byggnadens egenskaper och kvaliteter definieras, och då beställaren styr projekteringen har denne goda möjligheter att prioritera och avgöra vilka kvaliteter som är viktigast.

En nackdel är att entreprenörens kunskap om produktion och etablering inte tas tillvara i projekteringen. Till exempel kan förändrade förutsättningar, som att entreprenören föreslår andra lösningar, leda till en tidskrävande och kostsam omprojektering.

”Med en kompetent och erfaren beställare kan kvaliteten bli hög i en utförandeentreprenad eftersom utförandet detaljspecificeras. Men detta ställer samtidigt höga krav på kompetens i alla led. Utförandeentreprenaden kräver välgjorda handlingar och att man är säker på vad man vill eftersom det blir svårare att ändra. Formen kräver lugn och ro.”

Gustav Appell, arkitekt SAR/MSA, Gustav Appell Arkitektkontor

Tidigt upphandlad utförandeentreprenad

I en tidigt upphandlad utförandeentreprenad baseras anbudet på en mindre omfattande projektering än i den vanliga utförandeentreprenaden. Fördelen är att projektering och produktion kan integreras mer och skapa incitament för gemensam problemlösning, där entreprenörens kunskap kan bidra till innovativa lösningar. Nackdelen är bland annat att det kan bli svårt att ta fram pris på de mindre omfattande handlingarna, vilket minskar säkerheten om slutkostnad vid tidpunkten för upphandling av entreprenaden. Ibland kan det vara bättre för beställaren att upphandla entreprenören som konsult i de tidiga skedena. Läs mer om detta nedan.

Totalentreprenad

I en totalentreprenad är det entreprenören som ansvarar för projekteringen från den tidpunkt då denne kontrakteras, ofta efter programhandlingen. Därmed är entreprenören ansvarig för att byggnadsverket fungerar för det ändamål, och uppfyller de krav, som beskrivs av beställaren vid upphandlingen. Därför talas det ibland om funktionsentreprenad – det är själva funktionen som beställaren handlar upp. Det är dock viktigt att komma ihåg att även utformningen kan betraktas som en del av funktionen. I en totalentreprenad avgör beställaren vilken nivå som är relevant för projektet för att säkerställa att resultatet blir en byggnad med de önskade egenskaperna. Denna definition bör utgöra underlag för upphandlingen, vilket innebär att egenskaper som beständighet, materialval och utformning av specifika delar också kan ligga till grund för upphandling enligt ABT.

Fördelen med totalentreprenaden är att erfarenhet av produktion och etablering kan integreras i projekteringen, men det är långt ifrån alltid fallet. En vanlig nackdel ur kvalitetssynpunkt är att entreprenören ibland byter arkitekt så att den ursprungliga gestaltningsvisionen riskerar att gå förlorad. Om det inte är möjligt att behålla den arkitekt som ritat ursprungsförslaget är det ur kvalitetssynpunkt viktigt att en dialog upprätthålls. En annan nackdel är att beställaren inte har samma möjlighet att styra projekteringen och göra prioriteringar så att kvaliteter man ser som väsentliga, men som inte beskrivits i upphandlingsunderlaget, uppnås.



Exempel på projekt utförd med totalentreprenad. Resecentrum Haparanda/Tornio, Anja Geigant, Dana arkitektur. Fotograf: Anders Rehnberg

Beställaren bör vara medveten om att det är möjligt att kräva att arkitekten är kvar genom hela projektet.

”En totalentreprenad kan fungera mycket bra om man kan låsa arkitektoniskt viktiga detaljer och materialval. Då kan man lämna annat ganska öppet. Till exempel att rita mindre på tekniska system men samtidigt redovisa detaljlösningar för fasadutformning. Det viktiga är att arkitekten får rita igenom och specificera de strategiskt viktiga delarna av projektet.”

Gustav Appell, arkitekt SAR/MSA, Gustav Appell Arkitektkontor

Styrd totalentreprenad

I praktiken är det ovanligt med rena totalentreprenader. Det är vanligare att beställaren styr delar av entreprenaden genom att inkludera vissa färdigprojekterade lösningar i förfrågningsunderlaget. Nackdelen är att det som uppfattas som en möjlighet att styra entreprenaden samtidigt medför ökad risk för beställaren – i alla fall om det i alltför hög grad är tekniska lösningar som redovisas. Men med rätt handlingar och fokus på kvalitet kan den styrda totalentreprenaden vara ett effektivt sätt att bygga lyckade projekt. Genom att fokusera på detaljer och materialkvaliteter samt nivå på genomförande i vissa delar av projektet, kan handlingarna förstärka de prioriteringar som gjorts under projektets gång.

Funktionsentreprenad

I en totalentreprenad handlar beställaren inte bara upp byggande, utan även drift och underhåll under en förlängd garantitid. Genom att inkludera drift och underhåll skapas incitament för kunskapsutbyte mellan parterna i fråga om projektering, produktion och drift. Med denna entreprenadform ligger det i entreprenörens intresse att ta hänsyn till exempelvis livscykelkostnader och driftkostnader på ett annat sätt än normalt under den tid driftansvaret gäller. För funktionsentreprenaden är längden på kontraktet en avgörande fråga.

Den utökade risken för entreprenören vid funktionsentreprenad och längden på kontraktet kan dock resultera i färre anbud vilket kan innebära högre kostnader för entreprenaden.

Upphandling av entreprenad

Generalentreprenad

En entreprenör, vanligen en byggentreprenör, agerar generalentreprenör och ansvarar för hela produktionen. Det innebär att entreprenören ansvarar för att samordna samtliga underentreprenörers arbeten och insatser så att de utförs i rätt ordning och tid. Både utförande- och totalentreprenader utförs oftast i form av generalentreprenader. För beställaren är det ofta en fördel att ha ett kontraktsförhållande med en enda aktör, och att föra över risken att underentreprenörerna inte utför sitt arbete kontraktsenligt på generalentreprenören.

Delad entreprenad

Var och en av entreprenörerna tecknar avtal med beställaren. Ett vanligt upplägg är att ett konsultföretag tar på sig ansvar för samordning som i CM-entreprenaden. Det vanligaste i samband med denna upphandlingsform är utförandeentreprenad.

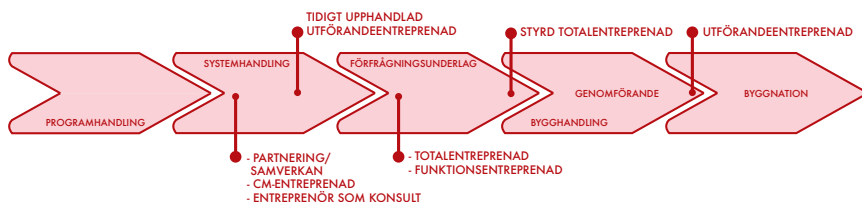
Samordnad generalentreprenad

En blandning av generalentreprenad och delad entreprenad. Beställaren handlar upp entreprenörer men låter efter upphandlingen en av dem ta över samordningsansvaret. Fördelen är att beställaren kan säkerställa att lämpliga leverantörer handlas upp och samtidigt slippa ansvaret för samordning. Nackdelen är att samordningen kan bli problematisk om entreprenörerna inte har samverkat med varandra tidigare.

Hur genomförs de mer komplexa projekten och när kommer entreprenören in?

FIGUR 11. Schematisk illustration som visar när olika entreprenad- och upphandlingsformer kan komma i processen

NÄR KOMMER ENTREPRENÖREN IN?



CM-entreprenad

CM-entreprenad (Construction Management) är en typ av delad entreprenad som generellt inte passar för projekt under 50 miljoner kronor. CM-entreprenaden kräver en särskild organisation som förespråkare för modellen menar inte är värd att sätta upp för mindre projekt. Genomförandeformen (eller samverkansform som juristen Håkan Bjerle kallar det, se figur på sidan 50) passar särskilt bra vid ombyggnader där man vill kunna påbörja entreprenaden samtidigt som man projekterar. Efter att ha rivit delar av befintlig bebyggelse kan man behöva revidera sitt tänk och projektera vidare utifrån den nyvunna kunskapen om byggnaden.

”CM-entreprenad passar om tidplanen är tajt, om det är ett komplext projekt och om beställaren vill ha fingrarna långt ned i syltburken och kunna påverka detaljer.”

My Svedlund, affärsenhetschef, Forsen Projekt

CM-entreprenaden ger ett bitvis annorlunda upplägg i projektet där delupphandlingar kan styras eller bli styrande tidigt i processen. En fördel med en stark styrning från beställarens organisation är att man kan projektera färdigt i delar alltefter produktionens behov under produktionstiden. Det är också möjligt att göra flera mindre upphandlingar som intresserar många aktörer och på så sätt få god konkurrens. Men om entreprenaden i huvudsak präglas av ekonomiska incitament kan de olika upphandlingarna bli styrande på ett sätt som inte gynnar kvalitet – om de görs i ”fel” skede av projekteringen (till exempel innan man har löst viktiga gestaltungsfrågor). Andra nackdelar är att garanti-frågor blir mer komplexa, och för offentliga beställare att det blir fler enskilda upphandlingar där ju varje upphandling innebär en risk för överklagande.



Exempel på projekt utfört med CM-entreprenad. Sundbybergs simhall, Urban Design.
Fotograf: Karina Ljungdahl

”Man skulle kunna jämföra med musik – arkitekten skriver partituret och entreprenören ska spela musiken. Det bästa resultatet får man om man pratar med varandra. Genom att arbeta med delad entreprenad får vi in byggteknisk expertis tidigt och kan göra viktiga vägval. Sen tycker jag att det är viktigt att arkitekten ska vara på bygget – exempelvis när viktiga moment påbörjas.”

Daniel Markström, arkitektur- och projektchef, Humlegården

Entreprenören som konsult tidigt i processen

Ett sätt att få med entreprenörens kunskap om byggprocessen i ett tidigt skede, utan att binda sig vid en viss entreprenör, är att anlita byggentreprenören som konsult i tidiga skeden. Det är dock viktigt att skapa incitament för entreprenören att engagera sig i frågorna och bädda för konstruktiva samtal. Byggföretagens egen modell för att komma in tidigt i processen kallas *Partnering*.

Partnering

Svensk anläggningssektor kallar det *Utökad samverkan*. Partnering reglerar relationerna i byggprojekt med någon form av formaliserad samverkan, oftast mellan beställaren och en eller flera leverantörer. Idag är det dock vanligt att partneringprojekt kombineras med kommersiella villkor som uppfattas vara mer samverkansfrämjande, som öppna böcker, riktpolis och incitament eller löpande räkning. Upphandling sker ofta utifrån andra parametrar än en fast kontraktssumma.

Partnering kräver att beställarorganisationen är riggad med engagemang och kompetens. Nyckelpersoner och personliga relationer har stor betydelse i partneringprojekt. En gemensam partneringdeklaration med överenskomna visioner och förhållningssätt som följs upp under och efter projektet är viktig. Det finns inga partsförhandlade standardvillkor för partneringprojekt. Partnering är ett arbetssätt och som sådant behöver det regleras av avtal som stödjer samverkan för att ge en effektiv process och ett slutresultat med hög kvalitet.

”Det gäller att formulera avtal som stödjer samverkan. Min erfarenhet är att incitamentsmodeller med 50/50-fördelning kopplade till en orealistisk riktkostnad kan skapa ogynnsamma möjligheter för parterna. För oss är en bättre modell 80/20-fördelning tillsammans med en genomarbetad och realistisk riktkostnad. Det blir ett slags incitament light som stödjer parternas drivkraft mot det gemensamma målet.”

Mats Rydén, projektchef, NCC

Beställaren kan med olika incitamentsavtal bjuda in arkitekterna att delta i det ekonomiska samarbetet kring partnering. För att det ska vara möjligt måste arkitekterna anpassa sina affärsmodeller.

”De flesta av alla partneringavtal ingås idag mellan två parter – byggherre och entreprenör. Det skulle vara intressant att se fler trepartsavtal – där även konsult/konsultgrupp ingår. Jag tror att det skulle stärka processen och bredda förståelsen för projektets mål.”

Andreas Palme arkitekt SAR/MSA, Total arkitektur

Strategisk partnering

Strategisk partnering är partnering eller samverkan som löper över flera projekt. Parterna kan hoppa av samarbetet under processens gång. Syftet är att lära av erfarenheter och skapa incitament för ett fortsatt samarbete. Framför allt handlar det om att bygga upp ett långsiktigt arbetssätt med varaktiga relationer och fördjupad kunskap. Flera aktörer som intervjuats i arbetet

med denna skrift framhåller att det är först i samband med upprepade partneringsprojekt, det vill säga strategisk partnering, som fördelarna med partnering uppstår. I kapitlet *Goda exempel* beskrivs hur Rudbodaskolan kom till genom strategisk partnering.

Bjud in varandra

En workshop tidigt i processen kan klargöra vilka förväntningar parterna har på varandra. Vad vill vi ha ut av varandra och vad förväntas av mig? Beställare, arkitekt, hyresgäst och entreprenör har alla olika förväntningar och kan vara osäkra på vad det egna bidraget till processen ska vara. Om parterna är modiga bjuder de in varandra till alla forum med möjlighet att delta och lämna synpunkter. Vinsten av detta kan bli stor samtidigt som det kan innebära en risk att visa upp sina egna svagheter (om parterna utnyttjar sin kunskap om varandra i det skarpa avtalet). Engagemang och förtroende är avgörande faktorer.

”Tyvärr har det funnits, och finns fortfarande i viss grad, en djupt rotad kultur av misstroende i branschen. Ibland har vi hamnat i att parterna trott varandra om att ha dubbla agendor. Detta tar bara onödig energi som istället borde användas för att skapa verkliga värden till det gemensamma projektet. Numera arbetar vi aktivt med att skapa förståelse för varandras drivkrafter och agenda.”

Mats Rydén, projektchef, NCC

Studiebesök och gemensamma referenser

Det är lika viktigt med gemensamma referensramar i genomförandet som i visionsarbetet. Entreprenören bör till exempel gärna göra studiebesök tillsammans med verksamheten för att förstå varför en viss lösning efterfrågas.

”Vi besökte bland annat övningssalarna i den gamla Musikhögskolan inför arbetet med den nya. Det är egentligen självklart att det kan behövas ett eller flera studiebesök ihop med verksamheten, men jag upplever inte att det alltid görs i tillräckligt stor omfattning.”

Mats Rydén, projektchef, NCC



En studieresa ger stora möjligheter till samsyn och gemensamma referenser. Fotograf: Ina Flygare

Dialog med upphandlingsenheten i genomförandet

Förutom att ha en handlingsplan och en strategi är det nödvändigt att ta med upphandlingsorganisationen tidigt i processen för att hamna rätt. Det är naturligt att de olika enheterna eller bolagen för upphandling och drift/underhåll har skilda kompetenser och olika fokus. Gemensamt kan man dock driva bärkraftiga projekt, om revirtänkande och polarisering undviks.

”Se inköps- och upphandlingsenheten på din kommun som en resurs. Man är bra på olika saker. Utöver att säkra upp att det inte blir överklaganden kan de ofta tillföra kompetens om metoder för att formulera och utvärdera mjuka kriterier, men din input som beställare är helt nödvändig när det gäller teknik och andra innehållsfrågor.”

Anna Kadefors, professor i fastighetsförvaltning på KTH



Förvaltning och drift

När byggnaden, parken eller busshållplatsen väl är klar överlämnas den som regel till andra än de aktörer som varit med och skapat den. Även i denna fas fortsätter projektet att utvecklas. Stora och små förändringar kan bli nödvändiga genom åren men också den dagliga skötseln och användningen påverkar projektets arkitektoniska kvalitet. En god förvaltning är viktig för att projektet ska bli så hållbart som möjligt över tid. Underhålls- och förvaltningsplaner är vanliga instrument för att hantera den tekniska förvaltningen. I utemiljöer kan det framgå särskilt tydligt – gräsmattan måste klippas och buskarna ansas om man vill att parken ska behålla sina kvaliteter.

En ny byggnad kan också innebära att man till exempel vill introducera nya arbetssätt eller en ny pedagogik. Det är viktigt att vid projektets överlämnande tydligt kommunicera projektets vision och målsättningar och varför man valt vissa lösningar.

Hur förvaltningen och driften av det nybyggda fungerar kan på sätt och vis betraktas som kvittot på hur processen i projektet gått till. Om brukarna har fått komma till tals är chansen större att huset och platsen fungerar. Om det är nya arbetssätt som har introducerats i en verksamhet är chanserna större att det går smidigt om dessa förankrats redan tidigt i processen. Samtidigt är det viktigt att återkoppla till dem som medverkat i eventuella dialoger och klargöra vilka önskemål som kunnat tillgodoses och vilka som inte kunnat tas med, och varför.

Att projektera är att tänka efter före – man föreställer sig det som ska bli och definierar hur man vill ha det – innan det står på plats. Att tänka efter före framstår som ännu viktigare i efterhand. Det gäller inte minst investeringsbeslut och andra strategiska frågor. Det genomförande av entreprenad som kostar minst behöver inte vara det som är effektivast att förvalta och den dialogprocess som framstår som dyr kan visa sig vara lönsam ur ett både kort- och långsiktigt perspektiv.

Bilden till vänster: Brinkåsen psykiatri, Sven Magnus Sjögren, Sjögren Arkitekter.
Fotograf: Anders Sune Berg



Goda exempel

Önstaförskolan i Västerås: Tidpress och platsbrist gav vinnande koncept

När projektledare Sadri Nosha hade samlat ett team för att bygga en förskola i Västerås, kom beskedet från uppdragsgivaren Västerås stad: Ni ska inte bygga en förskola, ni ska bygga fem – på nästan samma tid. Dags att tänka nytt för att lösa uppgiften! Istället för att göra fem projekt med varsin unik entreprenad och projektorganisation, slogs byggena ihop till ett enda projekt med konceptförskola.

På Önstaförskolan vill barnen inte flytta tillbaka till sin förra förskola och personalen tycker det är lyxigt med egen ingång med generösa utrymmen. Förskolechef Pernilla Thölin berättar att verksamheten fungerar bra med integrerade avdelningar anpassade för den nya läroplanen och där rummen har fått stora fönster som ger fint ljusinsläpp.

Nyckeln till det goda resultatet är kraftsamlingen, som gjordes i det tidiga skedet av en bred grupp medverkande aktörer. Eftersom en så stor del av knäckfrågorna löstes så tidigt, gick den därpå följande processen smidigt. Representanter från barn- och ungdomsförvaltningen samt teknik- och fastighetsförvaltningen, akustik-, brand- och utemiljökonstler liksom arkitekterna Anna Kovacs och Margareta Löfgren på Archus skaffade sig genom utredningar och studiebesök en bred samsyn kring konceptet. Även det allmännyttiga bostadsbolaget Mimer, som skulle bygga en egen förskola enligt konceptet, var en del här.

De involverade kom långt med projekteringen redan tidigt i processen tack vare projektgruppens nära samarbete. Att valet av upphandlingsform för entreprenör blev partnering föll sig naturligt eftersom den tajta tidplanen krävde att Västerås stad kunde jobba snabbt och tätt med upphandlade NCC. Det gällde också för entreprenadformen totalentreprenad i samverkan.

Bilden till vänster: Önstaförskolan är den första av Västerås stads fem nya konceptförskolor.
Fotograf: Anders Fredriksén

Archus gjorde ett detaljerat förfrågningsunderlag, som skapade viss irritation hos byggaren till en början. Den gick över när det visade sig att det snabbade upp processen betydligt genom att så många frågor redan var utredda.

Archus team har haft stort inflytande i det tidiga skedet, då de tog fram koncept, bygglov, förfrågningsunderlag och design. Konceptet utgörs av en förskolebyggnad i två våningar med åtta avdelningar, tillagningskök och personalutrymmen samt en gård med tre zoner för olika sorters lek. Den fysiska miljön är baserad på ett pedagogiskt koncept som utvecklar verksamheten. Pernilla Thölin har tät kontakt med de andra förskolecheferna på konceptförskolorna.

Konceptet är influerat av den modell som Sisab, Skolfastigheter i Stockholm AB, har utvecklat med planlösning som stödjer olika aktiviteter – bland annat ateljé med dubbel takhöjd. Huset har stora fönster med låg bröstning så att små barn kan se ut och interiöra fönster som ger personalen god överblick. Kommunen har ställt krav på Miljöbyggnad Silver och på att förskolan i största möjliga mån ska vara giftfri. Konceptförskolans fasad och grundläggning justeras för att fungera på platsen.

Hur bra blir resultatet av att ta fram ett koncept som sedan upprepas genom flera byggnader? En fördel är upprepningseffekten, projektering och kostnader som har minskat för varje bygge. Den förstärks av att projektgruppen är så gott som intakt. Även entreprenörgruppen har varit densamma under hela projektet.

Nackdelen med ett koncept är att utrymmet för variation är begränsat. Fasaden, entréernas skärmtak och gavlarnas två trapphus för utrymning är de sätt på vilket arkitekten kan förändra husens uttryck. Konceptets största utmaning har blivit platsanpassningen, eftersom det krävs sprängningar passar konceptförskolans plan sämre på kuperad mark.

Projekttagarna är allt som allt nöjda med resultatet – de har skapat samhällsnytta genom att bygga det efterfrågade antalet förskolor inom uppsatt tid, med hög kvalitet på design och funktion. Västerås stad tar med sig konceptet när de gör verksamhetsanpassningar och ombyggnader.

Önstaförskolan i Västerås

- Program: Förskola
- Byggherre: Västerås stad
- Arkitekt: Archus Arkitektur
- Entreprenör: NCC
- Upphandling: Partnering/samverkan
- Entreprenad: Totalentreprenad med partneringsamverkan
- Storlek i kvm: 1 570 kvm BTA
- Färdigt: 2018 (första förskolan)



Skandionkliniken i Uppsala - regional samverkan för avancerad cancervård i omsorgsfullt utformade miljöer. Fotograf: Hundven-Clements Photography

Skandionkliniken i Uppsala: Stark målbild gav prisat bygge

Skandionkliniken i Uppsala är nationellt centrum för protonterapi och Nordens första klinik för denna typ av cancervård. I terapin riktas protonstrålar med hög precision mot tumören, vilket minskar risken för biverkningar. Komplexa tekniska och medicinska utmaningar där det mesta gjordes för första gången gav unika lösningar. Nyckeln till projektets framgång var ett tydligt mål som delades av alla parter: att förbättra behandlingen för patienten.

I Skandionkliniken samsas en klinik för avancerad strålbehandling med förberedelserum, kontor, konferensrum, hotell med 86 dubbelrum och en

restaurang. Uppdragsgivare var Kommunalförbundet Avancerad Strålbehandling, som består av de sju regioner som har universitetssjukhus. Kommunförbundet bildades för att bygga och driva kliniken. När Akademiska Hus upphandlades som byggherre var det med reservationen att det skulle gå att hitta en leverantör för strålningsutrustningen.

Som leverantör för strålningsutrustningen valdes belgiska IBA. Leverantörens krav på huset var oerhört höga, berättar Roger Larsson, ansvarig arkitekt SAR/MSA på LINK Arkitektur. Bland annat är bjälklaget över strålningsdelen fyra meter tjockt. Egentligen skulle väggarna också vara det, men genom att blanda järnmalm i betongen för att öka densiteten kunde de minskas med 40 %. Klinikens strålningsdel måste vara fönsterlös och betong är påbudet material. Eftersom huset ligger nära Uppsala slott måste gestaltningen både ha verkshöjd och smälta in. Men det viktigaste för arkitekten var ändå att skapa en miljö där arkitektur, färg och ljus interagerar för att skapa lugn och energi.

LINK:s svar på den kniviga uppgiften var att hitta en skala som möter besökaren på ett vänligt sätt. Skandionklinikens behandlingsplan är placerad i souterräng, med ett administrativt tvärställt plan under hotelldelens tre våningar. Eftersom patienterna bor där under sin långa behandling, skapade arkitekten en innemiljö som inte refererar till sjukhus, med mycket trä och andra naturmaterial. Även utemiljön har fått mycket omsorg, med konstnärliga utsmyckningar vid entrén och en tacksam utblick i form av en liten trädgård.

Arkitektens idé att miljö och hälsa hänger ihop gick i princip intakt igenom hela processen. Samhällsbyggnadsbranschen kan inte bota människor från cancer, men den kan skapa en miljö som känns positiv för tillfrisknandet, säger fastighetsutvecklare Tomas Nilsson på Akademiska Hus. Hans slutsats är att det viktigaste i ett projekt som det här är att leverera en upplevelse – att budget och tidplan håller är en självklarhet.

Genom inledande samverkansworkshops och möten sattes en stark målbild: Patientens tillfrisknande i fokus. Alla kan relatera till den och den fungerade som en kraftfull motivation. Den tydliga målbilden skapade ett personligt engagemang, där deltagarna bland annat samlade in pengar till Barncancerfonden.

Upphandlingsformen partnering passar bra i ett projekt där ingen av deltagarna riktigt vet vad som väntar och där projektdeltagarna gemensamt kan diskutera sig fram till lösningar. NCC handlades upp i två steg. Steg 1 handlade om organisation, människor, arbetssätt. Först i steg 2 tittade parterna på budgeten. NCC och Akademiska Hus hade varsin budget som de jämförde grundligt i starten och såg till att båda låg rätt. I byggskedet gjordes regelbundna avstämningar och inköpen var gemensamma. Under hela tiden var Kommunalförbundet Avancerad Strålbehandling och dess förbundsdirektör en aktiv part i bygget.

De första patienterna flyttade in i augusti 2015. Byggherre och arkitekt ser tillbaka på projektet med stolthet och glädje. Roger Larsson kallar det för ”det roligaste projekt jag har gjort” och Tomas Rosén menar att det goda samarbetsklimat syns i resultatet. Skandionkliniken fick Plåtpriset 2015 och var nominerat till Årets Bygge samma år.

Skandionkliniken i Uppsala

- › Program: Cancerbehandlingsklinik med protonstrålning
- › Byggherre: Akademiska Hus
- › Arkitekt: LINK Arkitektur
- › Entreprenör: NCC
- › Upphandling: Partnering/samverkan
- › Entreprenad: Utförandeentreprenad
- › Storlek i kvm: 14 300 kvm BTA
- › Färdigt: 2015



Skarpåkersskolan. Lina Swanberg, Molly Möller och Banafsheh Nejad, Tengbom. Fotograf: Banafsheh Nejad

Skarpåkersskolan i Kramfors: Okonventionell beställare använde LOU smart

När Skarpåkersskolan i Kramfors kommun togs i bruk hösten 2014 var det med ett formspråk lånat från närliggande Skuleberget. Det dramatiska Höga Kustenlandskapet är den röda gestaltningstråden som går igenom hela skolan, från skolgård till skoställ. Hur lyckades Kramfors ersätta en nedsliten och impopulär 1–3-skola med en skola där skolbarn står i kö för att komma in?

Att Krambos projektledare Hans Erik Häggkvist handlade upp utanför de vanliga mallarna spelade en central roll. Byggherren, allmännyttiga Krambo som driver kommunens byggverksamhet, hade som mål att skapa en konceptuell byggnad som andas framtid och optimism. Det var också viktigt att den låg på samma plats som den förra, i ett bostadsområde – ”skolan mitt i byn” – och tillförde omgivningarna något liksom att den gav rum för en pedagogik som var ny för kommunen.

Krambo handlade upp arkitektuppdraget enligt LOU genom prekvalificerad upphandling. Det innebar att de företag som var intresserade fick beskriva hur de ville rita en skola. Därefter valdes fyra av dem ut. För att få en uppfattning om deras syn på och kompetens i skolbyggnande samt deras samarbetsförmåga gjorde företrädare för Krambo och skolpersonalen studiebesök på kontoren. De besökte även referensprojekt tillsammans med respektive arkitekt.

Skolpersonalen var för övrigt aktiv under hela processen, som i programskedet då de omsatte visionen om en ny typ av skola till tydliga mål. Från abstrakta värdeord, exempelvis öppen ridå, landade de i konkreta krav och önskemål.

Uppdraget gick till sist till Tengbom. De avgörande faktorerna för valet var företagets konceptuella förmåga och nytänkande. Teamet, med ansvarig arkitekt Lina Swanberg, startade sitt arbete med att åka runt i Kramfors med omnejd. De inspirerades av det branta Skuleberget och utgick från det när de tog fram sitt förslag. Bland annat specialritade Tengbom en stor del av inredningen, vilket stärkte konceptet utan att det blev dyrare än att köpa färdigt.

Krambo är ett bolag, ingen kommunal förvaltning, och Hans Erik Häggkvist säger att det var en fördel eftersom han kunde behålla helhetsperspektivet och fatta snabba beslut. Han behövde ju inte förankra detaljfrågor hos olika förvaltningar med sina ansvarsfördelningar. Ett lyckat beslut var att jobba med en ny entreprenör och nya leverantörer. Det sparade ett par miljoner kronor som Krambo använde för att ge utemiljön en extra fin upprustning.

Den okonventionella arkitektupphandlingen gav en bra process som alla var nöjda med. Hans Erik Häggkvist fick till och med ett telefonsamtal från ett av de kontor som inte fick uppdraget, men som ville uttrycka hur nöjda de var med tillvägagångssättet. Projektet har också bidragit till att förändra kommunens tidigare defensiva synsätt – med kostnadsreducering som mål – till att se fördelarna med koncept och helhetstänkande.

Skarpåkersskolan blev en solskenshistoria men det finns förstås risker med att upphandla ”på magkänsla”. När Krambo valde Tengbom var det inte ens klart var kostnaden skulle landa. Den risken minskade man genom att ha en kalkylator med i hela projektet. Det ingick i Tengboms uppdrag att anlita en fristående firma som gjorde beräkningar för alla lösningar.

Att genomföra projekt kräver ömsesidigt förtroende och gott samarbete. När byggherren valde utifrån dialog och nyckelpersoner fick man en bra process med en arkitekt som man hade god kontakt med och diskussionerna fungerade genom hela projektet. Och – viktigast av allt – kommunen, eleverna och personalen fick en skola som de är stolta över.

Skarpåkersskolan, Kramfors

- Program: Skola
- Byggherre: Krambo
- Arkitekt: Tengbom
- Upphandling: Prekvalificerad
- Entreprenad: Generalentreprenad
- Storlek i kvm: 3 240 BTA (bruttoarea)
- Färdigt: 2014



Sundbybergs simhall, Urban Design. Fotograf: Per Kristiansen

Sundbybergs simhall: Politiskt ledarskap höll visionen igång

Att dåvarande kommunalrådet Jonas Nygren (S) klädsimmade när Sundbybergs tillbyggda simhall invigdes berodde på ett löfte. Kommunen behövde en publik plats i form av en utomhusbassäng men hade inte riktigt råd. Nygren hittade en kompromiss i form av en tillbyggnad av det befintliga badhuset och lovade att han skulle bada i den med kläderna på när den var klar.

Kommunalrådets personliga engagemang innebar ett politiskt sponsorskap som genomfördes från idé till färdig byggnad. Tack vare den behölls visionen om en inkluderande publik plats för alla kommuninvånare intakt.

Eftersom ekonomin var begränsad gällde det att utifrån visionen om en simhall för alla sundbybergare identifiera rätt behov och därefter prioritera. Behovet av en utebassäng var högt prioriterat men det behövdes också en teknisk upprustning – byggnaden var från 1978 och inte mycket hade gjorts sedan dess.

För att kunna kontrollera att visionen inte försvann beslöt kommunen att bygga simhallen i egen regi. Sundbyberg valde CM, Construction Management, med en stark projektledningsorganisation och delad entreprenad – i det här fallet åtta stycken. Eftersom CM innebär projektering under byggtiden och därmed medger stor flexibilitet lämpar sig formen bra vid ombyggnad.

Bland annat kunde arkitekterna i det här projektet vara ovanligt mycket ute på bygget och därmed påverka praktiska, hantverksmässiga beslut, vilket ledde till att resultatet präglas av hög kvalitet i detaljering.

I och med att projektledarorganisationen har stor makt i CM behöver byggherren ha en tydlig beställning som grundar sig i en stark vision.

Arkitektföretaget Urban Design handlades upp genom ramavtal i förnyad konkurrens. Inte på grund av erfarenhet av badhusbyggen – Urban Design hade inte skapat något badhus tidigare – utan för att de ritat tekniska byggnader med hög komplexitet. Ett gott exempel på en upphandlare som vågar lyfta blicken från referensprojekt och samtidigt är tydlig med vilken kompetens som efterfrågas.

Det var viktigt för ansvariga arkitekten Erik Jarlov att inte fastna i en ren processanläggning utan att resultatet motsvarade byggherrens vision, besökarnas behov och även höll en hög arkitektonisk nivå. Han menar att direktkontakten med kommunens styrgrupp och de regelbundna diskussionerna med simhallschefen Mikael Eljenmyr var en avgörande faktor för det goda resultatet.

Urban Design utgick från en programskiss av Jan Lundqvist Arkitekter. För att ersätta den efterfrågade utomhusbassängen som Sundbyberg egentligen inte hade råd med ritades ett soldäck mot sydväst i flera nivåer med fasta bänkar och uteduschar. Ett stort glasparti från det nya bassängrummet som kan öppnas under varma sommardagar ger känslan av ett utomhusbad. Den nya byggnaden har fönster från golv till tak med utsikt över idrottsplatsen.

Sundbybergs stad gick i land med sin vision. Simhallen är den första i landet som hbt-certifierades och de kommuninvånare som stannar i stan hela sommaren kan bada utomhus. Och i en byggnad med en gestaltning som ansluter väl till den befintliga byggnaden.

Sundbybergs simhall

- › Program: Simhall
- › Byggherre: Sundbybergs kommun
- › Arkitekt: Urban Design
- › Upphandling: Ramavtal i förnyad konkurrens
- › Entreprenad: CM, Construction Management
- › Storlek i kvm: 3500 BTA (tillbyggnad) + 3500 BTA (ombyggnad)
- › Färdigt: 2015



Rudboda skola, Jesper Engström och Elisabet Fredriksson AIX Arkitekter. Fotograf: Peder Lindblom

Rudboda skola på Lidingö: Strategisk partnering vinnare i längden

Partnering är ingen patentmetod. Men chansen att få bra resultat via partnering ökar med strategisk partnering, där samma deltagare jobbar tillsammans i flera projekt. Det är Lidingö stads erfarenhet av det långsiktiga och strategiska samarbetsavtal som kommunen träffade med Skanska. Mellan 2010 och 2014 genomfördes fem skolbyggnadsprojekt i strategisk partnering där det sista, Rudboda, blev det bästa.

Fördelarna med denna typ av process är att startsträckan kortas så att valda projekt kan starta snabbare eftersom samma partneringsteam används i alla delprojekt. Byggherren slipper börja om från noll utan bygger upp kunskap, erfarenhet och tillit i projektorganisationen. Ytterligare en fördel är att man säkrar ekonomin i tidiga skeden.

Rudboda skola är en F-6-skola med plats för 425 elever, placerad på en bergstopp i naturskön miljö. Det snabbt växande elevantalet var orsaken till att den tidigare skolan måste ge plats åt en ny, något som inte alla uppskattade. Projektchef Anders Sundqvist ägnade tid och kraft åt kommunikation med politiker, föräldrar och närboende – förutom med hjälp av konventionella kanaler som nyhetsbrev och informationsmöten genom hembesök, där han till och med provlåg sängar hos en del närboende för att se hur belysningen från den tillfälliga skolan föll in i sovrummet.

Anders Sundqvist såg också till att tidigt involvera berörda aktörer som bland andra områdeschefen för Rudboda skola och förvaltningscheferna. Han hade också täta avstämningar med politikerna för att de skulle känna sig delaktiga och trygga med hur projektet framskred.

Över huvud taget verkar det krävas starka och drivande personer vid rodret för att partnering ska fungera optimalt. Samverkan i en projektgrupp kommer inte av sig själv utan jobbas fram under ledning av en stark byggherre. Personligt ledarskap i varje del av processen är en förutsättning liksom att skriva rätt avtal och välja rätt projektdeltagare – och våga byta ut de som inte fungerar i det arbetssätt som krävs i partnering.

Skanska valdes ut genom ett selektivt förfarande enligt LOU; intresserade företag får lämna en ansökan varpå upphandlaren väljer ut ett fåtal som får lämna anbud. Parterna skrev ett fyraårigt avtal som innebar att Lidingö stad inte behövde använda partnering eller välja Skanska i alla projekt trots att projektet initierats med byggföretaget. Ända fram till slutet av fas 1, då systemhandlingar och riktpolis ska fastställas kunde byggherren välja att kliva av eller fortsätta avropet till fas 2 i det aktuella projektet. Det var alltid upp till byggherren att avgöra om partnering skulle användas eller inte. Om partnering inte valdes skulle upphandling enligt sedvanlig LOU-praxis genomföras.

Avtalen i respektive projekt delades alltså upp i två faser. I fas 1 var syftet att ta fram systemhandling och riktkostnadspris. Den delen genomfördes på löpande räkning mot en budgetkalkyl som Skanska tagit fram. Efter denna fas genomförde byggherren kontrollkalkyler för att säkra målpriset – här fanns möjlighet att avbryta projektet. I fas 2, genomförandefasen, tog man fram bygghandlingar och byggde skolan. I avtalet med Skanska användes incitament med riktpolis.

Sedan satte jobbet igång. För projektchef Anders Sundqvist innebar det bland annat regelbundna temperaturmätningar bland de 70–80 medverkande i projektet för att få svar på frågan ”Hur mår projektet?”. Under hela byggtiden var FN:s Barnkonvention uppsatt i A1-format vid ingången till bodetableringen – detta för att skapa en nära relation till slutanvändaren, det vill säga barnen som skulle gå i skolan.

AIX arkitekter upphandlades efter att ett tidigare kontor tagit fram funktionsprogrammet. När ansvarig arkitekt Jesper Engström kom in rådde oklarhet i programmet om hur stor gymnastiksalen skulle vara och var den skulle placeras, vilket riskerade att försena projektet. Han använde sig då av ”taktisk gestaltning”, vilket innebar att gymnastiksalen plockades bort ur huvudbyggnaden och lades bredvid som en fristående huskropp (fast kopplad till huvudbyggnaden). Då försvann en stoppkloss och tidplanen var i hamn.

Det var viktigt för arkitekten att både elever och samhället skulle få en skola att vara stolta över. AIX ritade en skola med klassiskt funktionalistiska drag med sadeltak och sandwichelement i kalkstensvit betong med ingjutet gult tegel som slingrar sig runt huset. Det gula teglet är en återkoppling till den förra skolan och skapar kontinuitet, historisk koppling och ett minne.

Atriet i tre våningar är skolans samlade mötesplats. Med sina gallerier kopplas bibliotek, huvudentré och matsal samman. Interiörernas träväggar förbättrar akustiken och har ett färgprogram som knyter an till den nordiska naturen med björk, hallon och blåbär. Jesper Engströms egen reflektion är att projektet blev ovanligt lyckat på grund av ett personligt ledarskap, tillit inom gruppen och att alla i projektet respekterade varandras kunskap.

Rudboda skola, Lidingö

- Program: Skola
- Byggherre: Lidingö Stad
- Arkitekt: AIX Arkitekter
- Upphandling: Direkt av Skanska
- Entreprenad: Totalentreprenad med strategisk partnering
- Storlek i kvm: 6 109 BTA
- Färdigt: 2014



Brinkåsen psykiatri, Sven Magnus Sjögren, Sjögren Arkitekter. Fotograf: Anders Sune Berg

Brinkåsen psykiatri, Vänersborg: Kontrakts- och upphandlingsformerna frigjorde kreativiteten

När man ska bygga något som inte byggts tidigare och inte ens liknar något som byggts tidigare, hur gör man då? Ambitionen var hög: Västfastigheter och Västra Götalandsregionen ville skapa Sveriges bästa anläggning för psykiatrisk vård. Och med förhoppningen att projektet ska bilda skola inom såväl psykiatrin som byggbranschen.

Västfastigheters fastighetsförvaltare Paul Nordholm insåg att planeringen av ett projekt av den här kalibern inte kunde hastas fram. Han inledde med att handla upp arkitekten, Sjögren Arkitekter, för att få med denne så tidigt som möjligt i processen. Sedan fick verksamhetsbeskrivning och programarbete ta sin tid.

Rättspsykiatrisk vård är stadd i ständig utveckling och vårdpersonalen ägnade mycket tid åt att diskutera hur vården skulle bedrivas samt vilka krav som skulle ställas på den nya anläggningen och hur den skulle utformas. De ville därför ha en arkitekt som inte satt fast i gamla hjulspår utan kunde hjälpa dem att uppfinna något nytt.

Upphandlingen var konkurrensutsatt på normalt vis men kreativitet viktades högst och timpriset lägre. Dessutom strök Paul Nordholm helt sonika ska-kravet att arkitekten skulle ha erfarenhet av ”liknande projekt”.

Ansvarig arkitekt Sven Magnus Sjögren hade inte ritat psykiatribyggnader förut men byggherren såg istället till den kreativa förmågan, som bedömdes utifrån olika referensprojekt.

Sven Magnus Sjögren deltog intensivt i processen när personalen formade verksamheten. För att öka förståelsen för psykiatrivård fick han ”praoa” på en vårdavdelning ett par dagar.

När det var dags för entreprenadupphandling gjordes den utifrån samarbetsformen partnering. I utvärderingen lät man personliga egenskaper hos anbudsgivarens nyckelpersoner vara avgörande och den enda ekonomiska parametern var vinsten räknad i procent. På så sätt fick beställaren in rätt personer i nyckelpositioner och alla aktörer, även brukarna, fick större möjligheter till delaktighet och påverkan. Paul Nordholm uttrycker det som att de handlade upp personer, inte företag. Till sin hjälp hade de beteendevetare som gjorde djupintervjuer.

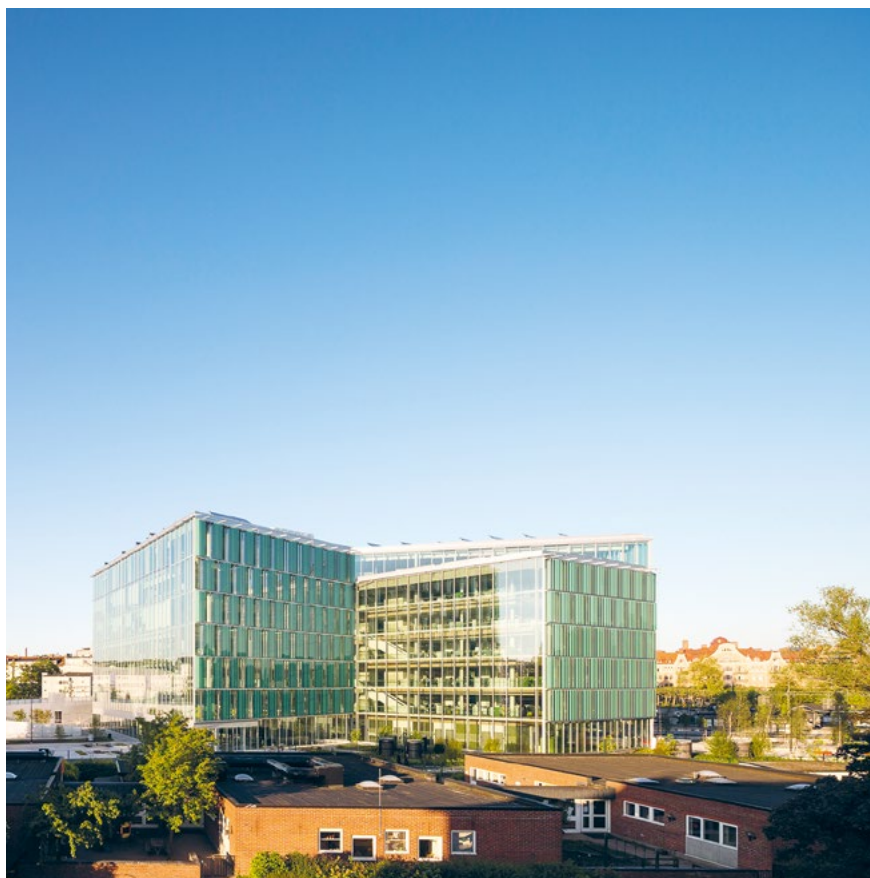
Västfastigheter ville ha en kontraktsform som bäddar för kreativt samarbete och rätt fokus. Svaret blev utförandeentreprenad på löpande räkning utan incitament eller riktpolis, men med öppen bokföring. Budgeten togs fram i samarbete och vinsten fastställdes i kronor. Det gjorde att de slapp prata pengar på byggmötena utan kunde koncentrera sig på hur huset skulle byggas. Inga förhandlingar och inga Åtor (ÅTA=Ändringar, Tillägg, Avgående), istället låg det i allas intresse att bygga med kvalitet och hålla budget.

Förutom mer traditionella teambuildingaktiviteter som att bowla och skjuta pilbåge, kittades projektdeltagarna samman genom att inledningsvis lista sina fördomar om övriga yrkesgrupper och genom att sjunga ut i projektets egen kör. I det byggda resultatet förenade arkitekturen verksamhetens motstridiga krav. Planen består av 14 hus i en tät cirkel utan synliga tecken på avspärrningar som omringar en park med "vild", naturliknande karaktär. Varje hus har ett atrium som ger de sex boende kontakt med en odlingsbar gård och med himlen. En hemlik miljö där säkerhet och kontroll är hög men inte påtaglig för patienten.

Brinkåsen har fått Helge Zimdalpriset av Sveriges Arkitekter Västra Götaland och Vårdbyggnadspriset av Forum Vårdbyggnad samt nominerades till Kasper Salinpriset för årets bästa byggnad 2014. Juryerna prisar genomgående den humanistiska hållningen och arkitektens förmåga att sätta människan – både patient och personal – i centrum.

Brinkåsen psykiatri, Vänersborg

- Program: Psykiatriläggning
- Byggherre: Västfastigheter
- Arkitekt: Sjögren Arkitekter
- Upphandling: Konkurrens enligt LOU
- Entreprenad: Utförandeentreprenad på löpande räkning
- Storlek i kvm: 18 600 kvm BTA
- Färdigt: 2011



Kristallen, Christensen & Co. Arkitekter. Fotograf: Adam Mørk

Kristallen, kommunhus i Lund: Ett nytt hus för nytt arbetssätt

Att bygga ett nytt hus mitt i akademikerstaden Lund gör man inte hur som helst. I många av stadens projekt finns höga krav på delaktighet och byggherren tar gärna hjälp av forskning för att få fram ett riktigt bra resultat.

Båda aspekterna återfinns i processen kring kommunhuset Kristallen. Det byggdes för att fem förvaltningar som då var utspridda på 15 adresser skulle samlas i ett hus. ”En väg in” var mottot – det skulle vara enkelt för lundaborna att komma i kontakt med miljöförvaltningen, serviceförvaltningen, socialförvaltningen, stadsbyggnadskontoret och tekniska förvaltningen. Förutom bättre medborgarservice ville man också öka samarbetet, i synnerhet mellan ”mjuka” och ”hårda” förvaltningar.

Arkitekturen skulle medverka till det nya arbetssättet; en kostnadseffektiv planlösning bejakar öppenhet, ger bättre förutsättningar för dialog och stödjer kreativitet. I Kristallen sitter alla i öppet landskap efter att tidigare ha huserat i traditionella cellkontor. Forskningen fick avgöra hur arbetsplatsen skulle utformas och kluster med fyra till tolv medarbetare skapades. Vid projektets start 2010 var kombikontor den öppna lösning som förordades. Det bytte efter hand namn till aktivitetsbaserat kontor och idag jobbar 95 personer på varje våning med egen skrivbordsplats men med 150 platser att välja på.

För att alla medarbetare skulle känna att de varit delaktiga jobbade projektledaren Britt Steiner, planeringschef i Lunds kommun, med en mängd verktyg som hon stämde av mot Sveriges Kommuner och Landstings ”delaktighets-trappa”. Utgångspunkten var en workshop för alla medarbetare som gav upphov till en rad idéer. Dessa filtrerades fram till programkrav för arbetsplatsen. Dessutom fick medarbetarna till exempel testa fyra arbetsplatser som inredningsarkitekten hade ställt i ordning.

Byggherren ser ett lyckat resultat där funktion och estetik har kombinerats till en arbetsplats med nöjda medarbetare. Britt Steiner pekar på flera anledningar. De hade en tydlig målbild som placerade funktionella och estetiska värden lika högt. Arkitekterna var med i dialogskedet och deltog exempelvis i workshops, där de fick höra direkt av brukarna vilken funktionalitet de efterfrågade och varför. En tredje framgångsfaktor var den samordnade processen där alla kompetenser fanns med under alla skeden.

Lunds kommun hade ytterligare två mål med Kristallen. Huset skulle utveckla staden genom att höja statusen på och liva upp stationsområdet. Det skulle också länka samman västra Lund med centrum och spegla Lunds högt satta miljöambitioner. Redan från start siktade byggherren på att nå Miljöbyggnad Guld.

I en inbjuden projekttävling gick vinsten till danska arkitektföretaget Christensen & Co. Deras team ritade en byggnad med urban karaktär och glasfasad som upplöser gränsen mellan kontor och den grönskande parken. Planen är W-formad för att den är tänkt som den första i en svit kopplade byggnader väster om järnvägsspåren.

Huset i sig är både stabilt och lätt med neutrala former, färger och material. Inredningsarkitekten har kompletterat med livliga detaljer och mycket färg.

Kristallen nominerades till Sveriges Arkitekters Kasper Salin-pris för årets bästa byggnad 2014. Juryn pekade på *”idén om det stora skalet som bejakar det gemensamma”* och ser huset som en *”ledfyr i den fortsatta utvecklingen i området”*.

Fem förvaltningar samarbetar nu i en gemensam byggnad och andra är på väg att samlokaliseras. Resultaten av processen kring Kristallen blev det byggherren hade hoppats på, bland annat kortare beslutsvägar, samordningsvinster och samarbete över förvaltningsgränserna. För att symbolisera det nya samarbetet klipptes inga band på invigningen 2014. Man knöt ihop dem istället.

Kristallen, kommunhus i Lund

- › Program: Kommunhus
- › Byggherre: Lunds kommun
- › Arkitekt: Christensen & Co Arkitekter (byggnad), White (inredning)
- › Upphandling: Inbjuden projekttävling (Christensen & Co)
White (normalt förfarande)
- › Entreprenad: Totalentreprenad
- › Storlek i kvm: 11 000 BTA
- › Färdigt: 2014



Resecentrum Haparanda/Tornio. Anja Geigant, Dana arkitektur. Fotograf: Sakari Vierola

Resecentrum i Haparanda/Tornio: Totalentreprenad med twist gav ekonomiskt utrymme

Välkommen till Haparanda/Tornio, den hopväxta staden där 14 miljoner varje år korsar gränsen i centrum. Det är staden som tidigare hade två resecentra i varsitt land, så att resenärerna måste gå drygt en kilometer för att byta buss. Skulle det gå an att bygga ett gemensamt resecentrum precis på gränsen?

Jo det gjorde det, fast det tog kommunernas tjänstemän fyra år att sälja in idén hos alla berörda parter. Finansieringen tog ytterligare tre år innan de båda städerna landade i en samfinansiering med EU och regionala medel ur Länstransportplanen. Med en budget på 26 miljoner kronor var planeringschefen Göran Wigren och fastighetschefen Jimmy Henriksson i Haparanda tvungna att få ut maximalt av satsade pengar.

Deras lösning blev en kvalitetsinriktad entreprenad tävling med fast pris. I förfrågningsunderlaget slogs fast att den budgeterade summan inte fick överskridas och att arkitekturen är en bärande del. Kriterierna fördelades så att 50 % baserades på arkitektur, 20 % på ekologi/naturhushållning, 20 % på livscykelkostnad och endast 10 % på pris. Arkitektkontoret Dana arkitektur, med ansvarig arkitekt Anja Geigant, fick uppdraget genom en anbudstävling där arkitekten tog kontakt med en entreprenör och lämnade in ett gemensamt förslag.

Anja Geigant säger att hennes kontor blev intresserat av att delta tack vare kommunens fokus på arkitektonisk kvalitet. Kvalitetskravet kan ge arkitekten en starkare roll trots att denne kontrakteras av entreprenören och inte direkt av byggherren. Kommunen hade tillsatt en jury med arkitektonisk kompetens för bedömning av förslagen. Fördelen med denna typ av upphandling var att den bäddade för deltagande av arkitektkontor och entreprenörer

som normalt inte kan medverka på grund av höga krav på referensprojekt, och/eller små interna resurser för att ta fram handlingar för projekt med hög arkitektonisk kvalitet.

Att byggherren valde totalentreprenad beror på att man ville ge både entreprenör och arkitekt frihet att ta fram egna lösningar – ”vi ville utmana dem”, säger Göran Wigren. Kommunen hade ändå kontroll över processen med en tajt dialog och samverkan om exempelvis funktionslösningar och material. (Att fasaden är svartmålad limträpanel innebar att den kunde kvalificera sig för en nominering till Rödfärgspriset 2014.)

En projektansvarig var anställd på halvtid under hela projektet som länk mellan kommunen och byggorganisationen. Det var en viktig framgångsfaktor, hävdar Göran Wigren: den här typen av upphandling gör att kommunen måste följa processen i detalj under hela tiden. Det enda han hade velat göra bättre i projektet är att få med hyresgästerna tidigare. Att de kom in så pass sent orsakade fördyringar.

Kommunen hade höga ambitioner och ville ha en futuristisk byggnad trots den låga budgeten. Ansvariga arkitekten Anja Geigants svar blev en byggnad med symbolvärde och ett starkt överordnat grepp. Det oregelbundet formade huset kröns av ett generöst tak som samlar väntande människor från båda sidor gränsen men också servering, bussar, bussgods och turistinformation. Den breda takfoten stavar HaparandaTornio i ett oändlighetsmönster.

Att arkitekturen gavs så pass stort spelrum i upphandlingen bidrog till att flera entreprenörer drog sig för att lämna anbud – tillsammans med den stora byggboomen som pågick i Malmfälten och Pajala vid den tiden. Totalentreprenaden gick till lokala Haparanda Bygg & Entreprenad. Göran Wigren säger att även om färre anbud kom in är det ett bra upplägg för att lyfta ett samhälle och göra det vackrare och bättre till en rimlig kostnad.

Efter en byggtid på 17 månader invigdes resecentrumet 2014. Det är en byggnad som har stor betydelse genom att den manifesterar samarbetet mellan de hopväxta städerna – och dessutom förenklar transporterna för invånare och besökare.

Resecentrum i Haparanda/Tornio

- › Program: Resecentrum
- › Byggherre: Haparanda kommun
- › Arkitekt: Dana arkitektur i samarbete med MAF arkitekter
- › Upphandling: Anbudstävling
- › Entreprenad: Totalentreprenad
- › Storlek i kvm: 1 030 BTA
- › Färdigt: 2014

Checklista

Checklistan är uppbyggd utifrån fyra nyckelfaktorer som är centrala för ett lyckat resultat. De är också testade i den workshop på temat Kvalitet och estetiska värden i byggprojekt som hölls hos Sveriges Kommuner och Landsting den 19 april 2016.

Mål och vision

- › Formulera en gemensam vision och omsätt den i en tydlig beställning.
- › Kommunicera visionen och skapa enighet kring den.
- › Använd berörda parterns åsikter för att få in förslag som gör resultatet bättre. Var tydlig med vad du vill få ut av dialogen och vad resultatet ska leda till.
- › Ett tydligt koncept underlättar prioritering.
- › Ringa in det som är värdeskapande i projektet för att kunna prioritera och behålla det.
- › Genom en gemensam referensbank, som kan bestå av studiebesök, materialprover och referensbilder, kan värdena i projektet konkretiseras till gemensamma värdeord.

Ledarskap

- › Skaffa dig kunskaper. Läs facklitteratur, gör studiebesök, byt erfarenheter med andra kommuner, med mera.
- › Driv på så att rätt kvaliteter styrs genom detaljplan, bygglov och markanvisningar.
- › Var själv eller identifiera den "sponsor" vars engagemang lotsar visionen från idé till färdigt resultat.
- › Som beställare, ställ funktionskrav istället för detaljkrav i tidiga skeden.
- › Se till att rätt frågor är lösta i respektive skede.
- › Engagera verksamheterna tidigt – identifiera vilka som berörs och när de ska komma in i processen.
- › Skapa goda förutsättningar för samarbete där projektets olika kompetenser får komma till sin rätt.

Upphandling

- › Du måste veta vad du vill som beställare!
- › Definiera vilken kompetens du är ute efter när du handlar upp och sätt kriterierna därefter.
- › Låt personliga egenskaper avgöra, snarare än referenser och CV. Engagemang är en central egenskap.
- › Lär dig LOU. Rätt använd är lagen ett verktyg för att handla upp kvalitet.
- › Skapa en transparent upphandlingsprocess. Det gör att du får in fler kvalificerade anbud och minskar risken för överprövning.
- › Börja i god tid.

Genomförande

- › Lägg tid och kraft i tidiga skeden där förutsättningarna för projektet grundläggs.
- › Utgå från vilken kompetens du som beställare har samt projektets komplexitet, tid och kostnad när du väljer upphandlings-, entreprenad- och avtalsform.
- › Beställarorganisationen måste ha egen kompetens oavsett genomförandeform. Behöver du förstärka organisationen med extern konsult ska dessa handlas upp med största omsorg.
- › Tänk framåt – bygg hus som är generella och tål förändring.
- › Håll politiker och verksamhet kontinuerligt informerade om hur arbetet fortskrider.
- › Se till att arkitekten kan vara med på bygget – det ger bättre detaljutförande.

Tips på vidare läsning

- Bostadens omätbara värden*, Ola Nylander, Svensk Byggtjänst (2011)
- Botkyrka kommuns handbok i dialog*, Bengt Eliasson och Björn Adelly, Botkyrka kommun (2007)
- Brukare och krav – funktionsbaserade krav och råd*, Sven Fristedt och Nina Ryd, Chalmers University of Technology (2014)
- Bygge och bråk – konflikterna som format staden*, Rasmus Waern, Atlantis (2015)
- Byggherrerollen*, Sven Fristedt och Nina Ryd, Föreningen Byggherrarna (2012)
- Dialog om verksamhetens behov*, Ann-Sofie Borglund, Offentliga fastigheter (2013)
- Entreprenadupphandlingar – hur kan byggherrar främja effektivitet och innovation genom tillämpliga upphandlingsstrategier?* Per Erik Eriksson och John Hane, Konkurrensverket (2014)
- Fick du det du beställde? Metodverktyg för lokalutvärderare*, Nina Ryd, Sveriges Kommuner och Landsting (2008)
- Gåtturer – metod för dialog och analys*, Suzanne de Laval, Svensk Byggtjänst (2014)
- Idéagenten – en handbok i att leda kreativa processer*, Jonas Michanek och Andréas Breiler, Arx förlag (2015)
- Kalkyler för offentlig fastighetsverksamhet*, Jonas Fjertorp och Anna Thomasson, Sveriges Kommuner och Landsting (2014)
- Konkurrenspräglad dialog*, Linda Andersson, Louise Torehall och Kristin Skjutar, Sveriges Kommuner och Landsting (2013)
- Leda innovation i byggherreföretag – en guideline*, Anna Kadefors och Paula Femenias, Chalmers University of Technology (2014)
- Medborgardialog – demokrati eller dekoration? Tolv röster om dialogens problem och potential i samhällsplaneringen*, Teresa Lindholm, Sandra Oliveira e Costa och Sofia Wiberg, Arkus (2015)
- Nyttoanalyser för lokalinvesteringar*, Rikard Berg von Linde och Anna Rogberg, UFOS och Sveriges Kommuner och Landsting (2011)
- Offentlig sektor i framkant – inspirerande projekt*, Ann-Sofie Borglund, UFOS (2014)

Partnerskap – om kontraktens utformning vid partnering och liknande former av utökad samverkan i byggsektorn, Håkan Bjerle, Svensk Byggtjänst (2014)

Samråd & dialog – en idébok för den som ska arrangera någon form av dialog, Suzanne de Laval, Vägverket (1999)

Staden mellan rummen – Stockholms stadsbyggnad i brytningstid, Peter Lundevall, Carlsson (2015)

Tidiga skeden i planering, bygg & förvaltning, Sveriges Arkitekter och Byggherrarna (2008)

Värden och värdekedjor inom samhällsbyggande, Jan Bröchner och Anna Kadefors, KK-Stiftelsen (2010)

Bygga vackert

ATT BYGGA MED KVALITET OCH ESTETISKA VÄRDEN

God arkitektur ger mervärden. En väl utformad byggnad eller plats ger en positiv estetisk upplevelse, men god arkitektur bidrar också till annat, som långsiktig användbarhet och vikänsla för brukarna.

En vanlig uppfattning är dock att det kostar extra att bygga vackert. I det här projektet har den frågeställningen analyserats. Måste det bli dyrare? Går det att upphandla på ett sätt som gör att vi kan få vackra byggnader och kostnads-effektivitet? Vilka är de goda exemplen och deras framgångsfaktorer?

Syftet med skriften är att belysa metoder och möjligheter för offentliga beställare att bygga med god arkitektonisk kvalitet.

Skriften vänder sig till alla inom offentlig förvaltning som i något eller flera skeden av ett byggprojekt agerar som beställare – det kan vara genom politiska beslut, som markägare, planansvarig, projektledare eller projektutvecklare, eller som brukare av det byggda resultatet – och diskuterar några centrala begrepp och metoder för att styra projekt till en funktionell, hållbar och estetiskt tilltalande helhet.

Sveriges Arkitekter

ISBN 978-91-7585-786-2

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

Telefon: 08-452 70 00 | skl.se



Sveriges
Kommuner
och Landsting