

Vad händer mellan projekten?



Anna Kedefors
Professor KTH



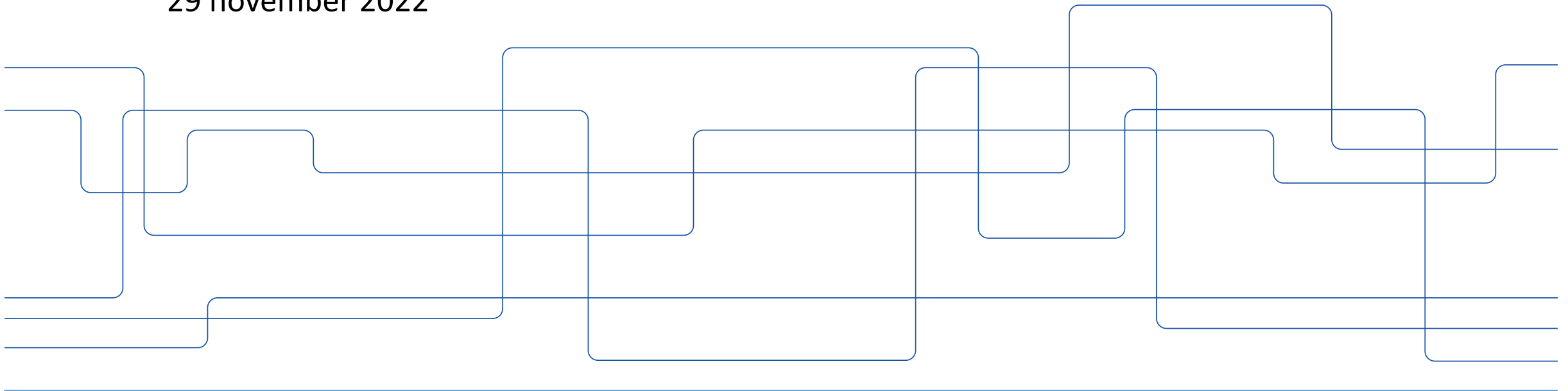
De goda förutsättningarna

- Vad händer mellan projekten?
- Hur får vi långsiktigt lärande och byggande av relationer över tid?

Anna Kadefors

Institutionen för fastigheter och byggande, KTH

29 november 2022



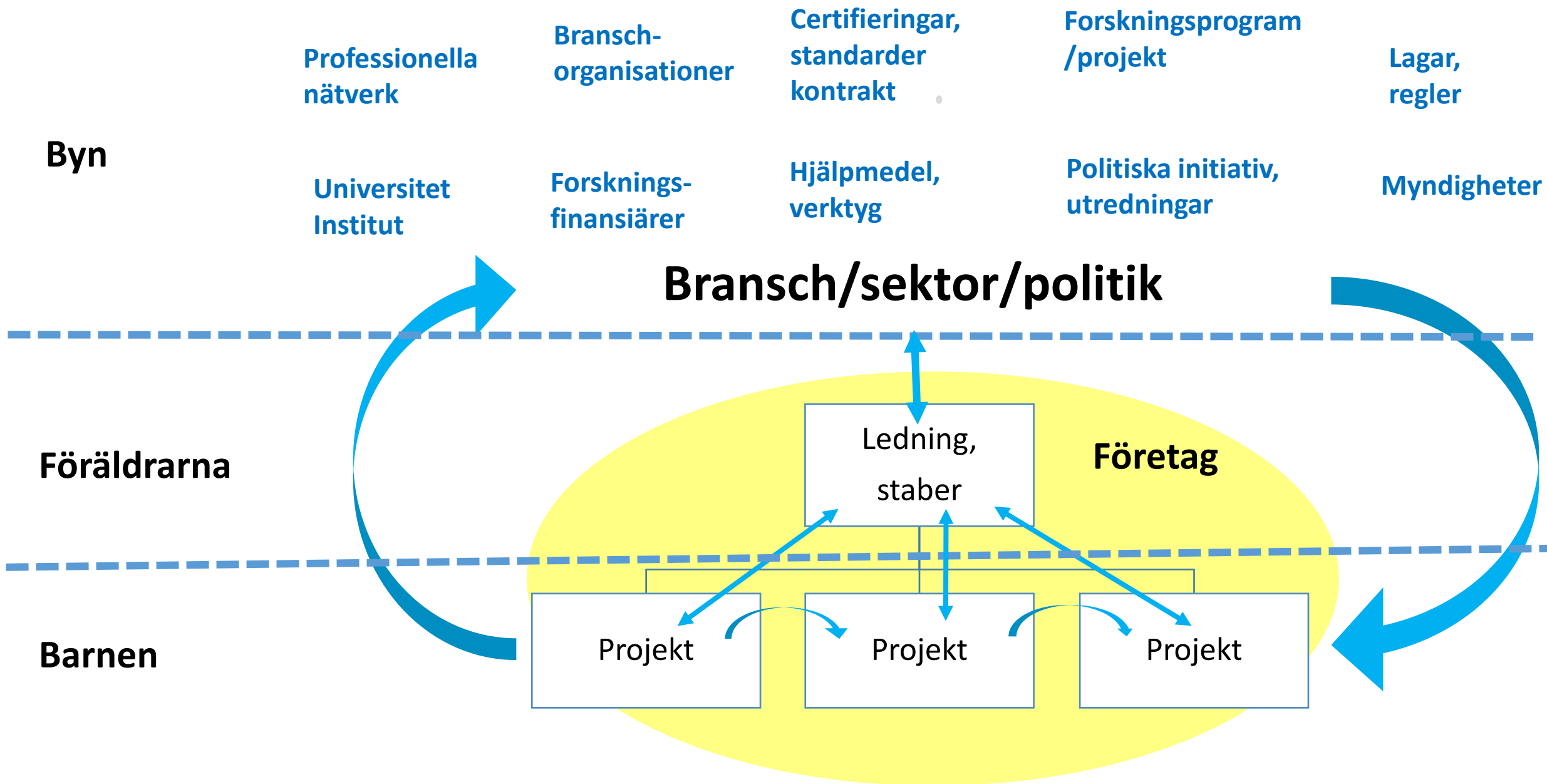
Lite om min forskning

TEMA	OBSERVATIONER
Förändring och stabilitet i byggsektorn – varför är sektorn trög när projekt anses flexibla och nyskapande? Ekosystemperspektiv: Hur samspelar resurser på branschnivå, företagsnivå och projektnivå?	Temporära multiorganisationer – koordineras tyst genom standardisering av roller, rutiner, kunskap – svårt att förändra i ett projekt – det är branschnivån som måste förändras.
Samverkan i hus- och infraprojekt, även FM och drift Kvalitativa fallstudier, internationella jämförelser	Mycket erfarenhet men fragmentiserat lärande och viss backlash. Stora variationer mellan projekt, särskilt i infra. Komplexitet och risker underskattas. Behövs ökad förutsägbarhet på detaljnivå.
Innovationsledning i projektbaserade organisationer, främst byggherrar	Individ- och projektbaserat lärande , svaga strukturer på organisationsnivå för att driva långsiktig utveckling,

Det krävs en by för att uppfostra ett barn

- Det räcker inte med bra föräldrar om byn inte är bra
- Byn kan i viss mån kompensera för bristande föräldraskap
- Sätter fokus på de ofta osynliga strukturerna som skapar stabilitet





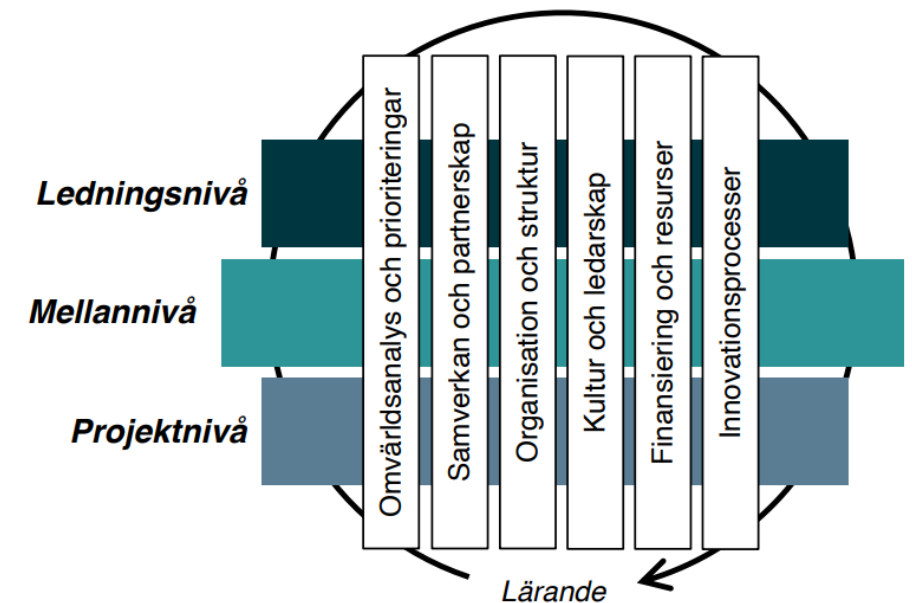
Problem

- Mycket utveckling på branschnivå men:
 - Dålig spridning av nya verktyg mm. Inte ens de som själva medverkar implementerar
 - Lätt att få publicitet och pengar till nytt
 - Konkurrerande lokala initiativ och eldsjälar – hur förena lokalt engagemang med lärande på branschnivån?
 - SME's och andra som behöver hjälp får svårt att hitta rätt
- Projekten
 - har inte tid och mandat att tänka nytt,
 - får lösa problem som borde ha förebyggts och de inte har förutsättningar att lösa
- Företagen är den svagaste länken
 - Medverkar i branschutveckling men saknar resurser för implementering och strukturer för att lära mellan projekt
- Vi behöver
 - Öka samordningen på branschnivån – fokusera mer på implementering och detaljerna än på att göra nytt. Standardisering.
 - Stärka företagen och därmed kopplingen mellan nivåerna
 - Förstå systemet bättre så att vi kan utveckla det och inte råkar ta bort viktiga delar utan att stärka upp andra



Föräldrarnas/företagets roll

- Nyckeln till bättre effekt av branschutveckling ligger på företagsnivå
- Tre nivåer inom företaget måste samverka:
 - **Ledning** – sätta strategier och kultur, tillsätta personalresurser, skapa organisation och finansiering, etablera strategiska samarbeten
 - **Mellannivå** – ansvar för utveckling och branschsamverkan inom sakområden, stötta ledningen i omvärldsbevakning och strategiutveckling, plocka upp nya idéer från projekten, koppla strategier till projekt, utvärdera och planera för spridning
 - **Projekt** – implementera strategier och samarbeten i samverkan med mellannivån. Initiera nya relationer och initiativ med koppling till övergripande strategier.



Exempel: Goda förutsättningar samverkan

- **Branschen:**

- Öka förutsägbarhet och kompetens som grund för "swift trust" och effektivare implementering
- Företagsledningar etablerar gemensamma avsiktsförklaringar och gärna implementeringsplaner
- Nyutveckling eller anpassning av standardkontrakt
- Guidelines, utbildningar, certifieringar (ISO 44001, individer), verktyg (PQi, digitala lösningar)

- **Företaget:**

- Sätta strategier: hur ska vi upphandla/vilka projekt ska vi lämna anbud på, medverkan i branschinitiativ, implementering av ISO 44001, användning av PQi för uppföljning etc.
- Beställare: kommunicera strategier med branschen
- Leverantörer: utveckla system/policyer för transparens, redovisning av självkostnader mm
- Alla: Tillsätta organisation/personer med ansvar för att säkra företagets kompetens, rutiner och leverans inom samverkan, långsiktigt och i projekten
- Rekrytera, belöna och utbilda med fokus på samverkan

- **Projektet:**

- Välja rätt strategi och partners för projektet, projektanpassa och tillämpa bransch- och företagsrutiner