

Lokalförsörjnings- processen

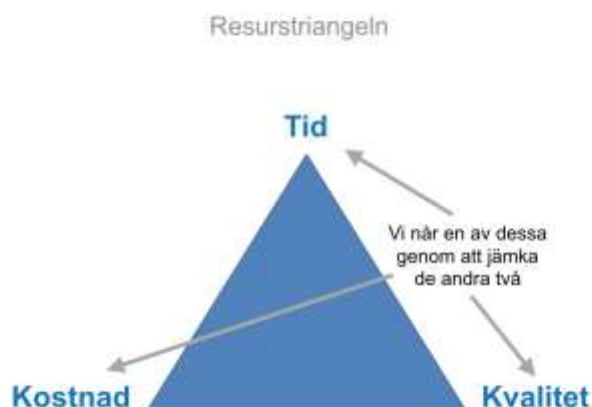
Innehållsförteckning

Inledning	3
Varje projekt är unikt.....	4
Lokalförsörjningsprocessens skeden.....	5
Behovsanalys.....	5
Förstudie.....	5
Byggprocessen.....	5
Programskede	6
Projekteringskede.....	6
Byggskede	7
Verksamhetsanpassning och inflyttning	7
Fastighetsförvaltning	8
Projektstyrning och organisation.....	9
Inledning.....	9
Behovsanalys.....	9
Förstudie.....	9
Byggprocess	9
Avveckling.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
Definitioner	11

Inledning

Lokalförsörjningsprocessen syftar till att på ett enkelt och tydligt sätt beskriva ansvar och process för en effektiv och långsiktig lokalförsörjning. En god framförhållning i planeringen av lokaler är angeläget och ansvar och roller i processen ska vara tydlig. Investeringar i nya eller befintliga lokaler ska fattas på beslutsunderlag som visar att verksamheten har ett långsiktigt lokalbehov. Kvalificerade underlag måste därför tas fram tidigt och verksamhetsanalyser behöver göras för att ge en tydlig bild av behoven.

I ett lokalförsörjningsprojekt finns det tre grundläggande parametrar som ständigt behöver tas i beaktande; tid, kostnad och kvalitet. Dessa tre parametrar är direkt kopplade till varandra.

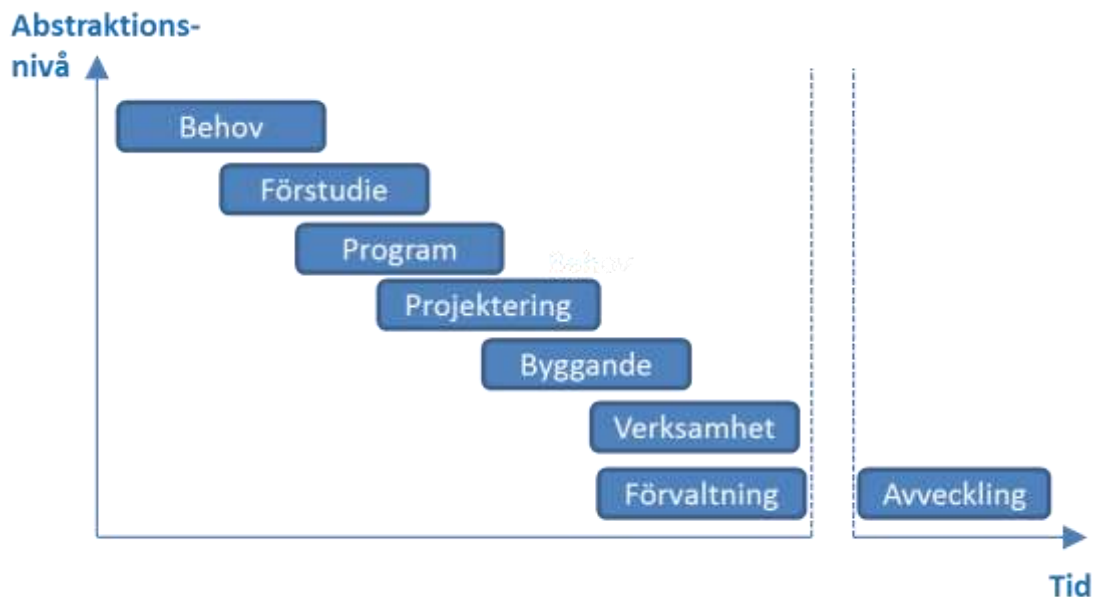


Möjligheten att påverka ett lokalförsörjningsprojekt ifråga om både kostnader och utformning är störst i början. Efter byggstart minskar en resurseffektiv påverkansmöjlighet successivt. Sena förändringar är resurskrävande. Nya förhållanden dyker upp under byggtiden vilket kan bero på förhållanden som kanske inte var möjliga att förutse, men mer vanligt beroende på att projektet inte varit tillräckligt väl förberett. Brister i beslutsprocessen är inte heller ovanliga.



Varje projekt är unikt

En ny- om- eller tillbyggnad börjar som en idé som sedan formuleras och dokumenteras. Resultatet bearbetas till utförbara bygghandlingar som representerar idéer, metoder, ekonomi och juridik. Systematiska dokument tas fram som i förlängningen utgör grunden för uppförande eller anpassning av en byggnad. Lokalförsörjningsprocessen följer därför ett tydligt fastlagt system med olika skeden.



Varje projekt är dock unikt och trots en systematisering behövs det i varje enskilt lokalförsörjningsprojekt tas hänsyn till t.ex. nya metoder och teknik vilka kan få olika konsekvenser, inte minst ekonomiska. Det är därför viktigt att medvetandegöra hela lokalförsörjningsprocessen och tydliggöra de kritiska moment som är avgörande för ett gott resultat.

När ett lokalförsörjningsprojekt inte har fungerat, beror det ofta på att man gjort medvetna eller omedvetna avsteg från processen och/eller kommunens projektstyrning. Det kan också vara så att man underskattat behov och arbetsinsats i något moment – ofta i de tidiga skedena. Detta dokument syftar till att förklara lokalförsörjningsprocessen och respektive verksamhets ansvar och roller i processen.

Lokalförsörjningsprocessens skeden

Behovsanalys

Lokalförsörjningsprocessen börjar med upptäckten av ett lokalbehov hos verksamheterna. Verksamheternas långsiktiga lokalbehov har oftast sin utgångspunkt i befolkningsprognos och demografiska förändringar. Behoven sammanställs i en lokalanalys som i sin tur ligger till grund för den strategiska lokalförsörjningsplanen som redogör hur kommunen avser att uppnå en balans mellan behov, tillgång och efterfrågan på lokaler för kommunens olika välfärdstjänster samt investeringsbehoven kopplade här till. Planen utgör därefter underlag för budgetarbetet och slutliga investeringsplaner godkänns av kommunfullmäktige i oktober. Respektive nämnd fastställer därefter årligen i december de kortsiktiga lokalbehoven i en lokalplan. Det specifika lokalbehovet i lokalplanen är början till ett lokalförsörjningsprojekt. Ett projekt kan därmed aldrig initieras om det inte finns ett beslut om investering fattat av kommunfullmäktige.

Verksamheten konkretiserar lokalbehovet genom framtagandet av ett funktionsprogram som ska hjälpa utförare samt konsulter och entreprenörer att säkerställa att kvalitet och funktionalitet lever upp till de krav som verksamheten ställer på den framtida lokalen. Funktionsprogrammet ingår verksamhetens/beställarens skriftliga beställning av förstudien till utföraren/byggherren.

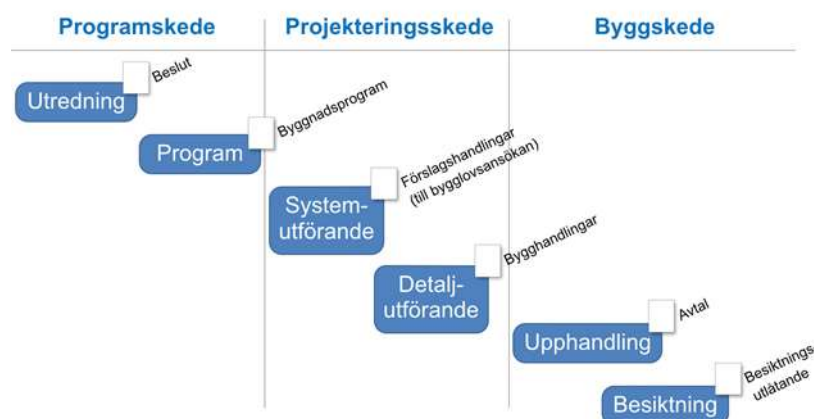
Förstudie

Utföraren/byggherren utreder möjligheterna till projektet. Utredningen görs vanligen som en förstudie. Arkitekten brukar ta fram ett antal förslagsskisser och en textbeskrivning som åskådliggör olika handlingsalternativ. Skissen visar t.ex. lokaliseringalternativ med enkla, förklarande bilder. Grova kostnadsuppskattningar och en preliminär hyreskostnad tas fram. Beslut i berörd nämnd tas därefter vanligen med förstudie och kalkyl som beslutsunderlag.

Byggprocessen

De tre skedena programskede, projekteringskede och byggskede kan gemensamt benämnas byggprocessen.

Produktbestämningens skeden, aktiviteter och resultat



Programskede

Det är i programskedet som man har störst möjlighet att påverka projektets utfall. Här ska man därför vara beredd att lägga ned stora resurser, inte minst i form av tid, eftersom förutsättningarna för att kunna påverka är som bäst, och till lägst kostnad. Man kan därför inte nog betona vikten av engagemang och noggrannhet i detta tidiga skede av projektet.

Byggnadsprogram är en obligatorisk del i förarbetet och ligger till grund för hela byggprocessen. All information, intern och extern kunskap behöver därför användas och verksamheten behöver vara med i processen för att precisera behoven och medverka i utformningen. Byggnadsprogrammet utgörs t.ex. av ett lokalprogram där ytbehovet för varje funktion anges och ett sambandsschema mellan de olika funktionerna. Teknikutveckling och hållbarhetsfrågor beakta och behovet av särskilda lokaliserings- och tomtutredningar säkerställs. Med dessa underlag kan man ta fram kostnadsberäkningar och tidplan.

Projekteringsskede

När byggnadsprogrammet är fastställt lämnar man programskedet och går in i projekteringsskedet. Projekteringen utförs vanligen av externa konsulter som samordnar de olika systemen till en helhet. Till grund måste en väl genomtänkt informationsöverföring finnas. Fel i programarbetet får system och gestaltning att halta, en defekt som byggnaden får lida av under hela sin brukstid. En byggnads förvaltningskostnad överstiger normalt investeringskostnaden många gånger om så det är viktigt att studera alternativen utifrån byggnadens och systemens livscykelkostnad.

Projektering är därmed mycket mer omfattande än man föreställer sig. Men som en av bilderna tidigare i dokumentet visade, om kostnader och påverkan, inser man att det inte är här man ska snåla, varken med konsulter eller med personalens medverkan. Projekteringen kostar bara en liten del av den totala projektkostnaden.

De olika alternativen och dellösningar i projekteringsskedet sammanställs i förslagshandlingarna som visar hur projektet kommer att te sig för ögat och hur funktionerna organiserats rumsligt. Handlingarna gör det möjligt att ta fram översiktliga mängdberäkningar för att göra en noggrannare kostnadsberäkning än vad programhandlingarna ger möjlighet till. Förslagshandlingarna ligger till grund för bygglovsansökan. Ett bygglov är ett skriftligt tillstånd om att en byggherre får göra en ny- eller tillbyggnad eller vissa ändringar av byggnadsverk. Byggnadens utformning granskas enligt PBL och deras materiella egenskaper och utförande genom förordningar samt med hjälp av en certifierad kontrollansvarig som byggherren anlitar.

Sista delen i projekteringsskedet är att ta fram bygghandlingar. Här bestäms alla rumsliga, estetiska och tekniska detaljer. Det finns ett grundligt och genomarbetat system för material och utförande som redan har specifikationer (som kan ersättas helt eller delvis) – ”AMA, Allmän material- och arbetsbeskrivning”. Förteckningar på de olika ingående elementen hör till, liksom en rumsbeskrivning där alla ytskikt specificeras. Alla detaljer såsom ytterväggar, trappräcken redovisas på ritningar, så att de kan förtillverkas eller byggas på plats.

Byggskede

Byggskedet kallas också för entreprenadskedet (en byggentreprenad måste nästan alltid upphandlas vilket beskrivs utförligare i bilaga 2). Innan byggstart hålls ett byggsamråd där en kontrollplan fastställs. Den ska säkerställa att byggnaden uppfyller samhällets krav på resurshushållning, säkerhet och påverkan av omgivningen. Under byggtiden som bestäms och regleras i entreprenadkontraktet ägs projektet av den som, beroende av entreprenadform, har yttersta ansvaret för byggprocessen. När bygget är färdigt lämnas entreprenaden över i beställaren ägo. Under byggskedet/entreprenadskedet finns det mycket att hålla reda på – inte bara ritningar, personal och byggmaterial. Det krävs noggrann planering för att kunna hålla tiderna, inköp av material och verktyg, inhyrning av byggbodan och maskiner.

När byggnaden färdigställts - helt eller i etapper – sker en slutbesiktning som utförs av en besiktningsförrättare. Besiktningsmannens uppgift är att fastställa att materialleveranser och entreprenader är utförda enligt de kontrakt, ritningar och övriga överenskommelser som ingåtts. Finns det brister ska dessa ha reglerats till en efterbesiktning för godkännande. Först därefter kan byggnaden överlämnas till beställaren. Den kontrollansvarige ska leverera sin kontrollplan med dokumentation av platsbesök och med noteringar från iakttagelser till byggnadsnämnden. Detta utgör underlag för nämndens slutbesked.

Projektledaren överlämnar projektdokumentation inklusive drift- och skötselinstruktioner och protokoll över godkänd slutbesiktning. Fastighetsenheten övertar ansvaret för driften av i projektet ingående delar såväl tekniskt som ekonomiskt. Även om fastighetsenheten nu tagit över ansvaret för leveransen, så får projektet ett definitivt avslut först långt senare i samband med godkänd garantibesiktning som utförs i slutet av den vanliga 5-åriga garantitiden. Under garantitiden är det extra viktigt att förvalta byggnaden och installationerna i enlighet med drift- och underhållsinstruktionen för att inte äventyra garantiåtgärder. Det är även en god idé att föra loggbok över incidenter under garantitiden. I samband med garantibesiktningen utförs också lämpligen också uppföljning av eventuella miljöcertifikat.

Projektledaren upprättar slutrapport över projektet. Erfarenhetsåterföringen är en extra viktig del av slutrapporten. Projektägaren granskar, godkänner och ansvarar för att nyttiga erfarenheter sprids för ständig förbättring.

Verksamhetsanpassning och inflyttning

Innan hyresgästen flyttar in i lokalerna, är det lämpligt att utföra en inflyttningsbesiktning tillsammans med hyresgästen. Varken fastighetsenhetens eller hyresgästens interna organisation brukar vara dimensionerad för det omfattande arbete som tar vid i projektets slutskede. Det gör att man med fördel kan skapa ett delprojekt, med separat ekonomiredovisning, som hanterar montage av fast verksamhetsutrustning såsom t.ex. IT-nätverk, skrivtavlor, skyltning, projektorer men också omfattande utrustning som t.ex. fast idrottsutrustning i en idrottshall.

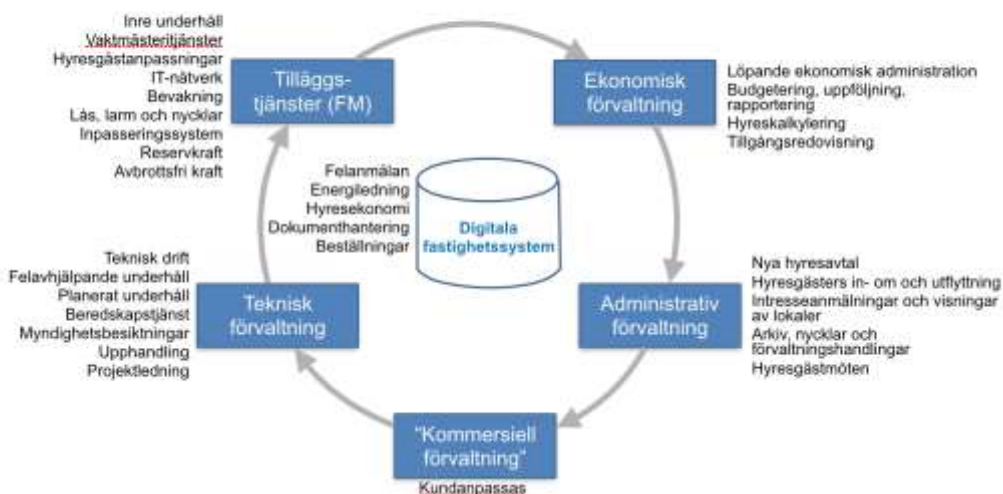
Alla som har bytt bostad vet hur krävande det kan vara med en flytt. Att flytta en verksamhet kräver stora insatser och vanligen utser man därför en intern eller extern flyttgeneral för att hantera flyttprocessens många delmoment. Kopieringsmaskiner, IT-

utrustning och larmade arkivskåp är inte något man tar under armen. Det kräver ofta kontakt med leverantörer för att säkerställa funktion och garantier.

Fastighetsförvaltning

Effektiv fastighetsförvaltning handlar till stor del om samverkan och goda relationer till hyresgästerna samt kostnadsstyrning - i synnerhet av driftskostnaderna. Ett aktivt arbete med täta uppföljningar är viktigt för att uppnå effektivitet. Fastighetens fortsatta utveckling, för att på bästa sätt stödja verksamheten, görs i nära samarbete med hyresgästen. Löpande teknisk förvaltning sköts av fastighetsenheten genom fastställande av förvaltnings-, underhålls- och driftplaner. Dessa planeringsdokument utgör grund för de regelbundna mötena mellan hyresvärd och hyresgäst.

Förvaltningsprocessens innehåll



Projektstyrning och organisation

Inledning

Som det beskrivs i inledningen beror det ofta på att man gjort medvetna eller omedvetna avsteg från processen och/eller kommunens projektstyrning när ett lokalförsörjningsprojekt inte har fungerat. Det kan vara så att man underskattat behov och arbetsinsats i något moment – ofta i de tidiga skedena. Att tydliggöra respektive verksamhets ansvar och roll i lokalförsörjningsprocessen är därför oerhört viktigt för att ett projekt ska bli lyckat. Nedan beskrivs hur projektstyrning och organisationen kring ett projekt hanteras i kommunen. Kursiv text återfinns under definitioner längst bak i dokumentet.

Behovsanalys

I ett projekts inledning beskriver *beställaren* (verksamheten) sitt lokalbehov i en *lokalanalys* och vidare i en *lokalplan*. När ett projekt ska initieras beskriver beställaren vilket resultat som projektet ska leda till genom att formulera *effektmål*. Beställaren beskriver också hur projektet ska finansieras samt beskriver verksamhetens lokalbehov i ett *funktionsprogram*.

Förstudie

Projektägaren (utföraren/byggherren) erhåller en beställning av *byggprojektet*, genomför en *intressentanalys* och *kravdialog* för att säkerställa att berörda intressenters krav är dokumenterade. Med det som grund görs *idé- och målformulering* och ett utkast till projektstrategi. Därefter följer en första *riskhantering*.

Projektägaren planerar och kalkylerar samt beskriver projektets behov. Projektägaren säkrar också finansieringen. Allt sammanställs i ett *projektdirektiv* som ska uppfylla vissa krav gällande t.ex. projektets omfattning, mål, organisation, ekonomi m.m. Projektdirektivet utgör de styrande ramarna som *projektledaren* har att förhålla sig till. Projektdirektivet skrivs under av såväl projektägaren som beställaren.

Projektägaren utser, tillsammans med beställaren en *styrgrupp*. Styrgruppens ansvarar, under projektets gång, för att fatta beslut om åtgärder för att projektets mål ska uppfyllas samt säkerställer projektets bidrag till nyttan. Styrgruppen ska minst bestå av projektägare och beslutsför representant för verksamheten. Styrgruppens medlemmar ansvarar var och en för sig att för att informera vidare inom sin verksamhet och till politiken. Verksamhetsrepresentanten informerar således berörd beställarnämnd medan projektägaren informerar kommunstyrelsen.

Projektägaren utser även en *projektgrupp* som leder arbetet kring projektet. Projektgruppen består av projektledaren, representant/er från verksamheten och representant/er från entreprenören.

Byggprocess

Projektledaren leder projektgruppen genom hela byggprocessen och ansvar för samtliga åtaganden som projektet gör. Projektledaren har mandat att agera inom beslutat projektdirektiv och budget och rapporterar avvikelser utom projektledarens mandat till styrgruppen. Projektledaren är föredragande i styrgruppen och har den viktiga uppgiften

att säkerställa att information kring projektet kommer styrgruppen tillhanda för vidare *informations-spridning* inom respektive verksamhetsområde.

Projektledaren färdigställer projektstrategin och beskriver former för löpande kravdialog och hur ändringar ska hanteras. Med ändringar följer kompletterande riskhantering. Projektledaren har också den viktiga uppgiften att dokumenthantering hanteras effektivt. Planeringen av projektets genomförande sammanställs i en *projektplan*.

Projektledaren leder arbetet, genomför *startseminarium* och styr arbetet mot närmaste överenskomna beslutspunkt. Projektledaren tar fram och verifierar överenskommet resultat enligt projektplaneringen, styr produktionen med rullande detaljplanering och genomför regelbunden uppföljning på överenskommet sätt. Projektledaren säkerställer kundnytta med en aktiv kravdialog och ändringshantering. Återigen följt av ytterligare riskhantering.

Projektledaren följer arbetsformer, skriv *statusrapporter* och säkerställer informations-spridning och effektiva möten.

Projektavslut

Projektledaren stänger projektet, återlämnar/avvecklar utrustning och materiel, rensar material, arkiverar projektdokument och stänger/avslutar projektkonton. Projektledaren summerar erfarenheter, genomför *erfarenhetsåterföring* och tar fram och distribuerar en *slutrapport*. Slutrapporten delges styrgruppen som i sin tur informerar berörd nämnd och kommunstyrelsen.

Definitioner

Såväl lokalförsörjningsprocessen i sig som det enskilda byggprojektet är komplex och har en mängd aktörer. Här nedan följer en beskrivning av de grundläggande definitionerna inom ett lokalförsörjningsprojekt.

Begrepp	Definition
<i>beställare</i>	Verksamheten som initierar och finansierar ett lokalförsörjningsprojekt och säkerställer att resultat kan nyttjas i verksamheten.
<i>byggentreprenör</i>	Den som på uppdrag av utföraren/byggherren
<i>byggherre</i>	Utförare - den som antingen i egen regi eller genom upphandling av olika entreprenader, låter utföra ett byggnadsprojekt för egen räkning. Det är byggherren som ansöker om t.ex. bygglov och ansvarar för att gällande lagstiftning följs.
<i>byggprojekt</i>	Ett avgränsat och målinriktat arbete av engångskaraktär som syftar till att stärka beställarens verksamhet.
<i>erfarenhetsåterföring</i>	Tillvarata och summera erfarenheter av projektarbetet för återanvändning i framtida projekt.
<i>funktionsprogram</i>	Program med krav med avseende på t.ex. läge, samband, funktion, area, miljö, installationer, inredning och utrustning. (Rums-) funktionsprogrammet (RFP) är ett viktigt verktyg för planering av lokaler i syfte att tillgodose en lokalbrukarnas behov, och även skapa behövlig flexibilitet för långsiktigt effektivt nyttjande.
<i>idé och målformulering</i>	Att klargöra, förankra och dokumentera ett åtagandes idé och mål
<i>informationsspridning</i>	Att i rätt tid göra erforderlig information tillgänglig för projektets intressenter.
<i>intressentanalys</i>	Att identifiera projektets alla intressenter, förstå deras behov och intresse samt hur de på bästa sätt ska bemötas.
<i>kravdialog</i>	Process som syftar till att försäkra sig om att projektets resultat överensstämmer med beställarens aktuella behov.
<i>lokalanalys</i>	Beskriver beställarens långsiktiga lokalbehov.
<i>lokalplan</i>	Beskriver beställarens kortsiktiga lokalbehov.
<i>projektdirektiv</i>	Ger underlag och förutsättningar för start av projektet samt ange styrande ramar för förberedelsearbetet.
<i>projektgrupp</i>	Består av representanter från verksamheten, fastighetsenhet och entreprenören (som kan vara Arcona eller någon annan).
<i>projektledare</i>	Projektledningsroll, ansvar för samtliga åtaganden som projektet gjort. Projektledaren har mandat att agera inom beslutat projektdirektiv och budget. Projektledaren rapporterar avvikelser utom projektledarens mandat till styrgruppen.
<i>projektplan</i>	Identifierar, definierar och avgränsar projektets åtagande.
<i>projektägaren</i>	Den som äger projektet, oftast byggherren.
<i>riskhantering</i>	Identifiera och hantera möjlig framtida händelse som kan påverka projektets måluppfyllelse negativt.
<i>slutrapport</i>	Redovisa projektets måluppfyllelse, olika deltagargrupper erfarenheter samt ge rekommendationer till ett förbättrat

	arbetsätt.
<i>startseminarium</i>	Markera starten och förankra projektet. Lära känna varandra.
<i>statusrapporter</i>	Beskriva aktuell status och prognos för projektet.
<i>styrgrupp</i>	Fattar beslut om åtgärder för att projektets mål ska uppfyllas och säkerställa projektets bidrag till nyttan. Består av projektägare, representant från fastighetsenheten, beslutsför representant för verksamheten (projektledaren är föredragande).