

DJUPINTERVJUER BYGGGCHEFER

VAD SKAVER?

2021-06-11



DJUPINTERVJUER BYGGCHEFER

Vad skaver?

KUND

Byggmarknadskommisionen

KONSULT

WSP Advisory

121 88 Stockholm-Globen
Besök: Arenavägen 7
Tel: +46 10-722 50 00
WSP Sverige AB
Org nr: 556057-4880
wsp.com

KONTAKTPERSONER

Kristina Westermark
Kristina.westermark@wsp.com

INNEHÅLL

1	BAKGRUND OCH UPPDRAGET	4
1.1	METOD OCH GENOMFÖRANDE	4
2	RESULTAT OCH ANALYS	5
2.1	BILDEN AV BRANSCHEN OCH YRKET	5
2.1.1	Rollen som platschef – en förändrad funktion	5
2.2	VAD SKAVER?	7
2.2.1	Mutor och bjudlunch- ett minne blott?	7
2.2.2	Upphandling	8
2.2.3	Tid	10
2.2.4	Underentreprenörer	11
2.3	STÖD FÖR KONTROLL, ELLER HUR BRA KONTROLL ÄR MÖJLIG ATT UPPRÄTTHÅLLA?	12
2.3.1	Papper som kontroll	13
2.3.2	Vara på plats	14
2.3.3	Interna strukturer för kontroll	14
2.3.4	Tekniska system och fysiska barriärer	15
2.3.5	Strategiska partners	16
2.3.6	Myndigheter och facket	16
3	SLUTDISKUSSION	18
4	BILAGA: INFORMANTER	20

1 BAKGRUND OCH UPPDRAGET

Under de senaste åren har flera initiativ tagits för att komma till rätta med kriminalitet och oegentligheter inom byggsektorn. Ett sådant initiativ är Bygghandelskommissionen som under 2020-2021 utreder möjligheterna att komma till rätta med kriminalitet och fusk inom byggsektorn.

Kommissionen är finansierade, men oberoende av, de stora byggföretagen och organisationerna inom sektorn.

Detta uppdrag genomförs av WSP på uppdrag av Bygghandelskommissionen och syftar till att genom en intervjustudie öka förståelsen om förutsättningarna för byggchefer att genomföra sitt arbete. Förståelsen är att byggchefer är en nyckelgrupp i branschen, som med sin överblick och insyn i byggverksamheten kan reflektera över hur de hanterar skav i din strävan att balansera olika intressen. Intressen som i grunden handlar om att leverera till en rimlig kostnad i tid till hög kvalitet.

1.1 METOD OCH GENOMFÖRANDE

Uppdraget är kvalitativt till sin natur med djupintervjuer av personer väl insatta i bygg som bransch och verksamhet. Totalt intervjuades 11 personer och deras erfarenheter spänner från miljardeprojekt inom bygg och anläggning till att till största del arbeta åt bostadsrättsföreningar eller mindre beställare. Allt från affärsområdesansvariga till VD och platschefer har intervjuats. I samtalet har den intervjuade fått använda sina samlade erfarenheter vilket innebär att de som har en mer strategisk position i verksamheten idag reflekterar även utifrån tidigare praktiska erfarenheter från byggen. De är verksamma i olika delar av Sverige, större städer såväl som mindre. Vissa är i pensionsåldern med ett långt arbetsliv bakom sig medan andra är mitt i karriären. Det innebär att den samlade kunskapen sträcker sig över en lång tidsperiod, men fokus i intervjuerna har varit närtid med möjlighet till tillbakablick för att förstå en utveckling eller en förändring över tid.

Huvudfrågorna för intervjuerna såväl som för strukturen av denna rapport är: Vad skaver vid ett bygge? Vad finns det för stöd att tillgå för att hantera det som skaver?

Urvalet av informanter har gjorts i samråd med Bygghandelskommissionen. Intervjuerna genomfördes över telefon under vintern 2020 och tidig vår 2021.

Varje respondent är anonym och citaten i rapporten redovisas enligt ett intervjunummer (i1-11). I bilagan sammanställs respektive respondents roll i verksamheten.

Kvalitativ empiri som intervju kan presenteras på olika sätt beroende på syftet. Det kan handla om att betona skillnader, likheter eller visa på generella mönster. I denna rapport redovisas framförallt mönster så de citat som redovisas är exempel på resonemang som återkommer hos flera respondenter. Om det är perspektiv som enbart några få lyfter kommenteras detta i texten.

2 RESULTAT OCH ANALYS

2.1 BILDEN AV BRANSCHEN OCH YRKET

För att förstå förutsättningarna och behoven för de som verkar inom en bransch behöver man förstå själva branschen. Vad finns det för karaktärsdrag, hur har detta förändrats över tid och framförallt, hur anses detta påverka möjligheterna att göra sitt arbete på ett bra sätt?

En av orsakerna till att detta uppdrag genomförs är uppfattningen att byggechefer behöver balansera många olika krav, som att leverera snabbt, billigt och rätt, eller som en platschef uttryckte det: *Vi står på en knivsegg mest hela tiden (i8)*

För att förstå hur det upplevs att stå på "knivseggen" behöver man börja med att förstå hur branschen bygg uppfattas och beskrivs. Flera av de intervjuade har arbetat inom byggsektorn i decennier och har kunskap om nutidens krav såväl som hur det har ändrats från tidigare och vad det får för konsekvenser för att arbeta inom bygg.

Innan man kan gå in på vad som skaver och hur detta kan hanteras är det viktigt att ha med sig att ett bygge har en särskild geografi som är minst sagt föränderlig. Varje bygge är en temporär arbetsplats där en samling kompetenser ska samarbeta, samordnas och genomföra ett projekt under en viss tidsrymd. Därefter packas allt ihop och nästa arbetsplats blir på en helt annan plats med, i många fall, helt nya kollegor.

Vi har inga fasta arbetsställen, behöver bygga upp en arbetsplats så den ska funka för alla som är där och verkar. Kräver mer vid varje enskilt bygge jämfört med ett fast driftställe.(i9)

Detta sätt att arbeta avspeglas hos vissa respondenter i synen på yrket och att platschefen ska se till att bygget rullar på, även om det innebär att arbeta övertid så det blir klart.

Otroligt lätt att ge fan i att svara i telefon och släcka lyset klockan 16 på ett kontor. Men om det krisar på bygget måste man bara jobba på (i7)

Att arbeta på och få samtliga kompetenser vid ett bygge att få allt klart i tid till god kvalitet beskrivs som en viktig del av platschefens funktion. Men, samtidigt återkommer alla de intervjuade till att denna funktion har förändrats över tid, vilket anses ha bäring på förmågan att hantera det som kan skava vid ett bygge.

2.1.1 Rollen som platschef – en förändrad funktion

Fokus i denna studie är byggechefer, platschefer eller motsvarande, det vill säga de som på något sätt har ansvar för delar av eller merparten av ett bygge. Rollen beskrivs som social och "lösningsorienterad" och att man behöver vara lite av en människokännare. Funktionen av en platschef blir således att vara en medlare såväl som en pådrivare samt en förmedlare av att bygget är en gruppuppgift som löses tillsammans.

Det roligaste är att lösa det som är lite besvärligt. Det är en stor tillfredställelse att lösa det som ett gäng. (i7)

Platschefen ska få saker och ting att fungera för många olika individer i byggets många olika skeden, samtidigt som man får till en god affär. Det beskrivs som ett varierat arbete med en lång ansvarslista.

Vet inte om nån har kunnat skriva en riktig arbetsbeskrivning, vad gör en platschef som gör rätt? (i8)

Min roll som platschef är att få helheten att funka, hålla tider, arbetsmoral, bra klimat på bygget...Få laget att fungera. Det är en massa krav, men jag kan inte följa upp alla, jag måste ha resurser omkring mig med det ansvaret. Jag sitter ju på projmöten, samordningsmöten, så min roll nu är betydligt mindre ute i produktion. (i5)

Allt fler upplever att platschefen fortfarande har ansvaret för produktionen, men att det är allt svårare att upprätthålla. Tidigare var man på plats på bygget och kunde med sin sociala närvaro bygga relation till de som arbetade just då.

Om man blir kompisar är det svårare att hugga någon i ryggen. (i1)

Genom att vara på plats kunde man snabbt gripa in om något gick fel, och på så sätt hindra eller i alla fall mildra konsekvenserna när något går fel. Dessutom beskrivs platschefen tidigare i större utsträckning vara en person med praktisk erfarenhet från att bygga och därmed sakkunskap om vad som kan gå fel och hur det kan hanteras i den operativa verksamheten.

Att vara fysiskt på plats fyller en kontrollerande effekt, skapar respekt genom att du kan visa att du förstår vad [byggarna] gör... Kunskap ger respekt. Om du är platschef på ett projekt och är kunnig får du aldrig konflikter, de kommer komma till dig och försöka lösa eventuella problem (i6)

Att man som platschef inte längre befinner sig på bygget i lika stor utsträckning anses bero bland annat på en strukturomvandling av branschen. Denna omvandling som pågått i många år beskrivs innebära att branschen gått från att ha anställda byggarbetare till att i första hand ha tjänstepersoner som anställda och den fysiska arbetskraften upphandlas. Byggchefer idag beskrivs ha betydligt fler högskolepoäng än "förr i tiden".

Idag ska man plugga och de med bra händer blir bortsorterade. Vi har tappat bra folk. Det som inte finns i huvud finns i armar eller ben, men de finns inte i branschen längre. (i7)

Nu har man en platschef som är mer av en generalist än en specialist. (i10)

Men, denna förändring anses av flera ske på "bekostnad" av ett hantverkskunnande som inte "blir bättre" av att man inte längre är på plats på bygget.

Att vara platschef är ett människoyrke, det blir en krock med paragrafryttarna ...blir ett glapp mellan tjänstepersoner och de som kan hantverket. (i8)

Sammantaget framkommer framförallt det bland de äldre respondenterna en oro över att yrket idag efterfrågar fel bakgrund. Från att tidigare lärt sig yrket och branschen genom att arbeta sig upp från "pinnpojke" till att, om man ansågs lämplig, bli platschef till att idag plugga sig till kunskapen och gå direkt från böckerna till verksamheten och en chefsroll gör att något förloras längs vägen. Framförallt de äldre respondenterna lyfter en oro över att den praktiska kunskapen om ett bygge fått stå tillbaka till förmån för

högskolepoäng. Oavsett om man ser detta som en nackdel eller en fördel för yrkets attraktivitet och branschens utveckling anses det ha det bäring på platschefens förmåga att hantera skav som kan uppstå.

Utöver att synen på vad som är en lämplig bakgrund för en platschef har ändrats har det även tillkommit ytterligare arbetsuppgifter och funktioner för platschefen att hantera. I korthet handlar det om att det ställs stora krav på platschefen att kontrollera att allt går rätt till på ett bygge. Men detta sker idag alltmer på distans. Kontroll i den meningen att platschefen ska kontrollera intyg, hantera papper och se till att dokumentationen är korrekt. Det är en roll som precis som branschen i stort har förändrats, och flera menar att det inte är till det bättre.

[Min yrkesroll har] byråkratiserats till det oändliga...Klarar inte av ensam, måste ha en produktiv platschef och en teoretisk platschef. Som sitter på alla eländiga möten och följer upp alla dokument. Det är en orimlig last att lägga på en människa. (i6)

Bygger projektet på sidan om i papper (i8)

Konsekvensen är att vi som bransch tappat bort det jag tycker är roligt, produktion, att få det att snurra runt...De unga som kommer in, de får fullständigt fel bild av vad det är. De tror man bygger hus bakom en dator vid ett skrivbord. Det kommer inte att gå. Måste genom händerna på nån som gör det och det måste nån styra. Vi tappar pengar, kvalitet, anseende och förtroende. (i7)

Mer om detta i kap 2.3.1.

2.2 VAD SKAVER?

Alla som intervjuats håller med om att det finns skav på ett bygge, det vill säga det ställs krav som är svåra att balansera utan att gena. Var det oftast skaver är däremot svårt att få ett enhetligt svar på. I intervjuerna är en återkommande uppfattning att branschen har problem med fusk, kriminalitet och oegentligheter på olika sätt, men hur fusket ser ut och varför det sker har ändrats över tid.

2.2.1 Mutor och bjudlunch- ett minne blott?

Det framkommer i flera intervjuer att branschen har genomgått en förändring under de senaste 10-20 åren. Och med den förändringen har även typen av oegentligheter, fusk eller kriminella handlingar förändrats. Det beskrivs i intervjuerna som en rörelse bort från mutor och "kompisjobb" till mer sofistikerad kriminalitet. Det bedöms också ha flyttat i värdekedjan från de större bolagen till de mindre.

Vissa oegentligheter är mindre vanligt nu såsom korruption och mutor, nu är det arbetskraften villkor man fuskar med (i10)

Nu erbjuder inte leverantörerna [under bordet] längre, så inarbetat är det. En konsekvens är att platschefer inte gör inköp längre, det sköts centralt (i2)

I bränschen för förändringen bort från mutor, bjudluncher och resor går de stora företagen som under lång tid implementerat regler, förhållningssätt och kontrollsystem i syfte att begränsa fusk som beskrivs som vanligt förr.

Ska inte säga att det inte sker fusk hos de stora [företagen], men det sker i mindre omfattning än för tio år sen, mycket mer kontroll nu, fusket har snarare flyttat ner i värdekedjan till de halvstora och mindre... [De oseriösa har] riktat om sitt fokus från NCC, Skanska, Peab, till mindre bolag (i10)

I intervjuerna beskrivs denna förändring som branschdriven i takt med att varumärket är en allt starkare resurs för ett företag.

Samhällets medvetenhet och att det bevisligen hänt nånting med folk och företag som inte sköter sig. Finns det möjlighet att komma undan eller risk att åka dit påverkar det. Och nu är det tydligt att [storföretagen] inte tolererar nånting (i7)

En annan återkommande reflektion att den svenska arbetskraften har så pass bra betalt att det finns få incitament eller skäl att fuska med bjudluncher eller mutor.

Folk har hyfsat bra betalt, inte värt att riskera sitt jobb. (i1)

Finns säkert nån som lyckas tillförsäkra sig personlig förmån, men det är ovanligt (i7)

Men, därmed inte sagt att det inte förekommer oegentligheter. I synen på fusk finns ytterligare ett perspektiv som kopplar till en pågående strukturomvandling av branschen. Det nämns att varumärket är en allt viktigare resurs att värna för ett företag, och det bygger delvis på att vem som anställd av ett byggföretag idag skiljer sig åt hur det var tidigare.

Måste vara noga med faktura så man har ryggen fri. Ingen får bjuda på nåt, det är mitt varumärke det gäller. (i2)

Varumärket är en nyckel för att förstå den förändring som bygg såväl som andra sektorer genomgått senaste åren. I intervjuerna kan denna förändring, lite tillspetsat, förstås som att varumärket fylls med allehanda kompetenser för varje bygge och däremellan är byggföretaget befolkat och styrt av framförallt tjänstepersoner bakom ett skrivbord.

Förr var man ute mest, nu sitter man vid en dator. Ute ger kontroll, inne sköter man papper. Vet inte varför människorna inte är ute, det är inte inne man lär sig, eller där det händer. Idag har de inte förutsättningarna att lyckas med sina jobb (i6)

Oavsett om man ser detta som en bra eller dålig utveckling får det konsekvenser för byggprocessen. I takt med att allt färre byggföretag har egen personal har behovet av att handla upp personal blivit allt större del av verksamheten. Upphandling och underentreprenörer återkommer i intervjuerna som en stor del av vad som ger upphov till skav.

2.2.2 Upphandling

Flera av de intervjuade har verkat inom byggsektorn i många år och har i stort sett hela sitt yrkesliv i denna bransch. Den utveckling de ser kan kokas ner till att de större byggföretagen har gått från att ha arbetskraften anställd i företaget till att dagens företag till stor del består av anställda

tjänstepersoner: *Vi har inte längre egna hantverkare (i2)*. Konsekvensen blir att många praktiska kompetenser upphandlas¹.

Finns inget företag i världen som har all den kompetensen i sitt eget bolag. Svenska byggföretag idag har väldigt liten yrkespersonal, de har tjänstemän och sen de som sköter projektet (i1).

Byggarbetskraften som genomför det fysiska arbetet handlas istället upp, vilket gör att en stor del av byggets process handlar om att handla upp rätt kompetenser på ett korrekt sätt och att därefter kontrollera att det blir som det var tänkt.

Många av de större projekten upphandlas enligt lagen om offentlig upphandling (LOU). Upphandling beskrivs dock ha en struktur som manar fram risk för oegentligheter. Genom att formulera snäva eller "realistiska" kravspecar i upphandlingar skapas incitament att gena, även om "man inte vill". I den allt hårdare konkurrensen som respondenterna beskriver leder orimliga upphandlingskrav till osjyst konkurrens.

Man kan inte efterleva alla de kraven om man ska efterleva en reko produktion i alla led. Men vi tävlar mot andra som tummar på detta. Krympande produktionstider är största boven. Det sätter press på arbetsplatsen vilket leder till att man tummar på villkor och säkerhet. (i10)

Vi räknar aldrig på LOU. Vi tycker att det är fel förutsättningar. (i3)

Så länge det finns beställare som vill gena finns det entreprenörer som vill gena. (i9)

Det beskrivs som att alltför mycket upphandlas med pris som enda eller tyngsta utvärderingsfaktor. I flera intervjuer berättas om upphandlingar med "orimlig prisbild".

Har man LOU med lägsta pris så vad ska man göra. Då går man in med lägsta pris. (i4)

Kan ju skilja 30 % i pris på udda objekt. (i1)

Det skav som uppkommer i upphandlingsprocessen består enligt respondenterna på krav som är oförenliga med bland annat kollektivavtal.

Vi blir ifrågasatta på prisnivåer som är kollektivnivåer... Finns en förväntansbild från kund att man ska kosta mindre än kollektivavtalen. Vi har gått miste om affärer för att vi följer lagar och regler. Om de upphandlar på rent pris, ja, 1 meter träregel kostar ungefär lika mycket för alla, var kan de hitta dessa pengar? Jo, på arbetskraften. (i10)

Alla vill ha mer pengar så man kan bygga i en lugnare takt, med de entreprenörer som man tycker är bäst. Måste ofta välja den billigaste och inte den bästa, men det finns en anledning varför den är billig.(i2)

Att konkurrera på pris ses få följd effekter i organiseringen av verksamheten genom att stärka incitamenten att inte ha egen byggpersonal. Utan egen personal innebär det sämre förmåga att ha kontroll vad som sker vid ett bygge och därmed ökar risken för oegentligheter.

¹ Andelen upphandlade skiljer sig åt mellan bygg och anläggning, och en respondent beskriver att inom anläggning utgörs 70-75 % av egen arbetskraft och resten handlas upp. Inom bygg bedömer hen att siffrorna snarare är det motsatta, dvs att 70-75 % handlas upp. Detta är dock enbart en uppskattning från respondenten i fråga.

Att konkurrera på pris, det är att be om osjysta villkor och skapa incitament att inte ha egen personal. Och utan egen personal ökar risken. (i10)

All upphandling sker inte via offentliga beställare, men precis som de stora drakarna ses som normsättande för synen på mutor och bjudlunch anses LOU spela en viktig roll för upphandling i branschen i stort.

LOU är normsättande för hela branschen och vill man förändra, då måste man titta på hur kraven ställs för att jämna ut konkurrenssituationen... Vi måste kunna konkurrera på lika villkor. (i10)

Sammantaget beskrivs upphandlingsförfarandet som ett hinder för de som "egentligen vill göra rätt" och att även seriösa "tvingas" ta till oseriösa metoder för att få vara kvar på marknaden. Hur kan detta lösas? En tanke från en arbetschef är att de som formulerar och utvärderar upphandlingen har kunskap om verksamheten och kan bedöma rimligheten i de anbud som kommer in.

De ruttna äggen kommer alltid finnas, men de som inte egentligen vill ta genvägar skulle slippa det. Mildra det genom att ge tid och formulera krav för våra arbetare. Inte bara en upphandling som en skrivbordsprodukt utan som förankrad i verklighetens krav. (i10)

2.2.3 Tid

Tid är en viktig faktor i ett bygge. Tid att förbereda, tid att handla upp "rätt" kompetens, tid att genomföra projektet, och tid att hantera eventuella fördröjningar. I intervjuerna återkommer respondenterna till att tid är en faktor som ofta orsakar skav, inte minst i mindre projekt.

Jag tror att skavet och att man hamnar i gränslandet är större i små projekt, har du en takentreprenad så är det klart på fyra dar. Ett stort projekt kanske håller på i flera månader med mer resurser till förberedande vilket skapar möjlighet att skapa goda förutsättningar att hitta balansen. (i2)

Samtidigt beskriver byggchefer som arbetar på stora byggen att storleken innebär andra utmaningar, inte minst i relation till upphandling och underentreprenörer.

Sitter med en LOU, en skola till exempel, men beskeden om när vi ska börja dröjer. Men det ska fortfarande vara klart till samma tid och då blir det tajt vilket påverkar arbetsmiljö, säkerhet, få tid att göra inköp, upphandlingsprocessen och sen ska aktören ha en viss tid att förbereda sitt. Förberedelsetiden krymper om byggstart dröjer, vilket är en risk i sig. (i2)

Samma respondent resonerar vidare om när risken för skav är vanligast förekommande. Vid varje nytt moment, och eventuellt ny underentreprenör, är risken för oegentligheter extra stor. Att hinna förbereda ses som en viktig del av lösningen.

70 % av tiden flyter på bra, men inför varje moment; igångsättning, bygglov, inköpen, projektera, [osv] gäller det att förbereda för det är då skavet kan uppstå. (i2)

De som arbetar i stora projekt beskriver att byggprojekten består av så många små pusselbitar med olika upphandlade aktörer att minsta försening är en ökad risk att välja att gena. Ett exempel är när produktionsstarten

senareläggs utan att förväntat slutdatum ändras, vilket anses vanligt, som i sin tur skapar ett alltmer pressat tidsschema för projektet i helhet. Inte minst eftersom det finns vissa moment som inte går att skynda på, torka cement till exempel, och då får man trolla fram tid i andra mer arbetsintensiva moment.

Vi måste kunna säga att då får det bli förskjutning även på slutet inte bara i början, även slutdatum måste kunna flyttas fram. Cementen måste ju torka annars blir det mögel och det vill ingen ha. (i2)

Blir det tidsnöd då riskerar man att gena. För att hinna klart berättar flera respondenter hur man "kastar in massa folk för att hinna klart" (i2) och att det kan ske utan att rutiner följs. Men om man har en personlig relation till personen i fråga ser man det som en garant för att skav inte ska uppstå och är beredd att mer lättvindigt släppa in personen. Däremot om det slängs in okända kompetenser då ökar risken.

Behöver få tag på alla händer man kan, då blir det opportunistiskt, vi gör inte bakgrundskontroller, vi hinner inte för vi behöver händer och ben nu. Ja, då kommer det dyka upp folk. Då blir det problem. (i8)

Samma platschef hanterar skavet genom att hitta händer och fötter hen redan känner till.

... ibland får vi inte in dokumentationen men vi känner hen och litar på att det kommer funka och då kör vi. (i8)

Samma respondent resonerar att skav kan uppstå där hen är verksam i en mindre svensk ort, men att det framförallt är ett problem för storstadsregionerna. Vid större byggen i Stockholm där tiden blivit knapp beskrivs av flera respondenter situationer där snabbhet fick gå före kontroll och säkerhet.

Visst, vi har till viss del haft problem med obehöriga på bygget, men jag har aldrig hamnat i skräck-exemplet som på stora byggen i Stockholm där grinden i princip stod öppen. (i8)

2.2.4 Underentreprenörer

Med färre anställda ökar behovet att handla upp kompetens. Inköpsfunktionen och dess process blir därför en allt viktigare del i genomförandet av ett bygge. I intervjuerna framkommer tydligt en medvetenhet att ju fler steg, ju fler underentreprenörer (UE) desto större risk för oegentligheter.

Det framhålls av de intervjuade att problematiken med oseriösa UE sker framförallt i storstadsregionerna där det byggs mycket och det är svårare att bygga personliga relationer och därigenom få kontroll på vilka som är delaktiga i ett bygge. I kategorin risker som kopplar till underentreprenörer finns flera olika aspekter, en handlar om svårigheten att veta vilka villkor UE arbetar under.

Skav framförallt med UE, absolut, men sällan att det blir friktion, mer är det en känsla av osäkerhet, hur vitt är det egentligen om man går till botten med det? Vi betalar enligt kollektivavtal, men däremot UE led är svårare att veta vad de får i fickan, speciellt utländsk arbetskraft. (i10)

Frågan om UE är tätt sammankopplad med frågan om utländsk arbetskraft. Samtliga intervjuade har erfarenheter med utländsk arbetskraft och det ses i

vissa fall som nödvändigt för att få ihop tillräckligt mycket kompetens till ett specifikt bygge, men det ses också som ett hot för att säkra långsiktig kompetensförsörjning i branschen.

Synd att vi inte kan få ihop det lokalt, säljer bort skatteintäkter hela vägen, vi urholkar oss själva, [utländska arbetskraften] försvinner sen och då har vi missat att lära upp en ny som är kvar. Men visst finns det guldkorn bland arbetskraften och utan dem hade vissa projekt inte kunnat bli av, men det kommer leda till en urholkning av kompetens på tio års sikt. Så, på kort sikt bra med utländsk arbetskraft, lång sikt dåligt. (i8)

Ytterligare ett perspektiv på underentreprenörer är en upplevd skillnad mellan vad som står på pappret och vad som sedan sker i verkligheten i produktionen. En underentreprenör handlas upp enligt konstens alla regler och alla papper ser ut att vara i ordning, men så ibland blir arbetet på bygget något helt annat.

Sällan det händer, men ibland så har vi gjort inköp, köpt UE som vi sett bra ut på alla sätt med referenser, men när de kommer in blir det katastrof, avbröt kontraktet en gång. (i5)

Sammantaget uppkommer skav i olika delar av bygget, där vissa delar är enklare styra över själv som byggare (UE, inköp) medan andra ser man som strukturella utmaningar (upphandling, tid). Men, även de skav som i teorin kan hanteras av företagen själva upplevs svårigheter och begränsningar i hur bra kontroll man egentligen kan ha. Under de senaste åren har stöden för att upprätthålla kontroll ökat. Frågan är om de hjälper det de ska hjälpa? Och, grundfrågan, hur bra kontroll är egentligen möjlig att ha?

2.3 STÖD FÖR KONTROLL, ELLER HUR BRA KONTROLL ÄR MÖJLIG ATT UPPRÄTTHÅLLA?

Mycket av de risker som uppstår på ett bygge skulle kunna hanteras och stävjas med kontroll, det är alla respondenter medvetna om. Vet man att något sker kan man också se till att det upphör.

Förtroende är bra, men kontroll är bättre. (i6)

Under de senaste åren har kontrollsystemen, i vid bemärkelse, utvidgats. Nya rutiner på arbetsplatsen, utökade krav på intyg, tekniska lösningar som ID06 är exempel på insatser som syftar till att underlätta kontrollen och stävja fusk och kriminalitet.

Hur bra kontroll är möjlig att upprätthålla? Svaret är: ganska dålig kontroll. Samtliga respondenter är rörande eniga om att det är svårt, om inte omöjligt, att ha full koll på ett bygge. Hur svårt det är beror på en rad olika saker. Hur stort bygget är, vilka typer av byggmoment som ska utföras med vilka typer av kompetenser.

3000 personer inne för 2,5 miljarder, har inte en chans att veta om det är sjyst arbetskraft. (i1)

En annan anledning till varför det är svårt att upprätthålla kontroll är att platschefen mer sällan är på plats. Ytterligare en är att organisationen till stor del består av upphandlade underentreprenörer. En sista anledning är att vill

man fuska kan man fuska och gör man det anses risken att bli upptäckt minimal.

Det hela handlar om attityd och insikt, har du fel, är du fel ute och är du oärlig hjälper inget. (i7)

Risken att bli upptäckt borde vara större.(i1)

Men, samtidigt vittnar flera respondenter att det finns stöd som spelar roll. Stöd i inköp, stöd att veta vilka som är på plats genom ID06 och så vidare. Men det är ju en sak att se till att alla papper är i ordning och att upphandlingen gått rätt till, en helt annan sak vad som sker på bygget. Det blir tydligt i intervjuerna att kontrollen behövs även sedan ute i "verkligheten" på bygget. Det är inte alltid det som står i de upphandlade papperna stämmer överens med hur det blir i genomförandet.

2.3.1 Papper som kontroll

När respondenterna får reflektera över vad som görs för att stävja fusk, oegentligheter och kriminalitet är papper som kontroll ett dominerande perspektiv. Platschefens roll har blivit alltmer byråkratiserad med en allt växande "pappersbörda".

Det som har hänt sista åren är att mitt jobb handlar väldigt mycket om dokumentation och administration. Jag ska dokumentera alla människor, risker, byggmaterial, listor på vad det innehåller, byggvarubedömningar, egenkontroller, riskdokumentation, arbetsberedningar, alla UE riskdokumentation. [Kontrollen] har blivit mer resurskrävande på byggena, det är ett heltidsjobb att hålla koll. (i5)

Kontrollverktygen har gått i överstyr, kan inte vara upp till en platschef att hålla koll på alla leden i kedjan. Se till att problemen inte kommer in i kedjan i överhuvudtaget. (i10)

Frågan är då om papper som kontroll, trots den arbetsbördan det innebär, ändå uppfyller syftet med kontrollen? Svaret är samstämmigt: Nej, pappersexercisen ses som en chimär för kontroll.

Gränsen för om pappren gör nytta inom kontrollen är passerad för länge sen ... Pappren gör ingen nytta, hanterar inte problemet, ser bara till att folk inte orkar lägga fokus på det som är viktigast för slutkvalitén. (i10)

Vi skapar dokument och sen dokument för att vidimera dokumenten. Glömt var vi ska lägga energin på, att skapa en produkt, nu skapas papper och dokumentation. (i7)

Papper är ett sätt att strukturera upp kontrollen, men det finns genvägar att gå för att inkomma med "rätt" intyg vilket gör att flera respondenter ifrågasätter vad papperna egentligen kontrollerar.

Men, om pappret inte är huvudsaken, utan att processen fram till pappret är det viktiga? Att kravet på pappret innebär att den ansvarige måste reflektera över säkerhet, vilka som är på plats et cetera. Pappret sätter på så sätt fokus på frågan, även om det finns åsikter huruvida pappret bevisar att saker och ting går rätt till. Flera av de intervjuade påpekar att det är nog processen som ska ses som det viktiga. Men, samtidigt återkommer alla till platschefens sociala funktion - den bästa kontrollen är ändå den sociala, det vill säga att

de som arbetar vid ett bygge känner varandra och kan på så sätt kontrollera varandra.

Om människorna är inkörda och känner varandra då kan de kontrollera varandra. Man vet vilka som brukar skruva slarvigt eller jobbar för noga...Pappret är inte grejen, det är tanken att sätta sig ner och fundera som är bra. Själva jagandet av pappret är bortkastad tid. Förhör hade varit bättre. Har du gjort det på ett bra sätt? Och titta djupt i ögonen. Då vet man. (i8)

Men för att titta någon djupt i ögonen måste man vara på plats.

2.3.2 Vara på plats

Ovan beskrivs hur platschefens förändrade funktion leder till att hen alltmer sitter på distans från bygget. Genomgående ses fysisk närvaro som en viktig faktor att hantera skav på byggen.

Att vara på plats är ett sätt att undvika störningar och därmed spara pengar. (i1)

Att vara på plats anses stävja framförallt att fel person är på fel plats. Att ha en känsla för vilka som ska vara där och se vilka som eventuellt inte ska befinna sig på arbetsplatsen.

Svårt att kontrollera om någon polare släpper in någon kompis eller fel person. Kan inte ha full koll, men jag brukar fråga om jag ser någon som inte verkar höra dit. (i5)

Att vara på plats innebär att platschefen (och arbetsledaren) blir kontrollör och rättar till felaktigheter på plats innan det blir en fråga för kontroll från myndigheter eller fack. Vilken åtgärd platscheferna väljer beskrivs bero på den relationen. Återigen beskrivs platschefsycket som ett arbete med sociala förtecken.

Dagligen att man tjarar på folk. Om de är sjysta och reko så gör man inte så mycket, ta på dig hjälmen ok, men om de käftar emot då blir det formell tillsägelse. ... Onödigt att vi får skit när vi alla har samma deadline, det är ju ingen förvaltning vi håller på med. (i2)

2.3.3 Interna strukturer för kontroll

I takt med allt fler kompetenser handlas upp blir inköpsfunktionen en viktig del av stödet för att motverka risk för skav. Via inköpssystemen ska insatsvaror såväl som kompetenser upphandlas på ett korrekt sätt. Genom att skapa en egen inköpsavdelning med ansvar för inköp istället för att det ska ligga på platschefens bord anses risken för att platschefen ska ge förmåner till bekanta eller andra som inte uppfyller kraven eller har rätt kompetens minska. Det blir som en brandvägg mellan kompetenserna på marknaden och produktionen på bygget. De som sitter och arbetar med inköp ska således ha tid att leta och gräva i vad för kompetenser som behövs och vad som finns att tillgå, och vidare och hur dessa upphandlas på ett korrekt sätt. Den avsaknad av tid som beskrivs i kap 2.2.3 anses hanteras delvis genom att inrätta ett eget inköpssystem och -process.

Vi har en inköpsportal där vi samlar info om kopior på sina intyg, kollektivavtal efter de regler som finns. För varje ny leverantör måste vi kolla med byggnads och så läggs det in i portalen. (i2).

Inköpsfunktionen ska ... jämföra och lägga tid på att hitta en bra UE. (i5)

Inom ramen för inköp har vissa av de större företagen initierat kontrollfunktioner som syftar till att handla upp seriösa UE. Variablerna är till exempel om lönerna verkar rimliga sett till antalet anställda och om de tecknat kollektivavtal.

Vi gör kontroller på alla leverantörer och gör kontroller av löneutbetalningar som vi ställer mot antal anställda... Har kravet i uppköp att göra en kontroll och då är ekonomiska en bit. Kollektivavtal är en annan grind som ska passeras. (i10)

Däremot återkommer respondenterna vid de större företagen till en fundering: är det verkligen vi som enskilt företag som ska göra denna kontroll?

Bygg är en farlig plats att vara på så det måste finnas koll, men vi gör mest av koll själv... vi har krav på UE att de måste vara medlemmar i byggnads och ha kollektivavtal. ...men skrapar man på ytan lever de inte upp till kraven... Det borde dock inte vara vi som byggbolag göra, utan det borde vara branschpraxis. (i4)

2.3.4 Tekniska system och fysiska barriärer

Grindar som fysisk barriär, personalliggaren och ID06 ses som ett stöd i att veta vilka som är på plats på bygget. I alla fall på större byggen. Det är svårare för de aktörer som arbetar med bostadsrättsföreningar eller i privata hem. I detta delkapitel är det framförallt de större byggena som avses eftersom det är framförallt där tekniska system och fysiska barriärer finns.

ID06 ses av merparten av de intervjuade som ett steg i rätt riktning för att veta vem som befinner sig på bygget. Likaså personalliggaren.

ID06 gör att vi kan ha koll på vilka som är på plats. Kan dubbelkolla. Mycket lättare nu än förr att se hur många [UE]led vi egentligen handlar med. (i10)

Till och med städaren har ID06. (i2)

Men, som med många andra aspekter av platschefers balansgång är det en sida av myntet som kan beskrivas som den enkla och svartvita: finns ID06? Har du reggat dig i liggaren? På det kan svaret bli ja eller nej. Men, sen kommer andra sidan av myntet som är betydligt mer svårfångad. Är personen som visar upp ID06 också personen på kortet? Är namnet i liggaren också den personen som utför jobbet? Att kontrollera kontrollen är en aspekt av en platschefs verklighet, inte minst om man ska leverera i tid.

Har du inte ID06 med dig får du åka hem och hämta det. Men det är svårt om man anlitat en firma som blir sjuk, den ena kommer och den andre tar med sig en polare. Vi vill ha jobbet gjort, men om vi ska kolla den upphandlade underentreprenörens underentreprenör är jobbet redan gjort innan vi hunnit kolla upp det. (i2)

2.3.5 Strategiska partners

En platschef beskrivs i intervjuerna som en lösningsorienterad social medlare, relationsbyggare och pådrivare med ett stort ansvar för bygget. Det är kanske därför ingen överraskning att alla platschefer beskriver att de gärna arbetar ihop med de personer de vet kan göra jobbet på ett bra sätt, det vill säga "strategiska partners". Huruvida man jobbar med samma gruppering i flera byggen i följd skiljer sig åt. Merparten beskriver att de flesta kompetenser byts ut, men att de gärna om möjligt behåller nyckelindivider de litar på. Eftersom de flesta funktioner handlas upp gäller samma tänk för större delen av arbetsstyrkan och dess underentreprenörer. Det ses som positivt att ha en lista, till exempel i inköpsportalen, med underentreprenörer man känner och vet vad de kan.

Platschefen vill att det ska funka och då är det lätt att man väljer de man vet man kan jobba med. (i2)

Helst vill man få med de jag jobbat med tidigare. (i8)

På mindre orter är detta mindre av en utmaning, där känner man de flesta i branschen och har arbetat ihop, så detta beskrivs som en svårighet framförallt i storstadskontexten.

Behovet av rätt kompetens i rätt tid är förknippat med risk för skav, för vad gör man om någon missköter sig men är den bästa eller enda du har att tillgå och klockan för att vara färdig tickar?

Om nån missköter sig, ska ge tillsägelse, ett gult kort, varning, rött kort, men om det är bästa gubben du har, då ser man mellan fingrarna. Finns inte så många att ersätta med. Vill därför jobba med de jag jobbat med tidigare, har till exempel en lagbas och skyddsombud som följt mig hela tiden, det är ett bra stöd. (i5)

Men vad händer med de personliga relationerna om inköp är en egen organisation? Det kan ju vara ett företag som gör allt rätt men som är svår att samarbeta med på grund av andra mer diffusa sociala skäl.

Inköpsorganisationerna har varit duktiga att screena inför uppköp av UE... men det bästa är då om vi kan få personliga relationer, men det är svårt att få in det i byråkrati och i struktur. (i8).

2.3.6 Myndigheter och facket

Stöd som beskrivs ovan har med byggverksamheten direkt att göra, det handlar om att hantera papper, att vara fysiskt på plats och interna system såväl som tekniska barriärer. En annan aspekt av stöd är stöd utifrån, från externa aktörer som har till uppgift att granska och kontrollera; myndigheter och facket. Med myndigheter avses här Arbetsmiljöverket och Skatteverket i första hand.

Det generella svaret på frågan om myndigheterna ses som ett stöd varierar mellan ja och nja, men samstämmigt är att kontakten med myndigheterna kan bli bättre och mer ändamålsenlig.

Framförallt Arbetsmiljöverket anses ha förändrats till det sämre över tid. Tidigare kom verket och "hjälppte till", kunde ge tips hur det kan bli bättre. Idag upplever merparten av de intervjuade att arbetsmiljöverket är mer av

kontrollör och en vitesföreläggare, istället för ett proaktivt eller rådgivande stöd.

Arbetsmiljöverket, de har fått allt om bakfoten, de vill bara utdöma straff och böter. (i6)

Arbetsmiljöverket kan vara en stödresurs om de är på det humöret. Hör de att de funkar bra kommer de inte, men hör de att det funkar dåligt då kommer de oftare. (i5)

Arbetsmiljöverkets roll har gått över från att vara mer rådgivande till att bli en mer kontrollerande och vitesbeläggande aktör. (i9)

När Arbetsmiljöverket var ute hjälpte de till, nu när de kommer då kommer det ett vite om man gjort fel, vore bra om de kunde komma och påpeka brister. (i2)

Varför har Arbetsmiljöverket ändrat karaktär på sina insatser?

Respondenterna reflekterar över detta och ser kopplingar mellan verkets arbete och förändring i vilka kompetenser verket har och huruvida de har erfarenhet och kunskap om branschen som sådan.

På byggena tidigare kom kontrollanter ... de var proffs som kunde branschen, de kunde svara på mina frågor och de kom och ville hjälpa till. Nu har det sparat ut totalt. Jag sitter på många projekt där jag brottas med människor som inte vet vad de håller på med, de har bara läst en paragraf. (i6)

De som ska kontrollera kan inte byggkontexten. (i8)

Skatteverket uppfattas som mer anonym och det är färre som har haft direktkontakt med verket. Så även om dess kontroller anses viktiga i sak, det vill säga kontrollera att allt går rätt till från ett skatteperspektiv, är det färre som har en relation till Skatteverket jämfört med Arbetsmiljöverket.

Skatteverket - de kom och hälsade på för fyra år sen, ska ha ut listor på alla som var där, de gick runt och kolla om alla var inreggade. Alla fick godkänt. Men sen kom de aldrig mer. Vet inte riktigt hur de jobbar. (i5)

Har haft lite kontakt med Arbetsmiljöverket, men aldrig stött på Skatteverket. (i8)

Om facket är uppfattningen om stöd lite mer splittrad. Facket kan i vissa fall ses som ett stöd och då framförallt för att svara mot behoven att få råd. Men facket ses av andra som en aktör som tagit sig för stora friheter och agerar "nästan som en myndighet (i6)".

Facket är ett rött skynke för mig, fyrkantiga och lite för bekväma med sina åtgärder. (i3)

Facket är inte ett hinder, men de är heller ingen hjälp. (i9)

Ett problem kopplat till kontrollerande myndigheter och fack är att de flesta ser positivt på fler kontroller, men eftersom t.ex. Arbetsmiljöverket inte upplevs ha någon vilja till dialog utan "bara utfärdar viten", är "de stora drakarna" oroliga för konsekvenser av kontrollen. Det finns en upplevd obalans i vilka som kontrolleras och därmed vilka som hängs ut som oseriösa.

Tror att de flesta tycker att [kontroller av myndigheter] är bra, men vi vill inte riskera att bli uthängda om det blir fel. Vi vill inte få stämpeln att vi inte tar vårt ansvar. Vore bra med en sanering, men man vill inte upptäcka det hos sig själv. (i1)

Vi stora hamnar i media om nåt är fel. Lättare för myndigheterna att peta på de normsättande stora än en tre personers firma. (i2)

Vi [stora företag] har luppen på oss. Det är vi stora som med ID06, liggaren, det är oss alla undersöker. (i7)

3 SLUTDISKUSSION

Denna rapport är en kvalitativ undersökning av byggchefers roll med syftet att förstå mer om vad som kan leda till skav vid ett bygge. Samt att undersöka synen på det stöd som finns för att hantera det som skaver.

I intervjuerna blev det tydligt att det inte är helt enkelt att beskriva vad som skaver och resonemangen hamnade ofta på strukturell nivå om en bransch i förändring och en bransch som står inför olika typer av problem som kan leda till att det genas eller fuskas på olika sätt. Det finns följaktligen inte *en* lösning, utan de olika problemen kräver olika typer av insatser med inblandning av olika typer av aktörer inom och utanför branschen.

Först och främst är det värt att notera att om man pratar skav behöver man förstå nyanserna inom branschen, det finns inte *en* bransch. I intervjuerna framkommer skillnader i skavets omfattning och typ mellan stora och små byggen, storstad och mindre orter, skillnader mellan yrkesgrupper och även skillnader i olika skeden i ett bygge. Det innebär att det finns tillfällen, platser, byggen som kan tänkas ha större risk att hamna i situationer som skaver än andra.

Nyckelordet som genomsyrar hela det empiriska materialet är kontroll. Byggchefen fyller flera funktioner, men en viktig funktion är att upprätthålla kontroll för ett säkert och tryggt bygge där rätt kompetens gör rätt saker vid rätt tid. Detta kan göras på olika sätt. Det kan ske genom att kontrollera intyg, dokumentation, register och de andra formella stöd som finns för kontroll. Det kan också ske genom att vara på plats och se vad som sker på själva bygget. I den strukturomvandling av bygg som respondenterna beskriver har platschefens kontroll alltmer blivit en kontrollör av formella dokument och intyg, snarare än att vara fysiskt på plats.

Frågan blir då vad kontrolleras genom kontrollerna? Kontrolleras det som ska kontrolleras? Respondenterna är tydliga med att kontrollen av papper är precis det, en kontroll av ett papper vilket inte är samma sak som att få kontroll över vad som sker vid ett bygge. Det gör att det finns en risk att det som ser rätt ut på pappret inte är det som faktiskt sker vid själva bygget. Kontrolleras att det finns ett ID06 kort eller kontrolleras att det är rätt person som bär kortet på arbetsplatsen?

Om man hårdtrar det indikerar intervjuerna att en byggchef har gått från att vara en medlare och "en i byggänget" till att sitta på kontor, vilket får konsekvensen att personlig kontakt och därmed kontroll till stor del ersätts av

att byggchefer behöver förlita sig allt mer på formella kontrollsystem på distans.

Denna förändring av branschen, som liknar förändringen som skett i många andra branscher, gör att den kompetens en platschef använder sig av alltmer är administrativ kompetens snarare än byggkunnande. Och byggchefen blir då beroende av andra som är fysiskt på plats på bygget och som besitter praktisk erfarenhet, till exempel arbetsledare eller en operativ platschef.

Ett (större) byggföretag har idag en tudelad anställd arbetskraft. En del arbetar mestadels på ett kontor och en (krympande) del är ute i den praktiska verksamheten. Dessa grupper arbetsvardag skiljer sig åt, men de är samtidigt beroende av varandra. Är det byggchefen som ska vara länken mellan den växande andelen som arbetar på byggföretagets huvudkontor och de som är ute på den föränderliga byggarbetsplatsen i syftet att grupperna får en bättre förståelse för varandra?

De faktorer som beskrivs som risk för att orsaka skav; upphandling, tid och underentreprenörer är enskilda aspekter av det skav som beskrivs, men de hänger också samman. För att börja med det mest övergripande är tid en nyckelfaktor, eller snarare upplevd brist på tid. I lägen där tiden anses knapp ökar risken att gena och släppa in underentreprenörers underentreprenörer som inte lever upp till de krav bygget har.

Likaså resoneras kring utvärderingen av upphandling som en struktur där pris och tid tillskrivs stor betydelse med konsekvensen att tiden redan från början är knapp. Risk för skav byggs på så sätt redan in i upphandlingens process. Att upphandla på pris som tyngsta utvärderingsfaktor ses som en utmaning då de krav som ställs i förfrågningsunderlag uppfattas som orimliga om allt ska skötas korrekt under projektet.

Om nu tid är en risk för skav tycks det i intervjuerna som att det kan underlättas om upphandlande aktörer får bättre kapacitet att upphandla baserat på fler faktorer än pris alternativt att de upphandlar i enlighet med en rimligare prisbild. Detsamma gäller underentreprenörer. Det är tydligt i intervjuerna att risken för skav ökar med antalet UE led man har att hantera. Att begränsa antalet UE led, som redan görs i vissa företag, tycks vara en väg framåt. Inte för att det skulle lösa alla utmaningarna, men baserat på det empiriska materialet är upphandling och UE-led två aspekter som är värda att arbeta vidare med.

4 BILAGA: INFORMANTER

De intervjuade:

Intervju 1	Projektledare/Projektchef
Intervju 2	Entreprenadingenjör
Intervju 3	Projektledare, ägare
Intervju 4	Affärsområdeschef
Intervju 5	Platschef
Intervju 6	Arbetschef
Intervju 7	Projektchef
Intervju 8	Platschef
Intervju 9	Arbetschef
Intervju 10	Arbetschef
Intervju 11	Ägare

VI ÄR WSP

WSP är en av världens ledande rådgivare och konsultbolag inom samhällsutveckling. Med cirka 48 700 medarbetare i över 40 länder samlar vi experter inom analys och teknik, för att framtidssäkra världen.

Tillsammans med våra kunder tar vi fram innovativa lösningar för en mänsklig, trygg och välfungerande morgondag. Så tar vi ansvar för framtiden.

wsp.com

WSP Sverige AB

121 88 Stockholm-Globen
Besök: Arenavägen 7

T: +46 10-722 50 00
Org nr: 556057-4880
wsp.com

