

POLSTJÄRNAN

**Rapport utredning av ombyggnads-
Projektet på Hagagatan 2
2010-06-30**

**Göran Härngren
Jan-Gunnar Karlsson**

POLSTJÄRNAN

DIAGNOS ALLMÄNT

ORSAKER TILL BYGGETS FÖRSENINGAR

1. Installationsarbetena kom igång för sent (3-4 månader efter byggstart).
2. Handlingarna stämde inte alltid med faktiska förhållanden i huset.
3. Ur produktionssynpunkt sämre lösningar.
4. Vid byggproblem långsamma beslut.
5. Olika hantverkare kunde inte göra färdigt första gången.
6. Pm-ändringar under hela byggtiden.
7. Hyresgäster tillåtits påverka i för stor utsträckning.
8. Beställaren gjort tilläggs- och ändringsarbeten.
9. Bristande kommunikation mellan arkitekter-beställare-projektledning-byggledning.

YTTERLIGARE FÖRSVÅRANDE OMSTÄNDIGHETER

1. Bristande kontroll enligt ID 06.
2. Bristande uppföljning och kontroll av underentreprenörer.
3. Brist i etableringen.
4. Bristande dokumenthantering-saknas vissa underlag.
5. Höga förväntningar på "idealbygge".
6. Val av entreprenadform.
7. Brist på samordning – sammanhållande kraft som driver på – ledarskap.
8. Brist på rätt kompetens och rätt bemanning från beställarens sida i ledningsfunktioner avsaknad av juridisk och byggteknisk sakkompetens.
9. Avsaknad av byggteknisk kompetens i projekteringsgruppen från hyresgästernas sida (Kommunal o Byggnads).

1. BAKGRUND

Polstjärnans ägare, fackförbunden Kommunal och Byggnads, vill göra en uppföljning kring de omständigheter som intern och extern kritik pekat på. I bland annat SVT:s inslag redogjordes för tidsförseningar, missnöjda byggnadsarbetare, flera granskningar av Arbetsmiljöverket, missnöjt skyddsombud samt inte heller nöjda representanter för byggherren.

2. UPPDRAGETS SYFTE

Polstjärnan avser göra en oberoende granskning för att klarlägga förhållanden och orsaker till de symtom som beskrivits ovan för att dra rätt slutsatser och skaffa viktiga lärdomar för framtiden.

- Vilka är de viktigaste orsakerna till symtomen?
- Vilket lärande finns för framtiden?

Analysen är avsiktligt kritisk. Den fokuserar problem, brister, avvikelser och frågetecken när det gäller projektets genomförande. Den fokuserar, i vid bemärkelse, organisation, ledarskap, arbetarskydd och arbetsmiljö. Den är därmed inte en utvärdering av projektet ur teknisk, ekonomisk eller boendesynvinkel.

Den kan också upplevas som ensidig då den inte beskriver väl fungerande funktioner och dito delar av organisationen och gemensamma positiva resultat.

Vår roll som konsulter är att utan förutfattade meningar så objektivt som möjligt analysera data och dra slutsatser utifrån frågeställningarna nedan.

3. BESTÄLLARENS FRÅGOR

Särskild vikt ska läggas att granska användningen av underentreprenörer, hur krav på kollektivavtal har tillgodosetts samt arbetsmiljöfrågorna och deras hantering i byggprojektet. Följande frågor ska på detaljnivån kunna besvaras inom uppdragets ram:

- 1. Hur ser överenskommelsen ut mellan Polstjärnan - Hifab - BTH och övriga underentreprenörer om ansvaret för arbetsmiljöplaner och systematiskt arbetsmiljöarbete?*

VÅRT SVAR: överenskommelserna följer formalia, vilket innebär att ansvaret överförts på BTH Bygg, vilken upprättat en arbetsmiljöplan. BTH Bygg har kontrollerat sina underentreprenörer. Dock finns ingen kontroll i det fall dessa i sin tur har anlitat underentreprenörer.

2. Hur har skyddsorganisationen varit utformad på arbetsplatsen?

VÅRT SVAR: I enlighet med de formella kraven. Det faktum att åtgärder som begärts efter AMV:s inspektioner och efter skyddsronder inte genomförts förrän efter förnyade påpekanden samt att osedvanligt många inspektioner och besök av RSO skett väcker frågor.

3. Hur har kontroll och godkännande av underentreprenörer gått till? Vem har haft ansvaret att utföra uppgiften?

VÅRT SVAR: den formella organisationen har etablerats tydligt. Dock, genom det stora antalet entreprenörer, underentreprenörer och underentreprenörer till dessa är det tveksamt om någon haft överblick och övergripande kontroll över att kontrollen fungerat.

4. Arbetsplatsen har haft ID 06. Hur har inpasseringskontrollen organiserats?

VÅRT SVAR: den har inte fungerat som avsett. Kontrollen har brustit och reglerna har inte följts och detta inte enbart i undantagsfall.

5. Hur har arbetet med integrerad planering fungerat?

VÅRT SVAR: har fungerat väl i projekteringsstadiet men sedan har projektet lidit av bristande övergripande samordning i form av tidplaner, dialog och ansvarstagande.

6. Hur har arbetet och ansvaret för att protokoll och beslut av skyddsronder med mera följts upp och varit organiserat? Vem har haft ansvaret att utföra uppgiften?

VÅRT SVAR: I första hand BTH Bygg. Se vidare fråga 2 och tre ovan.

4. DELAD ENTREPRENAD

Samtliga intervjuade som haft del i frågan anser att det var "självklart" att välja delad entreprenad. Det anges dock två olika skäl för detta. De flesta anser att motivet var att det skulle bli väsentligt billigare totalt sett. Siffror mellan tio och tjugo miljoner nämns. Några anger dock tidsaspekten som huvudmotiv, att det skulle gå snabbare att starta bygget genom att inte anlita en generalentreprenör.

Några kalkyler för tids- och eller kostnadsbesparingarna har inte gått att finna. Beställaren hänvisar till HIFABs rekommendation.

Avseende tidsaspekten så skulle den delade entreprenaden innebära en snabbare upphandling av entreprenörer. Detta uppfylldes inte när det gällde installationsentreprenörerna vilka enligt samstämmiga utsagor startade för sent (efter semesterperioden) vilket i sin tur orsakade problem för byggentreprenörerna.

HYPOTES: det är svårt att bedöma huruvida den delade entreprenaden inneburit de avsedda fördelarna kostnads- och tidsmässigt. Vår bedömning utifrån informationen är att det kan vara så men att det lika gärna kan vara tvärtom.

5. LEDARSKAPET

Det har saknats tillräckligt ledarskap på arbetsplatsen. Dels har ledarskapet inte varit tillräckligt närvarande, dels har dess genomslag varit för svagt när det gäller att få personalen att följa regler, föreskrifter och motsvara de krav som ställts. Bristerna har varit både kvantitativa-svårt att få fram tillräckligt med personal och kvalitativa-att få tillräckligt kompetent personal.

Arbetsledningen har i för stor utsträckning agerat reaktivt och löst problemen när de uppstått i stället för att agera proaktivt. Detta gäller exempelvis städning och ordning och reda och signaler på att tidplanen inte skulle hålla. Dessa senare fanns på arbetsplatsen och bland entreprenörerna redan under hösten 2009 men kom aldrig upp i forum förrän i början av april 2010. . Vi får en bild av en svag ledning på flera nivåer som inte förmår skapa en ansvarstagande arbetsplatskultur.

En metafor: arbetsplatsen har varit som en segelbåt där ingen hållit ett kontinuerligt fast grepp i rodet. När båten fått svårigheter eller kommit ur kurs har en och annan greppat rodet och styrt lite grann och/eller tillfälligt.

Ytterligare ett exempel: när man inte respekterade ID06 krav på stängda dörrar och inpasserings-kontroll utan ställde upp dörrar så har arbetsledningen gått runt och stängt dessa gång på gång.

Både avseende projekt- och arbetsledning i olika företag ifrågasätts om resurserna varit tillräckliga och om kompetens hos enskilda också varit det. Dels anses flera entreprenörer varit underbemannade avseende arbetsledning på plats, dels ifrågasätts kompetensen hos ledningspersoner på arbetsplatsen.

HYPOTES: arbetsledningen på arbetsplatsen har inte räckt till kvantitativt och kvalitativt. Detta har i sin tur skapat en bristfälligt ansvarstagande

arbetsplatskultur. Bristande tidplaner har orsakat problem och krockar vilka inte lösts på ett effektivt sätt. Ledningen har varit mer reaktiv än proaktiv.

6. ANSVARSTAGANDE

När vi frågar om vad som orsakat svårigheter och förseningar så uppstår det klassiska "svarte-petter"-resonemanget där man pekar på andra och varandra. Projektledningen pekar på huvudentreprenören som pekar tillbaka och på underentreprenörer, som pekar på varandra och på handlingarna och arkitekterna som pekar på beställaren som förundrat frågar sig: "hur kunde det bli så här".

När en enskild aktör får problem så försöker denne i det längsta att lösa detta på egen hand utan att informera andra. När man till slut tvingas informera andra så säger man: "det har blivit problem som får konsekvenser för omtag, tidplan och ekonomi". Man flaggar inte i tidigt skede och säger inte: "jag har fått problem, hur kan vi lösa det"? Ännu ovanligare förefaller det att säga: "jag har problem-kan jag få hjälp"?

När vi beskriver dessa mönster så får vi ofta svaret: "så är det i byggbranschen. Ingen vill vara först med att ta upp problem, man väntar och hoppas att "svarte-petter" ska hamna i någon annans händer."

HYPOTES: ombyggnadsprojektet på Hagagatan 2 har, enligt uppgift, fungerat likartat andra byggprojekt avseende bristande gemensamt ansvarstagande. Det är alltid någon annans "fel" att det uppstår problem och än värre: det är "någon annans" sak att lösa dessa. Här finns en viktig källa till frustrationen vid jämförelse med de högt ställda förväntningarna om en "idealarbetsplats".

7. INPASSERINGSKONTROLL - ID 06

Syftet med ID 06 är att ha kontroll över vilka personer som har tillträde till arbetsplatsen, att dessa är behöriga i egenskap av entreprenörer, underentreprenörer och dessas underentreprenörer. I förlängningen att samtliga företag har kollektivavtal och betalat skatter och avgifter.

ID06 har inte fungerat som avsett: dels därför att reglerna inte respekterats, dels därför att man vid behov tagit in personal med kort varsel som inte haft id-brickor och då inte heller varit tillräckligt noggrann med att skaffa lånebrickor, eller skrivas in i liggare.

Vid vårt besök på arbetsplatsen tillfrågade vi explicit sex personer om de kunde visa upp sina id-kort. Av dessa svarade två nej. Det fanns heller ingen som helst inpasseringskontroll vare sig på Hagagatan eller Surbrunnsgatan. Vem som helst kunde gå ut och in som man ville. Detta trots att man ska kvittera ut lånekort i det fall man inte äger ett eget.

ID06 förefaller inte tillräckligt etablerat i branschen. De vi intervjuar uppger att ID06 inte är tillräckligt etablerat i branschen. För merparten av entreprenörerna på Hagagatan 2 utgjorde ID06 en nyhet. Dessutom uppges att det tog två till tre veckor att få fram ID-korten.

HYPOTES: systemet med ID06 har inte fungerat som avsett. Kontrollen har varit bristande både avseende utfärdande av kort och inpassering. Respekten för reglerna har varit bristfällig hos personalen på plats.

8. PROFESSIONELLT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

"Vi fixar det/det löser sig/inga problem/OK-OK-OK".

Flera frågor har utgjort en "följetong" vid byggmöten och skyddsronder. Mest påtagligt städningen och ordning och reda-problemen. Vid vårt besök låg material där det enligt uppgift var avsett för parkering, material som var felbeställt och som ingen behövde, sopor på renoverade golvytor vilka repade dessa.

Vid besöket hade vidare ingen av de vi observerade hjälm eller västar. Få hade företagskläder med namn eller logotype. Många hade jeans och t-shirt. I hisschaktet arbetade montörer utan hjälm med stålbalkar.

Det finns skilda bedömningar av förhållandena. Å ena sidan att bygget varit ungefär som andra byggen, å andra sidan att det varit betydligt sämre jämförelsevis. Vi gjorde ett studiebesök vid en annan byggarbetsplats. Där uttryckte de vi intervjuade:

- "höga krav på hjälm, ID06, skyddsskor"
- "svårt att hålla total inpasseringskontroll då grindar står öppna för leverans och bortforsling"
- "två gånger per vecka kontrollerades ovanstående och de som inte uppfyllde kraven skrevs upp för info till deras företag".

HYPOTES: det professionella förhållningssättet uttryckt i faktiskt beteende har varit bristfälligt i projektet.

9. PROJEKTERINGSUNDERLAGEN

Projekteringen startade i god tid och genomfördes på ett bra sätt i enlighet med idén om integrerad planering. Beställaren hade en mycket hög ambitionsnivå avseende hur projektet skulle genomföras. Entreprenörernas intryck har genomgående varit att "kvaliteten i byggprocessen väger tyngre än kostnadsbegränsningarna". Detta har i sin tur tyvärr inneburit en psykologisk omtolkning till "kostnaderna är inget problem".

När ombyggnaden startade i maj 2009 visade det sig att underlagen uppvisade brister. Bland annat stämde inte ritningarna med de faktiska förhållandena i huset. Sedan tillkom ett antal tilläggsarbeten och ändringar, i praktiken under hela byggtiden. Det finns uppfattningar om att Byggnads och Kommunals höga ambitionsnivå avseende delaktighet i utformningen av det nya kontoret inneburit avigsidor i form av produktionstekniskt sämre lösningar (innertaken) och många ändringar (flytt av dörrar och väggar). Till detta beskrivs problem med "krockar" både tekniskt (plats för installationer) och logistiskt (vem som ska göra vad, när och var).

Entreprenörerna uttrycker detta som förekomsten av "underprojektering". Här pekar "alla på alla". Entreprenörerna pekar på projektledningen som pekar på entreprenörerna som pekar tillbaka och på varandra och flera pekar på arkitekterna som pekar på beställaren som pekar tillbaka...

HYPOTES:

Bristfälliga tidplaner och ritningsunderlag och tillkommande arbeten och ändringar har starkt bidragit till förseningen av projektet och förmodligen också till merkostnader.

10. SAMORDNINGEN MELLAN OLIKA AKTÖRER

Enligt inpasseringskontrollen har 64 entreprenörer och underentreprenörer arbetat i projektet.

HYPOTES: Att samordna, styra och se till att alla dessa entreprenörer och underentreprenörer tar hänsyn till varandras behov, kommunicerar i problemlösning och samverkar för effektivitet innebär stora krav på organisation, planering, beslutsfattande och ledning. Det är tveksamt om projektet motsvarat dessa behov.

11. KONTROLLEN AV ENTREPRENÖRER OCH UNDERENTREPRENÖRER

Enligt inpasseringskontrollen har 64 entreprenörer och underentreprenörer arbetat i projektet. Som ansvarshierarkin beskrivs ska HIFAB kontrollera de entreprenörer man

handlat upp, där BTH Bygg är den största. De upphandlade entreprenörerna ska i sin tur kontrollera sina underentreprenörer. När underentreprenörerna vid behov tar in personal äger underentreprenörerna ansvaret för kontrollen.

Kvaliteten i dessa uppgifter är svår att bedöma då flera av de företag på listan som vi kontaktat inte kan bekräfta att de verkligen anlitas och inte enbart lämnat anbud eller räknat på uppdraget. Osäkerheten förstärks också av bristerna i inpasseringskontrollen (se ID06).

HYPOTES: att så många entreprenörer anlitas på olika nivåer innebär en stor risk för bristande kontroll av kollektivavtal och att alla företag fullgjort sina skyldigheter avseende skatter och avgifter. Det är uppenbart att när kontrollen ska ske i flera led så krävs ett övergripande ansvar för att kontrollen genomförs i alla led och på rätt sätt. Detta synes ha saknats i det aktuella projektet.

12. DOKUMENTATIONEN

”Det hittar vi inte/osäkert om det gjorts/om det finns”.

Vi har i vårt arbete haft svårigheter med att få fram en del av de dokument som vi efterfrågat. Det finns inslag av osäkerhet huruvida viktiga dokument, exempelvis kontrakt, har upprättats eller ej. Kontraktet mellan beställare och huvudentreprenör är mycket kortfattat och upprättat på projektkonsultens brevpapper. Något kontrakt mellan beställare och HIFAB har inte gått att finna.

Det handlar här om ett projekt med en budget på 191 miljoner kronor. De projektrapporter och budget-prognoser för projektet som vi fått fram är totalt tre vardera: från maj 2009; februari 2010 och maj 2010.

I projektrapporten daterad 2010-02-01 skrivs: ” Vi är nu inne i slutspurten och det kan vara svårt att tro att det ska flyttas in om två månader”. Inget sägs där om förändrad tidplan eller förskjutet inflyttningsdatum.

I projektrapporten daterad 2010-05-03 skrivs: Efter möten med Polstjärnan och dess styrelse den 9:e resp. 13:e april beslöts på det senare mötet att skjuta fram inflyttningen till helgen 12-13 juni för både Kommunal och Byggnads. Detta beroende på problem med färdigställandearbetena som redogjordes för styrelsen den 13:e, av undertecknad samt Mikael Hollsten från BTH Bygg, som ansvarar för tidssamordningen”.

HYPOTES: dokumentation från styrgruppsmöten och projektrapporter borde ha upprättats mer systematiskt.