

# CHALMERS



## Platschefens roll och arbetsbelastning

Problematiken kring bristen på platschefer och åtgärder för att underlätta rekrytering

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

LINDA GANEHED, AMANDA OTTER

Institutionen för bygg- och miljöteknik  
Avdelningen för Construction Management  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg 2013  
Examensarbete 2013:67



EXAMENSARBETE 2013:67

# Platschefens roll och arbetsbelastning

Problematiken kring bristen på platschefer och åtgärder för att underlätta  
rekrytering

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

LINDA GANEHED, AMANDA OTTER

Institutionen för bygg- och miljöteknik  
*Avdelningen för Construction Management*  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2013

Platschefens roll och arbetsbelastning  
Problematiken kring bristen på platschefer och åtgärder för att underlätta rekrytering  
*Examensarbete inom kandidatprogrammet*  
*Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

LINDA GANEHED, AMANDA OTTER

© LINDA GANEHED, AMANDA OTTER 2013

Examensarbete / Institutionen för bygg- och miljöteknik,  
Chalmers tekniska högskola 2013:67

Institutionen för bygg och miljöteknik  
Avdelningen för Construction Management  
Chalmers tekniska högskola  
412 96 Göteborg  
Telefon: 031-772 10 00

Omslag:  
Bild från Wäst-Bygg.

Chalmers reproservice  
Göteborg 2013

## Platschefens roll och arbetsbelastning

Problematiken kring bristen på platschefer och åtgärder för att underlätta rekrytering

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

LINDA GANEHED, AMANDA OTTER

Institutionen för bygg- och miljöteknik

Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

## SAMMANFATTNING

Det råder idag en stor brist på kompetenta platschefer på arbetsmarknaden. Bristen orsakar problem hos entreprenadföretagen som är svåra att råda bot på, företagen är beroende av kompetenta platschefer som kan leda och genomföra vinstdrivande projekt. Det finns flera orsaker till varför det är en brist på personer som anses vara kompetenta platschefer; 40-talisterna är en stor åldersgrupp som närmar sig pensioneringen, lågkonjunkturen som rådde på 90-talet orsakade att många 60- och 70-talister försvann från branschen och platschefsrollen är krävande med hög arbetsbelastning och innebär ett stort personligt ansvar.

Projektet har genomförts i samarbete med Wäst-Bygg i syfte att underlätta för företaget i rekryteringsprocessen av platschefer. Efter att ha intervjuat anställda på företaget och tagit del av företagsinterna dokument, framförallt företagets KMA-handbok men även befattningsbeskrivningar och andra dokument som fastställer arbetssätt och rutiner har en arbetsbeskrivning för platschefen formulerats.

Syftet var även att jämföra och analysera Wäst-Byggs kravbild på platschefen med platschefernas egna åsikter och erfarenheter. Detta för att kunna utreda vad som kan göras för att förbättra platschefens situation och underlätta rekryteringen. Efter intervjuer med både kunnig personal och platschefer fastställs det att platschefens roll behöver ses över då arbetsbelastningen anses hög. Platscheferna och företaget bedöms vara relativt överens om vad rollen ska innefatta och innebära men platscheferna upplever i många fall stress och tidsbrist.

Rekommendationen är att Wäst-Bygg ser över arbetsbeskrivningen och arbetsbelastningen för att kunna genomföra förändringar som bidrar till att skapa en attraktivare roll. Aktiviteter som har diskuterats för att motverka platschefsbristen är:

- Delegera arbetsuppgifter för minskad arbetsbelastning
- Mentorskap
- Erfarenhetsåterföring
- Internrekrytering
- Utbildning

Nyckelord: Platschef, arbetsbelastning, arbetsbeskrivning, ekonomi, arbetsmiljö, ledarskap, ansvar.

The site manager's role and workload

Issues regarding the shortage of site managers and activities to facilitate recruitment

Diploma Thesis in the Bachelor Programme

Business Development and Entrepreneurship for Construction and Property

LINDA GANEHED, AMANDA OTTER

Department of Civil and Environmental Engineering

Division of Construction Management

Chalmers University of Technology

## ABSTRACT

There is currently a severe shortage of skilled site managers in the labor market. The shortage causes problems for construction companies that are difficult to overcome, businesses rely on skilled site managers who can lead and carry through profitable projects. There are several reasons why there is a shortage of people who are considered to be competent site managers; 40's generation is a big age group approaching retirement, the recession that occurred in the 90's caused many people born in the 60's and 70's to leave the industry and the site manager role is demanding with a high workload and involves great personal responsibility.

The project is implemented in cooperation with Wäst-Bygg in order to facilitate the company in the process of recruiting site managers. After interviewing both employees and taken part of internal company documents, particularly the company's KMA manual but also job descriptions and other documents establishing work practices and procedures have a job description for the site manager been drafted.

The aim is also to compare and analyze Wäst-Bygg's requirements on site managers with the site managers' own views and experiences. This is to investigate what can be done to improve the site manager's situation and in turn facilitate recruitment. After interviews with knowledgeable employees and site managers, it is determined that the site manager's role needs to be reviewed because the workload is considered high. Site managers and the company is considered to be in a relative agreement on what the role should include and involve but site managers are experiencing stress and lack of time in many cases.

The recommendation to Wäst-Bygg is to look over the job description and workload in order to implement changes that can help to create a more attractive role. Activities that have been discussed to counteract the shortage of site managers are:

- Delegate tasks to reduce workload
- Mentoring
- Experience feedback
- Internal recruitment
- Education

Key words: Site manager, workload, job description, economy, work environment, leadership, responsibility.

# Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	II
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	III
FÖRORD	VI
BETECKNINGAR	VII
1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Företagspresentation	2
1.2 Syfte och målsättning	2
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Metod	2
2 PLATSCHEFEN	3
2.1 Platschefens roll	3
2.2 Befattningsbeskrivning	4
2.2.1 Det ekonomiska ansvaret	4
2.2.2 Arbetsmiljöansvaret	4
2.2.3 Personalansvaret	5
2.3 Bristen på kompetenta platschefer	5
2.3.1 Orsaker till bristen	6
2.3.2 Wäst-Byggs problematik	7
3 METOD	8
3.1 Disposition	8
3.2 Litteraturstudie	8
3.2.1 Databaser och sökord	8
3.3 Datainsamling	9
3.3.1 Företagsmaterial	9
3.3.2 Intervjuer	9
4 RESULTAT	11
4.1 Ekonomi	11
4.1.1 Fakturering	11
4.1.2 Kalkyl	13
4.1.3 Avvikelsehantering	13
4.1.4 Yrkesarbetare	14
4.1.5 Kostnadsredovisning	14
4.1.6 Prognosavstämning	14

4.1.7	Entreprenörskap	14
4.1.8	Kompetens	16
4.2	Arbetsmiljö	17
4.2.1	Byggarbetsamordnare för utförandet, BAS-U	17
4.2.2	Dokumentation	18
4.2.3	Personalansvar	20
4.2.4	Möten som ska genomföras	20
4.2.5	Skydds rond	22
4.3	Ledarskap	23
4.3.1	Platschefens bakgrund	24
4.3.2	Egenskaper	24
4.3.3	Planering och administration	26
4.3.4	Wäst-Byggs tankesätt och önskemål	27
4.4	Utbildning	27
4.5	Intervjuer med platschefer	28
4.5.1	Ekonomi	28
4.5.2	Arbetsmiljö	30
4.5.3	Ledarskap	31
4.5.4	Arbetsbelastningen	33
4.5.5	Framtidens platschefer	34
4.6	Intervjuer med tidigare platschefer	35
5	ANALYS	37
5.1	Arbetsituationen	37
5.1.1	Ansvarsområden som anses krävande	38
5.2	Åtgärder för att minska bristen på platschefer	39
5.2.1	Ekonomiska incitament	39
5.2.2	Erfarenhetsåterföring	40
5.2.3	Mentorskap	40
5.2.4	Internrekrytering	41
5.3	Viktiga egenskaper hos platschefen	42
5.3.1	Utbildning och kompetensnivå	43
6	SLUTSATS	45
	REFERENSER	46
	BILAGOR	I
	Bilaga 1 Arbetsbeskrivning	i
	Bilaga 2 Frågor till platschefer	xix

## Figurförteckning

Figur 1: From, H, Wärn, B. 1989.....	3
--------------------------------------	---



Figur 2: Organisationsschema för projekt.....	5
Figur 3: Rapportens disposition .....	8
Figur 4: Ledarskapet är beroende av flera faktorer. (Josephson, P.,E, 2012).....	23
Figur 5: Aktörer som platschef svarar mot och kommunicerar med .....	25
Figur 6: Utbildningar som är obligatoriska och viktiga för platschefen enligt Wäst-Bygg.....	28

## Förord

Rapporten är ett examensarbete utfört på institutionen för Bygg- och miljöteknik, Chalmers tekniska högskola omfattande 15 högskolepoäng. Examensarbetet är utfört på uppdrag av Wäst-Bygg våren 2013 och avslutar våra treåriga studier på programmet Affärsutveckling och Entreprenörskap.

Rapporten behandlar platschefens roll och arbetssituation. Projektet har givit oss en inblick inte bara i platschefens vardag utan även i hur byggprojekt önskas skötas vilket vi kommer att ha stor nytta av i våra framtida yrkesliv.

Tack till våra handledare på Wäst-Bygg, Johan Gustafsson och Mikael Hillsten för all hjälp, stöttning och vägledning. Speciellt till Johan för hans outtröttliga tålamod och engagemang i diskussioner kring rapporten. Tack även för den arbetsplats vi blivit tilldelad på Wäst-Byggs kontor i Göteborg som har möjliggjort för en bra kommunikation med anställda och förenklad tillgång till företagsinterna dokument.

Vi vill också rikta ett tack till vår handledare och examinator på Chalmers, Bert Luvö för den stöttning han givit oss.

Till sist ett stort tack till alla platschefer, kunnig personal och andra personer som avsatt tid för att bli intervjuade.

Göteborg juni 2013

Linda Ganehed

Amanda Otter

## Beteckningar

AL	Arbetsledare
AMP	Arbetsmiljöplan
BAS-U	Byggarbetsmiljösamordnare utförande
BIM	Byggnadsinformationsmodellering
KMA	Kvalitet- miljö och arbetsmiljö
PIN	Projektingenjör
PRL	Projektledare
RBK	Rådet för byggkompetens
UE	Underentreprenörer
YA	Yrkesarbetare
ÄTA	Ändrings- tillägg och avgående arbeten



# 1 Inledning

I samråd med Wäst-Bygg har beslutet tagits att rapporten ska behandla platschefens roll och resultera i en arbetsbeskrivning. Syftet med arbetsbeskrivningen är att definiera och konkretisera vad som förväntas av företagets platschefer.

Genom att se över platschefens arbetsuppgifter kan en attraktivare roll skapas, inte bara gynnas individerna själva utan även företaget som kommer kunna leverera projekt med högre kvalitet då de anställda är mindre stressade och belastade. Genom att höja statusen på platschefen hoppas Wäst-Bygg att rekryteringen av platschefer ska underlättas.

## 1.1 Bakgrund

Platschefen är en av företagets viktigaste personer, tillika resurs. Platschefen har det yttersta ansvaret för bygget och kan vara skillnaden mellan framgång och misslyckande. I arbetsuppgifterna ingår bland annat ansvar för, ekonomi, personal, arbetsmiljö, miljö och kvalitet. Det dagliga arbetet sker ute i produktionen men även kontakt med beställare, myndigheter, underleverantörer samt med företagets arbetsledning ingår i arbetsuppgifterna.

Det råder idag en stor brist på kompetenta platschefer på arbetsmarknaden, företagen konkurrerar om de fåtal som finns. Det finns flera orsaker till varför det är en brist på personer som anses vara kompetenta platschefer, en är att yrket ofta anses vara oglamoröst och väldigt ansvarstungt. Det tar dessutom 5-10 års yrkeserfarenhet innan en platschef kan anses som en duktig sådan. Det kan innebära långa perioder på annan ort och många ser platschefsrollen endast som ett steg i karriären och vill högre upp i organisationen. (From, H, Wärm, B. 1989)

Wäst-Bygg har liksom många andra entreprenadföretag ett behov av kompetenta platschefer. Behovet växer sig allt större i takt med att företaget expanderar. Projektet genomförs i samarbete med Wäst-Bygg i syfte att underlätta för dem i rekryteringsprocessen av platschefer. Genom att identifiera vad rollen som platschef innebär och fastställa vilka krav företaget ställer på platscheferna hoppas företaget att rollen ska bli mer konkret och tydlig. Genom tydliggjorda förväntningar av platschefens roll gynnas både företaget och platschefen. Företaget får möjligheten att se över rollen och arbetsbelastningen i syfte att skapa en attraktivare roll. Chansen för en lyckad rekrytering ökar då en tydlig arbetsbeskrivning finns samt att platschefen får en klar bild av vad anställningen innebär. I dagsläget finns det ingen arbetsbeskrivning, endast befattningsbeskrivningar för tung respektive lätt platschef på Wäst-Bygg. Befattningsbeskrivningarna tydliggör ansvar, befogenheter och kompetenskrav men är väldigt generella.<sup>1</sup>

Ordet kompetens är valt på grund av att kompetens är mer än kunskap. Kompetens innebär förmågan att använda kunskap till att lösa en uppgift. Det inrymmer både professionell och personlig utveckling inom både teknisk och social förmåga. (Proof european project, 2010)

---

<sup>1</sup> Mikael Hillsten (Analyschef, Wäst-Bygg) Intervjuad av författare den 12 februari 2013

### **1.1.1 Företagspresentation**

Wäst-Bygg AB grundades 1981 av Gunnar Ivarsson och Kjell Berggren i Borås. Ursprungligen var det ett traditionellt bygg- och fastighetsföretag, lokalt förankrat i Borås. Idag har verksamheten expanderat och Wäst-Bygg AB har ca 150 st anställda och kontor i Borås (huvudkontor), Göteborg, Varberg, Stockholm och Jönköping. Wäst-Bygg AB bedriver entreprenadverksamhet inom affärsområdena kommersiella fastigheter, flerbostadshus och logistikanläggningar. Wäst-Bygg AB omsatte 2012 1 127 miljoner kr. (Wäst-Bygg, 2012)

### **1.2 Syfte och målsättning**

Målet med rapporten är att formulera en arbetsbeskrivning för Wäst-Byggs platschefer utifrån frågeställningarna; Hur ska platschefen agera rörande ekonomi, arbetsmiljö och ledarskap för att tillgodose företagets förväntningar?

Syftet är även att jämföra och analysera Wäst-Byggs kravbild på platschefer med platschefernas egna åsikter och erfarenheter. Är företaget och platscheferna eniga angående frågor rörande arbetsuppgifter och ansvarsområden?

Projektet ämnar hjälpa Wäst-Bygg att fastslå vilka kompetenser platscheferna ska besitta och hur de ska arbeta för att anses som professionella. Detta för att kunna definiera vad företaget förväntar sig av platscheferna och jämföra med platschefernas upplevda arbetsbelastning. Arbetsituationen analyseras och utreds sedan, för att kartlägga hur den i dagsläget ser ut och vilka åtgärder som kan vidtas för att förbättra platschefens situation och underlätta rekrytering.

### **1.3 Avgränsningar**

I samråd med företaget har rapporten avgränsats till att beröra områdena ekonomi, arbetsmiljö och ledarskap i byggskedet.

### **1.4 Metod**

Projektet kommer att genomföras med hjälp av litteraturstudier, intervjuer och grundar sig till stora delar på företagets KMA- handbok (Kvalitet, miljö och arbetsmiljö) och andra företagsinterna dokument. Tillvägagångssättet skapar en helhetsbild av både företagets och branschens syn på platschefsrollen och problematiken kring rekrytering.

Projektet tar sin början i litteraturstudier för att sedan leda vidare till intervjuer med anställda på Wäst-Bygg. Informanterna är ansvariga personer med god insikt i företagets ekonomi, ledarskap, och arbetsmiljöfrågor. En nulägesavstämning av platschefernas arbetssätt och kompetenser genomförs efter det att företagets krav och förväntningar har fastställts. Även personer som tidigare varit platschefer intervjuas för att få en ökad förståelse till varför personen valt att lämna rollen som platschef. Analysen sker sedan på platschefens hantering av de nämnda ansvarsområdena men behandlar även arbetsbelastning och åtgärder för att motverka bristen på platschefer.

## 2 Platschefen

Duktiga ledare och chefer är ständigt efterfrågade inom alla branscher och på alla företag. Det är en tydlig skillnad mellan ledarskap och chefskap men det ena behöver inte utesluta det andra. Chefskap är en tilldelad position medan ledarskap bygger på relationer till medarbetarna. Problemet som har drabbat byggsektorn är bristen på platschefer. Det är ett erkänt problem i branschen som påverkar alla företag oavsett storlek. Den rådande bristen orsakar problem hos entreprenadföretagen som är svåra att råda bot på. Företagen är beroende av kompetenta platschefer som kan leda och genomföra vinstdrivande projekt. Bristen leder till att vissa byggprojekt inte kan genomföras och att företag inte kan expandera i önskad takt. (Chefskap.se, 2013)

### 2.1 Platschefens roll

En chef har tre övergripande funktioner; som specialist, som beslutare och som genomförare vilket illustreras i figur 1. För att kunna agera som specialist krävs det att platschefen besitter tekniska kunskaper och vet hur arbetet ska utföras för att uppnå önskat resultat. Beslutarfunktionen innebär att platschefen måste kunna samla in och utvärdera information med ett objektiva och analytiska förhållningssätt för att fatta korrekta beslut. Att väga ta konsekvenserna för de fattade besluten är viktigt och kräver ett visst självförtroende hos platschefen.

Målinriktning och planeringsförmåga är viktiga egenskaper då genomförandet ska utföras. Medarbetarna behöver motiveras och organiseras för att uppnå önskat resultat. Detta sker genom god kommunikation där platschefen är tydlig med sina och organisationens förväntningar. En god relation till medarbetarna skapas genom inlevelseförmåga från platschefens sida, platschefen måste förstå hur medarbetarna påverkas och reagerar på olika beslut. (From, H, Wärn, B. 1989) Det finns två typer av motivation: inre och yttre motivation. Den yttre motivationen kan komma i form av lön eller befordran. Inre motivation kommer inifrån individen själv när denne finner mening i sitt arbete och har intressanta arbetsuppgifter. (Informativ handbok för framtidssäkra platschefer)



Figur 1: From, H, Wärn, B. 1989

## 2.2 Befattningsbeskrivning

Platschefen ansvarar för produktionen och ser till att projektet genomförs med hög lönsamhet, bra kvalitet, enligt tidplan och med en nöjd slutkund.

Platschef kategoriseras på Wäst-Bygg antingen som lätt eller tung. Ansvaret och arbetsuppgifterna är desamma men det är projektets storlek som varierar, vilket medför mer komplexitet i ett större projekt. Arbetet sker ute i produktionen och platschefen sköter kontakten med beställare, myndigheter, UE och även med företagets arbetsledning.

Platschefen har det operativa ansvaret för det aktuella projektet enligt:

- Gällande lagstiftning
- Affärsidé, värdegrund och fastställda policyer
- Kundens krav och förväntningar i projektet

I ansvaret ingår bland annat:

- Personalansvar
- Ekonomiansvar
- Arbetsmiljöansvar i projektet
- Ansvar för miljö- och kvalitetsarbetet i projektet
- Ansvar för att produktionen genomförs enligt kontraktshandlingarna
- Tekniska och ekonomiska avstämningar, utvärderingar och prognoser
- Tillämpning av fastställda krav och handlingsplaner

(Befattningsbeskrivning, 2012)

### 2.2.1 Det ekonomiska ansvaret

Det ekonomiska ansvaret för projektet delar platschefen tillsammans med projektledaren. Produktionskalkyler, avstämningar och budget ska platschefen självständigt kunna genomföra. Även faktura- och ÅTA-hantering (ändrings-, tilläggs- och avgänsarbete) ingår i det ekonomiska ansvaret. Hanteringen av ÅTA inkluderar ofta förhandling med både UE och beställare. Platschefen är delaktig vid inköp av material och vid vissa inköp av UE. Rapporteringsskyldighet till ekonomiavdelningen ingår i ansvaret då avvikelser i form av förseningar och tilläggsarbeten uppkommer.<sup>2</sup>

### 2.2.2 Arbetsmiljöansvaret

Genom BAS-U uppdraget blir platschefen byggarbetsmiljösamordnare under utförandet av byggnationen. Det krävs att platschefen har genomgått och blivit godkänd i en RBK-godkänd utbildning för BAS-uppdraget. Det innebär att platschefen är personligt ansvarig för arbetsmiljön på arbetsplatsen och kan ställas inför rätta ifall en olycka sker.

En del av arbetsmiljöarbetet är att motivera personalen att prioritera deras hälsa och säkerhet. Som platschef kan du omöjligt kontrollera allt som sker på arbetsplatsen och därför är det viktigt att alla hjälps åt och prioriterar frågor rörande arbetsmiljön. (Proof european project, 2010)

---

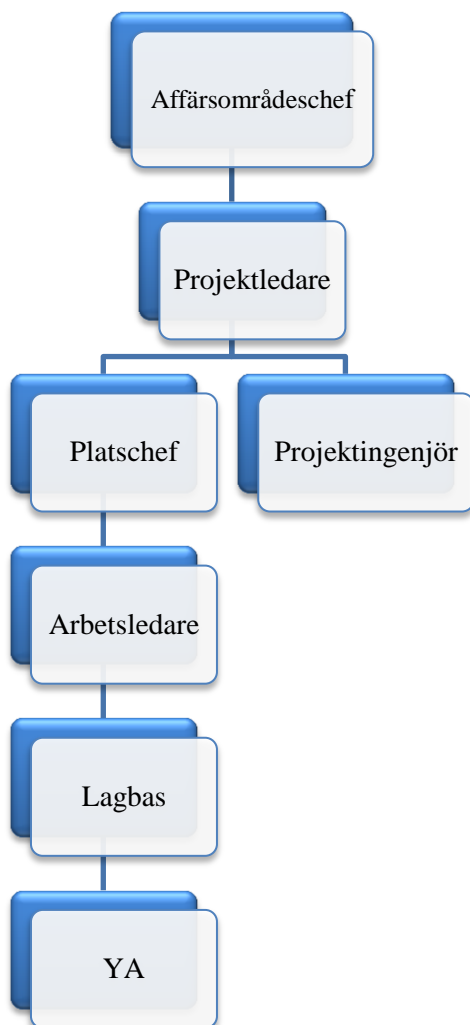
<sup>2</sup> Fredrik Nilsson (Ekonomichef, Wäst-Bygg) Intervjuad av författare den 27 februari 2013



### 2.2.3 Personalansvaret

Platschefen ingår i en organisation där arbetsledare och lagbas svarar inför platschefen och platschefen rapporterar till projektledaren, se figur 2. Personalansvaret för arbetsledare åligger dock projektledare medan platschef bär ansvaret för företagets egna yrkesarbetare på arbetsplatsen.

I ansvaret för den egna personalen på arbetsplatsen ingår hantering av ledigheter, lönerapportering, arbetsmiljö och resursplanering. Resursplaneringen omfattar bemanningsdiagram, veckoplanering och arbetsberedning.



Figur 2: Organisationsschema för projekt

### 2.3 Bristen på kompetenta platschefer

Det råder idag en stor brist på platschefer på arbetsmarknaden, företagen konkurrerar om det fåtal kompetenta platschefer som finns. Det är en angenäm situation för de platschefer som är mellan 30 och 45 år och har flera års erfarenhet. De har möjligheten att själva avgöra och påverka vilken typ av projekt de vill arbeta med i framtiden, de är även i en bra situation för löneförhandling. (Karlsson, F. 2006) Det är desto svårare för företagen att få tag på rätt kompetens.

Landets stora behov av renovering och nybyggnation av bostäder inom de närmsta 5-10 åren leder till ett fortsatt ökad efterfrågan på platschefer. (Arbetsförmedlingen, 2012)

Flera företag så som JM, NCC och Skanska uttrycker oro inför bristen på platschefer. De upplever att det är svårt att kompensera för de stora pensionsavgångarna. Att endast anställa platschefer genom extern rekrytering är nästintill omöjligt och många försöker internrekrytera och kompetensutveckla den egna personalen för att tillfredsställa behovet. (Karlsson, F. 2006) Dock så är internrekrytering och utbildning av befintlig personal något som tar tid och som inte bör stressas fram. Det är därför nästintill oundvikligt att undvika externrekrytering för de företag som är i en expansiv fas.

### **2.3.1 Orsaker till bristen**

40-talisterna är en väldigt stor åldersgrupp som närmar sig pensionering eller redan har gått i pension. Pensionsavgångarna beräknas fortsatt vara stora fram till år 2025. På grund av lågkonjunkturen som rådde på 90-talet försvann många 60- och 70-talister från branschen. (Karlsson, F. 2006).

Utbildningssektorn ser ut att kunna bemöta pensionsavgångarna med bra marginal. Det negativa är dock att de nyutexaminerade studenterna måste få mogna och anskaffa sig erfarenhet innan de kan kliva in i platschefsrollen. Risken med att ges för stort ansvar för tidigt är att den nyblivna platschefen kommer att bära med sig ett eventuellt misslyckande för en lång tid, vilket kan hindra denne både i sin utveckling och karriär. (From, H. och Wärn, B. 1989) De nyutexaminerade civil- och högskoleingenjörerna är lätta att rekrytera men det är svårt att behålla dem i produktionen. Många akademiker ser det endast som ett steg i karriären att vara platschef och vill arbeta vidare mot en roll som exempelvis projektledare eller affärsområdeschef. Problematiken ligger således i att både finna kompetenta platschefer men även i att behålla dem ute i produktion. En kontorstjänst anses ofta ha högre status än en roll ute i produktionen, det anses dessutom vara bekvämare att arbeta på kontor. En kontorstjänst innebär en fast arbetsplats medan platschefen endast har tidsbestämda arbetsplatser i form av projekt. Projekt som inte sällan finns på andra orter än hemorten. (From, H. och Wärn, B. 1989). Kampen om de erfarna platscheferna kommer därför att fortsätta under de kommande åren. (Hindersson, P. 2010)

Att vara platschef innebär ett stort ansvar, ett ansvar som både kan kännas betungande och utmanande. Det anses ofta som oglamoröst och stressigt att vara platschef. Jobbet kan innebära hög arbetsbelastning, mycket övertid och platschefen svarar både mot organisationen och också kunden som inte alltid är av samma åsikt. Detta försätter platschefen i en utsatt situation då denne ska tillgodose beställarens önskemål men även bevaka företagets intressen. (Styhre, A. och Josephson, P.-E. 2007)

Platschefens roll är mångfasetterad, inte enbart behövs teknisk kunskap utan även kunskaper om ekonomi, juridik, arbetsmiljö och en social kompetens som möjliggör för förhandlingar och ett bra ledarskap. Detta är något som gör rollen både komplex och krävande.

Chefspositionen är en utsatt position, nästintill alla beslut är föremål för förhandling och flertalet lösningar är möjliga och därav är förmågan att fatta beslut viktig. Platschefen behöver kunna utvärdera det underlag som finns och vara resultatriktad. Genom erfarenhet underlättas beslutsfattandet. Uppfattningen är att det tar mellan 5-10 år att utvecklas till en bra platschef.

### 2.3.2 Wäst-Byggs problematik

Likt de tidigare nämnda företagen är det märkbart även för Wäst-Bygg att det är svårt att rekrytera kompetenta platschefer. De fåtal som finns vet att de är eftertraktade och ställer höga löneanspråk eller andra krav på potentiella arbetsgivare. Krav som kanske inte alltid känns rimliga eller som företaget kan ha svårt att leva upp till.

Wäst-Bygg har en uttalad arbetsstrategi som lyder ”Eftersom många av våra regelbundna uppdragsgivare är verksamma över stora delar av landet har vi en organisation som följer kunden och inte avgränsas av några geografiska uppdelningar.” (Wäst-Bygg, 2010) Det innebär att samma projektgrupp som bygger i Göteborg kan få ett projekt i Stockholm. Företaget ser det som en konkurrensfördel då det underlättar både för kunden och projektgruppen när det rör sig om upprepning av samma produkt fast på olika orter. För projektledare och projektingenjörer innebär det enstaka långa resor för möten med både beställare och underentreprenörer. För platschefen och övriga Wäst-Bygg anställda ute i produktionen innebär ett projekt på annan ort att de kan behöva övernatta på arbetsorten. Att arbeta långt hemifrån och veckopendla passar inte alla människor. Detta försvårar ytterligare för Wäst-Bygg jämfört med de företag som är uppdelade regionsvis. Företag som har sin verksamhet regionsindelad kan erbjuda platscheferna tryggare förutsättningar angående arbetsort.

Wäst-Bygg fortsätter att expandera sin verksamhet och samtliga affärsområden nyanställer för att hantera expansionen. Det som är svårast att hantera och som begränsar företaget i sin expansion är bristen på kompetenta platschefer. I dagsläget uppskattar företaget att det finns ett behov av att rekrytera ett tiotal platschefer för att kunna bemanna redan upphandlade projekt med även framtida projekt.<sup>3</sup> I dagsläget hinner inte företaget utbilda befintlig personal, varken arbetsledare eller yrkesarbetare, till att kunna kliva in i rollen som platschef. Företaget har uttryckt vikten av att personen måste få möjligheten att växa in i rollen som platschef. Rollen innebär ett stort ansvar och personen måste få rätt stöttning och vara mogen för uppgiften. Ifall personen känner att situationen inte är hanterbar och att projektet går dåligt skadar det inte bara individen själv utan även företaget. Platschefen kan bli avskräckt från framtida uppdrag och få ett minskat självförtroende.

---

<sup>3</sup> Jörgen Andersson (Vice VD, Wäst-Bygg) intervjuad av författare den 25 mars 2013

### 3 Metod

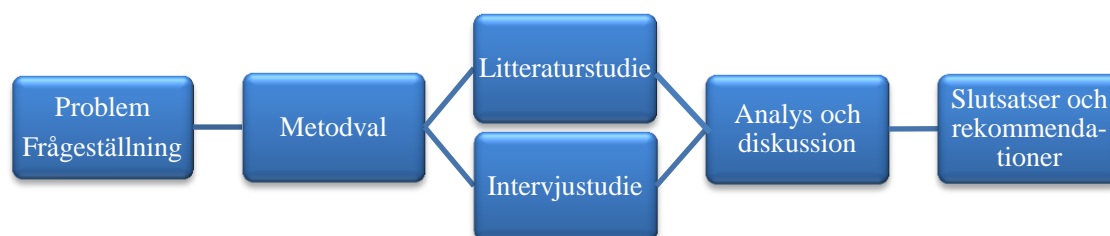
För att genomföra projektet har olika delmål upprättats:

- Kartlägga branschens syn på platschefens roll och ansvar samt utforma en problemformulering genom litteraturstudier.
- Utredda hur Wäst-Bygg vill att platschefer ska agera och vilka kompetenser de ska besitta. Detta fastställs genom intervjustudie med kunnig personal inom områdena ekonomi, arbetsmiljö och ledarskap.
- Intervjustudie med platschefer med olika erfarenheter och bakgrund för att utreda hur platschefer arbetar i dagsläget på Wäst-Bygg.
- Intervjustudie med personer som tidigare varit platschef och som i dagsläget arbetar på Wäst-Bygg i syfte att få en ökad förståelse till varför personen valt att lämna rollen som platschef.
- Analysera Wäst-Byggs krav och önskemål gentemot hur platschef hanterar arbetet i nuläget för att slutligen mynna ut i ett förslag på en arbetsbeskrivning.

Projektet har genomförts med hjälp av litteraturstudier, intervjuer och granskning av Wäst-Byggs interna dokument.

#### 3.1 Disposition

Projektet har utförts på följande sätt;



Figur 3: Rapportens disposition

För att kunna besvara projektets frågeställning har litteraturstudie och intervjustudie utförts där resultatet analyserats och diskuterats för att slutligen resultera i ett förslag på en arbetsbeskrivning.

#### 3.2 Litteraturstudie

Rapporten inleds med en litteraturstudie där både rapporter, artiklar från branschtidningar och elektroniska källor studerats. Detta för att tillsammans fastställa en helhetsbild av både företagets och branschens syn på platschefsrollen och problematiken kring rekrytering.

##### 3.2.1 Databaser och sökord

Information har hämtats från Chalmers biblioteks databaser och söktjänsten Summon, databaser som har använts är Libris och Google scholar. Flertalet rapporter, artiklar och examensarbeten har studerats för att tillförsäkra sig en bred förståelse inom äm-

net. Även elektroniska källor har använts för att finna lämplig fakta. Använda sökord är bland annat platschef, ledarskap, BAS-U, kompetens, brist på platschefer samt rekryteringsproblem i byggbranschen.

### 3.3 Datainsamling

Denna rapport har utgått från verksamhetens krav genom tillgång till företagets policyer och andra dokument kopplade till ämnet.

Insamlad data sammanställdes och analyserades för att fastställa en nulägesituation beträffande om huruvida platschefens arbets sätt överensstämmer med företagets önskemål. Även vilka kompetenser platschef bör besitta för att uppträda professionellt och i linje med företagets önskemål kartlades.

#### 3.3.1 Företagsmaterial

Rapporten har utgått från verksamhetens krav genom tillgång till Wäst-Byggs policyer och andra dokument kopplade till ämnet. De dokument som har används är:

- KMA-handboken – Wäst-Byggs ledningssystem med kopplingar till ISO 9001:2008 och 14001:2004.
- Årsredovisning - Årsredovisning och årsberättelse för 2012.
- Tryggare Wäst-Bygg – Internt projekt med syfte att värna om både medarbetare och uppdragsgivare. Kopplat till projektet finns dokument angående etik, policyer och trygghet upprättade.
- Befattningsbeskrivning – Företaget framtagna för lätt respektive tung platschef.
- Utbildningsprogram – Företagets interna utbildningsprogram för alla medarbetare
- Arbetsmiljöprogram – Komplet program för att öka trivselen och minska sjukfrånvaron det innefattar bland annat regler, delegering, krishantering och arbetsmetoder.

#### 3.3.2 Intervjuer

Intervjuer har genomförts med anställda på Wäst-Bygg som är väl insatta i områdena ekonomi, ledarskap, entreprenörskap och arbetsmiljöfrågor. De ansvariga informanter som intervjuats har utsetts av företaget. De som intervjuats i uppgift att kartlägga Wäst-Byggs önskemål om platschefens agerande är Jörgen Andersson<sup>3</sup>, Vice VD, Fredrik Nilsson<sup>2</sup>, Ekonomichef, Johan Gustafsson<sup>4</sup>, Kvalitets- och miljöchef samt Bo Bidelöv<sup>5</sup>, Arbetsmiljösamordnare. Sex stycken platschefer<sup>6</sup> har intervjuats men valts att hållas anonyma för att öka möjligheten till ett ärligt och öppenhjärtligt samtal. Platscheferna har olika erfarenheter och bakgrunder för att ge en mer rättvis bild om hur en platschef arbetar och agerar. De är i dagsläget verksamma inom olika affärsområden med olika typer av projekt för att erhålla ett samlat intryck på företaget

---

<sup>3</sup> Jörgen Andersson (Vice VD, Wäst-Bygg) intervjuad av författare den 25 mars 2013

<sup>2</sup> Fredrik Nilsson (Ekonomichef, Wäst-Bygg) Intervjuad av författare den 27 februari 2013

<sup>4</sup> Johan Gustafsson (Kvalitets- och miljöchef) Intervjuad av författare den 12 mars 2013

<sup>5</sup> Bo Bidelöv (Arbetsmiljösamordnare) Intervjuad av författare den 8 mars 2013

<sup>6</sup> Platschefer på Wäst-Bygg. Intervjuade av författare mars-april 2013

och ej enbart för ett specifikt affärsområde. Även fem stycken personer<sup>7</sup> på Wäst-Bygg som tidigare innehaft rollen som platschef har intervjuats för att öka förståelsen om problematiken kring bristen på platschefer.

Inför intervjuerna har litteratur studerats för att öka förståelsen för ansvarsområden och arbetssätt. Detta har legat till grund för framarbetande av frågor riktade till den intervjuade. Intervjuerna med ansvariga har varit kvalitativa vilket innebär att öppna frågor har ställts som medföljt att informanten kunnat tala fritt och lyfta åsikter inom området som de anser är av större vikt. Följdfrågor har ställts för förtydligande och i syfte att skapa en diskussion. Genom att välja kvalitativ istället för kvantitativ metod har en större mängd information hämtats och risken att gå miste om värdefull information på grund av specifika frågor undvikits. När platschefer intervjuats har mer riktade frågor ställts för att fastställa om huruvida de arbetar och agerar efter företagets önskemål. Det har även givits tid för att öppet diskutera ämnen som platschefen vill framhäva eller har åsikter om. Resultatet av intervjuerna med ansvarig personal och platschefer har sedan jämförts och analyserats för att tillslut mynna ut i ett förslag på en arbetsbeskrivning. Intervjuer med de tidigare anställda platscheferna har fokuserat på frågeställningen: Vad är anledningen till att du inte arbetar som platschef idag? Denna frågeställning har legat till grund för analysen som behandlar orsaken till bristen på platschefer och förslag på åtgärder.

---

<sup>7</sup> Personer som tidigare varit platschefer. Intervjuade av författare april 2013

## 4 Resultat

Platschefens arbetsuppgifter har fastställts genom intervjuer med informanter från företaget och företagsinterna dokument. Intervjuer har även genomförts med platschefer och personer som tidigare har arbetat som platschef för att förstå problematiken kring rekryteringen.

### 4.1 Ekonomi

För att fastställa hur företaget önskar att platschefen agerar rörande ekonomi har Fredrik Nilsson<sup>2</sup>, Ekonomichef på Wäst-Bygg, intervjuats i Borås den 27 februari 2013

#### 4.1.1 Fakturering

Vid köp av större UE finns det sju obligatoriska startvillkor. Dessa villkor finns presenterade i en Rätt Att Fakturera-matris och är följande:

1. Undertecknat kontrakt
2. Projektspecifik kvalitets- och miljöplan samt kontrollplan
3. Projektspecifik riskanalys och underlag för Wäst-Byggs arbetsmiljöplan
4. Underlag för Wäst-Byggs produktionstidplan
5. Försäkringsbevis
6. Betalningsplan
7. Säkerhet

Innan en faktura från underentreprenörer kan godkännas av platschefen ska kraven i Rätt Att Fakturera-matrisen vara uppfyllda. Alla aktuella dokument måste vara inlämnade men avsteg kan göras beträffande mindre entreprenader då det rör sig om små summor. Det är projektledaren som avgör om avsteg kan göras från matrisen och vilka dokument som kan exkluderas. Saknas obligatoriska dokument kommer utbetalning ej att ske. Rätt Att Fakturera-matrisen ska löpande uppdateras vart efter dokument inkommer. Matrisen ska fyllas i på ett sådant sätt att det tydligt framgår om punkten är aktuell eller ej samt om dokument under punkten är inkomna eller saknas. De startvillkor som är viktigast ur ekonomisksynpunkt är försäkringsbevis, betalningsplan och säkerhet, vilka beskrivs ytterligare i nästkommande stycken. I dagsläget anser Nilsson<sup>2</sup> att matrisen behöver utvecklas så att den fylls i på ett enhetligt sätt.

Platschefen ansvarar för att matrisen hålls uppdaterad. Även projektledare och projektingenjör har till uppdrag att uppdatera matrisen med dokument som de tillhandahållits av entreprenörer och då även placera dem i rätt mapp i SiteCon. SiteCon är ett program som ämnar ge stöd i projekt. Programmet har bland annat funktioner som:

- föra dagbok
- arbeta med egenkontroller och checklistor
- hantera ändrings- och tilläggsarbete
- skapa dokument med hjälp av dokumentmallar

---

<sup>2</sup> Fredrik Nilsson (Ekonomichef, Wäst-Bygg) Intervjuad av författare den 27 februari 2013

Programmet möjliggör att andra berörda parter lätt kan ta del av material genom att arbeta tillsammans i nätverk. (Consultec, 2013) Det är viktigt att det är ordning och reda i SiteCon, att det är lättöverskådligt så att den sökta informationen snabbt och enkelt kan hittas av alla inblandade parter.

#### **4.1.1.1 Försäkring**

Det krävs att UE har en ansvarsförsäkring mot olyckor för att bli upphandlade. Försäkringen täcker kostnader som kan uppstå mot tredje man. Om en omfattande och kostsam olycka uppstår mot tredje man skyddar försäkringen Wäst-Bygg mot att underentreprenören inte kan betala.

#### **4.1.1.2 Betalningsplan**

En överenskommen betalningsplan, när UE får fakturera, ska finnas när avtal tecknas. Milstolpar fastställs för UE som måste uppnås innan de kan fakturera Wäst-Bygg. Betalningsplanen bygger på att underentreprenören måste ha utfört arbete för att ha rätt att fakturera samt att utbetalning ej sker om kraven ej mötts. Fakturor ska aldrig utbetalas innan milstolpar har uppnåtts eftersom pengar aldrig kan återfås om underentreprenören går i konkurs.

Det är platschefen som ansvar för att uppdatera och stämma av utfört arbete mot betalningsplanen samt att tillgodose ekonomiavdelningen med projektets alla betalningsplaner. Om förseningar sker i projektet och fakturor ej ska godkännas ska platschefen skriva en kommentar på fakturan i Palette. Palette är ett faktureringsprogram vilket platschefen ska kunna hantera men även förstå dess uppbyggnad och struktur. Platschefen kan till exempel själv inte göra ändringar i befintliga fakturor. Ska utbetalning senareläggas och förfalldatum ändras måste därför ekonomiavdelningen meddelas direkt. Om det sker förändringar i tidplanen förändra det även i sin tur fakturering till kund. Nilsson berättar att kunskapen i hanteringen av Palette är varierande bland platschefer och att det i dagsläget inte finns en aktuell manual.

Skär förseningar i projekt måste både tids- och betalningsplan uppdateras och de nya planerna måste komma ekonomiavdelningen tillhanda. I dagsläget finns det inga bra rutiner för hur dessa förändringar ska rapporteras till ekonomiavdelningen. Nilsson tycker att en tydlig arbetsgång måste framarbetas. De aktuella tid- och betalningsplanerna ligger till grund för fastställandet av företagets likviditet.

#### **4.1.1.3 Säkerhet**

Under garantitiden är det viktigt att huvudentreprenören är skyddad mot att underentreprenörer går i konkurs, eftersom de då ej kan rätta till fel och brister. En sådan säkerhet är ytterst viktig eftersom huvudentreprenören annars måste stå för kostsamma utgifter vilket kan resultera i en eventuell konkurs. Genom att ha säkerhet garanteras huvudentreprenören att få betalt för omkostnader som underentreprenören skulle ombesörjt. För att skapa ett sådant skydd kan följande säkerheter appliceras:

- BRIM - är en försäkringsförmedlare som agerar mellanhand mellan företag och försäkringsbolag. Underentreprenören betalar en procentsats av entreprenaden i premie så att vid eventuell konkurs går BRIM in och täcker kostnaderna.
- Bankgaranti - är ett borgensåtagande från en bank där de lovar att betala om inte underentreprenören gör det. För att banken ska gå med på detta så vill de ha någon slags säkerhet från underentreprenörens sida, det kan t ex vara ett av-



tal mellan dem och banken, ett spärrat belopp på ett konto eller någon annans slags säkerhet som banken kan utnyttja. Bankgaranti är i regel mer kostsam än BRIM.

- Innehållna medel - företaget håller inne med del av betalningen tills garantitiden har löpt ut.
- Moderbolagsborgen - moderbolaget går i borgen för dotterbolaget.

Den säkerhet som väljs dokumenteras och originalet måste lämnas till Wäst-Byggs ekonomiavdelning.

### **4.1.2 Kalkyl**

En kalkyl är en kostnadsberäkning och är ej upphandlat. Inför varje nytt projekt görs en anbuds-kalkyl baserad på vad de tror i ett tidigt skede att projektet kommer att kosta. Kalkylen bygger på offerter och erfarenheter från tidigare projekt. Vid vunnit anbud görs en produktionskalkyl som bygger på anbuds-kalkylen men där resurser omfördelas och där vissa poster kan tillkomma alternativt tas bort. Platschefen är med och granskar produktionskalkylen för att känna trygghet i det ekonomiska ansvaret. Målet är att kalkylerna ej ska skilja i summa utan endast att kostnader ska flyttas mellan posterna. Om inköpen i ett projekt överskrider kalkylerad kostnad måste det rapporteras till ekonomiavdelningen då information angående större avvikelser på vissa kostnadsposter kan behöva spridas till andra projektgrupper. Detta eftersom andra projekt kan bli drabbade ifall de har baserat sina kalkyler på samma antagande. Ekonomiavdelningen vill även bli informerade om anledningen till varför kalkylen förändras för att kunna dra egna slutsatser och se om fler projekt blir påverkade. Det är även ytterst viktigt att platschefen bokför projektens kostnader på rätt konto i Palette för att produktionskalkylen ska kunna följas upp och möjliggöra för korrekta avstämningar.

### **4.1.3 Avvikelsehantering**

För att platschefen ska kunna ha god kontroll på projektets ekonomi ska avvikelser, och eventuella ÄTA, ändrings- och tillägsarbete, som avvikelserna medför, kontinuerligt meddelas och inte komma som en överraskning i slutet av projektet. Det gäller gentemot både beställare och underentreprenör. Med avvikelse menas att utförandet avviker från bygghandlingarna. Platschefen ska löpande föra dialog med beställare och informera om avvikelser och ÄTA, den bakomliggande orsaken och vilka konsekvenser det kan medföra i tid och kostnad. Detta ökar möjligheten för huvudentreprenören att få betalt för utfört arbete. (KMA-handboken, 2010)

Alla avvikelser ska kontinuerligt dokumenteras och sammanställas i en avvikelse-rapport. I avvikelse-rapporten ska det framgå vad det är för typ av avvikelse, åtgärder som vidtagits samt de relaterade kostnaderna. ÄTA måste skriftligen godkännas av platschef innan arbete får påbörjas.

ÄTA är oförutsedda händelser som inte var kalkylerade från början. ÄTA ingår inte i någon betalningsplan och betalas ut så fort arbetet är slutfört. Ekonomiavdelningen stöttar platschefen i ÄTA-hantering genom att tillhandahålla listor som visar projektets kostnader. På så sätt kan det i tidigt skede upptäckas om kontot börjar överskridas.

#### 4.1.4 Yrkesarbetare

Det upprättas en tidplan över yrkesarbetarnas timmar och det är viktigt att den följs då nästa projekt är beroende av yrkesarbetarnas tillgänglighet. Blir det förseningar i ett projekt kan nästa projekt bli lidande på grund av att det inte finns tillräckligt med arbetskraft och ekonomiavdelningen måste då meddelas. Platschefen attesterar yrkesarbetarnas timmar och stämmer av dem mot planering. Skulle det krävas fler timmar för yrkesarbetarna än planerat är det en indikator på att projektet riskerar att bli försenat och extern hjälp kan behöva köpas in vilket är mer kostsamt.

#### 4.1.5 Kostnadsredovisning

Det är viktigt att platschef känner till lagar och regler kopplade till entreprenader men även företagets policyer gällande:

- Representation
- Etik och affärsetik
- Arbetstider, semester, närvaro och frånvaro
- Nyttjande av företagets varor och tjänster

#### 4.1.6 Prognosavstämning

Platschefen ansvarar för att i samråd med projektledare genomföra fem stycken prognosavstämningar. Prognosavstämningarna utgör både redovisande och styrande dokument för den ekonomiska utvecklingen i företaget. Ett noggrant utfört prognosarbete ger tidigt kännedom om eventuella avvikelser i projektet och rätt åtgärder kan vidtas för att hantera dessa.

Prognosarbetet inleds med att produktionsbudgeten uppdateras till en aktuell produktionsbudget. Sedan införs, enligt distribuerad bokföringslista, nedlagda kostnader för respektive konto i produktionsbudgeten. Kärnan i prognosarbetet innebär att därefter bedöma projektets återstående kostnader, inklusive ÅTA-poster, samt vilka ekonomiska risker och möjligheter som finns. Summan av projektets nedlagda och återstående kostnader ger den prognostiserade slutkostanden.

Ekonomiavdelningen ansvarar för att till varje projekt distribuera underlag för avstämningarna, i form av aktuella bokföringslistor. (KMA-handboken, 2010)

#### 4.1.7 Entreprenörskap

Wäst-Bygg profilerar sig som både ett stort och litet företag på samma gång. Små nog för att vara flexibla och ha en personlig relation till kunderna, stora nog för att vara en stark partner med bra resurser. Genom att specialisera sig på de tre affärsområdena; bostäder, kommersiella fastigheter och logistikbyggnader säkerställs en hög kvalitet då teamen är väl insatta i produkt och arbetssätt. (Samverkansmodell, 2013)

##### 4.1.7.1 Affär av affären

I varje affär ska platschefen utreda möjligheter till att leverera mervärde. Ett mervärde kan exempelvis vara i form av högre kvalitet på slutprodukten eller förbättrad kundrelation som leder till återkommande kund. Genom en medvetenhet angående risker och problem i projektet kan förebyggande åtgärder vidtas och effektiva lösningar föreslås i ett tidigt skede. Platschefen ska arbeta för att hitta de bästa lösningarna för projektet vilket kan innebära samarbete med andra Wäst-Bygg projekt i närheten där nytta kan dras av både storleken och de olika projektens behov. Wäst-Bygg förväntar sig att alla

medarbetare ska se och finna möjligheter till att göra goda affärer och se vart man kan dra nytta av synergieffekter.

För att säkerställa att företaget arbetar och fokuserar på rätt saker har fyra riktlinjer framarbetats:

- Rätt kund - Wäst-Bygg har som mål att endast göra affärer med professionella beställare. Beställaren som har bra referenser, är kunniga och har kapital.
- Rätt produkt - Wäst-Bygg ska verka inom de tre affärsområdena bostad, kommersiellt och logistik. Det är produkter företaget har specialiserat sig på och kan bäst.
- Rätt tid - Produkten ska levereras enligt överenskommen tid vilket innebär att tidplanen som upprättas i anbudsskedet ska klara av att uppdateras till en produktionsplan.
- Rätt kostnad - Målet är att anbuds-kalkylen ska bli en produktionskalkyl med överensstämmande pris förutsatt att förutsättning är oförändrade.

Genom att leverera en bra slutprodukt som kunden är nöjd med ökar chansen att kunden kommer tillbaka. Det är så Wäst-Bygg vill arbeta, mot återkommande beställare (Årsredovisningen, 2011)

#### **4.1.7.2 Kundbemötande**

Genom att platschefen visar sig professionell i hela processen och har en lyhörd dialog med beställaren ökar förtroendet och ger en bra grund för samarbetet. Platschefen ska arbeta med en hög servicegrad och kundmedvetenhet genom hela projektet. Genom att lyfta frågor rörande förväntningar, tidigare erfarenheter och bemötande skapas ett bra arbetsklimat och förutsättningar för en öppen kommunikation.

Lika viktigt som en lyhörd dialog är platschefens förmåga att kunna ta obekväma diskussioner utan att förstöra de goda relationer som byggs upp. För att kunna leverera ett bra projekt med en viss procentuell vinst är det oerhört viktigt att våga ta diskussioner och konflikter som uppstår under projektet gång. Alla inblandade aktörer i ett projekt vill självfallet göra en så stor vinst som möjligt och det är platschefens uppgift att se till att budget följs och att inga felaktiga utbetalningar genomförs. I entreprenadbranschen är det små vinstmarginaler och varje krona är viktig. Kostnadsmedvetenhet är oerhört viktigt och det gäller att minimera det ekonomiska läckaget. Genom att ha ordning och reda i projektet och veta vad som är avtalat behåller platschefen kontrollen över ekonomin. Insikt om att varje inköp och utgift utöver budget riskerar projektets vinst är viktigt. Det är en viktig egenskap att som platschef ha ett personligt driv, ett driv till att vilja genomföra projektet till 100 %. Att vara en vinnarskalle som brinner för att gå segrande ur varje förhandling.

Genom att kvalitetssäkra leveransen och överlämnandet av projektet förmedlar platschefen och företaget ett bra och professionellt intryck. Målet är alltid att genomföra slutbesiktningen utan anmärkningar och med all dokumentation komplett som ett sista bevis på ett väl genomfört projekt.

#### **4.1.8 Kompetens**

Nilsson anser att det är viktigt att platschefen kan hantera de hjälpmedel som finns, till exempel Excel och Palette men även ha kunskap om företagets policyer och förstå de ekonomiska flödena i företaget.

## 4.2 Arbetsmiljö

För att fastställa hur företaget önskar att platschefen agerar ur arbetsmiljösynpunkt har Johan Gustafsson<sup>4</sup>, Kvalitets- och miljöchef, samt Bo Bidelöv<sup>5</sup>, Arbetsmiljösamordnare, intervjuats den 12 mars 2013 respektive den 8 mars.

Arbetsmiljöarbetet innebär att skapa en tillfredställande och säker arbetsmiljö på byggarbetsplatser för medarbetare. Det innebär att ständigt tillämpa rätt arbetsmetoder, utrustning och hjälpmedel samt välja rätt material och kemiska produkter i produktion. (Arbetsmiljöprogram, 2013)

Arbetsmiljöuppgifterna fördelas på de personer som i sin arbetsroll är mest lämplig att vara ansvarig för dessa uppgifter. Ansvarsfördelningen går igenom under projektstartmötet. (KMA-handboken, 2010)

I dagsläget uppfattar Gustafsson<sup>4</sup> att det behövs bättre struktur i arbetet kring arbetsmiljö. Han menar att arbetsmiljön ska prioriteras och arbetas in i ett tidigt skede för att bli en självklar del av arbetsveckan. Genom att göra en bra insats, prioritera arbetsmiljön tidigt och sätta en hög lägsta standard, underlättas drivandet av arbetet jämfört med om platschefen bortprioriterar arbetet i början. Platschefen måste få underentreprenörer att förstå vikten av arbetsmiljön och tillsammans arbeta för en bra arbetsmiljö.

### 4.2.1 Byggarbetsamordnare för utförandet, BAS-U

”Då byggarbeten räknas som ett högriskområde för olyckor krävs numera att byggmiljösamordnare ser till att säkerheten är så hög som möjligt.” (Rotpartner, 2013) Byggherren ska utse en byggarbetsmiljösamordnare för utförandeskedet, BAS-U, vilket vanligtvis tillfaller platschefen. Det krävs att platschefen har genomgått och blivit godkänd i en RBK-godkänd utbildning för BAS-U uppdraget. Utbildningen genomförs bara en gång men Bidelöv<sup>5</sup> tycker att en upprepning av utbildningen bör ske vid jämna mellanrum. Platschefen har i uppgift att samordna skyddsarbetet i produktionen och skapa säkra arbetsförhållanden. Dock har alla ett eget ansvar för att medverka för en god och säker arbetsmiljö. Uppdraget innebär att platschefen är personligt ansvarig för arbetsmiljön på arbetsplatsen och kan ställas inför rätta om en olycka inträffar. Ansvaret inkluderar bland annat att:

- Se till att den upprättade arbetsmiljöplanen följs i praktiken.
- Samordna arbete för att förebygga risker för ohälsa och olycksfall på arbetsstället.
- Säkerställa att entreprenörerna på arbetsplatsen följer de arbetsmiljöregler som är tillämpade på det aktuella byggnadsarbetet.
- Se till att allmänna skyddsanordningar inrättas och underhålls.
- Samordna åtgärder för att kontrollera att byggnads- och anläggningsarbetet med avseende på arbetsmiljön utförs på ett korrekt sätt.

(Arbetsmiljöprogram, 2013)

---

<sup>4</sup> Johan Gustafsson (Kvalitets- och miljöchef) Intervjuad av författare den 12 mars 2013

<sup>5</sup> Bo Bidelöv (Arbetsmiljösamordnare) Intervjuad av författare den 8 mars 2013

En del av arbetsmiljöarbetet är att motivera personalen att prioritera deras hälsa och säkerhet. Som platschef kan du omöjligt kontrollera allt som sker på arbetsplatsen och därför är det viktigt att alla hjälps åt och prioriterar frågor rörande arbetsmiljön. (Proof european project, 2010)

Platschefen kan delegera arbetsmiljöuppgifter till exempelvis arbetsledare men kan aldrig bli av med ansvaret. Viktig är att den som tar över uppgifter har en BAS-U utbildning.<sup>5</sup>

## 4.2.2 Dokumentation

Det är viktigt att platschefen upprättar obligatoriska dokument och håller dem aktuella, dels för att vissa dokument är ett myndighetskrav men även för att kunna definiera och strukturera arbetsmiljöarbetet. Genom korrekt dokumentation med en klar gjord ansvarsfördelning fås en överskådlighet vilket underlättar arbetet. Dokumenten ska finnas tillgängliga för alla på arbetsplatsen.

Bidelöv<sup>5</sup> är av åsikten att platschefens största prioritering är att färdigställa bygget i tid och inom budget. Blir det tidsbrist prioriteras pappersarbetet bort och kommer istället i andrahand.

### 4.2.2.1 Arbetsmiljöplan

I enlighet med BAS-uppdraget åligger det platschefen att upprätta en arbetsmiljöplan till varje nytt byggnadsprojekt. Den ska upprättas redan innan byggarbetsplatsen etableras och sedan användas under hela byggskedet. (Arbetsmiljöverket, 2013) Platschefen kan få stöttning från företaget i upprättandet av arbetsmiljöplanen genom att arbetsmiljösamordnare eller KMA ger förslag på innehåll eller är närvarande vid upprättandet. Viktigt är att platschefen själv måste skriva arbetsmiljöplanen eftersom det är denne som sedan ansvarar för den.<sup>5</sup>

”Planen ska innehålla följande:

- De regler som ska tillämpas på byggarbetsplatsen.
- En beskrivning av hur arbetsmiljöarbetet ska organiseras.
- En beskrivning av de arbetsmiljöåtgärder som vid bland annat följande arbeten ska vidtas under byggskedet för att arbetsmiljön ska bli bra:
  - arbete med risk för fall,
  - schaktningsarbete med risk för ras,
  - arbete med vissa kemiska eller biologiska ämnen,
  - arbete i närheten av högspänningsledning,
  - arbete som medför risk för drunkning,
  - arbete i brunnar och tunnlar,
  - arbete vid vilket sprängämnen används,
  - arbete med montering av tunga byggelement,

---

<sup>5</sup> Bo Bidelöv (Arbetsmiljösamordnare) Intervjuad av författare den 8 mars 2013

- arbete på plats eller område med passerande fordonstrafik samt
- rivning av bärande konstruktioner eller hälsofarliga material eller ämnen.”

(Arbetsmiljöverket, 2013)

Alla som ska arbeta på byggarbetsplatsen ska anmäla sig till platschefen. De ska ta del av arbetsmiljöplanen och skriva under att de tagit del av de ordnings- och skyddsregler som finns beskrivna innan arbete påbörjas.<sup>4</sup>

Genom att planera vilka arbetsuppgifter som ska utföras samt hur de ska utföras under byggskedet kan en mängd svårigheter och problem upptäckas. Genom att tidigt identifiera tänkbara problem som kan innebära förseningar av projektet, ökade kostnader samt utgöra risker för de arbetande kan åtskilliga problem elimineras. Att upprätta en arbetsmiljöplan tidigt är därmed bra både av ekonomiska och säkerhetsmässiga skäl. (AMP-Guiden, 2008)

Platschefen ska, i enlighet med BAS-U uppdraget, se till att arbetsmiljöplanen finns tillgänglig på byggarbetsplatsen och göra anpassningar i planen vart efter arbetet fortskrider så att den hålls aktuell. (AMP-guiden, 2008).

I dagsläget uppfattar Bidelöv<sup>5</sup> att platschefer inte prioriterar arbetsmiljöplanen tillräckligt. Större vikt behöver läggas på att kontinuerligt uppdatera och hålla planen aktuell.

#### 4.2.2.2 Kvalitets- och Miljöplan

Platschefen upprättar den projektspecifika Kvalitets- och Miljöplanen som är ett myndighetsdokument och måste finnas. Syfte är att beskriva genomförandet för att säkerställa hur kvalitets- och miljöarbetet ska gå till. Kvalitetskritiska byggdelar, konstruktioner och arbetsmoment samt betydande miljöaspekter och miljökrav ska identifieras och uppmärksammas och utifrån det fastläggs vilka kontrollinsatser som krävs för att nå rätt kvalitets- och miljömål. Planen ligger till grund för att fastställa vilka egenkontroller Wäst-Bygg och underentreprenörer skall utföra. I planen namnges endast vilka entreprenader som ska utföra egenkontroller medan dokumentet *Samordnad kontrollplan* visar på mer detaljerad nivå vad som ska kontrolleras och vem som är ansvarig. Egenkontroller bör göras på kvalitetskritiska byggdelar där det lätt kan bli besiktningensanmärkningar samt på byggdelar som blir inbyggda och svåra att kontrollera. (KMA-handboken, 2010)

#### 4.2.2.3 APD-plan

För att få en så effektiv och säker arbetsplats som möjligt under byggtiden ska en arbetsplatsdispositionsplan, APD-plan, finnas på byggarbetsplatsen. Det är platschefen som ansvarar för upprättandet av den samt att den kontinuerligt uppdateras vart efter arbetsplatsen förändras. En APD-plan är ett hjälpmedel som visar flödet av material och människor, hur byggarbetsplatsen ska se ut och vart olika funktioner är placerade som till exempel bodar, kranar, containrar, var intransport till byggarbetsplatsen ska ske m.m. ”Arbetet ska planeras så att olika verksamheter inte sammanfaller i tid och

<sup>4</sup> Johan Gustafsson (Kvalitets- och miljöchef) Intervjuad av författare den 12 mars 2013

<sup>5</sup> Bo Bidelöv (Arbetsmiljösamordnare) Intervjuad av författare den 8 mars 2013

rum på ett sådant sätt att risk för ohälsa eller olycksfall uppkommer.” (Arbetsmiljöverket, 2013)

#### **4.2.2.4 Riskanalyser**

Riskanalyser för arbeten med särskild risk måste upprättas och finnas med i Arbetsmiljöplanen. I enlighet med BAS-U uppdraget ska platschefen göra riskanalyser för moment som utförs av egen personal samt samla in riskanalyser från UE. UE har inte rätt att fakturera om inte riskanalyser för deras arbete har kommit platschefen tillhanda.<sup>2</sup> Genom att göra riskanalyser kan kritiska moment identifieras och skyddsåtgärder vidtas eller rutiner för att hantera riskerna framarbetas och därmed undvika att risker inträffar. Alla risker upptäcks inte direkt utan kan uppkomma efterhand. Arbetsplatsen bör därför regelbundet undersökas för att identifiera riskkällor. Detta kan göras genom skyddsronder och veckomöten där arbetsmiljö diskuteras. (Arbetsmiljöverket, 2013)

#### **4.2.2.5 Säkerhetsdatablad**

Säkerhetsdatablad för material och produkter som används under byggtiden måste komma platschefen tillhanda. Det är ett myndighetskrav och platschefen ansvarar för att samla in och sätta dem i en pärm på arbetsplatsen. Om en olycka skulle inträffa ska information finnas om hur hantering ska ske.<sup>4</sup>

#### **4.2.3 Personalansvar**

Det är skillnad i agerandet rörande personalansvar beroende på om det är egna yrkesarbetare eller UE. I ansvaret för den egna personalen på arbetsplatsen ingår hantering av ledigheter, lönerapportering, arbetsmiljö och resursplanering. Resursplaneringen omfattar bemanningsdiagram, veckoplanering och arbetsberedning. (From, H, Wärn, B. 1989) Vid problem rörande UE ska platschefen kontakta UE:s arbetsledare som är den person som har personalansvaret. Platschefen har till uppgift att alla de arbetande ska trivas på arbetsplatsen. Denne ska även sträva mot att uppnå företagets målsättning som är att gemensamma arbetsinsatser ska vara präglade av en tydlig teamanda och en aktivitet för att skapa det är uppstartsmötet. Där träffas Wäst-byggs personal samt UE beställare och projektörer för en övergripande projektinformation för att tidigt skapa en förståelse och teamanda. Det är viktigt att alla inblandade parter arbetar tillsammans och har en förståelse för varandras roller och dess betydelse för helheten och det slutliga resultatet. (KMA-handboken, 2010)

#### **4.2.4 Möten som ska genomföras**

Platschefen ansvarar för att leda och samordna möten men kan i vissa fall delegera uppgiften till annan person.

##### **4.2.4.1 Projektstartmöte**

Projektstartmöte ska hållas och ledas av platschefen vid vunnit anbud. Där ska den tilltänkta projektorganisationen bestående av, projektledare, projektingenjör samt platschef, närvara. Här ska bland annat omfattning, ekonomiska förutsättningar, KMA-frågor och den inbördes ansvarsfördelningen klargöras. För att undvika att väsentligheter förbises finns ett upprättat dokument i vilket mötet protokollförs samt ansvarslistor fylls i. (KMA-handboken, 2010)

---

<sup>2</sup> Fredrik Nilsson (Ekonomichef, Wäst-Bygg) Intervjuad av författare den 27 februari 2013

<sup>4</sup> Johan Gustafsson (Kvalitets- och miljöchef) Intervjuad av författare den 12 mars 2013



#### 4.2.4.2 Kvalitets- och miljöstartmöte

Företagets KMA-grupp håller i Kvalitets- och miljöstartmötet och platschefen bör närvara i mån om tid. Mötet skall hållas i samband med underentreprenörers igångsättning av arbetsplatsen. Under mötet klarläggs vad som förväntas av underentreprenörer angående egenkontroller, uppföljning och redovisning angående områdena kvalitet, arbetsmiljö, miljö och slutdokument för att tidigt sikta mot en högvärdig kvalitets- och miljöredovisning. (KMA-handboken, 2010)

#### 4.2.4.3 Veckoplaneringsmöte

Före byggstart upprättas en produktionstidplan som redovisar projektets olika aktiviteter från byggstart till färdigställande. Utifrån produktionstidplanen detaljplaneras och samordnar platschefen varje vecka arbetsplatsens aktiviteter i en veckotidplan. Veckotidplanen delges på veckoplaneringsmötet som platschefen leder varje vecka vid en bestämd tidpunkt där lagbas och ledande montör för samtliga underentreprenörer ska närvara. På mötena görs avstämningar för att kontrollera att produktionstidplanen följs, kommande leveranser, frågor om kvalitet, miljö och arbetsmiljö m.m. Mötet är ett verktyg platschefen kan använda för att lyfta och betona vikten av arbetsmiljöarbetet. Protokoll förs och distribueras till berörda samt anslås i bodar. (KMA-handboken, 2010)

Platschefen ska under mötet se till att alla inblandade kan komma till tals och får chans att lyfta synpunkter och frågor för att tillsammans kunna utarbeta en planering där alla ska kunna utföra sitt arbete på bästa sätt och få en produktion utan störningar. Tillsammans kan rätt förutsättningar skapas för att alla ska kunna utföra sitt arbete på bästa sätt. Utan veckoplaneringsmöte förloras chansen att kommunicera med underentreprenörer och chansen att lyfta frågor och åsikter går förlorad.

#### 4.2.4.4 Erfarenhetsåterföring

Efter avslutat projekt ska ett erfarenhetsåterföringsmöte anordnas. Medarbetarnas erfarenheter samlas till konkreta lärdomar inför kommande projekt. Det är platschef tillsammans med projektledare som leder mötet och för protokoll där både betyg och kommentarer samlas. Störst tyngd ska läggas på att dokumentera kommentarer som är värdefulla att ta med till nästkommande projekt. Områden att avhandla är bland annat:

- Projektering: tekniska lösningar, metodval och samarbete med projektörer
- Tekniskt resultat
- Kalkyl och inköp
- Tidiga upplägg
- Byggskede: organisation, samarbete med UE, planering och logistik
- Projektavslut
- Ekonomi

För att även andra projektorganisationer ska kunna ta lärdom och dra nytta av erfarenhetsåterföringen är det viktigt att utvärderingen kommer KMA-avdelningen tillhanda. KMA-samordnaren ansvarar sedan för att materialet blir tillgängligt för företagets alla medarbetare på kunskapsbanken på intranätet.

(KMA-handboken, 2010)

#### 4.2.5 Skydds rond

Eftersom det ständigt sker snabba förändringar med många risker på en byggarbetsplats ska skydds ronder utföras regelbundet för att säkerställa en bra arbetsmiljö och minimera risken för olyckor. Platschefen ansvarar för att regelbundna skydds ronder görs tillsammans med skyddsombud. Lämpligt är att skydds rond gås en gång i veckan när byggandet är i ett intensivt skede och i övrigt varannan vecka. (Arbetsmiljöverket, 2013) Det finns en upprättad skydds rondsblankett för att underlätta skydds rondsarbetet. Den minskar risken att viktiga riskområden förbises och har en del avsedd för förslag till åtgärder. Om brister uppmärksammas ska de snarast åtgärdas. (KMA-handboken, 2010) Skydds ronderna ska dokumenteras och protokoll anslås i bodarna.

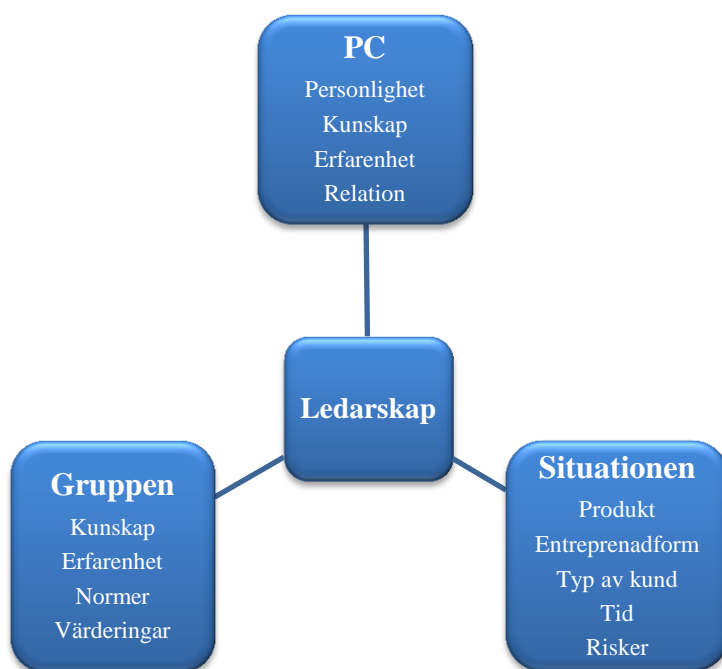
## 4.3 Ledarskap

Detta kapitel är till störstadel baserat på intervju med Jörgen Andersson<sup>3</sup>, vice VD, den 25 mars 2013 i Göteborg.

Duktiga ledare och chefer är ständigt efterfrågade inom alla branscher och på alla företag. Det är en tydlig skillnad mellan ledarskap och chefskap men det ena behöver inte utesluta det andra. Chefskap är en position medan ledarskap är en relation. Att bli utsedd till chef innebär vissa skyldigheter men även rättigheter, chefen har till uppgift att styra över sina medarbetare. Ledarskapet går till stor del ut på att motivera medarbetarna och skapa en känsla av meningsfullhet över arbetsuppgifterna. (Chefskap.se, 2013)

Den formella chefspositionen är inte tillräcklig för att skapa resultat. För att nå resultat krävs även ett gott ledarskap. Det finns otaligt många olika ledarskapsteorier idag och lika många olika ledarskap som ledare. Dock kan fastslås att ledarskapet blir en allt viktigare del i chefens roll. Idag efterfrågas chefer som kan motivera och inspirera sina medarbetare genom visioner, god kommunikation och förtroendefulla relationer.

Ledarskap är inte endast beroende av ledaren utan även av gruppen och situationen. Ledarens kunskaper och erfarenhet påverkar dennes ledarskap och kan skilja sig från medarbetarnas tidigare erfarenheter. Även olika situationer kan påverka behovet av ledarskap. Det innebär att ett lyckat ledarskap på en arbetsplats i en viss situation inte nödvändigtvis är lämpligt på nästa projekt, se figur 2. (Josephson, P.,E, 2012)



Figur 4: Ledarskapet är beroende av flera faktorer. (Josephson, P.,E, 2012)

<sup>3</sup> Jörgen Andersson (Vice VD) Intervjuad av författaren den 25 mars 2013

### 4.3.1 Platschefens bakgrund

Platschefens bakgrund och erfarenheter har förändrats i takt med att rollen har förändrats. Tidigare var det mer vanligt att platschefen hade en bakgrund som yrkesarbetare till skillnad från idag där högskoleutbildning eller utbildning från yrkeshögskola blir allt vanligare bland yngre platschefer. Det ekonomiska och administrativa ansvaret har utökats och företaget kräver att personen kan hantera de nya uppgifterna på ett tillfredsställande sätt. Det finns personer även idag som saknar eftergymnasialutbildning men som jobbar som eller eftersträvar en roll som platschef. Dessa personer kräver mera stöttning från företagen i form av utbildning i ekonomihantering, juridik och företagets valda hjälpmedel exempelvis Excel, BidCon och PlanCon. För att bli en bra platschef måste personen ges tid att växa in i rollen. En yrkesarbetare arbetar ofta som arbetsledare i ett flertal år innan denne kan axla rollen som platschef.

Platschefens bakgrund påverkar hur olika situationer hanteras. Oftast läggs störst fokus på det personen känner sig mest bekväm med. En person med högskoleutbildning kan känna sig mer trygg med ekonomi och det administrativa medan den forne snickaren känner sig mest hemma i produktionen. Därav blir det mer naturligt för vissa att vistas ute i produktionen medan andra känner att de behärskar den ekonomiska uppföljningen bättre.

Det är således alltid viktigt att veta vilken bakgrund en platschef har för att förstå dennes beteende, behov av stöttning och kunskapsnivå.

### 4.3.2 Egenskaper

För att platschefen ska kunna utföra sitt arbete effektivt krävs förmågan att kunna identifiera och applicera olika ledarskapsstilar i olika situationer. Platschefen måste anpassa sitt ledarskap efter situationen och visa flexibilitet i sitt ledarskap. (Phanti, K m.f.l)

De egenskaper som Jörgen Andersson<sup>3</sup> fastslår att Wäst-Bygg värdesätter högst hos platschefer är deras förmåga att möta människor, lyssna och fatta väl överlagda beslut. De egenskaperna är viktigare än både tidigare erfarenhet och utbildning sett ur företagets perspektiv.

Det är platschefens uppgift att få gruppen att fungera, det inkluderar alla på arbetsplatsen. Genom att föra en öppen dialog och låta alla vara delaktiga i beslutsfattandet ökar motivationen och drivkraften bland företagets anställda och underentreprenörer. Det ska fortfarande vara platschefen som är beslutsfattare men den ökade delaktigheten från medarbetarna möjliggör för en bättre arbetsmiljö och att de fattade besluten får större acceptans.(Phanti, K m.f.l)

Utöver förmågan att hantera folk behöver platschefen inneha grundläggande kompetens i byggprocessen, en känsla för ordningsföljden på momenten. Rollen som platschef innebär allt mer samordning och mindre teknisk kunskap. Dock behövs en förståelse för varje byggtekniskt moment för att kunna genomföra korrekta tidplaner och planera resurserna.

En person som är bra på att kommunicera och har ordning och reda får oftast respekt från medarbetarna och anses som professionell. Den person som har ordning och vet

---

<sup>3</sup> Jörgen Andersson (Vice VD) Intervjuad av författare den 25 mars 2013

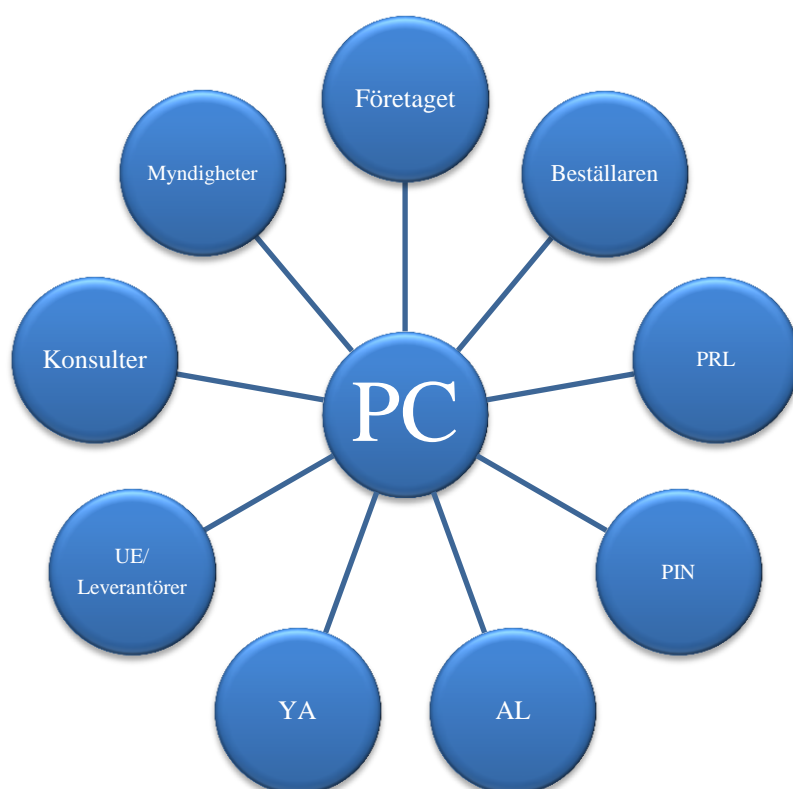
vad som är skrivet i avtal undviker och hamnar sällan i konflikter med leverantörer och underentreprenörer.

Att vara en bra ledare innebär att kunna ta hjälp av organisationen, våga delegera och släppa kontrollen på vissa punkter. Genom att ha tilltro till sina medarbetare och låta dem ta ansvar avlastas platschefen och medarbetarna tillåts växa i sina roller och utvecklas.<sup>3</sup>

Att ta hjälp av organisationen innebär ej enbart att använda sig av arbetsledningen på arbetsplatsen. Platschefen ingår i en projektorganisation där både projektledare och projektingenjör finns med för att säkerställa ett lyckat projekt. Därför är det viktigt att platschefen känner att han kan utnyttja deras kunskaper i frågor han själv inte känner trygghet i. Även företagets KMA- och ekonomiavdelning finns som stöttande funktioner när så behövs. Förväntningarna på platschefen är höga men det finns inget krav på att denne ska kunna hantera alla aspekter av ett projekt helt på egen hand, därför är det viktigt att våga ta stöttning av andra i organisationen.

#### 4.3.2.1 Vikten av god kommunikation

Platschefen svarar mot och kommunicerar med alla berörda aktörer i byggprocessen, se figur 5.



Figur 5: Aktörer som platschef svarar mot och kommunicerar med

Platschefen hamnar i en arbetsam situation då denne både svarar inför den egna organisationen och beställaren. Det är inte sällan deras önskemål och synpunkter går isär

<sup>3</sup> Jörgen Andersson (Vice VD) Intervjuad av författaren den 25 mars 2013

och det försätter platschefen i en utsatt position. Platschefens viktigaste uppgift är att uppnå en nöjd kund på samma gång som denne ska prestera till uppsatta mål av företaget.

Kontakten med företaget innebär kommunikation med den egna projektorganisationen bestående av affärsområdeschef, projektledare och projektingenjör men även med andra avdelningar i företaget så som ekonomi och KMA.

Kontakten med beställaren förs främst genom byggmöten där såväl tekniska, ekonomiska och praktiska frågor diskuteras. Platschefens viktigaste uppgift är att uppnå nöjd kund och det görs genom att leverera rätt produkt i rätt tid till rätt kostnad. För att uppnå detta kopplas konsulter till projektet som innehar specialistkunskap inom sitt område, därför krävs det att platschefen kan kommunicera med dem för att tydliggöra och uppfylla beställarens önskemål.

Ansvar för produktionen åligger platschefen vilket medför den dagliga kontakten med arbetsledare, egna yrkesarbetare, underentreprenörer och leverantörer. Förståelse för konsulter och underentreprenörers arbete krävs för att samordning och planering ska fungera och därav utgör kommunikation mellan dessa aktörer en väsentlig del, vilket oftast sker genom platschefen.

Platschefen är den som svarar inför myndigheterna i många fall, speciellt när det gäller arbetsmiljön, rivningstillstånd, slutdokumentation och slutbesiktning.

Som samordningsansvarig för projektet är det viktigt att platschefen har förmågan att möta, lyssna och fatta väl överlagda beslut grundade på alla aktörers önskemål och krav. Det kräver att platschefen är en god kommunikatör som värdesätter andras åsikter och erfarenheter. De egenskaperna är viktigare och prioriteras högre än att platschefen själv ska inneha all kunskap och erfarenhet.<sup>3</sup> (Jörgen)

### 4.3.3 Planering och administration

Rollen som platschef innefattar mer administration idag än tidigare. Dagens projekt drivs intensivare med en mer pressad tidplan. Rollen innebär idag mer upphandling, samordning och avtal än att styra den egna personalen som det var tidigare. Det viktigaste är att vara kostnadseffektiv vilket sker genom bra samordning och genom att följa upp tidplaner och avtal. För att undvika förseningar och möjliggöra för UE att genomföra sitt arbete i tid är planering och uppföljning viktigt vilket även minskar risken för tilläggskostnader.

För platschefen innebär detta att arbetet måste vara strukturerat och att ordning och reda är viktigt. Genom att ha ordning och reda i projektet undviks ofta missförstånd och platschefen kan behålla kontrollen över projektet. Därför är det av stor vikt att platschefen inser vikten av det administrativa, inte minst ekonomihanteringen.

Det administrativa inkluderar inte bara tid, bemanning och ekonomi utan även arbetsmiljön som platschefen är ytterst ansvarig för. Det gäller bland annat att upprätta och uppdatera arbetsmiljöplanen, APD-planen, begära in riskanalyser, säkerhetsdatablad, intyg och certifikat.

(Arbetsmiljöprogram, 2013)

---

<sup>3</sup> Jörgen Andersson (Vice VD) Intervjuad av författare den 25 mars 2013

#### 4.3.4 Wäst-Byggs tankesätt och önskemål

Wäst-Bygg har specialiserat sig på olika produkter vilket underlättar för platschefen och projektorganisationen då stor erfarenhet och kunskap om den specifika produkten innehas. Detta arbetssätt effektiviserar processen och kräver mindre tekniskt kunnande från platschefen då återupprepningsgraden är hög och alla inblandade från företagets sida är väl insatta i produkten.

Syftet med en standardiserande och effektiviserad process är att alla ska veta ordningsföljden och hur arbetet ska genomföras för att uppnå önskad slutprodukt. Genom erfarenhetsåterföringsmöten ska erfarenheter och lärdomar från genomförda projekt tas med till framtida projekt. Dokumentet *Utvärdering avslutat projekt* ska ligga till grund för mötet. Det som är viktigast att fokusera på under mötet är vad som har fungerat bra och vad som ska tas med till nästa projekt. Vilket möjliggör för att kunskaper kan spridas mellan projektorganisationer och på så sätt kan erfarenheter från flera projekt tas tillvara vilket påskyndar inlärningsprocessen. För att detta ska fungera krävs det att platschefen är delaktig och ärlig både mot sig själv och organisationen. Denne måste kritiskt kunna granska och utvärdera projektet och kommunicera både positiva och negativa aspekter till övriga deltagare. Likaså är det viktigt att öppna emot och ta in förslag och synpunkter från andra projekt och utvärdera dess och anpassa till det egna projektet.

### 4.4 Utbildning

Kompetenshöjande utbildningar erbjuds alla anställda på Wäst-Bygg. Det finns ett framtaget utbildningsprogram som inkluderar både utbildningar som företaget kräver att den berörde ska genomföra men även andra kompetenshöjande kurser som kan vara relevanta för rollen som platschef.

Vid nyanställning ges den anställde information angående utbildningsfrågor och varje år genomförs medarbetarsamtal där platschefen för en diskussion med närmsta chef och diskuterar bl.a. framtidsplaner och önskemål om utbildningar. Snarast möjligt efter nyanställningen ska den nya medarbetaren genomgå den företagsinterna utbildningen "Vårt sätt att arbeta." Där ges information angående Wäst-Byggs kvalitets- och ledningssystem och vilka hjälpmedel som finns att tillgås på företagets intranät. (Arbetsmiljöprogram, 2013)

Nedan illustreras vilka utbildningar som är obligatoriska och viktiga att delta på för platschefen. Ifall kunskapen innehas från skola eller tidigare erfarenheter behövs inte kursen genomföras.

Byggteknik & Lagstiftning	Arbetsmiljö	Kvalitet & Miljö	Juridik & Inköp	IT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Måste kurser</b></li> <li>•Elskyddsföreskrifter</li> <li>•Betongkonstruktioner, klass II</li> <li>•Installations-samordning</li> <li>• <b>Viktiga kurser</b></li> <li>• Hus AMA 11 &amp; AF 12</li> <li>• Murverkskonstruktioner utförandeklass I</li> <li>• Betongkunskap, klass III</li> <li>• Bygglagstiftning för byggare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Måste kurser</b></li> <li>• Byggarbetsmiljö-samordnare BAS-P/U</li> <li>• Hjärt- och lunggräddning &amp; Första hjälpen</li> <li>• BAM- Bättre arbetsmiljö</li> <li>• BAM- Prevention</li> <li>• Arbetsrätt-Avtal</li> <li>• Ställningsbyggnad 2-9 m</li> <li>• <b>Viktiga kurser</b></li> <li>• Liftutbildning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Måste kurser</b></li> <li>• Vårt sätt att arbeta KMA-handboken</li> <li>• Byggarmiljö</li> <li>• Entreprenören som tillståndsansvarig</li> <li>• <b>Viktiga kurser</b></li> <li>• Hårdplaster</li> <li>• Fuktskydd och lufttäthet</li> <li>• Certifieringskurs Passivhusbyggare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Måste kurser</b></li> <li>• Entreprenadjuridik I, grundkurs</li> <li>• <b>Viktiga kurser</b></li> <li>• Entreprenadjuridik II, avtalsrätt</li> <li>• Entreprenadjuridik, totalentreprenader</li> <li>• Inköpsjuridik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Viktiga kurser</b></li> <li>• Excel, grundkurs</li> <li>• Word, grundkurs</li> <li>• Outlook, grundkurs</li> <li>• SiteCon, grund</li> <li>• PlanCon, grund &amp; fortsättning</li> <li>• BidCon, grund &amp; fortsättning</li> </ul>

Figur 6: Utbildningar som är obligatoriska och viktiga för platschefen enligt Wäst-Bygg.

## 4.5 Intervjuer med platschefer

Intervjuer har genomförts med sex stycken platschefer<sup>6</sup> anställda på Wäst-Bygg, alla i olika åldrar och med olika bakgrunder. Den yngsta har födelseår 1986 och den äldste 1953. Platscheferna arbetar på olika orter med olika typer av projekt; bostäder, kommersiellt och logistik. De frågor som har legat till grund för intervjuerna finns presenterade i bilaga 2.

### 4.5.1 Ekonomi

Majoriteten av de tillfrågade platscheferna anser att det behövs tydligare direktiv angående ekonomihantering. De känner att företaget främst skulle behöva förtydliga hur hanteringen av ändringar och anmärkningar på fakturor ska ske. Eftersom de känner att de saknar direktiv arbetar varje platschef olika. De har själva fått lära sig hur de ska göra, eventuellt tar de hjälp av en annan kollega. Det finns således en uttalad önskan om tydligare anvisningar från ekonomiavdelningen, platscheferna vill göra rätt men saknar kunskap i företagets arbetssätt i dagsläget.

Det finns en viss acceptans från företagets sida angående ekonomihanteringen som anses positiv. Platscheferna kan alltid vända sig till ekonomiavdelningen med frågor och funderingar dock är detta något som utnyttjas väldigt olika från individ till individ. Vissa personer har en kontinuerlig kontakt med ekonomipersonalen angående fakturor och utskrifter av listor. Andra blir endast kontaktade av ekonomiavdelningen i fall där de har hållit inne med en faktura för länge så att det har gått till inkasso.

Kontering av fakturor är ett återkommande ämne som väcker åsikter och frågor hos de intervjuade. Även här anser många att företaget borde styra det hårdare. Detta för att

<sup>6</sup> Platschefer på Wäst-Bygg. Intervjuade av författare mars-april



underlätta arbetet med avstämningar och för att kunna ta över ett projekt som någon annan påbörjat. Eftersom det inte finns tillräckligt tydliga direktiv är variationen stor i genomförandet vilket gör att en annan person kan ha svårt att ta över ett redan påbörjat projekt från någon annan. Genom att ha tydliga direktiv och arbetssätt ökar även möjligheten till insyn i projekten för personer som ej är involverade i projektet exempelvis för ekonomiavdelningen och affärsområdescheferna.

Utbildning i företagets arbetssätt och en tydlig avstämningsmall är faktorer som skulle underlätta platschefernas vardag. Dock får det ej bli för detaljstyrt, önskemålen är tydliga breda direktiv.

#### **4.5.1.1 Faktureringsprogramet Palette**

Platscheferna är eniga i sina åsikter om att Palette, som är ett faktureringsprogram, inte är ett användarvänligt verktyg, De önskar att programmet skulle kunna användas till avstämningar och uppföljningar istället för att endast kunna godkänna fakturor. Negativa kommentarer är att det är svårt att sortera posterna till avstämningsarna, det är inte överskådligt, olika valutor blandas och platschefen kan själv inte ändra felaktiga konteringar.

Utöver utbildning i företagets arbetssätt behövs det även utbildning i Palette för majoriteten av de tillfrågade platscheferna och deras arbetsledare. Genom att utbilda arbetsledare i Palette och fakturering kan arbetsledarna hjälpa och avlasta platschefen.

#### **4.5.1.2 Kontakten med ekonomiavdelningen**

Kontakten som platscheferna har med ekonomiavdelningen utgörs nästan uteslutande av kontakt till den som ansvarar för fakturahanteringen, angående förfallodatum på fakturor eller reviderade betalningsplaner. Detta är något som verkar fungera tillfredsställande enligt de flesta men det finns även de som anser att det borde finnas tydligare riktlinjer angående informationsflödet mellan arbetsplatserna och ekonomiavdelningen. Frågor angående vilken information och hur ekonomiavdelningen vill bli informerade uppkom på ett antal intervjuer.

I vissa projekt är det projektledaren som ansvarar för återkopplingen till ekonomiavdelningen och beställaren angående ändringar i tid- och betalningsplaner men det varierar från projekt till projekt.

De flesta platschefer är tydliga med att de inte godkänner fakturan ifall inte arbetet är utfört dock så varierar det ifall de skriver en anmärkning eller kontaktar ekonomiavdelningen.

#### **4.5.1.3 Entreprenörskap**

Vid frågor angående entreprenörskap och att göra affär av affären blir platscheferna osäkra och vet ej vad företaget förväntar sig av dem. Svaren är således väldigt varierande. En person påpekar att det är svårt att göra affär av affären då arbetet i företaget är så styrt, han vågar inte ta några egna beslut. Genom de långa beslutsvägarna försvåras möjligheten att ta snabba beslut på arbetsplatsen. Det finns en förståelse för att det måste finnas en viss struktur och ordning i företaget men att det är viktigt att låta personalen vara kreativ och entreprenörmässig. Även en annan person poängterar att det är bra med styrning men att det inte får bli någon detaljstyrning från företagets sida.

Det finns en person som uttrycker att det känns ganska överspelat när avtalen är skrivna, att det inte finns många möjligheter till att göra bra affärer efter tecknade

avtal till stor del på grund av att det finns tydliga ramar för ÄTA-hantering och tillägg och att beställarna är mer kunniga gällande ÄTA-hantering och ekonomi. Några av de intervjuade ser det som en självklarhet och har ett affärsmannamässigt grundtänk. De är entreprenörer i den bemärkelsen att det försöker att se möjligheter i allt och vill därmed tjäna pengar i alla situationer. Det underlättas när de har arbetat med samma projektledare tidigare och de är överens om hur affärer ska skötas och vad som ska tas betalt för.

En platschef tar upp vikten av att kunna stå för slutprodukten och poängterar vikten av noggrannhet. Att göra så billiga inköp som möjligt men ändå uppnå en bra standard. Det viktigaste är att kunden är nöjd, han hävdar att en nöjd kund kommer tillbaka och därför är det viktigt med en bra slutprodukt och bra slutdokumentation. Genom att leverera en bra slutprodukt tillsammans med bra dokumentation framstår platschefen som professionell och seriös.

#### **4.5.2 Arbetsmiljö**

Arbetsmiljöansvaret åligger platschefen genom BAS-U uppdraget och arbetet med arbetsmiljö är en viktig del av arbetsuppgifterna. Olika platschefer hanterar och delegerar arbetsuppgifterna på olika sätt. De platschefer som arbetar i en organisation tillsammans med arbetsledare överlåter oftast det praktiska arbetet till arbetsledarna eftersom de är närmre produktionen. En övervägande majoritet av platscheferna sköter allt administrativt med APD-plan, kvalitets- och miljöplanen och riskanalyser.

Oftast är arbetsfördelningen mellan platschefen och arbetsledaren den att platschefen tar upp frågor och åsikter gällande arbetsmiljön på UE-möten och veckoplaneringsmöten men att arbetsledaren ansvarar för att åtgärder sker.

De två aspekterna i arbetsmiljöarbetet som tar mest tid är skydds- och ordningsfrågor tillsammans med arbetet med att få in dokumentation från UE. Det är framförallt ål-tandet om användning av hjälm och skyddsutrustning som är uttröttande och även att UE nästan aldrig lämnar in riskanalyser, egenkontroller eller andra dokument i utsatt tid. Arbetsmiljöarbetet tar aldrig slut det kan alltid göras lite bättre men det är viktigt att hitta en bra nivå tidigt i projektet menar platscheferna. Genom att hålla arbetsplatsen ren och snygg fås mycket gratis, det leder till att en bra nivå hålls. Börjar nivån på arbetsmiljön att sjunka är det svårt att vända trenden.

Platscheferna anser att det finns tydliga direktiv från företaget hur arbetet ska utföras och de vet vad som krävs av dem. Dock finns åsikter om att själva arbetet inte är betydande men att det är själva dokumentationen som blir bortprioriterad vid tidsbrist. Därför anser majoriteten av de intervjuade att KMA-avdelningen ska ansvara för startmöten och all dokumentation i projekten. De anser att KMA är bäst lämpade för uppgiften, speciellt i slutskedet när arbetsledningen har som mest att göra i projektet. Ifall KMA-avdelningen handhar dokumentationen skulle det innebära att alla projekt skulle bli mer enhetliga och sätter en bra hög standard.

Arbetsplatsbesöken av arbetsmiljösamordnaren på Väst-Bygg anses som mycket positiva. Det är bra att någon annan kommer och påpekar fel och brister och även att det blir en avstämning på hur arbetsmiljöarbetet sköts. Många platschefer tycker att det är bra att det finns dokument som bevisar hur statusen på arbetsmiljön är på byggarbetsplatsen om en olycka skulle inträffa.

#### 4.5.2.1 Hanteringen av APD-planen

APD-planen är något som generellt inte prioriteras i särskilt hög grad. Ofta upprättas den ordentligt i startskedet, sedan hur ofta den uppdateras är väldigt beroende på projektet och platschefen. När det sker förändringar och uppdateringar görs de nästan uteslutandes för hand av platschefen eller arbetsledaren.

Det finns önskemål om programvara som skulle underlätta upprättandet och uppdaterandet av planen, ett dataprogram med färdiga symboler som enkelt kan placeras ut. Detta skulle ge en snyggare och tydligare APD-plan och även underlätta upprättandet av den. I dagsläget utan någon förenklad programvara är åsikten att det är bra om planen är upprättad i exempelvis CAD men att uppdateringarna enklast sker för hand. Skulle det finnas krav på att uppdateringarna ska göras i datorn skulle troligtvis inte planerna uppdateras lika ofta.

#### 4.5.2.2 Den utsatta positionen

Det finns några situationer då platscheferna känner sig som mest utsatta. De flesta hävdar att det är arbetsmiljöansvaret som är tyngts att bära, speciellt ifall det skulle ske en olycka då platschefen är personligt ansvarig. Det är en oro de ständigt bär med sig och som ökar då de känner att många UE är dåliga på att bedöma riskerna själva.

Den näst vanligaste kommentaren är att det är tidspressen som är påfrestande att hantera. I vissa fall, främst under vinterhalvåret, när arbete som ska utföras är väderberoende kan platschefen känna sig väldigt stressad och utsatt på grund av förhållanden som ej är påverkbara. Även småsaker som stjälar tid är ansträngande. Där framkom vikten av att vara två tjänstemän på varje projekt för att hinna med alla arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt.

Sist nämndes även språkförbristningar som något platschefen fann besvärande. Det kan till exempel vara när byggmöten hålls på engelska och platschefen känner att han varken kan förstå eller göra sig förstådd och även i situationer med utländska yrkesarbetare som inte förstår engelska. Platschefen är den som har samordningsansvar och är bäst insatt i projektet och behöver därför känna en trygghet i dessa möten.

#### 4.5.3 Ledarskap

Åsikten om att alla på byggarbetsplatsen ska få vara med i beslutsfattandet och komma med förslag på egna lösningar är genomgående bland platscheferna. Ingen vill vara någon som detaljstyr UE utan det ska vara ett ömsesidigt resonemang. Genom ett sådant arbetssätt ökar chanserna för att alla på arbetsplatsen trivs och gör ett bra arbete. Platscheferna är eniga om vikten att delegera arbetsuppgifter både till arbetsledare och UE men innan detta kan göras måste en överenskommelse ske angående nivå på projektet. Det är viktigt att komma ihåg att alla inblandade i ett projekt har olika erfarenheter med sig in i projektet, därför är det viktigt med tydlighet tidigt i projektet när platschefen ska fastställa och förmedla vilken nivå och standard alla ska arbeta efter.

Platschefer som arbetar tillsammans med arbetsledare överlämnar oftast detaljarbetet till arbetsledarna och låter dem ta ansvar ute i produktionen. Platscheferna finns med som stöttning hela tiden och hjälper till att strukturera upp arbetet genom att ha koll på planeringen och vara påläst.

Andra åsikter som finns är att platschefen måste våga stå för vad som sägs. Detta kan gälla både positiva och negativa aspekter. Är det uttalat att den som ej bär hjälm ska

lämna arbetsplatsen ska också platschefen verkställa det och skicka hem personen utan hjälm. Platschefen måste framstå som en som står vid sitt ord.

#### **4.5.3.1 Mentorskap**

Mentorskap är något som anses positivt men exakt hur ett mentorskap ska vara utformat finns det delade meningar om. En del poängterar att alla måste få tid att växa in i rollen som platschef för annars kan risken för att personen blir överbelastad och presterar sämre öka. Ett mentorskap kan påbörjas redan mellan en arbetsledare som strävar efter mer ansvar och en platschef för att stödja personen i sin utveckling.

Flera platschefer yttrade att det är fördelaktigt att ha ett mentorskap mellan två personer där ålderskillnaden är stor. I ett sådant mentorskap kan den yngre få ta del av den äldres erfarenheter medan den yngre kan dela med sig av sin datakunskap och moderna tankesätt. Mentorn och adepten behöver nödvändigtvis inte arbeta på samma arbetsplats men det är fördelaktigt ifall de har möjlighet att träffas regelbundet. Det som poängteras som viktigast är att adepten känner att denne har någon att vända sig till med frågor som kan uppstå.

För att ett mentorskap ska kunna fungera så som det är tänkt är det viktigt att det finns ett förtroende mellan mentor och adept. Det ska vara en öppen och ärlig kommunikation mellan dem där mentorn inte får vara för kontrollerande eller styrande.

Mentorskap är inte enbart viktigt för nya unga platschefer utan även nyrekryterande platschefer har ett behov av att bli introducerade i företagets arbetssätt och rutiner. Mentorn behöver då inte ha längre erfarenhet än den nyrekryterade då fokus ligger på att den nya platschefen ska känna sig välkommen i företaget och ha någon att vända sig till vid frågor.

En platschef tycker att idén med att erbjuda mentorer är bra men undrar vem som ska ha tid att vara det. Oftast är platscheferna väldigt tungt belastade med sitt eget projekt och att då även lägga tid på att hjälpa någon annan känns inte hållbart enligt honom.

#### **4.5.3.2 Företagets framtagna hjälpmedel**

Majoriteten av de tillfrågade använder sig av företagets framtagna dokument, exempelvis mallen för avvikelsehantering och rätt att fakturera matrisen. Även andra dokument som finns tillgängliga på företagets intranät används ibland utan vetskapen om att mallarna är hämtade från KMA-handboken på intranätet.

En del säger att de inte vet vilka hjälpmedel som finns att tillgå och att det är väldigt svårt att hitta rätt bland alla mallar och dokument som finns kopplade till KMA-handboken. En platschef önskar att mallarna borde finnas i mappstrukturen i SiteCon istället för på intranätet. En enig åsikt är att det i dagsläget finns för många mallar och checklistor på intranätet som gör det svårnavigerat. Att det är svårt att hitta rätt dokument leder till att vissa platschefer ringer till KMA-avdelningen och ber dem att maila rätt mall istället för att de själva tar fram det.

Hjälpmiddelen uppfattas som positiva så länge de endast är hjälpmedel och företaget inte ställer krav på att alla mallar ska användas.

### 4.5.3.3 Stöttning från företaget

De flesta känner en trygghet i företaget, det är högt i tak och de vågar ta diskussioner. Alla platschefer vågar be om hjälp och råd av kollegor på företaget, även över projektgrupperna.

De flesta känner att de personligen inte behöver så mycket stöttning i dagsläget men dock upplever platscheferna att företaget inte lever upp till löftet om att alla ska ha någon att vända sig till. De som har varit anställda en längre period på företaget och känner sig trygga i sina roller och kontakter med kollegorna på företaget har inga problem men de tänker på de nyanställda och deras problematik. Företaget upplevs ha en målsättning att nyanställda ska ha någon att vända sig till och att de ska introduceras väl på företaget men detta uppfylls inte. Företaget måste dra nytta av alla individers olikheter och inte försöka forma alla enligt en speciell mall. Företaget måste bli bättre på att ta emot de nyanställda, det ska inte vara de nyanställda som ska ta emot företaget.

En del upplever att företaget sätter upp mål och riktlinjer som sedan inte verkställs. De ifrågasätter företagets seriositet då tid och pengar läggs på dokument som sedan inte används praktiskt, exempelvis företagets riktlinjer och policyer.

### 4.5.4 Arbetsbelastningen

Arbetsbelastningen är väldigt hög för platschefen och i vissa fall kan platschefen behöva avlastning av andra i projektorganisationen för att situationen ska vara hållbar. Arbetsbelastning varierar under byggtiden och är även beroende av vilka krav som finns från beställaren och ifall det finns arbetsledare som kan ansvara för vissa arbetsuppgifter. Det som upptar mest tid av platscheferna är planeringen och samordningen i projekten tillsammans med ekonomihanteringen. Rollen har förskjutits från att vara ute i produktionen till att vara mera administrativ, ett större ansvar för produktionen läggs idag på arbetsledaren.

I de situationer när platschefen är involverad i två eller flera projekt samtidigt bli arbetsbelastningen högre och större ansvar läggs på arbetsledarna. Oftast är det ekonomin som blir platschefens mest tidskrävande uppgift när han ansvarar för flera projekt. Något som har poängterats från flera platschefer är att de måste ha minst en arbetsledare på varje byggarbetsplats för att kunna delegera över vissa arbetsuppgifter, detta gäller speciellt för de platschefer som ansvarar för flera projekt. För att underlätta och stötta platschefen skulle det vara önskvärt att ha en person på arbetsplatsen som kan sköta både inköp och vara med ute i produktionen. Alltså en person som kan agera både projektingenjör och arbetsledare.

Överlag upplever platscheferna att det behövs mer stöttning i projekten, antingen i form av fler arbetsledare, mer stöttning från KMA-samordnare eller projektingenjören.

Det efterfrågas tydligare arbetsbeskrivningar för vad de olika befattningarna innebär vilket skulle underlätta ansvarsfördelningen i projektet. Dock är ansvarsfördelningen beroende av vilka individer som är involverade i projektet och vilka erfarenheter och kunskaper de har. Oavsett vem som ansvarar för vad i projektet är det viktigt med en bra kommunikation mellan projektledaren, projektingenjören och platschefen.

Vissa platschefer anser att det är positivt att projektingenjörerna genomför så många inköp som möjligt då de har bäst förutsättningar att sätta sig in i marknaden och jäm-

föra priser. Andra platschefer känner att de har bättre kontroll om de genomför inköpen själva. När platschefen sköter inköp själv vet han exakt vad som ingår eller ej och hur avtalet är utformat vilket ger honom större kontroll.

#### **4.5.4.1 KMA-ansvaret**

Det som har väckt störst diskussioner och som platscheferna har starkast åsikter om är KMA-arbetet. Majoriteten anser att KMA-samordnarna ska administrera allt KMA-arbete. De anser att de själva inte har tiden som det krävs och de känner sig okunniga på ämnet. En platschef nämnde att Wäst-Bygg framstår som mer professionell ifall det är KMA-samordnare som sätter sig in i projektet och kan svara inför beställaren, besiktningsman och myndigheter angående kvalitets- och miljöarbetet.

Genom att ha en KMA-samordnare som kommer ut och genomför kvalitets- och miljöstartmöten med UE tas frågorna på större allvar och platscheferna anser sig inte ha den tid som krävs för att sitta ner med alla UE och genomföra mötena. Platscheferna tror att samordnarna har lättare att få gehör från UE då de inte har samma dagliga kontakt som platschefen har.

På projekt som kräver extra insatser angående kvalitet eller miljö ser platscheferna det som en självklarhet att en KMA-samordnare ska vara med och inte enbart stötta platsledningen utan även utföra det faktiska arbetet. Speciellt i slutskedet av projektet anser platscheferna att en KMA-samordnare ska stötta projektet och avlasta platsledningen med att sammanställa dokumentationen som krävs vid överlämnandet. Detta på grund av att platsledningen redan är väldigt tungt belastade under det skedet och känner att de inte hinner utföra alla arbetsuppgifter.

Det mesta av KMA-arbetet behöver inte utföras på byggarbetsplatsen utan kan skötas från kontoret vilket är ännu en anledning till att platscheferna anser att KMA-avdelningen ska ta större ansvar i varje projekt. Det efterfrågas en portal där UE och leverantörer kan ladda upp alla obligatoriska dokument, speciellt till slutskedet. Genom att få det digitalt underlättas platschefens arbete då denne inte behöver scanna in det själv.

#### **4.5.5 Framtidens platschefer**

Rollen som platschef har utvecklats och kommer mest sannolikt att fortsätta att göra det. Wäst-Byggs platschefer tror att utvecklingen kommer att fortsätta mot ett mer datoriserat arbetssätt. De tror att BIM, Byggnadsinformationsmodellering, och läsplatator kommer att bli allt vanligare på byggarbetsplatserna och att detta i sin tur kommer att kräva större datakunskap hos platscheferna. De tror även att arbetet kommer att bli mer byråkratiskt, möjligheten att kunna komma överens om saker muntligt försvinner allt mer. Det kommer således bli ännu viktigare att vara insatt i alla avtal för att veta vad som är uppgjort med UE.

Den trend som finns idag med ett mindre antal egna yrkesarbetare på arbetsplatsen och att alla tjänster köps, tror de intervjuade kommer att fortsätta. Platschefens viktigaste arbetsuppgift blir därför samordning samtidigt som det kommer att krävas mindre byggtknisk kunskap. Platscheferna tror att det kommer att ställas högre krav på ekonomihanteringen och tidsplaneringen i framtiden då rollen fokuserar mestadels på samordning.

Genom att köpa alla tjänster och minimera behovet av egen personal undviks det personalansvar platschefen annars skulle ha. Det upplevs som lättare att ställa krav på UE än på egen personal. Om UE inte följer skydds- och ordningsreglerna kan platschefen

avvisa dem från arbetsplatsen och kräva att UE tillsätter nya arbetare. Det går även att ställa hårdare krav med färdigställande då det finns tecknade avtal med UE till skillnad från egen personal där sådana avtal inte finns upprättade.

En platschef påpekar fördelen med egen personal. Egen personal känner för Wäst-Bygg och värnar om företaget, de är måna om produktionen och ser till helheten jämfört med inhyrd personal. Han hävdar att det är viktigt att se fördelen med egen personal och låta dem vara delaktiga i hela processen, att vara med och bestämma över de egna arbetsmomenten. Den egna personalen kan hjälpa platschefen eller arbetsledaren att styra arbetet och hålla UE under uppsikt.

## 4.6 Intervjuer med tidigare platschefer

Intervjuer med fem stycken personer<sup>7</sup> som tidigare varit platschefer och som i dagsläget arbetar på Wäst-Byggs kontor har genomförts i syfte att få en ökad förståelse för varför personen valt att lämna rollen som platschef. Frågan som de intervjuade fick var varför de slutade arbeta som platschef. Intervjuerna skedde på Wäst-Byggs kontor i april 2013.

En av de intervjuade hade tidigt som mål att bli projektledare. Han såg de två år som platschef som en läroperiod där han införskaffade erfarenheter för att kunna bli en duktig projektledare. Han slutade som platschef för att han anser sig vara mer av en akademiker än en praktiker och för att han redan från början hade som mål att bli projektledare, platschefsrollen var endast ett steg i karriären.

En annan informant var platschef i 20 år och fick för två år sedan erbjudande om att bli projektledare. Anledningen till karriärsbytet var att denne ville lära sig något nytt, han ville utvecklas och av ren nyfikenhet testa något annat. Han nämner att en fördel med att inte längre arbeta som platschef är att han inte har det ansvarstunga arbetsmiljöansvaret. Detta poängterar även ytterligare en informant som berättar att han fick det bättre när han började arbeta inne på kontoret istället för ute i produktionen då han fick mindre ansvar, bättre klimat, bekvämare arbetsmiljö till samma lön som tidigare.

En tidigare platschef beskriver rollen som tuff och väldigt slitsam. Han uttryckte att han kände sig utlämnad, att han förväntades lösa alla frågor helt själv. Detta är något som kan kännas betungande när platschefen saknar erfarenhet och inte innehar tillräckligt med teknisk kunskap. Han tyckte att det var jobbigt att fatta alla beslut på egen hand när han ej ansåg sig inneha all nödvändig kompetens.

Han säger att platschefsrollen är krävande i den aspekten att det är svårt att planera sitt arbete, nyuppkomna problem behöver ständigt lösas. I många fall är det platschefen själv som fysiskt behöver lösa problemen ifall ingen annan åtar sig det, detta gör att platschefen ständigt får vara beredd att släppa allt annat arbete för att ta itu med problemet. Det kan även innebära arbete på helger och sena kvällar. Detta bidrar till en känsla av att ej räcka till och kan skapa en olustkänsla hos platschefen på samma sätt som att det är väldigt tillfredsställande när produktionen fungerar som den ska.

Den fjärde person som intervjuades uttryckte att rollen som platschef var bland det roligaste han gjort. Han trivdes med att ha ett enormt stort ansvar. Som platschef ansvarade han för två stora projekt samtidigt. Han valde att sköta allting själv och tog inte hjälp av någon projektingenjör eller arbetsledare. Det passade honom väl men han

---

<sup>7</sup> Personer som tidigare varit platschefer. Intervjuade av författare april 2013

nämnde att det är lätt att drunkna i arbete, personer ringde dygnet runt alla dagar i veckan. Han var utsatt för väldigt stor stress under tiden som platschef men säger att han delvis har sig själv att skylla. Efter två år som platschef fick han arbeta som inköpare på ett väldigt stort projekt det var då han tröttnade på stora projekt och slutade på Wäst-Bygg. När han sedan återanställdes var det till en tjänst på kontoret. Han trivdes mycket bättre i rollen som platschef än inköpare. Han fick vara ute där det hände saker och fick självbekräftelse när bygget flöt på. Nu när han passerar byggen där han varit platschef är han väldigt stolt över sig själv. Han ser resultat för det arbete som är nedlagt och det är få jobb där det verkligen syns.

Informanten tycker att vara platschef är ett fantastiskt jobb. Dock så anser han att företaget måste stötta platschefen i sitt arbete för att få fler att stanna kvar ute i produktion. Sådan stöttning kan till exempel vara från KMA-avdelningen. Genom stöttning kan platschefer bli lugna och trygga i sin roll vilket kan resultera i en bättre platschef och en person som vill stanna kvar i rollen.



## 5 Analys

För att vara och bli en attraktivare arbetsgivare måste platschefen känna en tillhörighet till företaget. Känner inte platschefen det finns risken att denne söker upp en ny arbetsgivare eller byter företag om erbjudanden uppkommer. Det är inte bara viktigt för företaget att finna lämpliga personer för platschefsrollen utan det är även viktigt att behålla de kompetenta platscheferna på företaget och inte minst i produktionen. Det är därför viktigt att se över platschefens roll och vad som kan göras för att skapa ett bättre arbetsklimat och en attraktivare roll. I detta kapitel analyseras arbetsbelastning, rekryteringsbehov, problematiken med att finna nya platschefer och åtgärder som kan vidtas för att motverka bristen. Det är Wäst-Byggs kravbild på platschefer med platschefernas egna åsikter och erfarenheter som jämförs och analyseras. Kapitlet är uppdelat i underrubriker för att skapa en överskådlighet.

### 5.1 Arbetsituationen

Wäst-Byggs affärsidé med att följa kund innebär många fördelar men arbets sättet kan försvåra i rekryteringen av platschefer. Det finns många som kan tänka sig att arbeta utanför hemorten i perioder men det är svårt att finna platschefer som vill göra det permanent vilket försvårar kontinuiteten för företaget. Här behöver företaget således se över sin verksamhet och besluta om företaget ska frångå ”följa kund” strategin och fokusera på att knyta till sig nya platschefer. Genom etableringen i Stockholm kan företaget anställa platschefer med utgångspunkt i huvudstaden och förhoppningsvis behöver inte de platschefer som är bosatta i de södra delarna av landet veckopendla till Stockholmsområdet. Detta beroende på hur företaget ställer sig till att hålla fast vid samma projektorganisationer till återkommande kunder. Genom att utveckla projektorganisationer som är hemmahörande i Stockholm kan dessa projektorganisationer överta de Stockholmsbaserade beställarna och fokusera på projekt i Mellansverige.

Arbetsbelastningen och kraven på platscheferna är höga och rollen behöver ses över. Platscheferna är tungt belastade och har ofta en stressad arbetsmiljö. Tidspressen är något som flertalet platschefer tar upp som en negativ aspekt med rollen. De känner sig ofta pressade, speciellt under vinterhalvåret då väderförhållandena kan påverka projektets tidplan negativt. Platscheferna är väl medvetna om vikten av att lämna över slutprodukten i rätt tid till rätt kostnad och allt deras arbete kretsar kring dessa aspekter. Att ständigt arbeta under tidspress är krävande och påfrestande. Platscheferna tycker sig ha svårt att långsiktigt planera arbetet då de hela tiden måste lösa akuta problem som dyker upp, många önskar att de kunde arbeta med längre framförhållning.

Vi anser att det behöver ske en förändring i platschefens arbetsbelastning. Exakt hur den förändringen ska ske beror på projektets art och individerna själva. Platschefen behöver avlastning då det idag upplevs som att denne har för stort ansvar och för många arbetsuppgifter för att vara rimligt. Den höga arbetsbelastningen är en trolig orsak till problematiken med att både finna och behålla kompetenta platschefer. Genom att se över platschefens arbetsuppgifter kan en attraktivare roll skapas, inte bara gynnas individerna själva utan även företaget som kommer att kunna leverera projekt med högre kvalitet då de anställda är mindre stressade och belastade.

För att stötta och underlätta platschefens arbete bör företaget leverera en professionell arbetsmiljö. En professionell arbetsmiljö består av UE, leverantörer, YA och även beställare som agerar professionellt och följer uppstatta krav och regler. Företaget har

ett ansvar gentemot platschefen att enbart arbeta med företag och personal som verkar för ett gott samarbete och vill bidra till en bra slutprodukt. Att endast involvera professionella företag underlättar platschefens arbete då denne istället för att lägga tid på självklarheter kan fokusera på värdeskapande aktiviteter.

### 5.1.1 Ansvarsområden som anses krävande

Arbetsmiljöansvaret är det ansvar som majoriteten av platscheferna anser vara tyngst att bära. De kan personligen bli ansvariga ifall det sker en olycka på arbetsplatsen. I de fall platschefen är involverad i flera projekt kan det lämpa sig bättre att en arbetsledare som är stadigvarande på arbetsplatsen tar ansvaret som BAS-U fast med stöttning från platschefen. Det ekonomiska ansvaret är platschefen sällan helt ensam om, de delar oftast ekonomiansvaret med projektledaren och anses därför inte lika betungande.

En ständigt återkommande kommentar från platscheferna är att KMA-arbetet är för tidskrävande för arbetsledningen på projektet, detta på grund av hur bemanningen ser ut på projekten i dagsläget. Det som verkar svårast och mest tidskrävande när det gäller KMA-arbetet för platscheferna är att få in dokumentation från UE i utsatt tid. Det gäller riskanalyser innan arbetet får påbörjas och egenkontroller, produktdatablad, intyg, garantier och andra dokument som är relevanta för den specifika entreprenaden (KMA-handboken, 2010). Det är speciellt i uppstartsfasen och i slutskedet av projektet som platscheferna önskar mer stöttning från KMA-avdelningen. Det gäller hjälp med att samla in och upprätta de obligatoriska dokumenten som krävs. I slutskedet av ett projekt är arbetsledningen på projektet väldigt pressade och KMA-arbetet blir oftast bortprioriterat då fokus läggs på att få byggnaden färdig i tid. Där finns det en önskan från platscheferna att KMA-avdelningen ska ansvara för att samla in dokumentationen som krävs vid slutbesiktning och överlämnande. Majoriteten av platscheferna uttrycker att det blir bäst och mest enhetligt ifall KMA-samordnarna ansvarar för KMA-arbetet på alla projekt då de är bäst insatta i vad som ska göras och i vilket skede i projektet uppgifterna ska utföras. Genom att involvera en utsedd person till att sköta KMA-arbetet tror platscheferna att ämnet kan få större tyngd och att det är lättare att få UE att engagera sig i arbetet.

På större projekt som kräver en stor platsledning anser vi att BAS-U uppdraget och KMA-arbetet med att samla in dokumentation från leverantörer, installatörer och UE kan med fördel bäras av en arbetsledare eller projektingenjör. Detta anses lämpligt då det ofta är flera arbetsledare på stora projekt och där en av dem skulle kunna avlasta platschefen. BAS-U ansvaret är ett viktigt och väldigt ansvarsfyllt uppdrag och därför är det viktigt att personen är väl insatt i vad uppdraget innebär och vad som förväntas av denne. Detsamma gäller om en platschef har flera projekt parallellt. Det kan då vara lämpligt att en arbetsledare som är stadigvarande på arbetsplatsen åtar sig BAS-U ansvaret.

Att säkerställa att alla på arbetsplatsen följer ordnings- och skyddsreglerna och att ständigt behöva upplysa om hjälmtvång är också något som upplevs som arbetsamt. Enda sättet att komma ifrån att ständigt behöva påpeka det obligatoriska användandet av hjälm verkar vara att införa böter eller avvisa personer från arbetsplatsen som ej bär hjälm. Vi tror att platscheferna måste bli hårdare i sitt bemötande gentemot UE angående arbetsmiljön och speciellt hjälmtvånget. Genom att informera om reglerna och vilka sanktioner som utdelas när reglerna ej följs redan vid startmötena ökar chan-

serna för att alla berörda följer reglerna på arbetsplatsen. Som en platschef påpekade är det viktigt att verkställa sanktionerna så att det inte blir tomma hot som sedan ignoreras.

KMA-arbetet är väldigt viktigt på projekten, inte minst när det gäller arbetsmiljöfrågor. Åsikten att det är tidskrävande är förståeligt men de platschefer som är väl insatta i vad som ska göras och vet vilka hjälpmedel som finns hanterar ändå dokumentationen på ett tillfredsställande sätt. Det är väldigt viktigt att alla involverade i ett projekt inser vikten av KMA-arbetet och förstår att mycket av dokumentationen är myndighets- och beställarkrav. Platschefen måste därför vara tydlig redan i ett tidigt skede i projektet, klargöra att företaget tar dessa frågor seriöst och förväntar sig att alla andra som är involverade i projektet också gör det. Vem som ska ansvara för att dokumentationen erhålls i rätt tid kan antingen vara platschef, arbetsledare, KMA-samordnare eller en projektingenjörns ansvar. För att kräva in dokumentationen, vilket oftast är ett mödosamt arbete som tar mycket tid, behöver personen ej befinna sig på arbetsplatsen utan arbetet kan med fördel skötas från kontoret. Det kan därför passa att en projektingenjör eller KMA-samordnare tar sig an den arbetsuppgiften eftersom de ofta kan sitta på kontoret och arbeta utan att störas av frågor rörande produktionen. En annan anledning är att KMA-arbetet inte är beroende av platschefens kunskap kopplad till projektet och därför kan någon annan än platschefen utföra arbetet. Om en projektingenjör eller arbetsledare ska ansvara för dokumentationen i slutskedet är det viktigt att denne vet i vilket format och vilken dokumentation som krävs. Den kunskapen besitter KMA-avdelningen och kan då behöva ge stöttning och vägledning till projektingenjören eller arbetsledaren.

Med mer resurser på projektet avlastas platschefen och en mer hanterbar arbetssituation med bättre arbetsklimat skapas. Ett bättre arbetsklimat gynnar inte bara platschefen utan även företaget eftersom det kan innebära att platschefer väljer att stanna kvar i rollen.

## **5.2 Åtgärder för att minska bristen på platschefer**

Det är idag en stor brist på kompetenta platschefer. En åsikt som har framkommit under intervjuer med ansvarig personal och platschefer är att det inte är brist på lämpliga personer utan att det finns många kompetenta personer men få som vill ha rollen som platschef. Problematiken för företag är hur de ska få platschefer att stanna kvar i rollen och hur platschefsrollen ska bli mer attraktiv.

### **5.2.1 Ekonomiska incitament**

En metod som har diskuterat för att minska bristen på platschefer är att statusen på rollen måste höjas. Hur statusen ska höjas är det få som har ett konkret svar på. En åsikt som yttrats är att det är så enkelt som att höja lönen. En högre lön kan innebära att företaget lyckas behålla platschefer och även att personer från skolan kan välja att sikta på en framtida roll som platschef. Genom en högre lön kan platschefsrollen bli mer eftertraktad eftersom lönen kan vara en viktig motivationsfaktor i valet av yrke. En förståelse för att platschefen har ett väldigt stort ansvar har framkommit under projektets gång och genom en höjd lön kan motivationen till att axla rollen öka då denne får betalt för mödan. Dock har flertalet platschefer uttryckt att det är det stora ansvaret som känns mest betungande och som gör rollen oattraktiv. En högre lön förändrar inte arbetsbelastningen eller det personliga ansvaret platschefen bär. Därför är det tvivelaktigt ifall en högre lön skulle ha någon större effekt på situationen. En stor

del av livet tillbringas på arbetsplatsen och trivs personen inte i sin arbetssituation spelar lönen antagligen en mindre roll. Det finns exempel där tidigare platschef valt att byta tjänst från platschef till projektingenjör och motiverat bytet med att det är skönt att slippa personal- och arbetsmiljönsvar, i det fallet har inte lönen haft någon inverkan. Han har således inte valt att byta tjänst på grund av högre lön därför är det svårt att tro att högre lön skulle vara en tillräckligt stor anledning för dessa att stanna kvar i rollen som platschef.

Ett annat problem som uppstår genom en ökad lön för platschefer gäller extern- och internrekrytering. Om en externrekryterad platschef får en högre lön ställs företaget inför problematiken med internrekryterade. Lönekivet mellan arbetsledare och platschef måste vara rimligt och försvarbart. Därav är det svårt att avgöra ifall en höjd lön skulle underlätta rekryteringen långsiktigt. Risker är att det endast blir kostsamt för företagen som konkurrerar med varandra utan att rollen i sig blir mer attraktiv, därför bör en höjd lön inte ses som en självklar lösning.

### **5.2.2 Erfarenhetsåterföring**

Genom erfarenhetsåterföringsmöten mellan olika projekt kan erfarenheter och lärdomar från genomförda projekt delas med andra. Detta möjliggör att personer kan lära av varandras framgångar men även misslyckanden för att kunna undvika risken att göra samma misstag. Kunskaper kan spridas mellan projektorganisationer och på så sätt kan erfarenheter från flera projekt tillvaratas vilket kan påskynda inlärningsprocessen och öka möjligheten till fler professionella platschefer. För att erfarenhetsåterföring ska fungera krävs det att platschefen är delaktig och ärlig mot både sig själv och organisationen. Denne måste kritiskt granska och utvärdera projektet och kommunicera både positiva och negativa aspekter till övriga deltagare. Likaså är det viktigt att öppet ta emot förslag och synpunkter från andra projekt och utvärdera dessa för att kunna anpassa dem till det egna projektet. En kommentar från en platschef var att enbart positiva aspekter lyfts eftersom det är få som vill dela med sig av sina misstag. För att erfarenhetsåterföring skall vara en aktivitet för platschefer att utvecklas genom är det nödvändigt att positiva som negativa kommentarer förmedlas. Att även involvera arbetsledare i erfarenhetsåterföringen mellan projekten skulle vara en bra förberedelse för dem i deras utveckling till att bli platschefer.

Erfarenhetsåterföring är en aktivitet som kan förstärka sammanhållningen på företaget och bidra till ett bättre företagsklimat, speciellt då mötena hålls mellan olika projektgrupper. Genom möten där erfarenheter och lärdomar från genomförda projekt delas skapas relationer mellan medarbetarna som möjliggör för ett bra samarbete både inom den egna projektorganisationen men även över projektgränserna.

### **5.2.3 Mentorskap**

Genom att företaget erbjuder mentorskap kan fler både våga och klara av att ta steget till platschef. Mentorskapet kan antingen vara i form av en person som kan kontaktas vid frågor och funderingar eller att det finns ytterligare en till platschef kopplad till projektet som kan stötta och hjälpa till. Det sistnämnda mentorskapet kan fungera på så sätt att mentorn är involverad i flera projekt och stöttar där han behövs mest för tillfället. Det finns naturliga relationer mellan platschefer och arbetsledare som kan ses som en form av mentorskap. De består oftast i att platschefen låter arbetsledaren ta mera ansvar och uppmuntras till att utvecklas. Viktigt att tillägga är att mentorskap inte innebär att personer ska stressas in i rollen som platschef. Att använda sig av mentorer är ett bra sätt att ge stöttning åt nya platschefer så att de känner att de har

stöd från företaget och inte är helt utlämnade. Just känsla av att vara utlämnad och att platschefen ofta får klara sig själv är något som uppmärksammats under intervjuerna med platscheferna. De har påpekat att de kan få känslan av att bli utkastad med en budget och deras enda uppgift är att komma tillbaka med en viss vinst. Detta är något som måste förhindras och genom att skapa ett nätverk där platschefer kan kommunicera med varandra och andra medarbetare på företaget minskar risken för att platscheferna ska känna sig utlämnade och ensamma.

Det finns i dagsläget inget formulerat angående mentorskap och vi har endast stött på enstaka fall där vi tydligt kan se ett mentorskap mellan två platschefer. I de fallen har platscheferna varit placerade så organisatoriskt av projektledaren och i ett annat fall bestod mentorskapet av en kontinuerlig kontakt mellan två platschefer på samma ort. I ena fallet fick den yngre personen axla rollen som platschef väldigt tidigt, efter bara ett par år som arbetsledare men gjorde det med stöttning från den äldre platschefen. Den äldre platschefen blev som en mentor då han alltid fanns där för adepten både för stöttning och för att hjälpa till att utföra specifika arbetsuppgifter.

Det är väldigt viktigt att både mentorn och adepten känner ett gemenamt förtroende för varandra. För att mentorskapet ska fungera måste de kunna ha en öppen kommunikation där alla frågor är accepterade. Det gäller även att mentorn har tilltro till adeptens förmåga att ta egna beslut och leda arbetet. Ifall mentorn är för styrande och övervakande kan adepten bli hämmad istället för uppmuntrad.

En svårighet som ställs inför mentorskap är att platscheferna är tungt belastade och de upplever en ständig tidsbrist. Det ligger en stor utmaning i att finna tid och motivation till att genomföra mentorskap och även andra aktiviteter för att förbättra platschefernas situation.

Det är viktigt att platschefen känner en tillhörighet till företaget för annars finns risken att denne byter arbetsgivare om erbjudande uppkommer. Genom att stötta och hjälpa nyanställda platschefer, oberoende av tidigare erfarenheter, visar företaget att platscheferna är viktiga och högt prioriterade. Genom att tilldela den nyanställde en mentor, någon som de kan vända sig till med frågor och funderingar skapas en känsla av trygghet men det är även viktigt att platschefens chef introducerar den nyanställde för företaget. Platschefer har oftast väldigt lite kontakt med andra projektorganisationer och företaget i övrigt varpå det är viktigt att skapa bra kontakter direkt vid anställningen. Oftast har arbetsledningen på ett projekt inte kontakt med några andra än projektledaren och projektingenjören och sporadiskt även KMA-avdelningen på företaget. Detta gör att varje enskilt projekt är väldigt avskärmat från den resterande verksamheten. Ett mentorskap med en annan platschef på ett annat bygge kan hjälpa till att skapa en känsla av tillhörighet till företaget. Genom att skapa en känsla av tillhörighet och känna en koppling till företaget uppmärksammas platschefen på ett positivt sätt.

Mentorn behöver nödvändigtvis inte vara äldre än adepten. I ett mentorskap vid nyanställning ska fokus vara på att ta emot och lotsa den nya platschefen in i verksamheten. Det är därför viktigare att mentorn är väl insatt i företagets arbetssätt och har en positiv inställning till mentorskapet än att mentorn har större arbetslivserfarenhet.

#### **5.2.4 Internrekrytering**

För att kunna möta det växande rekryteringsbehovet av platschefer måste företaget kombinera intern- och externrekrytering. Det är viktigt att se över vilka resurser som

finns på företaget och vilka personer som både skulle vilja och är lämpade att bli platschefer. Det kan vara personer som antingen arbetar som arbetsledare eller yrkesarbetare i dagsläget. Vi anser att detta är något företaget behöver fokusera på, att tidigt uppmärksamma personer som är lämpliga och ta upp ämnet på de årliga medarbetarsamtalen. Genom att långsiktigt planera och förbereda personen blir steget inte lika stort att ta i motsats till att bara en dag få axla rollen som platschef. Förberedelserna borde innebära utbildning och en mentor som är villig att stötta och lära ut. En tilltänkt platschef måste successivt läras upp och utbildas genom ett utökat ansvar varefter som personen är mogen för detta. För att kunna överta ansvar och avlasta platschefen behöver arbetsledaren genomföra vissa utbildningar. Det vi har kommit fram till är att det framför allt är kunskaper inom IT som saknas bland personalen i produktionen. För att arbetsledaren ska kunna avlasta och hjälpa platschefen med fakturahanteringen krävs det utbildning i faktureringsprogrammet Palette men även i PlanCon och SiteCon för att kunna följa upp och tillgodogöra sig nödvändig information angående projektet.

Utöver kompetenshöjning inom området IT tillkommer det utbildningar inom arbetsmiljö som är obligatoriska ifall dessa inte innehåses sedan tidigare. Genom att uppföra en långsiktig utbildningsplan ges personen en bättre chans att tillgodogöra sig kunskapen och kan planera för sitt deltagande på utbildningarna.

### **5.3 Viktiga egenskaper hos platschefen**

För att vara platschef krävs det vissa egenskaper. En viktig egenskap är att kunna delegera, delegera arbetsuppgifter både till egen personal men även till UE. Genom en större erfarenhet kommer en större säkerhet i hur arbetet ska genomföras. Den större erfarenheten ger en bättre känsla för vilka arbetsuppgifter som kan delegeras och vilka personer som är lämpliga att utföra arbetsuppgifterna. Dock kan erfarenheten ge kunskap och åsikt om hur arbete ska utföras vilket gör att platschefen inte vill lämna ifrån sig uppgiften med risk att det inte kommer att utföras som denne vill.

Den mindre erfarne platschefen kan ha svårt att veta vad som ska delegeras och vad som denne ska göra själv. Dock kan bristen på erfarenhet och kunskap leda till att denne låter personer med större kunskap och som är specialister på sina områden ta mer ansvar. Detta är något som Wäst-Bygg ser som positivt och det sätt som de vill att ledarskapet ska fungera. För att uppnå ett så bra resultat som möjligt är det viktigt att tillvarata all kunskap som finns inom projektet och organisationen, att låta UE och den egna personalen föreslå egna lösningar. Det är därför viktigt att den nye platschefen inser att dennes roll framförallt innebär att samordna och få arbetet att flyta på utan några större komplikationer eller krockar mellan UE. Det är även viktigt att platscheferna oavsett tidigare erfarenheter vågar ta hjälp och be om avlastning ifall så behövs. Varken platschefen själv eller medarbetare tjänar på att platschefen tar på sig för mycket arbete, att vara en bra ledare innebär att ta fram det bästa i sina medarbetare, kunna motivera dem och att öppet kunna föra en dialog.

De platschefer som har intervjuats delar företagets och litteraturens åsikt om att det är viktigt att involvera alla i beslutsfattandet och på så sätt höja motivationen bland medarbetarna. Platscheferna vill inte detaljstyra UE eller den egna personalen utan istället låta de ta eget ansvar och vara lösningsorienterade, självklart med stöttning från arbetsledningen. Vi anser att platscheferna överlag är bra på att lämna över arbetsuppgifter till arbetsledarna, speciellt när det kommer till arbetet ute i produktionen. Alla platschefer önskar att de kunde spendera mer tid ute i produktionen men inser att de måste prioritera det administrativa och lutar därför på att arbetsledarna tar ett stort an-

svar för produktionen. Platscheferna stöttar arbetsledarna på så sätt att de alltid ser till att vara pålästa och hjälper till med planeringen och försöker ha en längre framförhållning då de är bäst insatta i tidplanen och kan fokusera på den medan arbetsledaren har ett mer kortsiktigt fokus ute i produktionen.

De egenskaper som Jörgen Andersson<sup>3</sup> fastslår att Wäst-Bygg värdesätter högst hos platschefer är deras förmåga att möta människor, lyssna och fatta väl överlagda beslut. De egenskaperna är viktigare än både tidigare erfarenhet och utbildning sett ur företagets perspektiv.

Det är platschefens uppgift att få gruppen att fungera, det inkluderar alla på arbetsplatsen. Genom att ha en öppen dialog och låta alla vara delaktiga i beslutsfattandet ökar motivationen och drivkraften bland företagets anställda och underentreprenörer. Det ska fortfarande vara platschefen som är beslutsfattare men den ökade delaktigheten från medarbetarna möjliggör för en bättre arbetsmiljö och att de fattade besluten får större acceptans.

### 5.3.1 Utbildning och kompetensnivå

De områden där det finns möjlighet till förbättring och fortsatt utbildning för platscheferna är framförallt inom IT och Wäst-Byggs ledningssystem tillika KMA-handboken. Inom området data och IT ingår kunskaper inom SiteCon, PlanCon, Palette och även Office paketet. De är viktiga hjälpmedel som platschefen behöver behärska. Genom god kunskap i dessa program underlättas platschefens arbetsuppgifter och mycket tid kan besparas. Detsamma gäller för KMA-handboken, det är ett verktyg som är framtaget för att hjälpa och säkerställa att alla projekt genomförs på ett så professionellt sätt som möjligt. Handboken erbjuder både förklarande text till alla skeden i projektet men även körscheman som visar arbetsgången i olika skeden samt hjälpmedel. Många av hjälpmedlen används flitigt ute i projekten men det upplevs finnas ett inbyggt motstånd mot handboken hos vissa platschefer. Detta kan bero på bristande kunskap om vad handboken är och vad den har att erbjuda. Vad denna okunskap beror på är oklart eftersom alla anställda ska genomgå en internutbildning i handboken. Möjligt är att utbildningen behöver ses över och vara mer fokuserad på tillämpningen av hjälpmedlen i de skeden där platschefen är involverad. Det verkar finnas ett tydligt behov av att gå igenom hjälpmedlen och deras praktiska användning. Förslaget är att genomföra handboksgenomgångar med endast platschefer i grupper om cirka 3 till 4 deltagare där KMA-samordnaren kan fokusera på platschefernas behov och dagliga arbete. En mindre grupp deltagare med endast platschefer möjliggör även för diskussion och fokus kan läggas på arbetsuppgifter som endast berör platscheferna. På så sätt kan genomgången bli effektivare och mer värdefull för deltagarna. Från de genomförda intervjuerna med platscheferna är en rekommendation att genomförligt gå igenom den erforderliga dokumentationen till slutbesiktningen så att platscheferna känner sig säkra på vad förväntas utav dem.

Det är svårt att få tid för kompetenshöjning på grund av tidsbristen som innebär att platschefer ofta prioriterar bort utbildningar då produktionen alltid går först. Detta gör att platscheferna ibland går miste om värdefull kunskap som skulle kunna underlätta deras vardag och på så sätt spara tid på lång sikt. Det är väldigt viktigt att platscheferna vågar stanna upp och se nytta och mervärdet med utbildning och andra aktiviteter

---

<sup>3</sup> Jörgen Andersson (Vice VD) Intervjuad av författare den 25 mars 2013

som erbjuds för att stötta dem. Kunskapen är inte bara till nytta för den enskilde individen utan även företaget gynnas av kompetenta platschefer. Vi anser att företaget måste bli tydligare i direktiven angående kompetenshöjande aktiviteter så som utbildning, erfarenhetsåterföring och mentorskap, att det ska få högre prioritet hos platscheferna. Direktiven måste komma från företagets ledning för att få genomslagskraft i hela organisationen. Det underlättar för platschefen att göra prioriteringar när denne vet vad företaget anser är viktigt.



## 6 Slutsats

Genom att se över platschefens arbetsuppgifter och kompetenser kan en attraktivare roll skapas. Företaget kan gynnas på flera sätt genom att se över rollen och göra förändringar i arbetsbeskrivningen. Fördelar som inte bara gynnar företaget i rekryteringen utan som även gynnar individen ifråga och som kommer leda till att projekten kan levereras med högre kvalitet då platschefen är mindre stressad och belastad. Genom att se till dagens kompetensnivå bland platscheferna kan det fastslås att utbildning inom framförallt IT och Wäst-Byggs ledningssystem tillika KMA-handboken behövs vilket skulle underlätta platschefens arbetsuppgifter och kan på så sätt leda till tidsbesparing.

Efter att ha intervjuat anställda på företaget och tagit del av företagsinterna dokument, framförallt Wäst-Byggs KMA-ledningssystem men även befattningsbeskrivningar och andra dokument som fastställer arbetssätt och rutiner har en arbetsbeskrivning för platschefer formulerats. Platschefs roll är komplex och mångfacetterad men arbetsbeskrivningen har tagit sin utgångspunkt i områdena ekonomi, arbetsmiljö och ledarskap, se bilaga 1.

Efter intervjuer med både kunnig personal och platschefer fastställs det att platschefens roll behöver ses över då arbetsbelastningen anses hög. Platscheferna och företaget anses vara relativt överens om vad rollen ska innefatta och innebära men platscheferna upplever i många fall en stress och tidsbrist som leder till att vissa arbetsuppgifter blir lidande. Det är KMA-arbetet och framförallt dokumentationen kring arbetsmiljön och slutdokumentationen som blir lägst prioriterat. Det är de nämnda arbetsuppgifterna som platscheferna önskar stöttning från organisationen och då främst från KMA-avdelningen. Majoriteten av de intervjuade platscheferna anser att KMA-avdelningen ska ta större ansvar i varje enskilt projekt i kontakten med UE och leverantörer. Detta för att avlasta platschefen men tron finns även att KMA-arbetet skulle bli högre prioriterat bland UE om en KMA-samordnare är kopplad till projektet.

Rekommendationen är att Wäst-Bygg ser över arbetsbeskrivningen och arbetsbelastningen för att kunna genomföra förändringar som bidrar till att skapa en attraktivare roll. Förslag på aktiviteter som kan motverka platschefsbristen:

- Delegera arbetsuppgifter för minskad arbetsbelastning
- Professionella UE, leverantörer och YA
- Mentorskap
- Erfarenhetsåterföring
- Internrekrytering
- Utbildning

För fortsatt arbete rekommenderas att se över platschefens andra ansvarsområden och kompetenser inom juridik, säkerhet, effektiv byggprocess med mera än de tre områden som detta projekt har behandlat. Fler platschefer och personer som tidigare arbetat som platschef bör intervjuas för att få ett större perspektiv på situationen kring bristen på platschefer och komplikationer kopplade till rekrytering. Även personer som kan tänka sig en framtida roll som platschef, till exempel arbetsledare, kan intervjuas i syfte att kartlägga vad de värderar och anser avgörande för att axla rollen.

## Referenser

- AMP-Guiden (2008). *Bakgrund* <http://www.ampguiden.net/sa/node.asp?node=74> (2013-04-18)
- AMP-Guiden (2008). *Byggarbetsmiljösamordnare* Utförande, BAS-U <http://www.ampguiden.net/sa/node.asp?node=162> (2013-04-18)
- Arbetsförmedlingen (2012). *Svårare att få jobb inom de flesta yrken.* <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Statistik-prognoser/Prognoser/Prognoser/Riket/1-26-2012-Svarare-att-fa-jobb-inom-de-flesta-yrken.html> (2013-03-27)
- Arbetsmiljöverket (2013). *Arbetsmiljöplan* <http://www.av.se/teman/bygg/arbetsmiljoplan/> (2013-04-18)
- Arbetsmiljöverket (2013). *Riskbedömning* <http://www.av.se/sam/riskbedomning/> (2013-04-18)
- Chefskap.se (2013). *Vad är skillnaden på chefskap och ledarskap?* <http://chefska.se/vad-ar-skillnaden-pa-chefska-och-ledarska/> (2013-05-14)
- Cheng, M, Dainty, A. och Moore, B. (2005). What makes a good project manager, *Human Resource Management Journal*, 15(1), 25-37
- Concultec. (2013). *SiteCon Den sammanhållande länken.* <http://www.consultec.se/productdetails.aspx?id=14&typeid=2510> (2013-04-03)
- From, H, Wärn, B (1989). *Den gode platschefen.* Författarna och byggförlaget AB, Motala.
- Hindersson, P (2010). Lära för livet som platschef. *Byggindustrin*. 2010-08-27. [http://www.byggindustrin.com/nyheter/lara-for-livet-som-platschef\\_8050](http://www.byggindustrin.com/nyheter/lara-for-livet-som-platschef_8050) (2013-02-20)
- Josephson, P.E., Lindström, M och Luvö, B (2012). *Produktionsledarens roll och arbetsätt- konsekvenserna för utbildningen.* Chalmers tekniska högskola.
- Karlsson, F (2006). Stor brist på erfarna platschefer. *Byggindustrin*.2006-10-06 [http://www.byggindustrin.com/nyheter/stor-brist-pa-erfarna-platschefer\\_1162](http://www.byggindustrin.com/nyheter/stor-brist-pa-erfarna-platschefer_1162) (2013-02-20)
- Panthi,K,Farooqui, R och Ahmed, S.-M. *An investigation of the leadership style of construction managers in south Florida.* <http://ascpro0.ascweb.org/archives/cd/2009/paper/CPRT147002009.pdf> (2013-04-02)
- Proof european project (2010). *Slutlig version av EQF för framtidssäkra platschefer. Future- proof construction av SMEs. För en ny generation av arbetsmiljö, hållbart och mänskliga resurser- orienterade projektledare.* [http://proof-project.eu/files/info\\_pages/EQF\\_Site\\_Manager\\_Construction\\_SE.pdf](http://proof-project.eu/files/info_pages/EQF_Site_Manager_Construction_SE.pdf) (2013-02-20)
- Hickman, G. (1998). *Leading organizations – Perspectives for a new era.* [Elektronisk] USA: SAGE publications, Inc. London, United Kingdom.
- Rotpartner (2013). *BAS-U* <http://www.rotpartner.se/bas-u> (2013-04-18)
- Styhre,A, Josephson, P.-E (2007). *Projektledarskap i bygg- och anläggningsprojekt: Förbättrat ledarskap genom coaching?* Göteborg: Chalmers Repro

## **Personreferenser**

Bo Bidelöv, Arbetsmiljösamordnare, Wäst-Bygg

Fredrik Nilsson, Ekonomichef, Wäst-Bygg

Johan Gustafsson, Kvalitets- och miljöchef, Wäst-Bygg

Jörgen Andersson, Vice VD, Wäst-Bygg

Mikael Hillsten, Analyschef, Wäst-Bygg

Platschefer, Wäst-Bygg

Tidigare platschefer, Wäst-Bygg



# Bilagor

## Bilaga 1 Arbetsbeskrivning

Wäst-Byggkoncernen

Riktlinjer och policyer

# Platschefen

Entreprenadföretagets viktigaste  
resurs

Version 2013-06-10

**WÄST-BYGG**

## Innehållsförteckning

Inledning	iii
Information och ansvar	iii
Hjälpmedel	iii
Befattningsbeskrivning	iv
Ekonomiansvar	v
Fakturering	v
Hantering av betalningsplan	v
Budget	v
Resursplanering och uppföljning	vi
Prognosavstämning	vi
Entreprenörskap	viii
Kundbemötande och kostnadskontroll	viii
Effektiv byggprocess	ix
Arbetsmiljö	x
BAS-U	xi
Dokumentation	xi
Personal	xi
Ledarskap	xi
Platschefens bakgrund	xii
Egenskaper	xii
Vikten av god kommunikation	xiii
Möten	xiii
Konflikthantering	xv
Säkerhet	xv
Kompetenshöjning	xvii
Rekrytering	xvii
Internrekrytering	xviii

## **Inledning**

Rollen som platschef är mångfacetterad och innebär bland annat ekonomiskt-, arbetsmiljö- och personalansvar. Platschefen ansvarar för produktionen och ser till att projektet genomförs med god lönsamhet, bra kvalitet, enligt tidplan och med en nöjd slutkund. Det här dokumentet är framarbetat i syfte att stödja platschefer inom Wäst-Bygg att på ett tillfredsställande sätt driva byggprojekt. Med utgångspunkt från våra verksamhetsområden och de affärsmässiga krav som våra ägare, kunder och intressenter ställer på oss, gäller följande direktiv för att säkerställa ordning och reda i våra projekt. Det som beskrivs i detta är viktiga hörnstenar i rollen som platschef i ett entreprenadföretag.

## **Information och ansvar**

Vid nyanställning eller vid internrekrytering av platschef skall närmaste chef introducera detta dokument. Vid förändring av gällande arbetsbeskrivning skall denna spridas till berörd personal. Det betyder att alla i ledande befattning inom Wäst-Bygg Gruppen ansvarar för att hålla sig uppdaterade om eventuella förändringar i företagets arbete med Den professionella platschefen.

## **Hjälpmedel**

Alla anställda på Wäst-Bygg har tillgång till företagsinterna hjälpmedel och dokument som har till syfte att tydliggöra och ge stöttning i arbetet. Dessa nedan nämnda dokument berör alla anställda på företaget och finns att tillgå på Portalen tillsammans med fler mer specifika hjälpmedel och mallar.

- KMA-handboken inkl. mallar och körscheman
- Tryggare Wäst-Bygg
  - Uppförandekoder
  - Riktlinjer och policyer - Kostnadsredovisning
  - Den trygga byggarbetsplatsen
- Arbetsmiljöprogrammet
- Beredskapshandboken inkl checklista
- Utbildningsprogram
- Delegeringsmallar

# Befattningsbeskrivning

Befattningsbeskrivningen tydliggör ansvar, befogenheter och kompetenskrav. Befattningsbeskrivningen är generell och kan kompletteras individuellt.

Platschefen har det operativa ansvaret för de aktuella projekten enligt:

- Gällande lagstiftning
- Företagets affärsidé, värdegrund och fastställda policys
- Kundens krav och förväntningar i projektet

I ansvaret ingår bland annat:

- Personalansvar
- Ekonomiansvar
- Arbetsmiljöansvar i projektet
- Ansvar för miljö- och kvalitetsarbetet i projektet
- Ansvar för att produktionen genomförs enligt kontraktshandlingarna
- Tekniska och ekonomiska avstämningar, utvärderingar och prognoser
- Tillämpning av fastställda krav och handlingsplaner

## Befogenheter

Platschefen har befogenheter att inom ramen för av närmaste chef tilldelade befogenheter för projektet fatta beslut och vidta åtgärder om:

- Arbetsmiljö-, miljö och kvalitetsfrågor.
- Att erforderliga resurser finns tillgängliga (personal, ekonomiskamedel, tekniskutrustning, tid).
- Frågor som rör löpande arbete i projektet.
- Attesträtt enligt företagets attestregler.



## **Ekonomiansvar**

Inom varje projektorganisation som består av affärsområdeschef, projektledare, projektingenjör, KMA-samordnare och platschef fastställs ansvarsområden och arbetsuppgifter i ett tidigt skede. Nedan fastsatta krav är bestämda av företagets ekonomiavdelning. Ifall inget annat fastslås ansvarar platschefen för det löpande ekonomiska arbetet i projektet men delar tillsammans med projektledare det totala ekonomiska ansvaret.

### ***Fakturering***

För att UE ska få fakturera måste alla obligatoriska dokument som fastställs i Rätt att fakturera-matrisen vara inskickade ifall annat ej är avtalat.

#### **Rätt att fakturera matrisen:**

1. Undertecknat kontrakt
2. Projektspecifik kvalitets- och miljöplan samt kontrollplan/ egen pärm
3. Projektspecifik riskanalys och underlag för WB:s arbetsmiljöplan
4. Underlag för Väst-Byggs produktionstidplan
5. Försäkringsbevis
6. Betalningsplan
7. Säkerhet

### ***Hantering av betalningsplan***

- En överenskommen betalningsplan, när UE får fakturera, ska finnas när avtal tecknas.
- Tillgodose ekonomiavdelningen med projektets alla betalningsplaner, säkerheter och försäkringsbevis från UE.
- Platschefen ansvarar för att uppdatera och stämma av utfört arbete mot betalningsplanen.
- Fakturor ska aldrig utbetalas innan milstolpar och faktureringsvillkor enligt kontrakt har uppnåtts.
- Ska utbetalning senareläggas och förfallodatum ändras måste ekonomiavdelningen meddelas direkt.
- Sker förseningar i projekt måste både tids- och betalningsplan uppdateras och de nya planerna måste komma ekonomiavdelningen tillhanda.

### ***Budget***

- Anbudskalkylen ska omarbetas till en produktionskalkyl. Om platschefen ej har möjlighet till deltagande i processen ska denne åtminstone granska och godkänna produktionskalkylen.
- Om inköpen i ett projekt överskrider kalkylerad kostnad måste det rapporteras till ekonomiavdelningen då information angående större avvikelser på vissa kostnadsposter kan behöva spridas till andra projektgrupper.
- Ekonomiavdelningen vill även bli informerad om anledningen till varför kalkylen förändras för att kunna dra egna slutsatser och se om fler projekt blir påverkade.

- Det är även ytterst viktigt att platschefen bokför projektens kostnader på rätt konto i Palette för att produktionskalkylen ska kunna följas upp och möjliggöra för korrekta avstämningar.
- ÄTA (Ändrings- tillägg och avgående arbeten) måste skriftligen godkännas av platschef innan arbete får påbörjas.
- För att platschefen ska kunna ha god kontroll på projektets ekonomi ska avvikelser och eventuella ÄTA kontinuerligt meddelas. Det gäller gentemot både beställare och underentreprenör.
- Alla avvikelser ska kontinuerligt dokumenteras och sammanställas i en avvikelserapport. I avvikelserapporten ska det framgå vad det är för typ av avvikelse, åtgärder som vidtagits samt de relaterade kostnaderna.
- Platschefen ska löpande föra dialog med beställare och informera om avvikelser och ÄTA, den bakomliggande orsaken och vilka konsekvenser det kan medföra i tid och kostnad.

Ekonomi: var kostnadsmedveten i ALLA lägen						
OK	Gör/Fråga dig	Ansv.	Handbok	Hjälpmedel	Kommentarer	Klart
	Inköp	PC				
	Dokumentera även mindre inköp skriftligt (t.ex. e-mail)					
	Fakturor	PC	8.8.1			
	Rätt-att-fakturera-matris			8.8.1.1 Rätt att fakturera-matris		
	Rätt-att-kontera-fakturor					
	Granska samtliga fakturor innan kontering					
	Avstämningar	PC				
	Prognosavstämningar: Avstämningar P1-P4, P4B		8.8.2	8.8.2.1 Prognosavstämning	kvartalsvis	
	Vid behov: Avstämning light mellan ordinarie avstämningar				månadsvis	
	Avvikelsehantering	PC	8.9			
	Avvikelse- och ÄTA-listor			8.9.1 Avvikelse rapport med sammanställning	Alt separat mall för miljöavvikelser	
	Avvikelser och ÄTA gentemot UE		8.9.2			
	För logg på händelser mot UE		8.9.2	8.9.2.1 Loggbok UE - ekonomi och händelser		
	Miljöavvikelser		8.9.3			
	Logga viktiga händelser	PC				

Körschema Ekonomi hämtat ur KMA-handboken kap 8 Byggskede

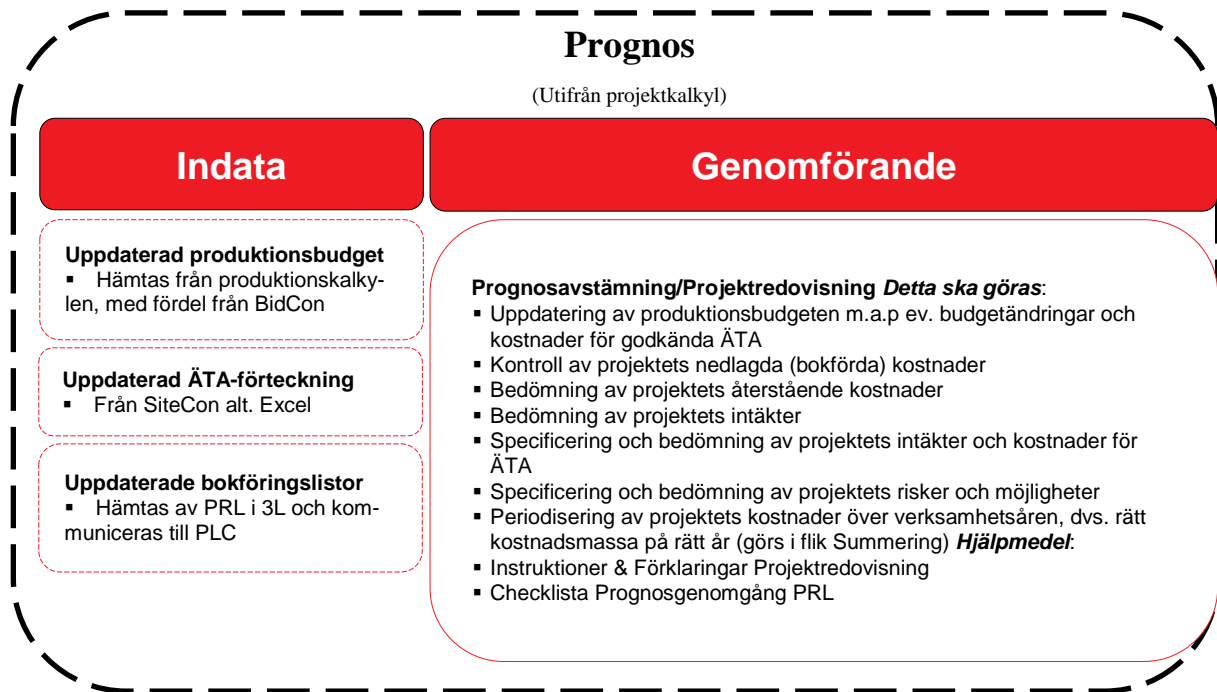
## Resursplanering och uppföljning

- Upprätta och följa upp tidplanen över yrkesarbetarnas timmar.
- Platschef attesterar yrkesarbetarnas timmar och stämmer av dem mot planering. Skulle det krävas fler timmar för yrkesarbetarna än planerat är det en indikator på att projektet riskerar att bli försenat och extern hjälp kan behöva köpas.
- Blir det förseningar i ett projekt blir det ofta ekonomiska följdverkningar samt kan ett annat projekt bli lidande på grund av att det inte finns tillräckligt med internarbetskraft och ekonomiavdelningen måste då meddelas.

## Prognosavstämning

Platschef ansvar för att i samråd med projektledare genomföra fem st prognosavstämningar. Prognosavstämningarna utgör både redovisande och styrande dokument för den ekonomiska utvecklingen i företaget. I samband med prognosavstämningarna genomförs UPP-revisioner. UPP-revisionerna syftar till att säkerställa god ordning i ekonomin och god ordning i projektet, projektledaren ansvarar för att genomföra revisionen men det är viktigt att platschefen är medveten om förväntningarna som finns från företaget.

Ekonomiavdelningen ansvarar för att till varje projekt distribuera underlag för avstämningarna, i form av aktuella bokföringslistor.



Körschema för Ekonomi hämtat från KMA-handboken kap 8- Byggskede

## Entreprenörskap

I varje affär ska platschefen utreda möjligheter till att leverera mervärde. Ett mervärde kan exempelvis vara i form av högre kvalitet på slutprodukten eller förbättrad kundrelation som leder till återkommande affärsmöjligheter. Genom en medvetenhet angående risker och problem i projektet kan förebyggande åtgärder vidtas och effektiva lösningar föreslås i ett tidigt skede. Platschefen ska arbeta för att hitta de bästa lösningarna för projektet vilket kan innebära samarbete med andra Wäst-Bygg projekt i närheten där nytta kan dras av både storleken och de olika projektens behov. Wäst-Bygg förväntar sig att alla medarbetare ska se och finna möjligheter till att göra goda affärer och se vart man kan dra nytta av synergieffekter.

För att säkerställa att företaget arbetar och fokuserar på rätt saker har fyra riktlinjer framarbetats:

- Rätt kund - Wäst-Bygg har som mål att endast göra affärer med professionella beställare. Beställaren som har bra referenser, är kunniga och har kapital.
- Rätt produkt - Wäst-Bygg ska verka inom de tre affärsområdena bostad, kommersiellt och logistik. Det är produkter företaget har specialiserat sig på och kan bäst.
- Rätt tid - Produkten ska levereras enligt överenskommen tid vilket innebär att tidplanen som upprättas i anbudsskedet ska klara av att uppdateras till en produktionstidplan.
- Rätt kostnad - Målet är att anbudskalkylen ska bli en produktionskalkyl med överensstämmande pris förutsatt att förutsättning är oförändrade.

Genom att leverera en bra slutprodukt som kunden är nöjd med ökar chansen att kunden kommer tillbaka. Det är så Wäst-Bygg vill arbeta, mot återkommande beställare

### ***Kundbemötande och kostnadskontroll***

Genom att platschefen visar sig professionell i hela processen och har en lyhörd dialog med beställaren ökar förtroendet och ger en bra grund för samarbetet. Platschefen ska arbeta med en hög servicegrad och kundmedvetenhet genom hela projektet. Genom att lyfta frågor rörande förväntningar, tidigare erfarenheter och bemötande skapas ett bra arbetsklimat och förutsättningar för en öppen kommunikation.

Lika viktigt som en lyhörd dialog är platschefens förmåga att våga kunna ta diskussioner utan att förstöra de goda relationer som byggs upp. För att kunna leverera ett bra projekt med en viss procentuell vinst är det oerhört viktigt att våga ta diskussioner och konflikter som uppstår under projektet gång. Alla inblandade aktörer i ett projekt vill självfallet göra en så stor vinst som möjligt och det är platschefens uppgift att se till att budget följs och att inga felaktiga utbetalningar genomförs. I entreprenadbranschen är det små vinstmarginaler och varje krona är viktig. Kostnadsmedvetenhet är oerhört viktigt och det gäller att minimera det ekonomiska läckaget. Genom att ha ordning och reda i projektet och veta vad som är avtalat behåller platschefen kontrollen över ekonomin och försvarar företagets intressen. Insikt om att varje inköp och utgift utöver budget riskerar projektets vinst är viktigt. Det är en viktig egenskap att som platschef ha ett personligt driv, ett driv till att vilja genomföra projektet till 100 %. Att vara en vinnarskalle som brinner för att gå segrande ur varje förhandling.

Genom att kvalitetssäkra leveransen och överlämnandet av projektet förmedlar platschefen och företaget ett bra och professionellt intryck. Målet är alltid att genomföra slutbesiktningen utan anmärkningar och med komplett dokumentation som ett sista bevis på ett väl genomfört projekt.

### ***Effektiv byggprocess***

Det viktigaste är att vara kostnadseffektiv vilket sker genom bra samordning och genom att följa upp tidplaner och avtal. För att undvika förseningar och möjliggöra för UE att genomföra sitt arbete i tid är planering och uppföljning viktigt vilket även minskar risken för tilläggskostnader.

För platschefen innebär detta att arbetet måste vara strukturerat och att ordning och reda är viktigt. Genom att ha ordning och reda i projektet undviks ofta missförstånd och platschefen kan behålla kontrollen över projektet. Därför är det av stor vikt att platschefen inser vikten av de administrativa, inte minst

## Arbetsmiljö

Arbetsmiljöarbetet innebär att skapa en tillfredställande och säker arbetsmiljö på byggarbetsplatser för medarbetare. Det innebär att ständigt tillämpa rätt arbetsmetoder, utrustning och hjälpmedel samt välja rätt material och kemiska produkter i produktion.

### ***BAS-U***

Byggarbetsmiljösamordnare ska ha den utbildning, kompetens och erfarenhet som behövs för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Grundläggande arbetsmiljökunskap och goda kunskaper om innehållet i arbetsmiljölagen, arbetsmiljöförordningen och vissa uppräknade föreskrifter är exempel på vad som kan behövas enligt de allmänna råden till 6 § i föreskrifterna Byggnads- och anläggningsarbete.

BAS-U behöver ha detaljerade kunskaper om föreskrifterna Byggnads- och anläggningsarbete, AFS 1999:3, med ändringar. Det är särskilt viktigt att ha goda kunskaper om

- byggarbetsmiljösamordnarens arbetsuppgifter och vad de innebär i praktiken,
- hur skyddsarbetet på byggarbetsplatsen ska organiseras,
- hur arbetena på byggarbetsplatsen ska riskbedömas,
- vilka åtgärder som ska genomföras mot riskerna, etc.

### ***Dokumentation***

Det är platschefens ansvar att upprätta obligatoriska dokument och håller dem aktuella, dels dokument som är myndighetskrav men även andra av företaget framtagna för att kunna definiera och strukturera arbetsmiljöarbetet. Genom korrekt dokumentation med en klagjord ansvarsfördelning fås en överskådlighet vilket underlättar arbetet. Dokument ska finnas tillgängliga för alla på arbetsplatsen och kontinuerligt uppdateras:

- Förhandsanmälan till arbetsmiljöverket
- Arbetsmiljöplanen inkl. ordnings och skyddsregler och skyddsorganisation
- Kvalitets- och miljöplan
- APD-plan
- Säkerhetsdatablad
- Riskanalyser och åtgärder vid särskild risk

Gate: startvillkor för byggstart					
OK	Gör/Fråga dig	Ansv.	Handbok	Hjälpmedel	Kommentarer
	Stäm av så att valda starttillstånd är uppfyllda			PIN	
	Skriftlig beställning från beställare finns			PL/PIN	
	Kvalitets- och miljöplan är upprättad			PC/KMA	
	Samordnad kontrollplan är upprättad			PC/KMA	
	Arbetsmiljöplan är upprättad			PC/KMA	
	Produktionskalkyl är upprättad			PIN/PC	
	Produktionstidplan är upprättad			PIN/PC	
	Erforderliga bygghandlingar finns			PL/PIN	
	Projektstartmöte / Ansvarsfördelning har hållits			AOC/PL	
	Bygglov finns			AOC/PL	
	Arbetsplatsanmälan till Arbetsmiljöverket är gjord			PL/PIN	
	Byggnmälan och anmälan KA är gjord			KA PBL	
	Klart för byggstart!				

Körschema för Tidiga KMA-upplägg hämtat ur KMA-handboken kap 6- Tidiga upplägg och planering för byggstart

## Personal

I ansvaret för den egna personalen på arbetsplatsen ingår hantering av:

- Resursplanering omfattande bemanningsdiagram, veckoplanering och arbetsberedning
- Ledigheter
- Lönerapportering
- Arbetsmiljö

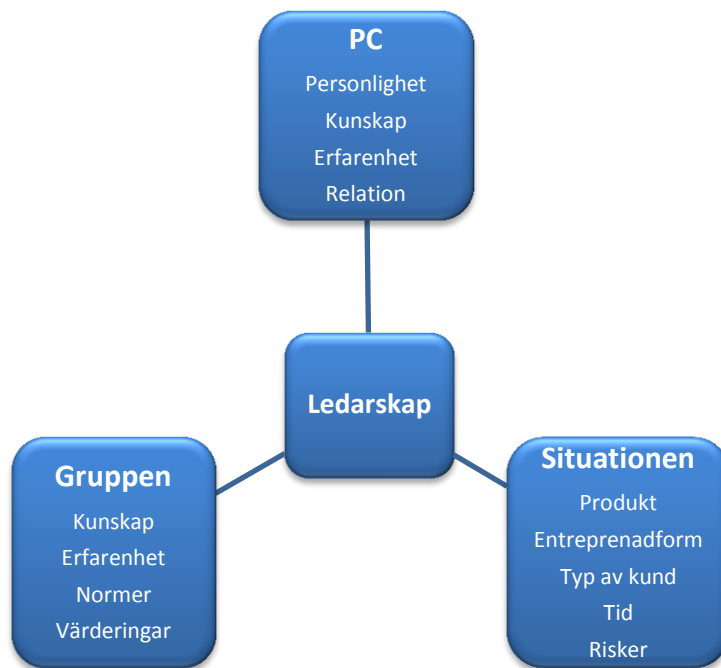
Vid problem rörande UE ska platschefen kontakta UE:s arbetsledare som är den person som har personalansvaret. Platschefen ska sträva mot att uppnå företagets målsättning som är att gemensamma arbetsinsatser ska vara präglade av en tydlig teamanda. Det är viktigt att alla inblandade parter arbetar tillsammans och har en förståelse för varandras roller och dess betydelse för helheten och det slutliga resultatet.

## Ledarskap

Det är en tydlig skillnad mellan ledarskap och chefskap men det ena behöver inte utesluta det andra. Chefskap är en position medan ledarskap är en relation. Att bli utsedd till chef innebär vissa skyldigheter men även rättigheter, chefen har till uppgift att styra över sina medarbetare. Ledarskapet går till stor del ut på att motivera medarbetarna och skapa en känsla av meningsfullhet över arbetsuppgifterna. (Chefskap.se, 2013)

Den formella chefspositionen är inte tillräcklig för att skapa resultat. För att nå resultat krävs även ett gott ledarskap. Det finns otaligt många olika ledarskapsteorier idag och lika många olika ledarskap som ledare. Dock kan fastslås att ledarskapet blir en allt viktigare del i chefens roll. Idag efterfrågas chefer som kan motivera och inspirera sina medarbetare genom visioner, god kommunikation och förtroendefulla relationer.

Ledarskap är inte endast beroende av ledaren utan även av gruppen och situationen. Ledarens kunskaper och erfarenhet påverkar dennes ledarskap och kan skilja sig ifrån medarbetarnas tidigare erfarenheter. Även olika situationer kan påverka behovet av ledarskap. Det innebär att ett lyckat ledarskap på en arbetsplats i en viss situation inte nödvändigtvis är lämpligt på nästa projekt.



Platschefen måste anpassa sitt ledarskap efter situationen och visa flexibilitet i sitt ledarskap. Wäst-Bygg värdesätter platschefers förmåga att möta människor, lyssna och fatta väl överlagda beslut. Det är platschefens uppgift att få gruppen att fungera, det inkluderar alla på arbetsplatsen. Genom att föra en öppen dialog och låta alla vara delaktiga i beslutsfattandet ökar motivationen och drivkraften bland företagets anställda och UE. Att vara en bra ledare innebär att kunna ta hjälp av organisationen, våga delegera och lämna över arbetsuppgifter till andra. Genom att ha tilltro till sina medarbetare och låta dem ta ansvar avlastas platschefen och medarbetarna tillåts växa i sina roller och utvecklas.

#### Viktigt att tänka på:

- Delegera
- Erbjud en öppen dialog
- Lyssna och fatta väl överlagda beslut
- Motivera personalen
- Våga ta hjälp av organisationen

### *Platschefens bakgrund*

Platschefens bakgrund och erfarenheter har förändrats i takt med att rollen har förändrats. Tidigare var det mer vanligt att platschefen hade en bakgrund som yrkesarbetare till skillnad från idag där högskoleutbildning eller utbildning ifrån yrkeshögskolan blir allt vanligare bland yngre platschefer. Det ekonomiska och administrativa ansvaret har utökats och företaget kräver att personen kan hantera de nya uppgifterna på ett tillfredsställande sätt. Det finns personer även idag som saknar eftergymnasialutbildning men som jobbar som eller eftersträvar en roll som platschef. Dessa personer kräver mera stöttning ifrån företagen i form av utbildning i ekonomihantering, juridik och företagets valda hjälpmedel exempelvis Excel, BidCon och PlanCon. För att bli en bra platschef måste personen låtas växa in i rollen. En yrkesarbetare arbetar ofta som arbetsledare i ett flertal år innan denne kan axla rollen som platschef.



Platschefens bakgrund påverkar hur olika situationer hanteras. Oftast läggs störst fokus på det personen känner sig mest bekväm med. En person med högskoleutbildning kan känna sig mer trygg med ekonomi och det administrativa medan den forne snickaren känner sig mest hemma i produktionen. Därav blir det mer naturligt för vissa att vistas ute i produktionen med andra känner att de behärskar den ekonomiska uppföljningen bättre. Det är således alltid viktigt att veta vilken bakgrund en platschef har för att förstå dennes beteende, behov av stöttning och kunskapsnivå.

## *Egenskaper*

För att platschefen ska kunna utföra sitt arbete effektivt krävs förmågan att kunna identifiera och applicera olika ledarskapsstilar i olika situationer. Platschefen måste anpassa sitt ledarskap efter situationen och visa flexibilitet i sitt ledarskap.

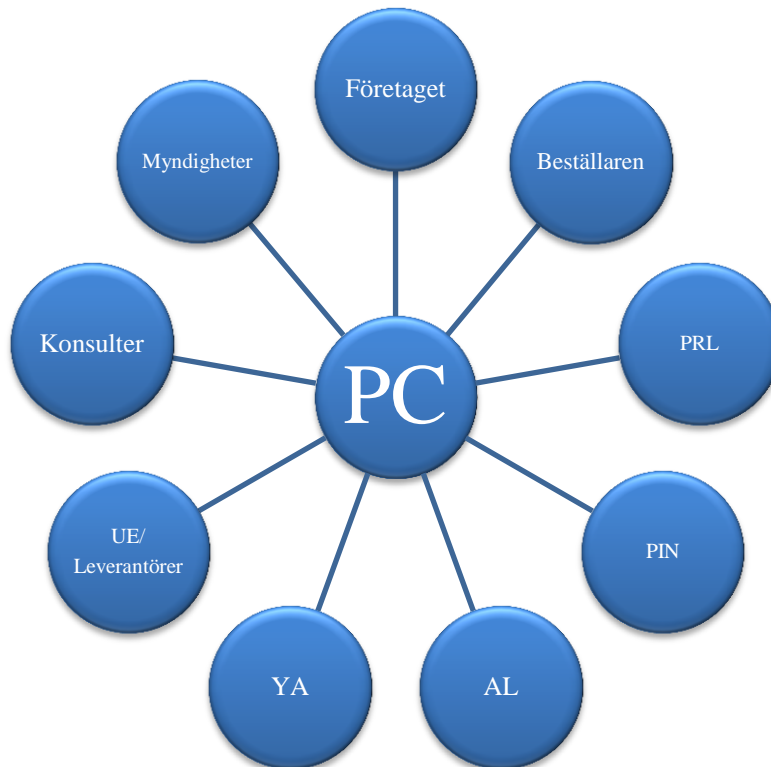
De egenskaper som Wäst-Bygg värdesätter högst hos platschefer är deras förmåga att möta människor, lyssna och fatta väl överlagda beslut. De egenskaperna är viktigare än både tidigare erfarenhet och utbildning sätt ur företagets perspektiv. Det är platschefens uppgift att få gruppen att fungera, det inkluderar alla på arbetsplatsen. Genom att ha en öppen dialog och låta alla vara delaktiga i beslutsfattandet ökar motivationen och drivkraften bland företagets anställda och underentreprenörer. Det ska fortfarande vara platschefen som är beslutsfattare men den ökade delaktigheten från medarbetarna möjliggör för en bättre arbetsmiljö och att de fattade besluten får större acceptans. Utöver förmågan att hantera folk behöver platschefen inneha grundläggande kompetens i byggprocessen, en känsla för ordningsföljden på momenten. Rollen som platschef innebär allt mer samordning och mindre teknisk kunskap. Dock behövs en förståelse för varje byggtekniskt moment för att kunna genomföra korrekta tidplaner och planera resurserna.

En person som är bra på att kommunicera och har ordning och reda får oftast respekt från medarbetarna och anses som professionell. Den person som har ordning och vet vad som är skrivet i avtal undviker och hamnar sällan i konflikter med leverantörer och underentreprenörer.

Platschefen ingår i en projektorganisation där både projektledare och projektingenjör finns med för att säkerställa ett lyckat projekt. Därför är det viktigt att platschefen känner att han kan utnyttja deras kunnande i frågor han själv inte känner trygghet i. Även företagets KMA- och ekonomiavdelning finns som stöttande funktioner när så behövs. Förväntningarna på platschefen är höga men det finns inget krav på att denne ska kunna hantera alla aspekter av ett projekt helt på egen hand, därför är det viktigt att våga ta stöttning av andra i organisationen.

## *Vikten av god kommunikation*

Platschefen svarar mot och kommunicerar med alla berörda aktörer i byggprocessen.



### **Aktörer som platschef svarar mot och kommunicerar med**

Platschefen hamnar i en arbetsam situation då denne både svarar inför den egna organisationen och beställaren. Det är inte sällan deras önskemål och synpunkter går isär och det försätter platschefen i en utsatt position. Platschefens viktigaste uppgift är att uppnå en nöjd kund på samma gång som denne ska prestera till uppsatta mål av företaget. Kontakten med företaget innebär kommunikation med den egna projektorganisationen bestående av affärsområdeschef, projektledare och projektingenjör men även med andra avdelningar i företaget så som ekonomi och KMA.

Kontakten med beställaren förs främst genom byggmöten där såväl tekniska, ekonomiska och praktiska frågor diskuteras. Platschefens viktigaste uppgift är att uppnå nöjd kund och det görs genom att leverera rätt produkt i rätt tid till rätt kostnad. För att uppnå detta kopplas konsulter till projektet som innehar specialistkunskap inom sitt område, därför krävs det att platschefen kan kommunicera med dem för att tydliggöra och uppfylla beställarens önskemål.

Ansvar för produktionen åligger platschefen vilket medför den dagliga kontakten med arbetsledare, egna yrkesarbetare, underentreprenörer och leverantörer. Förståelse för konsulter och underentreprenörers arbete krävs för att samordning och planering ska fungera och därav utgör kommunikation mellan dessa aktörer en väsentlig del, vilket oftast sker genom platschefen. Platschefen är den som svarar inför myndigheterna i många fall, speciellt när det gäller arbetsmiljön, rivningstillstånd, slutdokumentation och slutbesiktning.

Som samordningsansvarig för projektet är det viktigt att platschefen har förmågan att möta, lyssna och fatta väl överlagda beslut grundade på alla aktörers önskemål och krav. Det kräver att platschefen är en god kommunikatör som värdesätter andras åsikter och erfarenheter. De egenskaperna är viktigare och prioriteras högre än att platschefen själv ska inneha all kunskap och erfarenhet.

## ***Möten***

Platschefen ansvarar för att leda och samordna möten men kan i vissa fall delegera uppgiften till annan person.

Möten platschefen ska leda eller närvara på:

- Byggmöten
- Projektstartmöte
- Kvalitets- och miljöstartmöte
- UE-möten
- Veckoplaneringsmöten
- Slutmöte
- Erfarenhetsåterföringsmöten

## ***Konflikthantering***

Att vara chef innebär ett stort ansvar, det är platschefens uppgift att få gruppen att fungera. Genom att erbjuda en öppen dialog och låta alla vara delaktiga i beslutsfattandet ökar motivationen och drivkraften bland företagets anställda och underentreprenörer. Det är fortfarande platschefen som är beslutsfattare men den ökade delaktigheten ifrån medarbetarna möjliggör för en bättre arbetsmiljö och att de fattade besluten får större acceptans. Genom att i ett tidigt skede lyfta frågor och oklarheter kan många problem lösas innan de leder till en konflikt. En person som är bra på att kommunicera och som har ordning och reda får oftast respekt ifrån medarbetarna och anses som professionell. Den person som har ordning och vet vad som är skrivet i avtal undviker och hamnar sällan i konflikter med leverantörer och underentreprenörer.

## **Säkerhet**

En alltmer prioriterad fråga för företag i branschen är att garantera säkerheten på och kring byggarbetsplatserna för såväl medarbetare, underentreprenörer, leverantörer och allmänheten.

Genom bra information, god riskkontroll och väl avvägda skyddsåtgärder är det möjligt att skapa förutsättningar för en säkrare byggarbetsplats. I kapitel 2 ”Säkerhets och Trygghets policy- För tryggare arbetsplatser” i Tryggare Wäst-Bygg fastställs vilka riktlinjer och åtgärder som ska vidtas för att fastställa säkerheten på arbetsplatsen.

Dokument som stödjer platschefen i säkerhetsarbetet:

- Wäst-Byggs uppförandekoder
- Säkerhets och Trygghets policy - För tryggare arbetsplatser
- Arbetsmiljöprogram
- Beredskapshandboken inkl. checklistor

Webbplatsåtgärder ▾ Bläddra Sida

**WÄST-BYGG** Tryggare Wäst-Bygg ▶ Startside

Portalen Ekonomi Information & Personal Inköp IT KMA KMA-Handboken Logistik Kommersiellt Bostad **Tryggare Wäst-Bygg**

**Tryggare Wäst-Bygg**

Wäst-Byggs uppförandekoder

1. Riktlinjer och policy
2. Den trygga byggarbetsplatsen

Kommande delar i projektet

3. Den professionella platschefen
4. titel enligt senare
5. titel enligt senare
6. titel enligt senare
7. titel enligt senare
8. titel enligt senare

**Välkommen till ett Tryggare Wäst-Bygg!**

Trygghet handlar inte bara om att förebygga akuta skador på våra arbetsplatser. Det handlar också om att värna om både våra medarbetare och våra uppdragsgivare ur ett vidare perspektiv. Med ett professionellt agerande och genom att ha ordning på alla plan i våra projekt vill vi kunna attrahera kompetenta medarbetare och intressanta samarbetspartner ur ett långsiktigt perspektiv. De uppförandekoder och riktlinjer och policy mm som gäller på Wäst-Bygg när det gäller etik, affärsmoral, säkra investeringar och en god arbetsmiljö finns samlade till höger på denna sida - för ett tryggare Wäst-Bygg.

[Tryggare Wäst-Bygg på Portalen](#)

## Kompetenshöjning

För att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt behövs viss kunskap innehas. Wäst-Byggs utbildningsprogram inkluderar både utbildningar som företaget kräver att den berörde ska genomföra men även andra kompetenshöjande kurser som kan vara av intresse för den specifika befattningen.

Varje år genomförs medarbetarsamtal där platschefen för en diskussion med närmsta chef och diskuterar bl.a. framtidsplaner och önskemål om utbildningar. Nedan illustreras vilka utbildningar som obligatoriska och viktiga att delta på för platschefen. Ifall kunskap innehas från skola eller tidigare anställning behövs inte kursen genomföras.

Byggteknik & Lagstiftning	Arbetsmiljö	Kvalitet & Miljö	Juridik & Inköp	IT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Måste kurser</b></li> <li>• Elskyddsföreskrifter</li> <li>• Betongkonstruktioner, klass II</li> <li>• Installationssamordning</li> <li>• <b>Viktiga kurser</b></li> <li>• Hus AMA 11 &amp; AF 12</li> <li>• Murverkskonstruktioner, utförandeklass I</li> <li>• Betongkunskap, klass III</li> <li>• Bygglagstiftning för byggare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Måste kurser</b></li> <li>• Byggarbetsmiljösamordnare BAS-P/U</li> <li>• Hjärt- och lungräddning &amp; Första hjälpen</li> <li>• BAM- Bättre arbetsmiljö</li> <li>• BAM- Prevention</li> <li>• Arbetsrätt- Avtal</li> <li>• Ställningsbyggnad 2-9 m</li> <li>• <b>Viktiga kurser</b></li> <li>• Liftutbildning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Måste kurser</b></li> <li>• Vårt sätt att arbeta KMA- handboken</li> <li>• Byggarmiljö</li> <li>• Entreprenören som tillståndsansvarig</li> <li>• <b>Viktiga kurser</b></li> <li>• Härdplaster</li> <li>• Fuktskydd och lufttäthet</li> <li>• Certifieringskurs Passivhusbyggare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Måste kurser</b></li> <li>• Entreprenadjuridik I, grundkurs</li> <li>• <b>Viktiga kurser</b></li> <li>• Entreprenadjuridik II, avtalsrätt</li> <li>• Entreprenadjuridik, totalentreprenader</li> <li>• Inköpsjuridik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Viktiga kurser</b></li> <li>• Excel, grundkurs</li> <li>• Word, grundkurs</li> <li>• Outlook, grundkurs</li> <li>• SiteCon, grund &amp; fortsättning</li> <li>• PlanCon, grund &amp; fortsättning</li> <li>• BidCon, grund &amp; fortsättning</li> </ul>

## Rekrytering

Flera olika anledningar ligger till grund för bristen på platschefer, en del svårare än andra att påverka. Pensionsavgångarna och bristen på 60- och 70-talister i branschen är ett faktum som är opåverkligt men att skapa en attraktivare roll och vända sig till rätt personer i rekryteringen är viktigt. Ett problem som finns är att det är svårt att behålla duktiga platschefer kvar ute i produktionen, många är akademiker som har siktet inställt på projektledningen eller andra chefspositioner. Därför behöver företaget se över vilka kompetenser som finns på företaget i dagsläget och fastställa vilka personer som är intresserade av att fortsätta i en roll som platschef eller vilka som skulle kunna tänka sig en framtida roll som platschef. Genom att göra en inventering av nuläget och hur personer ser på framtiden kan företaget få en tydlig bild av behovet och vilka insatser som krävs för att motverka bristen.

Kompetenta och professionella platschefer är svåra att få tag på och det krävs flera års erfarenhet för att klassas som en sådan. Därför är det viktigt att förstå att det är en långsiktig process att bygga upp duktiga platschefer. Genom externrekrytering kan det akuta behovet stillas på kort sikt, men det är en stor efterfrågan på platscheferna och konkurrensen är hård därför måste företaget skapa en långsiktigt hållbar situation med platschefer som brinner både för sitt jobb och företaget.

Erfarenheter har visat att högskole- och civilingenjörer i stor utsträckning inte blir långvariga ute i produktionen. Deras erfarenheter ifrån tjänster som arbetsledare och platschef ska ej underskattas då de förbereder dem för andra roller inom företaget men företaget måste finna de individer som värdesätter att arbeta ute i produktionen och brinner för kombinationen av praktiskt och teoretiskt arbete. Det ska vara drivna personer som gillar att ta ansvar och är resultatitriktade.

Därför bör företaget engagera sig i Yrkeshögskoleutbildning (YH-utbildningar.) Det är en utbildningsform inom yrkeshögskolan. Utbildningarna utformas i samarbete med arbetslivet för att svara mot de behov av eftergymnasial yrkeskompetens som finns i arbetslivet. Alla YH-utbildningar på Folkuniversitetets yrkeshögskola har LIA - arbetslivspraktik - och företag/organisationer ingår i utbildningarnas styrgrupper. Personer som väljer YH-utbildningarna har ofta en önskan om att arbeta ute i produktionen och det är inte sällan yrkesarbetare som vidareutbildar sig på YH-utbildningarna.

Det finns ett flertal olika YH-utbildningar runt om i landet inom bygg. De flesta är 2-åriga utbildningar där LIA utgör en tredjedel av utbildningen. Exempel på utbildningar på orter där Väst-Bygg är verksamma:

- Byggnadsingenjör i Göteborg. I ledningsgruppen för utbildningen ingår representanter för SVEVIA, Husbyggen Väster AB, NCC AB, Skanska, Veidekke AB, Sveriges Byggindustrier, PEAB, Tuve Bygg, Granova, RA Bygg AB.
- Byggnadsingenjör- Produktion, Nackademin i Stockholm. 75 % av studenterna får anställning där de har praktiserat under studietiden.
- Byggtekniker, Varberg. Det finns två utbildningar, en genom Campus Varberg och den andra genom teknikhögskolan.

## ***Internrekrytering***

För att ta tillvara på de duktiga medarbetarna som finns på företaget idag är det viktigt att lyfta dem som kan tänka sig en roll som platschef i framtiden. De behöver långsiktigt ges utbildning och stöttning av företaget. Genom att placera dem i en organisation som vill lära ut möjliggörs det för en snabbare inlärningsprocess. Att arbeta med människor som låter andra växa och utvecklas är viktigt. För att klara av utökat ansvar och det administrativa som blir ett allt viktigare inslag i produktionen krävs det även utbildning. Självklart är det viktigt med goda kunskaper inom arbetsmiljö och juridik men det som en arbetsledare borde få kunskaper inom i ett tidigt skede är först och främst företagets arbets sätt och rutiner och sen utbildning i Excel, PlanCon och Palette för att kunna ta över och bistå platschefen i fakturahanteringen och andra administrativa arbetsuppgifter. Det är svårt för personal ute i produktionen att få tid till utbildningar och därför bör en långsiktig utbildningsplan upprättas för varje individ så att lärandet inte stressas fram och för att det dagliga arbetet inte ska blir åtsidosatt.

## Bilaga 2 Frågor till platschefer

- 1. Ges det tydlig information från företaget om hur du ska utföra ditt arbetet? Behövs det utbildning eller förtydliganden från företagets sida vid till exempel fakturahantering, arbetsmiljöplanen m.m.*
- 2. Känner du dig bekväm i användandet av faktureringsprogrammet Palette? Önskas det utbildning alternativt en uppdaterad manual?*
- 3. Hur mycket kontakt har du med ekonomiavdelningen? Meddelar du dem när förändringar sker i betalnings och tidplaner och i så fall hur gör du det?*
- 4. Tycker du att arbetsmiljöarbete kräver mycket tid? Delegerar du arbetsmiljöuppgifter till andra medarbetare och i så fall vilka uppgifter?*
- 5. Hur hanterar du APD-planen? Hur stor tyngd lägger du på planen och hur ofta uppdateras den?*
- 6. Används hjälpmedlen som finns tillgängliga i KMA-handboken?*
- 7. Tycker du att arbetsbelastningen för en platschef är rimlig? Är det möjligt att föra över ansvar och/eller arbetsuppgifter för vissa saker till personal på kontoret eller till arbetsledare?*
- 8. Hur för du dagbok? Har du någon speciell rutin?*
- 9. Vilka arbetsuppgifter, ekonomi, arbetsmiljö, planering m.m. tycker du är mest tidskrävande?*
- 10. I vilken situation känner du dig som mest utsatt?*
- 11. Hur gör du för att motivera personalen på plats?*
- 12. Hur tror du att platschefsrollen kommer att utvecklas i framtiden?*
- 13. Är mentorskap ett bra sätt för att lära upp nya platschefer? Vad är viktigt att tänka på som mentor/adept?*

- 14. Känner du att du har tillräckligt stöd från organisationen? Tar du hjälp i vissa situationer och i så fall vilka? Är det något som behöver förbättras?*
- 15. Företaget pratar om att göra affär av affären och vikten av entreprenörskap. Är det något som präglar ditt arbete?*