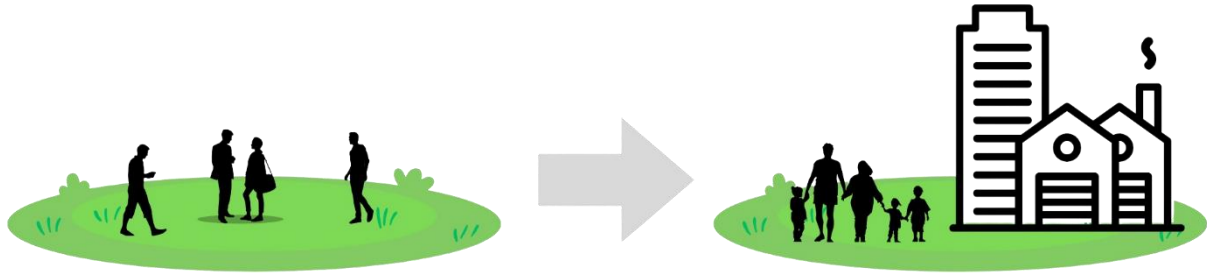




CHALMERS



Från detaljplaneprocess till detaljplaneprojekt

En fallstudie om Sveriges detaljplaneprocess med förslag till effektivisering

Examensarbete inom kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

ALEX AHLSTEDT
ANDREAS WICKSTRÖM

INSTITUTIONEN FÖR ARKITEKTUR OCH SAMHÄLLSBYGGNADSTEKNIK

EXAMENSARBETE ACEX20

Från detaljplaneprocess till detaljplaneprojekt

En fallstudie om Sveriges detaljplaneprocess med förslag till effektivisering

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

ALEX AHLSTEDT
ANDREAS WICKSTRÖM

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Avdelningen för byggnadsdesign
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2024

Från detaljplaneprocess till detaljplaneprojekt

En fallstudie om Sveriges detaljplaneprocess med förslag till effektivisering

Examensarbete inom kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

ALEX AHLSTEDT

ANDREAS WICKSTRÖM

© ALEX AHLSTEDT & ANDREAS WICKSTRÖM, 2024

Examensarbete ACEX20

Institution för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Chalmers tekniska högskola 2024

Institution för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för byggnadsdesign

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Telefon: 031-772 10 00

Omslag:

Omslagsbilden, som är illustrerad av skribenterna, syftar till att representera hur detaljplaneprojektet, som detta examensarbete kommer fram till, kan bidra till en effektivisering av detaljplaneprocess och därigenom främja en god samhällsutveckling.

Institution för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Göteborg 2024

Från detaljplaneprocess till detaljplaneprojekt

En fallstudie om Sveriges detaljplaneprocess med förslag till effektivisering

Examensarbete inom kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

ALEX AHLSTEDT

ANDREAS WICKSTRÖM

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för byggnadsdesign

Chalmers tekniska högskola

Sammanfattning

Boverket konstaterade år 2024 att 70 procent av Sveriges befolkning bor i kommuner som rapporterar bostadsbrist (Boverket, 2024a). Konsekvenserna av en utbredd bostadsbrist är många, däribland att det hindrar näringslivets utveckling, försvårar kompetensförsörjning och begränsar ungas möjlighet att etablera sig på arbetsmarknaden (Svenskt Näringsliv, 2019). En bidragande faktor till denna bostadsbrist är att det byggs för lite och ett skäl till detta är en ineffektiv detaljplaneprocessen. I rapporten *Inneffektivt stadsbyggande - erfarenheter av nuvarande lagar, regler och arbetssätt i praktiken* fastställer Alvenhdahl (2023) att det har uppstått en allmän uppfattning om att detaljplaneprocessen tar onödigt lång tid. Detta påstående stärks av en studie utförd av Sveriges Kommuner och Regioner (2024), SKR, som visar på en viss ökning av handläggningstiderna för en detaljplan. Omfattande forskning har bedrivits för att försöka effektivisera denna process, vilket är avgörande för att förhindra en stagnerad samhällsutveckling.

Examensarbetet syftar till att effektivisera detaljplaneprocessen genom att öka förståelsen för hur projektledning och funktionella tidplaner kan integreras i processen. Arbetet berör även kulturskillnader mellan kommun och exploatör och hur det påverkar processen.

Examensarbetet är en kvalitativ fallstudie av Sveriges detaljplaneprocess baserad på semistrukturerade intervjuer som utgår från ett subjektivt icke-sannolikhetsurval. Resultatet ledde fram till en best-practice modell där detaljplaneprocessen paketeras som ett projekt. Best-practice modellen innefattar förslag på funktionella tidplaner, resursidentifiering och allokering samt effektiv kommunikation och förbättrat samarbete. Resultatet visar också att det finns en skillnad i kultur mellan kommun och exploatör som hämmar samarbetet. Förslagen i denna undersökning ska användas för att omvandla detaljplaneprocessen till ett effektivt detaljplaneprojekt inom dagens regelverk och förutsättningar.

Nyckelord: Detaljplan, Detaljplaneprocess, Effektivisering, Resurser

From detailed planning process to detailed planning project

A case study on Sweden's detailed planning process with proposals for streamlining

Degree Project in the Bachelor's Programme Business Development and Entrepreneurship

ALEX AHLSTEDT

ANDREAS WICKSTRÖM

Department of architecture and civil engineering

Division of building and design

Chalmers university of technology

Abstract

In 2024, Boverket found that 70 percent of Sweden's population resides in municipalities reporting a housing shortage. The consequences of widespread housing shortages are numerous. These include hindering business development, complicating the acquisition of skilled labor, and making it difficult for young people to establish themselves in the job market (Svenskt Näringsliv, 2019). A contributing factor to this housing shortage is the insufficient rate of construction, partly due to a protracted detailed planning process. In the report *Inneffektivt stadsbyggande - erfarenheter av nuvarande lagar, regler och arbetssätt i praktiken* Alvendahl (2023) establishes that a general perception has arisen that the detailed planning process takes unnecessarily long time. This statement is supported by a study conducted by Sveriges Kommuner och Regioner (2024), SKR, which shows a slight increase in processing times for a detailed development plan. Much previous research has been conducted to try to streamline this process, which is crucial to prevent societal development from stagnating.

This thesis aims to streamline the detailed planning process by enhancing the understanding of how project management and functional timelines can be integrated into the process. It also addresses the cultural differences between municipalities and developers and how these affect the process.

The thesis is a qualitative case study of the Swedish detailed planning process, based on semi-structured interviews conducted using a subjective non-probability sampling method. The respondents who participated had extensive industry experience. The results led to a best-practice model in which the detailed planning process is packaged as a project. The best-practice model includes proposals for functional schedules, resource identification and allocation, as well as effective communication and improved collaboration. The results also indicate that there is a cultural difference between municipalities and developers that hinders collaboration. The suggestions in this study are intended to transform the detailed planning process into an efficient detailed planning project within the framework of current regulations and conditions.

Key words: Detailed development plan, Detailed planning process, Streamlining, Resources

Innehållsförteckning

Sammanfattning	I
Abstract	II
Förord	VII
Begreppslista	VIII
1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.1.1 Konsekvenserna av ökade ledtider.....	1
1.1.2 Räkneexempel på uteblivna skatteintäkter	2
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte	3
1.4 Precisering av frågeställningar	3
1.5 Avgränsningar	3
2. Metod	4
2.1 Förutsättningar	4
2.2 Undersökningsstrategi.....	5
2.3 Undersökningsdesign	5
2.4 Undersökningsmetod.....	5
2.5 Intervjuer.....	5
2.6 Urval av respondenter	6
2.7 Anonymisering av respondenter	6
2.8 Tematisk analys	6
2.9 Kvalitetssäkring	7
2.9.1 Trovärdighet	7
2.9.2 Pålitlighet.....	7
2.9.3 Överförbarhet.....	8
2.9.4 Objektivitet	8
2.10 Reflektion över metod	8
3. Teoretisk bakgrund.....	10
3.1 Plan- och bygglagen	10
3.2 Detaljplaneprocessen vid standardförfarande	10
3.3 Projektledning	10
3.4 Tidplan.....	12
3.5 Tidigare forskning.....	13
3.5.1 BoStad2021.....	13
4. Resultat	14

4.1 Hur kan framtagningen av detaljplaner effektiviseras med projektledning?	14
4.1.1 Arbete i projektform.....	14
4.1.1.1 Kommunikation.....	14
4.1.1.2 Projektledarens roll	15
4.1.1.3 Projekthanteringsverktyg.....	15
4.1.2 Mandat inom projekt.....	16
4.1.2.1 Planhandläggarmandat	16
4.1.2.2 Utmaningar med beslutsfattande	16
4.2 Hur kan detaljplaneprocessen effektiviseras med förbättrade tidplaner?.....	16
4.2.1 Tidplanering.....	17
4.2.1.1 Att ta fram en tidplan.....	17
4.2.1.2 Utmaningar med att ta fram en tidplan.....	17
4.2.1.3 Revidering av tidplan.....	17
4.2.1.4 Åtgärder om tidplanen förskjuts.....	18
4.2.1.5 Välfungerande tidplan	18
4.2.1.6 Deadlines	19
4.2.2 Utredningar	19
4.2.2.1 Tidplanering för utredningar	19
4.2.2.2 Exploatörens roll.....	20
4.2.2.3 Kommunens roll.....	20
4.2.3 Resurser	20
4.2.3.1 Resursbrist	21
4.2.3.2 Resursallokering.....	21
4.2.3.3 Konsulter	21
4.3 Hur skiljer sig kulturen mellan kommun och exploatör?.....	22
4.3.1 Kultur och olika uppfattning kring detaljplaneprocessen.....	22
4.3.1.1 Kultur hos exploatör	22
4.3.1.2 Kultur hos kommunen	22
4.3.1.3 Olika uppfattning mellan kommun och exploatör.....	23
5. Diskussion.....	24
5.1 Projektledning	24
5.2 Tidplan.....	25
5.3 Kultur	27
6. Slutsats	28
6.1 Hur kan detaljplaneprocessen effektiviseras genom tillämpning av projekthanteringsverktyg och funktionella tidplaner?	28
6.1.1 Gemensamt arbete via screening	28

6.1.2	Effektiv kommunikation	28
6.1.3	Funktionell tidplan.....	29
6.1.4	Resursidentifiering och allokering	30
6.2	Hur påverkar skillnad i kultur mellan kommuner och exploatörer effektiviteten i detaljplaneprocessen?.....	30
6.3	Fortsatt forskning	30
7.	Referenslista.....	32
8.	Bilagor	34
8.1	Bilaga 1	34

Förord

Detta examensarbete är det avslutande momentet för en teknologie kandidatexamen från programmet Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik vid Chalmers tekniska högskola. Studien omfattar 15 högskolepoäng och är utförd av Alex Ahlstedt och Andreas Wickström under våren 2024. Studien har utförts i samarbete med Skanska Fastigheter Göteborg.

Ett stort tack riktas till de respondenter som generöst delat med sig av sina tankar, kunskaper och branscherfarenheter, vilket har varit avgörande för studiens genomförande. Vidare vill vi uttrycka vår tacksamhet till arbetets externa handledare, Niklas Grimslätt och Matilda Moberg från Skanska Fastigheter Göteborg, vars vägledning har varit mycket värdefull under hela processen. Även resterande medarbetare som tagit emot oss väl. Vi vill också framföra vårt tack till arbetets opponenter, Hilda Ahlgren och Ebba Nilsson, för deras engagemang och konstruktiva bidrag som har berikat arbetet ytterligare.

Slutligen vill vi tacka vår handledare från Chalmers, Job van Eldijk, som hjälpt oss under arbetets gång. Även ett stort tack till vår examinator Lars Marcus.

Göteborg, maj 2024

Alex Ahlstedt och Andreas Wickström

Begreppslista

Nedan förklaras begrepp som använts i arbetet.

Effektivitet - förhållandet mellan insatserna i en verksamhet och verksamhetens resultat (NE, u.å)

Exploator - är drivande i plan- och byggprocesser och är inte kommun eller stat (Boverket, 2022a)

Ledtid - den tiden från att en process startar till att resultatet är klart (Fortnox, u.å). I sammanhanget detaljplan kan en ledtid till exempel vara tiden från det att samråd startar till att samrådshandlingar är klara.

Planläggning - arbetet med att ta fram en detaljplan (SFS 2010:900).

Utredningar – Vid framtagningen av en detaljplan behöver utredningar och undersökningar tas fram för att planen sedan ska kunna genomföras (Boverket, 2024b).

Detaljplaneprojekt – är den best-practice modell som detta examensarbete föreslår. Det är en utveckling av dagens detaljplaneprocess där fynden i examensarbetet tillämpas.

Screening – en sammankomst där projektet diskuteras mellan projektmedlemmarna i tidigt skede.

Progress, planning and problems (PPP) – ett projekthanteringsverktyg där progress, planning och problems uppdateras kontinuerligt under projektets gång (weekdone, u.å.).

1. Inledning

Enligt Alvendahl (2023) har det uppstått en allmän uppfattning om att detaljplaneprocessen tar onödigt lång tid. Detaljplaneprocessen har en avgörande roll i att säkerställa att samhällsutvecklingen sker på ett korrekt sätt genom att balansera allmänna och enskilda intressen där kommunen verkar som vågskål (SFS 2010:900). Enligt Boverket (2024a) bor idag 70 procent av Sveriges befolkning i kommuner som rapporterar bostadsbrist. Bostadsbristen har betydande konsekvenser för samhället, då den exempelvis hindrar näringslivets utveckling, försvårar kompetensförsörjningen och begränsar ungas möjligheter att etablera sig på arbetsmarknaden (Svenskt Näringsliv, 2019). För att motverka stagnation i samhällsutvecklingen krävs en ökning av byggandet av bostäder och kommersiella lokaler. Detta examensarbete kommer att fokusera på hur projektledning och funktionella tidplaner kan bidra till att effektivisera detaljplaneprocessen.

1.1 Bakgrund

Detaljplaner är ett verktyg för kommunen att reglera användning av mark och vattenområden samt bebyggelsens gestaltning (Lantmäteriet, u.å.). Detaljplaneprocessen är en noggrant reglerad och demokratisk process som syftar till att främja en hållbar samhällsutveckling (SFS 2010:900). PBL lagfäster att kommunen innehar ett planmonopol, vilket innebär att de har ensamrätt att planlägga och anta detaljplaner. Kommunen har därmed ett stort ansvar att säkerställa att samhällsutvecklingen sker på ett kvalitativt sätt. Detta medför att planläggningsprocessen måste tillåtas ta den tid som krävs för att säkerställa kvalitet. Problemet uppstår när planläggningen tar obefogat lång tid i förhållande till den nytta som skapas och får konsekvenser som istället hindrar en god samhällsutveckling och påverkar människor negativt.

I en studie utförd av Sveriges Kommuner och Regioner (2024), SKR, framgår det att det skett en viss ökning av handläggningstiderna, vilket står i kontrast till det behov som finns av att bygga fler bostäder i och med bostadsbristen. Studien *Samhällseffekter av långa ledtider i plan- och bygglovsprocessen* framtagen av Evidensgruppen (2022) visar på att tiden från att kommunen inleder arbetet med planläggning till att detaljplaner vinner laga kraft är strax under fyra år i utvalda kommuner, däribland i Stockholms län. I utvalda kommuner i övriga Sverige har ledtiderna sedan 2015 varierat, vissa år noterades fallande ledtider medan andra år noterades en stor ökning. Studien menar att denna variation visar att en förbättring av processen krävs då ledtiderna är tydligt kopplade till oförutsägbarhet och osäkerhet.

Kommunerna innehar en central roll i samhällsbyggandet och samhällsutvecklingen (Alvendahl, 2023). Därför är det viktigt att kommunen tar ett ansvar för att genomföra detaljplaneprocessen på ett rättvist sätt. Alvendahl menar dock på att detta inte alltid är fallet och att kommunerna ibland utnyttjar det planmonopol de är berättigade till. Alvendahl menar vidare på att detta bidrar till att det uppstått en tystnadskultur inom plan- och bygglovsprocesserna där det inte går att vara för besvärlig eller säga emot handläggarna på kommunen. Även detta bidrar till ökade ledtider då förhandlingar kan ta lång tid och Alvendahl menar på att det i vissa förekommande fall leder till färre färdigställda bostäder.

Trots att omfattande forskning kring detaljplaneprocessen har bedrivits finns det begränsad kunskap om hur projektledningsmetoder och tidplaner kan effektivisera processen utan att kompromissa med dess kvalitet och demokratiska legitimitet. Tidigare forskning tenderar att huvudsakligen inriktas på juridiska reformer, definitioner eller standardiserings åtgärder som potentiella medel för att förbättra effektiviteten i detaljplaneprocessen, men det finns få djupgående studier om hur detaljplaneprocessen kan effektiviseras inom dagens regelverk och förutsättningar.

1.1.1 Konsekvenserna av ökade ledtider

Direkta konsekvenser av ökade ledtider är högre kostnader (Evidensgruppen, 2022). För exploitörer innebär det bland annat räntekostnader på den mark som ska planläggas i väntan på att detaljplanen vinner laga kraft. Dessa kostnader kan vara svåra för mindre aktörer att bära vilket minskar utbudet på

marknaden och därmed snedvrider konkurrensen till de större aktörernas fördel. Osäkerheten kring planprocessens tidsåtgång leder även till högre byggkostnader då det blir svårare att tajma industriella processer och fabrikskapaciteter, optimera resursanvändning av arbetare samt genomföra kritiska upphandlingar av entreprenörer. Dessa ökade kostnader landar på slutanvändaren vilket innebär dyrare bostäder och kommersiella lokaler.

En indirekt konsekvens av långa ledtider är en långsammare samhällsutveckling (Evidensgruppen, 2022). Då slutanvändaren endast har en begränsad betalningsvilja gör det att vissa projekt inte kan genomföras då kostnader som byggs upp under ledtiderna och därmed lett till prisökningar inte längre matchar betalningsviljan.

1.1.2 Räkneexempel på uteblivna skatteintäkter

En ytterligare indirekt konsekvens av långa ledtider är förlorade intäkter för kommunen. Om planprocessen överskrider tidplanen med ett visst antal månader kan det upplevas som en relativt kort tidsperiod, men det kan medföra betydande ekonomiska förluster. Nedan följer ett räkneexempel för att belysa detta.

Ett område under utveckling är Backaplan där det förväntas flytta in upp emot 20 000 människor när det är färdigt (Göteborgs Stad, u.å.). Eftersom inte alla är skattebetalare utgår detta räkneexempel från att 10 000 av dessa kommer att betala inkomstskatt. Medianlönen i Sverige år 2022 var 34 200 SEK per månad (SCB, 2023). Skattesatsen i Göteborg 2024 var 32,6% (SCB, 2024). Den genomsnittliga inkomstskatten med dessa värden blir därmed 11 149 SEK per person och månad.

Ekvation 1 visar att 10 000 skattebetalare i det nya området innebär skatteintäkter till kommunen på cirka 111,5 miljoner SEK varje månad. Om planläggningen försenas med ett halvår innebär det ett inkomstbortfall på cirka 670 miljoner kronor för kommunen. Förskjuts det istället ett år blir inkomstbortfallet ungefär 1,3 miljarder SEK.

$34\,200 \times 0,326 = 11\,149 \text{ SEK per månad}$

$10\,000 \times 11\,149 = 111\,149\,000 \text{ SEK per månad}$

Sex månader: $111\,149\,000 \times 6 = 666\,894\,000 \text{ SEK}$

Tolv månader: $111\,149\,000 \times 12 = 1\,333\,788\,000 \text{ SEK}$

Ekvation 1 - räkneexempel på förlorade skatteintäkter i ett område med 20 000 boende

Ovanstående räkneexempel är till viss del fiktivt men belyser en ekonomisk konsekvens av att planläggningen förskjuts. Likväl som att det leder till inkomstbortfall för kommunen, påverkas även exploitören av intäktsbortfall när planläggningen förskjuts. Vid tillämpning av detta exempel är det centralt att förstå att inte alla skattebetalare är nya skattebetalare, eftersom det inte är realistiskt att anta att alla kommer vara nyinflyttade från annan kommun. Trots detta ger exemplet en illustrativ inblick i det underliggande resonemanget.

1.2 Problemformulering

Fler detaljplaner behöver vinna laga kraft, och ledtiderna förkortas, för att bidra till behovet av att bygga fler bostäder och kommersiella lokaler samt förhindra en avmattning i samhällsutvecklingen. I dagsläget visar studier på att handläggningstider för en detaljplan att vinna laga kraft har ökat vilket är en utveckling som går i fel riktning. En effektivisering av arbetsprocesserna inom framtagningen av detaljplaner behövs för att skapa en mer effektiv och i slutändan kortare planläggning. Projektledning och tidplaner är ett utforskat ämne inom detaljplaneprocessen och därav behövs det en djupare förståelse inom området. Dessutom utgör en kulturell skillnad mellan kommunen och exploitören, som hindrar ett effektivt samarbete och därigenom försvårar effektiviseringen av processen, ytterligare en utmaning.

1.3 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att undersöka hur principerna för projektledning och funktionella tidplaner kan tillämpas i detaljplaneprocessen. Målet är att demonstrera hur framtagningen av detaljplaner kan struktureras som ett projekt för att möjliggöra en effektiv användning av projektledningsmetoder. Examensarbetet syftar till att belysa hur en djupare förståelse för projektledning kan bidra till en smidigare arbetsprocess samt hur projekthanteringsverktyg kan användas för att effektivisera planläggningen. Dessutom kommer arbetet att fokusera på tidplanens betydelse inom detaljplaneprocessen och hur användningen av tidplaner kan förbättras. Slutligen avser studien att utforska och jämföra kulturen mellan kommun och exploatör i detaljplaneprocessen.

1.4 Precisering av frågeställningar

- *Hur kan detaljplaneprocessen effektiviseras genom tillämpning av projekthanteringsverktyg och funktionella tidplaner?*
- *Hur påverkar skillnader i kultur mellan kommuner och exploatörer effektiviteten i detaljplaneprocessen?*

1.5 Avgränsningar

Examensarbetet baseras på Boverkets standardförfarande för framtagning av detaljplaner (Boverket, 2023). Undersökningsområdet för studien är avgränsat till tre kommuner i Västsverige samt kommunens och exploatörens roller i detaljplaneprocessen.

2. Metod

I följande kapitel presenteras och motiveras val av undersökningens strategi, design och metod som baseras på Martyn Denscombes (2017) bok *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Inledningsvis diskuteras undersökningens och skribenternas förutsättningar inför det studerade området. Därefter beskrivs hanteringen av data, inklusive intervjuer, urval av respondenter, anonymisering av respondenter och tematisk analys. Slutligen redogörs för de åtgärder som vidtagits för att säkerställa kvaliteten på undersökningen samt en reflektion över val av metod.



Figur 1 - Egen illustration av metoden

2.1 Förutsättningar

Till en början strävade skribenterna efter att utvidga sina kunskaper inom ämnesområdet för att skapa goda förutsättningar till att genomföra kvalitativa intervjuer. Skribenterna inledde med att studera detaljplanprocessens olika skeden för att förstå den lagstadgade demokratiska processen. För att få en bredare förståelse för hur kommuner tar fram detaljplaner har information från olika kommuners webbsidor studerats. När skribenterna upplevde att de hade tillräcklig förståelse för processen prioriterades det att identifiera problem och utmaningar som uppstår inom ämnet. För detta ändamål studerades främst rapporter och vetenskapliga artiklar som undersökt ämnet. Trots att det fanns en omfattande mängd information tillgänglig, var det en utmaning att avgöra vad som var relevant för undersökningen. Det visade sig även vara en utmaning att utifrån denna information förstå hur kommunerna och exploitörerna konkret arbetade i detaljplanprocessen och vilka utmaningar de ställdes inför. Därav ansåg skribenterna det nödvändigt att genomföra intervjuer med personer som besitter stor erfarenhet av att arbeta i detaljplanprocessen.

De första intervjuerna var i syfte att uppnå en djupare förståelse för hur en detaljplan framställs från början till slut. Intervjuerna bestod av öppna frågor och omfattade det mesta inom detaljplanprocessen. När skribenterna upplevde att de hade en god förståelse för hur kommunerna och exploitörerna arbetade i processen gjordes en avgränsning till projektledning och tidplaner. Skribenterna noterade även att det fanns en diskrepans i uppfattningen kring detaljplanprocessen i litteraturen, intervjuer och samtal med sakkunniga. Det fanns olika uppfattningar gällande ifall detaljplanprocessen var långdragen, effektiv, kunde förbättras eller behövde förbättras. Detta var något skribenterna ville utforska mera och även hur kulturen skiljer sig mellan kommunen och exploitören.

Primärdata i denna studie är främst inhämtad från personer som är aktiva inom branschen och har stor erfarenhet med att arbeta i detaljplanprocessen. Dessa personer har olika arbetsroller inom olika organisationer, såväl offentliga som privata och har verkat inom olika projekt samt geografiska områden. Detta bidrar med olika perspektiv på frågan. Skribenterna har även intervjuat personer som inte direkt arbetat i detaljplanprocessen utan har arbetsroller inom projektledning och verksamhetsutveckling för att få perspektiv på detaljplanprocessen, projektledning och tidplaner ur en annan synvinkel. Intervjuerna utgick från sekundärdata med motivering att kunna ställa väl tillämpade och preciserade frågor som kunde bidra till att besvara forskningsfrågorna.

2.2 Undersökningsstrategi

Studiens syfte är att effektivisera detaljplaneprocessen genom att fokusera på projektledning, tidplaner och även undersöka hur kulturen kring detaljplaneprocessen skiljer mellan kommun och exploatör. För att åstadkomma detta krävs det kvalitativa primärdata som hämtas från personer med stor erfarenhet inom ämnet. Därför valdes en kvalitativ undersökningsstrategi då det lämpar sig bra för att få en djupgående studie med rikhaltiga och detaljerade data (Denscombe, 2017). Kvalitativa data är också lämplig för att analysera situationer i den verkliga världen och ger en stor frihet till skribenterna att tolka datan, vilket är viktigt då detaljplaneprocessen är ett ämne med mycket olika åsikter. Det finns även olika uppfattningar inom detaljplaneprocessen och kvalitativa data har en högre acceptans för tvetydigheter och motsägelser än kvantitativa data.

2.3 Undersökningsdesign

Detaljplaneprocessen är en process som följer en tydlig mall utifrån de lagar och regler som finns i PBL. För att undersöka en tydligt avgränsad process är undersökningsdesignen fallstudie lämplig enligt Denscombe (2017). Denscombe beskriver att fallstudier lämpar sig väl till djupgående studier för händelser, förhållanden, erfarenheter eller processer som förekommer i det särskilda fallet. För att erhålla det mesta av en fallstudie ska det undersökta fallet vara en helt fristående enhet med mycket distinkta gränser. Detaljplaneprocessen uppfyller dessa krav då det är en fristående process som inte ändras på grund av andra förhållanden och har en tydlig startpunkt samt slutpunkt. Det huvudsakliga syftet med en fallstudie är att upptäcka information och att gå på djupet inom det valda fallet. Detaljplaneprocessen, även om det är ett tydligt fall, är en svår process att begripa. I processen uppstår situationer som kan vara utmanande och svåra att uppfatta från utsidan, därav måste processen undersökas på djupet för att förstå alla detaljer. Fallstudier ger också forskaren möjligheten att förstå de underliggande orsakerna till händelser i fallet vilket är fördelaktigt när en komplicerad process som detaljplaneprocessen ska undersökas.

2.4 Undersökningsmetod

Det empiriska materialet i studien baseras på semistrukturerade intervjuer, vilket möjliggör att få svar på de specifika ämnen som är relevanta för studien, samtidigt som de intervjuade ges möjlighet att utveckla sina tankar och idéer, vilket resulterar i djupgående data (Denscombe, 2017). Intervjuerna utgick från förutbestämda frågor relaterade till ämnet, men den intervjuade gavs friheten att utveckla sina svar. Detta tillvägagångssätt tillåter en flexibel frågeordning och möjligheten att ställa följdfrågor, vilket ytterligare berikar datainsamlingen.

De inledande intervjuerna fokuserade på detaljplaneprocessen i sin helhet och vad de intervjuade ansåg fungerade bra i processen, vad som inte fungerade bra och hur det kunde förbättras. I takt med skribenternas ökade kunskap fokuserades frågorna mer på studiens forskningsfrågor, vilket resulterade i att intervjuerna på ett tydligare sätt kunde adressera problemformuleringen.

2.5 Intervjuer

Intervjuerna varade mellan 25–75 minuter och varierade mellan fysiska och digitala möten, digitala möten hölls på Microsoft Teams. Intervjuerna följde en tydlig struktur enligt:

Inledande frågor: respondenterna fick berätta om deras arbetsroller och hur de kom i kontakt med detaljplaneprocessen i denna roll.

Huvudfrågor: var inriktade specifikt på ämnet, respondenterna fick besvara och utveckla sina tankar och idéer som de ville. Det kunde även förekomma följdfrågor ifall skribenterna inte förstod eller undrade över något.

Avslutande frågor: efter att inspelningen avslutats frågades respondenterna om de hade något att tillägga eller hade någon fundering kring intervjun eller studien. Författarna antecknade vid händelse av att vidare intressant diskussion hölls.

Intervjuerna spelades in på en mobiltelefon och transkriberades i programmet Good Tape. Transkriberingen kontroll lästes för att rätta grammatik och återlyssnades för att säkerställa att citeringarna var korrekta. Citeringar som använts i rapporten har godkänts av den citerade respondenten för att säkerställa att korrekt tolkning har gjorts och att ingen felaktig eller privat information delats.

2.6 Urval av respondenter

Studien utgår från ett explorativt urval då syftet med ett explorativt urval inte är att skapa en uppfattning om en hel population utan ska istället fokusera på intressanta, extrema eller ovanliga exempel som i större utsträckning är relevanta för forskningsfrågan (Denscombe, 2017). Urvalet av de respondenter som gjordes baserades på ett subjektivt icke-sannolikhets urval vilket ger skribenterna möjlighet att handplocka personer utifrån föreställningen att de kan bidra mest till forskningsfrågan. Urvalet handplockades utifrån deras relevans för forskningsfrågan samt deras kunskap och erfarenhet inom området. Respondenterna valdes även utifrån arbetsroll och arbetsplats. Det var viktigt att respondenterna verkade inom den offentliga sektorn såväl som den privata för att få synvinklar från båda sidor, även olika typer av privata företag valdes för att kunna jämföra. Skribenterna ville också ha en viss variation i geografisk placering för att ta in skillnader mellan län och kommuner.

2.7 Anonymisering av respondenter

I studien har respondenterna valts att anonymiseras till den grad att de endast benämns som *Exploator* eller *Kommun*. Utöver dessa intervjuades en respondent vars arbetsroll var projekteringsledare, därav benämns denna respondent som *Projekteringsledare*, med förkortningen P1. De övriga respondenterna som deltog i studien presenteras i Tabell 1.

Aktör (förkortning)	Aktör (förkortning)
Exploator 1 (E1)	Kommun 1 (K1)
Exploator 2 (E2)	Kommun 2 (K2)
Exploator 3 (E3)	Kommun 3 (K3)
Exploator 4 (E4)	Kommun 4 (K4)
Exploator 5 (E5)	Kommun 5 (K5)
Exploator 6 (E6)	Kommun 6 (K6)
Exploator 7 (E7)	

Tabell 1 - Anonymisering av respondenter som representerade exploator och kommun

Valet av att anonymisera respondenterna baseras främst på känsligheten kring ämnet och att det inte finns några fördelar med att namnge respondenterna. Det relevanta för forskningen är ifall respondenten representerar den offentliga eller privata sidan. Värt att notera för kommande avsnitt och för att ge ett bredare perspektiv är att exploator E1 och E4 tidigare har varit anställda på den kommunala sidan. Projekteringsledaren som intervjuades gav bra perspektiv utifrån processen och därav benämns denna respondent på annat sätt för att tydliggöra vilka citat denne bidrog med.

2.8 Tematisk analys

Bearbetningen av den kvalitativa datan från intervjuerna genomfördes utifrån Braun, V. och Clarke, V (2006) rapport *Using thematic analysis in psychology*. Braun och Clark förklarar att tematisk analys är en metod för att hantera kvalitativa data genom att identifiera och analysera teman. Via tematisk analys blir den kvalitativa datan organiserad och beskriven på ett tydligt och detaljrikt sätt. Det leder till en klarhet kring hur datan har hanterats vilket skapar en trovärdighet gentemot metoden och användningen av datan samt förenklar jämförelse med liknande studier. Faserna i Braun och Clarkes tematiska analys är enligt Figur 2. Braun och Clark betonar vikten av att förstå att detta inte är en linjär process utan det är avgörande för att erhålla ett bra resultat att förflyttas mellan de olika faserna under hela processen.

Table 1 Phases of thematic analysis

Phase	Description of the process
1. Familiarizing yourself with your data:	Transcribing data (if necessary), reading and re-reading the data, noting down initial ideas.
2. Generating initial codes:	Coding interesting features of the data in a systematic fashion across the entire data set, collating data relevant to each code.
3. Searching for themes:	Collating codes into potential themes, gathering all data relevant to each potential theme.
4. Reviewing themes:	Checking if the themes work in relation to the coded extracts (Level 1) and the entire data set (Level 2), generating a thematic 'map' of the analysis.
5. Defining and naming themes:	Ongoing analysis to refine the specifics of each theme, and the overall story the analysis tells, generating clear definitions and names for each theme.
6. Producing the report:	The final opportunity for analysis. Selection of vivid, compelling extract examples, final analysis of selected extracts, relating back of the analysis to the research question and literature, producing a scholarly report of the analysis.

Figur 2 - Faserna i tematisk analys (Braun, V., & Clarke, V, 2006)

Appliceringen av denna process i examensarbetet var följande; datan samlades in via de semistrukturerade intervjuerna och transkriberades. Transkriberingarna lästes minst två gånger av varje skribent och noteringar gjordes under denna genomläsningsprocess. De mest intressanta utdragen från datan tilldelades en kod. När alla utdrag var kopplade till en kod gjordes en första analys av koderna för att identifiera relevanta teman. Dessa teman arbetades om ett flertal gånger för att på bästa sätt besvara forskningsfrågorna och vara relevant för litteraturen. När teman var fastställda klassificerades dessa under olika kategorier, se Bilaga 1, för att skapa en strukturerad ram för resultatet.

2.9 Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring bidrar till att stärka forskningen och visa att den har följt etablerade forskningsprinciper. Följande avsnitt baseras på de kvalitetssäkringsmetoder som Martyn Denscombe (2017) presenterar i boken *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*.

2.9.1 Trovärdighet

Trovärdighet, även kallat validitet, beskrivs av Denscombe (2017) som i vilken utsträckning det går att visa att den kvalitativa datan är exakt och träffsäker. Denscombe menar på att det inte finns några garantier för detta men att ett resonemang av trovärdigheten istället erbjuder en försäkran om att undersökningen har genomförts med god praxis. En åtgärd som Denscombe föreslår är respondentvalidering. Respondentvalidering handlar om att återvända till respondenterna med data och fynd för att kontrollera dess validitet vilket gör att träffsäkerheten kontrolleras och forskarens fynd kan bekräftas eller förbättras. I detta examensarbete har varje respondent läst igenom och godkänt de använda citaten. Vissa respondenter har även vid förfrågan kontrollerat citatet i sitt sammanhang för att förbättra skribenternas förståelse för innebörden av deras citat och givit möjligheten att ändra och förbättra vid missförstånd eller missstolkningar.

2.9.2 Pålitlighet

Pålitlighet, eller tillförlitlighet, beskrivs av Denscombe (2017) som hur väl forskningen visar på att den har följt ansedda procedurer och rimliga beslut, bedömt av andra forskare. Detta är ett substitut för möjligheten att upprepa forskningen då detta är svårt i kvalitativ forskning. För att kontrollera pålitligheten krävs en tydlig redogörelse av metoder, analys och beslutsfattande med så mycket detaljer som möjligt. I examensarbetet har stor vikt lagts vid att beskriva hur förutsättningarna såg ut och metoden för forskningen med en hög detaljrikedom. Den tematiska analysen redogör tydligt hur datan har hanterats och de beslut som tagits i processen, se Bilaga 1. Processen för intervjuerna har även beskrivits för att öka pålitligheten.

2.9.3 Överförbarhet

Överförbarhet är enligt Denscombe (2017) i vilken utsträckning fynden kan överföras till andra jämförbara fall. Fallet som undersöks i detta examensarbete är Sveriges detaljplaneprocess. I och med att denna process är lagstadgad måste alla kommuner följa samma process, därav är fynden i detta examensarbete i hög grad överförbart till andra liknande fall i Sverige.

2.9.4 Objektivitet

Objektiviteten i arbetet avser i vilken mån kvalitativ forskning kan producera fynd som är opåverkade av den eller de forskare som genomför undersökningen (Denscombe, 2017). För att undvika personlig inverkan har examensarbetet granskats noggrant av skribenterna för att undvika egna åsikter. Även opponenter har regelbundet granskat arbetet.

2.10 Reflektion över metod

Valet av metod grundar sig i att undersöka effektiviseringsmöjligheter inom en tydligt avgränsad process. Tidigt i undersökningen framkom det att det var svårt att finna relevant information enbart genom litteraturstudier. Därför ansågs det gynnsamt att genomföra intervjuer med personer som är involverade i processen samt med dem som har erfarenhet av framgångsrika detaljplaner. Detta tillvägagångssätt bedömdes vara mest lämpligt för att identifiera möjliga effektiviseringsåtgärder.

Examensarbetets valda undersökningsstrategi var passande för det valda fallet. Att undersöka detaljplaneprocessen med en kvalitativ utgångspunkt ledde till en djupgående analys vilket möjliggjorde att identifiera aspekter som inte hade varit möjliga med en kvantitativ undersökning. Den kvalitativa undersökningens acceptans för tvetydigheter och möjlighet till tolkning var avgörande för att kunna identifiera de viktigaste aspekterna. Att kvalitativa undersökningar är mer tidskrävande än kvantitativa undersökningar var något som tydligt märktes. För att inte äventyra undersökningens tillförlitlighet har skribenterna dock konsekvent hållit sig till ovanstående fastställda struktur för analysen av den kvalitativa data, utan att hoppa över några steg, trots den extra tid detta krävde.

Detaljplaneprocessen var väl lämpad att undersöka via en fallstudie. Att genomföra en fallstudie med ett kvalitativt angreppssätt gav oss en djupgående förståelse för processen och effektiviseringsmöjligheter kunde identifieras. Eftersom detaljplaneprocessen är komplicerad var en fallstudie en lämplig undersökningsdesign för att åstadkomma en djupgående förståelse.

Valet av semistrukturerade intervjuer var gynnsamt för undersökningen. Möjligheten för respondenterna att utveckla sina tankar och idéer bidrog till en djupgående förståelse. I samspel med att skribenterna hade möjlighet till flexibilitet och följdfrågor kunde nya aspekter upptäckas frekvent under intervjuerna. Intervjuerna ledde ofta till en diskussion vilket gjorde att undersökningen utvecklades organiskt. Undersökningsmetoden gav också möjlighet att ändra frågorna mellan intervjuerna vilket var väsentligt då undersökningens fokus ändrade riktning ett flertal gånger. Nackdelen med de semistrukturerade intervjuerna var möjligheten att jämföra respondenternas svar eftersom intervjufrågorna ofta byttes ut eller förändrades utifrån undersökningens fokus och även respondentens arbetsroll. En ytterligare utmaning var att under två av intervjuerna medverkade två respondenter samtidigt. Att intervjua i grupp kan leda till att respondenterna påverkas av varandras åsikter. Något som kan öka risken för brist på självständighet i svarsprocessen och därmed påverka deras svar.

Urvalsmetoden har haft påverkan på denna studie. Om någon eller några av respondenterna i denna studie valt att inte medverka hade resultatet och slutsatsen blivit annorlunda. Likaså har forskningen med stor sannolikhet gått miste om användbara data då det endast varit möjligt att intervjua ett begränsat antal personer. En kvantitativ undersökning hade i det avseendet bidragit till större mängd data men det hade inte varit möjligt att uppnå samma djupa förståelse för fallet.

Den tematiska analysen som tillämpades i undersökningen skapade en hög pålitlighet för det empiriska materialet. En stor fördel med den tematiska analysen är även att skribenterna genomför analysen på

egen hand för att inte påverka varandras tankesätt. I slutändan är den använda datan utvald utifrån två olika perspektiv och sedan i samförstånd sammanflätad till en enhet.

3. Teoretisk bakgrund

I följande avsnitt presenteras den litteratur och forskning som ligger till grund för studiens resultat och diskussion. Avsnittet behandlar Plan- och bygglagen, detaljplaneprocessen i korthet, projektledning samt tidplaner. Slutligen presenteras en tidigare forskning inom ämnet.

3.1 Plan- och bygglagen

Plan- och bygglagen, PBL, utgör ramarna för den fysiska planeringen av mark och vatten (Boverket, 2024c). PBL 1 Kap. 1 § lyder *“I denna lag finns bestämmelser om planläggning av mark och vatten och om byggande. Bestämmelserna syftar till att, med hänsyn till den enskilda människans frihet, främja en samhällsutveckling med jämlika och goda sociala levnadsförhållanden och en god och långsiktig hållbar livsmiljö för människorna i dagens samhälle och för kommande generationer”* (SFS 2010:900). En central del av denna lag är att den sätter människan i fokus och ska främja en hållbar samhällsutveckling för alla. För att säkerställa detta ska både allmänna och enskilda intressen beaktas vid planering och byggande enligt PBL 2 kap. 1 §. De allmänna intressena beskrivs i PBL och omfattar till exempel en ändamålsenlig struktur och en estetiskt tilltalande utformning, socialt god livsmiljö, långsiktigt god hushållning, bostadsbyggande och utveckling av bostadsbeståndet. De allmänna intressena ska tas hänsyn till i varje planering och byggande medan de enskilda intressena beror på fallet då det kan innefatta rättigheter för markägare eller grannar. PBL avser att mark och vattenområden ska regleras med detaljplaner enligt 4 kap. 1 §. Den ställer krav på regleringen av detaljplaner och utgör även lag för den process som måste genomgå för att en detaljplan ska vinna laga kraft och bli juridiskt bindande.

3.2 Detaljplaneprocessen vid standardförfarande

Framtagningen av en detaljplan följer den lagreglerade processen som beskrivs i PBL (SFS 2010:900). Den som önskar att få en ny detaljplan antagen, eller ändra alternativt upphäva en gällande detaljplan, ska begära ett planbesked från kommunen (Boverket, 2022b). När alla dokument är inskickade är kommunen skyldig att meddela sin avsikt om att påbörja planlägningsarbetet eller inte, i form av ett planbesked, inom fyra månader enligt PBL 5 kap. 4 §, om inte annan tid är överenskommen (SFS 2010:900). När planlägningsarbetet påbörjas ska en plankarta tas fram över det planerade området med tillhörande planbeskrivning som kompletterar kartan genom att förklara hur detaljplanen ska förstås och genomföras enligt PBL 4 kap. 31 §.

När planbeskrivningar och plankarta är färdigställda ska planförslaget redovisas under ett samråd enligt PBL 5 kap. 11 § (SFS 2010:900). Under samrådet tas synpunkter på planen in och hanteras. Syftet med samrådet är att kommunen ska få ett större beslutsunderlag samt ge intressenter en insyn i detaljplanearbetet. Efter samrådet beaktas synpunkter som kommit in och eventuella förändringar i detaljplanen bearbetas. Det bearbetade planförslaget genomgår sedan granskning där berörda intressenter ges en ytterligare möjlighet att lämna synpunkter på planförslaget innan det antas. Efter granskning går underlaget vidare till kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige för antagande. Därefter lämnas en överklagandetid på tre veckor innan planen slutligen vinner laga kraft och blir juridiskt bindande.

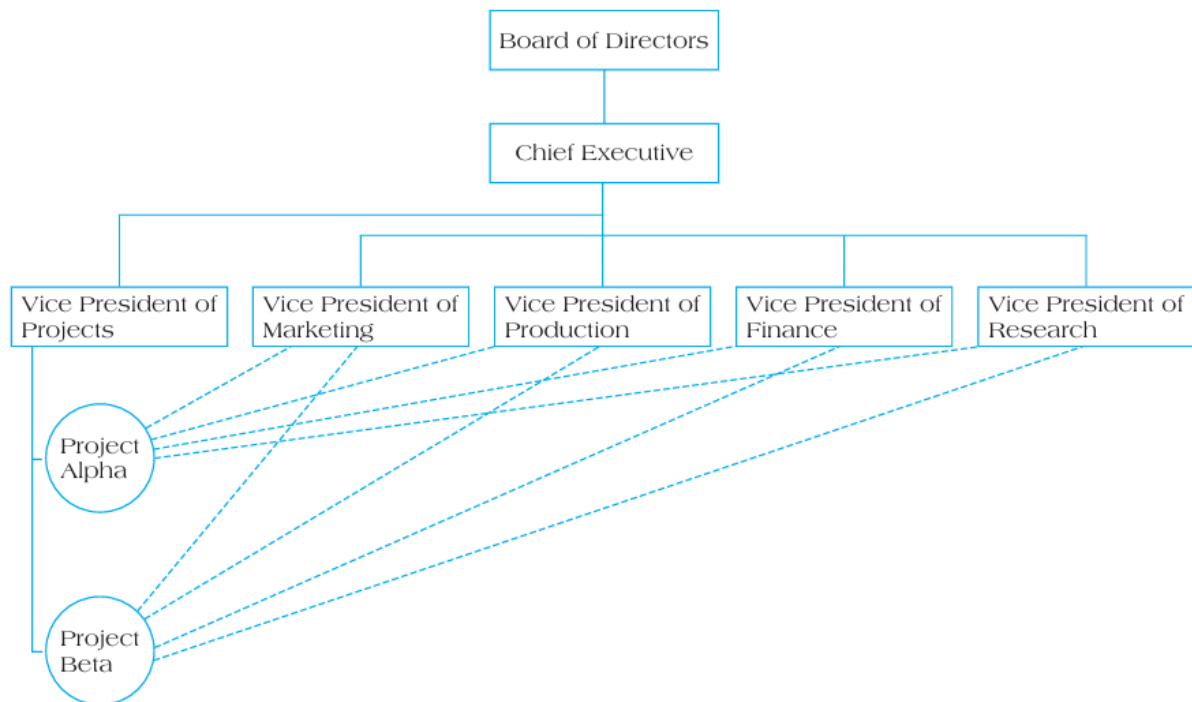


Figur 3 - detaljplaneprocessen vid standardförfarande (Boverket, 2023)

3.3 Projektledning

I boken *Project Management - Achieving Competitive Advantage*, skriven av Jeffrey K. Pinto (2019), beskrivs hur projektledning har blivit ett av de mest populära verktygen för att utveckla verksamheter, svara på externa möjligheter, utveckla produkter och hantera utmaningar i affärsmiljön. Pinto förklarar att för lyckad projektledning är organisationens utformning avgörande i form av dess struktur och kultur. En organisationsstruktur utgår från att gruppera medarbetare för att skapa maximal effektivitet. Pinto beskriver vidare att organisationsstrukturen har tre nyckelfaktorer; fastställa rapporterade relationer

och antal hierarkiska nivåer, identifiera placeringen av individer i avdelningar, designa system för effektiv kommunikation och koordination mellan avdelningar. Det finns oändligt med olika strukturer men utav dessa finns det några som är väletablerade, till exempel funktionsorganisation, projektorganisation och matrisorganisation. Vidare kommer projektorganisation att beskrivas. Pinto beskriver en projektorganisations struktur på följande vis; den övergripande organisationen fördelar resurser till projektet under den tidsperiod som krävs. En projektledare utses och är överhuvud för projektet och medlemmarna i projektet rapporterar till projektledaren. Projektledare rapporterar i sin tur till en projektchef som beslutar om projektet.



Figur 4 - illustration av en projektorganisation (Pinto, 2019)

Fördelarna med en projektorganisation enligt Pinto är att projektledaren får en tydlig roll och har mandat att ta beslut, kommunikationen är effektiv vilket i kombination med projektledarens tydliga roll leder till snabb beslutsfattning, projektledarens expertis främjas och strukturen möjliggör för flexibilitet och anpassning. De potentiella nackdelarna med strukturen är att det kan vara dyrt att sätta samman och kan innebära ett behov av att anlita konsulter som även det är kostsamt. Arbetsinsatserna varierar mycket under ett projekts gång och ibland är det brist på projekt vilket kan leda till att resurser underanvänds medan det ibland uppstår en allt för hög arbetsbelastning. Expertis kommer och går under projektets genomförande och det är svårt att bevara en hög kompetens under hela projektet. Slutligen finns det risk för att projektmedlemmar har svårt att gå vidare från projekt de skapat starka band till.

Inom projekt är möten en frekvent återkommande aktivitet. Pinto (2019) framhåller vikten av projektledarens förmåga att driva dessa då det är på möten som projektledaren på bästa sätt kan kommunicera med projektgruppen, det spenderas även mycket tid i möten under ett projekt. Därav är utformningen av möten väsentlig för ett effektivt projekt. Pinto definierar två olika typer av ledarskaps beteenden för effektiva möten, det första är uppgiftsorienterad och det andra är gruppsammanhållning. Uppgiftsorientering handlar om att slutföra jobbet och fokuserar på uppgifter, planera aktiviteter och resurser samt tillhandahålla stöd och teknisk support. Gruppsammanhållning fokuserar istället på att visa förtroende och tillit, vara stödjande, förstå problem och erkänna prestationer samt att visa uppskattning. Gruppsammanhållning skapar tillit och tillfredsställer gruppens behov av erkännande och acceptans. Elvnäs (2017) stärker teorin om gruppsammanhållning då Elvnäs menar på att det viktigaste för effektiva möten är att deltagarna får engageras och diskutera. Vidare betonas även vikten av förberedelser inför möten för att skapa en relevant agenda.

Kulturen i en organisation har en stor påverkan på hur projekt kan bedrivas och alla projekt har sin egen kultur (Pinto, 2019). Pinto beskriver organisationskulturen i olika kategorier:

- *Oskrivna regler.* Är de kulturella normer som finns inom en organisation. Dessa är inte nedskrivna eller bestämda och kan skilja sig från hur organisationen kommunicerar utåt. Inom organisationen är dessa tydliga för alla och nya medlemmar inom organisationen uppfattar snabbt vilka de oskrivna reglerna är.
- *Beteenderegler.* Kulturella normer styr medarbetarnas beteende genom att erbjuda gemensamma riktlinjer för att förstå och reagera på olika situationer. Dessa är också oskrivna regler och kan vara starkt inflytelserika. Det är vanligt att nya medarbetare informeras om dem för att undvika misstag eller olämpligt beteende.
- *Skillnader inom organisationen.* Kulturella normer kan skilja sig mycket inom organisationen. Till exempel kan arbetare på golvet ha en starkt fientlig inställning gentemot högsta ledningen och avdelningar kan ha olika kulturella normer.
- *Lärs ut till alla nya medarbetare.* Kulturella normer kan vara svåra för nya medarbetare att förstå eftersom de ofta är oskrivna. Nya medarbetare tenderar att ta upp kulturella normer när de ser andra engagera sig i dessa.

Enligt Pinto (2019) påverkar organisationskulturen projektledning på fyra olika sätt; interaktion mellan avdelningar och andra projekt, medarbetares hängivenhet till uppsatta mål, projektplanering och prestationsutvärdering. Kulturen kring hur olika avdelningar eller projekt inom organisationen bemöter och ställer sig till varandra kan ha stor påverkan på projekten. Pinto menar på att en kultur som främjar samarbete och kommunikation mellan projekt tenderar även att få mer framgångsrika projekt. De anställdas engagemang för projektet och dess mål är mycket viktigt. En kultur som främjar engagemang och självuppostring kommer enligt Pinto leda till framgångsrika projekt. Kulturen kring hur man uppskattar aktivitetens varaktighet har också stor påverkan på om projekt blir lyckade eller inte, främst ifall de lyckas hålla tidplanen eller ej. Kulturen kan antingen vara att projektmedlemmar överdriver sin uppskattning för att inte riskera sena leveranser eller så är kulturen att det finns en tillit i gruppen vilket bidrar till mer ärliga uppskattningar. Då försvinner även rädslan i projektgruppen för att inte leverera i tid. Kulturen kring prestationsutvärdering handlar om hur organisationens belöningssystem ser ut. Ifall belöningssystemen är positiva och uppmuntrar till initiativ kommer organisationen enligt Pinto att få stora framgångar i längden. Ifall belöningssystemen stödjer försiktighet kommer projekten även spegla detta.

3.4 Tidplan

Eftersom projekt bygger på ett visst antal arbetsuppgifter och mål under en begränsad tid är tidplanering väsentlig för att projekt ska bli framgångsrika (Pinto, 2019). Med tidplanering ges även en tydlig bild där alla involverade kan se vad som behöver göras och när. Det visar vilka aktiviteter som kan starta direkt och vilka som är beroende av att en tidigare aktivitet är genomförd. Tidplaner är ett användbart verktyg i projekt med hög osäkerhet (Chakraborty, 2022). Med en tidplan kan resurser allokeras för att maximera produktivitet och skapa en jämn arbetsbelastning. Enligt Chakraborty kan tidplaner även underlätta kommunikation genom att skapa en gemensam referenspunkt för projektets framsteg. Chakraborty menar även att tidplanering underlättar beslutsfattande då det enklare går att prioritera aktiviteter och fördela resurser.

Vid tidplanering kan aktiviteter planeras in sekventiellt, parallellt eller via laddering (Pinto, 2019). Sekventiella aktiviteter är aktiviteter som påbörjas efter varandra. Idealt skulle alla aktiviteter planeras parallellt, det vill säga att de sker samtidigt, men då många aktiviteter är beroende av tidigare aktiviteter är detta inte möjligt, det kräver även mycket resurser. I praktiken tidplaneras aktiviteter både sekventiellt och parallellt och ibland via laddering. Vid laddering kan en aktivitet starta innan den föregående är helt

avslutad förutsatt att vissa milstolpar är nådda. Laddering är vanligt i långa och komplexa projekt och bidrar till att öka effektiviteten enligt Pinto.

Vid tidplanering är nätverksdiagram ett etablerat verktyg som visar aktivitetsföljd och vilka aktiviteter som är beroende av varandra (Pinto, 2019). Pinto förklarar att tidsåtgången för aktiviteter kan beräknas utifrån erfarenhet, rådfrågning eller matematisk härledning. En central del av att använda nätverksdiagram är att den kritiska linjen går att identifiera. Den kritiska linjen är den kortaste möjliga tiden i nätverksdiagrammet för att slutföra ett projekt (Harvard Business Review, u.å.). När den kritiska linjen identifierats syns det tydligt vilka aktiviteter som kan förskjutas utan att påverka slutdatumet och vilka aktiviteter som senarelägger slutdatumet om de skulle förskjutas. Resurser kan då prioriteras till de kritiska aktiviteterna och därmed öka sannolikheten att de slutförs i tid. Vid behov kan resurser omfördelas från icke-kritiska aktiviteter för att stötta upp en kritisk aktivitet.

3.5 Tidigare forskning

I följande stycke kommer en tidigare studie inom detaljplaneprocessen att presenteras.

3.5.1 BoStad2021

BoStad2021 var ett samverkansprojekt mellan privata byggaktörer och Göteborgs Stad under åren 2014–2021 där målet var att via nya arbetsmetoder färdigställa 7000 bostäder utöver ordinarie produktion (Svensson, A., et al., 2022). Följeforskning av *BoStad2021* drar slutsatsen att tiden för framtagandet av de berörda detaljplanerna minskade med ungefär 20% jämfört med genomsnittstiden för liknande bostadsprojekt, bygglovsprocessen tog däremot längre tid än avsett. Då flera av projekten drog ut på tiden misslyckades *BoStad2021* i det avseende att det endast färdigställdes 4000 bostäder till årsskiftet 21/22.

Trots att projektet misslyckades drar följeforskarna sex lärdomar;

- *Etablera en processtyrningsmodell från start till inflyttning*; dagens exploateringsprocess bör ersättas av en processtyrningsmodell med digitala verktyg där processen kan följas från start till slut.
- *Inför en samlad kommunal projektorganisation*; förvaltningar som är kritiska för exploateringsprocessen bör ingå i en samlad kommunal projektorganisation.
- *Säkra samsyn mellan kommun, stat och region i strategiska frågor*; en samsyn och koordinering kring utveckling av viktig infrastruktur bör läggas fram i strategiska dokument för både kommun och stat.
- *Färre precisare uppföljbara mål*; tydliga och mätbara mål med god förankring hos politiska beslutsfattare gynnar framdriften.
- *Deadlines och tidplaner i flexibla avtal*; deadlines bör gå utöver detaljplaneprocessen och även innefatta bygglov och byggstarter. Detta blir möjligt via en processtyrningsmodell.
- *Blandstadsidealet har bäst förutsättningar i större utbyggnadsområden*; större sammanhängande utbyggnadsområden med tydliga stråk för handel och verksamheter bör prioriteras.

4. Resultat

I följande avsnitt presenteras den insamlade datan från intervjuerna. Strukturen är ett resultat av den tematiska analys som genomfördes och som presenteras i Bilaga 1.

4.1 Hur kan framtagningen av detaljplaner effektiviseras med projektledning?

Under intervjuerna framkom projektledning som en möjlighet till att effektivisera framtagningen av detaljplaner. Arbete i projektform var något som några respondenter från kommunen nämnde och tillämpade i olika stor utsträckning. Följande avsnitt kommer att undersöka hur projektledning kan bidra till att öka effektiviteten i detaljplaneprocessen som helhet.

4.1.1 Arbete i projektform

De intervjuer som genomfördes i studiens tidiga skeden påvisade att framtagningen av detaljplaner kan paketeras som ett projekt och därigenom kan principer inom projektledning tillämpas. Under intervjuerna fokuserade frågorna på att identifiera framgångsrika projekthanteringsverktyg som har använts både i framtagningen av detaljplaner och inom andra projekt.

4.1.1.1 Kommunikation

Under intervjuerna framkom det att kommunikation är en viktig del av ett projekt och en välfungerande kommunikation skapar ett bättre samarbetsklimat och gör att alla inblandade aktörer hålls uppdaterade. Flera respondenter påpekade att regelbundna möten var ett effektivt sätt att hålla alla uppdaterade under processens gång. En kommun som framgångsrikt använder sig utav regelbundna möten är kommun K5. K5 förklarade att det var utmanande att samordna scheman för alla inblandade parter, därav beslutade de att schemalägga regelbundna avstämningsmöten med samtliga avdelningar inom stadsbyggnadsförvaltningen varje fredag. Vid behov kan även andra relevanta parter delta i dessa möten.

“Det är olika representanter där som är med och tycker till om olika frågor i vår process. Och på det mötet hör man också vad alla ger för input så att man får en helhetsbild kring just det enskilda projektet” K5

Genom att representanter från alla stadsbyggande förvaltningar är med kan de tillsammans diskutera knäckfrågor och hur de ska komma vidare i processen. Alla hålls därmed uppdaterade kring processen och det blir lättare att upptäcka om någon ligger efter och hantera det. Flera intervjuade respondenter har framhållit fördelarna med att alla parter samlas för att arbeta tillsammans. En respondent som var inblandad i BoStad2021-projektet, betonade att denna samlokalisering främjar kommunikationen och effektiviteten i beslutsfattandet.

Alla respondenter höll dock inte med om att möten där samtliga inblandade medverkar var något positivt. Respondent E3 föredrog möten med färre deltagare som var mer tidseffektiva. Då de inblandade vanligtvis endast presenterar sitt ärende en kort stund på mötet blir det mycket tid där de inte gör något, tid som E3 påpekar borde användas till något mer produktivt. E3 påstår att effektiva möten oftast involverar 7–8 personer och varar ungefär en halvtimme. Ifall det skulle uppstå en situation som inte går att lösa under mötet får man boka en till sittning dagen efter eller vid nästa tillfälle.

“I vissa projekt har man projekteringsmöten heldagar eller halvdagar där alla olika specialister är med, det är med en bergkunnig, en trafik-kunnig och en luftkunnig osv. Men för den luftkunnige är det kanske 20 minuter som är relevant när han eller hon ska beskriva sitt ärende. Vi har aldrig stora möten i mina projekt utan koordinerar och kommunicerar i mindre grupper där alla bidrar” E3

Respondent E3 förespråkar utöver dessa möten en kontinuerlig kommunikation, något som respondent P1 och flera andra respondenter har förklarat som viktigt. Det är väsentligt att kommunikationen inte begränsas till enbart inplanerade möten. För att arbetet ska kunna fortskrida utan avbrott är det viktigt

att det finns möjlighet att få svar på frågor, även om det inte finns ett schemalagt möte inom en snar framtid. För att underlätta kommunikationen mellan inplanerade möten beskrev P1 hur det är viktigt med korta kommunikationsvägar och att en effektiv fråga-svarshantering har fungerat väl i respondentens projekt.

“Det som har fungerat bäst för mig är en tydlig fråga-svarshantering där man dokumenterar både frågor och svar kontinuerligt” P1

4.1.1.2 Projektledarens roll

Projektledaren innehar en central roll i samtliga projekt. Inom de kommuner som intervjuades fanns det en projektledare per detaljplan. Ett flertal respondenter lyfte fram projektledarens roll som viktig för att främja en effektiv process. Inom detaljplaneprocessen förklarar respondenterna att projektledaren har en väsentlig roll i att samordna och engagera alla inblandade parter, övervaka framstegen kontinuerligt och följa upp samt driva på projektet. Dessutom har projektledaren ett viktigt arbete i att se till att kommunikationen mellan parterna fungerar väl, vilket tidigare har identifierats som avgörande för detaljplaneprocessens framgång. Respondenterna lyfte fram att projektledarnas förmåga kan variera och betonar vikten av en kvalificerad och erfaren person för att kunna driva framtagningen av en detaljplan framgångsrikt.

4.1.1.3 Projekthanteringsverktyg

Under intervjuerna framkom goda exempel på projekthanteringsverktyg som har använts i detaljplaneprocessen men som ännu inte är brett tillämpat hos vare sig kommunen eller exploatören. Två respondenter som varit delaktiga i framtagandet av en uppmärksam detaljplan beskrev hur metoden *Progress, planning, problems* (PPP) användes framgångsrikt. Metoden användes för att underlätta uppföljning, uppdatering och att förutse problem. Under intervjuer i senare skeden av studien har respondenter berättat att de varken känner till metoden eller använt någon liknande.

En av respondenterna som använt PPP förklarar innebörden med metoden och hur den bör användas. PPP består av en mall i ett gemensamt digitalt dokument där alla inblandade varje vecka fyller i de tre rutorna; progress, planning och problems. Under *progress* redogörs vad som har gjorts under veckan och hur det har gått i förhållande till tidplan. Under *planning* tas kommande veckas arbete upp och vilka utgångspunkter eller behov de har för arbetet. Under *problems* nämns problem de har haft eller riskerar att få framöver. Metoden syftar till att underlätta för alla inblandade att få insikt i den aktuella situationen, kommande aktiviteter och potentiella problem som kan uppstå. PPP användes framgångsrikt i det uppmärksamade detaljplaneprojektet men är inte brett tillämpad vid framtagning av detaljplaner. En av respondenterna som arbetat med metoden tyckte att den fungerade väl i det projektet.

“Jättebra! I det projektet var det [PPP] fantastiskt och jag tror säkert att det finns andra liknande projekt där man skulle kunna jobba med det på samma sätt” K2

Ett ytterligare verktyg som en respondent lyfte fram under en intervju var screening. Respondenten förklarade att screening innebär att samla konsulter och förvaltningar för att genomföra en erfarenhetsbedömning där de diskuterar viktiga aspekter att beakta, vilket underlag som ska tas fram och noterar centrala frågor inför projektet. Respondenten betonade vikten av att alla involverade parter deltar under screeningen för att säkerställa en gemensam förståelse för projektet och för varandras perspektiv. En ytterligare screening kan med fördel genomföras när utredningsresultaten har tagits fram, där alla parter presenterar och analyserar sina resultat tillsammans. Genom att alla gemensamt analyserar och diskuterar minskar risken för att individuella intressen prioriteras över projektets.

“Det brukar vara bra att alla får presentera sina resultat i större grupp och att man analyserar dem tillsammans. Annars blir det ofta de här stuprören där varje konsult eller förvaltning sitter och bevakar sina egenintressen och inte förstår helheten” E4

Respondent P1 använde ett verktyg likt screeningen men som respondenten benämner som workshop. Även då samlas de inblandade i projektet och jobbar på liknande sätt som i screeningen. Under workshopen läggs en form av handlingsplan fram och tidsramar för projektet uppmärksammas. De inputs som ges under workshopen ligger till grund för tidplanen.

“Jag brukar försöka ha en workshop ihop med konsulterna där vi ritar upp tidsaxel och sätter aktiviteter med postitlappar. Då säger jag att vi börjar här, och vi ska vara färdiga här. Vi har de här ledtiderna att förhålla oss till. Hur ska vi göra för att bli färdiga i tid?” P1

4.1.2 Mandat inom projekt

En viktig del i att projektleda är förmågan att göra avvägningar och fatta beslut för att driva processen framåt. Under intervjuer i studiens tidiga stadier framkom det att flera exploatörer upplevde att kommunens planhandläggare inte alltid har det mandat inom projektet som krävs. Utifrån denna vetskap riktades frågor mot exploatörer till att besvara hur de upplevde mandatet hos kommunens planhandläggare. Frågorna till kommunen riktades istället åt att bemöta exploatörens tankar.

4.1.2.1 Planhandläggarmandat

Planhandläggarna på kommunen är de som driver projekten med att ta fram en detaljplan. Exploatören uttryckte att beslutsmandatet kan variera bland planhandläggarna och att det märks under processens gång ifall de har mandat att ta beslut för att gå vidare eller inte. Exploatören upplever en frustration kring att planhandläggarna inte kan ta ett beslut direkt i alla frågor utan måste överväga med en chef eller projektgruppen. Exploatör E2 upplever att planhandläggarna ibland är rädda för att ta ett beslut och måste då kalla in en chef för att kunna gå vidare vilket gör att processen fram till ett beslut tar längre tid.

“Jag tror på ett större mandat hos de enskilda medarbetarna... Men ofta känns det som att många är väldigt rädda för att fatta beslut och så får de kalla in en chef som ska säga vad som är rätt och vad som är fel” E2

Ifall mandat saknas riskerar processen att stanna upp eller bli utdragen. Respondent E7 påpekar att viktiga egenskaper hos den som driver ett projekt är förmågan att samla in data, göra avvägningar när det behövs, och slutligen fatta ett beslut så projektet inte står still.

4.1.2.2 Utmaningar med beslutsfattande

Under intervjuerna med kommunen har exploatörernas frustration kring bristen på planhandläggarnas mandat och beslutsfattande framförts. Respondenterna har då berättat om de utmaningar som finns kring att fatta beslut i en komplex process. En anledning var att beslut kan påverka andra projekt och att planhandläggarna behöver stämma av det innan de kan ge ett svar. De poängterar att de har förståelse för att det kan upplevas som en frustration men belyser att det är för att säkerställa kvaliteten. Det kan även vara att planhandläggaren faktiskt inte vet svaret och måste kolla upp det innan ett beslut kan tas.

“Kan man inte svara på rak arm finns det kanske en anledning till det, man vill ge ett korrekt svar och det kanske kräver att man får kolla upp lite saker” K6

Under intervjun med P1, som jobbar i ett skede där det är av största vikt att tidplanen följs och där det ofta inte finns tid till att vänta på besked, har frågor kring beslutsfattande ställts. Respondenten beskrev då hur beslutsfattarna ofta sitter med på möten för att beslut ska kunna tas direkt och därmed inte riskera att fördröja processen mer än nödvändigt.

4.2 Hur kan detaljplaneprocessen effektiviseras med förbättrade tidplaner?

Vid framtagning av detaljplaner upprättar kommunen en tidplan men det har under intervjuerna framkommit hur tidplanerna sällan efterföljs.

4.2.1 Tidplanering

För att detaljplaneprocessen ska bli effektiv krävs en bra och tydlig tidplan som alla inblandade kan följa. Frågorna under intervjuerna har inriktats mot hur tidplaner tas fram och vilka rutiner som finns vid avvikelser från tidplanen.

4.2.1.1 Att ta fram en tidplan

Utifrån intervjuerna framkom det att det är kommunen som tar fram tidplanen för framtagandet av en detaljplan. Tidplanerna tas fram med ett digitalt verktyg och justeras sedan utifrån tidigare erfarenhet för att göra dem så realistiska som möjligt. När tidplanen är framtagen får exploatören ta del av den och förhålla sig till den. Respondenter från både kommun och exploatör har dock uttryckt att exploatören endast får se en grov variant av tidplanen och får sällan se hela versionen. Exploatören är inte involverad vid framtagandet av tidplanen och deras möjlighet att påverka den är mycket begränsad. Respondent E3 uttryckte även en osäkerhet kring om det finns en tidplan eller inte trots att respondenten har jobbat med framtagningen av flera detaljplaner under sitt arbetsliv.

"Ja, den ligger mer hos kommunen [tidplanen]. Vi gör inte det överhuvudtaget egentligen. Vi kan bara förhålla oss till deras tidplan... det går inte att styra tidplanen från vårt håll" E5

Respondent P1 förklarar att det är fördelaktigt om alla aktörer är med i framtagandet av tidplanen. Något respondenten brukar göra under en workshop i tidigt skede. P1 menar på att när tidplanen tas fram gemensamt minskar det möjligheten att senare påstå att det har varit för kort om tid för att slutföra uppgiften.

"Har alla varit med och deltagit [med att ta fram tidplanen] är det svårare att säga, jag hann inte"

P1

4.2.1.2 Utmaningar med att ta fram en tidplan

Det har under intervjuer med kommunen framkommit att det är en utmaning att ta fram tidplanen för ett detaljplaneprojekt. Det uppstår ofta situationer som man inte räknat med i tidplanen vilket gör att den förskjuts och eftersom det är många inblandade aktörer och intressenter är det svårt att inneha kontroll över projektet. Respondent K2 förklarar att tidplanen som tas fram ofta utgår från att det inte skulle uppstå något oförutsägbart. Platsens påverkan är också en stor del i varför tidplaner förskjuts då det kan visa sig att exempelvis marken är i sämre skick än väntat eller att det finns skyddade arter som måste värnas om på platsen.

Det är många inblandade parter vid framtagningen av en detaljplan. För att nämna några är det olika kommunala förvaltningar, utredare, konsulter, exploatörer, myndigheter men även grannar, boende och andra intressenter. E4 uttryckte hur det är en utmaning att samordna alla aktörer och tillsammans ta fram en tidplan. Tidplanen ska inte bara passa internt inom projektet utan ska även synka med de övriga projekten som alla aktörer arbetar med samtidigt. Utmaningarna gör att kommunen ofta uppskattar tidplanerna baserat på erfarenhet från tidigare projekt.

4.2.1.3 Revidering av tidplan

Att tidplaner ofta revideras är något som flera av de intervjuade har vittnat om. Ofta revideras tidplanerna flera gånger och det är sällan att den tidplan som först presenterades följs.

"I projekt med staden har vi fått 10–15 reviderade tidplaner under processens gång. Tidplanen som läggs fram på måndag i januari är inaktuell i februari och så kommer en ny i mars och ytterligare en i april" E7

"Men i slutändan får ju tidsfördröjningar effekten att företag och de som ska bo, de flyttar in senare. man tänker inte hela kedjan ut" E6

Det finns flera anledningar till varför en tidplan revideras eller förskjuts, ibland går det att påverka och ibland är det sådant som sker utanför projektets kontroll. Ibland har kommunen tagit fram en för snäv tidplan som endast går att uppnå ifall inga problem skulle uppstå. Utredningar har också en påverkan på tidplanen då de ibland inte färdigställs enligt tidplan eller att något nytt upptäcks som behöver utredas. En annan faktor som påverkar är kommunens interna granskningstider. Respondent E1 förklarar att granskningstiderna inte tas höjd för i tidplanerna och gör att de måste förskjutas. Detta kan leda till att kommunen inte är klara med sitt arbete innan andra aktiviteter ska påbörjas. Det kan till exempel handla om byggnadsnämndens och kommunfullmäktiges sammanträden eller inför samråd samt granskning. Om inte arbetet är färdigställt inför ett sådant sammanträde tvingas tidplanen att förskjutas till nästa tillfälle aktiviteten inträffar.

“Vi måste ju förhålla oss till byggnadsnämndens och kommunfullmäktiges sammanträden... Och de träffas en gång i månaden” K6

4.2.1.4 Åtgärder om tidplanen förskjuts

Under intervjuerna tillfrågades respondenterna från kommunen ifall det fanns rutiner eller åtgärder som kunde användas vid händelse av att en tidplan reviderades eller förskjuts. Det framgick att system finns som används när en detaljplan hamnar efter tidplanen för att upplysa kommunen. Respondent K2 förklarade att ifall en tidplan inom deras kommun drar över mer än tre månader signaleras detta i form av en avvikelserapport. Här beskrivs varför tidplanen förändras och vad konsekvenserna blir. En annan respondent förklarade att det finns automatiska system inom kommunens projektverktyg som signalerade ifall en tidplan hamnade för långt efter tidplanen. Vidare framgick det inte om det finns rutiner för att komma ikapp tidplanen hos kommunen, ifall det inte var prioriterade projekt där resurser kan tillsättas. Respondent K2 uttryckte att ifall tidplanen förskjuts går det sällan att jobba ikapp tidplanen igen utan den nya tidplanen som sätts blir den som följs.

“Då blir det att tidplanen förskjuts men då får man försöka jobba efter den nya tidplanen istället” K2

Den privata sidan uppvisade en större förståelse för hur man ska arbeta vid tidsförluster och hade flera exempel på hur man bör arbeta ifall en tidplan förskjuts. En erfaren projekteringsledare nämnde den röda linjen, även benämnd som den kritiska linjen, som en viktig del i att veta vilka aktiviteter som är viktigast att fokusera på för att inte hamna efter tidplanen. En annan exploitör berörde uppföljning inom tidplanen liknande det man gör inom byggprojekt och hur man borde arbeta mer aktivt med tidplanen. Dessutom lyfte exploitören vikten av att titta på hur andra branscher jobbar med tidplaner där den är ett av de viktigaste verktygen. Vidare efterfrågade exploitören även en tydligare och mer konkret tidplan med nyckelpunkter och leveransdatum för att underlätta och effektivisera projektets process.

“Jag skulle inte säga att det finns tydliga rutiner hos kommunen. Men som sagt, det är ju önskvärt att jobba mot en konkret tidplan. Inte bara ha väldigt grov tidplan utan ha nyckelpunkter eller leveranspunkter som man stämmer av mot” E4

4.2.1.5 Valfungerande tidplan

För att skapa en valfungerande tidplan ansåg flera respondenter att det var viktigt med tydlighet kring leveransdatum. Det var också viktigt att tidplanen tas fram gemensamt mellan alla inblandade. Då var det enklare att veta när utredningar förväntades vara klara och även se till att utredande konsulter som är beroende av varandra kunde kommunicera på ett tydligt sätt. En ytterligare fördel med att tillsammans ta fram tidplanen är att det blir en mer rimlig tidplan då de inblandade själva avgör tidsåtgången för sina aktiviteter. E4 betonade vikten av en sammanhållen tidplan och klara leveransdatum för att säkerställa medvetenhet och engagemang från alla projektets deltagare. Samtidigt har det också påpekats av en exploitör att det är av stor betydelse att tydligt definiera vem som har det övergripande ansvaret för förvaltningen av tidplanen, trots att kommunen vanligtvis har huvudansvaret för dess sammanställning.

“En gemensam tidplan och agenda med de som är med i projektet och projektgruppen och tydliga leveransdatum så att alla i processen är medvetna om när man förväntas leverera.” E4

4.2.1.6 Deadlines

Både exploitör och kommun uttryckte under intervjuerna att tydligare deadlines inom detaljplaneprocessen hade varit gynnsamt. Utan tydliga deadlines kommer aktiviteter lättare förskjutas vilket i sin tur leder till förskjutningar av andra moment. Förskjuts moment till tidpunkter då det egentligen var tidplanerat att jobba med en annan plan riskerar även den planläggningen att förskjutas. Således kan förskjutning av en aktivitet inte bara påverka andra aktiviteter i den planen utan även påverka helt andra detaljplaner inom kommunen. Deadlines ställer även krav på projektledaren att driva på och samordna så att alla levererar i tid. Exploatör E7 hade en tydlig syn på hur man bör förhålla sig till deadlines.

“Alla måste följa tidplanen och om rapporten du ska göra inte blir klar på fredag måste du bara gasa. Det är inte okej att säga, jag levererar inte i tid, utan det finns bara ett svar, jag levererar what so ever” E7

För att upprätthålla deadlines nämnde en respondent hur den använde en 50 respektive 80 procent avstämning. De har en 80 procent avstämning då alla slutsatser av utredningarna ska vara klara och de sista 20 procenten av tiden ska gå till att färdigställa handlingarna. Det är ytterst viktigt att förhålla sig till dessa deadlines för att inte förskjuta andra aktiviteter som påverkar resten av planläggningen och potentiellt även andra detaljplaner. För att säkerställa att deadline följs görs en mindre avstämning vid 50 procent av tiden och därefter kan nödvändiga åtgärder vidtas om det framkommer att det blir svårt att nå deadline.

4.2.2 Utredningar

Det finns flera utmaningar med att ta fram en utredning men även med att tidplanera för dessa. Frågorna inriktades mot hur utredningar tidplaneras samt exploitören och kommunens olika roller i utredningar.

4.2.2.1 Tidplanering för utredningar

När kommunen sätter ihop tidplanen är utredningar som ska göras en central del. Utredningar är tids- och kostnadskrävande vilket gör att det är viktigt att tidplanera de på ett bra sätt. För att följa den övergripande tidplanen har både kommun och exploitör uttryckt att det hade varit bra att vara hårdare mot utredarna med tydliga deadlines.

“Att de hinner leverera i tid [utredande konsulter] och där tror jag absolut att man skulle kunna vara hårdare i sådana bitar.” K5

För att effektivt tidplanera utredningar har det under intervjuerna framkommit flera åtgärder som går att tillämpa. Det nämndes att tidplanering med parallella processer och ladderering kan vara gynnsamt. Att driva utredningar parallellt visade sig vara vanligt hos kommunen och något som uppskattades av de flesta planhandläggarna. Tidplanera enligt ladderering var dock ovanligare. En exploitör förklarade att utredare ofta har färdiga resultat som de inte delar med sig av förrän handlingarna är färdigställda. Här uttryckte exploitören en önskan om att utredare ska lämna över resultatet när det är framtaget, även om inte handlingarna är färdigställda, för att nästa utredare ska kunna påbörja sitt arbete. Fördelen med detta är att det minskar risken för att resultaten blir inaktuella till följd av förändringar. En nära kontakt med utredarna under hela utredningsprocessen gör det enklare att meddela eventuella förändringar i planen som påverkar utredningen.

“Nackdelen med “klassisk” beställning av ett uppdrag från en teknisk konsult är när man under de sex veckorna som utredandet pågår har kommit på att, vi vill flytta det här huset eller vi vill ändra verksamheten här inne, så när svaret från till exempel bullerkonsulten kommer tillbaka är det ett svar på en fråga som inte längre finns” E3

En annan åtgärd som kommun K3 tillämpar är att genomföra utredningar i två steg. Första steget är en grundläggande kartläggning för att sedan kunna spetsa till utredningen efter behov. På så sätt går utredningarna inte djupare än nödvändigt och undviker i större utsträckning onödigt arbete.

“Att man först gör en grundläggande kartläggning för att sen kunna spetsa till utredningen i rätt riktning för att inte gå för långt i utredningen och då utreda fel saker” K4

4.2.2.2 Exploatörens roll

Under intervjuer framkom det att exploatör och kommun har olika roller och ansvar i utredningar. Exploatörens roll handlar främst om att bistå kommunen vid behov och ansvaret skiljer sig från projekt till projekt beroende på vilken grad exploatören är involverad. Utredningar som exploatören vanligtvis tillåts upphandla är tekniska utredningar som till exempel bullerutredning och geoteknik.

“Man kan säga att där det finns tydliga riktvärden brukar exploatören kunna handla upp själva. För det är en tydlig gräns vad som gäller.” K1

Kommunen vill att exploatören ska upphandla fler utredningar för att deras processer tar längre tid, men de verkar inte vara villiga att släppa utredningar som är av bedömningskaraktär. Det finns även en rädsla hos kommunen att utredningarna ska bli vinklade ifall exploatören får upphandla utredarna och eftersom kommunen har stort ansvar för samhället vill de inte ta den risken. Även exploatören har uttryckt att de inte alltid litat på kommunen när det kommer till utredningar och menar på att även de kan vinkla utredningar till sin fördel.

Uppfattningen var att exploatören har en vilja att vara mer involverad för att kunna påverka sin egen affär i högre grad och önskar att kommunen tog del av deras kompetens mer. Exploatören är också villig att betala för att få processen att hålla sig till den satta tidplanen och inte behöva förskjuta processen vilket blir kostsamt för dem i slutändan.

“Jag önskar att kommunen vågar ta in vår kompetens lite mer och bjuda in till dialog” E2

Både exploatör och kommun uttrycker även att en större tydlighet krävs av kommunen för att uttrycka vilka underlag som är nödvändiga och som exploatören kan bidra med. En annan fördel med att exploatören gör fler utredningar är att de då kan utföra utredningar mer djupgående som de senare kan använda i genomförandeskedet. Då behöver inte utredningar genomföras flera gånger för samma ändamål, vilket sparar tid och pengar.

“Andra områden som också skulle kunna effektivisera processen är att staden är väldigt tydliga gentemot exploatören att det är det här som vi behöver ha i ett underlag, att det blir en tydlighet” K5

4.2.2.3 Kommunens roll

Kommunen vill sköta utredningar där det krävs mer avvägning eftersom de anser att de utredningarna är viktigare för samhället i stort och vill då inte att en exploatör, som i större utsträckning är intresserad av ekonomisk vinning, sköter dessa. Kommunen har även ett ansvar att granska alla utredningar som utförs, även de som exploatören upphandlar. I de utredningar som exploatören upphandlar måste även kommunen först godkänna den upphandlade entreprenören innan de får utföra utredningen.

“Det finns ingenting som säger att det måste vara vi i kommunen som tar fram utredningen men vi vill vara väldigt involverade i framtagandet och ha synpunkter på underlaget” K4

4.2.3 Resurser

Framtagningen av detaljplaner är resurskrävande och resurser är kopplade till tidplanen. Under intervjuerna inriktades frågor mot hur resurser påverkar framtagningen av detaljplaner och hur resurser allokeras internt samt hur konsulter används.

4.2.3.1 Resursbrist

Framtagningen av detaljplaner är resurskrävande vad gäller antal personer, som är den resurs detta stycke avser. Brist på tillräckliga resurser, eller förlust av dessa under processens gång, påverkar framtagandet av detaljplaner negativt och kan leda till förseningar i tidplanen. Resursbristen gör även att detaljplaner kan tvingas vänta flera år från det att planbesked ges till planstart.

Det har under intervjuer framkommit att planläggningen inte endast tar lång tid att starta på grund av resursbrist utan att resursbrist även är en vanlig anledning till varför tidplaner förskjuts. Att anställda blir sjuka eller föräldralediga kan göra att framtagningen av vissa planer helt stannar upp. Om en resurs försvinner kan detta i många fall kompenseras genom att antingen anlita en konsult eller att en annan medarbetare täcker upp den som är borta. Viljan att ersätta en resurs som försvunnit för att inte påverka processen negativt verkar dock skilja sig mellan exploatör och kommun.

“Där [exploatören] jobbar man mer medvetet med att hitta ersättare och jobbar med resurs tillförsel mer effektivt medan hos kommunerna är min upplevelse att man inte har samma förståelse för att byta av personal eller föräldraledighet kan bromsa upp processerna.” E4

För att minska sårbarheten vid resursbortfall har kommun K3 introducerat biträdande planarkitekter. Något som gör att projektet kan fortsätta enligt tidplan även om den huvudansvariga planarkitekten skulle bortfalla under processens gång.

“Att vi jobbar med biträdande planarkitekt, det är också något som gör projektet lite mindre sårbart. Att vi har dubbla uppsättningar kan man säga av planarkitekt. En som är huvudansvarig och en som biträder och hjälper till när det behövs. Men också som har god insyn och förståelse för projektet.”

K4

4.2.3.2 Resursallokering

Det är viktigt att kommunen tidplanerar med de interna resurserna för att inte två tidskrävande aktiviteter ska sammanfalla samtidigt då det skapar en hög arbetsbelastning. En exploatör uttryckte att kommunen borde jobba mer med resursallokering. Exploatören påpekade att om kommunen misslyckas med att allokera resurser korrekt, kan det leda till att en arbetsuppgift som normalt skulle ta två veckor att slutföra istället drar ut på tiden och tar tre månader. Detta inträffar när uppgiften sammanfaller med andra resurskrävande arbetsmoment, vilket gör att båda tar längre tid. Exploatören tror att processen hade kunnat bli effektivare ifall resurser allokerades bättre.

“Det kanske tar en till två veckors effektivt arbete att göra det. Men på toppen tar det tre eller fyra månader att sammanställa, där hade man kunnat kapa tid om det gick att allokera resurser” E7

4.2.3.3 Konsulter

För att hantera bristen på eller avsaknaden av resurser kan kommuner välja att anlita konsulter. Konsulter kan anlitas för att utveckla hela eller delar av en plan, vilket sker i varierande grad mellan olika kommuner. Respondent K4 exemplifierar detta genom att nämna att de har ett ramavtal med plankonsulter som ger dem möjlighet att anlita konsulter för att antingen leda hela planprocessen eller utföra specifika delar. På liknande sätt framgår det att kommun K3 har ett ramavtal som möjliggör snabb upphandling av plankonsulter vid behov. Även om det är vanligt att kommuner har ramavtal med konsultföretag, varierar användningen av dessa. Detta har väckt frågetecken från exploatören, eftersom de står för kostnaden för framtagandet av en detaljplan och anser därför att kommunen bör kunna tillhandahålla de nödvändiga resurserna utan problem.

“Det är viktigt, tycker jag, att exploatörerna står för de kostnader som staden drar på sig för planprocessen. För om vi betalar varje arbetad timme borde det inte vara några problem att manna upp med de resurser som krävs” E7

Under några av intervjuerna har frågan ställts varför konsulter inte används i större utsträckning. Det har då framkommit att det finns flera svårigheter med att tillsätta konsulter. Görs detta sent i processen eller att konsultens arbete bara avser en liten del kan det ibland bli mer tidskrävande än om arbetet hade gjorts internt hos kommunen.

“De ska ge oss en offert och vi ska säga ja och vi ska kommunicera med dem. Vi ska lägga ganska mycket tid på att ge dem information om ärendet för att de ska kunna genomföra uppgiften. I vissa fall kan det ju vara att man nästan på den tiden har gjort uppgiften själv“ K5

4.3 Hur skiljer sig kulturen mellan kommun och exploatör?

Under intervjuerna uppfattades en tydlig skillnad i kultur mellan kommunen och exploatören. Flera respondenter vittnade om att detta kunde vara ett problem vid framtagningen av en detaljplan.

4.3.1 Kultur och olika uppfattning kring detaljplaneprocessen

Under intervjuerna upptäcktes en diskrepans i hur kommunen och exploatören såg på detaljplaneprocessen och hur man förhåller sig till tidplaner. Respondenterna fick svara på hur kulturen kring tidplaner såg ut inom deras organisation och hade även möjlighet att utveckla sina tankar om kulturen kring detaljplaner.

4.3.1.1 Kultur hos exploatör

Kulturen hos exploatören är generellt sett att de vill framåt snabbare inom detaljplaneprocessen än vad kommunen vill. Exploatören är också väldigt angelägen om att hålla den tidplan som är presenterad av kommunen och vill inte förskjuta eller revidera den. Intervjuer visar på att kulturen på den privata sidan är att tidplaner är högt prioriterade och ska behandlas som ett styrdokument. Ifall ett projekt hamnar efter tidplanen finns det tydliga rutiner för hur man ska arbeta för att komma ikapp eller kompensera för en tidsförlust. Det finns även en kultur hos exploatören där det är tillåtet att pressa varandra för att hålla tidplanen och där detta inte ses som något märkvärdigt.

“Exploatören har generellt sett mer bråttom än kommunerna har. Det är ofta en diskrepans mellan exploatörens önskemål om en snabb tidplan och kommunerna som också har större behov av förankringsprocesser mellan olika aktörer inom olika förvaltningar ... Men som sagt, min upplevelse är att konsultsidan och privata sidan har en större respekt för tidplaner än vad man har på kommunen” E4

Det finns en tydligt gemensam bild om hur exploatören ser på kommunen. Ofta tyckte exploatören att kommunen var trög i sina processer och att det var väldigt svårt att påverka sin egen process. Det gick inte att pressa kommunen på samma sätt som det går att sätta press på en entreprenör och exploatören hade en känsla av att kommunen var bekväm.

“Min känsla är att det är ganska bekvämt för kommunen att ha insatta var tredje veckors möten eller månadsmöten där projektet kan “lunka på”. En stor skillnad mot veckovis avstämning” E3

4.3.1.2 Kultur hos kommunen

Kommunen har ett stort ansvar för samhället när de planlägger och intervjuerna påvisar att det därför finns en kultur av att saker måste få ta tid. Kommunen vill inte göra några förhastade bedömningar då de planerar för framtiden. Det uppstod en känsla av att kommunen ville skydda allmänheten och dess intressen från exploatören och dess vinning. Exploatören har även uttryckt att de ibland känner att det finns en uppfattning hos kommunen att de representerar något negativt, medan kommunen ser sig själva som de som står för något positivt. Det är viktigt för kommunen att känna att de har kontroll över planläggningen och vill gärna ta hjälp av exploatören men vill ändå inte släppa kontrollen helt eftersom att de har planmonopolet.

“Den “onda sidan” som man brukar bli kallad hos kommun” E4

Kulturen kring tidplaner inom kommunen kan skilja sig från projekt till projekt och från person till person men överlag under intervjuerna har det framgått att tidplaner inte har samma respekt som på den privata sidan. Vissa planhandläggare har uttryckt att de gillar att hålla tidplaner och tycker att det är viktigt men att tidplanen inte kan ses som ett styrdokument utan mer som en bedömning över hur lång tid planläggningen kommer att ta. Kommunen har också en kultur av att det inte spelar stor roll ifall tidplanen förskjuts utan det är viktigare att saker görs med kvalitet.

“Att hävda att någonting är väldigt bråttom under sådana processer kan vara ganska svårt. För om vi kommer upp denna månad eller nästa månad kanske egentligen inte spelar så stor roll på det stora hela, fast det kan det såklart göra” K5

4.3.1.3 Olika uppfattning mellan kommun och exploatör

Under intervjuerna observerades en tydlig skillnad mellan respondenterna då vissa anser att planhandläggningens ledtider är ett problem och vill bidra till en förbättring medan andra inte ser samma problem. Vissa respondenter kände också att det fanns möjligheter till förbättring medan andra inte såg samma möjligheter. Denna diskrepans visade sig under alla intervjuer då respondenterna ofta svarade olika på samma frågor och hade olika infallsvinklar, det skilde sig ifall respondenten representerade kommunen eller exploatören.

En tydlig skillnad i uppfattning som noterades var hur kommunen och exploatören kunde se olika på begrepp och hur de förhöll sig till dessa. Exploatör E7 berättade att de och kommunen har olika uppfattningar kring begreppet investering. E7 förklarar att de ser en investering som en möjlighet att få avkastning på pengarna medan kommunen endast ser en kostnad. Exploatören är angelägen om att hålla tidplanen eftersom de har gjort en investering som de vill få avkastning på och då är tidsaspekten inräknad. Kommunen som istället ser en kostnad behöver inte förhålla sig till tidplanen på samma sätt då de inte får avkastning på sina pengar. Exploatören menar dock på att kommunen bör se deras kostnad som en investering eftersom de får avkastning i form av skattepengar.

5. Diskussion

I detta avsnitt kommer resultatet från intervjuerna att diskuteras och anknyta till den teoretiska bakgrunden.

5.1 Projektledning

Under intervjuerna framkom det att en projektledare per detaljplan utses och de inblandade parterna rapporterar till projektledaren som i sin tur rapporterar till en projektchef. Detta gör att organisationsstrukturen vid framtagningen av en detaljplan är lik den Pinto beskriver som en projektorganisation. Vilket innebär att detaljplaneprocessen borde kunna ta tillvara på de fördelar som denna organisationstyp innebär. De fördelar som Pinto (2019) presenterar är att projektledaren får en tydlig roll och har mandat att ta beslut, projektledarens expertis främjas, kommunikationen är effektiv vilket i kombination med projektledarens tydliga roll gör att det går fort att komma till beslut och strukturen möjliggör för flexibilitet och anpassning. Intervjuerna har, trots kommunens förståelse för projekt, inte återspeglat dessa fördelar i alla situationer. Kommande avsnitt diskuterar anledningarna till att dessa uteblir i framtagningen av många detaljplaner.

En av fördelarna med en projektorganisation enligt Pinto (2019) är effektiv kommunikation. Under intervjuerna var det flera respondenter som påpekade att kommunikation var viktigt. Vad respondenterna ansåg som effektiv kommunikation skilde sig dock åt. Respondent K5 föredrog veckovisa möten där representanter från alla stadsbyggande förvaltningar, och vid behov andra parter, närvarade. Respondent E3 föredrog istället mindre möten med få deltagare för att inte förlora tid. Då varje deltagare berättar om sitt ärende endast en kort stund blir det mycket tid under mötet som inte är relevant för den deltagaren. E3 ansåg därför att mindre möten med få deltagare var att föredra. I studien *Meeting Effectiveness and Inclusiveness: Large-scale Measurement, Identification of Key Features, and Prediction in Real-world Remote Meetings* av Hosseinkashi et al. (2024) visade det sig att mötesstorlek var starkt korrelerad till inkluderande och effektiva möten. Studien påstår att möten med åtta eller färre deltagare har en 30 respektive 50 procent högre chans att betygsättas som inkluderande och effektivt, det höjer även deltagandet. Vidare påstår Hosseinkashi et al. att möten med fler än åtta deltagare är ineffektiva då det finns risk att alla inte får chans att delta eller till och med inte är nödvändiga deltagare på mötet. Denna studie stödjer E3 påstående om att mindre möten med få deltagare är effektivare inom detaljplaneprocessen.

Ett ytterligare möte som involverar fler deltagare har kommit på tal under intervjuerna. Detta möte var en screening som respondent E4 använde sig av i projekt. E4 förklarar att det kan underlätta för projektledaren att i tidigt skede samla alla projektmedlemmar under en screening och göra upp mål, ta upp frågor och diskutera vad som är viktigt att tänka på samt vilket underlag som ska tas fram. Att genomföra en välstrukturerad screening kan göra att eventuella problem undviks senare i projektet. Genom att samla alla projektmedlemmar öppnas möjlighet till erfarenhetsutbyte och problemlösning tillsammans. Medlemmarna får dela med sig av sin kompetens och kan på så sätt lägga upp en plan för projektet. Exploatör E2 uttryckte under intervjuerna att exploatörer önskar att kommunen ska ta del av deras kompetens i större utsträckning, något som möjliggörs i en screening. Screening kan även främja kommunikationen då det uppstår tidiga relationer mellan projektmedlemmarna. E4 berättade även att en screening kan göras igen i ett senare skede när resultat från utredningar börjar färdigställas för att återigen lyfta viktiga frågor och lösa problem tillsammans.

Att göra en screening är ett sätt att skapa ett stabilt underlag för projektet framöver. Det finns dock problem med att dessa möten kommer att involvera många deltagare vilket Hosseinkashi et al. förklarade riskerar att leda till ineffektiva och icke-inkluderande möten. För att motverka detta är det av största vikt att projektledaren låter deltagarna engageras och diskutera för att hitta lösningar då det är väsentligt för att skapa effektiva möten (Elvnäs, 2017). Vidare förklaras vikten av att förbereda möten, likt screening, för att skapa en tydlig struktur och agenda för mötet. På detta sätt blir det enklare att genomföra en screening, med många deltagare, på ett effektivt sätt.

Bestämda möten betyder dock inte att kommunikationen enbart ska ske vid de sammankomsterna, den måste fungera även mellan möten. Då är korta kommunikationsvägar viktigt vilket respondent P1 lyfte fram via användningen av en effektiv fråga-svarshantering. Ett sådant verktyg bör med fördel användas i projekt för att öka kommunikationen vilket är en väsentlig del inom projekt (Pinto, 2019). Detta kräver inget komplicerat system och kan användas inom alla olika typer av projekt och kan hanteras av projektledare på olika kompetens- och erfarenhetsnivåer.

Verktyget *Progress, planning and problems*, PPP, nämndes också som ett effektivt sätt att skapa kommunikation mellan möten. De respondenter som hade varit i kontakt med verktyget förklarade att det var mycket användbart i detaljplaneprojekt, framförallt i projekt med en relativt kort tidshorisont och flera parallella aktiviteter. Genom att veckovis eller månadsvis uppdatera sin status i projektet via PPP får projektledaren en övergripande blick över projektet och kan därigenom inneha större kontroll. Det blir även tydligt kopplat till tidplanen ifall någon aktivitet ligger efter tidplanen eller riskerar att hamna efter. Det är även enklare att tidigt fånga upp de som inte hänger med från projektets början.

Enligt Pinto (2019) är en av fördelarna med en projektorganisation att projektledaren får en tydlig roll och mandat att ta beslut samt främjar dess expertis. Han beskriver vidare hur projektledarens ledarskap är en av de viktigaste aspekterna till lyckade projekt. Intervjuerna stärkte detta argument då flera respondenter lyfte fram projektledaren, i form av planhandläggaren, som en avgörande roll i ett detaljplaneprojekt. Exploatören upplevde dock en frustration då de ansåg att detaljplaneprocessen ibland led av brist på mandat och förmåga att ta beslut för att projektet ska fortskrida. Några exploatörer ansåg även att planhandläggare beaktar allas intresse i för stor utsträckning istället för att göra avvägningar och fatta ett beslut som tar projektet vidare. Det har påvisats en korrelation mellan beslutsfattande och framgång för ett projekt, som visar på att beslutsfattande är avgörande för ett framgångsrikt projekt (Pacheco, 2023). Några exploatörer har vittnat om hur beslutsfattande hos planhandläggarna uteblivit eller tagit onödigt lång tid vilket har resulterat i att detaljplanearbetet avstannat eller hamnat efter tidplanen.

5.2 Tidplan

Resurs- och tidplanering är en av de centrala uppgifterna för en projektledare och är avgörande för ett projekts framgång (Chakraborty, 2022). Under intervjuer med exploatörer framkom det hur de inte alltid upplevde att kommunen lade vikt vid tidplaneringen för framtagningen av detaljplaner. Resultatet visar på att exploatörerna har större respekt för tidplaner och anser i högre utsträckning att de är viktiga att följa.

I resultatet uttryckte kommunerna utmaningar med att ta fram en tidplan då detaljplaner är förknippade med hög osäkerhet. Enligt Pinto (2019) är hög osäkerhet en del av ett projekts karaktär och användning av tidplaner är därför ännu viktigare. Det är lika hög osäkerhet vid framtagningen av läkemedel, mjukvaruutveckling och annan typ av forskning där tidplaner trots osäkerheten tillämpas och är ett viktigt verktyg för framgång. Utifrån detta är det svårt att hävda att det inte går att ta fram en bra tidplan för planprocessen på grund av hög osäkerhet. Chakraborty (2022) framhäver att en noggrann riskanalys kan förutse framtida problem och att en proaktiv plan därefter kan tas fram som beaktar dessa risker. Om en riskanalys påvisar att det finns en överhängande risk för uppkomst av hinder bör alltså detta beaktas i tidplanen enligt Chakraborty.

En ytterligare utmaning som nämndes för tidplaner är att detaljplaneprocessen involverar många parter och att det finns en utmaning med att synka alla inblandade. När det är många inblandade är tidplanen avgörande för att alla ska veta vart i processen de befinner sig och när de förväntas leverera det underlag som ska tas fram. Med många inblandade parter blir det således ännu viktigare att det finns en tidplan. För att lösa problemet med att synka alla parter bör alla vara med och ta fram tidplanen gemensamt, likt det respondent P1 gör under sina workshops. Då samlas alla och gemensamt kommer fram till en realistisk tidplan som alla sedan förhåller sig till. Om tidplanen bestäms gemensamt är det svårare att i efterhand hävda att det varit brist på tid. En fördel med en tidplan enligt Pinto (2019) är att det skapar en tydlig bild för alla projektmedlemmar om beroendet mellan aktiviteter vilket främjar kommunikation

och samarbete. Enligt Pintos teorier är därför workshops, som P1 nämner, ett bra verktyg för att alla medlemmar ska vara medvetna om beroendet mellan aktiviteterna. En workshop underlättar även samordningen mellan medlemmarna vilket Pinto också beskrev som en fördel med en tydlig tidplan.

En respondent nämnde hur det är viktigt att beakta den kritiska linjen vid tidplanering. I artikeln på Harvard Business review (u.å.) hävdar Levy att kritiska linjen kan underlätta i ett projekt. Levy påpekar att den kritiska linjen inte bara identifierar de aktiviteter som är avgörande för att uppnå ett specifikt slutdatum, utan även fungerar som ett verktyg för att organisera aktiviteter på ett optimalt sätt för att säkerställa att detta tidsmål nås. Den kritiska linjen visar även vilka aktiviteter som är möjliga att förskjuta utan att det påverkar slutdatumet, något som ger mer spelrum då det visar vilka aktiviteter som vid behov kan senareläggas. Resultatet visar på att tidplanering enligt kritiska linjen inte är något de tillfrågade kommunerna arbetar aktivt med.

För att inte senarelägga slutdatumet behöver aktiviteterna på den kritiska linjen slutföras i tid. Under intervjuerna framkom det hur viktigt det var att hålla deadlines för att inte försena processen och försvåra samarbetet. Kommunen påpekade under intervjuerna hur de kunde vara striktare med deadlines. Utifrån resultatet framkom det hur en 50 respektive 80 procent avstämning kan genomföras, något som ökar sannolikheten att nå deadline på de aktiviteter som är på den kritiska linjen som Levy beskriver.

En vanlig anledning till att deadlines och tidplaner förskjuts är att resultatet av en utredning påvisar att en ytterligare utredning behöver genomföras. Att det behövs fler utredningar kan vara svårt att förutse och framhölls under intervjuerna som en utmaning med att fram och följa en tidplan. En noggrant genomförd screening kan minska risken för att behöva utföra oväntade utredningar. Genom att diskutera platsen och dra paralleller till andra projekt i närområdet eller liknande områden samt dra lärdomar av tidigare problem och lösningar kan behovet av extra utredningar identifieras och planeras i tidigt skede. Hur screening kan användas för att förutse problem kan liknas med att göra en riskanalys, vilket är något Chakraborty menar ger möjlighet till att förutse problem. Kan problem och behov av extra utredningar identifieras innan projektet påbörjas kan dessa tidplaneras för. Då det inte är möjligt att förutse alla eventuella hinder kan utredningar göras i två steg likt K4 för att tidigt uppmärksamma på om en extra utredning är nödvändig. En ytterligare metod som uppkom i resultatet för utredningar var att lämna över resultatet från utredningar direkt när det är framtaget, likt laddering som Pinto (2019) beskriver. Genom tillämpning av denna metod kan resultat omedelbart utvärderas för aktualiteten vid inskickandet. Detta minskar risken med att hålla på resultatet tills handlingarna är färdiga, då de kan bli inaktuella till följd av förändringar. Om resultaten har varit klara sedan tidigare, kan nästa utredare direkt avgöra om resultaten är aktuella, istället för att vänta tills handlingarna är färdigställda för att sedan upptäcka deras relevans. Detta förbättrar effektiviteten i utredningsprocessen.

Att en detaljplaneprocess hamnar efter tidplan är något som respondenterna vittnade om var vanligt. Den åtgärd som används i dagsläget ifall detta sker är att en avvikelserapport sammanfattas om varför tidplanen förskjuts och vad konsekvenserna blir av förskjutningen. Efter detta börjar den nya förskjutna tidplanen att gälla. Under intervjuerna uppfattades en brist på åtgärder för att försöka komma ikapp tidplanen igen. Istället för att arbeta efter en förskjuten tidplan bör alternativa strategier finnas för att kunna återgå till den ursprungliga tidplanen. En etablerad metod för att påskynda ett projekt är enligt Pinto (2019) *Crashing*. Vilka metoder som används under crashing beror på vilka resurser och vilken budget som finns tillgänglig, de metoder som Pinto presenterar är; förbättra produktiviteten, ändra arbetsmetoder, kompromissa på kvalitén, ändra i tidplanen, jobba övertid samt tillsätta resurser. Alla dessa metoder är möjliga inom detaljplaneprojekt i någon utsträckning och ifall exploatören är villig att stå för kostnaderna är detta alternativ som bör övervägas.

En välgjord tidplan ger insikt i resursbehov och identifierar tidpunkter då ett projekt kan kräva fler eller färre resurser. Att anlita konsulter är ett sätt att väga upp för kompetens- eller resursbrist (Hilditch-Roberts, 2012). En kommun förklarade hur det kunde vara utmanande att anlita konsulter om de anlidades sent i framtagningsprocessen. För att motverka detta är det möjligt att under screeningen identifiera resursbehovet. Om det under screeningen framkommer att det finns en risk att bli hög

arbetsbelastning en viss period, och att de interna resurserna därmed inte räcker till, bör anliting av konsulter planeras. Tid till att integrera konsulterna i processen måste också planeras innan den höga arbetsbelastningen uppstår. Enligt Pinto (2019) är en av nackdelarna med konsulter att de är dyra men eftersom exploitören står för kostnaden för konsulterna var det flera exploitörer som uttryckte en frustration över att de inte anlitas i större utsträckning då det inte blir några ekonomiska förluster för kommunen att anlita konsulter. Snarare ett hjälpmedel som kan avlasta planhandläggaren, särskilt med arbete som är mera administrativt och inte kräver avvägningar. Exempelvis sammanställning av samråd som är en administrativ arbetsuppgift som brukar ta en eller två veckor effektivt arbete men på grund av hög arbetsbelastning som infaller samtidigt kan det ta betydligt längre tid att sammanställa. Här hade en konsult kunnat anlitas för att frigöra tid åt planhandläggaren som den istället kunnat lägga på andra aktiviteter för att skapa högre värde och kvalitet utan att påverka tidplanen.

För att ytterligare minska påverkan vid händelse av att en planhandläggare exempelvis blir sjuk eller föräldraledig kan biträdande planhandläggare anlitas likt K4 använder. Detta är dock resurskrävande men kan i många fall vara klokt då många exploitörer säkerligen hellre betalar för en till planhandläggare men att planen vinner laga kraft på utsatt tid jämfört med att en planhandläggare försvinner och planen stannar upp.

5.3 Kultur

Kulturen inom en organisation verkar i det undermedvetna och påverkar de anställdas ambitioner, attityder och beteenden (Piwowar-Sulej, 2021). Under intervjuerna iaktogs beteenden och mönster som går att likna med oskrivna- och beteenderegler som Pinto (2019) beskriver. Intervjuerna påvisade tydliga skillnader i kulturen kring tidplaner och planläggning hos kommun och exploitör, vilket påvisar vilka oskrivna regler samt beteenderegler som finns inom dessa organisationer. Under intervjuerna uppstod bilden att exploitören har en större strävan att processen ska gå fort framåt medan kommunen känner ett stort samhällsansvar och inte vill ta några förhastade beslut. Exploitören har ett större ekonomiskt intresse av att få igenom en detaljplan enligt tidplanen då en förskjutning blir kostsam. Kommunen har inte denna typ av ekonomiska incitament och prioriterar istället att detaljplanen blir av hög kvalitet framför att vinna laga kraft enligt tidplan.

Under en intervju med en exploitör raljerade en respondent om hur kommunen ibland betraktar exploitörerna som "de onda" medan de ser sig själva som "de goda". En annan respondent var inne på ett liknande spår och framhävde hur kommunen ibland tror att exploitören vill tjäna så mycket pengar som möjligt så fort som möjligt. Även om respondenten framhävde att det säkert är fallet för vissa, så arbetar de flesta exploitörer med det de gör för att de vill bidra till en god samhällsutveckling. Respondenten menade vidare på att det inte alltid finns en förståelse för varandra och under en intervju framhöll en annan respondent en önskan om att kommuner och exploitörer ska få en ökad förståelse för varandras förutsättningar.

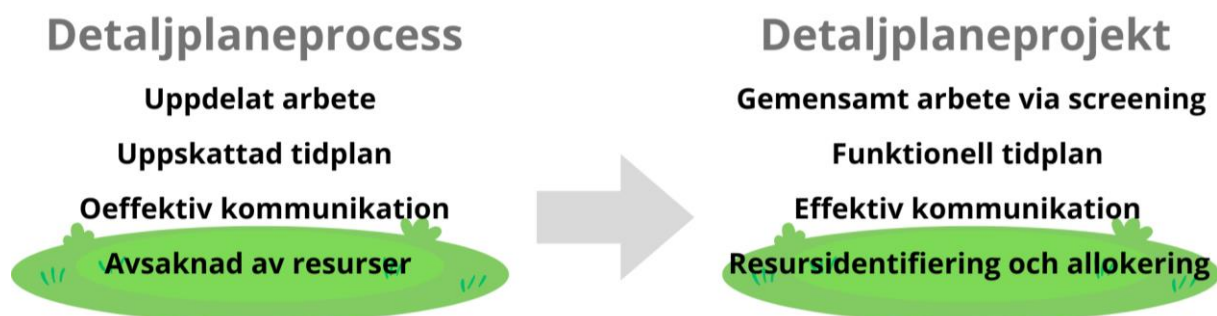
Att det finns en dålig, eller till och med icke-förståelse, mellan kommun och exploitör riskerar att leda till problem. Olika organisationskulturer kan påverka ett projekts framgång negativt samt kan leda till konflikter och fördröjningar (Piwowar-Sulej, 2021). Piwowar-Sulej skriver att en skillnad i kultur även kan leda till bristande kommunikation och samarbetssvårigheter, vilket även Pinto (2019) beskriver. En exploitör uttryckte en önskan om att kommunen skulle ta in deras kompetens mer för en smidigare planläggning. Att kommunen inte tar in deras kompetens i större utsträckning kan vara ett resultat av skillnad i kultur och därmed ett lågt förtroende för varandra vilket leder till sämre samarbete likt Piwowar-Sulej beskriver.

6. Slutsats

Handläggningstiderna för detaljplaner att vinna laga kraft har ökat och intervjuerna påvisade att tidplaner förskjuts oftare än vad de följs. Detta har allvarliga konsekvenser för samhällsutvecklingen, vilket inkluderar ökade kostnader och förseningar som i sin tur resulterar i högre bostadspriser. Genom resultatet och diskussionen har det blivit tydligt att bristande förståelse för projektledning finns inom framtagningen av detaljplaner. För att möta dessa utmaningar är vår slutsats att detaljplaneprocessen måste behandlas som ett projekt, för att möjliggöra tillämpning av fynden i detta examensarbete. Detta kommer i sin tur att främja en mer hållbar och tillgänglig samhällsutveckling. En central del i denna förändring är att omforma kulturen kring detaljplaneprocessen och öka samarbetet och förståelsen mellan kommun och exploatör.

6.1 Hur kan detaljplaneprocessen effektiviseras genom tillämpning av projekthanteringsverktyg och funktionella tidplaner?

För att demonstrera hur detaljplaneprocessen kan effektiviseras med vad som framhävts i resultat och diskussion kommer dessa nu att presenteras i en form av best-practise lösning som benämns *Detaljplaneprojekt*. Detaljplaneprojektet är en utveckling av dagens detaljplaneprocess där fynden som gjorts i denna studie tillämpas. Detaljplaneprojektet utgår från de lagar och regler som detaljplaneprocessen måste följa och kan därför implementeras direkt. I detta avsnitt kommer fynden att presenteras och beskrivas hur de kan tillämpas vid framtagningen av en detaljplan. Dessa rekommendationer syftar till att effektivisera detaljplaneprocessen genom att implementera beprövade metoder och strategier som identifierats under studien.



Figur 5 - egen illustration som visar på skillnaderna mellan dagens detaljplaneprocess och detta examensarbets egna modell som benämns detaljplaneprojekt

6.1.1 Gemensamt arbete via screening

Första steget i detaljplaneprojektet är att genomföra en screening. Det är ett effektivt verktyg för att identifiera och diskutera kritiska frågor vilket minskar risken för framtida problem och förseningar. I screeningen är det viktigt att en representant från alla inblandade förvaltningar deltar och även de tekniska utredarna som ska utföra utredningarna. Exploatören ska vara med på screeningen och har olika stor roll beroende på i vilken grad exploatören ska vara involverad i planläggningen. Genom att samla alla inblandade ges möjlighet till erfarenhetsutbyte och samarbete vilket bidrar till bättre problemlösning och beslutsfattande. Screeningens främjar även kommunikation mellan projektmedlemmarna vilket kan öka både engagemang och produktivitet. Innehåll från screeningen ligger till grund för den gemensamma tidplanen som tas fram av alla inblandade. Slutligen ska behov av konsulter identifieras och planeras för att anlita.

6.1.2 Effektiv kommunikation

Även om möten med alla inblandade är bra inledningsvis, som screening, är det varken tids- eller kostnadseffektivt att genomföra den typen av möten under hela projektets gång. Möten bör endast involvera deltagare vars arbete är relevant för det mötet behandlar och begränsas till åtta deltagare i så stor utsträckning som möjligt. Med få deltagare kommer alla till tals och ingen behöver spendera

längre tid än vad som är relevant för dem. Möten med många deltagare ska därför endast genomföras inledningsvis, vid screeningen, under projektets gång tillämpas möten med få deltagare.

För att projektledaren och projektmedlemmarna ska få en tydlig överblick hur projektet fortlöper ska PPP användas. Metoden borde med fördel användas i alla projekt för att kontinuerligt följa upp projektets framfart. Utefter hur arbetsintensivt ett projekt är kan hur ofta mallen uppdateras anpassas, vissa projekt kan uppdateras varje månad medan andra kräver uppdatering varje vecka. Metoden upplyser projektledaren ifall en viss medlem har problem eller ligger efter i tidplanen och då kan projektledaren stötta denna medlem i sitt arbete. Det är även ett sätt att tidigt identifiera eventuella problem och åtgärda dessa innan de får en negativ påverkan på hela processen.

En effektiv fråga-svars hantering ska användas för att behandla frågor mellan möten. Ifall något inte hinner behandlas på mötet eller att det uppkommer något kort efter ett möte ska de berörda inte behöva vänta till nästa schemalagda möte utan då ska en fråga-svarshantering vara till hjälp. Hur denna fråga-svarshantering ska se ut kan alla komma överens om under screeningen. Det behöver inte vara ett komplicerat system, så länge alla kommer överens om vilket som används och att det används. Projektledaren är den som har ansvaret över att svara på frågor eller delegera frågan vidare till berörd part.

6.1.3 Funktionell tidplan

Under screeningen ska tidplanen utformas gemensamt. Genom att samla alla parter som är involverade i projektet kan erfarenheter och expertis tas tillvara på för att konstruera en lämplig tidplan. Under denna sammankomst ges projektmedlemmarna möjlighet att själva bedöma den tid som krävs för att utföra sina aktiviteter och även diskutera ömsesidiga beroenden mellan olika aktiviteter samt nödvändiga samarbeten. Denna process behöver inte vara komplex och kan hanteras med hjälp av enklare verktyg såsom datorprogrammet Excel.

När tidplanen är färdigställd ska den kritiska linjen identifieras och tydliggöras för projektmedlemmarna. Det är viktigt för alla att vara medvetna om vilka aktiviteter som inte kan förskjutas. För den individ som är ansvarig för en aktivitet som är på den kritiska linjen blir det en större press att hålla leveransdatumet. För projektledaren är det också viktigt att veta vilka aktiviteter som är på den kritiska linjen för att sedan stämma av och säkerställa att dessa håller leveranstiden. Ifall projektledaren märker att en kritisk aktivitet håller på att missa leveransdatumet ska den stöttning som behövs ges för att lyckas färdigställa aktiviteten enligt tidplan. Det är ytterst viktigt att använda kritiska linjen som ett verktyg inom framtagandet av detaljplaner då det hade ökat respekten för tidplaner inom dessa projekt.

Att hålla deadlines är avgörande för att tidplanen ska följas och inte riskera att påverka andra projektmedlemmar som är beroende av ens arbete. För att öka sannolikheten att hålla deadlines bör avstämningar göras vid 50 respektive 80 procent av tiden som är tidplanerad för en viss aktivitet. Vid avstämningen vid 50 procent framkommer det om aktiviteten kommer bli klar i tid eller ej. Om inte ges här möjlighet att göra de åtgärder som krävs för att färdigställa aktiviteten i tid, exempelvis att projektledaren tillför mer resurser eller lägger över en del av arbetet på någon annan. En ytterligare avstämning görs vid 80 procent och då ska resultaten från utredningarna vara klara och överlämnas till nästa beroende utredare. De resterande 20 procenten ska läggas på att färdigställa handlingar och dokument.

För att spara tid och sänka kostnaden ska utredningar göras i två steg där det först görs en grundläggande kartläggning för att sedan anpassa utredningen efter behov. Kartläggningen visar på om det behöver utredas mer eller mindre än först tänkt. Om kartläggningen indikerar på ett behov av att utreda djupare kan åtgärder vidtas i tidigt skede för att försöka färdigställa den fördjupade utredningen enligt tidplan eller för att minimera påverkan på processen i övrigt vid de händelser det inte är möjligt. Resultaten från utredningar ska dessutom lämnas över när det är framtagna och ska inte vänta tills handlingarna är färdigställda, för att möjliggöra tidplanering enligt laddering.

Om detaljplaneprojektet ligger efter i tidplanen och det inte finns någon annan anledning till förseningen än att arbetet inte har hållit den planerade takten, bör åtgärder enligt *crashing* vidtas. Det är viktigt att kommunen tillsammans med exploatören förstår metoder som *crashing* för att ha möjligt att komma ikapp tidplanen igen. Ifall en exploatör vill komma ikapp tidplanen ska möjligheten finnas att bekosta detta i form av extra resurser. Det är även viktigt att kommunen och dess projektledare förstår hur produktiviteten kan förbättras tillsammans med arbetsmetoderna.

6.1.4 Resursidentifiering och allokering

Att skapa välutformade tidplaner, vilket görs i screeningen, är väsentligt för att kommunens organisation ska allokera sina resurser på ett effektivt sätt. Tidplanen ger en tydlig bild av alla aktiviteter och utifrån den kan resursbehovet identifieras. När resursbehovet för varje aktivitet identifierats går det att göra en bedömning om det finns tillräckligt med resurser eller om konsulter behöver anlitas. Den kritiska linjen ska identifieras inom varje detaljplaneprojekt. Detta för att kunna allokera resurser till de kritiska aktiviteterna och därmed höja sannolikheten att tidplanen inte förskjuts. Identifiering av den kritiska linjen ger projektledaren en överblick över projektets aktiviteter och möjlighet att omfördela resurser vid behov. Om behovet av att anlita konsulter uppkommer ska även tid för att integrera dem i processen planeras in.

Exploatören ska i alla projekt kunna bekosta en biträdande planhandläggare ifall de önskar. På så sätt kan exploatören säkra upp processen ifall den huvudansvarige planhandläggaren skulle bli exempelvis sjuk eller föräldraledig. Då ska inte projektet stanna upp utan den biträdande planhandläggaren tar över istället.

6.2 Hur påverkar skillnad i kultur mellan kommuner och exploatörer effektiviteten i detaljplaneprocessen?

För att detaljplaneprojektet ska fungera behövs en förändring i kultur. I resultatet var det tydligt att det fanns en stor skillnad i hur respondenterna förhöll sig till problemen i detaljplaneprocessen. Några erkände problemen medan andra påstod att det fungerade bra i dagsläget. Det syntes även en tydlig skillnad i hur exploatörer och kommuner förhåller sig till tidplanerna.

Slutsatsen är att dessa kulturella skillnader påverkar framtagandet av detaljplaner negativt. En bristande förståelse för varandras förutsättningar och incitament hämmar samarbetet och gör det svårt att uppnå gemensamma mål. För att övervinna dessa hinder krävs en djupare dialog mellan exploatör och kommun, där de aktivt strävar efter att förstå varandras perspektiv och arbetar mot ömsesidigt gynnsamma lösningar. Det måste till en kulturell förändring för att framtagningen av detaljplaner ska gå från en process till ett projekt.

6.3 Fortsatt forskning

Under examensarbetets gång har flera nya tankar och frågeställningar uppstått, men på grund av den begränsade tidsramen har dessa inte kunnat undersökas vidare. I detta avsnitt redogörs för dessa tankar, som kan utgöra grund för potentiell fortsatt forskning inom området.

Under intervjuerna nämndes det att kommunen och exploatören arbetar efter olika incitament i detaljplaneprocessen. Vidare forskning kan undersöka vilka incitamenten är och hur de påverkar detaljplaneprocessen. Även ge förslag till vilka gemensamma incitament de hade kunnat arbeta efter.

Några av de kulturella skillnaderna mellan exploatören och kommunen presenterades i detta examensarbete. En vidare forskning kan undersöka effektiviteten hos olika strategier för att omforma kulturen kring detaljplaneprocessen och främja samarbete och förståelse mellan kommuner och exploatörer.

Under detta arbete framkom det att det var utmanande att anlita konsulter inom detaljplaneprocessen. Vidare forskning kan undersöka hur konsulter kan anlitas och integreras på ett effektivt sätt i detaljplaneprocessen. Även hur lagarna är utformade i dagsläget och vilka hinder de skapar.

7. Referenslista

- Alvendale, K. (2024). *Ineffektivt stadsbyggande - erfarenheter av nuvarande lagar, regler och arbetssätt i praktiken*. Regeringens Produktivitetskommission.
<https://www.sou.gov.se/contentassets/945da4932abe4182be0009989ce2cb19/ineffektivt-stadsbyggande--erfarenheter-av-nuvarande-lagar-regler-och-arbetssatt-i-praktiken.pdf>
- Svensson, A., Gregorowicz-Kipszak, J., Hagson, A., Bröchner, J., Gustafsson, Mathias. (2020). *Följeforskning BoStad2021 - Delrapport 4*. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.
- Boverket. (2022a). *Roller och ansvar*. Hämtad 2024-04-22 från <https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/planering/detaljplan/roller-och-ansvar/>
- Boverket. (2022b). *Planbesked*. Hämtad 2024-03-02 från <https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/planering/detaljplan/detaljplaneprocessen/planbesked/>
- Boverket. (2023). *Standardförfarande*. Hämtad 2024-05-19 <https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/planering/detaljplan/detaljplaneprocessen/standardforfarande/>
- Boverket. (2024a). *Läget på bostadsmarknaden i riket*. Hämtad 2024-05-20 från <https://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/bostadsmarknad/bostadsmarknaden/bostadsmarknadsenkaten/region-kommun/rikt/>
- Boverket. (2024b). *Förutsättningar för genomförande*. Hämtad 2024-05-22 från <https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/planering/detaljplan/temadelar-detaljplan/dagvatten-i-detaljplan/forutsattningar-for-genomforande/#:~:text=Under%20framtagandet%20av%20en%20detaljplan,beskriva%20dagvattenl%C3%B6sningen%20som%20ska%20genomf%C3%B6ras.>
- Boverket. (2024c). *Plan- och bygglagen*. Hämtad 2024-03-10 från <https://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/arkitektur-och-gestaltad-livsmiljo/arbetssatt/vardensmiljoer/lagar-mal-och-riktlinjer/lagar-och-regler/plan--och-bygglagen/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chakraborty, R.K., Abbasi, A., & Ryan, M.J. (2022). A Risk Assessment Framework for Scheduling Projects With Resource and Duration Uncertainties. *IEEE transactions on engineering management*, vol 69, no 5.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Elvnäs, S. (2017). Effektiv: detaljerade studier av ledarskap - så ökar du effekten av din tid. Volante.
- Evidensgruppen. (2022). *Samhällseffekter av långa ledtider i plan- och bygglovsprocessen*. Hämtad 2024-05-20 från f0837f_9ef7953c03bf4e4fa64c69a7b75b6a02.pdf ([initiativbyggittid.se](https://www.initiativbyggittid.se))
- Fortnox. (u.å.). *Vad är ledtid?*. Hämtad 2024-04-22 från <https://www.fortnox.se/fortnox-foretagsguide/ekonomisk-ordlista/ledtid>
- Göteborgs Stad. (u.å.). *Om Backaplan*. Hämtad 2024-03-20 från <https://goteborg.se/wps/portal/start/goteborg-vaxer/hitta-projekt/stadsomrade-hisingen/backaplan/om-backaplan>

Harvard Business Review. (u.å.). *The ABCs of the Critical Path Method*. <https://hbr.org/1963/09/the-abcs-of-the-critical-path-method>

Hilditch-Roberts, H. (2012). *A best practice guide for hiring consultants*. Bingley: Emerald group publishing limited. <https://doi.org/10.1108/02580541211203709>

Hosseinkashi, Y., Tankelevitch, L., Pool, J., Cutler, R., Madam, C. (2024). Meeting Effectiveness and Inclusiveness: *Large-scale Measurement, Identification of Key Features, and Prediction in Real-world Remote Meetings*. <https://arxiv.org/pdf/2304.00652>

Lantmäteriet. (u.å.). *Detaljplaner*. Hämtad 2024-05-19 från <https://www.lantmateriet.se/sv/kartor/vara-karttjanster/detaljplaner/>

NE. (u.å.). *Effektivitet*. Hämtad 2024-04-22 från [https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/effektivitet#:~:text=effektivitet%2C%20prestationsf%C3%B6rm%C3%A5ga%2C%20inom%20ekonomi%20f%C3%B6rh%C3%A5llandet,\(effektiv%20eller%20ineffektiv\)%20mening](https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/effektivitet#:~:text=effektivitet%2C%20prestationsf%C3%B6rm%C3%A5ga%2C%20inom%20ekonomi%20f%C3%B6rh%C3%A5llandet,(effektiv%20eller%20ineffektiv)%20mening)

Pacheco, P. O., Coello-Montecel, D., Tello, M., Lasio, V., Armijos, A. (2023). How do project managers competencies impact project success? A systematic literature review. *PLoS ONE* 18(12): e0295417

Pinto, K. J. (2019). *Project Management - Achieving Competitive Advantage*. London: Pearson

Piowar-Sulej, K. (2021). *Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry*. Department of Labor, Capital and Innovation, Wroclaw University of Economics

SCB. (2023). *Medianlöner i Sverige*. Hämtad 2024-03-20 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/medianloner-i-sverige/#:~:text=Medianl%C3%B6nen%20i%20Sverige%20%C3%A4r%2034,h%C3%B6gsta%20medianl%C3%B6nen%20av%20alla%20yrken>.

SCB. (2024). *Totala kommunala skattesatser 2024, kommunvis*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/offentlig-ekonomi/finanser-for-den-kommunala-sektorn/kommunalskatterna/pong/tabell-och-diagram/totala-kommunala-skattesatser-2024-kommunvis/>

SFS 2010:900. *Plan- och bygglag*. Stockholm: Landsbygds- och infrastrukturdepartementet.

Sveriges Kommuner och Regioner. (2024). *Öppna jämförelser inom detaljplaneområdet 2022*. Hämtad 2024-05-20 från <https://skr.se/skr/tjanster/statistik/oppnajokforrelser/planlaggningochtidsatgang.11728.html>

Svenskt Näringsliv. (2019). *Så ser bostadsbristen ut i Halland*. Hämtad 2024-05-20 från https://www.svensktnaringsliv.se/regioner/halland/sa-ser-bostadsbristen-ut-i-halland_1136018.html

Weekdone. (u.å.). *PPP: Progress, Plans, Problems*. Hämtad 2023-05-30 från <https://weekdone.com/resources/plans-progress-problems>

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1

Forskningsfråga	Kategori	Koder
Hur kan detaljplaneprocessen effektiviseras genom tillämpning av projekthanteringsverktyg och funktionella tidplaner?	Arbete i projekt	Effektiv kommunikation Projektledarens roll Projekthanteringsverktyg
	Mandat	Handläggarmandat Utmaningar med beslutsfattande
	Tidplanering	Att ta fram en tidplan Utmaningar med att ta fram en tidplan Revidering av tidplan Åtgärder om tidplanen förskjuts Välfungerande tidplan Deadlines
	Utredningar	Tidplanering för utredningar Exploatörens roll Kommunens roll
	Resurser	Resursbrist Resursallokering Konsulter
Hur påverkar skillnader i kultur mellan kommuner och exploatörer effektiviteten i detaljplaneprocessen?	Kultur	Kultur och olika uppfattning Kultur exploatör Kultur kommun Olika uppfattning mellan kommun & exploatör



CHALMERS