

Utvärdering av Hälleborgs äldreboende i Västerås

Framtagande- och genomförandeprocess samt resultat

Archus Development AB

Kopparbergsvägen 8

722 13 VÄSTERÅS

Uppdragsansvarig: Michael Larsson

Sammanfattning

Trots att de givna tidsramarna var snävt tilltagna på gränsen till orimliga har organisationerna lyckats genomföra uppförandet av vårdbostäderna på Hälleborg med ett lyckat resultat till en bra kostnad. Projektet har en enormt hög standard och kvalitet och framhålls som ett av de främsta i Sverige, inte minst då boendet tar emot studiebesök från hela landet och är mycket uppskattat.

Resan fram till det lyckade resultatet har dock haft såväl toppar som dalar och i vissa fall inte varit optimalt. Valet av konkurrenspräglad dialog för att klara tidsramen ställde höga krav på organisationerna och exempelvis SNF hade en extremt stor förväntan på att marknaden skulle tillföra funktioner och teknik för framtidens äldreboende. Då detta inte skedde ställdes ej heller varken funktionskrav eller tekniska krav i den utsträckningen som önskades under dialogen och upphandlingsskedet. Ej heller kom de politiska direktiven från äldrenämnden med i den delen av processen. Vidare saknades de viktiga noteringarna från dialogerna under produktionsprocessen vilket ledde till stora meningskiljaktigheter avseende vilken byggnad som skulle uppföras. Detta kan härledas till en bristande beställning av själva entreprenaden där ansvaret åligger FK och Upphandlingsenheten. Upphandlingen ledde dock till en gestaltningsmässigt bra byggnad till ett låg kostnadsnivå. Detta skapade utrymme för tilläggskostnader under produktionsskedet för att tillskapa den produkt som SNF och ÄN krävde utan att för den delen påverka den bedömda hyran. Dessvärre uppkom dessa kravställningar under produktionsskedet vilket är för sent för att skapa en bra process. Avsaknaden hos SNF att i tidigt skede se de funktionskrav som senare ställdes har påverkat produktionsprocessen avsevärt och ställt extremt höga krav på organisationen att lösa dessa frågor i produktionsfasen. Konkurrenspräglad dialog är en bra modell men i detta projekt har specialisterna som utsågs främst från SNF inte utnyttjat möjligheterna. Trots förberedande möten har det inte för alla varit tydligt vad som krävdes av dem i dialogerna. I framtida upphandlingar måste det vara tydligt för samtliga deltagare vad som krävs i denna typ av dialoger. Genom väl förberedda upphandlingar uppnår man en minimering av ändrings- och tillägsarbeten med åtföljande tilläggskostnader.

Upphandlingen av operatör har inte återspeglat det som byggts vilket leder till att driftsfrågor av tekniken krävt en viss handpåläggning i driftskedet. Alternativt ska brukaren företrädas direkt i upphandlingsskedet.

Otydlighet mellan Äldrenämnden och SNF har lett till att projektet lidit av en osäkerhet i vad som ska byggas. Staden måste utveckla och tydliggöra det formella beställningsansvaret och innehållet i beställningarna internt inom staden. Det är vidare önskvärt med en större samverkan mellan nämnderna för att inte förvaltningarna i för hög grad ska slitas mellan olika politiska inriktningar.

Fastighetskontoret behöver vidare förstärka sina resurser för projektledning och tillse en långsiktighet för att minimera risken för informationsbrister om personer byter tjänst. Upphandlingsenheten har under processen bytt dokumentationssystem vilket lett till betydande svårighet att finna dokumentation från upphandlingen i efterhand. Detta måste säkerställas i framtida projekt även om systemskiftet genomförs.

Slutresultatet av projektet Hälleborg motsvarar väl stadens intention och vision för Framtidens äldreboende.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Bakgrund.....	5
Tillvägagångssätt för utvärderingen	6
Organisation-kommunikation och information	7
Upphandlingsmodellen och upphandlingen	9
Beställningen	12
Byggprocessen	13
Tidplanen	14
Resultatet	15

Utvärdering av Hälleborgs äldreboende i Västerås, framtagande- och genomförandeprocess samt resultat

Bakgrund

Frågan om att bygga ett äldreboende på samma tomt som Zethelius korttidsboende i Bäckby aktualiserades under hösten 2011 och Äldrenämnden beslutade i september 2011 att låta påbörja förprojektering. I beslutet ingick att pröva nya former och utformning av äldreboende samt ta tillvara erfarenheter från andra äldreboenden samt forskningsrön inom området. Man eftersträvade Framtidens Äldreboende. Inriktningen för projektet var inflyttning efter sommaren 2014. Äldreboendet kom senare att kallas Hälleborg.

Archus Development AB har av Västerås stad, fastighetskontoret Hans Derenkow, fått i uppdrag att utvärdera projektet Hälleborgs äldreboende från initiativ, framtagande av planeringsunderlag, upphandling och genomförandeprocess samt slutligt resultat i förhållande till kommunens ursprungliga intentioner och ambitioner. Dessutom tillämpades för projektet en relativt ny modell för upphandlingen enligt LOU, nämligen konkurrenspräglad dialog. Utvärderingen skall särskilt belysa erfarenheterna av denna.

Tillvägagångssätt för utvärderingen

Rapporten är övergripande och kommer inte att behandla alla detaljer i projektet som vi anser inte är av vikt för erfarenheter för framtida projekt eller slutsatser för projektets genomförande.

Utvärderingen sker enligt följande kriterier:

- Organisation, kommunikation och information
- Upphandlingsmodellen
- Beställningen
- Byggprocessen
- Tidplanen
- Resultatet

Som grund för utvärderingen har skett en genomgång av besluts-, informations- och projekthandlingar samt intervjuer. På grund av byte av dokumentationssystem för upphandlingar i kommunen har betydande svårigheter funnits att finna vissa handlingar. Vidare återstår en oklarhet om samtliga och aktuella handlingar varit tillgängliga för Archus Development.

Intervjuer har skett med följande befattningshavare involverade i projektet:

- Hans Derenkow, beställarombud för Västerås stad
- Jonas Arvidsson, upphandlingschef i Staden under upphandlingstiden
- Thomas Wall, projektledare vid fastighetskontoret t.o.m upphandling
- Anders Lindberg, konsult och stadens projektledare fr.o.m genomförd upphandling
- Carin Lidman, fd ordförande Äldrenämnden
- Eva Sahlén, Direktör SNF
- Lotta Lindstam, Direktör Stadsbyggnadsförvaltningen
- Anders Ekstrand, Direktör Fastighetskontoret
- Tommy Lindquist, planerare SNF
- Maria Sandhage, enhetschef ProAros för Hälleborgs äldreboende
- Mikael Andersson, bitr arbetschef PEAB

Organisation-kommunikation och information

Projektet initierades av Sociala nämndernas förvaltning (SNF) hösten 2011.

Fastighetsnämnden med fastighetskontoret (Fk) fick därigenom i uppdrag att driva förprojekteringen. Projektledare togs från fastighetskontoret. Under dennes ledning påbörjades ett arbete med framtagande av en projektbeskrivning i samverkan mellan SNF och Fk. Även stadsbyggnadsförvaltningen (SBF) medverkade.

Från Äldrenämndens och SNF:s sida drevs ett idé-och utvecklingsarbete med workshop respektive temadag med nämnden under våren 2012. Fk medverkade inte vid dessa tillfällen. Inte heller förekom någon samverkan på politisk nivå mellan nämnderna.

Samarbetet mellan förvaltningarna bedrevs intensivt med inriktning att få fram en programhandling inför kommande upphandling. Bland annat hölls 7 samrådsträffar med företrädare för utförare, leverantörer, pensionärsorganisationer, demensförening, fackliga organisationer mfl. Arbetet utmynnade i en Projektbeskrivning 20/6 2012. Äldrenämnden och fastighetsnämnden informerades om denna i juni 2012.

Processen med framtagande av äldreboendet indelades i tre faser; programfas, upphandlingsfas och byggfas. Förvaltningarnas samarbete om projektbeskrivningen under programfasen upplevdes av inblandade som positivt. Däremot upplevdes projektorganisationen otydlig avseende utvecklingsfrågor, innehåll och teknisk höjd mm. Fastighetskontoret och upphandlingsenheten fick intrycket att SNF genom inhämtande av erfarenheter från andra projekt i Sverige hade en bild av Framtidens äldreboende. SNF å sin sida hade stora förväntningar på den kommande dialogen där entreprenörer då förväntades presentera ett smörgåsbord med nya idéer.

Projektet delas upp i tre faser, programfas, upphandlingsfas och byggfas. Nedan framgår den organisatoriska uppdelningen i varje fas och vilka som beslutade och deltog i projektet.

- Under programfasen beslutade Äldrenämnd (ÄN) och Fastighetsnämnd (FN). Projektledaren var tillsatt av Fk. Förvaltningar som deltog var SNF, Fk, och SBF.
- Under upphandlingsfasen beslutade ÄN och FN. Projektledningen var delat mellan Fk och Upphandlingsenheten. Förvaltningarna som deltog var upphandlingsenheten, Fk, SNF, SBF. Vidare deltog tre av marknadens aktörer.
- Under byggfasen beslutade Fk och SNF. Byggherreombud och projektledare var tillsatt av Fk. Deltog gjorde självklart även entreprenören PEAB under denna fas.

Parternas representation i projektet varierade under processen. Huvudansvaret låg dock hos Fk medan SNF svarade för specialkompetensen inom sakområdet Framtidens äldreboende och Upphandlingsenheten svarade för val av upphandlingsform och formalia under upphandlingen. Samordningen mellan de politiska nämnderna upplevdes dålig då ÄN och FN inte kommunicerade. Under projektets gång har representanter bytts ut vilket inte är ovanligt men som kan få stor påverkan i denna typ av komplexa projekt med speciell inriktning. Projektledaren från Fk som deltog under program- och dialogfasen deltog inte under produktionen. Viss information överlämnades inte då från dialogfasen till byggfasen vilket resulterade i svårigheter i byggfasen.

SNF företrädde verksamhetsperspektivet under hela processen. Detta för att projektet kunde utformas med en avvägning som inte baserats på en enskild operatörs vilja. Detta ställer dock krav att i tidigt skede tydliggöra dessa frågor. SNF hade en extremt stor förväntan på att marknaden skulle tillföra funktioner och teknik för framtidens äldreboende. Då detta inte skedde ställdes ej varken funktionskrav eller tekniska krav i den utsträckningen som önskades under dialogen och upphandlingskedet. Flera frågor avseende verksamhetsperspektivet borde fastställts mycket tidigare i processen och detta ansvar åligger SNF. Dessa frågor lyftes fram efter upphandlingsprocessen. När operatör var utsedd vilket skedde under slutet av byggfasen, deltog även representant från operatören i möten under byggfasen. När operatör utses eller upphandlas bör styrning av operatören ske utifrån hur funktionen av byggnaden utformats vilket inte skett till alla delar.

Fk hade som projektledare för byggprojektet haft det ekonomiska ansvaret med uppdraget att uppnå bästa möjliga äldreboende till lägsta möjliga kostnad. Upphandlingsenheten hade ansvaret att finna en upphandlingsform som bidrog till önskad kvalitetsnivå till ekonomiskt fördelaktigaste villkor med beaktande av beställd inflyttningstidpunkt och som uppfyllde de formella upphandlingskraven i LOU.

SNF uppfyllde i vissa delar inte behovet av den kunskap som krävdes tidigt i projektgruppen från den praktiska driften. Konsekvensen blev att kompletterande synpunkter utifrån praktiska erfarenheter för att uppnå planerad funktion fick åtgärdas och bekostas i ett sent skede av entreprenaden.

Från de kommunala parterna upplevs en inbördes brist på den ”sampratning och samordning” som behövs för att uppnå en gemensam planering. Särskilt har

uppmärksammats brister i samordningen mellan ÄN och SNF med konsekvens att funktionsönskemål inte nått projektledningen. En förklaring härtill kan vara alltför knappa resurser men även byte av befattningshavare under projekttiden. Brist på specialkompetens för innebörden av Framtidens äldreboende och oklarheten om hur detta skulle tillgodoses har medfört en mängd önskemål och tillkommande beställningar i bygg- och projekteringsfasen.

Sammanfattningsvis kan konstateras att organisationen för ett projekt som detta behöver planeras och förberedas på ett annorlunda sätt för att uppnå en stabilare formell hantering, en tillräcklig kompetens och för att säkra att det eftersträvade innehållet erhålls. Fler förberedande möten och tydligare krav på vilken roll respektive part och person har. I byggfasen faller detta naturligt på plats då denna i stora mått innehåller traditionella strukturer. I program- och upphandlingsfas måste detta styras hårdare av Projektledaren som har ansvaret i program- och upphandlingsfasen.

Upphandlingsmodellen och upphandlingen

Projektbeskrivningen som utarbetats på äldrenämndens uppdrag med inriktning att uppnå framtidens vård- och omsorgsboende angav en övergripande vision och inriktning för projektet men förutsatte en omfattande komplettering av idéer och förslag för att nå målet. Samtidigt skulle projektet stå färdigt i september 2014.

För att uppnå detta föreslog fastighetskontoret och upphandlingsenheten att upphandlingsmodellen "Konkurrenspräglad dialog" enligt LOU skulle tillämpas. Denna modell hade införts i lagstiftningen fr.o.m juli 2010 och erfarenheterna av den var begränsade i Sverige. I Västerås stad hade den tillämpats vid ett tillfälle med goda erfarenheter.

I anvisningarna till lagen för modellens användning anges bl.a följande:

- Kan användas inom hela LOU:s tillämpningsområde för kontraktsvärden över och under tröskelvärdena för varor, tjänster och byggtreprenader
- Är tillämplig när ett kontrakt är särskilt komplicerat dvs när tekniska, finansiella eller rättsliga omständigheter inte kan specificeras eller det inte går att bedöma vad marknaden har att erbjuda

- Individuell dialog mellan den upphandlande myndigheten och leverantören genomförs i syfte att identifiera och definiera hur myndighetens behov bäst ska kunna tillgodoses. Dialogen äger rum innan anbud lämnas och utvärderas.
- Ett genomförande av konkurrenspräglad dialog ställer höga krav på resurser och kompetens hos deltagande aktörer samt omfattande förberedelser och planering.
- De grundläggande upphandlingsrättsliga principerna ska iakttas. Vidare understryks betydelsen av planeringen av genomförandet av upphandlingen.
- På vilket sätt ska affärsprojektet beskrivas dvs mål och behov samt formulering av krav och önskemål
- Hur projektet ska planeras och organiseras samt vilken kompetens och vilka resurser som behövs för att genomföra en konkurrenspräglad dialog
- Hur ska tillräcklig konkurrens upprätthållas?
- Vad kan göras för att skapa en effektiv process och för att hålla nere kostnaderna?

Beträffande dialogmötena gäller att dessa bör dokumenteras och utvärderas samt att de presenterade lösningsförslagets för- och nackdelar dokumenteras. Efter att dialogen förklarats avslutad ska slutgiltiga anbud lämnas på grundval av den lösning som lagts fram under dialogen. För att eliminera risk för missförstånd bör dokumentation från dialogen bifogas till inbjudan att lämna anbud.

Förslaget om att använda konkurrenspräglad dialog för upphandlingen godkändes av fastighetsnämnden och informerades i äldrenämnden.

Anbudsinbjudan för kvalificering till dialog skedde enligt anvisningarna. Tre aktörer utsågs att föra dialog med. Staden bildade en dialoggrupp med upphandlingsenhetens chef, fastighetskontorets projektledare tillika upphandlingsstrateg, företrädare för SNF och SBF samt upphandlingskonsult med erfarenhet av just denna upphandlingsform. Tre dialogtillfällen planerades. Enligt dokumentationen, som gjorts tillgänglig i utvärderingen, beslöts att det tredje tillfället skulle ske som genomgång av de slutliga anbuden.

Minnesanteckningar, upprättade av den upphandlingskonsult som anlits, Daniel Lindgren som var den som upphandlingsenheten hade uppgifter som den mest erfarna inom området, har redovisats från båda dialogerna med två av aktörerna men endast från en dialog med den tredje aktören. Denne sistnämnde var den som slutligen utsågs till entreprenör. Anteckningarna från dialogmötena, som varit tillgängliga i denna utredning ger ett mycket begränsat underlag för att kunna skapa en tydlig bild av vad som diskuterats

och slutligen överenskommits. De minnesanteckningarna som funnits tillgängliga för denna utredningen är bristfälliga.

Under intervjuerna samt genomgång av de minnesanteckningar som gjorts tillgängliga kan det konstateras att den målsättning som fanns med Framtidens äldreboende avseende funktionerna, främst tekniska sådana, inte framkom i dialogerna. Varken representanter från SNF eller aktörerna hade inte i detta skede tillräcklig insikt i vad som krävdes för att åstadkomma Framtidens äldreboende. Gestaltningmässigt utvecklades dock projektet väl under dialogerna.

Syftet med användning av konkurrenspräglad dialog var, förutom tidsaspekten, att marknaden, dvs byggföretagen, skulle svara för de kreativa idéerna. Fördelen i processen blev att kostnaderna för projektering minimerades samt en stor tidsbesparing genom att entreprenörerna startade en förprojektering redan i dialogen. Det som dock saknades var kompetensen som krävdes för framtidens äldreboende då SNF inte kunde företräda denna och entreprenörerna inte bidrog i denna process. Ansvariga för upphandlingen inom Fk och upphandlingsenheten borde här ställt högre krav på såväl deltagare som entreprenörer.

Beställningen av entreprenaden har inte beaktat dialogerna till fullo. Anteckningarna från förda dialoger har inte bilagts beställningen vilket lett till att entreprenören kunnat starta projektet från en annan plattform än utgångspunkt från dialogerna.

I entreprenadkontraktet överträffar dessutom entreprenörens samtliga handlingar stadens program vid tolkning av anbudens innehåll. Detta får ekonomisk betydelse för de krav på olika tekniska lösningar som sensorgolv, passersystem mm som senare kom att ställas och som ansågs nödvändiga för att kunna hävda visionen Framtidens äldreboende. Dialogernas diskussioner om yttre miljö, guldkant och anhörigas behov har beaktats i anbudet.

I efterhand kan konstateras att upphandlingen inte till fullo gav de resultat som ÄN föreställt sig för framtidens äldreboende. En förklaring till detta är att kompetensen hos marknadens aktörer på detta område överskattades. Brist på tid, brist på kompetens hos aktörerna samt att SNF inte hade en färdig bild av önskvärt innehåll och funktion gjorde att dialogerna endast kom att tillföra en begränsad nytta. Detta har ingen bakgrund i val av upphandlingsform utan snarare på vilket sätt deltagare i processen med fackkunskap utnyttjat dialogernas möjlighet. Exempelvis utvecklades gestaltningen då SBF hade en tydligare bild av vilket resultat som skulle uppnås. Om möjligheterna med upphandlingsformen hade tagits tillvara hade förmodligen en betydande del av

tilläggskostnaden i byggfasen kunnat ingå i anbudssumman och en smidigare process hade uppnåtts.

Beställningen

Projektet Hälleborg, Framtidens äldreboende initierades hösten 2011 genom beslut i äldrenämnden att genomföra en förprojektering. Fastighetsnämnden erhöll uppdraget att återkomma med ritningar och kostnad. Förprojekteringen bedrevs i nära samarbete mellan SNF och Fk samt längre fram SBF och arbetet inriktades på att ta fram en projektbeskrivning som blev "Projektbeskrivning 20/6 2012". Inriktningen förändrades sålunda i förhållande till äldrenämndens ursprungliga beslut. Motivet härför var beslut om upphandling med hjälp av konkurrenspräglad dialog som bygger på användning av beskrivningar av önskade funktioner. Äldrenämnden hade deltagit i diskussionerna om projektets innehåll men beskrivningen togs fram på förvaltningsnivå under fastighetskontorets ledning. Projektbeskrivningen redovisades för äldrenämnden och fastighetsnämnden i juni 2012. Fastighetsnämnden beslutade vid detta tillfälle att påbörja upphandlingen.

Under intervjuerna har framkommit en brist på tydlighet i beställningen från äldrenämndens sida. Projektbeskrivningen var övergripande beträffande funktions- och andra krav och förutsatte komplettering i dialogfasen. Exempelvis hade under idéfasen från politiskt håll drivits frågan om en restaurang/café. SNF beställde aldrig denna av Fk. Cafét återkom slutligen som en tilläggsbeställning i byggfasen.

December 2012 beslutade fastighetsnämnden att uppdra till Fk att slutföra projektet genom konkurrenspräglad dialog där projekteringsarbetet genomförs i samarbete med utsedd entreprenör.

Äldrenämnden har löpande informerats av såväl tjänstemän från SNF och Fk. Vid informationer framkom tydligare direktiv från ÄN om krav på innehåll vilket successivt arbetats in i projektet.

Äldrenämnden informerades om pågående upphandling av Fk och Upphandlingsenheten och beslutade om projektets genomförande genom att godkänna fastighetskontorets hyresoffert i januari 2013. Fastighetsnämnden beslutade vid sitt sammanträde samma

månad att godkänna anskaffandet av vård-och omsorgsboendet under förutsättning av godkänd hyresoffert från Äldrenämnden.

Tidpunkterna visar att äldrenämnden aldrig formellt tog ställning till vilket projekt som skulle upphandlas utan snarare fick löpande information om processen. Formellt togs dock beslut om ekonomiska ramar och framtidens äldreboende. Ett bättre samspel mellan Äldrenämnden och SNF med succesiv förankring av ställningstaganden skulle ha möjliggjort en tydligare beställning från ÄN till SNF och därefter till Fk.

Byggprocessen

Utvärdering av inkomna slutliga anbud genomfördes av tre grupper medarbetare från respektive SNF, Fk och SBF. Sedan PEAB utsetts till entreprenör påbörjades projektering.

I intervjuerna har framkommit att parterna SNF, Fk och entreprenören hade olika bilder av innehållet i upphandlingen. Detta förklaras av att förväntningarna efter dialogen varierade från att man köpt Framtidens äldreboende till synen att resultatet inte alls blev det förväntade och att inga nya idéer utvecklades. Det kan också konstateras att minnesanteckningarna från dialogerna inte fanns tillgängliga under byggfasen samt att entreprenören säger sig ha lämnat en specifikation vid dialogen över teknik mm som ingår i anbudet. Denna har inte kunnat återfinnas.

Sammanfattningsvis kan konstateras att det finns en uppfattning att den stora insatsen för att ta sig från en mer konventionell produkt efter upphandlingen till ett Framtidens äldreboende gjordes under byggfasen vid projekterings-och byggmöten. Inte minst från SNF:s och Äldrenämndens sida redovisades många önskemål. Bl.a framkom idéer om sensorgolv, passersystem, café mm.

Förklaringen torde ligga i den successiva konkretisering av projektet som skedde samtidigt som SNF tog ett större ansvar för att driva sin ambition om framtidens äldreboende. Istället för att önskemålen om det Guldkantade äldreboendet fanns i grundbeställningen kom dessa bli tillägg. Då grundbeställningen gjordes på en relativt låg nivå har detta dock inte gett några problem för den totala ekonomin men självklart skapat en mer komplex byggprocess.

Slutligen har framkommit att representanter för brukaren saknades under byggfasen. SNF företrädde långt fram i byggfasen detta perspektiv med blandat resultat, kanske beroende på svårigheten att driva strategiska frågor och operativa/detaljfrågor samtidigt. Detta märks

exempelvis på att vädringsfönster saknades i lägenheterna, färgsättningen passade inte den patientkategori som är aktuell samt stora behov av insatser för att få den digitala tekniken att fungera. SNF hade kunna överbrygga en del frågor genom att styra upphandlingen av operatör med funktioner i Hälleborg som grund. Operatören hade då varit styrd av de funktioner som byggdes.

Tidplanen

När äldrenämnden initierade förprojekteringen i september 2011 var målet att inflyttningen skulle ske före valet 2014, dvs tre år senare. Denna målsättning skulle dessutom förenas med ambitionen att bygga "framtidens äldre-och omsorgsboende". I en strävan att uppnå målsättningarna valde fastighetsnämnden och upphandlingsenheten modellen konkurrenspräglad dialog. Som framgår ovan krävs för genomförande av denna en lång tid för förberedelse, planering, dialoger och upphandling. I vårt fall genomfördes den på 7-8 månader vilket ändå upplevdes för utdraget för att klara tidplanen men processen bör ges den dubbla tiden. Dessutom uppstod under projekteringen problem med en tidskrävande arkeologisk utgrävning samt lösande av bullerfrågor som förutsättning för bygglov. Tillsammans medförde dessa faktorer att första inflyttning kunde ske 1 december 2014 med tillträde 17 november.

Den ursprungliga tidplanen var alltså extremt svår att uppfylla samtidigt som man hade en komprimerad upphandling där inte de krav som framkom i projekterings och produktionsfasen beställdes vilket medförde en komplex process. En relevant fråga i sammanhanget är varför man satte upp en tidplan som inte var möjlig att klara? Ansvaret härför ligger i första hand på professionen som fann vägar för att lösa de politiska målen trots dess svårighet men påverkas givetvis i hög grad av politiska målsättningar som måste bygga på realistiska förutsättningar. Här bör nämnderna ha en större lyhördhet avseende de förutsättningar som finns i denna typ av projekt.

Resultatet

Genomgången av utvärderingens kriterier ovan visar på brister ifråga om organisation, upphandling, beställning, brukarmedverkan och politisk samverkan.

Emellertid har också konstaterats att bristerna i efterhand kompenseras under byggfasen.

Då beställningen av själva entreprenaden inte innehöll alla önskemål och krav har det varit omfattande diskussioner om såväl innehåll som ekonomiska uppgörelser mellan entreprenören och Fk.

Det innehållsmässiga slutresultatet av projektet bedöms som tillfredställande och till stor del i nivå med visionen Framtidens äldreboende. I vissa avseenden som exempelvis beträffande flexibla parboendelägenheter och gemensam restaurang för anhöriga och boende kan slutresultatet inte sägas ha uppnått de ursprungliga ambitionerna medan den digitala teknikens användning för att möjliggöra ett så fritt och samtidigt tryggt boende som möjligt för alla patientkategorier ser ut att ha goda förutsättningar att bli framgångsrik. Mot denna bakgrund kan kostnaden för slutresultatet i jämförelse med andra äldreboenden betraktas som mycket fördelaktig.

Även de många studiebesöken indikerar att Hälleborg är ett äldreboende i framkant som väcker intresse och som det talas om!