



# Kaxiga multikonsul med tillväxtambitio

**Projektengagemang** är en ung konsultkoncern med ambitioner. Bakom företaget finns de två rutinerade initiativtagarna Per-Arne Gustavsson och Per Göransson. Med stark tro på sina kompetenta medarbetare har de byggt ett företag som 2011 ökade omsättningen med 50 procent. Framgången har kommit genom samående och genom att våga vara annorlunda, menar grundarna.

**P**rojektengagemang är en konsultkoncern verksam inom VVS, energi, infrastruktur, byggnader och industri. Koncernen sysselsätter 300 personer och

består av ett moderbolag och 20 dotterbolag.

Projektengagemangs vd Per-Arne Gustavsson började planera företaget under 2005 och startade verksamheten året

efter. 2006 anslöt vice vd Per Göransson från ÅF. Företaget började på anläggningssidan medan VVS-delen startades då Per Göransson kom med.

Koncernen är byggd på samverkan

Per Göransson (till vänster) och Per-Arne Gustavsson är grundarna av Projektengagemang. FOTO: JAN FREDRIKSSON



# ter ner

mellan dotterbolag som ägs av medarbetarna tillsammans med moderbolaget. Moderbolaget äger 50 procent av dotterbolagen. Det ger närhet och medbestämmande och är en stor del i framgångsreceptet, menar Per-Arne Gustavsson.

– Vi är den sanna marxistiska organisationen, det är medarbetarna som bestämmer, skämtar Per-Arne Gustavsson.

– Men det finns vissa kapitalistiska inslag, tillägger Per Göransson snabbt.

Projektengagemang har en platt organisation som bygger på att alla verksamheter lever på egna meriter. Det blir effektivare än i traditionella stora bolag. Det finns ingen kostsam högre nivå som kan lösa ekonomiska problem

**VVS-Forum fortsätter resan runt om i landet bland intressanta företag som är verksamma inom VVS-branschen – helt eller delvis. Det kan handla om installatörer, tillverkare, grossister eller konsulter. Enda skillnaderna är att vi byter namn på serien till SverigeSvepet VVS och att vi ska försöka se till att besöka landets alla län under en tvåårsperiod.**

**Vi inleder serien med ett företag som geografiskt ligger tidningen väldigt nära. En trappa ner i samma byggnad sitter konsultföretaget Projektengagemang, verksamma inom bland annat bygg, VVS och infrastruktur. Ett spännande företagsbygge som har satt upp tuffa mål.**

mellan dotterbolagen, menar Per-Arne Gustavsson.

– Det finns bara en vd i varje bolag och ingen nivå över som tär på verksamheten. Vi har sett och märkt att i de här bolagen finns det en enorm drivkraft att skapa lönsamhet, säger han.

Han menar också att det måste finnas en gemensam idé och ambition att tillsammans åstadkomma någonting som inte andra klarar.

– Men vi har formell styrning som inte finns i en traditionell organisation. Vi har styrelsemöten där vi fattar beslut och kommer överens om vad vi ska göra. De besluten väger tyngre än i en traditionell organisation. På ett sätt styr vi mycket hårdare, hos oss är det mer svart på vitt, säger Per Göransson.

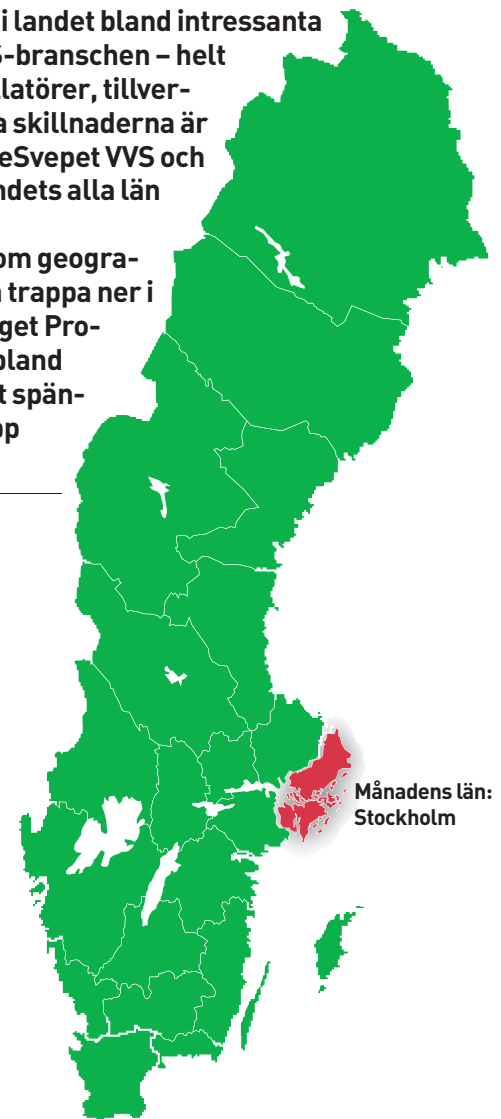
Ett företag som ska hänga ihop måste ha en gemensam struktur för saker och ting, menar också Per Göransson. Projektengagemang har ett verksamhets-system som är ISO-certifierat och dotterbolagen har avtalat med moderbolaget att man ska följa systemet.

– Det är inga problem att få ihop alla delägarnas olika viljor. Ägandet är ett steg att öka viljan och engagemanget för att verksamheten ska gå bra, säger Per-Arne Gustavsson.

### **Samägande ger lönsamhet**

Per-Arne Gustavsson har konstaterat att lönsamheten, marginalen, bland mindre företag i snitt är högre än vad den är hos större företag. Och det beror enligt honom på att ägandet är väldigt nära i verksamheten. Han vill att medarbetarna i Projektengagemang ska känna sig som egna företagare.

– Vi tror att vår modell lockar fram egenskaper som alla människor har men inte får möjlighet att utveckla och förverkliga i en traditionell organisation, säger Per-Arne Gustavsson. Företaget är



Månadens län: Stockholm

## **Fakta/Projektengagemang**

**Säte:** Stockholm.

**Ägarförhållande:** Moderbolag med 20 dotterbolag, alla samägda av respektive medarbetare och moderbolaget.

**Anställda:** 300 personer.

**Omsättning:** 300 miljoner kronor.

**Verksamhet:** Infrastruktur, byggnader, VVS, energi och industri.

**Grundades:** 2006.

**Aktuella VVS- och energiprojekt:** Swedbank Arena, Stockholmsarenan, Karolinska Universitetssjukhuset, Naturhistoriska riksmuseet, Svebyprogrammet med flera.

byggt så entreprenörsvänligt som möjligt kring specialiserade bolag.

– Enligt siffror från 2010 är vi på tolfte plats i intjänandeförmåga i kronor och ören bland teknik konsulterna men vi var på plats 27 i storlek räknat. Det är en indikation på att vårt koncept har en resultatdrivande effekt, säger Per Göransson.

Projektengagemang ska bli ett av →

→ Sveriges tio största konsultföretag senast 2016. Målet är att då omsätta 1 miljard kronor om året. Det sattes för fem år sedan när företaget omsatte 20 miljoner kronor. Enligt Per-Arne Gustavsson var många då tveksamma till att det skulle lyckas.

– Men nu omsätter vi 300 miljoner kronor och tillväxten under senaste året var 100 miljoner. Med en tillväxttakt på cirka 30 procent varje år når vi målet före 2016, säger han.

– Vi är flera i koncernen som har erfarenhet av att driva stora företag och vi har en bild av vad som krävs för att få det att fungera: infrastrukturen i ekonomi-, affärs-, ekonomi- och IT-systemen måste fungera. Och vi har grunden så att koncernen kan växa till 1 000 personer, säger Per Göransson.

Men att bli en av de största det har inget egenvärde, menar Per-Arne Gustavsson:

– Vi ska vara så stora att vi alltid är en tänkbar aktör över hela landet. Vi har mycket att jobba med för att nå dit, det räcker inte med att bara växa. Vi måste nå ut med vårt varumärke.

– Det är viktigt att kombinera den gemensamma kraften i företagets storlek med lokal företagsamhet. Det ska finnas ett varumärke i ryggen så att företagets avdelningar på mindre orter kan ha självsäkerheten att bestämma och agera utan att behöva fråga huvudkontoret, säger Per Göransson.

Enligt Per-Arne Gustavsson finns det inte någon egentlig förebild till att bygga upp ett stort medarbetarägt företag. En modell kommer från medarbetarägda Stockholm Konsult där Per-Arne Gustavsson jobbade tidigare. För övrigt är det en modell som de själva skapat och utvecklat stegvis. Advokatfirmor och revisionsbyråer gör ofta på liknande sätt men med partnerskap eftersom de i regel inte är aktiebolag.

Moderbolaget har rollen som riskkapitalist när det köper upp andra företag. De företag som är intressanta för uppköp får inte gå alltför bra, då blir prislappen för stor, menar Per-Arne Gustavsson.

– Vi kommer naturligtvis att låta de personer som är anställda i företagen bli delägare. Vår förhoppning är att vårt koncept ska kunna locka fram ett större engagemang, en insikt i att nu handlar det om lite mer än att bara vara anställd, säger Per-Arne Gustavsson.

Projektengagemang vill också växa på

## ” Vi ska vara så stora att vi alltid är en tänkbar aktör över hela landet.”

fler områden. Företaget marknadsför ett så kallat ”Entreprenörspaket”. Det ska locka personer med lämplig kompetens att starta bolag inom områden där Projektengagemang ser möjligheten att utveckla ny konsultverksamhet.

Produktutveckling är ett annat område och Per-Arne Gustavsson uppmanar sina dotterbolag att ta vara på möjligheterna. Ett exempel på produkt som företaget utvecklat är en prefabricerad operationsenhet för sjukhus.

– Våra kompetenta konsulter ser lösningar i många situationer som borde kunna göras annorlunda och som kan omformas till en färdig produkt. Det kan leda till att vi börjar tillverka produkten, säger Per-Arne Gustavsson.

Han säger också att Projektengagemang ska ta ett annorlunda ansvar än konsulter traditionellt gör. Ett exempel är PE Finans, som ska vara en ytterligare motor där det saknas pengar.

– Det är ett bolag med personer som har vana att hitta finansiella lösningar i olika situationer. Det hjälper oss att para ihop pengar med en bra idé, säger Per-Arne Gustavsson.

### Ett framgångsrikt gäng

– Den största utmaningen i att växa är att hinna med att implementera vad Projektengagemang är och står för, säger Per-Arne Gustavsson.

– En stor utmaning är att få alla medarbetare att känna samma engagemang som vi, säger Per Göransson.

– Eller att få oss att tänka i andra banor, det är helt ok, inflskar Per-Arne Gustavsson.

Projektengagemang har i dag 65 personer som jobbar med VVS och söker fler.

– Vi ska tillhöra de ledande inom VVS och då måste vi ha över 100 medarbetare inom en snar framtid. Vi tror att vi, med vår företagsidé, har lite lättare att hitta personal, säger Per-Arne Gustavsson.

Han betonar hur viktigt det är att ta hand om personalen på alla sätt och vis med ledarskapsutveckling, utvecklingsamtal, friskvård och utbildnings-



Per-Arne Gustavsson och Per Göransson. I bakgrunden syns renoveringen av den gamla Årstabron, ett av Projektengagemangs många uppdrag. FOTO: JAN FREDRIKSSON

planer. Men bolagsformen med ägandet är kryddan som gör att personalen vill stanna i företaget. Att vara med i ett framgångsrikt gäng och ha känslan av att kunna påverka och veta att allting är transparent, menar Per-Arne Gustavsson.

– Dotterbolagen är ständigt med och tar ställning till gemensamma kostnader. Därför kan de påverka på ett helt annat sätt än normalt i de stora bolagen. Hos oss är det ofta pågående diskussioner om kostnader som i andra stora bolag ligger dolda, säger Per-Arne Gustavsson.



**”Vår vision är att med de medel vi har förnya och förbättra de branscher vi verkar i.”**

bjudna att bli delägare, för 10 000 kronor får man tillräckligt många aktier för att känna att man är med. Priset beror på hur bolaget går och har utvecklats men medarbetarna får ett förmånligt erbjudande, säger Per-Arne Gustavsson.

En del väljer att inte bli delägare. Men varken Per-Arne Gustavsson eller Per Göransson har uppfattat att det skulle leda till bekymmer eller till några konflikter på arbetsplatserna. Det finns tydliga spelregler att följa.

Lönebildning fungerar som vanligt. Bolagen följer de avtal som gäller. Men medarbetarna får del av vad de har presterat.

– Alla är också med och delar vinsten genom utdelning baserad på aktieägandet. Det kan, eventuellt, göra att lönen inte är det viktigaste. Det viktigaste kan bli att bolaget går bra. Det är nästan så att vi måste hålla tillbaka för att inte bara maximera resultaten. Vi måste också skapa tillväxt och utveckling, styrka och storlek på längre sikt, säger Per-Arne Gustavsson.

**Kompetens ger möjligheter**

Eftersom Projektengagemang är multidisciplinära och även har arkitekter försöker de nyttja möjligheterna i det och bli en bättre leverantör av helhetslösningar. Ambitionen är att gå lite längre, utveckla samspelet mellan de olika verksamheterna och på det viset leverera något som är lite

bättre, mera rationellt och kostnadseffektivare, menar Per-Arne Gustavsson.

– Vi vill få våra medarbetare att jobba i spektakulära projekt där de får utmaningar. Stockholmsarenan är ett sådant. Vi var inte så många på VVS i Stockholm när vi tog det jobbet men vi hade en teknisk kostnadsbesparande idé om hur det skulle lösas för entreprenören som skulle lämna anbud, säger Per Göransson.

Incitament är en viktig del, betonar Per-Arne Gustavsson, men 80–90 procent av företagets omsättning kommer att vara traditionella konsulttjänster.

– Och det är i dem man lär sig driva projekt och utbildar sig för att när möjligheten finns ta det längre steget. Det är så utvecklingen sker. I vissa lägen är det fullt tillräckligt att våra idéer leder till att vi är bäst i en konkurrenssituation men att

lösningen i sig är en traditionell konsulttjänst, säger Per-Arne Gustavsson.

Det råder inget tvivel om att Per-Arne Gustavsson och Per Göransson värdesätter medarbetarnas kompetens. Den är nödvändig för att koncernen ska utvecklas och leva upp till grundarnas vilja att förändra branschen.

– Vår vision är att med de medel vi har, förnya och förbättra de branscher vi verkar i. Vi måste ta ett ansvar för det och då behöver vi muskler och väldigt mycket kompetens. Det finns mycket sediment som gjort att byggbranschen har fått kritik och att förnyelse krävs, säger Per-Arne Gustavsson.

Per Göransson och Per-Arne Gustavsson är ense om att beställarna inte alltid frågar så att kompetensen värderas. En konsulttimme har oftast ett fast pris oavsett vilken person som gör jobbet. Så det gäller att konsekvent arbeta för att kunden ska värdesätta kompetensen.

– Vi vill egentligen konkurrera med det som vi tillför i projekt och inte med pris. Då måste vi kunna beskriva vad vi tänker leverera och hur vi ska verifiera det. Ett exempel är sjukhussidan där vi jobbar med rena miljöer. Där garanterar vi en given funktion med avseende på renhet. Och vi beskriver hur det ska mätas, under vilka förhållanden och med vilka metoder. Vi drivs alltmer åt den typen av åtaganden vilket har en ganska stor och viktig fördel för branschen, säger Per Göransson.

Han menar att det leder till att fler högutbildade akademiker och erfarna från industrin anställs och tillför branschen högre kompetens.

Enligt Per-Arne Gustavsson är det i slutändan kompetensen som utvecklar branschen. Men han har också märkt att fokus inte alltid hamnar på teknik och lösningar. Det blir ofta diskussion om lager, strukturer, leveranser och vilken CAD-programvara som ska användas. Det tar väldigt mycket kraft från konsulten. Han har en förhoppning att det kommer en ny era nu med BIM (building information modeling). Konsulten ska inte bara producera handlingar.

– Vi måste bädda in vårt ingenjörskun- →

– Det är unikt i branschen, säger Per Göransson.

**Alla kan bli delägare**

Grunden är att alla medarbetare ska kunna bli delägare. Ofta tar det 6–12 månader som anställd innan det ges ett erbjudande att bli delägare i ett dotterbolag. Enligt Per-Arne Gustavsson är det viktigt att de inblandade känner sig någorlunda säkra på varandra eftersom det är lite krångligt att handla med aktier i fåmansbolag.

– Det är möjligt för alla som blir er-

### ” En stor utmaning är att få alla medarbetare att känna engagemang.”

nande i någonting annat och på det viset komma högre upp på skalan, säger Per-Arne Gustavsson.

Företagets inblandning i Nya Karolinska Solna är ett exempel på att det kan lyckas. Där valde byggherren, Skanska, deras tekniska lösning. I gengäld fick Projektengagemang garantera att det kommer att fungera som förutsagts.

Per-Arne Gustavsson säger att det blivit alltmer intressant att jobba tillsammans med entreprenörer, till exempel genom partnering. Det finns stora möjligheter att utveckla samverkan i produktionen utifrån ramhandlingar genom att konstruera och rita i takt med att produktionen fortskrider. Och BIM gör det möjligt att prova ut lösningar i förväg.

– Men det kräver att man sätter sig på samma sida för att lyckas. Då går det till exempel att tillsammans väga kostnader mot kvalitet, säger han.

**Projektengagemang kräver engagemang**  
Med målsättningen att omsätta 1 miljard kronor på 700 personer så måste det bli cirka 40 dotterbolag om de ska hållas så



Per-Arne Gustavsson ser möjlighet att utveckla samverkan med entreprenörer.

FOTO: JAN LÖÖF

små som de är idag. Det skulle innebära dubbelt så många styrelsemöten för de båda.

– Det finns naturligtvis svagheter med strukturen. Vi sitter redan i dag i nästan 90 styrelsemöten à fyra timmar om året, säger Per-Arne Gustavsson.

Lösningen är att bolagens vd:ar stegvis tar större ansvar för helheten. Det ska

också öka kittet i verksamheten ännu mer, menar han.

Både Per-Arne Gustavsson och Per Göransson har VVS-bakgrund som civilingenjörer från Kungliga tekniska högskolan, KTH. De blev färdiga i slutet av 1970-talet. Per Göransson fortsatte jobba några år på KTH som forskningsingenjör under Folke Peterson. Men i huvudsak har de sedan jobbat som konsulter hela det yrkesverksamma livet.

De har också gemensam bakgrund från företaget K-Konsult där Per-Arne Gustavsson började sin konsultkarriär 1977.

– Många samlades på K-Konsult och det blev en fantastisk plantskola. Och då energikrisen var ganska färsk var det en bra tid att börja jobba. Det var mycket beräkningar med solenergi och värmepumpar, säger han.

Per-Arne Gustavsson och Per Göransson är inbitna cyklister och har kört Vätternrundan flera gånger. Men efter en olycka på Vätternrundan 2010 som resulterade i brott på lårbenshalsen cyklar Per-Arne Gustavsson mest för att hålla formen till skidsäsongen.

Det ska bägge cykla Cykelvasan i år och de har en resa till Bergamo i Italien inplanerad denna vår.

– Men nu måste jag faktiskt skynda i väg till mitt spinningpass, säger Per Göransson innan vi skiljs åt.

Jan Fredriksson



Per Göransson ser fram emot att ha fler än 100 VVS-medarbetare.

FOTO: JAN LÖÖF