



EXAMENSARBETE  
INSTITUTIONEN FÖR FASTIGHETER OCH BYGGANDE  
FASTIGHETSVETENSKAP OCH BYGGPROJEKTLEDNING  
AVANCERAD NIVÅ, 30 HP  
STOCKHOLM, SVERIGE 2017

# Samarbetet mellan kommunen och byggherren i detaljplaneprocessen

## Vilka är framgångsfaktorerna?

Johan Gyllberg



KTH

INSTITUTIONEN FÖR FASTIGHETER OCH BYGGANDE

## Examensarbete

---

Titel	Samarbetet mellan kommunen och byggherren i detaljplaneprocessen – vilka är framgångsfaktorerna?
Författare	Johan Gyllberg
Institution	Fastigheter och Byggnad
Examensarbete Masternummer	TRITA-FOB-PrK-MASTER-2017:09
Arkivnummer	467
Handledare	Thomas Kalbro och Tina Karrbom Gustavsson
Nyckelord	Kommun, Byggherre, Samarbete, Detaljplan, Planprocess, Markexploatering, Projektledning, Bostadsutveckling

---

## Sammanfattning

I Sverige är behovet av bostäder stort och en utbredd bostadsbrist råder. Av den anledningen behövs det fram till år 2025 uppföras cirka 710 000 bostäder, där det största behovet finns i storstadsregionerna.

En förutsättning för att bostadsbristen ska kunna motverkas är att detaljplaner tas fram, vilka möjliggör ett ökat bostadsbyggande. Detaljplanerna tas fram i form av en detaljplaneprocess, vars syfte är att reglera mark- och vattenanvändningen. Under de senaste åren har denna process fått kritik för att vara ineffektiv och bromsa bostadsbyggandet, där en del av problemet är bristfälligt samarbete mellan kommun och byggherre. Av den anledningen har en undersökning kring relationen mellan parterna utförts i samverkan med Institutionen för Fastigheter och Byggnad på KTH.

Denna undersökning syftar till att identifiera framgångsfaktorerna i relationen mellan kommunen och byggherren. Rapporten har avgränsats till detaljplanläggning av bostäder i Stockholmsregionen, där kommunen och byggherren arbetar i samverkan. Aspekter som har undersökts är samarbete, kommunikation, tillit och lagprestationer.

Inledningsvis utfördes en litteraturstudie av tidigare forskning kring planprocessen och projektledning, där syftet var att skapa översiktlig kunskap kring ämnet samt utgöra underlag för frågemallar till intervjuer. Därefter genomfördes elva djupgående och semistrukturerade intervjuer med sakkunniga representanter från olika kommuner och byggherrar. Målet med intervjuerna var att inhämta empiri för att kunna besvara undersökningens frågeställning: *Vilka är de viktigaste framgångsfaktorerna i relationen mellan kommunen och byggherren vad gäller samarbete, kommunikation, tillit och lagprestationer?*

Undersökningen påvisar att den enskilt största framgångsfaktorn i relationen mellan parterna är att ett kompetent projektledarskap finns representerat. I en projektledarroll ingår att skapa goda förutsättningar för samarbete, kommunikation, tillit och lagprestationer. Detta gör att relationen mellan parterna kommer att fungera bättre om en kompetent projektledare är ansvarig för processen. Kommunen verkar som planmyndighet och bör därför säkerställa att en kompetent projektledare finns representerad för att leda processen.

För ett framgångsrikt samarbete krävs framförallt en gemensam och genomförbar målbild, samt att hålla fast vid det som är överenskommet för att motverka rikttningsförändringar i processen vid hög personalomsättning. Dessutom bör parterna inneha förståelse för varandras roller och drivkrafter samt hur respektive organisation styrs, leds och verkar.

För att skapa goda förutsättningar för en bra kommunikation bör parterna sträva mot att ha en så öppen och rak dialog som möjligt, där ställningstaganden och beslut skall motiveras. Dessutom bör parterna vara lyhörda mot varandra och förebygga konflikter genom att i ett tidigt skede diskutera känsliga frågor som exempelvis exploateringsgrad, tidplan och detaljeringsnivå.

De största framgångsfaktorerna för att skapa tillit mellan parterna är att vara så transparenta som möjligt och undvika att dölja angelägenheter för varandra. Dessutom anses det vara viktigt att förvalta det förtroende som den andra parten har gett genom att utföra det som utlovats.

Framgångsfaktorer för att skapa lagprestationer är att involvera lösningsorienterade och engagerade individer, samt som ovan nämnts, involvera en kompetent projektledare. Dessutom bör byggherren bidra med kompetens kring genomförandet för att i ett tidigt skede säkerställa att det som planläggs är möjligt att bygga med en god arbetsmiljö.

Övriga framgångsfaktorer för att skapa en god relation mellan kommunen och byggherren är att tidseffektivisera processen, dock under förutsättningen att kvaliteten inte påverkas negativt av detta. Dessutom bör parterna genomföra en erfarenhetsåterföring efter avslutat projekt, för att dels dra lärdomar och utveckla processen men även för att förbättra relationen mellan varandra.

Om ovan nämnda framgångsfaktorer finns representerade i processen anses förutsättningarna finnas för att skapa en god relation mellan kommunen och byggherren. Detta är viktigt eftersom en god relation med tillfredställande samarbete parterna emellan anses skapa gynnsammare förutsättningar för planläggningen av bostäder. Detta underlättar framtagandet av fler detaljplaner, vilket leder till att fler bostäder kan byggas och motverka bostadsbristen som råder.

## Master of Science thesis

---

Title	The Collaboration between the Municipality and the Housing Developer in the Detail Development Planning Process
Author	Johan Gyllberg
Department	Real Estate and Construction Management
Master Thesis number	TRITA-FOB-PrK-MASTER-2017:09
Archive number	467
Supervisors	Thomas Kalbro and Tina Karrbom Gustavsson
Keywords	Municipality, Housing Developer, Collaboration, Detail Development Plan, Detail Development Planning Process, Urban Land Development, Project Management, Housing Development

---

### Abstract

In Sweden the need for housing is extensive, with a widespread housing shortage as an outcome. There is a need of approximately 710 000 units to be built until year 2025, where the highest demand is in the metropolitan regions.

A precondition for the ability to meet the housing demand is an increased number of detailed development plans, which is needed when developing housing. The detailed development plan's purpose is to regulate the land and water usage. During the last years the process of developing the plans has been criticized for being ineffective and to decelerate the building of new housing. A part of the problem is an inadequate collaboration between the municipality and the housing developer. Due to this problem, the relationship between the municipality and the housing developer have been closer studied in this thesis in cooperation with the Department of Real Estate and Construction Management at the Royal Institute of Technology KTH.

The purpose of this study is to identify the success factors in the relationship between the municipality and housing developer. The report has been delimited to only include detailed development planning of housing in the Stockholm region, where the municipality and housing developer collaborate. The aspects which are studied closer are collaboration, communication, trust and team performance.

First of all, a literature review of previous research on the detail development planning process and project management was conducted. This to create broad and general knowledge of the subject. The purpose of the literature study was to gain knowledge of the subject and design question templates for upcoming interviews. As a next step, eleven in-depth and semi-structured interviews were conducted with experts from different municipalities and housing development companies. The goal was to collect empirical data in order to answer the research question: *What are the most important success factors in the relationship between the municipality and the housing developer in terms of collaboration, communication, trust and team performance?*

The findings reveal that the main success factor in the relationship between the parties is the presence of professional project management. The role of a project manager includes creating preconditions for collaboration, communication, trust and team performance. Meaning, that the relationship between the parties will work more adequate if an individual highly competent within these areas is leading the project. The municipality is the planning authority and should therefore ensure that a competent project manager is represented in the process.

For a successful collaboration, there need to be a common and buildable goal. Also, it is important that one sticks to what is agreed upon, especially when there is a change in management due to high staff turnover. Both parties also need to understand each other's roles and drivers, and how the different organizations are structured.

In order to create good conditions for communication, the parties should try to have an open and straightforward dialogue where all decisions are argued for. The parties should be responsive to each other and prevent conflicts by discussing sensitive issues such as the floor space index, schedules and the degree of details at an early stage of the process.

Success factors for establishing trust between the parties are transparency and avoiding to hide things from each other. It is also considered of importance to keep the trust by delivering what is promised.

Important factors for a good team performance are to involve solution-oriented and dedicated individuals, led by a competent project manager. The housing developer should also contribute with constructability skills in order to ensure that the detailed development plan is buildable with a safe working environment.

Other success factors for establishing a good relationship between the municipality and the housing developer is to make the process more time-effective, without compromising the quality. In addition, the parties should implement experience feedback sessions at the end of the project in order to learn from the process and improve the relationship between the parties.

If the above-mentioned success factors are taken into account in the process, the conditions for the relationship can be considered as good. A good relationship with satisfactory collaboration between the parties will benefit the planning process of housing. Hopefully this will result in more detailed development plans and increase the construction rate of housing in order to meet the high demands.

## Förord

Nu är fem års studier över och jag känner en enorm glädje över att äntligen vara klar med min civilingenjörsutbildning!

Jag har under våren 2017 utfört detta examensarbete som ett avslutande moment vid Masterprogrammet inom Fastighetsvetenskap och Byggprojektledning på Kungliga Tekniska Högskolan. Arbetet omfattar 30 högskolepoäng och har genomförts i samarbete med Institutionen för Fastigheter och Byggande på KTH.

Idéen till examensarbetet fick jag efter att ha följt bostadsdebatten, där kritik under de senaste åren har riktats mot detaljplaneprocessen. Med utgångspunkt i denna kritik blev jag nyfiken på att undersöka hur det var ställt i relationen mellan kommunen och byggherren. Utifrån detta fick jag idén att identifiera framgångsfaktorer för att förbättra samarbetet mellan parterna, vilket resulterade i denna rapport.

Jag vill först rikta ett stort tack till de personer som medverkat genom intervjuer. Ert goda bemötande har varit otroligt uppskattat och utan er medverkan hade arbetet ej varit genomförbart.

Jag vill även tacka mina handledare, Thomas Kalbro och Tina Karrbom Gustavsson på KTH, för värdefull handledning och stöttning genom hela arbetet.

Avslutningsvis vill jag rikta ett varmt tack till min flickvän, mina föräldrar samt mina syskon med familjer. Ni är otroligt betydelsefulla för mig!



Johan Gyllberg  
Stockholm maj 2017

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	1
1.1 Bakgrund .....	2
1.2 Syfte och mål .....	4
1.3 Frågeställning .....	4
1.4 Avgränsningar .....	4
1.5 Begrepp .....	5
<b>2. Metod</b> .....	6
2.1 Abduktiv forskningsansats .....	7
2.2 Explorativ undersökning .....	7
2.3 Kvalitativ metod .....	8
2.3.1 Teori och litteraturstudie .....	8
2.3.2 Intervjuer .....	9
2.4 Validitet, Reliabilitet och Generaliserbarhet .....	10
<b>3. Litteraturstudie</b> .....	11
3.1 Markexploatering .....	12
3.1.1 Planering och tillstånd .....	12
3.1.2 Detaljplaneprocessen .....	13
3.1.3 Fyra typfall i detaljplaneprocessen .....	15
3.1.4 Aktörer vid detaljplanering .....	16
3.2 Tidigare studier .....	20
3.2.1 Vetenskapliga studier, forskningsrapporter och masteruppsaster .....	20
3.2.2 Studier från näringslivet .....	23
3.2.3 Övriga studier .....	23
<b>4. Teori och central modell</b> .....	24
4.1 Teori och central modell för undersökningen .....	25
<b>5. Resultat från intervjuer med kommuner och byggherrar</b> .....	27
5.1 Inledande resonemang från respondenterna .....	28
5.2 Samarbetet .....	29
5.3 Kommunikationen .....	33
5.4 Tilliten .....	37
5.5 Lagprestationen .....	40
5.6 Övrigt framgångsfaktorer och ställningstaganden .....	43

<b>6. Diskussion</b> .....	46
6.1 Metoddiskussion .....	47
6.2 Diskussion kring resultat från intervjuer samt tidigare studier.....	48
6.2.1 Inledande resonemang.....	48
6.2.2 Samarbetet.....	48
6.2.3 Kommunikationen .....	51
6.2.4 Tilliten.....	53
6.2.5 Lagprestationen.....	55
6.2.6 Övriga framgångsfaktorer och ställningstaganden .....	57
<b>7. Slutsatser</b> .....	60
7.1 Inledande slutsats kring framgångsfaktorer mellan kommunen och byggherren.....	61
7.2 Framgångsfaktorer i samarbetet.....	61
7.3 Framgångsfaktorer i kommunikationen.....	62
7.4 Framgångsfaktorer för att skapa tillit.....	62
7.5 Framgångsfaktorer för att skapa lagprestationer .....	62
7.6 Övrig framgångsfaktorer .....	63
7.7 Vidare forskning .....	63
<b>8. Referenser</b> .....	64
8.1 Källhänvisningar .....	64
8.2 Figurförteckning .....	67
<b>9. Bilagor</b> .....	68
9.1 Frågor till Kommunen.....	68
9.2 Frågor till Byggherren.....	70





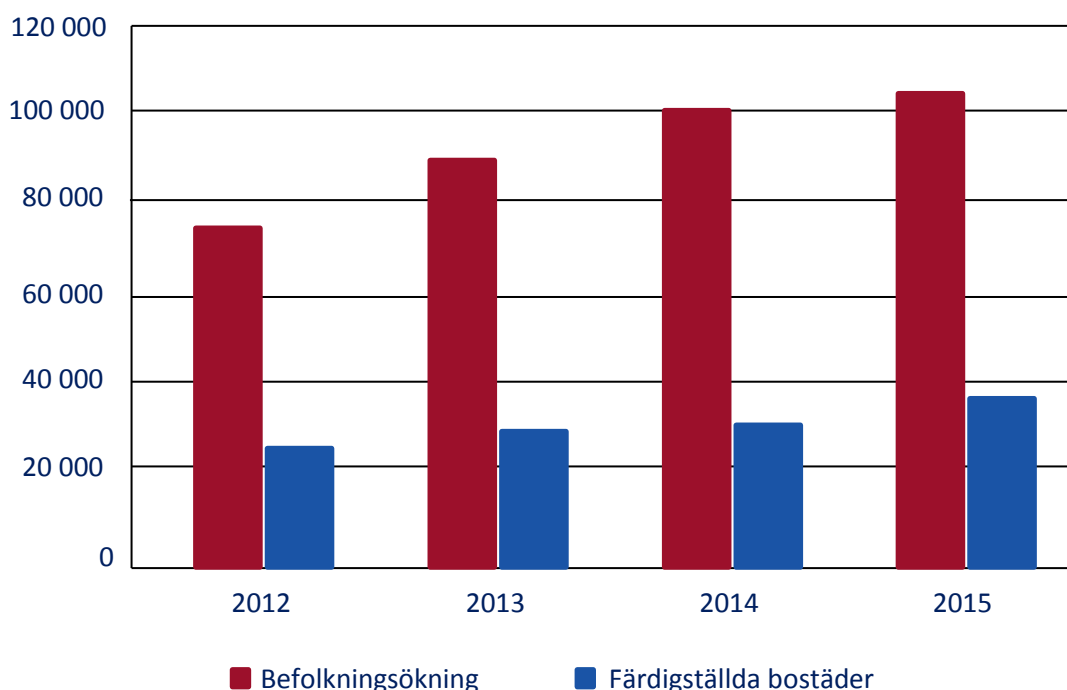
Enström &amp; Gyllberg (2015)

# 1. Inledning

*I detta kapitel presenteras en introduktion till rapporten, där inledningsvis bakgrund och bakomliggande problem redovisas. Kapitlet har utöver bakgrund även för avsikt att skapa förståelse för rapportens syfte, mål, avgränsningar och återkommande begrepp.*

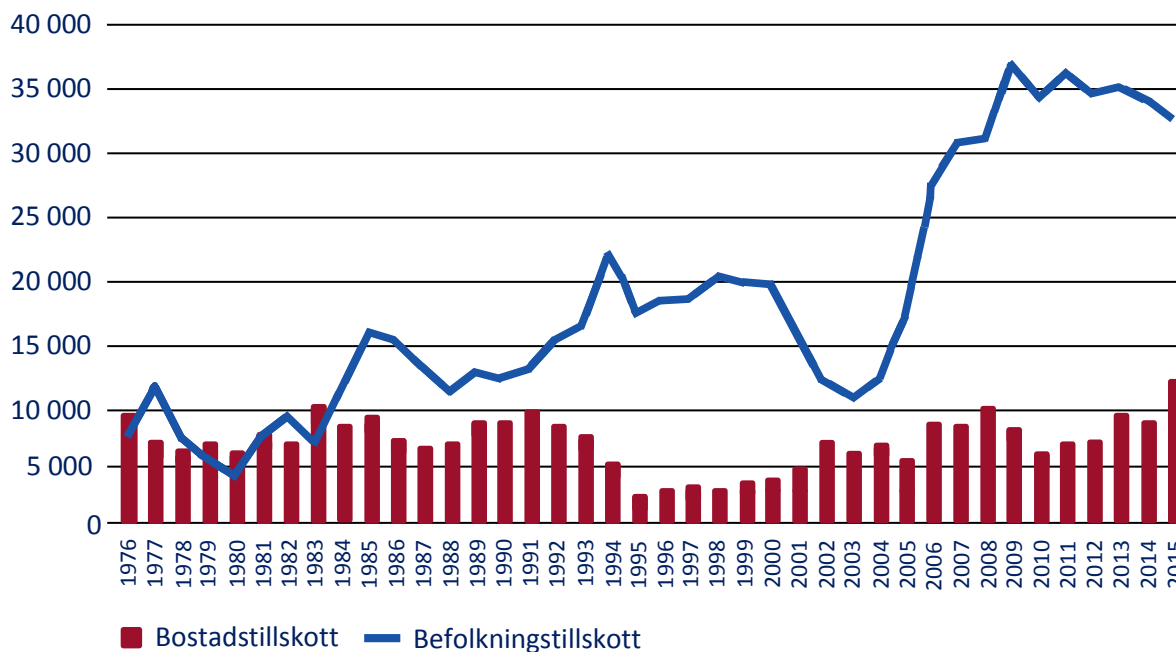
## 1.1 Bakgrund

I Sverige är behovet av bostäder stort där en utbredd bostadsbrist råder (Boverket, 2016). Bostadsbristen medför att det är svårt att finna tillgängliga hyresrätter samtidigt som priser på bostadsrätter och villor ökar mer än vad inkomsterna gör (Cars, Kalbro, & Lind, 2013). Av den anledningen behöver det, enligt Statistiska Centralbyrån, under de närmaste fem åren uppföras motsvarande ett nytt Stockholm eller ett nytt Stor-Göteborg vad gäller antalet bostäder i Sverige. Det bedömda behovet bedöms vara 710 000 nya bostäder fram till år 2025, varav 440 000 behövs redan till år 2020. Detta innebär en genomsnittlig byggtakt på 88 000 bostäder per år. Anledningen till detta är de senaste årens stora befolkningsökning i kombination med att byggandet inte har skett i den takt som krävs för att motsvara bostadsbehovet, vilket redovisas i Figur 1. (Boverket, 2016) Under 2016 färdigställdes 42 441 lägenheter och småhus, vilket är det högsta antalet sedan 1992 (SCB, 2017). Denna ökning är ett gott tecken men inte tillräckligt i jämförelse med ett behov om 88 000 bostäder per år.



*Figur 1. Befolkningsökning och antal färdigställda bostäder i Sverige mellan 2012-2015.  
Källa: SCB (2016)*

Störst behov av bostäder fram till 2025 finns i storstadsregionerna Stockholm, Göteborg och Malmö (SCB, 2015). I Stockholm är bostadsmarknaden satt ur funktion, eftersom priset för en enrumslägenhet i de centrala delarna gott och väl överstiger priset för en stor villa på en mindre ort. Detta har att göra med de senaste årens befolkningsökning i regionen och ett otillräckligt byggande. I Figur 2 jämförs antalet färdigställda bostäder i Stockholmsregionen med befolkningstillväxten mellan 1976 och 2015, där de senaste decenniet har funnits ett omfattande underskott. (RUFs, 2017)



Figur 2. Antal inrapporterade färdigställda bostäder jämfört med befolkningstillväxt i Stockholms län mellan 1976-2015. Källa: SCB (2016)

För att kunna möta efterfrågan på bostäder behöver en detaljplan tas fram vars syfte är att reglera mark- och vattenanvändningen för ett avgränsat område (Adolfsson & Boberg, 2013). Detaljplaneringen utförs i form av en detaljplaneprocess, där en kommun och en eller flera byggherrar ofta samverkar (Kalbro & Lindgren, 2015). Denna process har under de senaste åren fått kritik för att vara ineffektiv och bromsa bostadsbyggandet. (Cars, Kalbro, & Lind, 2013) Andra negativa aspekter som framkommit vad gäller processen är långa handläggningstider, att detaljplanerna görs för detaljerade och att samarbetet mellan kommunen och byggherren är bristfälligt. Detta påverkar bostadsbyggandet negativt och är något som kan förbättras. (Kalbro, Lindgren, & Paulsson, 2012; Stockholmsgruppen för Tillväxt, 2014). Olander & Landin (2008) menar dessutom att byggherrarna anser att processen har en hög osäkerhetsfaktor.

Ett fungerande samarbete mellan de involverade aktörerna är, enligt Friesecke (2015), en framgångsfaktor vid planering för byggande. Sjöstrand & Stanislawska (2012) vidhåller även att samarbete med tillit mellan kommunen och byggherren är några av de största nyckelfaktorerna för en fungerande detaljplaneläggning (Sjöstrand & Stanislawska, 2012).

På grund av det stora bostadsbehovet i kombination med en utvecklingsbar planprocess utgör denna rapport en undersökning kring vilka framgångsfaktorerna är i relationen mellan kommunen och byggherren. Rapporten syftar till att underlätta arbetet med att ta fram en detaljplan för bostäder i Stockholmsregionen och på så sätt öka omfattningen detaljplanelagd mark som görs möjlig för byggande, vilket förhoppningsvis motverkar den bostadsbrist som råder.

Denna rapport är genomförd som ett avslutande moment på Masterprogrammet inom Fastighetsvetenskap och Byggprojektledning på Kungliga Tekniska Högskolan.

## 1.2 Syfte och mål

Denna rapport har för avsikt att resultera i fördjupad kunskap kring olika faktorer som påverkar relationen mellan kommunen och byggherren i detaljplaneprocessen. Rapporten avser att utgöra ett underlag bestående av olika framgångsfaktorer kring parametrar som samarbete, kommunikation, tillit och lagprestationer mellan de två parterna. Detta för att underlätta processen vid planläggning av bostäder där kommunen och byggherren arbetar i samverkan. Rapportens mål är avslutningsvis att besvara undersökningens frågeställning.

## 1.3 Frågeställning

Undersökningen har utgångspunkt i detaljplaneprocessen och ämnar att besvara följande frågeställning:

- Vilka är de viktigaste framgångsfaktorerna i relationen mellan kommunen och byggherren vad gäller samarbete, kommunikation, tillit och lagprestationer?

## 1.4 Avgränsningar

Rapporten utgör en undersökning kring relationen mellan kommunen och byggherren och har avgränsats utifrån följande aspekter:

- Detaljplaneprocessen från initiering till antagande
- Detaljplaneläggning för utvecklingsområde av bostäder i Stockholmsregionen
- Kommunen och byggherren tar gemensamt fram detaljplanen
- Kommunen eller byggherren är markägare för detaljplaneområdet
- En eller flera byggherrar är verksamma i planeringen och genomförandet



Figur 3. En plankarta är en del av resultatet i en detaljplaneprocess. Av plankartan skall framgå hur planområdet är uppdelat för olika ändamål samt vilka bestämmelser som gäller.

## 1.5 Begrepp

Begrepp som används kontinuerligt genom rapporten	
Begrepp	Betydelse/tolkning
Kommun	Ett avgränsat område med administrativt och lokalt självstyre. (NE, 2017) Med benämningen <i>kommun</i> menas, i denna rapport, kommunens planavdelning som ansvarar för detaljplaneläggningen.
Byggherre	Den aktör som för egen räkning utför eller låter utföra byggnadsarbeten. (PBL, 2010) Med benämningen <i>byggherre</i> menas, i denna rapport, en privat eller allmännyttig byggherre som uppför bostäder.
Detaljplan	En juridiskt bindande plan som reglerar mark- och vattenanvändningen för ett begränsat område. (PBL, 2010)
Detaljplaneprocess	En process som kommunen ansvarar för men där byggherren ofta medverkar och som syftar till att resultera i en detaljplan. (PBL, 2010) Benämns som <i>planprocess</i> i rapporten.
Markexploatering	Användningen av marken för ett område förändras och ny bebyggelse, som bostäder och infrastruktur, uppförs. (Kalbro & Lindgren, 2015)
Projektledning	Planering, organisering, styrning och uppföljning av ett projekts alla delar samt motivation av projektgruppen för att uppnå projektmålen. (Antvik & Sjöholm, 2010)
Samarbete	Gemensamma aktiviteter för att nå upp till förutbestämda mål samt enskilda aktiviteter som gynnar båda parter. (Anderson & Narus, 1990)
Kommunikation	Utbyte av information mellan olika personer som kan utgöras av tankar eller åsikter via tal, skrift eller tecken. (Dainty, Moore, & Murray, 2006)
Tillit	Tilltro till en eller flera andra personer eller att något är säkert och pålitligt. (Cambridge, 2017)
Lagprestationer	När en grupp arbetar fokuserat och tillsammans överträffar uppsatta förväntningar. (Katzenbach & Smith, 2015)

Tabell 1. Begrepp som används kontinuerligt i rapporten samt respektive begrepps betydelse och tolkning.



Enström &amp; Gyllberg (2015)

## 2. Metod

*I detta kapitel redovisas hur undersökningens metodik har sett ut. Syftet med kapitlet är att redovisa vald forskningsansats, hur undersökningen har gått till samt vilken metod som har använts. Avslutningsvis redovisas även undersökningens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.*

## 2.1 Abduktiv forskningsansats

Vetenskapliga undersökningar innehåller vanligtvis en forskningsansats som är deduktiv eller induktiv. En *deduktiv forskningsansats* grundar sig i vetenskaplig forskning där teorier utvecklas och sedan testas med empirisk data. Denna typ av forskningsansats är strukturerad och innebär oftast att kvantitativ data kommer att samlas in. (Lewis, Saunders, & Thornhill, 2007)

En *induktiv forskningsansats* handlar istället om att bygga teori utifrån empirisk data. Denna forskningsansats innebär oftast att kvalitativ data kommer att insamlas och har en mer flexibel struktur och är mer generaliserad än den deduktiva. (Lewis, Saunders, & Thornhill, 2007)

Ytterligare en forskningsansats som kan användas vid vetenskaplig forskning är den abduktiva. Den *abduktiva forskningsansatsen* är en kombination av den deduktiva och den induktiva (Dubois & Gadde, 2002). En abduktiv forskningsansats kan inledas med att teorin antingen är fastställd eller ej innan de empiriska observationerna påbörjas. Därefter varvas teorin med empirin i en iterativ process för att avslutningsvis resultera i en slutsats. (Kovacs & Spens, 2005)

Vid denna undersökning kring samarbetet mellan aktörerna inom en planprocess har den abduktiva forskningsansatsen ansetts vara den mest fördelaktiga att använda sig av. Detta eftersom teori från en litteraturstudie har varvas med empiriska exempel ifrån intervjuer. Olika individer har haft olika uppfattningar och åsikter där empiriska exempel har jämförts mot teorin under arbetets gång. Detta betyder att teorin har begrundats ytterligare för att sedan testas igen vid nästkommande intervju.

## 2.2 Explorativ undersökning

En vetenskaplig undersökning brukar oftast klassificeras som explorativ, deskriptiv eller förklarande, beroende på hur mycket som är känt kring ämnet sedan tidigare. En *explorativ undersökning* syftar till att öka insikterna eller kännedomen om exempelvis ett problems orsak. Explorativa undersökningar är vanligtvis förberedande och utförs genom litteraturstudier, intervjuer eller fokusgrupper. (Lewis, Saunders, & Thornhill, 2007)

En *deskriptiv undersökning* är en mer beskrivande undersökning där syftet är att klassificera olika egenskaper hos exempelvis personer eller händelser. När deskriptiva undersökningar utförs finns oftast en viss mängd kunskap kring det som studeras tillgängligt, där sedan en kartläggning utförs kring en specifik aspekt kring detta. (Lewis, Saunders, & Thornhill, 2007)

En *förklarande undersökning* är hypotesprövande och syftar till att förklara sambandet mellan olika variabler. Dessa typer av undersökningar förutsätter att kunskapsområden och teorier finns tillgängliga för möjliggöra själva hypotesprövningen. (Lewis, Saunders, & Thornhill, 2007)

Vid denna undersökning kring samarbetet mellan aktörerna inom en planprocess har en explorativ undersökning ansetts vara mest lämplig att använda sig av. Detta eftersom mjuka parametrar som samarbete, kommunikation, tillit och lagprestationer mellan kommunen och byggherren är relativt utforskade. Tidigare vetenskaplig forskning kring planprocessen har mestadels handlat om hårda parametrar som tidsåtgång och lagstiftning. Därför har intervjuer med sakkunniga utförts i syfte att ta reda på vilka framgångsfaktorerna är, vilka problemen är samt vad som kan förbättras i relationen mellan kommunen och byggherren.

## 2.3 Kvalitativ metod

En *kvalitativ metod* är anknuten till koncept, beskrivningar och reflektioner (Lewis, Saunders, & Thornhill, 2007). Detta skiljer sig mot en *kvantitativ metod* som refererar till kvantifierbar statistik och mätbara värden (See Levy & Henry, 2003). En kvalitativ metod är fördelaktig att använda sig av när kvantitativ data är svår att samla in, när mer djupgående information är behövlig eller när osäkerheter kring resultatet existerar. (Motion, Leitch, & Brodie, 2003) Den kvalitativa metoden skapar en förståelse för de komplexa företeelser som undersöks utifrån exempelvis respondenters resonemang vid intervjuer. (Miles & Huberman, 2004)

Kvalitativa metoder för att inhämta empirisk data är exempelvis intervjuer, frågeformulär eller deltagarobservationer. Intervjuerna kan delas in i tre olika kategorier enligt följande; strukturerade, semistrukturerade eller ostrukturerade. (Lewis, Saunders, & Thornhill, 2007)

En *strukturerad intervju* är standardiserad och utgår från frågor som ges i en given ordning. Frågorna till samtliga medverkande är identiska och liknar mer en enkät även om insamlandet av data sker genom en intervju. En strukturerad intervju lämpar sig för oerfarna intervjuare. (Lewis, Saunders, & Thornhill, 2007)

En *ostrukturerad intervju* är icke-standardiserad där frågor ställs inom ett känt område. Följdfrågor baseras sedan på respondentens svar och utförs vanligtvis av erfarna intervjuare. (Lewis, Saunders, & Thornhill, 2007)

En *semistrukturerad intervju* kan likställas vid en kombination av ovan nämnda. Den semistrukturerade intervjun har en frågemall med ett brett antal kategorier där teman kan varieras beroende av respondentens svar. Svartalternativen på frågorna är ofta av öppen karaktär och intervjuerna spelas vanligtvis in och transkriberas som ett skriftligt dokument. (Lewis, Saunders, & Thornhill, 2007)

En kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer har ansetts vara den mest fördelaktiga metoden när samarbetet i planprocessen har undersökts. Detta eftersom respondenternas erfarenheter, reflektioner och historik kring planprocessen är komplex att överföra till kvantifierbara värden. Djupgående information och insikter var välbehövliga för att kunna analysera olika aspekter kring ämnet, vilket gjorde att valet föll på denna metod.

### 2.3.1 Teori och litteraturstudie

Inledningsvis utfördes en litteraturstudie av tidigare forskning kring detaljplaneprocessen. Syftet med denna litteraturstudie var dels att skapa bred och översiktlig kunskap men även för att utforma ett ramverk för vidare jämförelse och analys. Insamlandet av vetenskaplig data utfördes genom efterforskningar med nyckelord som *detaljplaneprocessen*, *projektledning* och *planering* samt motsvarande engelska begrepp. Sökningar gjordes på vetenskapliga databaser som Google Scholar, KTH Primo och DIVA. Litteraturstudien omfattade insamling och urval av material i form av nationella och internationella artiklar som publicerats i olika vetenskapliga journaler, forskningsrapporter, avhandlingar och tidigare masteruppsatser. Urvalet gjordes utifrån publiceringsdatum och att innehållet i respektive studie skulle finnas inom ramen för denna undersökning. Dessutom har litteratur i form av böcker införskaffats för att inhämta fakta kring framförallt markexploateringar och svensk lagstiftning.

Insamlandet av icke-vetenskapliga rapporter har skett via Google och har omfattat rapporter framtagna av exempelvis Regeringskansliet, Sveriges Kommuner och Landsting samt olika branschorganisationer. Dessa rapporter har begrundats för att ta del av ett annat perspektiv än det vetenskapliga och på så sätt skapa ett bredare underlag för vidare analys. Under litteraturstudien



identifierades den centrala modell som redovisas i Kapitel 4 och utgör grunden för undersökningen, där aspekter som samarbete, kommunikation, tillit och lagprestationer varit utgångspunkter. Modellens som valdes är utvecklad kvantitativt, vilket skiljer sig mot denna kvalitativa undersökning. Konsekvensen av detta medförde att modellen mer fungerade som stöd vid intervjuerna, än att modellen i sig hypotestestades.

### 2.3.2 Intervjuer

Inhämtande av empiri har utförts genom semistrukturerade djupgående intervjuer där frågemallar först togs fram för att fungera som stöd. Mallarna, som redovisas i kapitel 9, baserades dels på den centrala modell som redovisas i Kapitel 4 men även utifrån tidigare studier som ansågs vara relevanta för denna undersökning. Mallarna har till stor del bestått av öppna frågor med syfte att fungera som stöd vid de semistrukturerade intervjuerna med sakkunniga individer hos kommunen och byggherren. Samtliga respondenter fick, via mail, ta del av frågemallarna inför intervjuerna för att möjliggöra förberedande arbete. Intervjuerna utfördes sedan utifrån frågemallarna där respondenterna gavs utrymme till fria tolkningar som sedan gavs följdfrågor utifrån. Samtliga intervjuer spelades in efter att respondenterna givit sitt medgivande. Efter intervjuerna transkriberades inspelningarna ordagrant där var och en i efterhand gavs möjligheten att granska och korrigera sina svar via mail.

Ett krav i urvalet av medverkande var att individen skulle inneha erfarenhet från planläggning av bostäder i Stockholmsregionen. I urvalet var även ett kriterium att olika befattningar, bakgrunder, kön och åldrar skulle vara representerade från allmännyttiga och privata byggherrar samt från olika kommuners planavdelningar. Respondenternas namn, befattningar, tillhörighet till bolag/kommun och specifika projekt redovisas anonymt genom hela rapporten eftersom detta i flera fall var ett krav för medverkan. I Tabell 2 redovisas samtliga medverkande med siffror där även datum och tidsåtgång för intervjuerna åskådliggörs.

Målet med intervjuerna var att insamla maximalt med resonemang och åsikter kring vad som fungerar väl och vad som kan förbättras inom planprocessen, i syfte att utgöra undersökningens resultat kring vilka framgångsfaktorerna är. Detta resultat analyserades därefter och relaterades till tidigare forskning inom ämnet där utgångspunkt var den centrala modellen och litteraturstudien. Avslutningsvis utmynnade denna diskussion i en slutsats med framställan kring förslag för att uppfylla undersökningens syfte – vilka framgångsfaktorerna är i relationen mellan kommunen och byggherren.

Medverkande respondenter i intervjuer		
Aktör	Datum	Längd
Kommun 1	2017-03-31	1 h 15 min
Kommun 2	2017-04-03	1 h
Kommun 3	2017-04-04	1 h 30 min
Kommun 4	2017-04-06	1 h 30 min
Kommun 5	2017-04-07	1 h
Byggherre 1	2017-03-15	1 h 30 min
Byggherre 2	2017-03-17	1 h 30 min
Byggherre 3	2017-03-20	1 h 30 min
Byggherre 4	2017-03-23	1 h 15 min
Byggherre 5	2017-03-29	1 h 30 min
Byggherre 6	2017-03-30	1 h 30 min

Tabell 2. Medverkande Byggherrar och Kommuner vid intervjuer, när dessa utfördes och hur lång tidsåtgång respektive intervju hade.

## 2.4 Validitet, Reliabilitet och Generaliserbarhet

Vid vetenskapliga undersökningar används vanligtvis begreppen validitet, reliabilitet och generaliserbarhet för att klargöra hur väl datainsamlingen har fungerat. *Validitet* betyder generellt ifall undersökningen mäter det den har för avsikt att mäta, det vill säga om den mäter det som är relevant i sammanhanget. *Reliabilitet* däremot beskriver hur noggrann själva mätningen är i undersökningen. *Generaliserbarhet* förutsätter god validitet och reliabilitet och handlar om hur väl resultaten i rapporten går att generalisera kring. (Lewis, Saunders, & Thornhill, 2007)

I denna kvalitativa undersökning har god validitet eftersträvats genom både insamling och diskussion av empirisk data. Detta har skett i form av intervjuer där frågemallar har använts med öppna frågor utan att implementera förutfattade ställningstaganden och åsikter. Intervjuerna har pågått mellan 1-1,5 timme, vilket har gett medverkande möjlighet att resonera brett kring olika typer av frågor. Dessutom har respondenterna, som ovan nämnts, givits möjligheten att korrigera sina svar i efterhand för att undvika personliga tolkningar och missuppfattningar vid sammanställandet av resultatet. Diskussionsdelen har därefter baserats på det sammanställda resultatet där resonemang även har förts utifrån tidigare studier kring ämnet.

För att maximera undersökningens reliabilitet har, som ovan nämnts, samtliga intervjuer spelats in, vilket har skett efter medgivande från samtliga respondenter. Innan intervjuerna informerades medverkande om att namn, befattningar, tillhörighet till bolag/kommun och specifika projekt skulle komma att redovisas anonymt i rapporten. Dels för att så var kravet från vissa men även för att möjliggöra framförande av personliga åsikter kring ämnet och öka tillförlitligheten i svaren. Ett annat syfte med intervjuerna var att ett likvärdigt resultat skulle kunna uppnås om samma individer intervjuades igen med liknande frågor.

Undersökningens generaliserbarhet bedöms som hög vad gäller en generell planprocess för planläggning av bostäder i Stockholmsregionen. Detta eftersom både validiteten och reliabiliteten anses god samt att en bred spridning mellan olika aktörer och befattningar har möjliggjorts vid intervjuerna. Detta har även medfört att många av de personliga åsikterna som har framförts har upprepats oberoende av varandra. Dock skall nämnas att varje projekt är unikt, vilket gör att det mer kan generaliseras kring parametrar som samarbete och kommunikation i stort än att generalisera kring projektspecifika frågor. Att generalisera kring rapportens resultat utanför Stockholmsregionen i Sverige och andra länder kan till viss del vara lämpligt även om undersökningen är Stockholmsspecifik.



Enström &amp; Gyllberg (2015)

### 3. Litteraturstudie

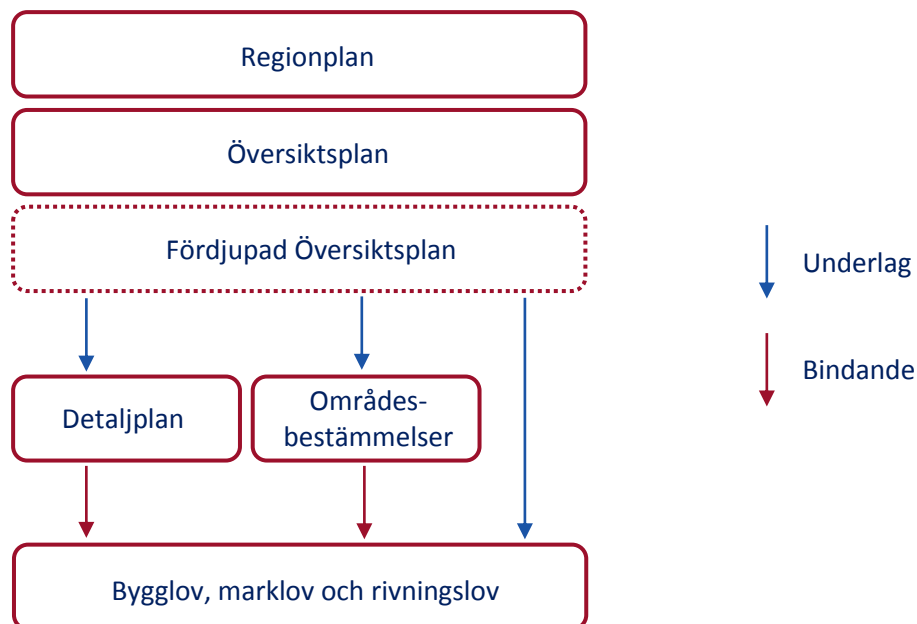
*I detta kapitel redovisas undersökningens litteraturstudie kring detaljplanprocessen. Inledningsvis redovisas planprocessens lagstiftning, aktiviteter och aktörer. Därefter redovisas tidigare studier som berör ämnet. Syftet med kapitlet är skapa förståelse för det valda ämnet i kombination med att utgöra underlag för vidare diskussion och jämförelse med undersökningsresultatet.*

### 3.1 Markexploatering

#### 3.1.1 Planering och tillstånd

En *markexploatering* innebär att användningen av marken för ett område förändras och att ny bebyggelse, som bostäder och infrastruktur, uppförs. Detta är en process, från en inledande projektidé tills dess att bebyggelsen är uppförd. Processen omfattar åtgärder som är nödvändiga för att exempelvis bygga bostäder, kommersiella lokaler och infrastruktur. Var den nya bebyggelse skall förläggas grundas utifrån ekonomiska och miljömässiga överväganden. Hur den nya bebyggelsen skall utformas baseras på arkitektoniska och byggnadstekniska lösningar. (Kalbro & Lindgren, 2015).

Vid en markexploatering finns många aktörer och aktiviteter involverade. Dessa behöver organiseras och samordnas. En viktig roll i samordningen är den lagstiftning som lägger grund för de olika aktörernas rättigheter och skyldigheter i processen. (Kalbro & Lindgren, 2015) *Plan- och bygglagen*, PBL, är den plan- och byggnadslagstiftning som omgärdar exploateringsprocessen med bestämmelser om planläggning av mark, vatten och byggande. (Sjodin, Ekbäck, Kalbro, & Norell, 2016) PBL omfattar regler om planläggning med bestämmelser kring olika typer av planer och tillstånd enligt nedan (Hedström & Lundström, 2013).



Figur 4. Exploateringsprocessens planer och tillstånd enligt PBL.

- *Regionplanen* är främst aktuell i storstadsregionerna och används ofta för att samordna planeringen mellan flera olika kommuner (Kalbro & Lindgren, 2015). Planen anger grunddragen för den övergripande användningen av bebyggelse och infrastruktur (Julstad, 2011).
- *Översiktsplanen* är obligatorisk, täcker hela kommunens yta och skall ange hur markanvändningen och bebyggelseutvecklingen kommer att se ut. Översiktsplanen är inte juridiskt bindande men skall utgöra ett underlag för efterföljande planer kring hur det långsiktiga behovet av bostäder skall tillgodoses. (PBL, 2010)
- En *Fördjupad översiktsplan* tas fram för mindre områden inom en kommun, där mer detaljerad planering är nödvändig och ändringar för hela översiktsplanen kan undvikas (Hedström & Lundström, 2013).
- *Detaljplanen* skall användas vid planering av mark- och vattenanvändning för avgränsade områden i större byggprojekt. En lagkraftvunnen detaljplan medför rätten att bygga under en

särskild genomförandetid och är juridiskt bindande vid prövningen av efterföljande tillstånd. (Adolfsson & Boberg, 2013)

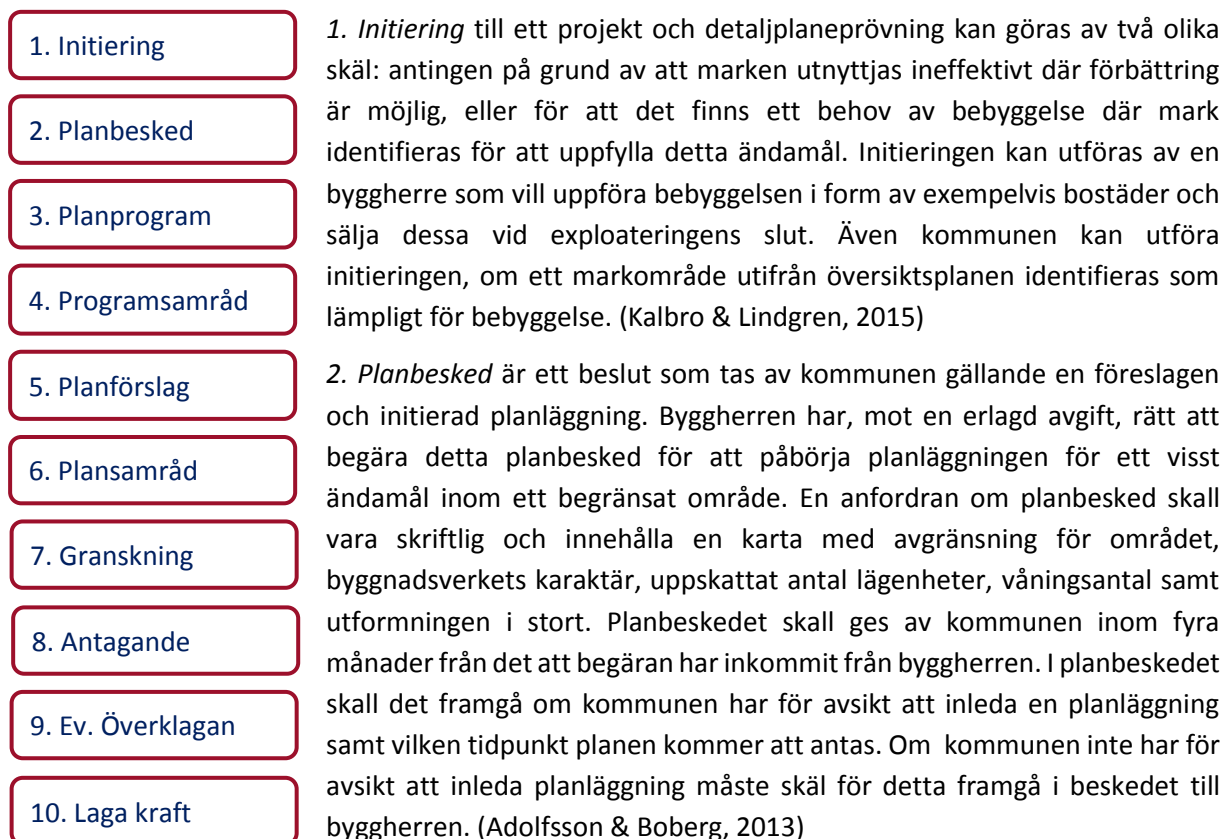
- *Områdesbestämmelser* utgör ett komplement till översiktsplanen och är av samma karaktär som detaljplanebestämmelserna, men har som syfte att säkerställa översiktsplanens riktlinjer för ett område som inte behöver omfattas av en detaljplan. (Adolfsson & Boberg, 2013)

Tillstånd som ges baseras på översiktsplanen, detaljplanen eller områdesbestämmelserna. De tre tillstånden som krävs är:

- *Bygglov* krävs för att bygga nytt, bygga till eller göra ändringar i befintliga byggnader. Bygglovet gäller endast placeringen och den yttre utformningen, ej byggnadsverkets tekniska egenskaper. (Nordstrand, 2008)
- *Marklov* krävs för schakt eller fyllning inom ett område som avsevärt förändrar höjdläget. (PBL, 2010)
- *Rivningslov* krävs för att riva en hel eller del av byggnad. (PBL, 2010)

### 3.1.2 Detaljplaneprocessen

Detaljplanering är en process vars syfte är att reglera mark- och vattenanvändning för ett avgränsat område. Processen utförs med ett *normalt* alternativt *enkelt* planförfarande, beroende på det enskilda planärendets förutsättningar. Vid normalt planförfarande utgörs processen av planbesked, programsamråd, plansamråd, granskning, antagande, prövning och laga kraft. Vid enkelt förfarande upprättas vanligtvis inte något program, granskningen utförs istället som en underrättelse i plansamrådet. (Adolfsson & Boberg, 2013) I Figur 5 illustreras planprocessens olika skeden där även initiering till ett byggprojekt har inkluderats.



Figur 5. Detaljplaneprocessen olika skeden.

3. *Planprogram* är ett mer djupgående underlag som har utgångspunkt i det som har fattats planbesked kring. Kommunen gör en bedömning om programmet är nödvändigt för att underlätta planarbetet. Om kommunen beslutar att programmet skall tas fram så har det som syfte att effektivisera framtagandet av komplexa planer där flera olika intressenter berörs. Programmet bör ange riktlinjer och utgångspunkter för det kommande planarbetet. Det är även en fördel om det innehåller en inventering kring områdets förutsättningar. Vidare kan programmet innehålla syfte, mål, tidplan, områdets läge, riskanalys, behovsbedömning, exploateringsgrad, genomförandefrågor, tidigare ställningstaganden i exempelvis översiktsplanen samt andra utredningar. När programhandlingarna är färdigställda skall kommunen kalla till programsamråd. Om området innehar en betydande miljöpåverkan skall även en miljöbedömning göras, som i paritet med programmet blir föremål för samråd. (Adolfsson & Boberg, 2013)

4. *Programsamråd* syftar till att skapa så bra beslutsunderlag som möjligt samt att ge möjlighet till insyn och fånga upp synpunkter från berörda intressenter. Tillfälle till samråd skall ges till intressenter som länsstyrelsen, lantmäterimyndigheten, andra kommuner, boende och kända sakägare, med ett reellt intresse för förslaget. Kommunen innehar ansvaret för samrådet som enligt praxis pågår under en tidslängd om tre veckor. Resultatet av programsamrådet skall redovisas i en samrådsredogörelse, där kommunen skall redovisa sitt ställningstagande och bemöta de synpunkter som inkommit. (Adolfsson & Boberg, 2013)

5. *Planförslag* är det underlag som ligger till grund för själva detaljplanen. I förslaget skall ändamålet för området framgå, vilket redovisas uppdelat på allmän platsmark, kvartersmark och/eller vattenområde. (Adolfsson & Boberg, 2013) Planhandlingar som ingår i detaljplanen är plankarta med bestämmelser, planbeskrivning, grundkarta, fastighetsförteckning och överklagandeanvisning (PBL, 2010). Vid tillfällen då ett program har upprättats skall även detta bifogas till planhandlingarna, samt en miljöbedömning om detta har varit aktuellt. Detaljeringsgraden i detaljplanen får inte vara högre än vad som krävs för att uppfylla sitt syfte. När planhandlingarna är färdigställda skall kommunen kalla till plansamråd. (Adolfsson & Boberg, 2013)

6. *Plansamråd* syftar till att skapa så bra beslutsunderlag som möjligt - ett syfte som liknar programsamrådets. Även bestämmelserna för samråden är likartade. Under plansamrådet skall kommunen redovisa planförslaget och redogöra för planens konsekvenser. Resultatet av samrådet skall, precis som för programsamrådet, redovisas i en samrådsredogörelse där alla synpunkter och förslag som har inkommit skall bemötas med ett ställningstagande från kommunen. Plansamrådet leder oftast till en revidering av planförslaget innan granskningsprocessen tar vid. (Adolfsson & Boberg, 2013)

7. *Granskning* skall göras möjlig för sakägare och intressenter. Kommunen skall redovisa planförslaget, samrådsredogörelsen och annat underlag som finns tillgängligt för detaljplanen. En kungörelse skall anslås på kommunens anslagstavla och i lokala dagstidningar innan granskningen påbörjas. Granskningen varar i tre veckor och skall hållas i lokaler som gör det möjligt för intressenter att ta del av handlingarna och ställa frågor om dess innebörd. Länsstyrelsen skall inkomma med synpunkter på förslaget om riksintressen inte uppfylls eller om miljö kvalitetsnormer inte efterföljs. Om granskningen resulterar i att väsentliga förändringar är nödvändiga skall ytterligare en granskning utföras. När granskningstiden har gått ut skall kommunen ta fram ett granskningsutlåtande som skall innehålla en sammanställning av de synpunkter som har inkommit under granskningstiden. Dessutom skall kommunen redovisa ett reviderat förslag med hänsyn till synpunkterna. (Adolfsson & Boberg, 2013)

8. *Antagande* av en detaljplan görs av kommunfullmäktige. Om planen är av mindre betydelse kan kommunfullmäktige delegera antagandet till kommunstyrelsen eller byggnadsnämnden. (Adolfsson & Boberg, 2013) Antagandet av planen får göras om marken anses lämplig för planförslagets ändamål (PBL, 2010).

9. *Eventuell överklagan* av detaljplanen skall skickas till kommunen inom tre veckor från det att antagandebeslutet har anslagits på kommunens anslagstavla. Överklagan skall specificera vilket beslut som överklagats, samt vilken ändring som begärs. Länsstyrelsen är första instans i processordningen för hanteringen av överklagan, vilkas beslut sedan kan överklagas till mark- och miljödomstolen. Beslutet där kan i sin tur överklagas till mark- och miljööverdomstolen. I undantagsfall kan mark- och miljööverdomstolens beslut överklagas till högsta domstolen, som är den sista instansen att fatta beslut i ärendet kring detaljplanen. (Adolfsson & Boberg, 2013)

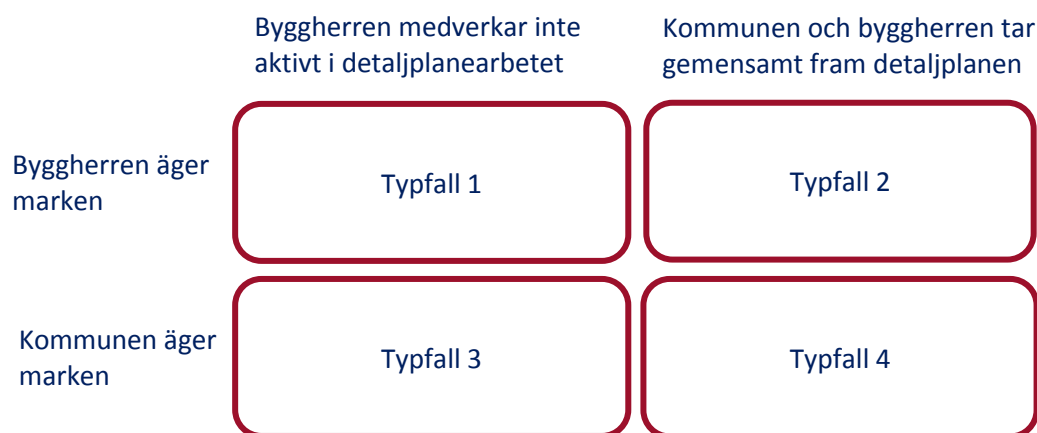
10. *Laga kraft* vinner en detaljplan när överklagandetiden på tre veckor har gått ut och ingen har inkommit med överklaganden, alternativt när länsstyrelsen har fattat ett beslut om att inte överpröva planbeslutet. Om beslutet från länsstyrelsen överklagas vinner detaljplanen laga kraft när någon av domstolarna vägrar prövningstillstånd och inte tillåter överklagande. (Adolfsson & Boberg, 2013) Från den dag då detaljplanen har vunnit laga kraft inleds en genomförandetid för planen som vanligtvis brukar vara 5-15 år (Kalbro & Lindgren, 2015).

### 3.1.3 Fyra typfall i detaljplaneprocessen

Ett exploateringsprojekt innehar, som ovan nämnts, en mängd olika aktiviteter. Det finns inte enbart en modell att använda, utan detaljplaneprocessen måste anpassas till det enskilda projektet. Två faktorer har dock en betydande roll för planprocessens genomförande:

- *Ägarförhållandet av marken*
- *Byggherrens roll i planarbete*

Utifrån dessa två faktorer kan fyra typfall urskiljas. Som tidigare nämnts fokuserar denna rapport på typfall 2 och 4, där byggherren gemensamt med kommunen tar fram detaljplanen. Byggherrens medverkan i planarbetet kräver nödvändig kompetens, där syftet är att planen skall få bättre utformning och ekonomi genom att kommunen och byggherren samverkar och drar nytta av varandras kunskaper. De fyra typfallen för planprocessen illustreras i Figur 6 (Kalbro, 2013):

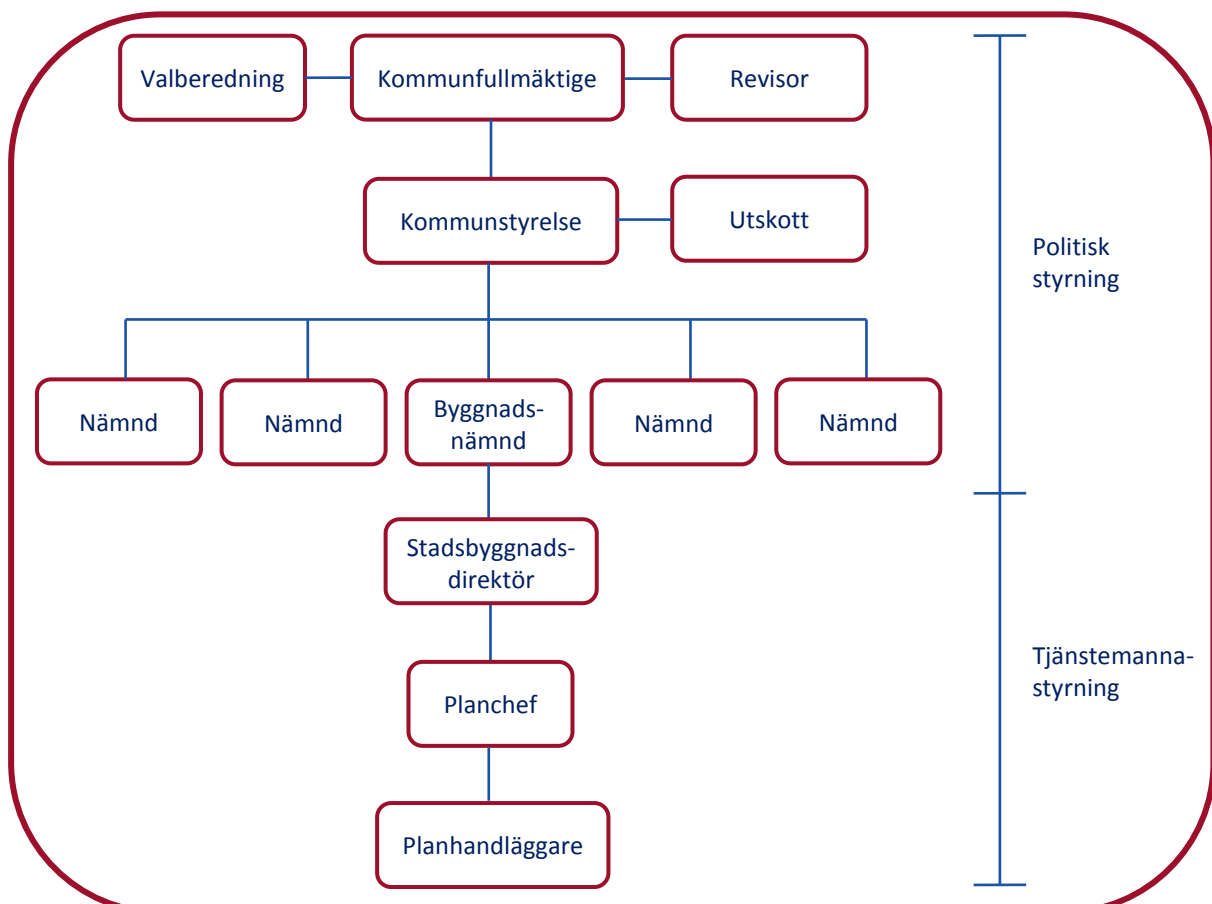


Figur 6. Fyra typfall för en detaljplaneprocess som baseras på ägarförhållandet av marken samt byggherrens roll i planarbetet.

### 3.1.4 Aktörer vid detaljplanering

#### Kommunen

Inledningsvis skall påpekas att *kommunen* inte kan användas som ett homogent begrepp. Detta på grund av att Sveriges kommuner arbetar under olika förutsättningar gällande exempelvis befolkningens mängd och skatteintäkter. Detta medför att exploateringsprocessen varierar från kommun till kommun, vilket gör att organiseringen skiftar utifrån behov, krav och politiska motiv. Gemensamt för alla kommuner i Sverige är dock det kommunala planmonopolet, där kommunen verkar som planmyndighet. Kommunen ansvarar för att bebyggelsen efterföljer de krav som PBL ställer. (Kalbro & Lindgren, 2015) *Kommunfullmäktige* är kommunens högsta beslutande organ och består av ordförande, vice ordförande och ledamöter. De folkvalda representanterna utses vid val var fjärde år och har som uppgift att fastställa kommunens riktlinjer och mål. *Kommunstyrelsen* ansvarar för att beslut som fattats i kommunfullmäktige, följs upp och utvärderas. Dessutom ansvarar styrelsen för stadens ekonomi och framtidsutveckling. *Byggnadsnämnden* har ett övergripande ansvar för kommunens verksamhet gällande översiktsplanering, detaljplanering och bygglov. Nämnden utses av kommunfullmäktige och motsvarar den politiska sammansättningen som råder i fullmäktige. (Stockholms stad, 2017) Stadsbyggnadskontoret är den förvaltning som svarar mot byggnadsnämnden och leds vanligtvis av en *stadsbyggnadsdirektör* som är förvaltningschef. Planavdelningen svarar mot stadsbyggnadsdirektören och handlägger detaljplaneärenden. Planavdelningen leds av en *planchef*, samt ett flertal *planhandläggare* som praktiskt arbetar med detaljplanerna och ansvarar för kontakten och samarbetet med byggherren. Kommunen består även av ett flertal andra nämnder och förvaltningar som också påverkar detaljplanearbetet. Exempel på dessa är Exploateringskontoret, Trafikkontoret och Miljöförvaltningen. (Stockholms stad, 2017) I Figur 7 redovisas ett exempel över hur en kommuns organisation kan se ut.



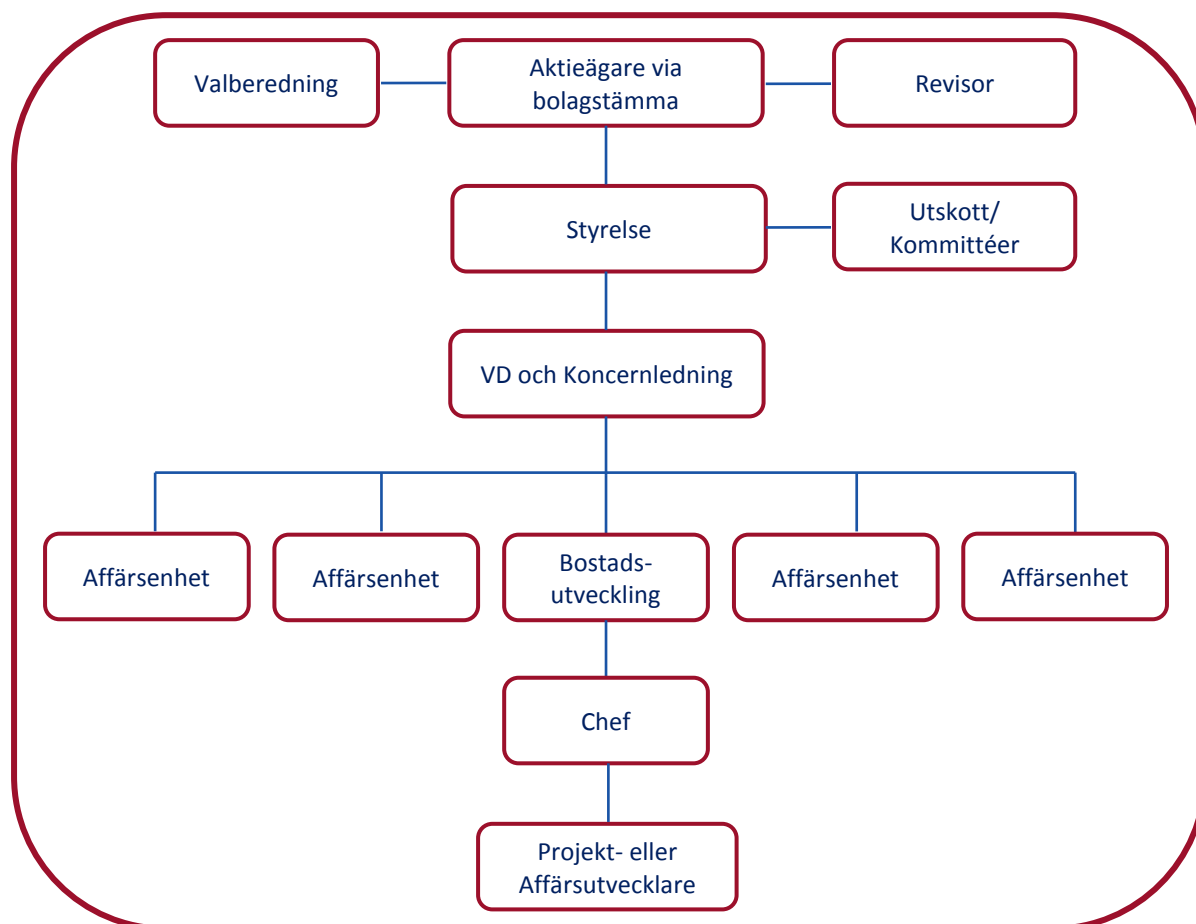
Figur 7. Exempel över en kommuns organisation vid detaljplanering.



## Byggherren

En byggherre är en central aktör inom detaljplaneprocessen och kan definieras som den som för egen räkning utför eller låter utföra projekterings- och byggnadsarbeten. Byggherren kan vara enskilda personer eller offentliga organ men i detta fall utgör byggherren privata eller allmännyttiga företag som uppför bostäder för försäljning eller uthyrning. (SOU, 2015)

Utifrån inventering av flera privata bostadsutvecklare kan den organiserade bolagsstyrningen illustreras enligt Figur 8. *Aktieägare* är den som äger en andel i ett aktiebolag, har rösträtt vid bolagsstämman och rätt till en del av företagets vinst. *Valberedningen* är en förtroendevald arbetsgrupp som inför bolagsstämman skall förbereda val av ordförande, ledamöter och suppleanter till styrelsen. *Revisorn* är en auktoriserad person som granskar bolagets räkenskaper. *Styrelsen* är det ledningsorgan som leder bolagets verksamhet och består av ordförande, ledamöter, suppleanter och arbetstagarrepresentanter. Ett *utskott* eller en *kommitté* är ett organ inom bolaget vars uppgift är att bereda ärenden inför beslutsfattande. Den *verkställande direktören* utses normalt av styrelsen och är den person som ansvarar för den löpande förvaltningen av bolaget. *Koncernledningen* utses av den verkställande direktören och består av personer med ansvar för olika affärsområden. En *affärsenhet* eller ett *affärsområde* är ett diversifierat verksamhetsfält inom företaget som exempelvis kan utgöras av en organisation som arbetar med bostadsutveckling och detaljplaner. (NE, 2017) För varje affärsenhet finns en ansvarig *chef* och inom affärsenheten för bostadsutveckling arbetar flera *projektutvecklare* vars uppgift är att ta fram detaljplaner för bostadsområden samt ansvara för kontakten och samarbetet med kommunens planhandläggare. (Skanska, 2017) I Figur 8 redovisas ett exempel över hur en privat byggherres organisation kan se ut.



Figur 8. Exempel över en privat byggherres organisation vid detaljplanering

### Övriga aktörer

Övriga aktörer som bör nämnas inom detaljplaneprocessen är: staten, regionala aktörer, grannar, intresseorganisationer, allmänheten och konsulter.

*Staten* innehar en obligatorisk roll vid planläggningen och representeras av olika myndigheter och verk. Ett exempel på ett statligt organ är Länsstyrelsen, vilka dels agerar som rådgivare men även som tillsynsmyndighet. Vid antagande av detaljplanen tillträder länsstyrelsen som första instans för eventuella överklaganden. Ett annat statligt organ är Trafikverket, som medverkar för att säkerställa projektets anslutning till det statliga vägnätet.

*Regionala aktörer* medverkar i planprocessen för att säkerställa planområdets tekniska försörjning av exempelvis vatten- och avlopp, el och värme. Dessutom behöver kommunen säkerställa försörjningen av kollektivtrafik, vilket görs genom överenskommelser med regionala huvudmän, så som landsting.

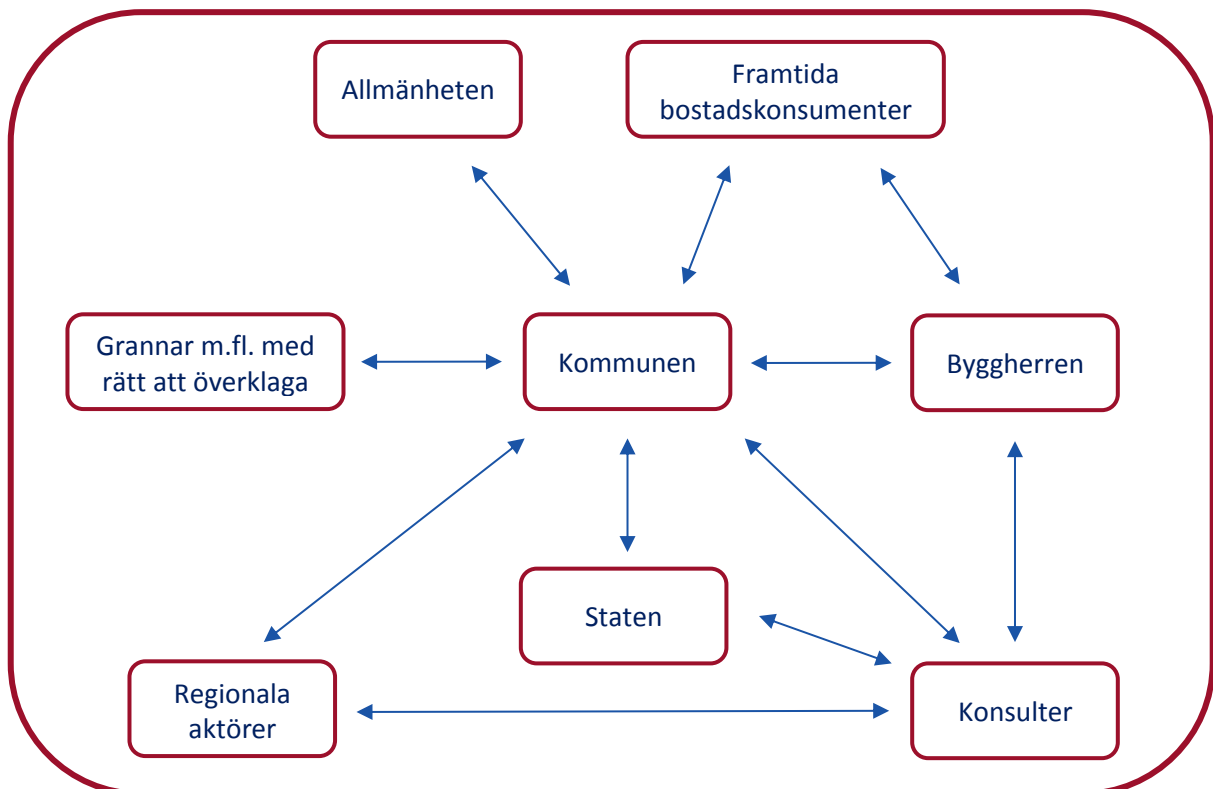
*Grannar* inom eller intill planområdet har rätt att yttra sig under planprocessen och överklaga beslut gällande antagandet av planen.

*Intresseorganisationer* ges också möjlighet att inkomma med synpunkter där exempelvis miljöorganisationer kan överklaga detaljplaner som kan medföra en betydande miljöpåverkan.

*Allmänheten* skall också få tillfälle att inkomma med synpunkter på det som planeras vid exempelvis samråd. Dessutom framförs ofta synpunkter via media eller andra kanaler som ligger utanför PBLs ramverk.

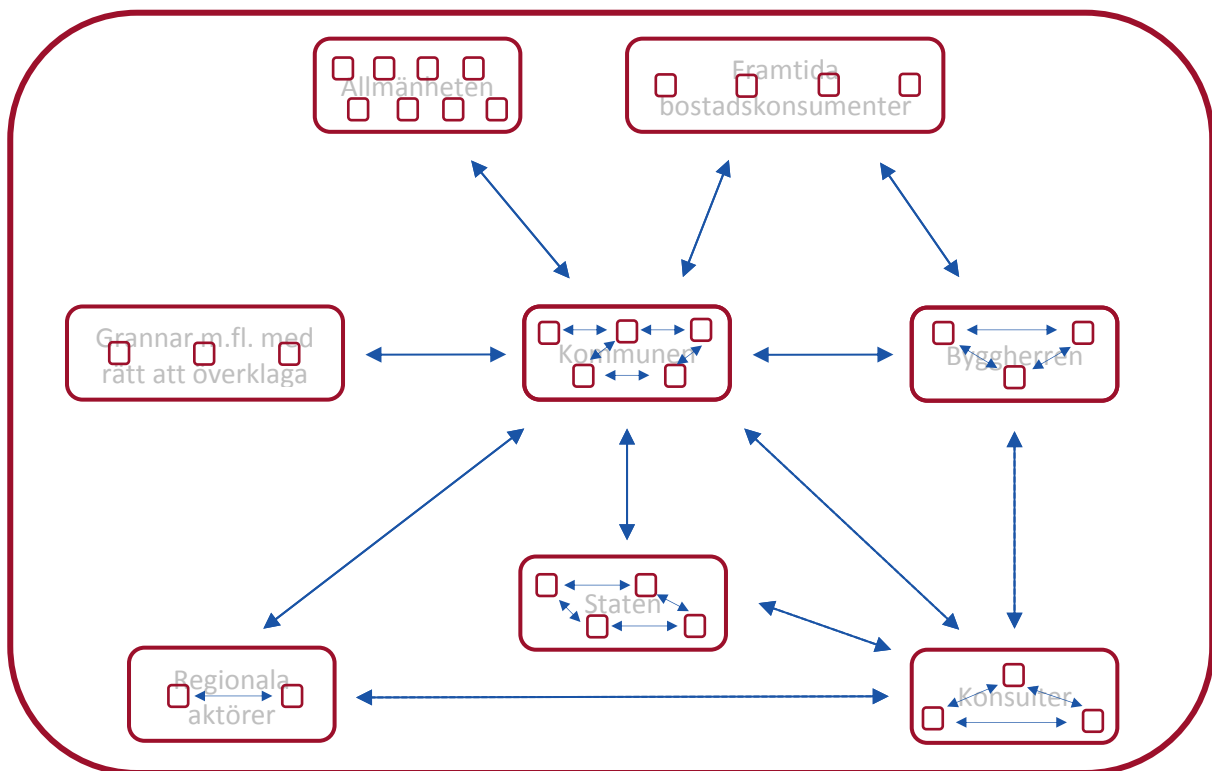
*Konsulter* anlitas av såväl kommunen som byggherren för planarbetets olika skeden. Det kan exempelvis handla om utredningar gällande buller, dagvatten, föroreningar och trafik, men även utredningar gällande upprättandet av gestaltningsprogram och själva detaljplaneförslaget med plankarta, bestämmelser och beskrivning. (SOU, 2015)

Planprocessen berör med andra ord en mängd olika aktörer, aktiviteter och intressenter, där de flesta har olika incitament och mål. I Figur 9 illustreras aktörerna schematiskt med inbördes kopplingar och relationer. (SOU, 2015)



Figur 9. Aktörer som är inblandade vid detaljplanering med inbördes kopplingar och relationer.

Figur 9 stämmer dock inte överens med verkligheten där många aktörer ofta resulterar i samordningsproblem. Detta på grund av de olika aktörernas skilda mål och drivkrafter som ofta leder till målkonflikter. PBL och övrig lagstiftning klargör de olika aktörernas rättigheter och skyldigheter, men lagstiftningen har begränsningar vad gäller samordningen av aktörerna eftersom lagstiftningen endast anger ramar för hur denna samordning bör gå till. Hur det praktiska arbetet skall gå tillväga vad gäller organisering av en kommun och samordning av andra aktörer anges ej. Dessutom finns det ytterligare målkonflikter som kan uppstå internt hos de olika aktörerna, där olika personer inom olika verksamhetsområden med olika befogenheter måste samordnas. En mer verklighetsbaserad bild av planprocessen illustreras därför nedan i Figur 10, där hänsyn även har tagits till den interna samordningen hos vissa aktörer. (SOU, 2015)



Figur 10. Verklighetsbaserad bild av aktörer som är inblandade vid detaljplanering där även intern samordning åskådliggörs.

Avslutningsvis skall nämnas att ett stadsutvecklingsprojekt kan likställas med målsökande projekt där framtida utveckling av olika skeden är komplext att planera kring. Detta ställer olika krav på en projektledares förmåga att leda och styra projektet, där en stor del av arbetet handlar om kommunikation. Projektledaren behöver inneha en bred kompetens kring olika aspekter och anpassa sitt ledarskap efter situationerna som uppstår. Detta innefattar både relations- och strukturkompetens. (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015) Dessa kompetenser kan jämföras med transformativt och transaktionellt ledarskap. Transformativt ledarskap innefattar motiverande och inspirerande av medarbetare medan transaktionellt ledarskap handlar om en instrumentell relation mellan ledaren och efterföljarna, exempelvis där medarbetarna utför arbetsuppgifter mot belöning. Detta ställer krav på strukturkompetens hos projektledaren, vilket innebär att denna individ bör inneha förmågan att planera och organisera olika arbetsuppgifter. (Burns, 1978; Tichy & Devanna, 1986)

## 3.2 Tidigare studier

### 3.2.1 Vetenskapliga studier, forskningsrapporter och masteruppsaster

*“Housing developers' perceptions of the planning process: a survey of Swedish companies”* (Olander & Landin, 2008)

Artikeln syftar till att undersöka hur byggherrar uppfattar planprocessens olika aspekter och om denna process hindrar utvecklingen av bostadsprojekt. Studien bygger på en enkätundersökning som har utförts med privata och kommunala byggherrar. Resultatet påvisar att byggherrarna anser att planprocessen är för lång och innehåller en hög osäkerhetsfaktor vid utvecklingen av nya bostadsprojekt. Ansvar för att minimera denna osäkerhet ligger dels på kommunens planhandläggare men även på byggherrarna själva. Organiseringen och styrningen kan utvecklas och detta kan endast kommunen ansvara för. Däremot kan byggherrarna minska osäkerheten i processen genom att utföra intressent- och riskanalyser innan markförvärv genomförs.

*“Land Policy Models and Strategies in the Federal Republic of Germany”* (Friesecke, 2015)

Artikeln presenterar åtta framgångsfaktorer för strategier och modeller vid planering av markexploateringar i Tyskland. Resultatet är baserat på författarens erfarenheter kring ämnet samt tidigare studier och artiklar. De åtta framgångsfaktorerna för planering, där flera olika aktörer är involverade, är enligt följande:

- Breda överenskommelser mellan politiker och tjänstemän
- Likvärdig behandling av involverade aktörer
- Transparens och tydlighet
- Långsiktighet
- Samförstånd och samarbete mellan stat, region och kommun
- Organisering med effektiv kommunikation och samarbete mellan olika aktörer
- Flexibel och anpassningsbar inställning till olika situationer och förändrade förutsättningar
- Kommunalt ansvar för planeringen där byggherrar får information och beslut från en gemensam utgångspunkt

*“Turkish Land Readjustment: Good Practice in Urban Development”* (Çete, 2010)

Artikeln beskriver hur befolkningsökningen i Turkiets städer har ökat från 1950-talet och framåt. Den viktigaste faktorn för att säkerställa bostadsbehovet har varit den kommunala planeringen där en förändring av befintlig markanvändning för alternativa användningar tas upp som en framgångsfaktor för genomförandet. Denna förändring medför att privata markägare har involverats i processen och projekten har blivit värderade utifrån förändringen istället för dess befintliga markanvändning. I undersökningen förespråkas IT-verktyg som en webbaserad plattform för att dela kunskaper mellan olika utvecklingsprojekt samt användning av geografiska informationssystem i genomförandet.

*“Detaljplaner i praktiken. Är plan- och bygglagen i takt med tiden?”* (Kalbro, Lindgren, & Paulsson, 2012)

Rapporten analyserar om lagstiftningen är anpassad till hur detaljplaneprocessen bedrivs i praktiken. Undersökningen har utförts genom en studie av 10 planprocesser, 36 detaljplaner inklusive tillhörande gestaltningsprogram, samt 26 bygglov. Resultatet påvisar att tidsåtgången för planprocessen varierar avsevärt, från några månader till 7 år. Detta förklaras delvis utav en varierande komplexitet mellan projekten vad gäller behov av utredningar, konflikthantering och politisk behandling. I 20 av 36 fall

hade planbestämmelserna en tydlig koppling till gestaltningsprogrammet. I 14 av 26 bygglov fanns avvikelser från den antagna detaljplanen.

Avslutningsvis redovisas förslag kring hur ett nytt system för detaljplanering och tillståndsprövning skulle kunna fungera. Istället för två beslut, gällande detaljplan och bygglov, föreslås ett gemensamt *byggbeslut*. Om förslaget gällande byggbeslut inte efterföljs föreslås istället att återgå till en mer reell tvåstegsprövning enligt PBL, där detaljplanerna görs mer översiktliga med lägre detaljeringsgrad.

### *”Nya regler för ökat bostadsbyggande” (Cars, Kalbro, & Lind, 2013)*

Rapporten presenterar elva förslag för ett ökat bostadsbyggande. Utgångspunkten har varit den långvariga bostadsbristen i Sveriges storstadsregioner. Inledningsvis presenteras det nuvarande och det historiska perspektivet kring bostadsbyggande. Utifrån dessa presenteras förslag med argumentationer för ett ökat bostadsbyggande. Förslagen lyder enligt följande:

- Avskaffning av det kommunala planmonopolet
- Uppröjning bland riksintressena
- Samordning av investeringar gällande infrastruktur och bostadsbyggande
- Effektivisering av planeringsprocessen
- Begränsning av det direkta medborgarinflytandet
- Avskaffning av överklagandemöjligheter
- Identifiering av stadsbyggande som en värdeskapande process
- Renodling av politikens och förvaltningens roller
- Experimentering gällande rollfördelning i planprocessen, regelsystem och finansiering av infrastruktur
- Förnuftig hantering av samhällliga mål för buller, luft och tillgänglighet
- Konkretisering av begreppet *hållbarhet*

### *”Planprocessen – en nulägesanalys av exploatörer och kommuners åsikter” (Sjöstrand & Stanislawski, 2012)*

Masteruppsatsen syftar till att undersöka vad planhandläggare och exploatörer inom Stockholms län anser gällande olika aspekter inom detaljplaneprocessen. Undersökningen har avgränsats till planprocessen tidsåtgång, lagstiftning, kommunikation och samarbete. Målet har varit att identifiera effektiviseringar och förbättringar. Sju detaljplaner har valts ut och studerats. Därefter har intervjuer utförts med kommunens ansvariga planhandläggare samt projektledare hos exploatörer.

Resultatet av Sjöstrands & Stanislawskas (2012) masteruppsats påvisar att tidsåtgången för de valda planprocesserna från initiering till antagande varierade mellan cirka 2,5 till 7 år. Ytterligare framkom att politikens roll och kommunens organisation är två faktorer som påverkar planprocessen på varierande sätt vad gäller tidsåtgång och tjänstemannastyrning. Planhandläggarna fungerar som projektledare, där personliga egenskaper identifieras som en viktig parameter i kombination med ett korrekt agerande i processen. Ett fungerande samarbete med tillit mellan kommunen och exploatören framhävs som nyckelfaktorer för detaljstyrningen. Avslutningsvis påpekas att Länsstyrelsen är den remissinstans som har störst påverkan på planprocessen och att de har en tendens att fördröja processen på grund av långa handläggningstider. Detta skapar irritation hos både planhandläggaren och exploatören.

### *"Effektivt stadsbyggande genom ett – Processorienterat arbetssätt" (Glad, 2014)*

Masteruppsatsen syftar till att undersöka om det finns utrymme för effektivare processer och organisering vid stadsbyggande. Undersökningen har utförts genom en studie kring hur Nacka kommun har organiserat sin process med avgränsning till tre områden inom stadsbyggande; den politiska rollen, processen i sig samt erfarenhetsåterföring. Undersökningen är baserad på observationer, analyser och konversationer inom Nacka kommun.

Resultatet gällande den politiska rollen påvisar ett ökat behov av medborgardialog i tidiga skeden. Vidare bör den politiska styrningen riktas mot visionen, tidiga skeden och den översiktliga planeringen. Dessutom bör ansvarsfördelningen mellan politiken och förvaltningen renodlas, samtidigt som antalet politiska beslut bör reduceras. Processen bör i vidare utsträckning integrera idé- och förvaltningskedet i den formella planprocessen. Stadsbyggandet bör även ses som en process i sig, med olika ingående skeden, vilket bör avspeglas i organisering och styrning.

Avslutningsvis påvisar resultatet att rätt förutsättningar måste finnas för att utföra en strukturerad erfarenhetsåterföring, exempelvis i form av kvalitets- och IT-stöd, incitament och resurser.

### *"Detaljplanprocessens tidsåtgång: En djupanalys av två detaljplaner i tre kommuner" (Lindblom, 2016)*

Masteruppsatsen syftar till att undersöka vilka aktiviteter som är tidskrävande inom detaljplaneprocessen. Två detaljplaner från vardera tre olika kommuner har djupgående analyserats och kombinerats med intervjuer för att uppfylla syftet med undersökningen. Undersökningen har avgränsats till tiden från planuppdrag till laga kraft.

Resultatet påvisar att tidsåtgången för de valda planprocesserna från initiering till antagande varierade mellan 21 månader och 7 år. Anledningen till den långa tidsåtgången har påvisats bero på bristfällig erfarenhet hos oerfarna byggherrar, politiskt oenighet och resursbrist. Utredningsarbetet är den aktivitet som föranleder störst tidsåtgång, både gällande mängden utredningar men även vad gäller tidsåtgång för varje enskild utredning.

Tidseffektiviseringar är möjliga så länge kvaliteten i detaljplanerna ej påverkas negativt samt att genomförandet kan säkerställas. Mer optimerade former för samverkan mellan involverade aktörer, tydliga kommunövergripande mål och ökad tydlighet kring beslutsfattande är andra förbättringar som är möjliga för att effektivisera processen.

### *"Effektivitet i planprocessen: Erfarenheter av detaljplanering i Nacka kommun" (Larsen, 2015)*

Masteruppsatsen syftar till att undersöka vad effektiva planprocesser är, varför det eftersträvas och hur kommunens verksamhet kan effektiviseras. Undersökningen är utförd på Nacka kommun genom en litteratur- och dokumentstudie i kombination med intervjuer. Resultatet påvisar att begreppet effektivitet handlar om mer än bara tid. Effektivitet bör även innefatta kvalitet, genomförbarhet av planen och demokrati. Effektiva planprocesser gynnar samhällsmedborgare och en effektivisering av kommunens verksamhet är möjlig. Detta kan exempelvis uppnås genom att kommunen har en tydlig organisering och en genomtänkt hantering av konsulter och arbetsmodeller. Dessutom är en nyckel till framgång att planprocessen bedrivs med långsiktighet.

### 3.2.2 Studier från näringslivet

#### *"Hinderbana för byggande i Stockholm"* (Stockholmsgruppen för Tillväxt, 2014)

Rapporten syftar till att synliggöra de hinder som finns för ett ökat samhällsbyggande. *Stockholmsgruppen för Tillväxt* är ett samarbete mellan flera olika aktörer som byggherrar, Stockholms Byggmästareförening, Fastighetsägarna och Stockholms Handelskammare. Undersökningen är utförd genom tre workshops där sakkunniga har framfört sina åsikter. Resultatet påvisar ett icke fungerande samarbete mellan involverade parter inom plan- och byggprocessen. Detta har exempelvis att göra med långa handläggningstider, långa beslutsprocesser, brist på kompetenta planhandläggare och brist på återföring av erfarenheter. Viktigaste slutsatsen från undersökningen är dock att de involverade parterna inom planprocessen måste samarbeta bättre för att underlätta byggandet. Detta samarbete kan inga lagändringar förbättra, utan nya arbetsätt fordras från både länsstyrelsen och kommunen men även från byggherren.

#### *"Nycklar till framgångsrikt byggande"* (Stockholmsgruppen för Tillväxt, 2015)

Rapporten syftar till att åskådliggöra exempel på effektiv hantering av planprocesser. Även här har *Stockholmsgruppen för Tillväxt* varit ansvarig där undersökningen har utförts genom intervjuer med beställare, arkitekter, byggföretag, projektledare på trafikförvaltningen samt planhandläggare på länsstyrelsen och kommunerna. Resultatet påvisar exempel på framgångsfaktorer som gemensamma visioner och mål, tydligt ledarskap, riskidentifiering, tillit och respekt för varandras roller samt att vara överens om tidplanen och vara lyhörd mot grannarna inom planområdet.

### 3.2.3 Övriga studier

#### *"En effektivare plan- och bygglovsprocess?"* (SOU, 2013)

Den statliga utredningen syftar till att undersöka om plan- och bygglovsprocessen kan förenklas och tidseffektiviseras. På regeringens uppdrag har utredningen genomförts genom att olika referensmöten har hållits med sakkunniga och intresseföreningar. Sakkunniga från myndigheter, kommuner och byggherreföretag har bistått med synpunkter gällande problemformuleringar och förslag. Resultatet påvisar exempelvis att samspelet mellan kommuner och byggherrar finns utvecklingspotential inom, att detaljeringsgraden i planerna anses vara för hög och att omotiverat många detaljplaner beslutas från kommunfullmäktige.

#### *"Planläggning och tidsåtgång 2016 – Jämförelser inom detaljplaneområdet"* (SKL, 2017)

Rapporten syftar till att utföra en öppen jämförelse inom detaljplaneområdet där aspekter som planberedskap, tidsåtgång och överklaganden har undersökts. Vad gäller planberedskap och tidsåtgång för planläggning har SKL utfört en enkätundersökning där Sveriges kommuner har varit respondenter. Vad gäller tidsåtgång har kommunerna bland annat fått ange svar genom att redovisa mediantider från planuppdrag till antagande för framtagna detaljplaner under 2014 och 2015. Resultatet av undersökningen visar att hälften av kommunerna tar fram en detaljplan på ett år eller mindre och att detaljplanläggningen oftast inte tar mer än två år.



## 4. Teori och central modell

*I detta kapitel redovisas den teori och centrala modell som varit stöd och utgångspunkt för undersökningen. Syftet med kapitlet är att skapa förståelse för den modell som i efterföljande kapitel kommer att refereras till.*

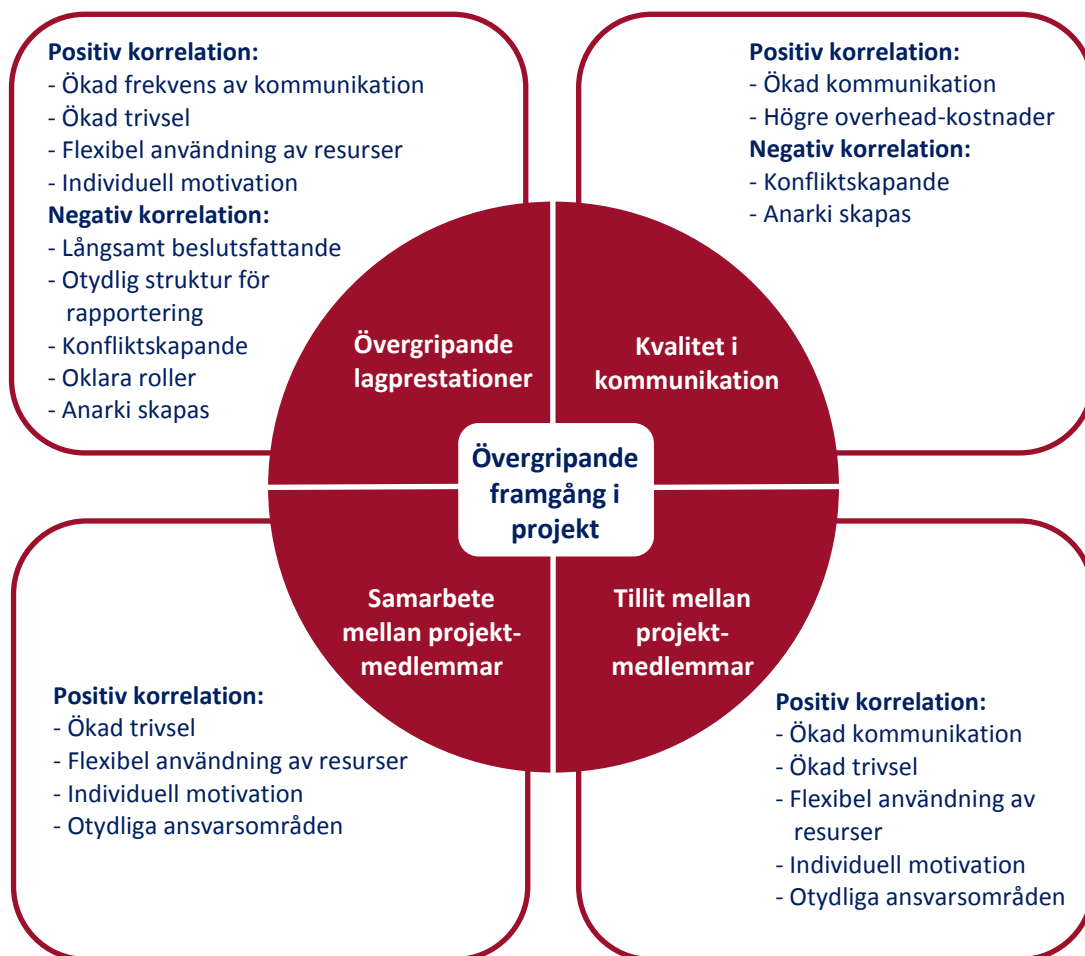


## 4.1 Teori och central modell för undersökningen

Modellen som utgör stöd för denna undersökning är publicerad av Schnetler, Steyn och van Staden i South African Journal of Industrial Engineering (2015). Forskarna har undersökt hur ett projekts övergripande framgång påverkas av faktorer som samarbete, kommunikation, tillit och lagprestationer mellan projektmedlemmarna inom matrisorganisationer.

Inledningsvis har Schnetler, Steyn, & van Staden (2015) utfört en litteraturstudie och identifierat positiva och negativa faktorer för övergripande framgång inom projekt. Dessa faktorer har sedan testats genom en kvantitativ undersökning där enkäter har besvarats av 106 respondenter från olika industrier. Respondenterna har utgjorts av 37 projektledare, 30 avdelningschefer, 36 projektmedlemmar och tre verkställande direktörer.

Undersökningsresultatet påvisar att samarbete, kvalitet i kommunikation, tillit mellan projektmedlemmar och lagprestationer leder till övergripande framgång inom projekt. Dessa framgångsfaktorer stämmer också överens med tidigare studier utförda av Maurer (2010) och Yang, Huang, & Wu (2011). I de fallen har forskarna dock inte tagit hänsyn till hur projektens resurser har organiserats. I Figur 11 presenteras Schnetler, Steyn, & van Stadens (2015) modell för övergripande framgång i projekt där korrelationen mellan olika faktorer framgår.



Figur 11. Modell över övergripande framgång i projekt som utgör stöd för denna undersökning och är publicerad av Schnetler, Steyn och van Staden (2015).

Enligt Figur 11 gynnas samarbetet mellan projektmedlemmarna av ökad trivsel, individuell motivation och flexibel användning av gruppens resurser. Oklara ansvarsområden påvisar, oväntat nog, en positiv korrelation med samarbetet. Detta beror på att projektmedlemmarna måste samarbeta mer när ansvarsområdena är otydliga, vilket gör att individerna kommer närmare varandra eftersom samarbete krävs för att lösa specifika arbetsuppgifter.

En hög frekvens av kommunikation mellan projektmedlemmarna ökar kvaliteten i kommunikationen samtidigt som tilliten och förtroendet medlemmarna emellan ökar. Lägre kvalitet i kommunikationen leder till konfliktskapande som i sin tur påverkar den övergripande framgången i projektet negativt. Å andra sidan kan konflikter leda till konstruktivitet om dessa hanteras på ett tillfredställande sätt.

Tillit gynnas exempelvis av ökad kommunikation och trivsel. Även här har oklara ansvarsområden en positiv korrelation eftersom projektmedlemmarna då tvingas till att samarbeta och lita på varandra för att lösa specifika uppgifter.

Den fjärde kvartilen i Figur 11 för övergripande framgång inom projekt handlar om övergripande lagprestationer mellan projektmedlemmarna. Lagprestationer har en positiv korrelation med ökad trivsel, kommunikation och individuell motivation. Otydliga roller och långsamt beslutsfattande är två aspekter som har en negativ korrelation för lagprestationerna, vilket påverkar den övergripande framgången i projektet negativt.



Enström &amp; Gyllberg (2015)

## 5. Resultat från intervjuer med kommuner och byggherrar

*I detta kapitel redovisas resultatet från intervjuer med sakkunniga representanter från olika kommuner och byggherrar i Stockholmsregionen. De framgångsfaktorer som av respondenterna har framförts som de viktigaste redovisas i Tabell 3, 4, 5, 6 och 7 för varje avgränsat delområde. Därefter presenteras respondenternas resonemang med tillhörande citat. Syftet med kapitlet är att åskådliggöra vad de medverkande i intervjuerna anser är framgångsfaktorer gällande samarbetet, kommunikationen, tilliten och lagprestationen mellan kommunen och byggherren inom planprocessen.*

## 5.1 Inledande resonemang från respondenterna

Inledningsvis bör nämnas att samtliga medverkande anser att detaljplaneprocessen i allra högsta grad är personberoende, där individens kompetens, erfarenhet och kommunikativa förmåga har stor påverkan. Detta gör att graden av hur tillfredställande processen fungerar varierar kraftigt. Att olika kommuner kan använda olika modeller för planläggning samt tilldelande av markanvisningar kan enligt Kommun 5 också påverka planprocessen nämnvärt.

*”Det skiljer sig från kommun till kommun eftersom man har olika metoder för att ge markanvisningar.” – Kommun 5*

På samma sätt skiljer det sig, enligt Kommun 1, mellan olika byggherrar, där vissa arbetar på ett sätt och andra på ett annat. Dessutom kan en planprocess innehålla ett flertal olika byggherrar inom samma detaljplaneområde, vilket i sig leder till att flera olika samarbeten måste tas i beaktande. Detta bekräftas även av majoriteten av övriga respondenter, som hävdar att åsikter och relationer även skiljer sig mellan olika befattningar inom respektive kommun och inom respektive byggherre.

*”Det skiljer sig jättemycket. Det finns vissa byggaktörer som bygger jättemycket men är jättesmå i relation till de stora byggaktörerna. Med dom små kan man ha projektmöten med Vdn. Sitter vi med större byggaktörer är det oftast längre ned i leden.” – Kommun 1*



Figur 12. Ett stort utvecklingsområde för bostäder i Stockholmsregionen, vilket även utgjorde en avgränsning vid intervjuerna.

## 5.2 Samarbetet

Framgångsfaktorer i samarbetet	Kommun	Byggherre
<ul style="list-style-type: none"> <li>I ett tidigt skede skapa en gemensam, konkret och genomförbar målbild</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hålla fast vid det som är överenskommet och beslutat för att minimera påverkan av personalomsättning, undvika riktningförändringar och omtag</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ha förståelse och visa respekt för varandras roller och drivkrafter</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Initialt genomföra en studieresa eller kick off-aktivitet. Dels för att se på referensprojekt, men även för att bygga en relation och skapa förutsättningar för ett bra samarbetsklimat</li> </ul>	1, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Att respektive parts interna samordning fungerar på ett tillfredställande sätt. Framförallt hos olika förvaltningar på kommunen, men även mellan olika avdelningar hos byggherren samt mellan olika byggherrar</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Initialt definiera tydliga förutsättningar, ramar och krav och därefter arbeta med rätt frågor och utredningar i rätt ordning under resten av processen</li> </ul>	3	1, 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agera professionellt och representera respektive organisations ställningstaganden där personliga åsikter undviks</li> </ul>	2	2, 3, 4, 5, 6

*Tabell 3. Framgångsfaktorer i samarbetet mellan kommunen och byggherren utifrån respondenternas svar vid intervjuer. I kolumnen för kommun respektive byggherre anges vem som har framfört respektive framgångsfaktor.*

Vad gäller samarbetet mellan kommunen och byggherren bör nämnas att samtliga respondenter anser att en gemensam målbild eller vision bör definieras i ett tidigt skede av processen. Byggherre 6 anser även att målbilden behöver vara konkret och genomförbar för att säkerställa utförandet, medan Byggherre 1 istället framhäver att det är volymerna som initialt bör definieras i målbilden. Dessutom finns det, enligt Kommun 3, målbilder som måste jämkas ihop för att göra båda parter tillfredsställda.

*”Att kommunen och byggherren tidigt har en gemensam målbild, det tycker jag är viktigt. Att man formulerar det så man vet vad man pratar om för volymer och har ett hum om vad det är vi vill, båda två. Ju bättre man kan formulera det tidigt, desto bättre blir processen.” – Byggherre 1*

*”Är en vision för fluffig vet man inte vad det ska bli. Är det bara en massa fina ord och någon lös skiss så vet man inte vad det står för.” – Byggherre 6*

Ett återkommande problem som respondenterna tar upp gällande samarbetet är den höga personalomsättningen, framförallt på kommunernas planavdelningar. Detta framkommer som ett problem även på byggherresidan och branschen i stort i och med högkonjunkturen som råder för bostadsbyggande i Stockholmsregionen. Det största problemet med den höga personalomsättningen är att det ofta leder till riktningförändringar och omtag i projekten, vilket framförallt byggherrarna upplever som frustrerande. Detta är kommunerna också medvetna om, vilket de arbetar aktivt med för att motverka.

*”Jag vet ej hur överlämningarna går till. Ofta har planhandläggaren helt nya idéer för projektet. Nytt omtag och det blir en ny startsträcka. Du skulle kunna få massor av exempel men vi har inte tid till det.” – Byggherre 3*

*”Ett sätt att komma åt personalomsättningen är att rutinerna och kvalitetssystemen finns på plats och är implementerade. Det gör att förutsättningarna för byggaktören inte ska ändras bara för att det byts en handläggare eller projektledare. Tyvärr gör det ju det, vi vet ju också att det ibland blir riktningförändringar i dom här projekten när man byter personal. Det gäller egentligen för båda sidor. Jag tror att man ska jobba mycket mer i dom tidiga skedena. Vara tydlig och säga att dom här fem sakerna ska gälla för det här projektet. Sedan kommer man överens om det.” – Kommun 1*

*”Det är viktigt att beslut dokumenteras så vem som helst kan ta över och gå tillbaka. Har man en demokratisk syn så respekterar tagna beslut och fortsätter därifrån.”  
– Kommun 3*

En återkommande nämnd framgångsfaktor är förståelse och respekt för varandras roller. Kommun 5 menar att detta är av elementär betydelse, oavsett vilket samarbete som diskuteras. Kommun 3 menar att det är viktigt för byggherren att förstå kommunens roll: en politiskt styrd organisation som väger enskilda intressen mot allmänna och samtidigt samordnar kommunens interna avdelningar med externa aktörer och politiker. Detta arbete är mycket komplext. Enligt flera av de svarande kommunerna har dessutom kommunen ett större perspektiv än bara detaljplanen att ta hänsyn till: att skapa en trivsam stad där översiktsplanens mål vad gäller aspekter som kvalitet och hållbarhet skall säkerställas. Enligt Byggherre 6 bör även kommunen ha förståelse för att byggherren i många fall är ett börsnoterat aktiebolag, där en aktiekurs skall försvaras genom att leverera avkastning till aktieägarna. Detta görs genom lönsamma bostadsprojekt där en specifik vinstmarginal skall uppnås. Dessutom är det minst lika viktigt för byggherren att skapa en bra boendemiljö eftersom detta attraherar kunder i form av köp eller uthyrning, vilket skapar förutsättningar för en högre kundnöjdhet. Vidare är det, enligt Byggherre 5, viktigt att kommunen har en förståelse för byggherrens drivkraft kring tiden. Framförallt i de fall där byggherren har gjort stora markförvärv och bundit upp kapital med efterföljande kapitalkostnader i mångmiljonklassen.

*”Ömsesidig förståelse för varandras roller. Vi har olika roller, vi på kommunen ska titta på väldigt många allmänna aspekter och det vet jag att byggarna också gör. Deras huvudintresse är dock att bygga på den här platsen. Jag tror att det är viktigt att förstå det för att samarbetet ska fungera bra.” – Kommun 5*

*”Det skulle man ta upp på startmötet, vilka roller vi har och vad vi förväntar oss av varandra.”  
– Byggherre 4*

*”Jag upplever att många fastighetsägare tycker att man har tillräcklig insyn om vad vi gör på kommunen. Man tycker, men det kan dom nog jobba väldigt mycket mer med.” – Kommun 5*

Att initialt i projektet göra en gemensam studieresa, kick off-aktivitet eller en workshop har av majoriteten av respondenterna ansetts skapa förutsättningar för ett bättre samarbetsklimat. Kommun 2 anser dock att evenemang som dessa kan uppfattas som en muta och ser det inte som genomförbart. Kommun 5 anser inte att risken för uppfattning om muta är ett problem, förutsatt att var och en betalar för sig själv, utan att det snarare ses det som en möjlighet att definiera en gemensam målbild, lära känna varandra och skapa gemenskap.

*”Speciellt i stora planer med flera byggherrar så händer det ofta att vi åker på ett studiebesök tillsammans. Dels för att lära känna varandra när vi ska jobba ihop i flera år men även för att få referenser och ta intryck. Det är väldigt givande.” – Byggherre 2*

*”Vi är noga med att inte ta muta och en kick-off skulle ses som en typ av muta.” – Kommun 2*

Enligt Byggherre 2, 3 och 5 är kommunens interna samordning mellan olika förvaltningar ett hinder för samarbetet mellan kommunen och byggherren. Detta bekräftas även av Kommun 5 som menar att utvecklingspotential finns gällande den interna samordningen och att det till stor del är en processfråga. Det framkommer också från de andra kommunerna att det även är viktigt för byggherrarna att samordna sina egna avdelningar samt samordna sig med andra byggherrar när flera finns involverade inom samma detaljplaneområde.

*”Det är väldigt dålig samordning mellan de olika förvaltningarna, vilket också blir ett jätteproblem för oss byggherrar.” – Byggherre 3*

*”Det är svårt, man ska ha respekt för att en kommunal verksamhet är komplicerad. Jag ser att det är svårt med vår interna samordning men när du sitter med en politiskt styrd verksamhet och olika förvaltningar så är det inte lätt. Men det funkar ofta dåligt där synpunkter kommer in i sena skeden från andra förvaltningar, vilket leder till stora omtag.” – Byggherre 6*

*”Det är minst lika viktigt att det interna arbetet fungerar mellan de olika förvaltningarna som att det fungerar mellan kommunen och byggherren. Det är jätteviktigt att det fungerar och det gör det inte alltid.” – Kommun 5*

Ytterligare en framgångsfaktor för samarbetet är, enligt Kommun 3 och Byggherre 1, att tydliga förutsättningar, ramar och krav finns framtagna för projektet. Därefter är det viktigt att projektmedlemmarna arbetar med rätt frågor och utredningar i rätt ordning för att undvika omtag och riktningförändringar som föranleder frustration.

*”Jag brukar tänka och svara att det viktigaste för oss i våra processer är att vi tar frågorna i rätt ordning och att man försöker hålla isär dom stora och dom små frågorna. I den här branschen dyker det upp så otroligt många frågor om i princip allt och det är ingen process som är så bred.”*  
– Kommun 3

*”Man måste veta vilka utredningar och beslut som måste tas först och göra saker och ting i rätt ordning. Det kan vara så att man tar en massa beslut och sen säger man att plushöjdsättning för VA kan göras senare. Senare i processen upptäcker man att det var styrande. Då fungerar ingenting av det man har gjort innan. Det är viktigt att man har med sig allt i rätt ordning och att man förankrar det man har kommit fram till hos både byggherren och kommunen. Nu har vi kommit hit, nu är vi överens om det och nu går vi vidare”* – Byggherre 1

*”En väldigt viktig grej är att i ett tidigt skede ha tydliga krav vad gäller planen. Det är väldigt tråkigt när det trillar in grejer senare i processen.”* – Byggherre 2

Avslutningsvis har det framkommit ett fenomen som enligt Byggherre 2, 3 och 5 är problematiskt för samarbetet: att Byggherrarna upplever att planhandläggare ibland sätter en personlig prägel på processen och inte alltid företräder kommunens ställningstaganden. Detta bekräftas även av Kommun 2. Byggherre 6 menar också att förutsättningarna för ett tillfredställande samarbete blir avsevärt bättre om samtliga mer strikt representerar sin organisations ståndpunkter.

*”Det kan vara så att en handläggare har personliga åsikter och värderingar som slår igenom. Då är det svårt att argumentera med eller emot. Ibland kan man uppleva att dom strider för saker som kanske kommunen inte riktigt står bakom.”* – Byggherre 5

*”Inom den här kommunen, finns otroligt mycket kunskap och kompetens men det är också en oerhörd rotation på folk. Det gör att man bemöts helt olika i projekten beroende på vilken handläggare man får. Det gäller allt ifrån när man kommer in, vad man ska leverera i olika skeden, till vilken syn dom har på en som byggherre.”* – Byggherre 3

*”Ibland händer det att handläggaren inte kommer överens med byggherren. Då kommer högre befattningar in i bilden, ifall man behöver lösa upp en knut. Det kan vara planhandläggare som har vissa åsikter som staden inte står för.”* – Kommun 2



### 5.3 Kommunikationen

Framgångsfaktorer i kommunikationen	Kommun	Byggherre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunicera öppet, rakt och ha en dialog med högt i tak om problem uppstår</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5	2, 5, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Att kommunen inser att det finns en konflikträdsla hos byggherrarna på grund av både planmonopolet och kommande markanvisningar</li> </ul>		2, 3, 4, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Förebygg konflikter genom att tidigt kommunicera med varandra och diskutera kring exploateringsgraden, tidplanen, detaljeringsgraden, gestaltungsfrågor, antal utredningar, finansiering av infrastruktur, byggnadsvolymer, parkeringstal och andra remissinstansers inspel</li> </ul>	2, 4, 5	1, 3, 4, 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivera beslut och ställningstaganden från båda parter</li> </ul>	1	2, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunicera via personliga kontakter i form av möten, telefonsamtal eller videokonferenser istället för mail</li> </ul>	2, 4	4, 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vara lyhörd mot den andra parten och vara tydlig i det som kommuniceras</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Använda digitala verktyg för kommunikationen som exempelvis BIM, 3D-skanning av markmodeller, Agency9, Lync etcetera.</li> </ul>	2	1, 4, 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fördelaktigt om byggherren/kommunen har en väg in till organisationen för att underlätta kommunikationen</li> </ul>	1, 4	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Använda kommunikationsplaner både för den interna och extern kommunikationen i projektet</li> </ul>	1, 5	1, 6

*Tabell 4. Framgångsfaktorer i kommunikationen mellan kommunen och byggherren utifrån respondenternas svar vid intervjuer. I kolumnen för kommun respektive byggherre anges vem som har framfört respektive framgångsfaktor.*

Inledningsvis vad gäller kommunikationen kan konstateras att flera av kommunerna och byggherrarna påtalar att kommunikationen skall vara öppen och rak. Detta för att processen skall kunna fortlöpa tillfredställande för båda parter. Kommun 1 framhäver att det är speciellt viktigt att dialogen mellan kommunen och byggherren fungerar när det uppstår problem i processen. Byggherre 2 framhåller att det är viktigt att kommunen hela tiden är rak, även om det handlar om att kommunen tar ställning i en fråga som missgynnar byggherren.

*”Jag tycker det är viktigt att man är öppna mot varandra. Jag vill hellre att man lyfter frågor och pratar och sen får man backa.” – Byggherre 2*

*”Uppstår det ett problem, prata med varandra och var tydliga. Så här ser det ut och vi kommer inte framåt på grund av det här, vi tror att det här behövs för att komma vidare. Att inte vara rädd för att ta den dialogen och inte heller vara rädd för att vara tydlig – det här är en förutsättning.” – Kommun 1*

*"Jag tycker att rak kommunikation är viktigt, oavsett om det är så att dom kör över oss. Att kommunen är raka med det och inte går och mumlar." – Byggherre 2*

Enligt Byggherre 2, 3, 4 och 6 finns det en form av konflikträdsla på grund av kommunens planmonopol och kommande markanvisningar, vilket gör det svårt att vara rak och ha högt i tak vid diskussioner. Detta står i skarp kontrast till att ingen av kommunerna upplever att det finns en generell konflikträdsla grundad i planmonopolet. Kommun 1 medger dock att det kan finnas en konflikträdsla som är kopplad till kommande markanvisningar.

*"Väldigt många tassar på tårna och vill inte stöta sig med kommunen. Dom sitter på planmonopolet och markanvisningsinstrumentet så det är många som är försiktiga." – Byggherre 6*

*"Byggherrarna är duktiga på att kämpa för sin sak. Jag skulle inte säga att det finns en rädsla på grund av planmonopolet. Planmonopolet är en förutsättning och dom är medvetna om det." – Kommun 4*

*"Inte så mycket konflikträdsla på grund av planmonopolet. Det är mer en rädsla kopplad till att få nya markanvisningar." – Kommun 1*

När konflikter ändå uppstår mellan kommunen och byggherren handlar dessa enligt Kommun 5 och Byggherre 1 och 3 vanligtvis om ekonomiska aspekter, som exploateringsgraden. Det vill säga, hur mycket som får bebyggas inom detaljplaneområdet. Enligt Kommun 4 och Byggherre 4 vill byggherren i regel maximera byggrätten för att optimera intäkterna i projektet. Kommun 2 menar att byggherrarna mestadels fokuserar på det ekonomiska hållbarhetsperspektivet. De övriga två dimensionerna, social och miljömässig hållbarhet, åsidosätts ofta, vilket är en grund till konflikter. Kommun 4 menar dock att konflikter oftast uppstår kring tiden och framförallt tidplanen. Detta bekräftas även av Byggherre 1 som menar att byggherren utgår från tidplanen i sin planering vad gäller resursbemanning av tjänstemän och yrkesarbetare, vilket leder till organisatoriska problem och konflikter med kommunen om omtag uppstår och tidplanen förskjuts. Från övriga kommuner och byggherrar har det även framkommit andra aspekter som föranleder konflikter. Det har då handlat om detaljeringsgraden och antal utredningar, gestaltungsfrågor, olika mål, finansiering av infrastruktur, parkeringstal och andra remissinstansers påverkan. Byggherre 5 hävdar att det är viktigt att det finns utrymme för diskussioner, men att konflikter är negativt eftersom det begränsar kreativiteten i processen.

*"Exploateringsgraden är en sådan fråga som kan leda till konflikter eftersom den påverkar så mycket. Den påverkar andelen allmän platsmark och är en stor fråga som diskuteras. Därför tycker jag att det är viktigt att man diskuterar volymer i ett tidigt skede." – Kommun 5*

*"I slutändan kommer alltid frågan från byggherren: Kan vi pressa in en våning till?" – Kommun 4*

*"Konflikter uppstår inte så ofta kring ekonomi utan tidplaner. Det är den absolut största konflikten men också omfattningen av material som ska levereras. Alltså hur många utredningar och hur detaljerade dom ska vara." – Kommun 4*

För att kommunikationen skall fungera är det enligt Kommun 1 och Byggherre 2 och 6 också viktigt att båda parter motiverar sina beslut och ställningstaganden. Det vill säga, att vardera part faktiskt kan argumentera för sin sak och öppnar upp för diskussion.

*"Kommunen måste motivera mer till varför dom vill göra en sak. Ibland har man bara bestämt att så här ska det vara men har inga goda skäl för det. Vi byggherrar ifrågasätts hela tiden och får motivera, vilket det också finns något sunt i." – Byggherre 6*

Enligt Kommun 2 och 4 samt Byggherre 4 och 5 kan kommunikation genom mail hämma processen. De flesta förespråkar personliga möten eller telefonsamtal, vilket anses vara effektivare och minimera mängden mail som dagligen behöver hanteras.

*"Det har gått inflation i mailandet. Ibland är det lättare att bara slå en signal. Telefonen ringer väldigt sällan, kanske en gång per dag. Där känner jag en stor skillnad mot hur det var för 7-8 år sedan. Då var det mycket mer kommunikation via telefon där man stämde av. Nu mailas allt och det är sådana otroliga mängder." – Kommun 4*

*"Jag tror mycket på dialoger och samtal, ömsesidiga dialoger. Att man möts och gör upp, mindre mailväxling. Det är lätt att maila, vilket jag också gör när det är bråttom. Då slipper man ha någon som säger emot en." – Kommun 2*

*"Det skapas lätt barriärer mellan varandra med allt mailande" – Byggherre 4*

I samtliga intervjuer har det framkommit att det är viktigt att vara lyhörd mot den andra parten. Detta är enligt Kommun 3 extra viktigt i just planprocessen, eftersom den utgörs av ett ömsesidigt beroende mellan kommunen och byggherren. Den ena med ansvar för planläggningen och den andra för själva byggandet. Byggherre 4 anser även att lyhördheten är viktig på grund av att alla är individer, med ett mänskligt behov av att bli hörda och bekräftade.

*"Man är en lagspelare och det är superviktigt att man lyssnar på varandra. Det går tillbaka till basala saker som att alla vill bli bekräftade. Det är samma med planhandläggare också. Är det här deras baby, lyssna på dom då innan du försöker driva det till något gemensamt. Alla har sin egen agenda också, så klart. Det blir så när man möts på olika saker." – Byggherre 4*

I flera av intervjuerna anses utvecklingspotential finnas vad gäller digitaliseringen i processen för att förbättra kommunikationen. Kommun 2 nämner Agency9, en form av 3D-modellering, som föredömlig att använda. Detta då programmet gör det lätt att ta fram skalmodeller, vilka kan användas som underlag vid diskussioner. En annan teknisk lösning som nämns är drönare. Byggherre 5 menar att om dessa används för att skanna fastigheter så skapas ett tillförlitligt underlag att projektera utifrån.

Byggherre 1 ser BIM-modeller som fördelaktigt vid diskussioner med sakägare vid samråd. Detta eftersom det kan vara svårt att läsa en plan- eller sektionsritning om personen i fråga inte besitter erfarenhet kring detta. Byggherre 4 anser att stort förbättringsutrymme finns gällande digitaliseringen, men att det är viktigt att någon är drivande i frågan.

*”Agency9 är en 3D-modellering där man har en flygbild och kan lägga in skalmodeller på det som ska byggas. Sedan kan man gå in i den och själv styra med fingrarna på en jättestor skärm. Där kan man också lägga in skugga för den 22a mars och se hur långt skuggan går med den här exploateringen för att bilda sig en uppfattning.” – Kommun 2*

*” Det finns mycket att göra vad gäller digitaliseringen, oerhört mycket. Jag tror inte allt kan bli digitalt men jag tror man kan jobba mycket mer med filmer och virtuella miljöer. Digitaliseringen är här för att stanna och det är klart att den kommer påverka planprocessen. Det gäller att det finns någon som driver det. Om man inte hoppar på dom här förändringarna så genomförs dom inte.” – Byggherre 4*

Kommun 4 anser att byggherren skall ha en individ som kommunikationen går igenom och som företräder bolaget. Detta anses underlätta kommunikationen eftersom det annars kan vara många som är involverade, med flera olika parallella dialoger. Kommun 1 menar även att detta gäller hos kommunen, där planhandläggaren skall samordna övriga förvaltningars ståndpunkter.

*”Byggherren ska organisera sig nedåt så man har lite färre personer att prata med. Det blir enklare, annars blir det rörigt där många säger olika saker. Vi vill ha en väg in som kanaliserar. Det brukar underlätta och tar mycket mindre tid för oss och det blir också tydligare när dom får en samstämmighet innan dom kommer till oss.” – Kommun 4*

Avslutningsvis har det framkommit från Kommun 1 och 5 samt Byggherre 1 och 6 att det finns en avsaknad av kommunikationsplaner. Särskilt saknas det kommunikationsplaner för den interna kommunikationen inom projektgruppen. Att använda sig av en sådan skulle påverka kommunikationen positivt. Kommun 4 menar att kommunikationsplaner tillsammans med kommunikatörer endast finns tillgängliga för den externa kommunikationen med exempelvis sakägare.

*”Det är sällan kommunikationsplaner finns för den interna kommunikationen i projektet. Jag har nog aldrig sett det.” – Byggherre 6*

*”Kommunikationen blir en del utav själva riggandet av projektet. Så här vill vi ha mötena, så här räknar vi med att gå ut på samråd och så här många möten vill vi ha innan dess. Vi vill ha ett antal stormöten eller vad det handlar om. Då är det en del utav själva kommunikationsplaneringen men i själva verket är det projektplanering. Kommunikationen är det projekten bygger på.” – Kommun 1*

## 5.4 Tilliten

Framgångsfaktorer för att skapa tillit mellan varandra	Kommun	Byggherre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Undvik att dölja saker för varandra och våga vara så ärlig, öppen och transparent som möjligt</li> </ul>	3	1, 4, 5, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunen måste våga ha tillit till byggherren när det kommer till detaljeringsgraden i planerna och göra dessa mer flexibla</li> </ul>		2, 3, 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Byggherren måste förvalta förtroendet med mer flexibla detaljplaner och utföra det som har utlovats utan att bygga med sämre kvalitet eller att sälja projektet efter laga kraft</li> </ul>	2, 5	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Byggherren skall undvika att ta kontakt med befattningar i högre rang än ansvarig planhandläggare hos kommunen utan att planhandläggaren är medveten om detta</li> </ul>	2, 4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunen skall ej utnyttja sin makt i och med planmonopolet</li> </ul>		2, 5, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Byggherren skall ej föreslå och rita något som inte går att bygga bara för att vinna markanvisningstävlingar</li> </ul>	4	6

*Tabell 5. Framgångsfaktorer för att skapa tillit mellan kommunen och byggherren utifrån respondenternas svar vid intervjuer. I kolumnen för kommun respektive byggherre anges vem som har framfört respektive framgångsfaktor.*

Inledningsvis har det från Kommun 3, Byggherre 1, 4, 5 och 6 framkommit att framgångsfaktorer för att skapa tillit mellan varandra är att vara så ärlig, öppen och transparent som möjligt. Det viktiga är, enligt Byggherre 6, även att en ömsesidig öppenhet råder där inte bara den ena parten är transparent. Enligt Kommun 3 är just transparensen viktig för en fungerande process där en maximering av denna transparens skulle kunna vara ett mål i sig. Enligt Byggherre 5 tar tilliten tid att bygga upp eftersom det är tidskrävande att lära känna varandra och skapa relationer med tillit mellan varandra. Problemet med transparensen är, enligt Byggherre 6, att ekonomiska aspekter, som kalkyler, ofta är affärshemligheter hos bolagen, vilket gör att dessa ej går att redovisa till kommunen.

*”Jag tror på att bjuda in till en öppen dialog där man är så transparent man bara kan. Risken är om dom andra inte gör det, då blottar man sig själv. Det har jag gjort när jag var oerfaren och naiv.” – Byggherre 6*

*”Ibland är man så transparent så man har ett gemensamt projekt och då tänker man inte ens på att man är en motpart till byggherren. Då kan man kalla den andre sin medspelare. Det kan vara ett mål i sig när jag tänker efter.” – Kommun 3*

*”Jag vet inte någon byggherre som visar och lägger fram sina kalkyler. Det är delvis affärshemligheter vilket gör att det alltid finns en misstro hos kommunen att byggherren tjänar så mycket pengar.” – Byggherre 6*

*Dom här företagen skulle inte finnas om dom inte gjorde vinster. Sedan kan man fundera över rimliga vinstnivåer. Där finns det väldigt lite transparens. Jag kan ju veta att en byggaktör vill ha 20 % i vinstmarginal medan en annan byggaktör nöjer sig med 5 % i vinstmarginal. Det får enorma konsekvenser när det finns en sådan skillnad. Det handlar om pengar som skulle kunna läggas på gestaltningsfrågor eller sänkta boendekostnader. Det är intressant och det har vi väldigt lite inblick i. Jag tror inte heller att man här på kommunen har intresset kring detta, vilket kanske är en fördom. – Kommun 1*

En annan aspekt som har diskuterats i intervjuerna är detaljeringsgraden i planläggningen. Enligt Byggherre 2, 3, och 5 är detaljeringsgraden för hög gällande framförallt gestaltningen där samtliga anser att detaljplanerna borde göras mer flexibla. Problemet med detta är, enligt Byggherre 3, att planhandläggarna på kommunen inte vågar lämna gestaltningsfrågor till bygglovskedet eftersom handläggaren tror att byggherren skall utföra något med sämre kvalitet om det inte är reglerat i detaljplanen. Kommun 5 menar dessutom att det har skett att byggherrar har misskött sig och inte utfört det överenskomna i processen. Detta leder till en rädsla hos kommunen med högre detaljeringsgrad i planerna som följd. Kommun 5 anser också att detaljeringsgraden beror på att många projekt säljs innan byggstart, vilket gör det ännu viktigare att reglera vissa aspekter för att inte kvaliteten skall påverkas negativt när en ny byggherre övertar planen.

*”Problemet är att man inte litar på bygglovet som planhandläggare. Man är rädd att de ”giriga byggherrarna” ska maxa byggrätten och göra något sämre och billigare.” – Byggherre 3*

*”Det blir väldigt frustrerande om man har en planhandläggare som petar i detaljer i arkitekturen. Det är inte ovanligt. Vi anlitar kompetenta arkitekter som arbetar med dom här frågorna och dom måste få ett ansvar och en tillit att leverera det. När det blir diskussioner om räckesutformning och detaljer i planskedet tar det massa kraft och energi eftersom det egentligen är bygglovsfrågor. Det är som det är och jag ställer mig frågande till varför vi har bygglov när vi gör detaljplaner som är så genombelysta vad gäller gestaltning.” – Byggherre 2*

*”Om man som byggaktör har misskött sig och byggt något man faktiskt inte kom överens om, då blir man som kommun lite rädd. Har man en byggherre som faktiskt genomför det man planerar tillsammans så tror jag inte att man är lika rädd. Det är en rörlig marknad och när en plan är klar så säljs den ganska ofta. Även om man har ett förtroenden i planarbetet så kommer det in en ny aktör, vilket också påverkar. Har man då inte knutit upp det på något sätt så har man faktiskt ingen styrning för hur det kommer att se ut. Det finns en rädsla där och det är en utmaning, just med avseende på kvalitet. Säg att du bara reglerar en exploateringsgrad, en höjd, prickmark och en park så har man inte så mycket att sätta emot ifall det säljs och det kommer någon helt annan och projektet blir dåligt.” – Kommun 5*

Från intervjuerna med Kommun 2 och 4 samt Byggherre 5 har det framkommit att byggherrarna i vissa fall tar kontakt med andra befattningar inom kommunen än planhandläggaren, ifall problem uppstår i processen. Detta anses ibland vara nödvändigt men underminerar då också förtroendet och tilliten mellan planhandläggaren och byggherrens representant, som praktiskt arbetar med detaljplanen.

*”Man försöker undvika att ta kontakt med plancheferna. Det undergräver förtroendet för den man ska jobba ihop med. Men ibland finns det gränser när man måste göra det. Det finns frågor man måste komma vidare med och hitta en lösning på. Det är inte så att man springer bakom ryggen på planhandläggaren utan man gör det i en dialogform.” – Byggherre 5*

*Jag har varit med om det tidigare, att saker man inte har kommit överens om gällande gestaltning eller tidplanen har lett till att byggherren går ovanifrån. Då faller förtroendet, att man inte först har gått till projektledaren eller projektgruppen och tagit upp det när det är projektgruppens ansvar. Att man genar eller går och lunchar med någon däruppe, då faller förtroendet. Vägen in ska vara genom projektledaren till projektet och det ska vara tydligt från kommunen.”*  
– Kommun 4

Flera av byggherrarna som medverkat upplever att kommunen utnyttjar sin makt i och med planmonopolet. Byggherre 2 menar exempelvis att det inte går att förhandla med en part som innehar ett monopol, det är helt enkelt kommunen som bestämmer. Att det är kommunen som bestämmer bekräftas även av Kommun 2 men nämner inget om att makten utnyttjas. Byggherre 5 och 6 hävdar dock att makten med planmonopolet utnyttjas men att det oftast görs av oerfarna individer där osäkerhet råder.

*”Jag har däremot stött på planhandläggare som är oerfarna och okunniga och dänger monopolet i huvudet till byggherren: ”Vi har faktiskt planmonopol så ni ska vara glada att ni får vara med”. Den typen av kommentarer, vilket dock var ett undantag, har jag fått uppleva och då blir man rätt mörkrädd.” – Byggherre 5*

*”Det finns ett planmonopol och det är kommunerna som bestämmer vad som ska byggas. En del byggherrar har lite svårt för det.” – Kommun 2*

Ytterligare en aspekt som underminerar förtroendet och tilliten mellan kommunen och byggherren är, enligt Kommun 4 och Byggherre 6, ifall byggherren tar fram orealistiska förslag som ej är genomförbara i syfte att vinna markanvisningstävlingar. Alternativt att byggherren ändrar sig och utför något annat än det som föreslagits efter det att markanvisningen är vunnen.

*”Det finns många byggherrar som arbetar med insäljande bilder och fantastiska hus. Det tenderar i slutändan att inte bli på det sättet. Man sitter ofta och säljer in något som man vet inte går att bygga, vilket inte är seriöst. Man försöker locka för att få en markanvisning eller få kommunen att gå igång. Det har jag sett många gånger.” – Byggherre 6*

*”Ändrar byggherren allting från det ursprungliga förslaget hade kanske någon annan vunnit markanvisningstävlingen. Då ska man stå för det förslag man redovisar. Sedan kan det alltid hända saker som leder till justeringar men att man står för grundidén och inte redovisar något som inte är genomförbart bara för att vinna.” – Kommun 4*

## 5.5 Lagprestationen

Framgångsfaktorer för att skapa lagprestationer	Kommun	Byggherre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Skapa högpresterande team utav projektorganisationen där lagspel och glädje är nyckelfaktorer</li> </ul>		4, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Involvera individer som är engagerade och lösningsorienterade</li> </ul>	1	2, 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planhandläggaren agerar projektledare och bör inneha kunskaper gällande framförallt projektledning men även andra aspekter som stadsbyggnad, gestaltning och fastighetsekonomi. Byggherren måste samtidigt initiera projektledningsaktiviteter och dela sin kunskap kring detta och fastighetsekonomi</li> </ul>	1, 3, 5	3, 4, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Byggherren måste bidra med kompetens kring genomförandet och marknaden samtidigt som kommunen måste dra nytta av denna kompetens vid planläggningen</li> </ul>	1, 3, 4, 5	1, 2, 3, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ge varandra snabba besked och minimera tiden för beslutsfattande</li> </ul>	3	1, 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>Skapa tydlighet i rollerna med gemensamma befattningsbeskrivningar och gränsdragningslistor där det framgår vem som gör och ansvarar för vad</li> </ul>		1, 2, 3

*Tabell 6. Framgångsfaktorer för att skapa lagprestationer mellan kommunen och byggherren utifrån respondenternas svar vid intervjuer. I kolumnen för kommun respektive byggherre anges vem som har framfört respektive framgångsfaktor.*

Inledningsvis bör nämnas att Byggherre 4 anser att planprocessen i sig är ett lagspel där organisationen skall bestå av högpresterande team. Det gäller att få ut maximalt av samtliga parter, vilket kan jämföras med idrotten där roller är tydligt formerade för att nå uppsatta mål. Byggherre 6 framhäver också glädjen i samarbetet som en viktig aspekt eftersom processen är lång, vilket gör det fördelaktigt om bra stämning finns inom projektorganisationen.

*”I dom här komplexa organisationerna och projekten blir lagspelet väldigt viktigt. Det är den kollektiva intelligensen, att få ut max av alla parter. Då är det andra saker som är viktiga än bara strukturerna med verksamhetssystem, checklistor mm. Du behöver få till lagspelet och du måste kunna lagspela också. Spelar du fotboll måste du kunna reglerna, din roll, målet och sedan måste du träna, sedan kan du gå ut och vinna matchen.” – Byggherre 4*



I organiseringen och bemanningen av projektet uppger flera av respondenterna att individer som är lösningsorienterade och har ett stort engagemang bör prioriteras. Byggherre 3 menar exempelvis att ett lösningsorienterat förhållningssätt från samtliga involverade individer leder till ett bättre samarbete. Vidare menar Byggherre 2 att engagemanget är av primär betydelse hos framförallt planhandläggarna, till och med viktigare än kompetens och erfarenhet. Kommun 1 menar också att det är viktigt från kommunens sida att engagera och entusiasmera byggherren till att vara kreativ och samtidigt dra nytta av det.

*Det personliga engagemanget är kanske viktigare än planhandläggarens kompetens och erfarenhet. Ofta har man träffat yngre förmågor som kanske inte har varit så erfarna men som ändå har varit väldigt bra att arbeta med där det händer grejer hela tiden på grund av deras engagemang.” – Byggherre 2*

I majoriteten av intervjuerna, med både kommuner och byggherrar, har det framkommit att den generelle planhandläggaren från kommunens planavdelning agerar projektledare för processen utan att ibland besitta kompetens kring just projektledning. Byggherre 4 och 6 menar att för att få organisationen att prestera och skapa bra projekt är just projektledning av högsta betydelse eftersom ledning av ett projekt är en specifik kompetens. Vidare anser kommun 1 och 5 att mer utbildning kring just projektledning borde ingå i arkitektlinjen och stadsplaneringsutbildningen på högskolorna och universiteten. Kommun 3 menar också att detta är ett problem men att kombinationen är viktig mellan att kunna projektleda och samtidigt värna om stadsbyggnadsperspektivet. Byggherre 3 hävdar dock att byggherrarna kan göra mer och initiera till projektledningsaktiviteter. Detta kan exempelvis göras i form av en gemensam visuell tidsplanering. Kommun 5 anser dessutom att den fastighetsekonomiska kunskapen kan utvecklas hos kommunen och något byggherren skulle kunna dela med sig av.

*”Spetskompetens i projektledning är det kommunen skulle behöva ha. De flesta som sitter som planhandläggare har inte den kompetensen.” – Byggherre 4*

*”Projektledning är det jag kan se en brist i från utbildningen, om man nu får vara så krass. Jag tror att man inte riktigt jobbar tillräckligt mycket med det i utbildningarna idag. Det känns som en chock när nyanställda kommer, att man helt plötsligt ska hålla i möten, lägga upp projektet från början av planläggning till godkännande eller antagande. Hur man ska göra det på ett smart sätt, hur man lägger upp möten, mötestidsplaner och sådana saker. Det är en stor del av arbetet - att projektleda. Så där skulle man ju önska att utbildningarna tog det på allvar.” – Kommun 5*

Från nästan samtliga intervjuer har det framkommit att kommunen mestadels har ett behov av byggherrens kompetens kring genomförandet, det vill säga själva byggandet. Något som, enligt Kommun 3, kan utnyttjas mer än vad som görs i dagsläget. Kommun 5 och Byggherre 2 menar även att kommunen kan utnyttja byggherrens kompetens gällande marknadsfrågor kring vad exempelvis kundbehovet är i ett specifikt område.

*”Genomförandekompetens är bra att ha med så tidigt som möjligt. Det innebär också att projektet man planerar för blir genomförbara, annars är det ingen mening med att planera överhuvudtaget om planerna inte går att förverkliga. Det är bra, byggherrarna har mycket folk med den kompetensen och det är dom som ska bygga det där. Det är en kompetens som kanske inte vi alltid sitter på, i alla fall inte under planprocessen.” – Kommun 4*

*”Vi tar ansvaret för att göra dom här bostäderna och hitta kunder. Vi har örat på rälsen och tror oss veta betydligt bättre var en framtida kund vill bo i jämförelse med en kommundiensteman. Där kan dom ha en oförståelse.” – Byggherre 2*

Andra framgångsfaktorer är, enligt Byggherre 1 och 2, att respektive part ger varandra snabba och tydliga besked, vilket finns utvecklingspotential inom i dagsläget. Kommun 3 hävdar att kommunen ofta får invänta besked från byggherren i slutet av planprocessen eftersom individerna som då är involverade inte har mandat att fatta beslut.

*”Ibland får man försöka tyda vad personen i fråga menar. Dom ger inga tydliga svar och inga tydliga besked. Givetvis beror det på en ovilja eller rädsla att ge besked.” – Byggherre 2*

*”Oftast är det besluten som tar tid, den som är handläggare vågar inte ta beslut på möten utan känner att dom måste förankra. Ibland blir det så att dom tycker någonting på mötet men sen går dom tillbaka till ”gruppen” som dom säger och får nya direktiv. Vi har istället bestämt att det blev så här. Det betyder att det inte blev något beslutsmöte från första början.” – Byggherre 1*

*”Det man kan uppleva ibland, är att man i början träffar dom som har stort mandat hos byggherren medan på slutet är det tvärtom. Då kan man inte få svar på någonting.” – Kommun 3*

Avslutningsvis anser flera av de svarande att en framgångsfaktor för lagprestationer, förutom att förstå varandras roller, även är att skapa en formell tydlighet i rollerna. Byggherre 1 anser exempelvis att detta skulle kunna utföras med gemensamma befattningsbeskrivningar och gränsdragningslistor. Byggherre 3 menar att detta är extra viktigt att definiera eftersom kommunen och byggherren oftast är externa i förhållandet till varandra.

*”Egentligen borde en befattningsbeskrivning finnas. Att var och en vet vad man gör. Här är det mer att man ska komma överens om vem som gör vad och det är där erfarenheten kommer in. Erfarenhetsmässigt vet jag att du ska göra så här. Det skulle vara vettigt faktiskt, någon form av gränsdragningslista eller befattningsbeskrivning.” – Byggherre 1*

## 5.6 Övrigt framgångsfaktorer och ställningstaganden

Övriga framgångsfaktorer	Kommun	Byggherre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planprocessen tar för lång tid och kommunen måste ta hänsyn till att tiden är en av de största drivkrafterna hos byggherren och att processen kan tidseffektiviseras</li> </ul>		1, 2, 3, 4, 5, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Byggherrarna måste ha en förståelse för att en stor del av tiden är ställningstid till politiken</li> </ul>	1, 2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planprocessen skall ta tid för att säkerställa kvaliteten i det som skall byggas</li> </ul>	3	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bygg på detaljplanelagd mark om marken är lämplig för bebyggelse utifrån dagens behov</li> </ul>	3, 5	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tillämpa kunskapsdelning och utför erfarenhetsåterföringar</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5, 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Positivt att använda sig av en eller flera ankarbyggherrar som i ett tidigt skede kommer in i processen och ges möjlighet att påverka utformningen av planen</li> </ul>	1, 3, 5	2, 4, 6

*Tabell 7. Övriga framgångsfaktorer och ställningstaganden kring relationen mellan kommunen och byggherren utifrån respondenternas svar vid intervjuer. I kolumnen för kommun respektive byggherre anges vem som har framfört respektive framgångsfaktor.*

Något som har diskuterats i samtliga intervjuer är planprocessens tidsåtgång. Samtliga byggherrar är överens om att processen tar för lång tid och att detta utgör ett problem. Extra problematiskt är en utdragen och ineffektiv process om stora investeringar har utförts vid markförvärv, eftersom detta leder till stora räntekostnader. Kommun 3 motsäger sig att processen tar för lång tid och menar att en planprocess faktiskt skall ta lång tid för att säkerställa kvaliteten i det som skall byggas. Kommun 3 menar även att kommunen har ett betydligt längre tidsperspektiv att ta hänsyn till och hävdar att det är byggherren som tar lång tid på sig eftersom det finns en stor mängd planer som det faktiskt går att bygga på. Kommun 5 hävdar i motsats till detta att många av dessa planer inte är framtagna för dagens behov och marknad, vilket gör det olämpligt att faktiskt bygga där. Det framkommer från Kommun 2 och 5 att majoriteten av processens tidsåtgång utgörs av ställtider för samråd och granskning, vilket är svårt för kommunen att effektivisera eftersom det handlar om politiska beslut.

*”Tiden är mycket viktig. Det kan finnas mycket ekonomi i en långdragen process. Har man en tomställd fastighet kan det vara förödande för projektets ekonomi.” – Byggherre 2*

*”När vi tittar på planprocessen så tittar vi på när vi tror att tiden faller ut. Sedan bygger vi upp hela vår organisation med bemanning av yrkesarbetare, planering med mera. Blir det ett omtag i processen och tidplanen åker är det ett problem för oss.” – Byggherre 1*

*”En bra planprocess ska ta lång tid. När strukturerna och fastigheterna sätter sig så ligger det väldigt väldigt länge, fler hundra år ofta. Därav måste det bli rätt och det tar sin tid att bli rätt. Det är nu man har chansen och det kan vara lönsamt att fundera på varför det blir på det ena och det andra sättet.” – Kommun 3*

*”Vi får alltid höra att det går så långsamt på kommunen men de flesta utredningar visar på att det är byggherren som är långsam. Om det tar tio år från idé till färdigt hus så är planprocessen kanske två till tre år. Resten är väntan på någonting. När det gäller bostadsbristen får kommunen alltid höra att det går så långsamt att göra planer. Folk tror att de saknas planer, det finns planer för tusentals lägenheter i Stockholmsområdet som ingen vill göra.” – Kommun 3*

*”Det är ju faktiskt så att hade vi velat bygga på dom detaljplanerna så hade man gjort det. Och det kan finnas massor med olika orsaker till det. Det kan vara att tidigare bullrade det inte så mycket där. Nu ser vi att den planerade bebyggelsen är olämplig för det är bättre att bygga högre bostäder där för att skydda bakomliggande bebyggelse och så vidare. Och sedan så finns det mängder med andra faktorer som gör att det inte är lämpligt, från båda håll.” – Kommun 5*

*”Ställtiderna eller letiderna när planen är ute på samråd, granskning, när det ska upp till nämnd eller när vi väntar på att få in material för att sammanställa. Det är där majoriteten av tiden ligger. Att skriva en planbeskrivning tar några dagar. Att utforma en plankarta tar också några dagar. Det stora arbetet är allting annat.” – Kommun 1*

I samtliga intervjuer har avsaknaden av erfarenhetsåterföringar uppdagats som negativt. Exempelvis anser Byggherre 3 att det är viktigt att utföra erfarenhetsåterföringar men att de medverkande ofta inte har tid eller är involverade i nya projekt som prioriteras före. Byggherre 5 menar att en erfarenhetsåterföring efter avslutad process skulle kunna undanröja konflikter i framtida projekt och skapa en bättre förståelse för varandras intressen och drivkrafter. Kommun 1 är positivt inställd till att göra erfarenhetsåterföringar men ser ett problem att många byggherrar håller igen och inte vågar vara frispråkiga kring vad som exempelvis har fungerat dåligt i processen. Kommun 1 och Byggherre 5 vill också framhäva mentorskap för att öka kunskapsdelningen mellan individer i processen. Att oerfarna förmågor agerar biträdande åt mer erfarna individer för att tillgodogöra sig kunskap.

*”Det här med erfarenhetsåterföring är så himla viktigt och jag tycker verkligen det men det är aldrig någon som har tid med det. Det här handlar om så himla långa processer och många är inte kvar till slutet.” – Byggherre 3*

*”En enda gång har jag varit med om att vi gjort en erfarenhetsåterföring där vi gick igenom med kommunen vad som varit bra och dåligt. Det var det bästa projekt jag har haft. Jättebra handläggare i det projektet där vi hade högt i tak. Man kunde säga vad som var bra och dåligt för att dra nytta av.” – Byggherre 1*

*”Erfarenhetsåterföringar skulle man behöva bli bättre på, att göra en utvärdering. Men då kommer man tillbaka till den här frågan om det här med konflikträdsla. Det handlar om det, att blotta sig själv och fråga vad ni tycker att jag skulle kunnat göra annorlunda eller förbättrat. Jag har gjort det vid något tillfälle inför hela gruppen vid sittande möte. Då är byggaktörerna väldigt försiktiga, det var väl någon eller ett par som uttryckte någonting.” – Kommun 1*

Ytterligare ett fenomen som har diskuterats under intervjuerna är kommunernas möjlighet att använda sig av en ankarbyggherre, där en byggherre ges möjlighet att företräda övriga byggherrar i detaljpanelläggningen. Majoriteten ställer sig positiva till detta där exempelvis Kommun 1 och Byggherre 6 anser att det är en bra metod för att få in genomförandekompetens i planläggningen och effektivisera upphandlingen av utredningar och konsulter. Byggherre 5 är dock tveksam eftersom olika byggherrar har olika profileringar att ta hänsyn till, där det är svårt att företrädas av en annan part som till och med kan vara en konkurrent. Byggherre 1 och Byggherre 6 menar dock att användningen av en ankarbyggherre är en förutsättning om kommunen ska kunna planlägga i hög takt på ett rationellt sätt för att nå uppsatta bostadsmål. Byggherre 6 menar även att kommunen inte skall peka ut vilket kvarter ankarbyggherren kommer att tillägnas för att undvika att just den tomten optimeras i planläggningen. Enligt kommun 3 är det en möjlighet för områden som är mindre attraktiva, att faktiskt locka dit byggherrar som ges möjlighet att ta en större roll som ankarbyggherre. Enligt Byggherre 2 är det dock viktigt att kommunen inte enbart använder sig av allmännyttiga byggherrar om denna metod skall användas utan att privata aktörer också ges möjligheten att agera ankarbyggherre.

*”Jag tror metoden att använda sig av en ankarbyggherre är bra för att få in genomförbarhetsaspekterna i planprocessen, för att komma lite snabbare framåt och sedan markanvisa till flera byggherrar. De här ankarbyggherrarna har en andel av den totala byggerätten sen kommer det in flera byggaktörer i ett senare skede.” – Kommun 1*

*”När det kommer till affärer är det svårt att säga att: ”Jag tänker inte bara på mig själv, jag tänker på andra”. Det är inte trovärdigt. Här är det konkurrenterna som driver affären. Det är svårt att företrädas av någon annan som i första hand gynnar sin egen affär. Jag har svårt att tror att det ska fungera i praktiken.” – Byggherre 5*

*”Har du en ankarbyggherre ska kommunen inte peka ut vilken tomt just den byggherren får, då finns risken att den sitter och optimerar sin egen tomt. Istället ska du veta att du får 150 lägenheter i den här planen men du får tillgång till din tomt vid markanvisningen med dom andra. Då har man ett intresse att få allt så bra som möjligt.” – Byggherre 6*



Enström &amp; Gyllberg (2015)

## 6. Diskussion

*I detta kapitel kommenteras först undersökningens insamling av empiri, urval av respondenter och åsikter. I detta kapitel analyseras och diskuteras dessutom undersökningsresultatet som kopplas till tidigare forskning inom ämnet med utgångspunkt i ovan redovisad modell och litteraturstudie. Syftet med kapitlet är att diskutera kring metoden som har använts samt redogöra för dess begränsningar. Syftet med diskussionskapitlet är även att resonera kring hur resultatet tolkats och hur detta kan jämföras mot tidigare forskning.*

## 6.1 Metoddiskussion

Inledningsvis bör nämnas att denna undersökning är utförd utifrån ett ingenjörsmässigt perspektiv med bakgrund inom en byggherreorganisation. Även om fullständig objektivitet har eftersträvat kan undersökningens diskussion, analys och slutsats utifrån detta perspektiv omöjligt vara opartiskt. Hade undersökningen istället haft utgångspunkt från en arkitektonisk utbildning med bakgrund inom en kommunal verksamhet hade resultatet möjligtvis analyserats på ett annorlunda vis, vilket i sig anses vara en begränsning.

En annan begränsning vad gäller undersökningen är att intervjuerna har baserats på respondenternas personliga åsikter, vilka är subjektiva snarare än objektiva. Detta innebär att vissa svar och åsikter möjligtvis är partiska där en heltäckande bild inte alltid ges av hur relationen mellan kommunen och byggherren ser ut. Detta har försökt förebyggas genom att låta båda parter medverka och ge sin bild av olika faktorer som påverkar relationen.

Det bör även nämnas att ett jämnt antal medverkande hade gjort bilden mer heltäckande. Kommunerna representerades endast av fem stycken tjänstemän i undersökningen, vilket skiljde sig mot byggherrarna som representerades av sex stycken. Målet var att ha ett jämnt antal men tidsbrist i kombination med bortprioriterande hos andra tillfrågade kommuner gjorde att så blev fallet.

Vad gäller antalet intervjuer hade dessa kunnat vara fler, även om längden på intervjuerna medförde att breda tankegångar kring ämnet kunde förmedlas. Dessutom ställdes öppna frågor där respondenterna utifrån sin egen erfarenhet gavs möjlighet att resonera brett kring de olika aspekterna som undersöktes. Om längre tid hade möjliggjorts för denna undersökning hade, utöver intervjuerna, även deltagarobservationer varit positivt att använda sig av. Detta för att uppleva hur det praktiska arbetet går till genom att exempelvis delta på planmöten där kommunen och byggherrens representanter samlas, kommunicerar och samarbetar med varandra.

Vid metodvalet ansågs en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer vara mest fördelaktig att använda sig av. Detta vidhålls eftersom undersökningen handlar om resonemang och åsikter kring mjuka parametrar som samarbete, kommunikation, tillit och lagprestationer. Detta hade varit komplext att utföra med en kvantitativ metod.

Angående intervjuerna bör också nämnas att dessa har genomförts utan någon större erfarenhet kring just intervjuande. Hade intervjuerna utförts av en individ med utbildning och erfarenhet kring detta hade möjligtvis undersökningsresultatet sett annorlunda ut.

Vid urvalet av medverkande var en gemensam faktor att samtliga skulle inneha erfarenhet från planläggning av bostäder i Stockholmsregionen. Utöver detta eftersträvades en differentiering mellan olika åldrar, befattningar, kön, bakgrunder och erfarenhet hos kommunens respektive byggherrens representanter. Detta har i undersökningen uppnåtts på ett tillfredställande vis. Att kommentera detta ytterligare anses ej som etiskt korrekt eftersom flera av respondenterna framställde krav om anonymitet. Dock bör nämnas att det hade varit möjligt att även intervju konsulter eftersom dessa ofta ingår vid framtagandet av en detaljplan utan att organisatorisk tillhöra någon av de övriga parterna. Detta hade medfört en objektiv bild kring hur dessa individer ser på samarbetet mellan kommunen och byggherren.

Vid framställan av respondenternas åsikter och ställningstaganden har det utifrån intervjuerna gjorts ett urval, vilket i sig kan beaktas som en begränsning. Det är möjligt att viktiga aspekter har utelämnats eftersom en subjektiv bedömning har utförts. Det skall dock sägas att majoriteten av åsikterna som är publicerade har varit återkommande i flera av intervjuerna, oberoende av varandra. Av den anledningen har dessa bedömts vara relevanta i framställningen av undersökningens resultat.

## 6.2 Diskussion kring resultat från intervjuer samt tidigare studier

### 6.2.1 Inledande resonemang

Utifrån rapportens syfte om att resultera i olika framgångsfaktorer i relationen mellan kommunen och byggherren bör inledningsvis sägas att planprocessen, enligt respondenterna, i högsta grad är personberoende. Utifrån detta kan det konstateras att det är svårt att dra generella slutsatser kring planprocessen eftersom projekten skiljer sig åt vad gäller förutsättningar, komplexitet och hur kommunerna väljer att planlägga. Dessutom skiljer det sig mellan olika kommuner och byggherrar, både mellan organisationerna i sig men även internt mellan olika befattningar och mellan personerna som arbetar praktiskt med planläggningen. Däremot lyfter resultatet fram samband och återkommande framgångsfaktorer i relationen mellan kommunen och byggherren vid planläggning av bostäder i Stockholmsregionen. Detta grundas utifrån respondenternas egna reflektioner och tidigare forskning kring ämnet.

Att processen är personberoende kan tolkas som att den är subjektiv snarare än objektiv eftersom människan är subjektiv och full av värderingar, attityder, känslor och drivkrafter. Detta kan medföra både positiva och negativa konsekvenser. En av dessa individuella skillnader är erfarenhet. Med en planhandläggare eller en projektutvecklare som besitter kompetens genom beprövad erfarenhet kan processen bli mer flexibel och framgångsrik än om processen hade varit objektivt styrd. Det handlar trots allt om att skapa bostäder och utveckla projekt utifrån varierande förutsättningar, vilket gör att en flexibel process i de flesta fall är välbehövlig. Flexibel användning av resurser har, enligt Schnetler, Steyn, & van Staden (2015), dessutom en positiv påverkan på samarbetet i projektet. Det anses dock vara fördelaktigt om en objektiv och mer strukturerad process finns tillgänglig när oerfarna individer skall samverka. Detta eftersom det annars leder till en oförutsägbar process, basera på okunskap, vilket anses ha en negativ påverkan på planernas kvalitet samt relationen mellan kommunen och byggherren.

### 6.2.2 Samarbetet

Initialt bör nämnas att ett tillfredställande samarbete mellan projektmedlemmar, enligt Schnetler, Steyn, & van Staden (2015), korrelerar positivt med ett projekts övergripande framgång. Just övergripande framgång anses även vara målet för planprocessen, vilket betyder att samarbete mellan projektmedlemmarna är av fundamental betydelse. Fungerar inte samarbetet fungerar heller inte processen, vilket drabbar båda parter negativt samtidigt som samhället i stort får lida på grund av uteblivna eller senarelagda bostäder. Detta är något som är särskilt negativt i och med den bostadsbrist som, enligt SCB (2017), råder i Stockholmsregionen.

Stockholmsgruppen för Tillväxt (2014) hävdar att planprocessen utgörs av ett icke-fungerande samarbete mellan kommunen och byggherren. Detta kan anses vara en grov generalisering eftersom det finns planprocesser där samarbetet har fungerat bra och resulterat i framgångsrika bostadsprojekt. Dessutom bedöms Stockholmsgruppen för Tillväxt (2014) rapport vara vinklad utifrån ett byggherreperspektiv. Rapporten anses dock vara relevant i och med att byggherrarna har framfört sina åsikter kring processen vid diverse workshops, där dessutom kommunala representanter har medverkat. Att säga att samarbetet fungerat optimalt vore istället en överdrift. Det finns en avsevärd utvecklingspotential gällande relationen mellan kommunen och byggherren, vilket också respondenterna i denna undersökning och SOU (2013) har bekräftat.



Samarbete kan, enligt Anderson & Narus (1990) definieras som gemensamma aktiviteter för att uppnå förutbestämda mål samt enskilda aktiviteter som gynnar båda parter. I planprocessen finns flera gemensamma aktiviteter som behöver utföras för att uppnå förutbestämda mål. Att då inte ha en gemensam målbild att arbeta mot anses vara negativt för projektets framgång. Stockholmsgruppen för Tillväxt (2015) påstår att en gemensam vision och målbild är en framgångsfaktor i planprocessen när kommunen och byggherren arbetar i samverkan. Detta bekräftas även av respondenterna som, oberoende av varandra, framhåller detta som positivt. Dessutom anses målbilden definieras som konkret och genomförbar.

Oavsett typ av samarbete anses en gemensam målbild vara av elementär betydelse. Där arbete sker i projektförm med olika parter involverade anses detta vara av ännu större betydelse. I planprocessen anses en gemensam målbild vara en grundläggande förutsättning. Detta eftersom hela processen går ut på att väga allmänna intressen mot enskilda intressen där målkonflikter allt som oftast uppstår. Har kommunen och byggherren tidigt kommit överens om en gemensam och jämkad målbild anses förutsättningarna finnas för ett bättre samarbetsklimat, där samtliga involverade är medvetna om vad arbetet skall leda till. Dessutom skall planen gå att genomföra i produktionskedet, vilket bör säkerställas vid framtagandet av den gemensamma målbilden. Om planen inte går att genomföra har planeringen till stora delar blir utförd till ingen nytta, vilket är ett resursslöseri.

Vad gäller resurser i form av humankapital så nämner Lindblom (2016) resursbrist som en begränsande faktor för planprocessen. I undersökningen har det även framkommit att personalomsättningen påverkar samarbetet negativt. Omsättningen på personal anses vara svår att motverka eftersom resursbrist råder i en bransch som samtidigt befinner sig i högkonjunktur. Med detta medföljer möjligheten till högre löner och nya utmaningar, vilket ofta är skäl till att många alternerar mellan olika tjänster och arbetsgivare. Dessutom är de involverade individerna hos framförallt kommunerna ofta i en ung ålder, vilket i sig kan leda till hög personalomsättning på grund av föräldraledighet.

Att motverka problem som uppstår vid hög personalomsättning anses en åtgärd vara att hålla fast vid det som är överenskommet mellan parterna, protokollföra beslut och utgå från dessa, även om personal byts ut och nya individer ansluter. Det vill säga, en processfråga som framförallt kommunerna måste säkerställa eftersom det är kommunen som är planmyndighet och äger processen.

Enligt Schnetler, Steyn, & van Staden (2015) har oklara roller en negativ påverkan på ett projekts framgång. I undersökningen har flera av respondenterna hävdade att det är viktigt att förstå varandras roller och drivkrafter. De involverade innehar ofta en övergripande förståelse för den andres roll men utrymme finns för djupare insikter, vilket kan utvecklas. Kommun 5 bekräftar som, ovan nämnts, att förståelsen för kommunens roll kan förbättras från byggherrarna.

Att enbart begränsa förståelsen till kommunens respektive byggherrens roller och drivkrafter anses dock inte vara tillräckligt. Förståelse och insikt anses även krävas utifrån ett större perspektiv. Insikt och förståelse bör finnas kring hur samhället, kommun och företag styrs, leds och verkar. Kommunala representanter i planprocessen bör exempelvis inneha förståelse för hur ett företags affärsmodeller och bolagsstruktur fungerar. Samtidigt bör byggherren inneha förståelse för hur stat, landsting och kommun styrs och leds. Detta anses leda till bättre förutsättningar för ett tillfredställande samarbete än att bara förstå den andres roll i processen. Att utveckla denna förståelse kan exempelvis göras genom att vara mer öppna mot varandra och i dialogform få den andra parten att förstå hur ens egen organisation är uppbyggd, leds och verkar. För att konkretisera de specifika rollerna kan däremot andra verktyg vara lämpliga att använda sig av, exempelvis i form av gemensamma befattningsbeskrivningar

och gränsdragningslistor. Detta leder till att rollerna blir tydligare, vilket enligt Schnetler, Steyn, & van Staden (2015) har en positiv inverkan på lagprestationerna inom ett projekt.

En gemensam målbild och förståelse för varandras roller och organisationer i stort skulle även kunna skapas genom en studieresa, där gruppen kan iaktta referensprojekt till det som skall komma att byggas. Detta för att dra lärdomar från tidigare projekt men även för att skapa en ökad trivsel i gruppen samt skapa förutsättningar för ett bra samarbetsklimat. Schnetler, Steyn, & van Staden (2015) modell menar att trivsel och samarbete positivt korrelerar med varandra inom ett framgångsrikt projekt, vilket är en anledning till att prioritera dessa relations- och trivselskapande aktiviteter.

En planprocess kan, enligt Kalbro, Lindgren, & Paulsson (2012), pågå under sju år. Detta innebär att individerna som representerar kommunen och byggherren kommer att arbeta med varandra under en lång tid. Att då initialt lära känna varandra och skapa mer personliga relationer kan enbart betraktas som positivt för det kommande samarbetsklimatet, vilket enligt Byggherre 4 finns utvecklingspotential inom. En förutsättning är dock att samtliga byggherrar skall behandlas jämbördigt av kommunen där respektive part bekostar resa och uppehälle. Detta leder till att risken för tal om mutor minimeras.

Enligt respondenterna är den interna samordningen hos respektive part en begränsade faktor för samarbetet. Framförallt har denna åsikt framförts från byggherrarna där kommunens interna samordning mellan olika förvaltningar har kritiserats. Detta anses vara subjektivt i sig eftersom respektive kommun i Stockholmsregionen varierar både vad gäller storlek och organisationsmässigt. Det som dock bör finnas i åtanke gällande detta är att en kommunal verksamhet är komplex eftersom besluten fattas på politisk nivå. Dessutom skall flera olika förvaltningar med olika intressen samordnas med allmänna intressen och byggherrarnas enskilda intresse. Det vill säga, ett komplext arbete där ofta målkonflikter uppstår, vilket anses vara nödvändigt för att väga olika samhällsintressen. Att samordningen är problematisk anses dock kunna motverkas i form av tydliga riktlinjer kring hur projektet skall ledas och samordnas mellan olika förvaltningar och andra intressenter. Att byggherrens interna samordning inte upplevs som tillfredställande finns mindre förståelse inför. Detsamma gäller för samordningen byggherrarna emellan om flera finns representerade inom ett planområde. Denna samordning bör vara enklare att hantera eftersom individerna och aktörerna har mer likartade intressen – Att bygga hållbara bostäder och därefter sälja eller hyra ut dessa till nöjda kunder, utifrån en specifik vinstmarginal.

En annan aspekt som har framkommit under intervjuerna är att definiera tydliga förutsättningar och ramar för efterföljande arbete inom projektet. I detta medföljer även att rätt utredningar bör utföras i rätt ordning där grindar bör användas för gemensamma avstämningar. Detta säkerställer att projektgruppen arbetar med rätt frågor gällande framförallt genomförandet, vilket motverkar frustrerande omtag senare i processen. Dessutom leder detta till en mindre kritisk process vid hög personalomsättning, vilket har beskrivits som ett problem ovan.

### 6.2.3 Kommunikationen

Enligt Friesecke (2015) är effektiv kommunikation en framgångsfaktor vid planering för byggande. Dessutom vidhåller Schnetler, Steyn, & van Staden (2015) att kvalitet i kommunikationen är grundläggande för att uppnå framgångsrika projekt. Att kommunicera öppet, vara rak och ha en dialog med högt i tak om problem uppstår anses av respondenterna vara framgångsfaktorer i kommunikationen mellan parterna. Detta bedöms vara av fundamental betydelse, oavsett relation. Det vill säga, att det finns en öppenhet och att parterna är raka och tydliga mot varandra. Det som dock bör nämnas som en kontext till detta är planmonopolet som kommunen besitter samt att kommunen ofta äger den mark som skall markanvisas till byggherrarna. I och med dessa två aspekter kan öppenhet och möjligheten till att uttrycka sin åsikt fritt vara diskutabelt. Detta på grund av att majoriteten av byggherrarna upplever en konflikträdsla i och med kommunens maktställning. Här skiljer sig ståndpunkterna mellan parterna åt där flera kommuner motsäger sig att en konflikträdsla från byggherrarna existerar på grund av planmonopolet. Detta är anmärkningsvärt och något kommunerna borde ha bättre kännedom kring. Det skall dock nämnas att en generell förståelse finns från kommunen sida kring beroendeställningen på grund av kommande markanvisningar.

För att skapa ett bra samarbete, med rak och öppen kommunikation anses byggherrarnas beroendeställning och konflikträdsla gentemot kommunen ha en negativ påverkan. Vad gäller kommunikationen är konflikträdslan något som kan motverkas genom att först och främst lyfta detta ämne till diskussion mellan parterna, så att framförallt kommunen är medveten om att det existerar. Det skall dock sägas att konflikträdslan på grund av kommunens makt i och med planmonopolet mer anses vara ett storstadsfenomen. Detta eftersom högkonjunktur råder på en Stockholmsmarknad där ett stort antal byggherrar finns representerade. Hade marknaden istället befunnit sig i en lågkonjunktur med färre eller inga aktörer representerade hade maktförhållandet istället skiftat från kommunen till byggherren. Detta kan jämföras med en mindre kommun på landsbygden där exempelvis vissa byggherrar inte anser att det är lönsamt eller attraktivt att bygga, vilket gör att kommunens makt på grund av planmonopolet i dessa orter är ytterst begränsad. Då är det istället byggherren som har makten och kan ställa större krav på kommunen, vilket då möjligtvis leder till en omvänd konflikträdsla. Rapporten är dock avgränsad till Stockholmsregionen, vilket gör att konflikträdslan anses vara en begränsning för kommunikationen mellan parterna och något som kan förbättras.

När konflikter ändå uppstår mellan parterna handlar dessa vanligtvis om exploateringsgraden, tider och detaljeringsnivån. Enligt Schnetler, Steyn, & van Staden (2015) har konfliktskapande en negativ påverkan på både kommunikationen och lagprestationen inom ett projekt. Därför anses ovan nämnda faktorer vara av stor betydelse att förebygga och i ett tidigt skede ha en öppen dialog kring. Dessutom menar Kalbro, Lindgren, & Paulsson (2012) att hanteringen av konflikter har en stor påverkan på tidsåtgången för en planprocess. En effektiv hantering av konflikter borde därför ligga i byggherrens intresse eftersom denna part anser att tidsåtgången för en planprocess generellt är för lång. Att förebygga konflikter kan exempelvis göras i form av att, i ett tidigt skede, definiera vision, mål och tydliga förutsättningar och därefter arbeta utifrån dessa utan att korrigera sitt ställningstagande.

Det som även bör nämnas är att många av parametrarna som oftast ligger till grund för konflikter kan kopplas till byggherrens ekonomiska incitament. Exploateringsgrad i form av hur stor den prognostiserade intäkten kommer att bli, tiden i form av möjliga kapitalkostnader för stora investeringar vid en utdragen process, detaljeringsgrad i form av möjligt ökade produktionskostnader vid en avancerad gestaltning samt parkeringstal i och med att detta tal har en stor påverkan på utvecklingsområdets exploateringsgrad. Det vill säga, i grund och botten kan konflikterna härledas till

byggherrens projektekonomi, som anses vara en stor och känslig drivkraft för denna aktör. Något kommunen bör vara medveten om och ta hänsyn till för att inte relationen skall påverkas negativt på grund av konflikter. Likväl skall byggherrarna vara medvetna om och ta hänsyn till att kommunen inte enbart skall utforma en ny bebyggelse som är ekonomiskt hållbar utan också att social och miljömässig hållbarhet skall uppnås.

En annan aspekt som anses vara en framgångsfaktor för en fungerande kommunikation är att det finns en lyhörddhet mellan varandra. Detta menar samtliga respondenter är av stor betydelse, vilket inte kan tolkas på annat sätt än som en förutsättning för en fungerande kommunikation mellan två parter. Om inte den ena parten är lyhörd mot den andra partens åsikter kommer det att vara komplext att få till en fungerande kommunikation. Den som ej är lyhörd anses uppfattas som en individ som enbart ser till sina egna intressen och visar brist på respekt och förståelse.

Vad gäller kommunikationen mellan kommunen och byggherren har det även framkommit som positivt att respektive part motiverar och argumenterar för sina ställningstaganden och beslut. Två av byggherrarna tar upp avsaknaden av detta som ett problem samtidigt som flera av byggherrarna upplever att kommunen utnyttjar sin makt i och med planmonopolet. Att kommunen argumenterar för sina ställningstaganden eller motiverar kring beslut som tagits anses hänga ihop med denna maktproblematik. Brist på argumentation eller motiveringar anses vara källan till att byggherrarna ibland upplever att kommunen utnyttjar sin makt med planmonopolet. Om motiveringar kontinuerligt tillämpas anses en större förståelse finns från byggherrarna sida att acceptera vissa aspekter som kommunen har tagit ett ställningstagande kring. Dessutom hävdar Lindblom (2016) att en ökad tydlighet kring beslutsfattande förbättrar och effektiviserar processen, vilket båda parter har ett intresse i.

Det bör även nämnas att respondenterna i undersökningen anser att digitala verktyg är en framgångsfaktor för kommunikationen, vilket även bekräftas av Çete (2010). I och med att samhällsbyggnadsbranschen för närvarande utvecklas och övergår från analog till digital, anses detta mer vara en tidsfråga tills en utbred implementation råder. Däremot har det framkommit i intervjuerna att det i dagsläget finns en avsaknad av kommunikationsplaner, vilket anses vara negativt. Detta är något som kommunen borde realisera och, utifrån intressentanalysen, planera för hur kommunikationen mellan samtliga intressenter skall gå till. Att använda sig av en kommunikationsplan anses vara projektledarens uppgift att säkerställa, vilket i dagsläget är kommunens planhandläggare. Dock bör nämnas att detta likväl kan initieras av byggherrarna, för att exempelvis få bukt med överflöd information eller mailproblematik som idag anses vara en belastning.

Enligt Schnetler, Steyn, & van Staden (2015) är kommunikationen central för ett projekts övergripande framgång. Att då inte planera för denna kommunikation känns bristfälligt. Att planera för parametrar som tid, ekonomi och kvalitet är en självklarhet i majoriteten av alla projekt. Att planera för kommunikationen i ett projekt är mer ett undantag. Ändå är det just kommunikationen som, enligt Schnetler, Steyn, & van Staden (2015), utgör en grundsten i framgångsrika projekt. Detta innebär att kommunikationsplanering borde vara högre prioriterat än planering för andra parametrar som tid, ekonomi och kvalitet, även om dessa givetvis också skall planeras för.

#### 6.2.4 Tilliten

Enligt Schnetler, Steyn, & van Staden (2015) är tillit projektmedlemmarna emellan en annan grundsten i framgångsrika projekt. Detta intygas även av Sjöstrand & Stanislawski (2012) och Stockholmsgruppen för Tillväxt (2015) som framhäver att hög tillit mellan kommunen och byggherren är en framgångsfaktor inom planprocessen. Respondenterna har i undersökningen uppgett att ärlighet och öppenhet i kombination med att vara så transparent som möjligt är nyckelfaktorer för att skapa tillit. Transparensen är något Friesecke (2015) också tar upp som framgångsrikt vid planering för byggande där flera parter är involverade. Att kommunen bör kunna vara så transparent som möjligt ses inga hinder med eftersom kommunen är en offentlig verksamhet. För en privat byggherre kan det däremot finnas känslig information kring ekonomiska aspekter och affärshemligheter som omgärdas av ett sekretessavtal. Detta gör det svårt att maximera transparensen parterna emellan. Att dock sträva mot att vara så transparent som möjligt, inom ramarna för vad som är tillåtet, anses vara viktigt inte bara för tilliten individerna emellan utan även för samarbetet i stort. Att samarbeta med en part som inte är transparent och döljer saker för den andre anses vara en begränsning, framförallt när parterna i fråga ofta har olika intressen som behöver samordnas.

Enligt Kalbro, Lindgren, & Paulsson (2012) och SOU (2013) bör detaljplanerna göras mer överskådliga och med en lägre detaljeringsnivå. SOU (2015) hävdar till och med att en lagändring borde äga rum för att begränsa detaljplanens innehåll vad gäller detaljeringsnivån. Flera byggherrar i undersökningen menar även att kommunen borde ha större tillit till byggherrarna och göra planerna mer flexibla. Kommunerna hävdar i motsats till detta att det finns en rädsla att göra planerna mer flexibla, vilket grundar sig i tidigare missbrukat förtroende från byggherrarna. Kommunerna hävdar att om planerna görs flexibla finns risken att kvaliteten i det som skall byggas inte kommer att säkerställas. I detta avseende finns utrymme för utveckling mellan parterna där framförallt byggherrarna anses vara nyckeln till att öka tilliten mellan varandra. Förvaltar byggherren ett givet förtroende och utför det parterna har kommit överens om finns ingen anledning för kommunen att tvivla på det vid nästa planläggning. Om däremot förtroendet missbrukas och byggherren utför något annat än det överenskomna kommer kommunen, med all rätt, att säkra upp kvaliteten i det som skall byggas genom att göra detaljplanerna mer detaljerade. Det har även framkommit att byggherren ibland säljer projektet när planen har vunnit laga kraft, vilket ytterligare är en befogad anledning för kommunen att göra planerna detaljerade.

Vad som är en rimlig detaljeringsnivå får vara osagt eftersom varje projekt är unikt och innehar olika förutsättningar. Dock bör nämnas att djupdykningar i detaljer som tillhör bygglovsskedet ej hör hemma i den översiktliga planeringen som en detaljplan ändå utgör. Detta skall istället utföras i samband bygglovsprövningen, som kommunen också är ansvarig för. Det innebär att bättre samordning mellan planavdelningen och bygglovsavdelningen på kommunen skulle kunna undanröja många av detaljeringsfrågorna i tidiga skeden där kvaliteten ändå säkerställs. Detta medför att kommunen inte endast kan hävda att detaljeringsgraden är en tillitsfråga mellan kommunen och byggherren, utan även en samordningsfråga mellan kommunens plan- och bygglovsavdelning.

Detaljeringsgraden kan även kopplas till den högkonjunktur som råder på bostadsmarknaden i Stockholm, där de flesta projekt i dagsläget är lönsamma, oavsett detaljeringsgrad. Enligt Kalbro & Lindgren (2015) har dock en detaljplan en genomförandetid på 5-15 år, vilket betyder att det som planläggs idag kommer att utföras om cirka 10 år. Om konjunkturcykeln på bostadsmarknaden i Stockholm under denna period har vänt till en lågkonjunktur kommer en hög detaljeringsgrad ha en negativ påverkan. Detta eftersom den höga detaljeringsgraden i planen hindrar att detaljprojekteringen anpassas efter marknadens behov eller för att sänka produktionskostnaderna.

Detta riskerar att leda till att projekten, för byggherrarnas del, inte bedöms som lönsamma. Om projekten inte uppnår ett bedömt lönsamhetskrav kommer projekten inte att produktionsstartas. Något som leder till uteblivna bostäder, vilket är motsatsen till syftet med en detaljplaneläggning för just bostäder.

En annan tillitsfråga är att byggherrar har tagit fram förslag som ej går att genomföra i syfte att vinna markanvisningstävlingar. Om detta har utförts medvetet är det förkastligt och något som ej får förekomma. Speciellt inte om byggherren bedriver en långsiktig affärsverksamhet inom bostadsutveckling. Däremot kan även kritik riktas mot kommunerna som i utvärderingarna av olika tävlingsförslag borde ha kännedom om vad som är genomförbart eller ej. I annat fall borde kommunen tillgodogöra sig denna kompetens via konsulter. Dock ligger ansvaret hos byggherren som skall vara ärlig och hindra att tilliten undermineras mellan parterna. Detta kan motverkas genom att undvika att medvetet lämna vilseledande förslag i syfte att tillgodogöra sig byggrätter på felaktiga grunder.

En annan aspekt som framkommit i intervjuerna och som påverkar tilliten parterna emellan är ifall byggherren tar kontakt med en högre befattning än planhandläggaren utan att denna individ är medveten om det. Detta anses även gälla ifall kommunen tar kontakt med högre befattningar hos byggherren för att diskutera specifika planläggningar. Att den här typen av kontakter förekommer bedöms ej som egendomliga. Detta eftersom kommunens politiker och tjänstemän är i behov av byggherrarnas tjänster för att uppnå högt uppsatta bostadsmål. Samtidigt är byggherren i beroendeställning till kommunen i och med planmonopolet. Att det då förekommer en dialog mellan parterna i högre befattningsnivåer anses vara fullt naturligt och i vissa fall behövligt. Dock skall denna kommunikation vara rak och öppen så att samtliga individer som arbetar praktiskt med den specifika detaljplanen är medvetna om att det försiggår. I annat fall kan förtroendet brista, vilket en respondent har gett ett tydligt exempel på. Att överstiga någons befattningsgrad utan att denna individ är medveten om det anses leda till sämre samarbete, kommunikation, lagprestation och inte minst tillit mellan parterna.

Enligt Schnetler, Steyn, & van Staden (2015) är, som ovan nämnts, tillit en av fyra grundstenar i ett framgångsrikt projekt. Ökad trivsel och kommunikation är något som bidrar positivt till detta. I dagsläget anses tilliten generellt kunna utvecklas mellan parterna. Detta kan exempelvis göras genom att inte ha förutfattade åsikter om den andra parten och att våga vara öppensinnad i sin kommunikation. Dessutom kommer detta leda till en högre trivsel inom projektorganisationen, vilket leder till mer framgångsrika projekt.

### 6.2.5 Lag prestationen

Schnetler, Steyn, & van Stadens (2015) modell handlar avslutningsvis om övergripande lagprestationer mellan projektmedlemmarna. Vad gäller lagprestationer anses projektet planprocessen ha en hel del att lära ifrån lagidrotten vad gäller aspekter som rollsättning utifrån olika kompetenser, målorienterad styrning och framförallt grupp gemenskap med glädje. Detta nämnde Byggherre 4, där lagspel mellan parterna går att utveckla inom projektorganisationen, även om parterna är externa i förhållande till varandra.

De kompetenser som bör vara representerade för att skapa lagprestationer och framgångsrika projekt är, enligt respondenterna, individer som både är engagerade och lösningsorienterade. Detta intygas även av Friesecke (2015) som framhäver att involverade individer bör inneha en flexibel och anpassningsbar inställning till förändrade förutsättningar. Detta anses relevant eftersom en planläggning av ett nytt bostadsområde handlar om ett komplext arbete där ändrade förutsättningar ofta uppstår. Om en individ inte är lösningsorienterad och försäker lösa problemen som uppkommer vid ändrade förutsättningar leder detta med stor sannolikhet till konflikter. Något som, enligt Schnetler, Steyn, & van Staden (2015), har en negativ påverkan på lagprestationen.

Utöver att vara lösningsorienterad anses engagemanget hos involverade individer vara en förutsättning för att skapa lagprestationer. Om individerna är oengagerade bedöms projektets resultat drabbas negativt, oavsett vilket projekt det handlar om. Därför anses engagemanget hos involverade vara en grundläggande förutsättning om projektet skall bli framgångsrikt.

I intervjuerna har det framkommit att den generelle planhandläggaren på kommunen, som agerar *projektledare*, inte besitter tillräcklig kompetens kring just *projektledning*. Detta bedöms vara den aspekt med enskilt störst utvecklingspotential i planprocessen vad gäller samarbetet, kommunikationen, tilliten och lagprestationen. Det vill säga, om ett tydligt projektledarskap finns representerat kan många av ovan nämnda problem kring relationen parterna emellan vara av ringa problematik att lösa. Om den ansvariga projektledaren för planarbetet tar taktpinnen, organiserar och styr projektet samt innehar både relations- och strukturkompetens anses förutsättningarna för ett gott samarbete och en framgångsrik planprocess vara avsevärt bättre. Detta bekräftas också av Hallin & Karrbom Gustavsson (2015) som menar att dessa kompetenser är nödvändiga hos projektledaren i ett målsökande stadsutvecklingsprojekt. Ett tydligt ledarskap bekräftas även av Stockholmsgruppen för Tillväxt (2015) som en framgångsfaktor i planläggningen. Olander & Landin (2008) tillägger dessutom att organiseringen och styrningen inom planprocessen går att förbättra.

Något som anses egendomligt är att den kommunala representant som idag leder projektet innehar en annan titel än *projektledare*. Vanlig befattningar är istället *planhandläggare*, *planarkitekt*, *stadsplanerare* eller dylikt. Den kommunala titeln innehar med andra ord inte begreppet *ledare*, vilket anses negativt eftersom rollen i stort handlar om att leda. Rollen innefattar förutom att leda lagspelet mellan kommunen och byggherren även ledning och styrning av andra intressenter och tidsplaner med flera, vilket kräver rätt kompetens.

Flera kommuner hävdar att universitets- och högskoleutbildningar inom arkitektur, stadsplanering och fysisk planering är bristfälliga vad gäller undervisning i projektledning. Detta kan tolkas som att det i dagsläget finns en brist gällande denna kunskap hos nytexaminerade samt att behovet av denna kompetens är stor. Om inte detta redan är framfört från kommunerna till lärosätena borde detta vara av prioritet för att fylla kunskapsglappet framöver och inte underskatta kompetensbristens påverkan på projekten. Att vara projektledare anses utöver rätt utbildning även vara en subjektiv kompetens som vissa behärskar bättre än andra. Precis som det finns individer i branschen som är mer lämpade

för att vara hantverkare, projektörer eller företagsledare finns det individer som är mer lämpade för att leda projekt. Detta betyder med andra ord att kommunen vid rekryteringen och urvalet av planhandläggare möjligtvis borde lägga mer tonvikt på ledaregenskaper hos individen. Om inte denna kompetens finns tillgänglig vid nyanställningar är ett alternativ att tillsätta resursen genom kompetenta konsulter. Alternativt kan oerfarna förmågor initialt inleda sin karriär som biträdande planhandläggare. Detta för att inledningsvis tillgodogöra sig den praktiska kompetensen från en mer erfaren individ genom kunskapsdelning.

Avslutningsvis vad gäller projektledarskapet skall sägas att detta är en kompetens som byggherrarna, som ovan nämnts, ser som bristfällig hos den generella planhandläggaren. Med det sagt kan frågan ställas kring hur mycket byggherrarna själva delar med sig av sin egen kunskap och kompetens kring just projektledning samt hur mycket projektledningsaktiviteter som initieras från deras sida. Vad gäller detta finns nog en stor utvecklingspotential, att i samverkan utveckla varandra där framförallt byggherren, om denne innehar kompetens, delar med sig av sin kunskap för utveckla projektet och individerna. På så sätt utvecklas även branschen i stort där oerfarna får ta del av beprövad kunskap som ofta är baserad på mångårig erfarenhet.

I majoriteten av intervjuerna har det även framkommit att byggherren vid planläggningen bör stå för kompetens kring genomförandet. Detta för att projekten skall optimeras och bli genomförbara. Detta kan tolkas som en flexibel användning av resurser där kommunen har insett vad byggherren mestadels kan bidra med, och vad kommunen själv inte alltid besitter kunskap inom. En flexibel användning av resurser har dessutom, enligt Schnetler, Steyn, & van Stadens (2015), en positiv påverkan på projektets lagprestationer, vilket genererar framgångsrika projekt.

Det som dock anses anmärkningsvärt är att de flesta respondenter i undersökningen använder uttrycket *genomförbarhet* eller *genomförandekompetens* utan att resonera djupare kring detta begrepp. Under elva intervjutillfällen om vardera cirka 1-1,5 timme har exempelvis begreppet *arbetsmiljö* endast uppkommit vid ett kort tillfälle under en enda intervju, vilket anses vara beklagligt. Det har talas mycket om genomförbarhet, gestaltning, ekonomi, tid, investeringar, detaljering, utredningar och en mängd andra aspekter som berör plan- och byggprocessen, men ytterst lite om en säker arbetsmiljö i det som faktiskt skall byggas.

Arbetsmiljö och genomförbarhet anses höra ihop och något som måste säkerställas i detta tidiga skede som planprocessen utgör. I de tidiga skedena har aktörerna större möjlighet att påverka utformningen, framförallt vad gäller riskfyllda infrastrukturarbeten som markexploateringar ofta medför. Om hänsyn inte tas till dessa riskfyllda arbeten i ett tidigt skede måste hänsyn tas i ett senare skede när samma möjlighet till påverkan inte existerar. Då handlar det istället om att anpassa sig till det som är planerat, vilket leder till större arbetsmiljörisker. Detta skulle kunna motverkas genom att, att exempelvis involvera en byggarbetsmiljösamordnare för projektering och/eller produktion redan vid planläggningen.

Kommunen menar ofta att byggherren besitter kunskap kring genomförandet, vilket är en aspekt som också kan diskuteras. Visst är det så att byggherrarna besitter denna kompetens inom sin egen organisation och kan bidra med detta. Individerna som dock arbetar med detaljplanerna hos byggherren är vanligtvis projekt- eller affärsutvecklare. Dessa individer har erfarenhet kring planläggning, projektutveckling, marknadsanalyser och fastighetsekonomi. Byggherre 6 nämnde dock att kompetens kring själva byggandet inte alltid besitts av individerna som representerar byggherren i planläggningen, vilket anses vara negativt.



För att säkerställa etappindelningar, arbetsmiljö och att planen faktiskt är genomförbar anses en bred produktionskompetens vara behövlig. Denna kompetens bör byggherren tillhandahålla genom att låta individer med produktionskompetens medverka i planprocessens tidiga skeden och bidra med praktisk kunskap kring genomförandet. Detta leder till att planerna blir genomförbara, vilket då även innefattar en god arbetsmiljö och en säker arbetsplats. Om planen optimeras för genomförandet finns dessutom bättre förutsättningar för att sänka produktionskostnaderna, vilket leder till en mer gynnsam projektekonomi. Speciellt eftersom markpriserna under de senaste åren har stigit på grund av konjunkturen. Att då optimera planerna för att sänka produktionskostnaderna bör vara något framförallt byggherren borde ha ett intresse i.

Vidare kan tyckas att individer med förvaltningskompetens också borde medverka i planläggningen. Detta för att säkerställa kvaliteten i det som skall byggas utifrån ett långsiktigt förvaltningsperspektiv vad gäller drift och underhåll. Men även för att säkerställa arbetsmiljön i förvaltningsskedet i form drift-och underhållsarbeten i installationsutrymmen, vid sophämtning etcetera.

Kompetenser finns idag involverade i planprocessen kring arkitektur och fastighetsekonomi samtidigt som kommunen säkerställer att planläggningen är hållbar utifrån ett samhällsperspektiv. Närvaron av dessa kompetenser anses vara en fundamental förutsättning för att skapa lyckade bostadsprojekt. Dock bör nämnas att när kompetenser finns tillgängliga och representerade från andra skeden som produktion och förvaltning anses förutsättningen vara ännu bättre. Bara när kompetenser finns representerade från samtliga skeden anses förutsättningen vara optimerad för att lagprestationen skall kunna maximeras mellan parterna, vilket anses resultera i mer framgångsrika bostadsprojekt.

### 6.2.6 Övriga framgångsfaktorer och ställningstaganden

Utöver det som har tagits upp ovan har ytterligare betydelsefulla aspekter kring relationen mellan kommunen och byggherren framkommit under intervjuerna. En synpunkt som framförallt byggherrarna har framfört är att planprocessen generellt tar för lång tid. Detta bekräftas även av Olander & Landin (2008) samt Stockholmsgruppen för Tillväxt (2014) som menar att handläggningstiden hos kommunen är för lång och utdragen. Cars, Kalbro, & Lind (2013) menar att planprocessen måste effektiviseras genom att exempelvis låta byggherrarna få ett större utrymme för bestämmande av detaljer i planläggningen. Möjliga tidseffektiviseringar bekräftas också av Lindblom (2016) som dock hävdar att det är möjligt så länge planens kvalitet inte påverkas negativt. Just begreppet *effektivitet* är något som Larsen (2015) tar upp i sin studie där resultatet påvisar att effektivitet även bör omfatta aspekter som kvalitet, demokrati och genomförbarhet. Med det sagt hävdar även Larsen (2015) att kommunens verksamhet går att effektivisera.

Enligt ovan kan konstateras att flera studier påvisar att planprocessen går att tidseffektivisera. Hur lång tid den generella processen tar har enligt studier från Kalbro, Lindgren, & Paulsson (2012), Sjöstrand & Stanislawaska (2012) och Lindblom (2016) visat sig vara mellan 2-7 år. Enligt Kalbro, Lindgren, & Paulsson (2012) varierar tidsåtgången beroende av planens komplexitet.

SKL (2017) hävdar i skarp kontrast till detta att hälften av landets kommuner tar fram en detaljplan på ett år eller mindre och att det oftast inte tar mer än maximalt två år att ta fram en detaljplan. Därefter hänvisar SKL (2017) detta till bostadsdebatten och hävdar att planprocessen inte utgör något hinder för byggande. Undersökningens syfte har, enligt SKL (2017), varit "*att visa fakta kring delar av kommunernas detaljplaneverksamhet, som kan användas för jämförelser mellan kommunerna och för att bidra till en faktabaserad debatt*" och hävdar vidare att "*I den allmänna debatten om bostäder och byggande florerar ofta siffror och uppfattningar upp som riskerar att ge en felaktig bild. Det är därför viktigt att istället ta fram rätt fakta.*"

Det som först måste belysas är att SKLs (2017) undersökning innehar en avgränsning för tidsåtgången enligt följande: *"Nyckeltalen avseende tidsåtgång omfattar alla detaljplaner, inte bara de som innehåller bostäder. De omfattar också alla detaljplaner oavsett förfarande. Det kan innebära mycket enkla planer och mycket komplexa planer"*. Med den avgränsningen kan resultatet omöjligt kopplas till bostäder och bostadsdebatten.

Vidare skriver SKL (2017) följande: *"Eftersom det är första gången statistiken samlas in, kan inte alltför långa växlar dras på den enskilda kommunens värden. Missuppfattningar om frågeställningen eller inrapporteringsfel kan ge stora utslag. En speciell satsning på en viss form av planer i en kommun under en period kan ge avtryck i tiderna. Vissa kommuner har också gjort sin beräkning på ett fåtal detaljplaner. Tendenserna på kommungruppsnivå är dock tydliga. Statistikens kvalitet kommer att öka när de Öppna jämförelserna görs igen."* Detta citat gör det högst tvivelaktigt att dra några slutsatser kring tidsåtgång för detaljplaneläggning av bostäder eftersom statistikens kvalitet inte är statistiskt verifierad. Avslutningsvis gällande SKLs (2017) utredning kan konstateras att Stockholms stad och ett flertal av dess kranskommuner har utelämnats, vilket betyder att SKL i stort generaliserar över alla kommuner vid referering till bostadsdebatten. Stockholm och dess kranskommuner är i allra högsta grad involverade i denna debatt men någon statistik för dessa kommuner finns ej med i utredningen vad gäller tidsåtgång. Utifrån detta kan konstateras att SKL (2017) ej påvisar relevant fakta som kan kopplas till en faktabaserad bostadsdebatt och gör snarare ett bidrag till att redovisa en felaktig bild eftersom den fakta som redovisas inte är statistiskt verifierad, avgränsad till bostäder samt utelämnar Stockholm och ett flertal av dess kranskommuner. Utifrån detta resonemang anses SKLs undersökning kunna förkastas som ett faktabaserat bidrag i bostadsdebatten.

Kalbro, Lindgren, & Paulsson (2012), Sjöstrand & Stanislawski (2012) och Lindbloms (2016) undersökningar anses istället vara mer tillförlitliga vad gäller tidsåtgång för detaljplaneläggning av bostäder, vilket innebär att en detaljplan generellt tar mellan 2-7 år att ta fram. Detta anses vara en alltför lång tidsåtgång även om Kommun 3 hävdar att en bra planprocess skall ta lång tid för att säkerställa kvaliteten. Det som går att ställa sig frågande inför gällande detta resonemang från Kommun 3 är vad som gör att kvaliteten inte går att säkerställa på ett effektivt sätt med kortare tidsåtgång.

Att en del av tidsåtgången är ställningstid till politiken är fullt förståeligt och något som kommunen har mindre möjlighet att påverka. Däremot anses utvecklingspotential finnas vad gäller effektivare hantering av den faktiska planläggningen, vilket även bekräftas av tidigare studier. Detta får dock inte påverka planens kvalitet på ett negativt sätt, vilket anses kunna säkerställas genom ett professionellt projektledarskap där tidsstyrning av olika aktiviteter anses vara en framgångsfaktor. Om kommunen dessutom agerar med förutsägbarhet och omtag minimeras anses denna aspekt vara mindre frustrerande för byggherrarna. Detta eftersom en del av problematiken som framkom i intervjuerna kring tiderna var att byggherrarna planerar och organiserar sin resursättning efter de tidsplaner som tas fram. Följs inte dessa tidsplaner och ändringar sker utan förutsägbarhet påverkar det byggherrens resursplanering negativt med frustration som följd, vilket är negativt för samarbetet mellan parterna.

I undersökningen har det framkommit att detaljplanelagd mark finns tillgänglig för byggande i Stockholmsregionen. Kommun 3 hävdar att byggherrarna borde bostadsutveckla dessa planer istället för att framföra klagomål kring tidsåtgången för nuvarande planläggning. Många av dessa planer är, enligt kommun 5, inte framtagna för dagens behov och marknad, vilket gör det olämpligt att bygga där. Det finns dock planer som innehar en lagakraftvunnen plan men där byggherren väljer att producera i etapper över en längre tid, vilket inte anses vara något märkligt fenomen. När en byggherre utvecklar ett stort område med bostäder kommer självklart etappindelningar att förekomma för att

inte mätta marknaden. Utbudet kan endast absorbera ett visst antal kunder inom ett visst område vid en viss tidpunkt. Om detta jämförs med bilindustrin så skulle exempelvis Volvo aldrig producera 1 miljon bilar under ett år om efterfrågan från marknaden var mellan 500 000-600 000 bilar. I byggindustrin får

byggherrarna kritik för att bygga i etapper, vilket istället anses kunna kopplas till den bostadsbrist som råder. Det skall även konstateras att om utbudet överstiger efterfrågan faller priserna, vilket ytterligare är ett resonemang kring varför utbyggnaden sker etappvis. Samtidigt anses detta också vara en resursfråga, det går inte att bygga mer än vad som finns resurser till, vilket gör att etappindelningar i majoriteten av fallen är nödvändiga.

Utöver det som ovan nämnts så är flera av respondenterna positiva till att låta en ankarbyggherre vara involverad och representera övriga byggherrar inom ett större planområde. Detta anses vara positivt för att tillgodogöra processen med genomförandekompetens. Dock är en förutsättning, som ovan nämnts, att individerna som representerar ankarbyggherren besitter kompetens kring genomförandet men även förvaltande av det som skall finnas kvar under en lång tid framöver.

Vidare har det från samtliga intervjuer framkommit en avsaknad av erfarenhetsåterföringar efter avslutade projekt. Detta intygas även av Stockholmsgruppen för Tillväxt (2014) och Glad (2014) som dock hävdar att om erfarenhetsåterföringar skall utföras måste rätt förutsättningar finnas i form av kvalitets- och IT-stöd samt i form av incitament och resurser. Detta bekräftas även av Çete (2010) som menar att en webbaserad plattform är ett fördelaktigt IT-verktyg för att dela kunskaper mellan varandra.

Avsaknaden av erfarenhetsåterföringar anses vara negativt för parternas kompetensutveckling, både på individ- och organisationsnivå. Om inte erfarenheter återförs kring vad som varit positivt och negativt i projektet samt mellan varandra i relationen finns en begränsning till att utvecklas och dra lärdomar av tidigare misstag. I byggindustrin prioriteras dock andra angelägenheter högre av de involverade, vilket är beklagligt och något som borde arbetas med i form av incitament, resurser och IT-stöd. Dessutom borde aktiviteten erfarenhetsåterföring prioriteras jämställt med andra aktiviteter inom projektet där närvaro är obligatoriskt, vilket bör säkerställas av projektledaren. Att det sedan finns en konflikträdsla från byggherrens sida gentemot kommunen är helt klart en begränsning och något som kan lyftas vid ett sådant här tillfälle och ha en dialog kring, för att utveckla relationen.

Något som avslutningsvis bör kommenteras och som inte har med sakfrågorna i undersökningen att göra är benämningen *Byggherre*. Detta namn anses i allra högsta grad vara förlegat och hemmahörande i en annan tidsepok än i dagens moderna samhälle. Att använda en benämning som anspelar på att byggaren faktiskt är en man känns inte som ett sätt att få in fler kvinnor i en redan mansdominerad bransch. Detta bör förändras där ett könsneutralt förslag exempelvis skulle kunna vara *Bostadsutvecklare*, *Byggaktör* eller dy likt.



## 7. Slutsatser

*I detta kapitel presenteras undersökningens slutsatser som är baserade på ovanliggande diskussion. Inledningsvis presenteras den enskilt viktigaste slutsatsen. Därefter presenteras slutsatser över de mest relevanta framgångsfaktorerna kring relationen mellan kommunen och byggherren vad gäller samarbete, kommunikation, tillit och lagprestationer. Syftet med kapitlet är att kort och koncist redovisa slutsatser som är anknutna till undersökningens syfte och mål. Avslutningsvis redovisas uppslag för vidare forskning där rekommenderade ämnen presenteras.*

## 7.1 Inledande slutsats kring framgångsfaktorer mellan kommunen och byggherren

Den enskilt största framgångsfaktorn i relationen mellan kommunen och byggherren anses vara att ett professionellt projektledarskap finns representerat vid detaljplaneläggningen. I en projektledarroll ingår att skapa bra förutsättningar för samarbete, kommunikation, tillit och lagprestationer. Detta gör att relationen mellan parterna kommer att fungera bättre om en kompetent projektledare är ansvarig för processen. För detta krävs rätt utbildning och rätt kompetens hos framförallt kommunens planhandläggare, vilket många av kommunerna också är medvetna om och arbetar aktivt med. Dock bör lärosätena ta sitt ansvar och införa utbildning inom projektledning i planeringsspecifika och arkitektoniska program. Detta eftersom det ofta är dessa studenter som senare får bära ansvaret att leda planarbetets olika aktiviteter och intressenter.

Vidare bör nämnas att relationen mellan kommunen och byggherren i en planprocess för bostäder i Stockholmsregionen i högsta grad är:

- Personberoende
- Varierande mellan olika kommuner
- Varierande mellan olika byggherrar
- Varierande vad gäller komplexitet och förutsättningar

Det bör dock konstateras att återkommande samband finns från medverkande i intervjuer och tidigare studier kring vilka de faktiska framgångsfaktorerna är i relationen mellan kommunen och byggherren. Nedanstående slutsatser för respektive avgränsat område anses, utöver professionellt projektledarskap, utgöra de viktigaste faktorerna för att skapa en god relation mellan parterna. Detta för att underlätta processen vid planläggning av bostäder där kommunen och byggherren arbetar i samverkan.

## 7.2 Framgångsfaktorer i samarbetet

De största framgångsfaktorerna för att skapa ett gynnsamt samarbete mellan kommunen och byggherren i planprocessen är följande:

- Skapa en gemensam målbild som är konkret och genomförbar
- Hålla fast vid det som är överenskommet och beslutat kring för att motverka personalomsättning samt undvika omtag och riktningförändringar
- Inneha förståelse för varandras roller och drivkrafter samt hur respektive organisation styrs leda och verkar
- Att respektive part samordnar sin egen interna organisation, det vill säga samordningen mellan kommunens olika förvaltningar, byggherrens interna organisation och mellan olika byggherrar när flera finns representerade inom samma planprocess.

### 7.3 Framgångsfaktorer i kommunikationen

De största framgångsfaktorerna för att skapa god kommunikation mellan kommunen och byggherren i planprocessen är följande:

- Sträva mot att ha en så öppen och rak dialog som möjligt där ställningstaganden och beslut motiveras från båda parter
- Förebygg konflikter genom att diskutera känsliga frågor som exploateringsgrad, tid och detaljeringsgrad i ett tidigt skede
- Vara lyhörd mot den andra parten
- Kommunicera via personliga kontakter och undvik mailande i högsta möjlig mån
- Använda kommunikationsplaner för både intern och extern kommunikation

### 7.4 Framgångsfaktorer för att skapa tillit

De största framgångsfaktorerna för att skapa tillit mellan kommunen och byggherren i planprocessen är följande:

- Undvika att dölja angelägenheter för varandra och våga vara så öppna, ärliga och transparenta som möjligt
- Kommunen måste våga ha tillit till byggherren att göra detaljplanerna mer flexibla samtidigt som byggherren måste förvalta detta förtroende genom att utföra det som har utlovats
- Byggherren och kommunen skall ej ta kontakt med befattningar i högre rang hos den andra parten kring en specifik planläggning, utan att individerna som arbetar med planen är medvetna om det
- Byggherren skall ej föreslå något som inte går att bygga i syfte att vinna markanvisningstävlingar

### 7.5 Framgångsfaktorer för att skapa lagprestationer

De största framgångsfaktorerna för att skapa lagprestationer mellan kommunen och byggherren i planprocessen är följande:

- Ta lärdom från lagidrotten hur aktörerna där arbetar för att skapa lagkänsla och gemenskap inom en grupp
- Vid organiseringen skall individer som är lösningsorienterade och engagerade involveras
- Involvera kompetens kring projektledning antingen in-house eller genom konsulter
- Byggherren bör initiera projektledningsaktiviteter och verktyg som visuell tidsplanering, kommunikationsplaner, befattningsbeskrivningar, gränsdragningslistor, studieresor, och erfarenhetsåterföringar
- Byggherren skall bidra med kompetens kring genomförandet där mer fokus framförallt bör riktas emot arbetsmiljö, fastighetsförvaltning och marknadsspecifika frågor. Dessutom måste byggherren säkerställa att genomförandekompetensen tillhandahålls genom att låta individer med denna kompetens medverka

## 7.6 Övrig framgångsfaktorer

Övriga framgångsfaktorer för att skapa en god relation mellan kommunen och byggherren i planprocessen är följande:

- Tidseffektivisera planprocessen utan att kvaliteten i det som skall byggas påverkas negativt
- Tillämpa kunskapsdelning och utför erfarenhetsåterföringar efter avslutade projekt för att ta lärdom och utveckla processen och relationen
- Använd en ankarbyggherre för större utvecklingsområden i syfte att tillgodogöra genomförande-, förvaltnings- och marknadskompetens samt effektivisera upphandlingen av konsulter

## 7.7 Vidare forskning

Ämnet planprocessen spänner över ett vidbrett perspektiv där framtida forskning är möjlig kring en rad olika parametrar. Exempelvis skulle en liknande undersökning kunna utföras men där fokus även riktas mot konsulterna som ofta är involverade i processen. Detta för att identifiera vad denna objektiva aktör anser om det generella samarbetet mellan kommunen och byggherren. En liknande studie som denna skulle även kunna utföras genom att dessutom involvera deltagarobservationer som ett komplement till de semistrukturerade intervjuerna.

Andra relevanta forskningsområden som kan vara lämpliga att studera vidare är ämnet projektledning, istället för att bedriva forskning kring aspekter som tid och lagstiftning där flera undersökningar redan finns utförda. Mer forskning krävs kring projektledning i tidiga skeden som planprocessen utgör där en snäv avgränsning kring ett specifikt ämne som Knowledge Management, tidsstyrning eller projektkommunikation är fördelaktiga att använda sig av. Detta för att identifiera vad som kan förbättras kring ett mer specifikt projektledningsområde.

Om tidsåtgången ändå skall studeras vidare kring anses en kvantitativ undersökning vara lämplig att utföra genom att samla in cirka 100 detaljplaner utifrån ett avgränsat område och noggrant undersöka tidsåtgången från initiering till laga kraft. Detta för att ta fram ett faktabaserat bidrag till bostadsdebatten om hur lång tid en planläggning av bostäder faktiskt tar.

Andra uppslag som skulle vara möjliga att undersöka är hur planprocessen kan bli mer digitaliserad samt hur detta skall gå till. Alternativt hur framförallt kommunen, men även byggherren skall arbeta för att ytterligare motverka den stora personalomsättningen som idag utgör ett problem vid planläggningen.

## 8. Referenser

### 8.1 Källhänvisningar

- Adolfsson, K., & Boberg, S. (2013). *Detaljplanehandboken*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Anderson, C., & Narus, A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), pp. 42-58.
- Antvik, S., & Sjöholm, H. (2010). *Projekt - ledning och metoder*. Stockholm: SIS Förlag.
- Boverket. (2016). *Reviderad prognos över behovet av nya bostäder till 2025*. Karlskrona: Boverket.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cambridge. (den 24 Maj 2017). *Cambridge dictionary*. Hämtat från Trust: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/trust>
- Cars, G., Kalbro, T., & Lind, H. (2013). *Nya regler för ökat bostadsbyggande och bättre infrastruktur*. Stockholm: SNS Förlag.
- Çete, M. (2010). Turkish Land Readjustment: Good Practice in Urban Development. *Journal of Urban Planning and Development*, Vol. 136, Issue 4, 373-381.
- Dainty, A., Moore, D., & Murray, M. (2006). *Communication in Construction*. New York: Taylor and Francis.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Friesecke, F. (2015). Land Policy Models and Strategies in the Federal Republic of Germany. i E. Hepperle, R. Dixon-Gough, R. Mansberger, J. Paulsson, F. Reuter, & M. Yilmaz, *Challenges for Governance Structures in Urban and Regional* (ss. 125-137). Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Glad, T. (2014). *Effektivt stadsbyggande genom ett – Processorienterat arbetssätt*. Stockholm: KTH.
- Hallin, A., & Karrbom Gustavsson, T. (2015). *Projektledning*. Stockholm: Liber AB.
- Hedström, R., & Lundström, M. (2013). *Swedish Land-use Planning Legislation*. Stockholm: The Swedish Society for Town and Country Planning.
- Julstad, B. (2011). *Fastighetsindelning och markanvändning*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Kalbro, T., & Lindgren, E. (2015). *Markexploatering*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Kalbro, T., & Lindgren, E. (2015). *Markexploatering*. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Kalbro, T. (2013). The implementation of Development Projects. i M. Lundström, C. Fredriksson, & J. Witzell, *Planning and Sustainable Urban Development in Sweden* (s. Chapter 2). Stockholm: The Swedish Society for Town and Country Planning.
- Kalbro, T., Lindgren, E., & Paulsson, J. (2012). *Detaljplaner i praktiken. Är plan- och bygglagen i takt med tiden?* Stockholm: KTH.



- Katzenbach, J., & Smith, D. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard: Harvard Business Review.
- Kovacs, G., & Spens, K. M. (2005). *Abductive reasoning in logistics research*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration. Hämtat från [http://www.pm.lth.se/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/Kovacs\\_\\_\\_Spens\\_Abductive\\_reasoning.pdf](http://www.pm.lth.se/fileadmin/_migrated/content_uploads/Kovacs___Spens_Abductive_reasoning.pdf)
- Larsen, E. (2015). *Effektivitet i planprocessen: Erfarenheter av detaljplanering i Nacka kommun*. Stockholm: KTH.
- Lewis, P., Saunders, M., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Essex, England: Pearson.
- Lindblom, A. (2016). *Detaljplaneprocessens tidsåtgång: En djupanalys av två detaljplaner i tre kommuner*. Stockholm: KTH.
- Maurer, I. (2010). How to Build Trust in Inter-Organizational Projects: The Impact of Project Staffing and Project Rewards on the Formation of Trust, Knowledge Acquisition and Product Innovation. *International Journal of Project Management*, 28, 629–637.
- Miles, M., & Huberman, A. (2004). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Motion, J., Leitch, S., & Brodie, R. (2003). *Equity in corporate co-branding: the case of Adidas and the All Blacks*. *European Journal of Marketing*.
- NE. (den 24 maj 2017). *Nationalencyklopedin*. Hämtat från Uppslagsverket: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kommun>
- NE. (den 06 mars 2017). *Uppslagsverk*. Hämtat från Nationalencyklopedin: <https://www.ne.se/uppslagsverk/>
- Nordstrand, U. (2008). *Byggprocessen*. Stockholm: Liber AB.
- Olander, S., & Landin, A. (2008). Housing developers' perceptions of the planning process: a survey of Swedish companies. *International Journal of Housing Markets and Analysis, Vol. 1 Iss: 3*, 246-255.
- PBL. (2010). *Plan- och bygglag (2010:900)*. Stockholm: Näringsdepartementet RS N, Sverige Riksdag .
- RUFS. (den 6 maj 2017). *Bostäder*. Hämtat från Regional utvecklingsplan: <http://www.rufs.se/RUFS-2010/hur-gar-det/strategi-1-kapacitet/bostader/>
- SCB. (den 2 juli 2015). *Bostadsbyggnadet ökar kraftigt*. Hämtat från Statistiska Centralbyrån: [http://www.scb.se/sv/\\_/Hitta-statistik/Artiklar/Bostadsbyggandet-okar-kraftigt/](http://www.scb.se/sv/_/Hitta-statistik/Artiklar/Bostadsbyggandet-okar-kraftigt/)
- SCB. (den 4 maj 2017). *Högsta antalet färdigställda lägenheter sedan 1992*. Hämtat från Statistiska Centralbyrån: <http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/boende-byggande-och-bebyggelse/bostadsbyggande-och-ombyggnad/nybyggnad-av-bostader/pong/statistiknyhet/fardigstallda-nybyggnader-ombyggnad-och-rivning-av-flerbostadshus-2016--definitiva-uppgifter/>

- Schnetler, R., Steyn, H., & van Staden, P. (2015). Characteristics of matrix structures, and their effects on project success. *South African Journal of Industrial Engineering*, 26 (1), 11-26.
- See Levy, D., & Henry, M. (2003). *A comparative analysis of US, UK and Australian published property research methodologies and methods*. United Kingdom: Pacific Rim Property Research Journal.
- Sjödin, E., Ekbäck, P., Kalbro, T., & Norell, L. (2016). *Markåtkomst och ersättning*. Stockholm: Wolters Kluwer Sverige AB.
- Sjöstrand, C., & Stanislawski, D. (2012). *Planprocessen – En nulägesanalys. Kommuners och exploatörers åsikter kring planarbetet*. Stockholm: KTH.
- Skanska. (den 06 mars 2017). *Projektutvecklare*. Hämtat från Skanska: <http://www.skanska.se/sv/jobba-hos-oss/tjansteman/projektutveckling/projektutvecklare/>
- SKL. (2017). *Planläggning och tidsåtgång 2016, Jämförelser inom detaljplaneområdet*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- SOU. (2013). *SOU 2013:34 En effektivare plan- och bygglovsprocess*. Stockholm: Regeringskansliet.
- SOU. (2015). *Bättre samarbete mellan stat och kommun*. Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- Stockholms stad. (den 06 mars 2017). *Fackförvaltningar*. Hämtat från Stockholms stad: [http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Fackforvaltningar/#listrad\\_Stadsbyggnadskontoret](http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Fackforvaltningar/#listrad_Stadsbyggnadskontoret)
- Stockholms stad. (den 06 mars 2017). *Politik och beslut*. Hämtat från Stockholms stad: <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Politik-och-demokrati/>
- Stockholmsgruppen för Tillväxt. (2014). *Hinderbana för byggande i Stockholm*. Stockholm: Stockholms Handelskammare och Fastighetsägarna Stockholm.
- Stockholmsgruppen för Tillväxt. (2015). *Nycklar till framgångsrikt byggande*. Stockholm: Stockholms Handelskammare och Fastighetsägarna Stockholm.
- Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *The transformational leader: Molding tomorrow's corporate winners*. New York: Wiley.
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29 (3), 258-267.

## 8.2 Figurförteckning

<b>Figur 1.</b> <i>Befolkningsökning och antal färdigställda bostäder i Sverige mellan 2012-2015. Källa: SCB (2016)</i> .....	2
<b>Figur 2.</b> <i>Antal inrapporterade färdigställda bostäder jämfört med befolkningstillväxt i Stockholms län mellan 1976-2015. Källa: SCB (2016)</i> .....	3
<b>Figur 3.</b> <i>En plankarta är en del av resultatet i en detaljplaneprocess. Av plankartan skall framgå hur planområdet är uppdelat för olika ändamål samt vilka bestämmelser som gäller.</i> .....	4
<b>Figur 4.</b> <i>Exploateringsprocessens planer och tillstånd enligt PBL.</i> .....	12
<b>Figur 5.</b> <i>Detaljplaneprocessen olika skeden.</i> .....	13
<b>Figur 6.</b> <i>Fyra typfall för en detaljplaneprocess som baseras på ägarförhållandet av marken samt byggherrens roll i planarbetet.</i> .....	15
<b>Figur 7.</b> <i>Exempel över en kommuns organisation vid detaljplanering.</i> .....	16
<b>Figur 8.</b> <i>Exempel över en privat byggherres organisation vid detaljplanering</i> .....	17
<b>Figur 9.</b> <i>Aktörer som är inblandade vid detaljplanering med inbördes kopplingar och relationer.</i> .....	18
<b>Figur 10.</b> <i>Verklighetsbaserad bild av aktörer som är inblandade vid detaljplanering där även intern samordning åskådliggörs.</i> .....	19
<b>Figur 11.</b> <i>Modell över övergripande framgång i projekt som utgör stöd för denna undersökning och är publicerad av Schnetler, Steyn och van Staden (2015).</i> .....	25
<b>Figur 12.</b> <i>Ett stort utvecklingsområde för bostäder i Stockholmsregionen, vilket även utgjorde en avgränsning vid intervjuerna.</i> .....	28

## 9. Bilagor

### 9.1 Frågor till Kommunen

#### **Inledning:**

- Presentation av mig själv och min undersökning.
- Information om att intervjun spelas in, transkriberas och att möjligheten finns för respondenten att korrigera sina svar i efterhand, innan publicering. Informera även om att namn och bolag kommer att göras anonymt.
- Kan du kort berätta vem du är, din bakgrund och även beskriva din befattning och vilka arbetsuppgifter du har inom detaljplanprocessen?

#### **Samarbetet:**

1. Hur ser du som representant för en kommun på det generella samarbetet med byggherren i planprocessen?
2. Vad anser du är viktigt i samarbetet?
3. Vilka är framgångsfaktorerna i samarbetet?
4. Vilket förbättringsutrymme finns gällande samarbetet?

#### **Kommunikation:**

5. Hur fungerar kommunikationen mellan byggherren och kommunen i planprocessen?
6. Vad anser du är viktigt i kommunikationen?
7. Vilka är framgångsfaktorerna i kommunikationen?
8. Vad kan förbättras i kommunikationen?

#### **Intressenthantering:**

9. Hur går intressenthanteringen till i planprocessen?
10. Vad anser du är viktigt i hanteringen av intressenter?
11. Vilka är framgångsfaktorerna vid hantering av intressenter?
12. Vad kan förbättras vid hantering av intressenter?

#### **Organisation:**

13. Hur organiseras planprocessen mellan kommunen och byggherren?
14. Vad anser du är viktigt i organiseringen för att skapa ett bra samarbete?
15. Vilka är framgångsfaktorerna?
16. Vad kan förbättras?

#### **Ekonomi:**

17. Hur påverkar ekonomiska aspekter samarbetet mellan kommunen och byggherren?

#### **Mål:**

18. Vad har kommunen för mål med planläggningen?
19. Finns det några gemensamma mål med byggherren?
20. Påverkar de olika målen samarbetet?

**Risker och möjligheter:**

21. Hur går risk- och möjlighetshanteringen till i planprocessen?
22. Tas risker/möjligheter upp kring ett dåligt/bra samarbete vid riskanalysen?

**Tider:**

23. Hur påverkar planprocessens tidsåtgång samarbetet?
24. Hur påverkar byggherrens utredningar och besked samarbetet?

**Knowledge Management:**

25. Hur mycket tillämpar kommunen och byggherren Knowledge Management i planprocessen?
26. Görs det någon form av erfarenhetsåterföring efter planprocessens slut och hur går denna i så fall till?
27. Arbetas det aktivt med kunskapsdelning mellan kommunen och byggherren?

**Övrigt:**

28. Har du några exempel på planprocesser som gick bra och vad framgångsfaktorerna var där?
29. Har du några exempel på planprocesser som gick mindre bra och var förbättringsutrymme fanns där?
30. Vad kan kommunen göra och arbeta med för att underlätta byggherrens arbete i planprocessen?
31. Vad kan byggherren göra och arbeta med för att underlätta kommunens arbete i planprocessen?

## 9.2 Frågor till Byggherren

### **Inledning:**

- Presentation av mig själv och min undersökning.
- Information om att intervjun spelas in, transkriberas och att möjligheten finns för respondenten att korrigera sina svar i efterhand, innan publicering. Informera även om att namn och bolag kommer att göras anonymt.
- Kan du kort berätta vem du är, din bakgrund och även beskriva din befattning och vilka arbetsuppgifter du har inom detaljplaneprocessen?

### **Samarbetet:**

32. Hur ser du som representant för en byggherre på det generella samarbetet med kommunen i planprocessen?
33. Vad anser du är viktigt i samarbetet?
34. Vilka är framgångsfaktorerna i samarbetet?
35. Vilket förbättringsutrymme finns gällande samarbetet?

### **Kommunikation:**

36. Hur fungerar kommunikationen mellan byggherren och kommunen i planprocessen?
37. Vad anser du är viktigt i kommunikationen?
38. Vilka är framgångsfaktorerna i kommunikationen?
39. Vad kan förbättras i kommunikationen?

### **Intressenthantering:**

40. Hur går intressenthanteringen till i planprocessen?
41. Vad anser du är viktigt i hanteringen av intressenter?
42. Vilka är framgångsfaktorerna vid hantering av intressenter?
43. Vad kan förbättras vid hantering av intressenter?

### **Organisation:**

44. Hur organiseras planprocessen mellan kommunen och byggherren?
45. Vad anser du är viktigt i organiseringen för att skapa ett bra samarbete?
46. Vilka är framgångsfaktorerna?
47. Vad kan förbättras?

### **Ekonomi:**

48. Hur påverkar ekonomiska aspekter samarbetet mellan kommunen och byggherren?

### **Mål:**

49. Vad har byggherren för mål med planläggningen?
50. Finns det några gemensamma mål med kommunen?
51. Påverkar de olika målen samarbetet?

**Risker och möjligheter:**

52. Hur går risk- och möjlighetshanteringen till i planprocessen?
53. Tas risker/möjligheter upp kring ett dåligt/bra samarbete vid riskanalysen?

**Tider:**

54. Hur påverkar planprocessens tidsåtgång samarbetet?
55. Hur påverkar kommunens tidsåtgång för beslutsfattande samarbetet?

**Knowledge Management:**

56. Hur mycket tillämpar kommunen och byggherren Knowledge Management i planprocessen?
57. Görs det någon form av erfarenhetsåterföring efter planprocessens slut och hur går denna i så fall till?
58. Arbetas det aktivt med kunskapsdelning mellan kommunen och byggherren?

**Övrigt:**

59. Har du några exempel på planprocesser som gick bra och vad framgångsfaktorerna var där?
60. Har du några exempel på planprocesser som gick mindre bra och var förbättringsutrymme fanns där?
61. Vad kan kommunen göra och arbeta med för att underlätta byggherrens arbete i planprocessen?
62. Vad kan byggherren göra och arbeta med för att underlätta kommunens arbete i planprocessen?

TRITA-FOB-PK-MASTER-2017:09