

# Tillvägagångssätt vid effektivisering av skol- och förskolelokaler.



## **Sammanfattning**

Lokalkostnaderna ökar i de kommunala verksamheterna i Sverige men även kraven på effektivisering av det befintliga lokalbeståndet, bland annat skollokaler. Lokalkostnader är en betydande del av kommunernas kostnader och vanligtvis näst största posten i budgeten efter personalkostnader. Frågan är därför strategisk viktigt för kommunerna.

Detta arbete har sin bakgrund i det ovan nämnda men undersöker enbart process med tillhörande dokument i anslutning till lokal effektiviseringsarbetet och berör i första hand skol- och förskolelokaler.

Syftet har besvarats genom att använda metoder som att studera olika kommuners förutsättningar, kvalitativa intervjuer av ett antal valda kommuner, litteraturstudier inom området, sökning via internet men också egen erfarenhet.

De insamlade materialen har gett svar och hjälpt att få fram resultat till arbetet.

## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	2
1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund .....	4
1.2 Syfte och mål .....	4
1.3 Problemformulering .....	4
1.4 Frågeställning.....	5
1.5 Avgränsningar.....	5
1.6 Metod .....	5
1.7 Bakgrund till valet av kommuner för att ingå i undersökning .....	5
1.8 Beskrivning av koncept lokaleffektivitet .....	6
2. Teori .....	8
3. Slutsatser.....	9
4.1 Analys av resultatet .....	10
4.2 Rekommendationer .....	11
Källförteckning .....	12
Bilaga 1 .....	13
Bilaga 2.....	14
Bilaga 6.....	15
Bilaga 7.....	16
Bilaga 8.....	17
Bilaga 9 <sup>1</sup> .....	18
Bilaga 9 <sup>2</sup> .....	19
Bilaga 10.....	20

## 1. Inledning

Många kommuner har idag en ansträngd ekonomi. Detta ställer krav på att kommunerna ska hushålla med sina resurser, bland annat att se över användningen och ett effektiv utnyttjande av sina befintliga lokaler.

För att effektivisera användningen av kommunens lokaler räcker det inte att överlåta allt till lokalstrategen, vilket har visat sig vara under arbetets gång. Vissa kommuner har en grupp som jobbar med lokalstrategin, men den gruppen arbetar inte med en översyn som beaktar faktiska åtgärder för att uppnå lokal effektivisering.

### 1.1 *Bakgrund*

Kommunen har också som mål att få ett effektivt lokalutnyttjande av sina befintliga skollokaler, dels för att spara på resurser och bidrar till en hållbar miljö men också uppnå synergieffekten med att få budgeten i balans.

Många kommuner jobbar med lokaleffektivisering men det saknas en process som är digitaliserad där varje steg har sina dokument som knyts sedan ihop till respektive steg för att kunna följas upp.

### 1.2 *Syfte och mål*

Undersökningen görs för att ta reda på hur processen ska utföras i kommunen med deras förutsättningar och organisation. Skapa en process med dokumentmallar som gör att alla momenten kommer med och när den digitaliseras/dokumenteras på ett organiserat sätt hoppas författaren att användarna får en process, att ta stegen i rätt ordning och dokumentera sitt arbete. Genom att arbeta efter processen skapas tydlighet och rätt styrning i arbetet. Dokumentationen är också en del i kvalitetsstyrningen och möjliggör en uppföljning med utgångspunkt mot ett förbättringsarbete av processen.

### 1.3 *Problemformulering*

Politiken har fattat beslutet att lokalerna ska ses över och effektiviseras men också få budgeten i balans. Politiken kan ge samhällsbyggnadskontoret i kommunen uppgift att utreda och effektivisera skollokalerna.

Idag är inte processen väldefinierad där varje steg dokumenteras, med tillhörande dokument som är digitaliserad och tillgänglig på ett ställe, näbart genom en webblösning. Genom detta, skapas förutsättningar för ett enhetligt arbetssätt.

Det bör definieras vem som äger frågorna, vilka ska vara delaktiga, aktörer så väl som interna som externa, vilka ska vara ansvariga för resp. del/dokument. Vilka dokument ska användas, var, hur, vad och när ska dokumentationen ske.

## **1.4 Frågeställning**

Hur ska kommunen arbeta med processen vid effektivisering av lokalerna och hur ska arbetet dokumenteras för att vid senare tillfälle följas upp.

## **1.5 Avgränsningar**

Processen är i första hand begränsad till skol- eller förskolelokaler. Andra lokaler som kommunen har till sitt förfogande ingår inte i detta arbete.

Likaså uppföljning av processen och tillhörande dokumentation samt huruvida den används ingår inte i arbetet.

## **1.6 Metod**

Undersöka, inhämta på kommunerna vilka dokument som idag finns och vilka som ska med i processen, vilka dokument saknas. Finns det andra som har gjort någonting liknande. Titta över vad liknande kommuner som arbetar med lokalfrågor har, t.ex. vilken dokumentation de använder. Informationen inhämtas dels från inläsning av material och böcker inom området, internet, men även via kontakt för att intervjua lokalstrateger på dessa utvalda kommuner.

## **1.7 Bakgrund till valet av kommuner för att ingå i undersökning**

I Stockholmsregionen finns någonting som heter Nordostsektorn som består av sex kommuner. Samtliga kommuner växer snabbt, 2010 var det 230 000 innevånare i dessa kommuner och befolkningen beräknas öka med 100 000 individer inom de närmaste 20 åren.

Kommunerna arbetar med att utöka och förbättra möjligheterna att bo i kommunerna. En viktig del i detta är lokaltrafiken och pendlingsmöjligheterna. Detta är en viktig del i en ökad tillväxt.

En annan anledning till val av kommunerna är att de flesta av dessa kommuner ligger inom ett geografiskt verksamhetsområde. Dessutom pågår ett nätverkssamarbete sinsemellan dessa kommuner. Nätverket är en samarbetsform som bidrar till att öka medvetenheten kring frågorna men också att lära sig och ta del av varandras erfarenheter.

## **1.8 Beskrivning av koncept lokaleffektivitet**

Det blir alltmer tätbebyggt i städerna med brist på mark och lokaler. Det blir extra viktigt att lokalerna används så effektivt som möjligt. Ett område som vanligen kommer upp och diskuteras ständigt inom kommunala verksamheter, är effektivisering av skol- och förskolelokaler.

Begreppet lokaleffektivisering och styrning av sin lokalanvändning är idag vanligt förekommande inom både det privata- och offentliga verksamheter. Lokalerna ska vara ändamålsenliga, tillgodose verksamhetens behov, användas effektivt och vara lönsamma för verksamheten.

### **De frågor som är relevanta/aktuella i sådana lägen är:**

1. Hur vet vi att lokalerna är anpassade för verksamheten eller inte?
2. Finns det en samlad bild kring mark- och lokalfrågorna, lokal bestånd?
3. Finns det en strategi av framtida lokal behov?
4. Finns det något lokalt överskott som kan avvecklas?
5. Handlar det endast om tomma lokaler/rum som inte används?
6. Hur kan vi minska på lokalöverskotten?

Frågorna är direkt eller indirekt kopplade till effektiviseringen av lokalerna. Fråga 1, 3 och 5 är direkt kopplade till effektivisering av lokaler. Frågorna 2, 4 och 6 är indirekt kopplade, men tydligt kopplade till lokalstrategens arbete.

Det är viktigt att titta på processen som ligger bakom lokalanvändningen och vad som påverkar lokaleffektiviteten.

Huvudsyftet med att se över lokaler och effektivisera användningen är att öka verksamhetsnyttan, ändamålsenlighet men samtidigt minska på lokalkostnaderna.

När det uppstår nya lokalbehov ska en avvägning göras mellan att återanvända lokaler i befintligt skick, effektivisera befintligt lokalbestånd eller bygga nytt.

Effektivisera befintlig bestånd kan innebära ombyggnationer inom befintlig byggnad men även mindre tillbyggnader för att uppnå ändamålsenliga lokaler.

Behovet av skollokaler är stort i Stockholm, enligt de senaste utredningarna. Det innebär stora investeringskostnader men de kan kanske elimineras genom att, först undersöka möjligheterna att öka kapaciteten i befintliga lokaler för att därefter genomföra förändring i befintliga lokaler istället för att bygga nytt.

Arbetet med lokaleffektivisering varierar i Sverige kommunerna. Det beror på att dessa har olika utgångsfaktorer som t.ex. organisationsmodell, storlek/antal anställda, mål, ekonomi,



**RicMan Energy**

ansvar och befogenheter och ekonomiska förutsättningar. En del verksamheter har hög kostnadsmedvetenhet, andra mindre.

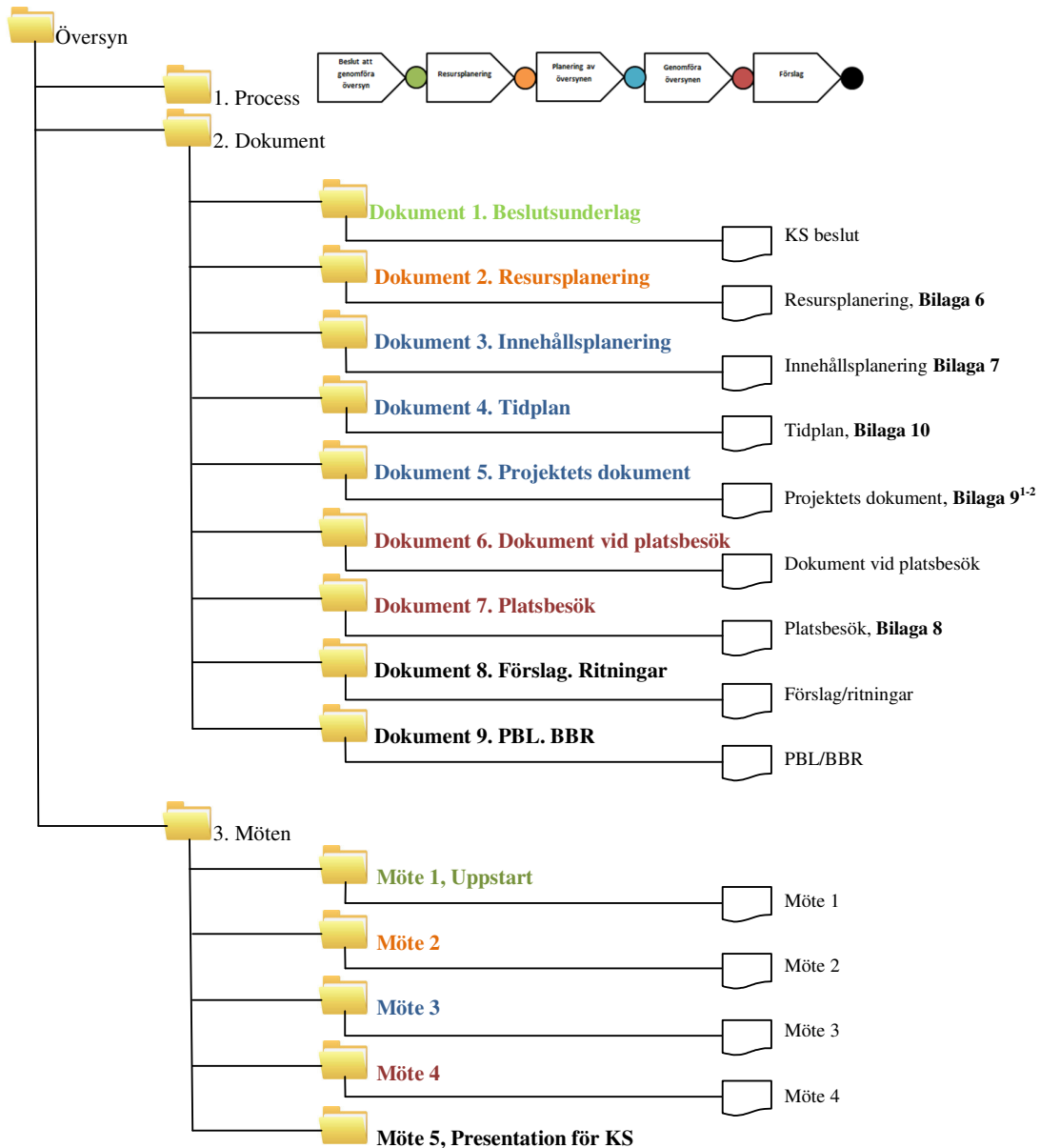
Första steget i utredning av lokalanvändningen i skol- och förskolelokaler är att genomföra en lokal översyn. Översynen måste vara tydlig och strukturerad från första mötet.

Målet är att kommunens verksamheter ska erbjudas ändamålsenliga lokaler med en effektiv resursanvändning. För att uppnå mål, högsta kommunnytta och kostnadseffektivitet behövs därför en tydlig process för en kommuns övergripande planering.

## 2. Teori

Den skapade processen är en teoretisk modell som bör vara ett underlag till att besluta om införande och eventuella förändringar utifrån den egna organisationens förutsättningar.

I en kommunal politisk process är det kommunstyrelsen, KS som tar beslutet över vad som ska göras och ev. omfattning. Detta beslut är grundstenen för hela processen, bilaga 2. Därefter måste det till en resursplanering, bilaga 6 om vilka som ska vara med och vad som ska ingå och slutligen en tidplan, bilaga 10 med en presentation. Utifrån dessa grundpelare är processen uppbyggd.



Figur 1. Visar uppbyggnaden för processen och dess dokument.



Samtliga mallar till dokumenten är framtagna och strukturen är densamma som i figur 1. I figur 1 visas upplägget för processen och mapp uppdelningen. Då processen presenteras som en webblösning ersätts mapparna med sidor som länkas från processbeskrivningen, bilden med pilar och punkter. Där punkterna markerar mötestillfällena och pilarna, aktiviteterna. Från processen klickar man på respektive aktivitet och när användaren kommer till aktiviteten finns dokumenten presenterade där som hör till just den aktiviteten.

Exempelvis klickar användaren på ”Planering av översyn”, tredje pilen. Kommer användaren till en sida där det finns tre dokument (klickbara), därifrån länkas det till dokumenten ”Innehållsplanering”, ”Tidplan” och ”Projektets dokument”.

Den som är ansvarig för projektet lägger in dokumenten så att de är nåbara via webbsidan.

### **3. Slutsatser**

För att lyckas med en översyn måste den genomföras strukturerad och enhetligt. Av de svar som inkommit kan konstateras att ingen av de utfrågade kommunerna har någon grupp som arbetar med lokaleffektiviseringen ”hands on”. Lokalstrateger som har det övergripande ansvaret finns och vanligast är att fastighetsavdelningen ska genomföra framtagandet av nya lokaler.

De flesta kommunerna har lokaleffektiviseringen på sin agenda, men alla har inte en utarbetad process, utan ansvaret läggs vanligen på lokalstrategen. Lokalstrategen som namnet antyder får en hel del frågor bland annat strategiska, på sitt bord och har inte själv tid att driva dessa processer, utan behöver hjälp. Den hjälpen finns oftast i andra förvaltningar (verksamheten), men dessa individer är vanligen upptagna med det som förvaltningen ska driva. Inte alltid så enkelt att frigöra dessa kompetenser med kort varsel.

Men det finns ingen grupp där det finns ”doer”, alltså personer som går ut på plats och tar fram konkreta förslag. I vissa fall framkommer det att fastighetsavdelningen kanske är den enhet som ligger närmast tillhands som ska utföra detta. Precis som författarens förslag är, ska den huvudansvarige vara från fastighetsavdelningen eller den förvaltningen, men gruppen ska innehålla personer med andra kompetenser.

Men själva beslutet att genomföra dessa åtgärder tas vanligen i KS. Då förväntar sig också politikerna att frågan är väl genomlyst med risker, konsekvenser, kostnader och förväntade effektmål. Tidplanen kan också vara ett krav från KS för att ta beslutet att genomföra förändringen. Då måste allt vara väl dokumenterat och en systematisk och väl genomarbetad plan finnas tillgänglig.

Viktig är att personerna enbart representerar en roll/funktion, representanter i gruppen kan sluta och då måste arbetet kunna fortsätta utan större störningar, vilket gör att varje representant måste ha en ”back upp” (Utsedd person).

Parterna som deltar i arbetet måste vara medvetna om att arbetet utförs för att gynna kommunens invånare, eftersom det är de som betalar in medel till kommunen. Det är alltså inget självändamål att effektivisera lokalanvändningen. En slogan som är vanlig är ”Invånaren först”, vilket är viktigt att tänka på.



RicMan Energy

## **4.1 Analys av resultatet**

Kommunen bör skapa en grupp för att få en effektiv översyn av sitt behov och en effektiv användning av sina befintliga lokaler. Det kan kännas överdrivet att vara formell och följa en i förväg uppgjord process. Ett vanligt argument är ”vi är inte som andra och detta passar nog inte oss” eller ”vi har inte tid med detta, vi måste vara klara inom en månad, då kan vi inte gå efter en process” eller ”Vi gör som vi alltid har gjort, det blir bra”.

De som läst en akademisk utbildning vet att A- och B kurserna är viktiga, det går inte att hoppa över dem till C och D kurserna och tro att det kommer att gå bra. Slarv i början kommer att medföra kostnader i slutet som ingen har riktig kontroll över.

Att skapa en grupp som arbetar med dessa frågor minskar också risken för nyckelpersons beroende. Lokaler är en strategisk fråga och kräver rätt bemanning. Översynen får inte vila på en persons drivkraft utan det är ett gemensamt ansvar.

Fördelen med en redan förutbestämd process och arbetsgång är att alla inblandade vet vad som förväntas av var och en. Alla vet vad de ska leverera in i projektet och när det ska levereras in. Det blir mer enhetligt och enklare att följa upp senare.

Processen bör vara webbaserad för att alla inblandade har åtkomst till processen och dess dokument oavsett var de befinner sig fysisk eller geografisk. I synnerhet om sakkunskaper inhämtas med hjälp av konsulter.

De styrdokument som ligger till grund för rådande hantering och beslutsgång gällande lokalbehov samt investerings-planering behöver identifieras och eventuellt förändras för att stödja föreslagna förändringarna ifråga om ansvars- och beslutsprocesser. Berörda inom både den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen ska delta.

De underlag som ska ligga till grund för behovsbedömningarna kommer främst utgöras av kommunens befolkningsprognoser, planerad utbyggnad av bostäder samt förvaltningarnas kapacitetsbedömningar.

I den nuvarande arbetsgången dokumenteras inte varje steg enligt den föreslagna processen. I förslagen process sitter det 4 individer med i möten 1-4 och ev. någon sakkunnig. Däremot bör det hållas andra möte ute på enheterna eller verksamheterna. Även i den föreslagna processen kan det totalt delta 15-20 personer men inte vid ett och samma tillfälle. Normalt svårt att hitta mötestider där alla kan och risken att mötena blir ineffektiva ökar och dessutom svårt att föra ett bra protokoll vid mötena.

## 4.2 *Rekommendationer*

Syftet med den här studien var att ta fram process för användning i samband med att en förstudie projekt för lokaleffektivisering initieras i kommunen.

Gruppen som arbetar med processen bör efter att arbetet slutförts sätta sig ned och fundera över förändringar i metoden för att anpassa den bättre till de förutsättningar som organisationen har. Inget är fulländat från början men processen kan göras anpassad för den egna förutsättningen.

Författaren rekommenderar också att gruppen tar fram ett (1) förslag för lokaleffektivisering. Problemet med att ta fram flera förslag är att få en överblick och alla eventuella avvikelser. Vill gruppen ändå ta fram flera förslag rekommenderar författaren att Quality Function Deployment, QFD (LEAN metod)<sup>1</sup> används för detta ändamål.

Detta för att få en överblick och ett resultat som går att ”betygssätta”. Risken är annars att det ”skjuts” från höften och ett utbrett missnöje kommer som ett ”brev” på posten. Författaren rekommenderar också att efter att åtgärdsförslagen har tagits fram görs även en riskanalys, dels för att redovisa konsekvenserna av att inte göra någonting till att utföra de föreslagna åtgärderna.

Mellan gruppen som arbetar med effektivisering av lokalerna och kommunens lokalstrateg måste ett tätt samarbete råda, lokalstrategen kanske ska bjudas in till mötena för att få nödvändig information.

Andra processer som rekommenderas tas fram innan lokaleffektiviseringen är, LRP och LFP.

En utökad process som även tar med verksamheternas arbeten med möten kan vara en fortsättning på detta arbete som författaren har tagit fram.

---

<sup>1</sup> <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/quality-function-deployment/>



RicMan Energy

## Källförteckning

Effektiva kommunala fastigheter - *Introduktion för förtroendevalda*, Sveriges Kommuner och Landsting 2007

Fria strategier för skollokaler, *Fallstudie med fem fristående skolföretags lokalförsörjning*, ISBN 978-91-7164-295-0

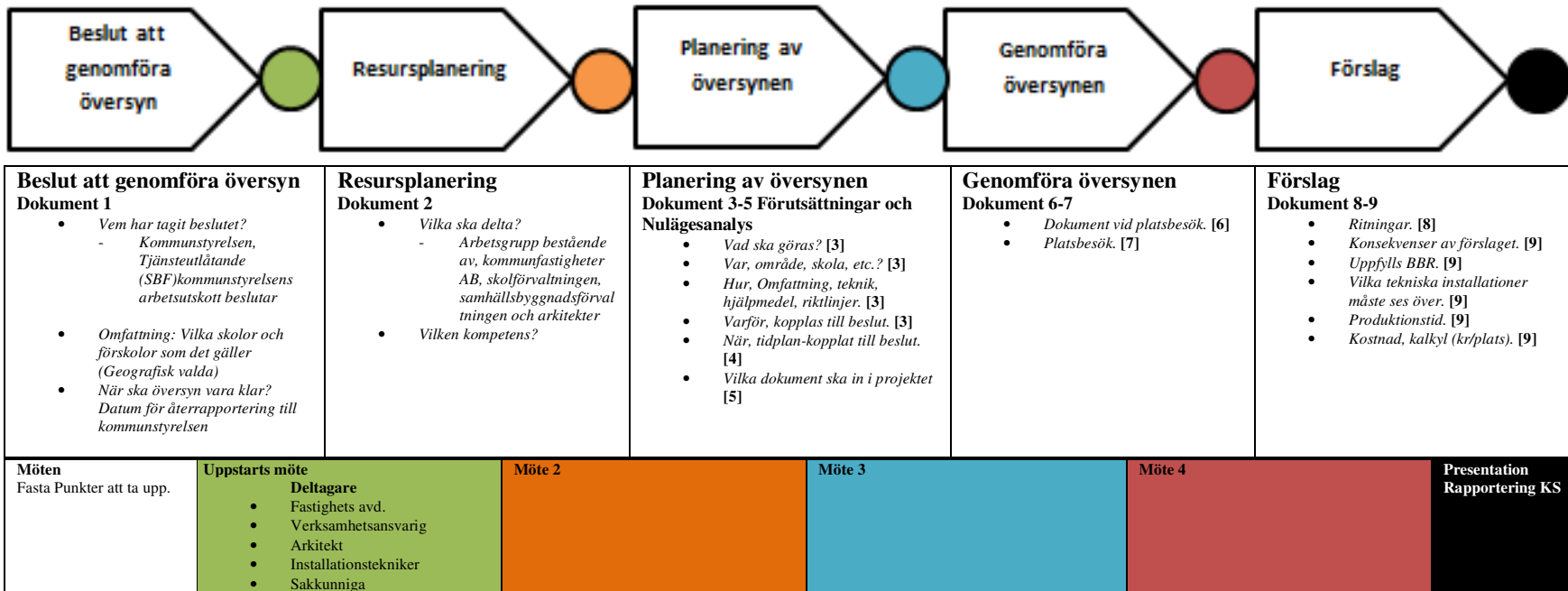
Fick du det du beställde? Metodverktyg för lokalutvärdering, ISBN 978-91-7164-401-5

Här är din lokal Introduktion till hyresgäster i offentliga verksamhetslokaler. U.F.O.S, Utveckling av fastighetsföretagande i offentlig sektor (U.F.O.S). 2008  
ISBN: 978-91-7164-332-2

Strategier för ökad lokaleffektivitet, Utgivningsdag:2016-05-12, ISBN-nummer 978-91-7585-393-2

**Process beskrivning tillvägagångssätt vid lokal effektivisering**

- Beslut att genomföra översyn
  - Vem har tagit beslutet, dokument
    - Ska innehålla omfattning
    - Ska innehålla avrapporterings datum
  
- Resursplanering
  - Vilka ska delta, dokument
  - Vilka kompetenser, dokument
  
- Planering av översynen, förutsättningar, nuläge
  - Vad ska göras?
  - Var, område, skola, etc.
  - Hur, Omfattning, teknik, hjälpmedel, riktlinjer
  - När, tidplan-kopplat till beslut
  - Varför, kopplas till beslut
  - Vilka dokument ska in i projektet
  
- Genomföra översynen
  - Dokument vid platsbesök
  - Platsbesök
  
- Förslag
  - Ritningar
  - Konsekvenser av förslaget
  - Uppfylls BBR
  - Vilka tekniska installationer måste ses över
  - Produktionstid
  - Kostnad, kalkyl (kr/plats)



**Bilaga 6**

 <b>RME</b> RicMan Energy	<b>Resursplanering</b>	Datum:	
		Upprättad av:	

<b>Verksamhetsansvarig:</b>	<b>Namn:</b>	<b>E-post:</b>	<b>Tel.nr:</b>
Ansvarig			
Ersättare			
<b>Krav:</b>	Har rådighet över verksamheten		

<b>Fastighetsavdelningen:</b>	<b>Namn:</b>	<b>E-post:</b>	<b>Tel.nr:</b>
Ansvarig			
Ersättare			
<b>Krav:</b>	Uppdragsansvarig, bokar möte och driver projektet.		

<b>Arkitekt:</b>	<b>Namn:</b>	<b>E-post:</b>	<b>Tel.nr:</b>
Ansvarig			
Ersättare			
<b>Krav:</b>	Har kännedom om lagar/krav och riktlinjer avseende skolor/förskolor.		

<b>Installationstekniker:</b>	<b>Namn:</b>	<b>E-post:</b>	<b>Tel.nr:</b>
Ansvarig			
Ersättare			
<b>Krav:</b>	Har nödvändiga kunskaper inom VVS		

<b>Sakkunniga<sup>1</sup>:</b>	<b>Namn:</b>	<b>E-post:</b>	<b>Tel.nr:</b>
El			
Larm			
Mark			
Bygg			
Trafik			

<sup>1</sup>Sakkunniga ska vara ett stöd med att bedöma kostnaden utifrån lokal effektiviseringsförslaget och ev. komma med förslag/förbättringar som sänker kostnaden.

 <b>RME</b> RicMan Energy	<b>Innehållsplanering</b>	Datum:	
		Upprättad av:	

<b>Vad ska göras?</b> <i>Här ska uppdraget/KS-beslutet beskrivas mer detaljerat.</i>
---

Var ska översynen ske?	Objekt	Adress
Altunaområdet	Mittskolan Duvans FSK	Centrumvägen 5-7, 547 93 Ort Fågelgatan 1, 536 26, Ort

Aktivitet	Datum	Närvarande
Besök 1		
Besök 2		
Besök 3		
Besök 4		

Underlag	Ritnings.nr:	Ritnings.nr:	Ritnings.nr:	Ritnings.nr:
A-ritning				
K-ritning				
VA-ritning				
Flödesschema, vent.				
Värme, rad., golv				
EL-scheman				

Mätverktyg	Ritning, PDF/DWG	Laser, på plats	Måttband, på plats
Ja/Nej →			

Varför genomför översynen?	Se Beslutsunderlag
----------------------------	--------------------





 <b>RME</b> RicMan Energy	<b>Projektets dokument</b>	Datum:	2018-04-30
		Upprättad av:	Manizheh Mortazavi

## Dokument 5. Projektets dokument

Under denna flik ska alla dokument läggas in. Viktig är att ge respektive file/dokument ett relevant namn/benämning. Detta för att deltagarna enkelt ska kunna öppna rätt dokument. Kan vara lämpligt att skapa ett Word dokument där respektive dokument är listat med namn/beteckning (register).

Exempel på dokument som bör plockas in är:

- OVK-besiktning, senaste och oavsett om den är godkänd eller underkänd (lagkrav).
- Energideklaration, senaste gällande (lagkrav).
- Ritningar.
  - A-ritningar.
  - K-ritningar.
  - VA-ritningar.
- Flödesscheman.
  - Ventilation.
  - Värme.
  - VA.
- El.
  - El-scheman.
- Styr & Övervakning.
  - Driftkort.
    - Ventilation.
    - Värme.
- Injusteringsprotokoll.
  - Ventilation.
  - Värme.
  - VVC.
- Brand.
  - Ritningar, utrymningsvägar.

- Passagesystem, säkerhet.
  - Schema, nycklar, brickor ("taggar").
- Kamerabevakning.
  - Schema.
- Situationsritning.
  - Tomt avgränsningar.
  - Vägar till och från objektet.
- Riktlinjer.
  - Friytor.
  - Ytor i verksamheten.
- Hållbart byggande.
  - Ny-, om-, tillbyggnad.
    - Krav.
    - BBR.
    - PBL.

