

Slutrapport

Skolbyggnation för ett växande Stockholm

stockholm.se

Innehåll

1	Inledning	3
1.1	Mål och avgränsningar	4
1.1.1	<i>Effektmål</i>	4
1.1.2	<i>Projekt mål</i>	4
1.1.3	<i>Projektbeskrivning</i>	6
1.1.4	<i>Avgränsning</i>	6
1.1.5	<i>Milstolpar</i>	7
2	Resultat	8
2.1	Måluppfyllelse	9
2.1.1	<i>Effektmål</i>	9
2.1.2	<i>Projekt mål</i>	10
2.2	Ändringsönskemål, restlista och förslag	15
2.3	Tidsplan	17
2.4	Projektbudget	17
3	Arbetsätt och organisation	18
3.1	Projektorganisation	19
3.2	Kvalitetssäkring	19
4	Övriga erfarenheter	20
4.1	Projektdokument och styrning	20
4.1.1	<i>Projektdokument</i>	20

Projekt: Skolbyggnation för ett växande Stockholm

Dnr: 11-007/6956

Version: LFP-bilaga

Förvaltning/avdelning: Utbildningsförvaltningen

Kontaktperson: Thomas Eriksson

Fastställd av styrgrupp: [Fyll i här]

Senast ändrad: 1 mars 2015

1 Inledning

Utredningen ”Skolplanering för ett växande Stockholm”¹ överlämnades hösten 2011 till utbildningsförvaltningen. Utredningen beräknade att antalet elever skulle öka med 27 000 under en tioårsperiod fram till år 2020. Fokus i utredningen låg på att ta fram en plan för utbyggnad av den kommunala grundskolan. Enligt prognoserna beräknades en tredjedel av eleverna välja fristående grundskola. Den kommunala grundskolan beräknades öka med ca 18 000 elever fram till 2020 och hälften av elevantalsökningen beräknades kräva lokaltillskott i form av inhyrning, nybyggnation och utbyggnad. Förvaltningen fick också i uppdrag att ta fram en modell för skolbyggnation där riktlinjer för utformningen fastställs.

Förvaltningen startade projektet ”Skolbyggnation för ett växande Stockholm” i syfte att säkerställa lokalenhetens leverans av förslag till beslut för att erbjuda barn och ungdomar tillgång till kommunal skola i ett växande Stockholm. Under perioden har såväl det prognostiserade elevantalet som planerat lokaltillskott ökat. Lokaltillskottet planeras nu överstiga 10 000 nya elevplatser, vilket innebär att det på stadsnivå råder balans mellan behov och lokaltillgångar år 2020. Tillgången till skollokaler prognostiseras motsvara 104 % av elevantalet, vilket motsvarar ett överskott om cirka 3 000 elevplatser. Det är ett begränsat överskott, men inom ramen för projektets uppdrag att tillgången till skolplatser ska motsvara 100-110% av det prognostiserade elevantalet. 2014 motsvarade lokaltillgångarna 108 % av elevantalet. Utifrån den kommunala skolans prognostiserade elevantalsökning så kommer den kraftiga utbyggnaden av skolkapacitet alltså inte att leda till ökad tillgång till lediga platser år 2020.

Projektmålet anses uppnått för 9, men inte uppnått för 5 stadsdelar. Av de 5 stadsdelar där målet inte uppfyllts ligger 2 nära måluppfyllelse med lokaltillgångar om 98-99 % av lokalbehovet och nya kapacitetsbedömningar förväntas leda till att kapaciteten ökar. De 3 stadsdelar där större underskott prognostiseras är Bromma, Skarpnäck och Södermalm. Södermalms underskott kan hänföras till det ökade elevantalet i Hammarby Sjöstad. Brommas underskott kan endast delvis härledas till Mariehäll då bostadsbyggnation sker på flera platser. Skarpnäcks underskott är till stor del orsakat av prognosförändringar i samband med att Nytorpsskolan överfördes till Hammarbyskolan och räknas som F-9-skola. De faktiska konsekvenserna av detta är ännu inte kända. Ytterligare åtgärder

¹ Stadsledningskontoret, 2011-09-16.

kommer att behöva ske inom relativt snar framtid för att klara skolbehovet för Hammarby Sjöstad, Bromma och eventuellt även i Skarpnäck. Inom ramen för det stadsgemensamma projektet Samordnad grundskoleplanering, SAMS, bör en grupp för Bromma starta på samma sätt som den grupp som idag finns för Hammarby Sjöstad. Skarpnäck behöver studeras ytterligare innan förvaltningen kan ta initiativ till en eventuell SAMS-grupp.

Ett funktionsprogram för grundskola och en modell för kapacitetsbedömning av grundskolor har tagits fram. Programmet har tagits fram efter en process med workshops där elever, föräldrar och personal deltagit. Modellen för kapacitetsbedömning har tagits fram i samverkan med en referensgrupp av skolledare.

Utredningen föreslog att stadens skolor i huvudsak ska organiseras i F-6-och 7-9-skolor respektive F-9-skolor beroende på förutsättningarna. Denna fråga har hanterats utanför projektet och utbildningsnämnden har tagit beslut i linje med utredningens förslag.

Restnoterade leveranser och förslag från projektet redovisas under rubriken ”ändringsönskemål, restlista och förslag” (2.2).

1.1 Mål och avgränsningar

1.1.1 Effektmål

Projektets effektmål var att genom resursförstärkning säkerställa att lokalenheten kan leverera förslag till beslut för att förvaltningen på rimligt sätt kan erbjuda barn och ungdomar tillgång till skola i ett växande Stockholm.

1.1.2 Projekt mål

Projekt målen har utgjorts av två mätbara mål som kopplades till tillgången av elevplatser och elevantalsprognosen. Därutöver finns ett antal projekt mål för olika aktiviteter projektet förväntats genomföra.

Projekt mål relaterade till tillgången av elevplatser och elevantalsprognosen:

- Att elevantalskapaciteten inom varje stadsdelsnämndsområde motsvarar 100 % -110 % av det prognostiserade behovet.
- Balans mellan prognosen för år 2020 och kapaciteten justerad med tagna inriktnings- och genomförandebeslut.

Projekt mål för aktiviteter projektet förväntats genomföra:

- Leverera förslag till beslut.
 - Framtagande av inriktningsärenden.
 - Framtagande av genomförandeärenden.
 - Ekonomiskt underlag, lägesrapporter etc till SLK.

- En skolmodell i form av funktionsprogram för grundskola ska tas fram.
 - Workshops för elever, föräldrar och personal ska genomföras
 - Funktionsprogrammet ska möjliggöra funktionsupp- handling
 - Funktionsprogrammet ska vara ett stöd i handläggningen av ny-, om- och tillbyggnadsärenden.

- Projektet ska stötta skolor och grundskolechefer i den för- ändringsprocess de har att hantera i samband med elevantals- förändring och eventuell tillbyggnad eller avveckling.
 - Checklistor och dokumentation ska tas fram²
 - Stöd genom Intranätet ska utvecklas.
 - Resurser ska avsättas för kommunikation med övriga intressenter och media.
 - Kommunicera behovet av att använda skolans lokaler effektivt och bidra med goda exempel/verktyg.

- Utveckla samverkan inom staden
 - Existerande samverkansytor inom staden behöver formaliseras och rutiner behöver skapas för när och hur samverkan ska ske i syfte att möjliggöra samordning av behov/projekt inom staden.

- Tydlig kommunikation av hur förvaltningen möter elevantalsförändringar
 - Inventera målgrupper
 - Anpassa kommunikationen till målgruppen
 - Kommunicera hur barn och ungdomars ges tillgång till skola kopplat till ett växande Stockholm utifrån stadens vision ”Ett Stockholm i världsklass”.

- Snabbare planeringsprocess
 - Utveckling av ”Volymstudier” som stöd för att ta inriktningsbeslut i tidigt skede.

² Redaktionellt barbetad i relation till projektplan

1.1.3 Projektbeskrivning

Projektorganisationen har varit en förstärkning av lokalenheten och har succesivt inordnats i enhetens ordinarie struktur vad gäller rutiner och ledning. Samtidigt har lokalenheten genomgått stora förändringar för att möta de nya förväntningar som ställs på enheten. Avvikelser mellan ordinarie organisations rutiner och projektet har förekommit initialt, bland annat för att pröva nya rutiner och metoder.

Förvaltningsledningen har utgjort styrgrupp. I den operativa styrgruppen ingick vid projektets avslut grundskoledirektören (ordförande), handläggare/lokalsamordnare från grundskoleavdelningen, lokalenhetens enhetschef respektive projektledaren för projektet.

Projektets bemanning utgjordes initialt av projektledare³, kommunikationsstrateg, rektorsstöd, intendentstöd⁴ och två projekthandläggare som bildade en projektgrupp inom lokalenheten. Vid projektets avslut ingick projektledare och kommunikationsstrateg i lokalenhetens styrgrupp, rektorsstöd och projekthandläggare i enhetens planeringsgrupp. Då projektets funktioner successivt överförts till enhetens olika grupper så har projektet som grupp upphört.

Under år 2014 har även ingått kapacitetsinventerare och under sommaren 2013 och 2014 inventerare av skolgårdar. Under hösten 2014 anställdes en projekthandläggare för skolgårdsutveckling.

1.1.4 Avgränsning

Följande avgränsningar noterades i projektplanen:

- Projektet avgränsas till den kommunala grundskolan.
- Projektets stödfunktioner begränsas till utbyggnads- och avvecklingsprojekt.
- Omställning mellan årskurser ingår inte i projektet.
- Omställning från tillfälliga till permanenta lokaler ingår inte.
- Beslut om användning av befintlig elevantalskapacitet ingår inte i projektet.
- Projektet ska inte generellt inventera skolors kapacitet, utan endast i planering av bygnadsprojekt.

Avgränsningen att projektets stödfunktioner till grundskolechefer, rektorer och intendenterna inte ska ge stöd i andra ärenden än de som berör utbyggnad eller avveckling har inte varit möjligt att hålla.

³ 50 % under år 2014.

⁴ t o m våren 2013

Delvis på grund av att initialt stöd inte behövdes och därför riktades till ett projekt som huvudsakligen inte berör utbyggnad, men även på grund av svårigheten att avgränsa stödet till utbyggnads- och avvecklingsprojekt och bortse från andra projekt där behovet av stöd kan vara minst lika stort. Svårigheten att avgränsa stödet fanns med som risk i projektets förstudie och var på så sätt inte oväntad.

Avgränsningen att inte inventera skolors kapacitet generellt, omprövades under projekttiden då en modell för kapacitetsbedömning och inventering utvecklades utifrån uppdraget att ta fram verktyg för effektivt lokalutnyttjande. En generell lokalinventering omfattande samtliga kommunala grundskolor genomfördes under år 2014.

1.1.5 Milstolpar

Projektet kan delas upp i fyra milstolpar.

Projektstart och de första besluten

Under projektets inledande period togs de första förslagen till inriktningsärenden fram samtidigt som organisation och projektplan fastställdes. Projektet började på så sätt leverera mycket tidigt. De första besluten var så kallade förenklade inriktningsbeslut baserade på kostnadsschabloner. Även checklistor för stöd till skolor togs fram i tidigt skede efter att intendentstödsfunktionen anställdes.

Anpassning till lokalenhetens organisation

En andra milstolpe är den omställning av projektet som successivt genomfördes för att anpassa projektet till lokalenhetens nya struktur och ”normalisering” av ärendehantering där projektet övergick från att ha egna projekthandläggare till att ärenden fördelades inom enhetens hela handläggargrupp.

Funktionsprogram

En senare milstolpe är färdigställandet av förslag till funktionsprogram för grundskola och utbildningsnämndens fastställande av programmet.

Kapacitetsinventering

En sista milstolpe och ännu ej avslutat arbete är framtagande av en modell för kapacitetsbedömning av grundskolor, inventering och överenskommelser om kapacitet.

2 Resultat

Projektet har sedan december 2011 till december 2014 levererat förslag till beslut⁵ överstigande 10 000 elevplatser, vilket innebär att det på stadsnivå råder balans mellan behov och lokaltillgångar år 2020.

Stockholm år 2020	Enligt SPS 2010	Enligt aktuell planering december 2014	Förändring SPS 2010 och aktuell planering december 2014
Kapacitet	70 446	82 197	11 751
Prognostiserat elevantal	76 136	79 229	3 093
Beräknat kapacitetsunderskott/överskott	-5 690	2 968	

Lokaltillgångarna bedöms år 2020 motsvara 104 % av det prognostiserade behovet, vilket är ett begränsat överskott, men väl inom ramen för projektets uppdrag 100-110%. På stadsdelsnämndnivå anses projektet ha nått upp till sitt uppdrag i 9 av 14 stadsdelar.

Projektet har även tagit fram en modell för grundskolor i form av ett funktionsprogram. I den enkät som genomförts efter projektets avslut svarar 8 av 15 skolledare/intendenter att ”projektet på min skola utgår från funktionsprogrammet” och 4 ”har fått information om funktionsprogrammet”. Siffrorna är relativt höga då flera av projekten startade innan funktionsprogrammet fanns.

Vidare har en modell för kapacitetsbedömning av grundskolor utvecklats i ett separat delprojekt. Därefter har ett arbete påbörjats med att ta fram överenskommelser mellan grundskolechef, rektor och lokalstrateg om respektive skolas kapacitet. Samtliga skolor har inventerats, men överenskommelser finns ännu endast för ett fåtal skolor. I den enkät som genomförts efter projektets avslut svarar 6 av 15 skolledare/intendenter att inventeringen ”delvis givit mig värdefull/ny kunskap om min skolas lokaler”.

Intendent-, rektors- och kommunikationsstöd har erbjudits grundskolechefer, skolledare och intendenter. I den enkät som genomförts efter projektets avslut svarar 13 av 15 skolledare/intendenter att de har haft kontakt med rektorsstödsfunktionen, 10 att de har haft kontakt med kommunikationsstödsfunktionen och 6 att de har haft

⁵ Inriktnings- och genomförandebeslut i utbildningsnämnden, alternativt beslut i exploateringsnämnden om markansvisning eller stadsbyggnadsnämnden om ändring av detaljplan.

kontakt med intendentstödsfunktionen. 7 av 15 har även använt intendentstöds checklistor.

Projektet har även finansierat en inventering av skolgårdar och en idékatalog kopplad till ett måldokument för utveckling av skolgårdar. Arbetet har resulterat i att ett pilotprojekt med 6 skolgårdar genomförs under år 2015 och måldokumentet kommer att användas för uppdatering av funktionsprogrammet.

2.1 Måluppfyllelse

2.1.1 Effektmål

”Projektet ska genom resursförstärkning säkerställa att lokalenheten kan leverera förslag till beslut för att förvaltningen på rimligt sätt kan erbjuda barn och ungdomar tillgång till skola i ett växande Stockholm”

Tillgången till skollokaler prognostiseras motsvara 104 % av elevantalet år 2020. Det är inom ramen för projektets uppdrag att tillgången till skolplatser ska motsvara 100-110 % av det prognostiserade elevantalet. 2014 uppgick lokaltillgångarna till 108 % av elevantalet. Utifrån den kommunala skolans prognostiserade elevantalsökning så kommer den kraftiga utbyggnaden av skolkapacitet alltså inte att leda till ökad tillgång till lediga platser år 2020.

104 % motsvarar ett överskott om ca 3 000 elevplatser eller ca 1 ledig plats per undervisningsgrupp. Orsaken till att ett överskott behövs är att elever inte alltid fördelar sig på de årskurser och de skolor där den lediga platsen finns. Ledig kapacitet är exempelvis vanligt förekommande i F-6-skolors årskurs 6 på grund av att elever i förtid söker sig till skolor med högstadium. Det kommer därför att finnas behov av ytterligare utbyggnad och av tillfälliga lösningar.

De första besluten togs i form av förenklade inriktningsbeslut, vilket innebar snabba beslut, men större osäkerhet i den fortsatta handläggningen, vilket det inte fanns beredskap att hantera. Flera av dessa projekt har därför successivt senarelagts och de förenklade inriktningsbesluten upphörde under 2012.

Tolkningen av begreppet beslut är vidare än i projektplanen, då tidpunkten för det första inriktningsbeslutet kan skilja sig mellan olika ärenden. Utgångspunkten har istället varit att fånga upp de projekt som beräknas vara färdigställda fram till och med år 2020.

2.1.2 Projekt mål

*Projekt mål relaterade till tillgången elevplatser och
elevantalsprognosen:*

- ***Vid projektets beräknade avslut 2014 ska balans råda mellan prognosen för 2020 och kapaciteten justerad med tagna inriktnings- och genomförandebeslut.***

Projekt målet anses uppnått på stadsnivå.

Tillgången till skollokaler prognostiseras motsvara 104 % av elevantalet år 2020. Det motsvarar ett överskott om ca 3 000 elevplatser eller ca 1 ledig plats per undervisningsgrupp. Det är lågt, men inom ramen för projektets uppdrag att tillgången till skolplatser ska motsvara 100-110% av det prognostiserade elevantalet. 2014 motsvarade lokaltillgångarna 108 % av elevantalet.

- ***Att elevantalskapaciteten inom varje stadsdelsnämndsområde motsvarar 100 % - 110 % av det prognostiserade behovet.***

Projekt målet anses uppnått för 9, men inte uppnått för 5 stadsdelsnämndsområden. Dessa redovisas i tabell nedan.

Av de 9 stadsdelar där projekt målet anses uppnått ligger 4 stadsdelar över 110 % av det prognostiserade behovet. Det anses vara en mindre avvikelser då framtida elevantalsprognoser förväntas innehålla ytterligare bostadsbyggnation som ökar det prognostiserade elevantalet. Intagsmönster och skolors årskursindelning har justerats under projektperioden, vilket medför att prognosen har förändrats i vissa områden och vissa år, något som påverkat förutsättningarna för att uppnå effektmålet.

Av de 5 stadsdelar där målet inte uppfyllts ligger vissa nära måluppfyllelse med lokaltillgångar om 98-99 % av lokalbehovet och nya kapacitetsbedömningar förväntas leda till att kapaciteten ökar. Det finns också förutsättningar att i framtida byggnadsprojekt inarbeta mindre kapacitetshöjningar. På flera platser finns redan sådana planer, exempelvis i samband med att paviljonger ska ersättas med permanenta byggnader.

Stadsdelar där större underskott prognostiseras är Bromma, Skarpnäck och Södermalm. Södermalms underskott kan helt hänföras till det ökade elevantalet i Hammarby Sjöstad och inom ramen för det stadsgemensamma projektet Samordnad grundskoleplanering (SAMS) pågår ett arbete för att säkerställa kapaciteten i

Hammarby Sjöstad. I Bromma motsvarar underskottet en ny skola. Även i Skarpnäck motsvarar underskottet en ny skola, men det finns prognososäkerhet då stor del av underskottet gäller Hammarbyskolan som förändrat sitt intag.

Den genomförda kapacitetsinventeringen har inte använts i slutrapporten, annat än för stadsdelen Hägersten-Liljeholmen. Övriga stadsdelar kan innehålla enstaka skolor med ny justerad kapacitet.

Stadsdel	Kapacitet i relation till elevantalsprognos år 2020	Kommentar
Bromma	92 %	Inkl Mariehällsskolan (ny).
Enskede-Årsta-Vantör	104 %	Inkl Lindeskolan (ny).
<i>Enskede</i>	<i>99 %</i>	
<i>Årsta</i>	<i>112 %</i>	
<i>Vantör</i>	<i>103 %</i>	
Farsta	106 %	Inkl Sköndalsskolan/ Sandåkraskolan (utbyggnad) Inkl nya Farsta grundskola, exkl Kvickentorp och Hästhagskolan.
Hägersten-Liljeholmen	118 %	Inkl Trekantens skola (ny), Midsommarkransens skola (ny) och Hägerstenshamnens skola (utbyggnad)
Hässelby-Vällingby	99 %	
Kungsholmen	117 %	Inkl Konradsberg (ny)
Norrmalm	116 %	Inkl Rödaberg (utbyggnad), Sveaplan (ny), Vasa Real (utbyggnad).
Rinkeby-Kista	106 %	
Skarpnäck	87 %	
Skärholmen	101 %	
Spånga-Tensta	98 %	
<i>Spånga</i>	<i>96 %</i>	
<i>Tensta</i>	<i>102 %</i>	
Södermalm	95 %	Inkl Lugnets skola (ny)
Älvsjö	103 %	Inkl Kämpetorpsskolan, Långbrodalsskolan, Herrängens skola (utbyggnad)
Östermalm	111 %	Inkl skola i Norra Djurgårdsstaden (ny)

Projekt mål för aktiviteter projektet förväntats genomföra:

- **Leverera förslag till beslut.**
 - Framtagande av inriktningsärenden.
 - Framtagande av genomförandeärenden.
 - Ekonomiskt underlag, lägesrapporter etc till SLK.

Samtliga projektmål uppnådda.

Inledningsvis inarbetades förenklade inriktningsärenden i bilagor till nämndens verksamhetsplan och lokalförsörjningsplan. Under 2012 konstaterades att dessa förenklade ärenden inte nödvändigtvis förkortade utredningsskedet, utan riskerade leda till utdragna processer efter att nämnden tagit inriktningsbeslut. De förenklade besluten övergavs därför till förmån för enskilda inriktningsärenden med mer omfattande utredningar. Volymstudier används nu för att bedöma lämplighet och utbyggnadsvolymer i tidigt skede.

Lägesrapporter har lämnats till stadsledningskontoret vid fyra tillfällen. Avstämningen fick ett nytt utförande halvårsskiftet 2014 då de tidigare avstämningstabellerna ersattes av en projektkatalog, där genomförda, pågående och beslutade byggprojekt redovisades i korthet.

Projektkatalogen fick ett större genomslag än tidigare rapporter och föreslås uppdateras även efter projektets avslut.

- ***En skolmodell i form av funktionsprogram för grundskola ska tas fram.***
 - Workshops för elever, föräldrar och personal ska genomföras
 - Funktionsprogrammet ska möjliggöra funktionsupphandling
 - Funktionsprogrammet ska vara ett stöd i handläggningen av ny-, om- och tillbyggnadsärenden.

Samtliga projektmål uppnådda.

Funktionsprogrammet har tagits fram efter en process med workshops där elever, föräldrar och personal deltagit. Som en del av arbetet genomfördes ett separat projekt under rubriken ”Barn bygger skola” där barn på Lugnets skola ritade framtidens skola och flera externa aktörer involverades om deras syn på framtidens skola. Det färdiga funktionsprogrammet består av funktionskrav och råd ”att tänka på”. Funktionskraven beskriver kvalitéer och egenskaper som ska uppnås i ny-, om- och tillbyggnadsprojekt. Programmet är en del av det underlag som ska användas vid beställning av byggnadsprojekt och ska säkerställa goda pedagogiska lokaler för ett långsiktigt bruk.

Uppdatering ska ske i samband med lokalförsörjningsplanen. Formen för fortsatt arbete med funktionsprogrammet bör förtydligas i kommande uppdatering.

- **Projektet ska stötta skolor och grundskolechefer i den förändringsprocess de har att hantera i samband med elev-
antalsförändring och eventuell tillbyggnad eller avveckling.**
 - Checklistor och dokumentation ska tas fram.
 - Stöd genom Intranätet ska utvecklas.
 - Resurser ska avsättas för kommunikation med övriga intressenter och media.
 - Kommunicera behovet av att använda skolans lokaler effektivt och bidra med goda exempel/verktyg.

Projekt mål delvis uppnådda.

Lokalenhetens sidor på intranätet har strukturerats, uppdaterats och rutiner, stödmaterial samt kontaktpersoner är angivna. Information om byggprojekt har även publicerats på www.bygg.stockholm.se. Checklistor för lokalavveckling, evakuering och nyetablering har tagits fram och publicerats på Intranätet. Checklista för rektorsstöd har levererats till lokalenheten.

Resurs har tillförts projektet genom att låna in kommunikationsstrategi från kommunikationsenheten. Metoder för hjälp till självhjälp har också utvecklats för användande av handläggare och skolor. Behovet av kommunikation har ökat/utvecklats över tid. Kommunikationsstruktur och underlag för kommunikationsplan per projekt har tagits fram.

Inledningsvis var projektets budskap att bygga bort platsbristen för starkt. Under projektets gång har kommunikationen svängt till att i större utsträckning påtala vikten av att använda befintliga resurser. Detta blir väldigt påtagligt i och med genomförandet av kapacitetsprojektet. Behovet av att använda skolans lokaler effektivt har bland annat kommunicerats på intendentdagar och rektorsmöten. I syfte att bidra med verktyg för att använda lokaler effektivt har en modell för kapacitetsbedömning tagits fram.

Kapacitetsmodellen har tagits fram i samverkan med skolledare. Ett viktigt syfte har varit att nå samsyn mellan grundskoleavdelning, skolenhet och lokalenhet. Under 2014 inventerades samtliga grundskolor. Inventeringen resulterar i en kapacitetsrapport som kan ligga som underlag för bedömning av en skolas kapacitet. Rapporten redovisar tillgången till olika lokaler, flaskhalsar och hur behoven förändras beroende av vilken organisation som simuleras. Simuleringen leder till en kapacitetsbedömning som är gemensam för skolan, grundskoleavdelningen och lokalenheten.

Arbetet med simuleringar och tillhörande förankringsarbete har inte avslutats, utan överförs till ordinarie verksamhet och restnoteras i denna rapport. Checklista för skolledare har överlämnats till lokalenheten, men inte publicerats på Intranätet. Innan publicering behöver såväl Intranät som checklistan bättre avspegla aktuella arbetssätt inom lokalenheten.

- **Utveckla samverkan inom staden**
 - Existerande samverkansytter inom staden behöver formaliseras och rutiner behöver skapas för när och hur samverkan ska ske i syfte att möjliggöra samordning av behov/projekt inom staden.

Projekt mål delvis uppnådda.

Projektet har saknat medel för att formalisera och skapa rutiner för samverkan i staden. Projektets kommunikation om skolbehovet år 2020 har däremot bidragit till genomslag i dialogen med andra förvaltningar.

Under projektets tid har samverkan mellan utbildningsförvaltningen och övriga berörda förvaltningar ökat. Det gäller främst stadsbyggnadskontor, exploateringskontor och Idrottsförvaltningen. Den utveckling som skett i samverkan mellan utbildningsförvaltningen och SISAB har hanterats utanför detta projekt, med undantag av de särskilda samverkansrutiner som skapats vad gäller funktionsprogram och volymstudier.

Behovet att vidareutveckla, och i vissa fall formalisera existerande samverkansytter inom staden kvarstår. Ramverket för ett sådant arbete bör sättas stadsövergripande för att sedan realiseras av berörda förvaltningar. Ett sådant exempel är att stadsledningskontoret initierat projektet Samordnad skolplanering (SAMS) med anledning av planerat bostadsbyggande fram till år 2030.

- **Tydlig kommunikation av hur förvaltningen möter elevantalsförändringar**
 - Inventera målgrupper.
 - Anpassa kommunikationen till målgruppen.
 - Kommunicera hur barn och ungdomar ges tillgång till skola kopplat till ett växande Stockholm utifrån stadens vision "Ett Stockholm i världsklass".

Projekt mål uppnådda.

I projektets kommunikationsplan och den kommunikationsstruktur som senare tagits fram har målgrupper identifierats. Budskap och kanaler har anpassats till målgrupperna. En utmaning är att budskapen för de enskilda byggnadsprojekten och det övergripande projektet tangerar varandra. Viktiga platser för beslut om byggprojektets kommunikation är respektive projekts styrgrupp samt i dialogen mellan lokalstrateger och grundskolechefer.

Projektet har medverkat under konferenser, i tidningsartiklar, under möten med boende och föräldragrupper och informerat via www.bygg.stockholm.se. I en DN-bilaga har projektet publicerats med underlag för hur projektet fortskrider och vilka förutsättningarna för etablering av skollokaler i Stockholm är.

Efter projektets avslut har stadsledningskontoret initierat förändringar på bygg.stockholm.se för att lyfta informationen om skolor, vilket är positivt. För att utveckla kommunikationen är det viktigt att staden kommunicerar det växande Stockholm på ett sätt så att exempelvis bostadsbyggande och skoletablering kommuniceras samstämmigt.

- **Snabbare planeringsprocess**
 - Utveckling av ”Volymstudier” som stöd för att ta inriktningsbeslut i tidigt skede.

Projektmål uppnådda.

Volymstudier utvecklades i samverkan mellan projektet och SISAB i syfte att snabbare och enklare än tidigare få fram ett beslutsunderlag i tidigt skede. Samarbetet har resulterat i en checklista som används av den arkitekt som anlitas för att göra volymstudien.

Initialt användes volymstudier som underlag för förenklade inriktningsärenden. Detta upphörde relativt snabbt under 2012. Volymstudier användas fortfarande och då enbart i förstudieskedet eller vid omprövning av tidigare ställningstaganden.

2.2 Ändringsönskemål, restlista och förslag

Tolkningen av begreppet beslut är vidare i slutrapporten än i projektplanen, då tidpunkten för det första inriktningsbeslutet kan skilja sig mellan olika ärenden. Utgångspunkten i slutrapporten har därför varit att fånga upp de projekt som beräknas vara färdigställda fram till och med år 2020.

Stadsdelar där större underskott prognostiseras är Bromma, Skarpnäck och Södermalm. Södermalms underskott kan hänföras

till det ökade elevantalet i Hammarby Sjöstad. Brommas underskott kan endast delvis härledas till Mariehäll då bostadsbyggnation sker på flera platser. Skarpnäcks underskott är till stor del orsakat av prognosförändringar i samband med att Nytorpsskolan överfördes till Hammarbyskolan och räknas som F-9-skola. De faktiska konsekvenserna av detta är ännu inte kända. Ytterligare åtgärder kommer att behöva ske inom relativt snar framtid för att klara skolbehovet för Hammarby Sjöstad, Bromma och eventuellt även i Skarpnäck. Inom ramen för SAMS bör en grupp för Bromma starta på samma sätt som den grupp som idag finns för Hammarby Sjöstad. Skarpnäck behöver studeras ytterligare innan förvaltningen kan ta initiativ till en eventuell SAMS-grupp.

Den projektkatalog som togs fram som halvårsrapport 2014 fick större genomslag än tidigare rapporter och har uppdaterats till denna slutrapport. Katalogen bör uppdateras även efter projektets avslut.

Uppdatering av funktionsprogram ska ske i samband med lokalförsörjningsplanen. Formen för fortsatt arbete med funktionsprogrammet bör förtydligas i kommande uppdatering.

Kapacitetsöverenskommelser finns endast för ett mindre antal grundskolor. Arbetet har överförs till lokalenhetens ordinarie verksamhet.

Uppdraget att utveckla en BO-rapport⁶ med kapacitetsdata har överförs till det nya projektet som genomförs under 2015 för kapacitetsbedömning av gymnasieskolan.

Förslag till checklista för skolledare har överlämnats till lokalenheten. Innan publicering på intranätet behöver såväl intranät som checklista bättre avspegla aktuella arbetssätt inom lokalenheten.

Behovet att vidareutveckla, och i vissa fall formalisera existerande samverkansytur inom staden kvarstår. Ramverket för ett sådant arbete bör sättas stadsövergripande för att sedan realiseras av berörda förvaltningar.

För att utveckla kommunikationen är det viktigt att staden kommunicerar det växande Stockholm på ett sätt så att exempelvis bostadsbyggande och skoletablering kommuniceras som en helhet.

⁶ BusinessObject (webbaserat rapportsystem)

Lokalenheten och SISAB bör utforma byggnadsprojekts tidplaner så att hänsyn till överklagandetider eller andra möjliga orsaker till förseningar alltid finns med i alla tidplaner.

2.3 Tidsplan

Flera av byggnadsprojektens har senarelagda tidplaner. Det finns stor variation i varför ett projekt senareläggs:

- Otillräcklig kunskap om tidsåtgången för den aktuella detaljplaneprocessen.
- Ej tagit hänsyn till tid för överklaganden.
- Brist på projekthandläggare/projektledare/bygglovshandläggare skapar kösituation och grund för felaktiga prioriteringar.
- Avvikelser mellan prognoser innebärande att projekt omprövas.
- Beslut utan tillräckligt underlag.
- Otillräcklig rådighet till mark eller byggnad.

För att i någon mån begränsa de problem som uppstår vid försenade byggprojekt bör lokalenheten och SISAB utforma byggnadsprojekts tidplaner så att hänsyn till överklagandetider eller andra möjliga orsaker till förseningar alltid finns med i alla tidplaner.

Av övriga aktiviteter inom projektet är framtagandet av kapacitetsöverenskommelser den största avvikelserna i tid. Orsakerna till förseningen är flera, bland annat att flera av samtalsledarna kom in relativt sent i processen, avsaknad av färdig metodik för analys av kapacitetsrapporten och en blankett för överenskommelse som uppmanade till ett bredare perspektiv än vad som var nödvändigt. Det är viktigt att ta tillvara erfarenheterna inför 2015 års gymnasieprojekt.

2.4 Projektbudget

Projektet har inrymts inom tilldelade resurser. Budgeten har utgjort en del av lokalenhetens budget.

3 Arbetssätt och organisation

Projektets tilldelade resurser arbetade alla i samma korridor. Att de stödresurser som knöts till projektet också under projekttiden ingick i lokalenhetens organisation får ses som en framgångsfaktor för att snabbare förstå byggprocessen och de utmaningar som finns i relationen mellan lokalenheten på utbildningsförvaltningen och de många andra förvaltningar som är inblandade. Även kopplingen mellan lokalenhet och andra interna enheter har blivit lättare att förstå genom att projektets personal fanns på plats i lokalenhetens verksamhet.

Projektet har varit en förstärkning av lokalenhetens organisation. Projektet har på så sätt gett enheten möjlighet att pröva nya funktioner och arbetssätt. Samtidigt har projektets huvudsakliga uppdrag varit att uppfylla projektets mål och organisatoriska mål kopplade till enhetens utveckling har saknats. I efterhand kan konstateras att projektet borde ha kompletterats med mål kopplade till enhetens utveckling då ett omfattande förnyelsearbete genomförts inom enheten.

Initialt träffades projektets olika funktioner regelbundet för att förtydliga roller och diskutera utveckling av arbetsmetoder. I takt med att strukturerna blivit tydligare och organisatoriska förändringar genomförts inom enheten, har projektets funktioner fördelats ut i den ordinarie verksamheten. En särskild mötesstruktur för framtagande av funktionsprogram samt checklistor har tillämpats.

I efterhand kan konstateras att alla projektdeltagare var delaktiga i projektmålen för olika aktiviteter projektet förväntats genomföra, men att målen kopplade till elevantalprognos och elevantalskapacitet inte var lika påtagligt för alla. Detta trots att det var projektets huvudsakliga uppdrag.

3.1 Projektorganisation

I projektorganisationen ingick:

Projektledare (1 tjänst)
Projektassistent (0,5 tjänst)
Lokalstrateg (1 tjänst)
Projekthandläggare (3,75 tjänst)
Projektkommunikatör (1 tjänst)
Rektor (1 tjänst)
Intendent/handläggare (1 tjänst)

Initialt fanns också två särskilda projekthandläggare för projektet. Ju längre projektet flöt på, fördelades också expansionsprojekten på flera handläggare och kopplingen mellan projekt och särskilda handläggare suddades ut.

Resurstillförsel gjordes initialt med en heltidstjänst för kommunikation som lånades från utbildningsförvaltningens kommunikationsenhet. En rektor rekryterades för att vara rektorsstöd och en intendent rekryterades för att utgöra intendentstöd. Stödet var tänkt att ges i de projekt som var knutna till projektet.

En del projekt, som egentligen inte var expansionsprojekt, har också behövt stöd av samtliga stödfunktioner. Detta har inneburit ett visst mått av resursglidning, men har också givit viktiga erfarenheter.

3.2 Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom att:

- Riskanalys genomförs i samband med lokalförsörjningsplanen då relevant prognos analyseras.
- Lägesrapporter har levererats till stadsledningskontoret.
- I samband med organisatoriska förändringar inom lokalenheten har projektets möten för avstämning av avvikelser ersatts av lokalenhetens ordinarie mötestrukturer.

4 Övriga erfarenheter

4.1 Projektdokument och styrning

Projektplanen har varit ett levande dokument som använts under hela projekttiden. Projektplanen har däremot använts i sammanhang då andra dokument borde ha tagits fram. Exempelvis har utdrag ut projektplanen använts som aktivitetsplaner, vilket i vissa fall ha lett till alltför allmänna beskrivningar av aktiviteter.

Den operativa styrgruppen har under stora delar av projektet träffats var tredje vecka. Mötesfrekvensen har avtagit under hösten 2014.

4.1.1 Projektdokument

1. Stadsledningskontorets förslag: Skolplanering för ett växande Stockholm
2. Förstudie för projektplan
3. Projektplan
4. Kommunikationsplan
5. Protokoll från styrgrupp
6. Projektdirektiv för ”Barn bygger skola”, (uppdragsgivare lokalenhetens enhetschef).
7. Projektplan för delprojekt ”Ta fram modell för kapacitetsbedömning” (uppdragsgivare huvudprojektets styrgrupp).
8. Projektplan för delprojekt ”Måldokument för Utbildningsförvaltningens skolgårdar - Lärande och utemiljö” (uppdragsgivare huvudprojektets styrgrupp).
9. Volymstudier (enskilda byggnadsprojekt)
10. Checklista för volymstudier
11. Checklista för nyetablering av skola
12. Checklista för evakuering
13. Checklista för lokalavveckling
14. Checklista som stöd för skolledare (se restlista)
15. Funktionsprogram för grundskola
16. Lokalprogram för grundskola (stödmaterial till funktionsprogram)
17. Måldokument för Utbildningsförvaltningens skolgårdar
18. Rapport barn bygger skola
19. Rapport Trygghetsperspektiv på 6 st skolgårdar
20. Enkätundersökning till skolor
21. Lägesrapport januari 2013
22. Lägesrapport juni 2013
23. Lägesrapport januari 2014
24. Lägesrapport juli 2014 (projektkatalog)
25. Slutrapport med projektkatalog som bilaga