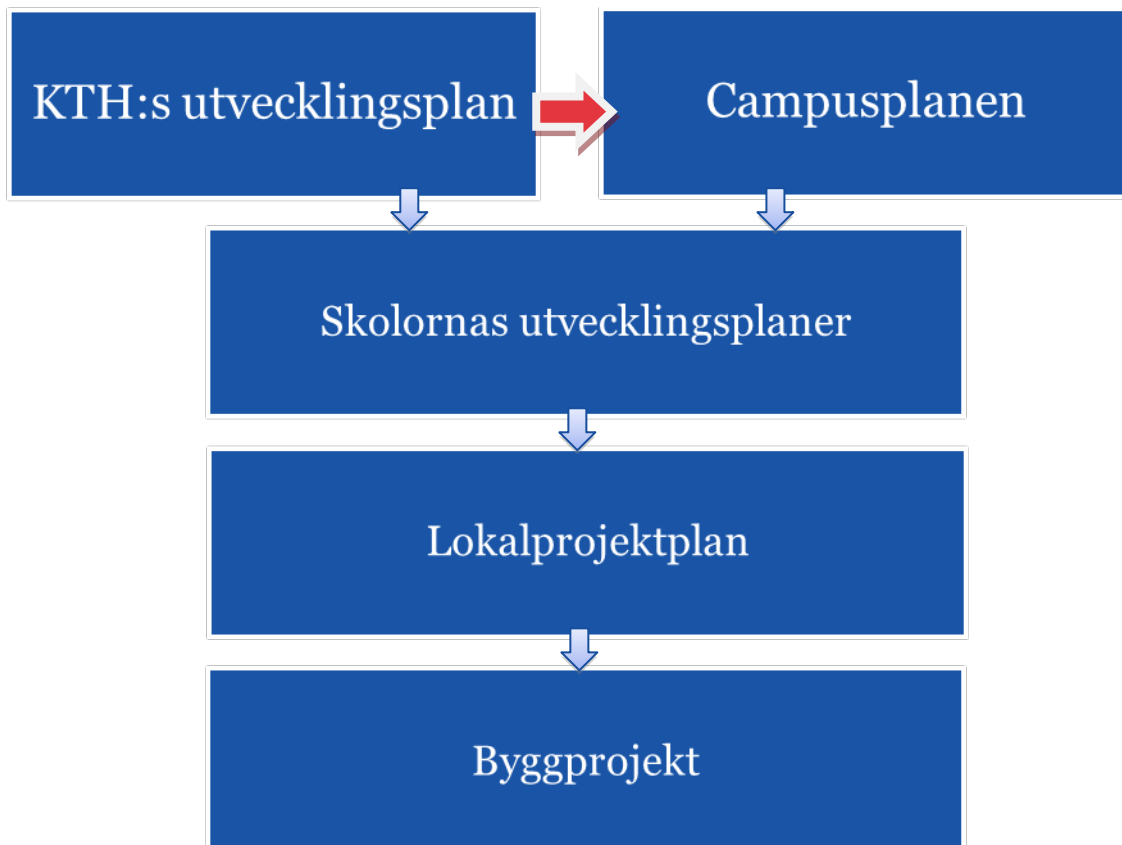




Administrative Assessment Exercise (AAE) Lokalförsörjningsprocessen (LFP)

Projektledare: Bengt Sedvall och Emilia Nyblom

Ansvarig avdelning inom UF: Miljö- och byggnadsavdelningen MBA



Innehållsförteckning

1.	SAMMANFATTNING.....	2
1.1.	BAKGRUND.....	2
1.2.	METOD, UPPLÄGG OCH AVGRÄNSNING.....	3
1.3.	BAKGRUND/BESKRIVNING AV PROCESSEN.....	3
2.	OMVÄRLDSANALYS.....	5
3.	ÖVERGRIPANDE ANALYS AV DET INRE ARBETET.....	5
3.1	FRÅGOR OCH SVAR RÖRANDE DEN INTERNA PROCESSEN.....	6
3.2	INFÖR LOKALFÖRÄNDRINGAR/VERKSAMHETSANPASSNINGAR.....	8
3.3	UNDER PÅGÅENDE BYGGPROJEKT.....	10
4.	BEHOV AV LOKALREVISION.....	13
5.	SAMMANFATTANDE ANALYS AV STYRKOR, SVAGHETER, MÖJLIGHETER OCH RISKER.....	13
6.	PRIORITERADE ÅTGÄRDER.....	15

1. SAMMANFATTNING

Campusmiljön är en bärande del i KTHs varumärke i mötet med studenter från hela världen, i samverkan med näringslivet och internationella organisationer. Detta, tillsammans med möjligheten att bli föregångare som hållbart Campus med innovativ teknik, attraktiv och kreativ lärandemiljön som konkurrens- och dragningskraft, i nära samverkan med staden, är en av utgångspunkterna i lokalförsörjningsprocessen.

Denna rapport redovisar en genomförd självvärdering av lokalförsörjningsprocessen på KTH. Hanteringen av lokalfrågorna berör på olika sätt all verksamhet och all personal på KTH. Lokalkostnaderna utgör idag nära 17 % av KTH:s omsättning och en effektiv lokalhantering är därför väsentlig för KTH:s framtid.

En betydande del av KTH:s lokaler är laboratorier med dyrbar vetenskaplig utrustning, undervisnings-, och studiemiljöer samt andra lokaler, specialutformade för sin verksamhet. Lokalförsörjningsfrågorna är därför många, omfattande och av strategisk betydelse. Fokus i detta arbete har därför lagts på kravet att tillhandahålla ändamålsenliga lokaler för KTH:s verksamhet i sin helhet, och i mindre utsträckning på lokalanknutna servicefrågor som lokalvård, hantverkstjänster, lås och larm mm.

Sammantaget kan konstateras att det finns goda förutsättningar för att leva upp till de övergripande mål som är uppsatta för KTH:s lokalförsörjning i KTH:s utvecklingsplan, den långsiktiga Campusplanen och i den årliga lokalförsörjningsplanen. Det finns också ett ökat intresse på skolorna att engagera sig i lokalförsörjningsfrågorna, inte bara ur behovssynpunkt utan också med den specialistkompetens som finns ute på skolorna. KTH:s ledning har också visat ett mer aktivt intresse av att engagera sig i lokalförsörjningsfrågorna. Som exempel kan nämnas etablering av arbetsgrupper för utveckling av undervisnings- och studiemiljön på KTH.

Samarbetet med studentkåren THS har också förstärkts under de senaste åren. Förutsättningarna finns också för ett fördjupat samarbete med Akademiska Hus, framför vad gäller energi- och hållbarhetsfrågor.

På förbättringsområdet kan nämnas vikten av att skolorna deltar mer aktivt redan i tidiga skeden i lokalprojekten. Ju bättre underlag som verksamheten redovisar, desto effektivare löper plan- och byggprocessen! Det är också väsentligt att funktionsnätverket för infrastrukturfrågor utvecklas och får en större tyngd.

KTH:s hantering av lokalförsörjningsfrågorna är mot bakgrund av den höga kostnadsandelen och betydelsen av väl fungerande lokaler, en strategisk fråga. Det är därför väsentligt att frågorna får större tyngd i såväl KTH:s övergripande utvecklingsplan, som skolornas utvecklingsplaner. Bl a måste lokalkonsekvenserna inför beslut om organisationsförändringar belysas bättre. Rutiner för att hantera ett minskat lokalbehov behöver också utvecklas, för att skapa god beredskap.

En översyn av regelverket för lokalförsörjningsområdet, innefattande en tydlig handläggningsordning, måste tillsammans med nödvändigheten att skapa en hemsida för lokalförsörjningsfrågorna på intranätet ges hög prioritet.

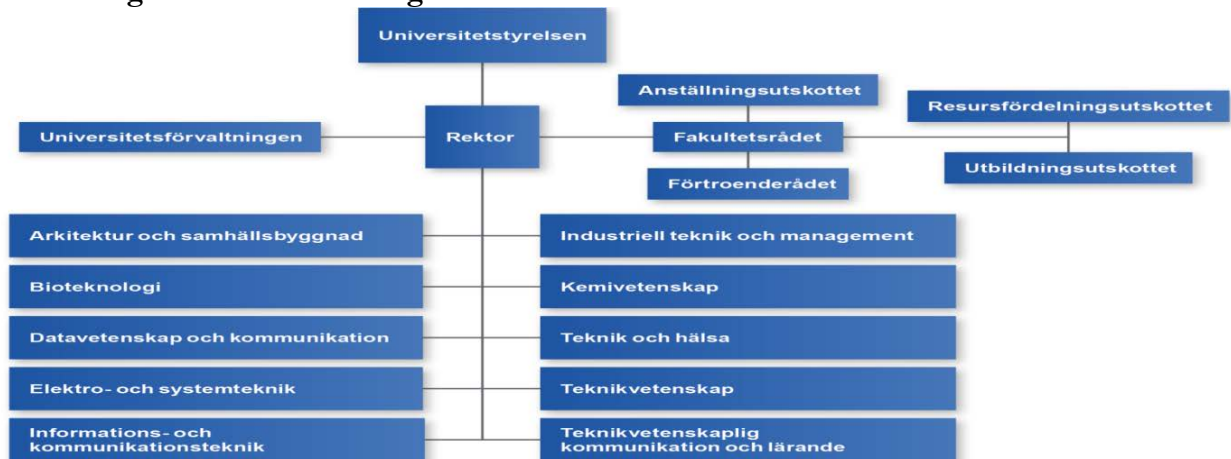
1.1. BAKGRUND

Självvärderingen är som framgår av den övergripande projektplanen, fokuserad på det administrativa stödet till utbildning och forskning. Syftet med att utvärdera lokalförsörjningsprocessens olika delar är att få en tydlig och objektiv bild hur samarbetet

fungerar idag i lokalfrågor mellan olika delar inom KTH och om det bidrar till en kostnadseffektiv hantering.

Självvärderingen ska identifiera tänkbara områden för kvalitetsförbättring på såväl Universitetsförvaltningen (UF) som på KTH:s skolor, för att i förlängningen uppnå en kvalitetsförbättring.

Översiktlig bild över KTH:s organisation



KTH:s organisation och struktur kan beskrivas som decentraliserad och KTH:s tio skolor har stor frihet att organisera verksamheten utifrån givna resurser.

Inom UF är det framförallt de avdelningar som ansvarar för infrastrukturfrågor, Miljö- och byggnadsavdelningen, Lokalserviceavdelningen och IT-avdelningen, som har koppling till denna utvärdering.

1.2. METOD, UPPLÄGG OCH AVGRÄNSNING

Erfarenheten av och kompetensen i lokalförsörjningsfrågor är relativt begränsad ute på skolorna. Självvärderingen bygger därför, förutom på de kommentarer som framkommit i dialogen med självvärderingsgruppen och intervjuer, till stor del på de synpunkter och kommentarer som KTH:s projektledare noterar inför och i de direkta lokalprojekten samt i möten med skolföreträdare och ämnessakkunniga ute i verksamheten.

För att få en bild av komplexiteten i hanteringen av olika typer av lokalärenden har därför under avsnitt tre lyfts fram och belysts ett antal frågor som är väsentliga för att kunna bedöma kvaliteten i KTH:s arbete med lokalfrågorna.

Vidare har betoning lagts på att beskriva och kommentera genomförandet av ett lokalärende; från projektidé till inflyttning i färdigställda lokaler. Skälet till detta är att denna del av verksamhet ur tid- och resurssynpunkt är den klart dominerade delen av lokalförsörjningsfrågorna.

1.3. BAKGRUND/BESKRIVNING AV PROCESSEN

I ledningsgruppen har förvaltningschefen det övergripande ansvaret för infrastrukturfrågorna och ansvarar för att relevanta frågor förs vidare till ledningsgruppen.

Ansvarig enhet inom universitetsförvaltningen för KTH:s lokalförsörjning är Miljö- och byggnadsavdelningen. Avdelningen är uppdelad i två enheter, Lokalgruppen och Miljögruppen. Lokalförsörjningsfrågorna hanteras i huvudsak inom Lokalgruppen.

Följande funktioner finns idag på Lokalgruppen:

Byggnadschef (tillika ansvarig för lokalgruppens arbete)

4,5 projektledare, varav en person som i huvudsak arbetar med AV-frågor
En fastighetsekonom, en systemansvarig och en lokaladministratör

Den klart dominerande delen av Lokalgruppens arbete avser aktivt deltagande i lokalförändringsarbetet (ny- till och ombyggnader) i samverkan med hyresvärderna. Vid tung arbetsbelastning, pga. flera samtidigt pågående lokalprojekt, kompletteras gruppen med externa projektledare. Under 2014 beräknas denna stödresurs motsvara nästan en tjänst.

Avsnitt 3 och det bifogade flödesschemat för ett lokalärende beskriver de viktigaste nyckelprocesserna i lokalförsörjningsarbetet..

En väl fungerande process bygger på nedanstående dokument (bifogas):

Styrande dokument

- En aktuell utvecklingsplan för KTH med uppföljningsbara mål
- En fastställd campusplan med uppföljningsbara mål
- Skolornas utvecklingsplaner i den mån de lyfter fram lokalfrågor
- Interna regler och föreskrifter

Beskrivande dokument

- En lokalförsörjningsplan som beskriver vilka lokalförändringar som är aktuella i ett treårsperspektiv?
- En löpande projektplan som beskriver pågående byggprojekt och innefattar den ekonomiska uppföljningen

Ett lyckosamt lokalärende bygger också på

- En god kännedom om KTH:s lokaler
- En tydlig handläggningsordning och rutin kring hur projekt förankras i ledningen
- En upparbetad samverkan med verksamheten
- En beställarkompetens från verksamhetens sida.
- Förmåga från MBA:s att fånga upp verksamhetens behov.

Denna självvärdering utgår från följande tre hörnstenar

Kompetens

- o Rätt kompetens på de personer som arbetar med lokalförsörjningsfrågorna
- o Vilken funktion som arbetar med vilken fråga – en tydlig arbetsordning
- o Vem som fattar besluten - tydlig delegationsordning

Service

- o Verksamhetsperspektivet ska alltid vara i focus
- o Hur de olika funktionerna är kopplade till varandra – samarbetet med andra avdelningar inom UF som är delaktiga i lokalförsörjningsarbetet
- o Hur information sprids - en genomarbetad information på hemsidan
- o Ett fungerande systemstöd (lokal- och hyresdatabas)

Kostnad

- o Hur mycket tid som går åt till de olika stegen – en beskrivning av ffa projektledarens arbetsinsats under ett lokalprojekt och förväntade insatser från andra berörda, såväl centralt som i berörd verksamhet.
- o Redovisning av relevanta nyckeltal såsom

- Lokalkostnadsandelens förändring över tid
 - Hyreskostnadsutvecklingen
 - Förändring hyrd yta över tid
 - Kostnaderna för KTH:s sidoentreprenader i relation till jämförbara objekt
- Ett väl fungerande administrativt stöd till skolorna

2. OMVÄRLDSANALYS

• Vilka lagar, regler och externa krav påverkar processen?

Lokalförsörjningsförordningen, bygglagsstiftelsen, lagen om offentlig upphandling, kommunala regler och föreskrifter, Handisams krav på tillgänglighet och arbetsmiljölagstiftningen mm.

• Vilka är de viktigaste externa intressenterna?

Hyresvärderna, för KTH:s del i huvudsak Akademiska Hus, Stockholms stad, Landstinget och andra offentliga aktörer.

• Hur har detta förändrats över tid? Vad kan förväntas i framtiden?

Samarbetet med Akademiska Hus har fördjupats de senaste åren. Det finns idag en större långsiktighet i detta arbete.

Intresset från staden och andra offentliga organ har också ökat de senaste åren, t ex har Stadsbyggnadskontoret på ett aktivt sätt medverkat i arbetet med den senaste Campusplanen, och detta samarbete kommer sannolikt att fördjupas.

• Vilka andra universitet/myndigheter/aktörer i Sverige och utomlands arbetar med motsvarande frågor? Hur arbetar de? Finns det goda exempel?

Lokalförsörjningsfrågorna hanteras på ett liknande sätt på alla högskolor, varför det är lätt att hitta goda exempel. Genom lokalnätverket, Forum för lokalförsörjning, är det enkelt att göra avstämningar och ställa frågor. Inom NUAS-nätverket finns det möjligheter att finnas goda exempel från ett nordiskt perspektiv.

• Hur ser konkurrenssituationen ut vid val av framtida fastighetsägare

Förutsättningarna för KTH att skapa konkurrens vid nyetableringar är mycket begränsad då expansionsbehovet normalt är direkt kopplat till befintlig verksamhet. KTH är således i de flesta fall hänvisad till befintlig fastighetsägare på respektive campusområde.

Sammanfattande kommentar

Fördjupat samarbete med fastighetsägare, stad och andra offentliga aktörer med hållbara förtecken, stärker arbetet med att utveckla KTH:s campusområden som innovativa, attraktiva och kreativa arbets- och lärandemiljöer - en urban aktör med stor dragningskraft.

Ett fördjupat samarbete med andra universitet och högskolor är nödvändigt för att stärka Stockholms ambitioner att vara en attraktiv kunskapsregion. Det är därför viktigt att KTH utvecklar det samarbete inom infrastrukturområdet som påbörjats med t ex Stockholms universitet och KI. Ett fördjupat samarbete med ffa SU och KI kan också stärka KTH i relationen till fastighetsägaren (läs Akademiska Hus).

De internationella kontakterna bör också utvecklas genom kontaktskapande med universitet utanför Sverige.

3. ÖVERGRIPANDE ANALYS AV DET INRE ARBETET

• Hur relaterar processen till KTH:s kärnverksamheter?

Lokalförsörjningsfrågorna är direkt relaterade till det lokalbehov verksamheten har, såväl kort som långsiktigt. En kontinuerlig dialog med verksamheten är därför mycket viktig och bör utvecklas.

- **Vilka är de viktigaste interna intressenterna?**

I övergripande frågor – Ledningen centralt och på skolorna

I den dagliga verksamheten – funktionsansvariga på skolorna samt de interna "hyresgästerna" i mer specialinriktade frågor (utformning av laboratoriemiljöer mm).

- **Vilka KTH-strategier styr eller påverkar processen? På vilket sätt?**

De viktigaste styrdokumenterna är KTH:s utvecklingsplan och Campusplanen. Dessa dokument styr i huvudsak långsiktiga lokalförsörjningsarbetet.

Arbetet med att miljöcertifiera KTH kommer också att leda till att hållbarhetsfrågorna ges en större tyngd i lokalförsörjningsarbetet.

- **Vilka likheter och skillnader finns mellan olika skolor och olika verksamheter?**

Skolorna har i princip samma organisatoriska uppbyggnad, men de varierar i storlek och inriktning. I realiteten hanteras lokalfrågorna mycket olika ute i verksamheten, såväl administrativt som praktiskt, vilket kan skapa problem i såväl det löpande arbetet som i byggprojekten.

- **Hur har detta förändrats över tid? Vad kan förväntas i framtiden?**

Under senare år har märkts en större medvetenhet från verksamhetens sida. Det kan till stor del kopplas till KTH:s kraftiga expansion under den senaste 5-årsperioden. Behovet av nya lokaler lyfter på ett naturligt sätt fram kostnadskonsekvenserna och vikten av bra kommunikation med den planerande centrala funktionen.

Sammanfattande kommentar rörande den inre analysen, primärt rörande de övergripande kontakterna med ledningen och verksamheten?

Utvecklingen med ökat deltagande, intresse och aktivitet hos skolorna i lokalplaneringsprocessen, ger förutsättningar för att skapa mer innovativa och attraktiva miljöer. Lokalförsörjningsfrågorna blir då på ett naturligt sätt en viktig del i det pedagogiska arbetet inom hela Campus. En kontinuerlig dialog ger också bättre förutsättningar för ett lyckosamt samarbete i byggprojekten.

Ett miljöcertifierat KTH kommer också på ett naturligt sätt lyfta fram hållbarhetsfrågorna i lokalförsörjningsarbetet.

Det är också väsentligt att det skapas förutsättningar för en mer utvecklad dialog med KTH:s ledning rörande lokalförsörjningsprocessen. Detta kan enklast ske genom en mer kontinuerlig information till ledningsgruppen.

3.1 FRÅGOR OCH SVAR RÖRANDE DEN INTERNA PROCESSEN

Löpande ekonomi- och driftsfrågor

- **Alla skolor ska ha en infrastrukturansvarig (funktionsansvarig för infrastrukturfrågor). Vilket ansvar och vilka frågor ligger på den funktionen?**

Infrastrukturansvarig ska i första hand vara en kontaktperson mellan skolan och de centrala funktionerna som arbetar med lokalrelaterade infrastrukturfrågor. Följande frågor bör hanteras via infrastrukturansvarig.

- Anmälan rörande hyresförändringar
- Anmälan av behov av verksamhetsförändringar
- Driftsfrågor såsom lokalvård, säkerhet (passersystem, lås, larm), flyttfrågor mm
- Kontaktperson mot KTH:s projektledare i byggprojekt

En fungerande funktion som infrastrukturansvarig förutsätter att rollen är väl förankrad i skolorganisationen.

- **Hur kan företrädare för verksamheten hitta information i lokalrelaterade frågor**

Information om lokalrelaterade frågor ska gå att hitta på KTH Intranät under Regelverk/Lokalförsörjning. Det är därför av vikt med en kontinuerlig uppdatering av innehållet på intranätet.

- **Hur ser det interna hyresupplägget ut och hur går det att se vad en enskild lokal kostar?**

Alla lokaler på KTH Campus är åsatta ett internpris (enhetshyra) som universitetsstyrelsen fastställer årligen. För 2014 är detta pris 2940 kr/m² för lokaler med pridfaktor 1,0. I redovisad yta ingår den direkta ytan för lokalen också en proportionell andel av vånings- och busgemensamma ytor, i huvudsak kommunikationsytor. Vissa lokaler har en pridfaktor 1,2 (större lokaler med takhöjd över 6 m) och lokaler med påtagligt lägre kvalitet har faktor 0,8. Lokaler under mark har normalt en korrektionsfaktor 0,5.

I internpriset ingår förutom den direkta hyran även kostnaden för media (el, värme, kyla och vatten), löpande drift och underhåll, datanät samt bevakning och yttre skalskydd.

För verksamheten utanför KTH Campus utgår internpriset på samma sätt från den faktiska hyran för det aktuella hyresobjektet.

Alla lokaler på KTH Campus går att finna i KTH:s lokaldatabas Space Manager. Där redovisas alla lokaler, typ av lokal, area och årskostnad per byggnad och våningsplan samt vilket verksamhet som hyr lokalen. Det pågår just nu ett arbete med att också lägga in övriga lokaler i lokaldatabasen.

- **Hur ser för- och nackdelarna ut med den fastställda internprismodellen**

Nuvarande internprismodell med enhetshyra infördes 1997. Det primära syftet med att införa internpris på lokalerna var att tydliggöra lokalkostnaderna för verksamheten. Modellen bygger på principen enhetshyra, dvs att alla lokaler är åsatta samma pris, samt att alla lokalrelaterade kostnader ska ingå i hyran.

Modellen har i stort fungerat bra och det har genom åren inte förts fram någon påtaglig kritik från verksamheten. Modellen bygger också på principen att direkt verksamhetsrelaterade lokalförändringar ska finansieras av berörd skola, dvs kostnaderna för dessa arbeten ska inte påverka internhyran.

En nackdel är att energikostnaderna ingår som en del i internpriset, vilket inte ger incitament för verksamheten att arbeta med energibesparande åtgärder.

Modellen är enkel att administrera och med stöd av lokaldatabasen (Space Manager) kan verksamheten se vilka lokaler man hyr och till vilket pris. För närvarande pågår en uppdatering av Space Manager som kommer att medföra en tydligare och mer lättillgänglig information om de lokaler verksamheten disponerar.

- **Vilka lokalrelaterade kostnader ingår inte i internhyran och hur hanteras de?**

Inredning, lokalvård, hantverkartjänster, inre skalskydd, drift och underhåll av inredning och utrustning mm står verksamheten för genom interndebitering eller direkt kostnadsansvar. Denna avgränsning bör redovisas tydligt i KTH:s regelverk

- **Vilka regler gäller vid uppsägning av en lokal?**

Uppsägningsvillkoren återfinns i KTH:s regelverk. Kortfattat innebär det att generella lokaler som kan användas av annan nyttjare utan eller med begränsad anpassning har en uppsägningstid på sex månader.

Ändamålsanpassade lokaler som kräver viss ombyggnad för att kunna användas av annan nyttjare har en uppsägningstid på 12 månader. Speciallokaler som kräver en omfattande ombyggnad för att kunna användas av annan nyttjare har en uppsägningstid på 24 månader.

- **Lokalerna börjar bli nedslitna och ventilationen fungerar dåligt. Hur hanteras detta?**

Fastighetsrelaterade brister felanmäls till fastighetsägaren på dennes hemsida. MBA har också, tillsammans med Lokalserviceavdelningen, löpande drift- och underhållsmöten med fastighetsägaren där uppkomna brister i de hyrda lokalerna diskuteras.

Som underlag i dialogen med fastighetsägaren om kommande förbättringsåtgärder ingår också fastighetsägarens periodiska underhåll, som inte KTH har tillgång till. Av praktiska och ekonomiska skäl är det viktigt att det sker en samordning i dessa frågor.

Sammanfattande analys rörande det interna arbetet

Funktionen som infrastrukturansvarig är fortfarande, snart 10 år efter skolreformen, oklar på flera skolor. Detta försvårar kontakterna mellan skolan och de avdelningar som hanterar lokalrelaterade frågor centralt. Det är därför väsentligt att förtydliga ansvarsfördelningen mellan de centrala stödfunktionerna och skolorna. Rollfördelningen mellan Miljö- och byggnadsavdelningen och Lokalservice bör också förtydligas internt. Möjligheten att införa ett ärendehanteringssystem för infraområdet bör utredas.

Funktionsnätverket utgör en viktig funktion i detta arbete.

Lokalförsörjningsavsnittet i KTH:s regelverk på intranätet måste ses över och tydliggöras. Detta kommer förhoppningsvis att leda till en bättre kunskap och förståelse för de lokalrelaterade frågorna på KTH.

Det är också väsentligt att förbättra dialogen med Akademiska Hus beträffande det periodiska underhållet. Tillgången till dessa uppgifter är mycket väsentliga vid diskussionen med skolorna om framtida förbättringsåtgärder och önskemål om verksamhetsförändringar.

Internprismodellen fungerar utan någon direkt intern kritik, men det administrativa stödet som tillhandahålls genom lokaldatabasen Space Manager måste utvecklas och bli mer lättillgängligt.

Idag ingår alla mediekostnader (el, värme och kyla) i internpriset, vilket innebär att verksamheten saknar incitament för att hålla nere energiförbrukningen.

3.2 INFÖR LOKALFÖRÄNDRINGAR/VERKSAMHETSANPASSNINGAR

• Hur initieras ett lokalärende och hur hanteras kostnaderna?

- Större ny- och ombyggnader initieras normalt med utgångspunkt från KTH:s utvecklingsplan, Campusplanen eller särskilt ledningsbeslut och investeringskostnaden hanteras normalt genom tecknande av ett nytt hyresavtal. Internt regleras kostnaderna inom ramen för internhyran.

- Ombyggnader i anslutning till redan befintliga lokaler, oftast föranledda av verksamhetsförändringar, initieras av MBA i nära samverkan med verksamheten. Uppkomna kostnader regleras i samråd med berörd verksamhet beroende av verksamhetsförändringens karaktär. En ombyggnad till en beräknad kostnad överstigande 5 mkr förutsätter ett ledningsbeslut.

- Evakuering som följd av byggnadsåtgärder initieras av MBA och kostnaderna hanteras normalt centralt.

• Hur anmäler man behov av en mindre verksamhetsförändring?

Anmälan görs skriftligen på särskild blankett som hämtas på KTH:s intranät. En projektledare på MBA kontaktar därefter infrastrukturansvarig på berörd skola för en första genomgång av den önskade förändringen.

• Hur definieras en hyresgästanpassning

En hyresgästanpassning kan definieras som en mindre omfattande lokalförändring direkt relaterad till en specifik verksamhetsförändring. Det kan t ex handla om en mindre ombyggnad i ett laboratorium för att kunna installera ny utrustning.

- **Vad förväntas av verksamheten inför genomförandet av verksamhetsförändringen?**

Verksamhetens delaktighet under planeringsprocessen är avgörande för att skapa rätt förutsättningar för lokalförändringar. Skolans ledning delegerar till beslutsmässig infrastrukturansvarig eller referensgrupp att förmedla generella krav och önskemål kring lokaler och funktioner.

- **Vad förväntas av verksamheten under byggprojektet?**

Det är väsentlig med aktivt deltagande från verksamhetens sida under hela byggprocessen. Infrastrukturansvarig, eller särskilt utsedd kontaktperson på berörd skola, ska följa projektet och delta i planeringsmöten efter överenskommelse med KTH:s projektledare samt ansvara för att efterfrågade sakuppgifter tas fram.

- **Hur finansieras en mindre hyresgästanpassning? Vem betalar?**

Normalt betalar verksamheten för den genomförda förändringen. Understiger beloppet 100 000 kr kostnadsförs åtgärden direkt av beställaren. Överstiger beloppet 100 000 kr hanteras åtgärden som en investering som anläggningsförs på berörd skola.

- **Skolan X har behov av mer lokaler. Vad behöver skolan göra? Vad görs centralt?**

Berörd skola lämnar inledningsvis en formell beställning till MBA som då initierar ett formellt ärende. I samverkan med berörd verksamhet utarbetar MBA sedan en förstudie som innehåller en nulägesbeskrivning, översiktligt expensionsbehov, tänkbara lokallösningar och samråd med fastighetsägaren. Verksamheten bör tidigt utse en kontaktperson för den dialog som är nödvändig för ett lyckat projekt.

- **Ledningen har fattat beslut om en omorganisation. Hur hanteras eventuellt uppkomna lokalkonsekvenser?**

Först görs en nulägesbeskrivning och en bedömning av vilka direkta lokalkonsekvenser som blir följden av omorganisationen. Beroende av hur stora lokalkonsekvenserna blir görs därefter liksom i föregående fråga en förstudie som belyser alternativa lokallösningar.

- **Hur definieras KTH:s krav på lokalstandard?**

Som ett led i strävan att skapa generella och flexibla lokaler inom KTH samlas tekniska krav och krav på lokalutformning och detaljlösningar i ett separat dokumentet "KTH:s planeringsunderlag". Avsikten är att materialet som behandlar specifika funktioner, lokaler eller byggnadsdelar skall följas upp och kompletteras successivt.

- **Finns rutiner för samordning, implementering och uppföljning av KTHs och fastighetsägarnas krav på miljöanpassat och hållbart byggande?**

Inom Miljö- och byggnadsavdelningen finns god kompetens beträffande miljöanpassat och hållbart byggande. Det har också påbörjats ett samarbete med den kompetens som finns ute i verksamheten i dessa frågor. Arbetet med att ta fram rutiner för detta arbete, som också beskriver vilka krav som KTH vill ställa på fastighetsägaren, pågår för närvarande som en del i arbetet med att miljöcertifiera KTH.

- **Vad gör KTH centralt inför starten av ett byggprojekt?**

Chefen för MBA utser en projektledare att företräda KTH gentemot fastighetsägaren och att vara kontaktman gentemot berörd verksamhet. Berörda enheter på KTH informeras om det aktuella och kontaktpersoner för olika ansvarsområden utses.

- **Vem ansvarar för eventuell evakuering i samband med byggnadsåtgärder**

När verksamheten inte kan nyttja sina lokaler på grund av tillfälliga byggnadsåtgärder skall ersättningslokal erbjudas. Ansvaret för detta ligger på MBA. Projektledare samordnar flytt av personal, inredning och utrustning med logistikansvarig på LSA samt med KTH-LAN.

Sammanfattande analys rörande lokalförändringar/verksamhetsanpassningar

Det saknas rutiner för de beslut som måste fattas inför starten av ett lokalprojekt. Det handlar om beslut om igångsättning, startavtal med fastighetsägaren, upphandling av konsulter. Det är också oklart hur dokumentationen av dessa beslut ska hanteras.

Rutiner och krav på miljöanpassat och hållbart byggande bör arbetas in i ”planeringsunderlaget”. Direkt verksamhetsrelaterade hyresgäst Anpassningar ska normalt betalas av verksamheten. Regler och avgränsningar för dessa åtgärder bör förtydligas.

3.3 UNDER PÅGÅENDE BYGGPROJEKT

Nedanstående punkter följer den bifogade processkartan ”från projekttid till brukarskede”

Programhandling

- **Hur initieras starten i ett byggprojekt och hur samordnas programarbetet med fastighetsägaren?**

KTH tecknar startavtal med hyresvärden och överlämnar verksamhetsbeskrivning och lokalförteckning. I samarbete med hyresvärdens konsulter påbörjas arbetet med framtagande av rumsfunktionsprogram, inredningsritningar och illustrationer. Hyresvärden tar fram en första kalkyl inför kommande skede.

- **Finns rutiner för att definiera, gestalta och presentera ett lokalprogram med hjälp av sakkunniga?**

MBA har ramavtal med teknikkonsulter, arkitekter och inredningsarkitekter. Projektledare gör avrop med formella beställningar av konsulttjänster för att ta fram en programhandling.

Stora projekt kan i vissa fall ledas och samordnas av extern projektledare i samverkan med en projektledare från MBA.

- **Deltar verksamheten i planeringsprocessen?**

Verksamheten formulerar sina krav och önskemål kring lokaler och funktioner. MBA initierar brukarmöteserier för att samordna tekniska krav med avropade teknikkonsulter.

Projektledaren på MBA sammanställer och samordnar verksamhetens funktionskrav i en verksamhetsbeskrivning, lokalförteckning och rumsfunktionsprogram (RFP).

Verksamheten godkänner färdigställt RFP.

- **Hur samordnas program med hyresvärden?**

Projektledare på MBA överlämnar verksamhetsbeskrivning, RFP och lokalförteckning samt inredningsritningar och illustrationer till hyresvärden. Utgångspunkten är de tekniska krav och krav på lokalutformning detaljlösningar som återfinns i ”planeringsunderlaget”.

- **Hur hanteras myndighetsfrågor under programskedet?**

Hyresvärden ansöker om eventuell detaljplaneförändring och för en dialog med Länsstyrelsen och Stadsmuséet i antikvariatiska frågor.

- **Finns rutiner för godkännande av handlingar som KTH tar fram i egenskap av hyresgäst?**

Projektledare på MBA överlämnar aktuella konsulthandlingar för godkännande av skolledning och skyddsombud. Granskningsprotokoll för Systemhandling skrivs under av samtliga berörda parter.

- **Finns rutiner för avtalsförfarande mellan hyresgäst och hyresvärd?**

Hyresvärden tar fram förslag till Startavtal nr 2 för fortsatt planeringsprocess fram till färdig systemhandling.

Systemhandling

- **Finns rutiner för tydliggörande av ansvars- och kostnadsfördelning mellan hyresvärd och hyresgäst?**

En gällande gränsdragningslista för projektering, investering och drift godkänns av hyresvärd och hyresgäst inför ett lokalförändringprojekt.

- **Hur säkerställs att verksamhetens funktionskrav beaktas i systemhandlingsskedet?**

RFP är, tillsammans med gällande lagstiftning, KTH:s planeringsunderlag och gränsdragningslista, utgångspunkten för projektledning och projektörer under planeringsprocessen.

KTH:s sakkunniga för inrednings-, IT- och säkerhetsfrågor granskar framtagna systemhandling mot gällande RFP.

Systemhandlingen godkänns tillsammans med granskningsprotokoll inför nästa skede.

- **När tecknas hyresavtal mellan KTH och fastighetsägaren**

Det normala förfarandet är att fastighetsägaren tar fram en slutkostnads kalkyl på färdig systemhandling som underlag för ett förslag till hyresavtal. Hyresavtalet ska sedan vara undertecknat av båda parter inför nästa fas i projektet. Förfarandet förutsätter att bygglov är beviljat och klart.

- **Vad finns det för möjligheter att påverka fastighetsägarens förslag till hyresavtal?**

Utgångspunkten i ett lokalprojekt är att skapa ändmålsenliga och effektiva lokaler. En förutsättning för ett bra utfall i hyresförhandlingarna är därför ett nära samarbete med fastighetsägaren redan i projektets förstudiefas. Det är också som tidigare nämnts viktigt att verksamhetens önskemål tydliggörs tidigt i projektet. Ändringar i lokal- och rumsfunktionsprogram i systemhandlings- byggbehandlings- och produktionskedet kan bli mycket kostsamma.

Viktigt inför de direkta hyresförhandlingarna är också att skapa sig en tidig bild av fastighetsägarens utgångspunkt vid utformningen av förslaget till hyresavtal; vad har fastighetsägaren för ankastningskrav, vad ingår/ingår ej i hyresavtalet, hur ser gränsdragningslistan ut, hur indexklausulen utformad mm?

Förfrågningsunderlag

- **Hur hanteras KTH:s sidoentreprenader med byggentreprenaden i förfrågningsunderlaget?**

KTH tar i samtliga skeden fram handlingar för de egna entreprenaderna. Ansvar att samordna KTH:s sidoentreprenader i byggproduktionen läggs genom Administrativa föreskrifter på General- eller Totalentreprenören. Sidoentreprenader planeras in i byggentreprenörens produktionstidplan.

Bygghandling

- **Hur kan KTH undvika kostnadsdrivande programändringar i bygghandlingsskedet?**

Ett aktivt och målinriktat samarbete med verksamheten från tidigt skede, fram till färdig Systemhandling är ett viktigt verktyg för att, så långt möjligt undvika programändringar i sent skede. Processen med verksamheten kräver tid och förankring.

Upphandling

- **Finns rutiner för upphandling av konsulter?**

MBA har ramavtal med teknikkonsulter, arkitekter och inredningsarkitekter. Projektledare gör avrop med formella beställningar av konsulttjänster.

- **Finns rutiner för upphandling av inredning och utrustning?**

MBA handlar i första hand upp inredning och utrustning genom de statliga ramavtalen via Avropa.se. Vid större upphandlingar med mycket specialinredningar t ex för studie- och laboratoriemiljöer, görs upphandlingar enligt LOU.

Produktion

- **På vilket sätt är verksamheten engagerad under produktionsskede?**

Frågeställningar från verksamheten samt ändrade förutsättningar kring byggproduktionen, hanteras i olika mötesforum, där MBA finns representerat. Ändringar påkallade av verksamheten under produktionsskedet innebär tillkommande kostnader och hanteras av skolledning och MBA.

Tillträde

- **Vad åligger verksamheten inför inflyttning**

Infrastrukturansvarig samordnar omflyttningar med LSA samt informerar och förbereder personal. Möbelleveranser samordnas med tillverkare och med projektledare på MBA.

- **Vilka framtida prioriteringar, mål och åtgärder lyfts fram av intressenterna?**

Verksamhetens tidiga medverkan i planeringsprocessen är avgörande för ett bra slutresultat. En infrastrukturansvarig som kan samordna interna frågor, är nödvändig för en följsam planering och trygg arbetsgrupp. Tydlig information under byggprocessen med tider och kontaktpersoner uppskattas. Klargjorda ekonomiska beslut innan projektstart är en förutsättning för goda resultat.

- **Hur kan intressenternas synpunkter samlas in och tas till vara i framtiden?**

Erfarenhetsåterföring i form av workshop och protokollförda möten tillsammans med samtliga berörda parter under planerings- och produktionsprocessen.

Sammanfattande analys rörande de olika faserna under pågående byggprojekt

Det finns generellt sett en mycket tydlig arbetsordning i ett byggprojekt, såväl för byggprocessen som för ansvarsuppdelningen mellan fastighetsägare, hyresgäst och entreprenör. KTH:s ombud och projektledare är nyckelpersoner i denna process, men för att det inte ska uppstå störningar, med risk för förseningar, så måste verksamheten delta aktivt och delge projektet önskade uppgifter enligt fastställd tidsplan. Det är också väsentligt att fastighetsägaren tidigt i processen får ta del av krav tekniska krav som KTH fastställt i ”planeringsunderlaget”.

En osäkerhetsfaktor är ofta om bygglovsprocessen ska försena projektet. Det är därför viktigt att fastighetsägaren tillsammans med KTH etablerar en bra dialog med kommunens stadsbyggnadskontor och eventuellt andra externa organ (t ex Länsstyrelsen, Stadsmuseet, Kungl. Djurgårdsförvaltningen).

Ett positivt utfall i hyresförhandlingarna förutsätter ett nära samarbete med fastighetsägaren redan i ett tidigt skede i byggprojektet. Verksamheten måste också delta aktivt i det initiala skedet för att undvika kostnadsdrivande programändringar. Det är slutligen också viktigt att fastighetsägaren tidigt redovisar sina utgångspunkter i det blivande hyresavtalet.

Fastighetsägarens beslutsprocess vid tecknande av hyresavtal kan också påverka tidsplanen.

4. BEHOV AV LOKALREVISION

Vid beslut på central eller lokal nivå om att göra en översyn av lokalutnyttjandet, av besparings- eller effektivitetsskäl, bör en lokalrevision göras. I en lokalrevision bedöms lokaleffektiviteten i relation till kostnaden för de aktuella lokalerna och det görs en bedömning av det framtida lokalbehovet. Följande frågeställningar bör då belysas;

Hur ser de nuvarande lokalerna ut?

Går det att skapa större flexibilitet i befintliga lokaler?

Hur kan man stimulera verksamheten att medverka i ett effektiviseringsarbete?

Finns det relevanta goda exempel att jämföra med?

Hur ska man hantera överytor som kan bli resultatet av besparingsåtgärder?

Går det att hitta andra hyresgäster för eventuellt tomställda lokaler?

Hur påverkas hyran i KTH:s internprismodell?

Vilka relevanta nyckeltal bör tas fram?

5. SAMMANFATTANDE ANALYS AV STYRKOR, SVAGHETER, MÖJLIGHETER OCH RISKER

Utifrån de synpunkter som inkommit från den interna referensgruppen, intervjuer och fortlöpande kontakter med verksamheten kan följande styrkor, svagheter, möjligheter och risker lyftas fram.

Styrkor

- Den fastställda lokalförsörjningsplanen för de kommande tre åren redovisar på ett tydligt sätt förutsättningarna för kommande tre års verksamhets/projektplaner och KTH Campusplan ger tydliga anvisningar för den långsiktiga utvecklingen av KTH:s campusområden. Det finns således goda förutsättningar för att leva upp till de mål som är uppsatta för KTH:s lokalförsörjning.
- Intresset för KTH:s lokalförsörjningsfrågor har ökat i ledningsgruppen under de senaste åren

- Det finns intresse för att etablera utvecklingsprojekt i samverkan med såväl fastighetsägaren som med den FoU-resurs som finns ute i verksamheten. Som exempel kan nämnas miljöstyrning av renoveringsprocessen, inklusive förslag på krav- och målformuleringar och framtagande av checklistor för detta arbete.
- Det finns en god kompetens på Miljö- och byggnadsavdelningen i såväl lokal- som byggnadstekniska frågor

Svagheter

- Verksamheten måste på ett mer aktivt sätt delta såväl i det tidiga skedet i lokalförändringsarbetet som i funktionslösningar för kontors-, laboratorie- och undervisningsmiljön.
- Lokalfrågorna, som står för en stor andel av KTH:s omsättning, har ett mycket begränsat utrymme i KTH:s och skolorna utvecklingsplaner.
- Lokalkonsekvenserna inför beslut om organisationsförändringar bör tydliggöras bättre.
- Lokalförsörjningsfrågorna är dåligt beskrivna i KTH:s regelverk och måste lyftas fram bättre på Intranätet.
- Ekonomiska nyckeltal relaterade till ny- om- och tillbyggnadsprojekt måste tydliggöras bättre.
- En tydlig beredskap saknas för att hantera ett minskat lokalbehov

Möjligheter

- Intresse finns för fördjupat samarbete med fastighetsägaren Akademiska Hus, vilket skapar goda förutsättningar för att skapa effektiva och ändamålsenliga lokaler
- Goda förutsättningar finns också för fördjupat samarbete med universitet och högskolor i Stockholmsregionen i frågor rörande upphandling, fastighetsjuridik och fastighetsekonomi. Det kan också handla om direkt lokalsamverkan.
- Intresse finns för att arbeta mer aktivt med benchmarking tillsammans med andra universitet och högskolor
- Etablering av arbetsgrupper med mandat från universitetsledningen för pedagogiska-, tekniska- och studierelaterade frågor i anslutning till undervisnings- och studiemiljön är en tillgång som bör utvecklas.
- Fördjupat samarbete med studenterna, stärker KTHs varumärke som attraktiv högskola.
- Satsning på ramavtal med byggtreprenörer, konsulter och leverantörer skapar nya möjligheter till kontroll och styrning av mindre om- och byggnadsprojekt.

Risker

- KTH Campus kommer att genomgå en kraftig expansion under de kommande 3-4 åren, vilket kommer att innebära en omfattande byggverksamhet med risk för kraftiga störningar som kan påverka den dagliga verksamheten.
- En stor arbetsbelastning med många parallella projekt för MBA och LSA kan påverka slutresultatet.
- Forcerade planerings- och produktionsprocesser kan medföra fördyrande programändringar.

- Skärpta krav på att handla upp byggtreprenader med stöd av LOU riskerar att försena byggprocessen.
- Bristande samordning mellan MBA, LSA och ITA av sidoentreprenader i byggprojekten kan resultera i fördyrande programändringar och felaktiga resultat i den byggda miljön.
- KTH:s ledning tar beslut utan att utreda lokalkonsekvenser, dvs. utan att lämna ärendet till MBA för beredning.

6. PRIORITERADE ÅTGÄRDER

Följande åtgärder bör prioriteras under den närmaste tiden.

- Se över nu gällande regelverk för KTH:s lokalförsörjningsfrågor
- Ta fram en egen hemsida för lokalförsörjningsfrågorna på KTH:s intranät
- Utveckla ett ärendehanteringssystem för infrastrukturområdet
- Utveckla dialogen med skolorna såväl i det löpande arbetet med KTH:s lokaler som inför beslutade lokalförändringar.
- Stärka samarbetet med KI och SU, t ex i frågor rörande upphandling, fastighetsekonomi och fastighetsjuridik.

Bilagor

- ”Från projekttid till brukarskede”, en kartläggning av de olika processerna i ett byggprojekt.
- KTH:s utvecklingsplan
- KTH Campusplan 2014
- Lokalförsörjningsplanen (LFP 2014-2016)
- Aktuell projektplan
- KTH:s regelverk för lokalförsörjningsfrågorna
- KTH:s planeringsunderlag